

DIE  
**ARBEITSWELT**  
VON **MORGEN**

---

01  
LEISTUNGS-  
**BARRIEREN**

**TEIL 1:**

Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?

**TEIL 2:**

Arbeitnehmer erwarten einschneidende Veränderungen

**TEIL 3:**

Mehr als Performance-Management

**TEIL 4:**

Gute Führungskräfte sind wichtiger als je zuvor

## **Copyright Standards**

Dieses Dokument enthält urheberrechtlich geschützte Forschungsergebnisse und Inhalte sowie anderes geistiges Eigentum von Gallup, Inc. Aus diesem Grund sind die darin enthaltenen Ideen, Konzepte und Empfehlungen durch internationale und nationale Gesetze und Strafen zum Schutz von Patenten, Urheberrechten, Marken und Geschäftsgeheimnissen geschützt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Materialien und/oder das Dokument selbst können heruntergeladen und/oder kopiert werden, vorausgesetzt die auf den Materialien und/oder dem Dokument vorhandenen Urheberrechts-, Marken- und sonstigen Eigentumsvermerke werden beibehalten. Ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung von Gallup, Inc. dürfen an diesem Dokument keine Änderungen vorgenommen werden.

Bei jedweder Bezugnahme auf einer Webseite zu diesem Dokument, ob als Ganzes oder teilweise, muss ein Link zum vollständigen Originaldokument bereitgestellt werden. Vorbehaltlich anderslautender ausdrücklicher Bestimmungen in diesem Vertrag ist die Übermittlung dieses Materials nicht als Erteilung einer beliebigen Lizenz unter einem Patent, Urheberrecht oder einer Marke, die sich im Besitz oder unter der Kontrolle von Gallup befinden, auszulegen.

Gallup® ist eine Marke der Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Alle weiteren Marken und Urheberrechte sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

# Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?

## 01

*Mit „Die Arbeitswelt von morgen“ möchten wir Unternehmen weltweit konkrete und praktisch umsetzbare Handlungsempfehlungen an die Hand geben, um ihnen dabei zu helfen, komplexe Probleme, die aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung auftreten, zu bewältigen. Unsere Empfehlungen beruhen dabei auf der Auskunft und den Verhaltensweisen von Arbeitnehmern aus führenden Wirtschaftsnationen der Welt.*

Im letzten Jahrzehnt haben zahlreiche Trends die Arbeitnehmer beeinflusst. Insbesondere zwei dieser Trends heben sich jedoch vom Rest ab. Der erste Trend ist die zunehmende Geschwindigkeit, mit der Veränderungen am Arbeitsplatz vorstattengehen, und wie diese die Art und Weise, wie gearbeitet wird, verändert: Digitale Technologien haben nicht nur Arbeitsmittel und Arbeitsweisen grundlegend verändert, sondern auch die Zusammenarbeit. Der zweite Trend betrifft die langsame Erholung von den Auswirkungen der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise. Nur wenige haben diese Entwicklung, die weltweit politische und gesellschaftliche Spuren hinterlassen hat und deren Auswirkungen bis heute spürbar sind, kommen sehen. Mit den Nachbeben müssen wir uns auch noch ein Jahrzehnt später auseinandersetzen.

Es ist daher verständlich, dass das Bedürfnis nach einer Prognose besteht, die Antwort darauf gibt, welchen Einflüssen die Arbeitnehmer weltweit im kommenden Jahrzehnt ausgesetzt sein werden. Die „Arbeitswelt von morgen“ hat sich zu einem „heißen“ Thema entwickelt, das derzeit in zahlreichen Büchern und Artikeln sowie auf einer Vielzahl von Konferenzen behandelt wird. Die sich daraus ergebende Diskussion hat schon jetzt wertvolle Beiträge zu einem besseren Verständnis von bestimmten Bereichen geleistet, etwa zu den Auswirkungen von künstlicher Intelligenz (KI) und der Entwicklung hin zu freiberuflicher Tätigkeit und Leiharbeit. Außer Acht gelassen wurde in der Diskussion jedoch bisher, wie diese Faktoren die psychischen und emotionalen Bedürfnisse von Beschäftigten beeinflussen werden. Dabei haben die Reaktionen von Mitarbeitern auf den Einsatz neuer Technologien und sich wandelnder Märkte einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen.

Führungskräfte müssen daher wissen, wie ihre Mitarbeiter auf diesen Wandel reagieren werden, um die richtigen Strategien und Veränderungen auf den Weg zu bringen. Mit „Die Arbeitswelt von morgen“ möchten wir Unternehmen konkrete und praktisch umsetzbare Handlungsempfehlungen an die Hand geben, um ihnen dabei zu helfen, komplexe Probleme, die aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung auftreten, zu bewältigen. Unsere Empfehlungen beruhen dabei auf der Auskunft und den Verhaltensweisen von Arbeitnehmern aus führenden Wirtschaftsnationen der Welt. —

# 02

## Viele Arbeitnehmer erwarten einschneidende Veränderungen, die die Art und Weise, wie sie arbeiten, direkt beeinflussen werden

*Vergleichsweise wenige Arbeitnehmer in Großbritannien, Deutschland, Frankreich und Spanien machen sich um die Zukunft ihres Arbeitsplatzes Sorgen.*

Einige Zukunftsprognosen fallen eher ernüchternd aus: In seinem aktuellen Bestseller *Homo Deus: Eine Geschichte von Morgen* erörtert der israelische Historiker Yuval Noah Harari beispielsweise die Möglichkeit einer wachsenden „Klasse der Nutzlosen“, die durch Automatisierung und KI überflüssig gemacht wird. Eine aktuelle Gallup-Studie unter Arbeitnehmern in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien ergab jedoch, dass sich vergleichsweise wenige Arbeitnehmer Sorgen um die Zukunft ihrer Jobs machen. Nur 17 Prozent der französischen Arbeitnehmer halten es für „sehr wahrscheinlich“ bzw. „eher wahrscheinlich“, dass ihre derzeitigen Jobs innerhalb der kommenden fünf Jahre durch neue Technologien ersetzt werden, im Vergleich zu 13 Prozent der britischen, acht Prozent der spanischen und sieben Prozent der deutschen Beschäftigten.

Von den Arbeitnehmern, die angeben, es habe im Jahr 2017 an ihrem Arbeitsplatz technologische Veränderungen gegeben, vertreten die meisten die Auffassung, dass diese Änderungen in den kommenden drei Jahren zu einer Steigerung ihrer Produktivität führen und die Anforderungen an ihre berufliche Qualifikation zunehmen werden. Nichtsdestotrotz unterscheiden sich die Einschätzungen dieser beiden Punkte in ihrer Ausprägung zwischen den vier Ländern. ➤

**Welche Auswirkungen wird der technologische Wandel in den nächsten drei Jahren auf Ihre Arbeit haben? Wird jeder der nachfolgenden Aspekte zunehmen, abnehmen oder gleich bleiben? Anteil der Befragten, die mit „zunehmen“ oder „abnehmen“ geantwortet haben, nach Land.**

	FRANKREICH		DEUTSCHLAND		SPANIEN		GROSSBRITANNIEN	
	Nimmt zu	Nimmt ab	Nimmt zu	Nimmt ab	Nimmt zu	Nimmt ab	Nimmt zu	Nimmt ab
Ihre Arbeitsproduktivität	66 %	7 %	37 %	1 %	51 %	6 %	70 %	7 %
Die Anforderungen an Ihre Arbeitsleistung	62 %	6 %	33 %	7 %	47 %	4 %	66 %	5 %
Die Anforderung an Ihre Qualifikation	52 %	9 %	43 %	2 %	37 %	6 %	30 %	7 %
Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	23 %	16 %	15 %	9 %	13 %	5 %	19 %	15 %
Ihr Gesundheitsrisiko	18 %	13 %	21 %	10 %	15 %	11 %	9 %	21 %
Das Risiko, Ihre Arbeit zu verlieren	11 %	13 %	10 %	6 %	8 %	21 %	19 %	16 %

Rund zwei Drittel der französischen und britischen Arbeitnehmer erwarten, dass ihre Produktivität steigen wird. Im Vergleich dazu tut dies nur etwa die Hälfte der spanischen und lediglich ein Drittel der deutschen Arbeitnehmer. Gleichzeitig gehen die Arbeitnehmer in jedem der befragten Länder davon aus, dass der technologische Wandel zusätzliche Anforderungen an ihre Leistung am Arbeitsplatz zur Folge haben wird.



## Viele europäische Unternehmen werden durch ein nicht mehr zeitgemäßes Performance-Management-System ausgebremst

Obwohl die Mehrheit der Arbeitnehmer in den vier untersuchten Ländern keine Angst vor den Folgen des technologischen Wandels für ihren Arbeitsalltag hat, erwarten viele von ihnen bedeutende Veränderungen in Bezug auf die Art und Weise, wie sie arbeiten. Um für ihre Arbeitgeber weiterhin einen „Mehrwert“ zu bieten, müssen Beschäftigte sich überwiegend den Tätigkeiten zuwenden, die bis dato nicht durch Maschinen übernommen werden können. Dazu gehört beispielsweise, neue Ideen auf den Weg zu bringen, kreative Herangehensweisen zur Problemlösung zu entwickeln, effektiver Teamarbeit nachzugehen und Flexibilität an den Tag zu legen, um dort zum Einsatz zu kommen, wo der kurzfristige Bedarf am größten ist.

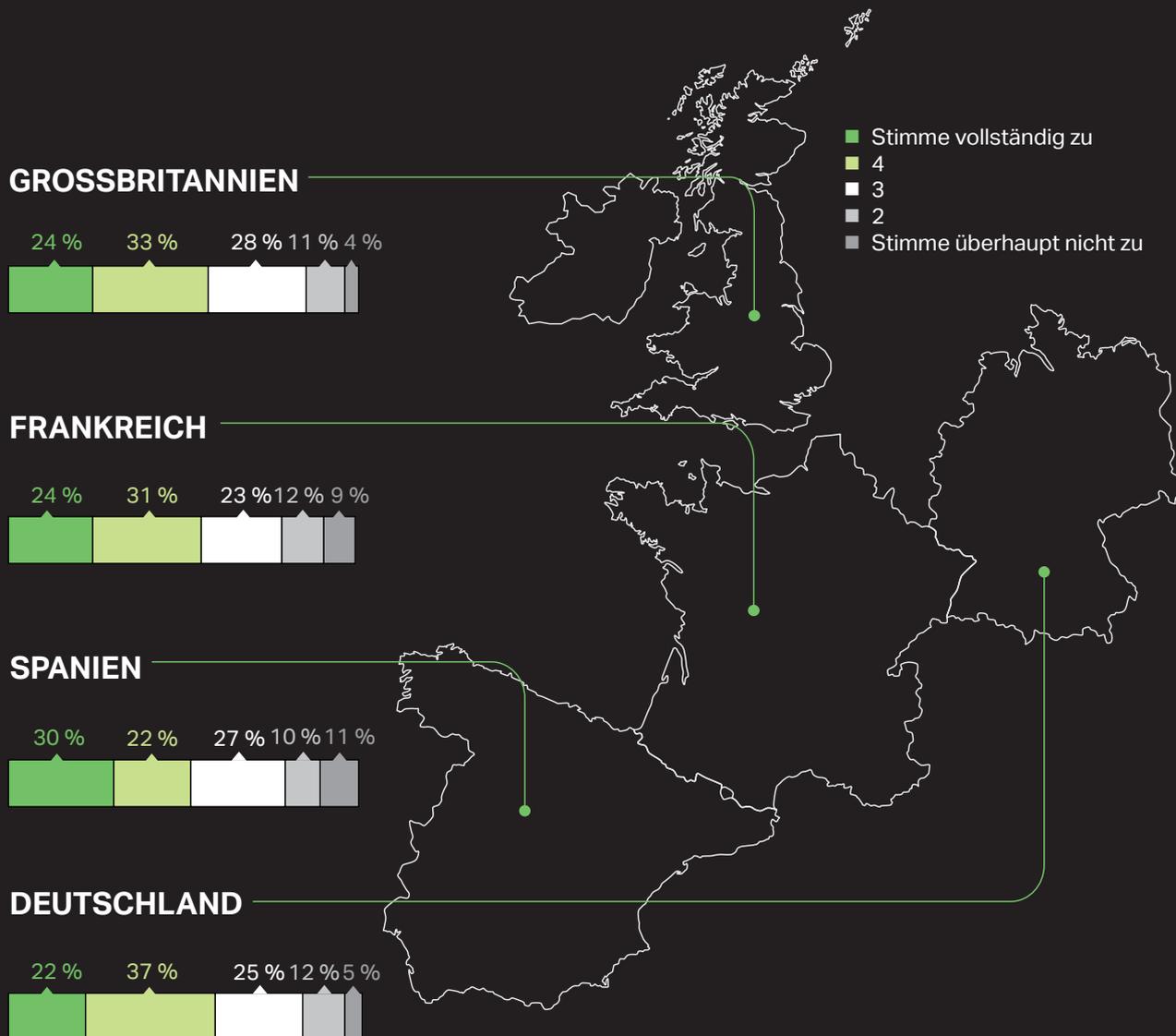
Im Gegenzug müssen Unternehmen ihre Kultur anpassen, um Mitarbeitern mehr Autonomie und Flexibilität zu ermöglichen und gleichzeitig Verantwortungsbewusstsein und Produktivität auf hohem Niveau zu halten. Paradoxerweise haben im Zeitalter der Automatisierung diejenigen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, die verstehen, wie der Faktor Mensch in ihrem Unternehmen effektiv eingesetzt werden muss. Aus diesem Grund boomt im Augenblick das Interesse an sogenannten People Analytics, da immer mehr Unternehmen versuchen, mittels Daten ihre Belegschaft gemäß den zukünftigen Geschäftsbedürfnissen einzusetzen. Da sich die Arbeitsproduktivität in den zentralen europäischen Volkswirtschaften seit 2010 auf alarmierend geringem Niveau befindet, scheinen die meisten Unternehmen auf diese Herausforderung jedoch noch nicht die richtige Antwort gefunden zu haben.

Unsere Umfrageergebnisse zeigen, dass die meisten Unternehmen in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien noch nicht bereit sind, People Analytics erfolgreich ein- und umzusetzen. Eine der größten Hürden stellen die derzeitigen Performance-Management-Systeme dar, die weiterhin auf starre und veraltete Leistungsanreize setzen. In keinem der vier Länder bekunden mehr als 30 Prozent der Mitarbeiter, dass die erlebte Führung am Arbeitsplatz sie dazu motiviert, hervorragende Arbeit zu leisten. ➤

Unsere Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass die meisten Unternehmen in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien noch nicht auf den erfolgreichen Einsatz von People Analytics vorbereitet sind.



**Zu welchem Grad stimmen Sie der folgenden Aussage zu bzw. nicht zu? Die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten.**



In keinem der vier Länder stimmen mehr als 30 Prozent der Beschäftigten uneingeschränkt zu, dass sie die Führung, die sie bei der Arbeit erleben, dazu motiviert, hervorragende Leistungen zu erbringen.

## Warum ist Performance-Management so wichtig für People Analytics?

Bei allen People-Analytics-Projekten läuft es am Ende darauf hinaus, Leistung zu steigern, und zwar durch optimalen Zeit- und Ressourceneinsatz der Mitarbeiter. Bei der Entwicklung von Modellen, mit denen wir die Mitarbeiterfluktuation analysieren und vorhersagen, legen wir den Schwerpunkt auf Leistungsträger, also Mitarbeiter, die Unternehmen auf keinen Fall verlieren wollen. Bei der Untersuchung von Zusammenarbeit geht es darum, herauszufinden, wie Mitarbeiter bestmöglich im Team miteinander arbeiten. Algorithmen, die unsere Personalauswahlstrategie unterstützen, geben uns Hinweise darauf, wie es um die zukünftige Leistung eines Kandidaten in einem bestimmten Unternehmen bestellt sein wird.

*Damit eine Analyse brauchbare Erkenntnisse liefert, müssen Unternehmen zunächst sicherstellen, dass ihre Leistungsmetriken für den Einsatz von People Analytics geeignet sind. Gallups Zusammenarbeit mit Unternehmen, die sich hiermit schwertun, zeigt, dass es auf zwei wesentliche Dinge ankommt, um sicherzustellen, dass Analysedaten richtig eingesetzt werden und die daraus resultierenden Entscheidungen den gewünschten Effekt auf die Mitarbeiterpositionierung und -motivation haben.*

### 1) Die angestrebten Ergebnisse identifizieren.

Die Identifizierung und Quantifizierung der Mitarbeiterleistung wird zunehmend komplizierter, da viele Tätigkeiten immer weniger auf Routinen basieren. Die zentrale Überlegung bei der Auswahl der geeigneten Leistungskennzahlen besteht darin, dass diese den Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zur Erreichung der Unternehmensziele widerspiegeln müssen. Dafür muss 1) die Leistungskennzahl in direktem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen und 2) sie muss im Einflussbereich des Mitarbeiters liegen.

Wenn diese Bedingungen nicht erfüllt werden, kann es zu falschen Anreizen kommen. Hängt der Erfolg des Vertriebs beispielsweise von der Anzahl der mit potenziellen Kunden geführten Gespräche ab, dann werden die Vertriebler zwar mehr Gespräche mit Interessenten führen, diese müssen jedoch nicht zwangsläufig in eine höhere Anzahl an Abschlüssen münden. Unter den vier untersuchten Ländern haben die Arbeitnehmer in Deutschland, gefolgt von jenen in Großbritannien, am ehesten das Gefühl, zu wissen, wie ihre Arbeitsziele mit den allgemeinen Unternehmenszielen zusammenhängen. Nur ungefähr jeweils jeder sechste Beschäftigte (17 Prozent) in Spanien und in Frankreich stimmt der entsprechenden Aussage ohne Wenn und Aber zu.

## Advanced Workforce Analytics

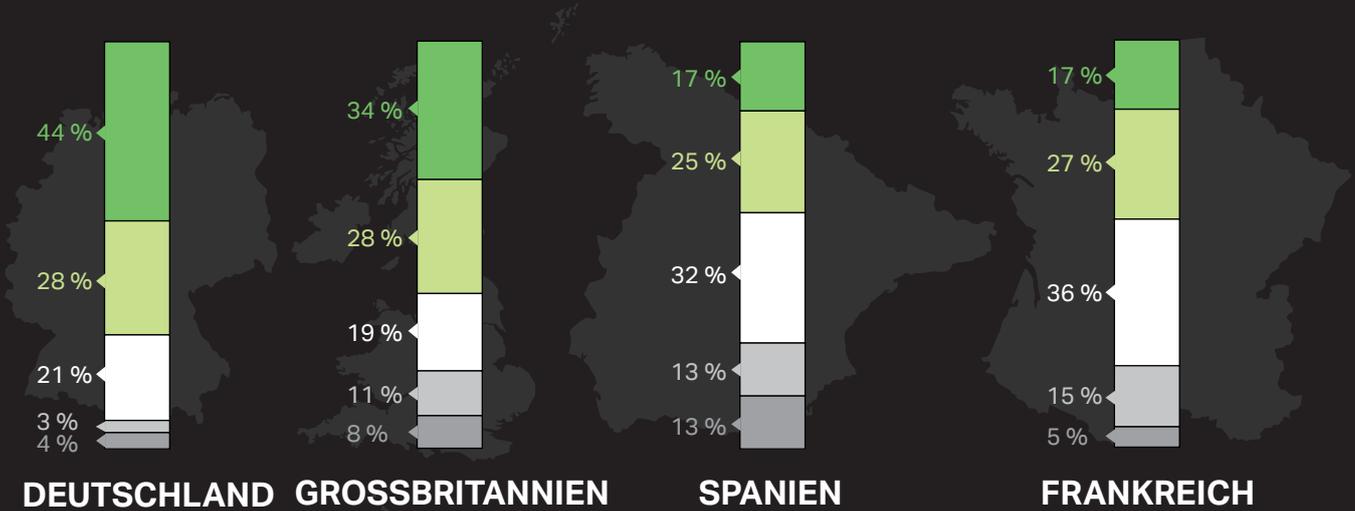
Arbeiten Sie mit dem weltweit führenden Experten auf dem Gebiet Research & Analytics zusammen, um einen breiten und tiefen Einblick in Ihre Belegschaft zu erhalten und die gewonnenen Daten und Erkenntnisse zielgerichtet für Ihre Wachstumsstrategie zu nutzen.

Weitere Informationen: [gallup.com/workplace](https://gallup.com/workplace)

GALLUP®

**Zu welchem Grad stimmen Sie der folgenden Aussage zu bzw. nicht zu? Ich verstehe, wie meine Arbeitsziele mit den allgemeinen Unternehmenszielen zusammenhängen.**

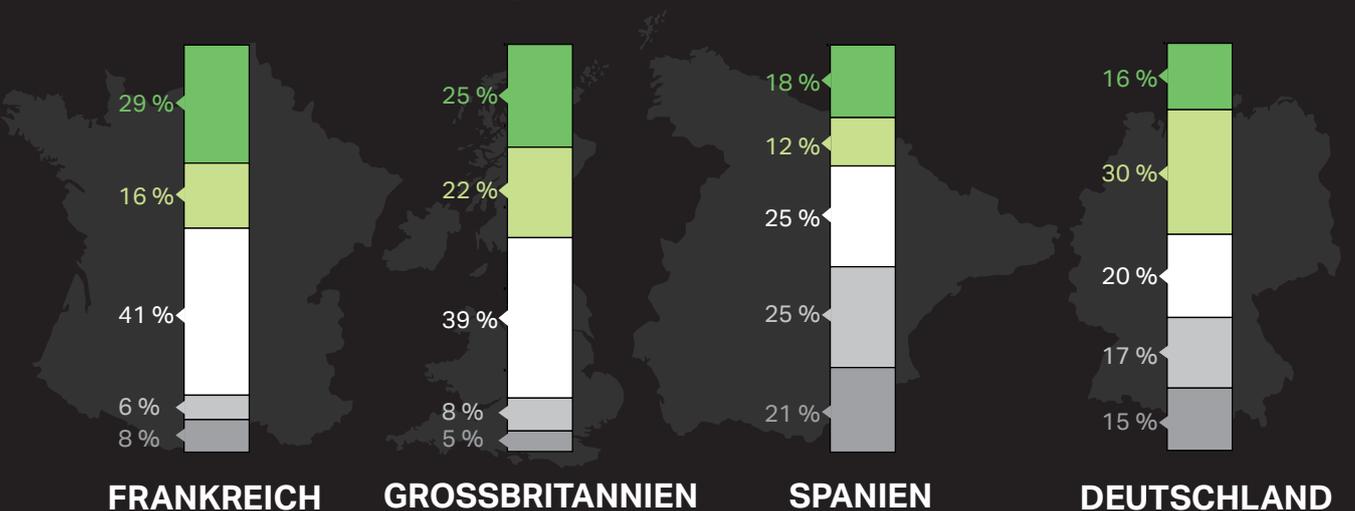
■ Stimme vollständig zu ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ Stimme überhaupt nicht zu



Noch alarmierender ist, dass weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer in allen befragten Ländern voll und ganz oder eher zustimmen (mit „5“ oder „4“ auf einer Fünf-Punkte-Skala), dass sie die Leistungskennzahlen, an denen sie gemessen werden, selbst beeinflussen können. Dies impliziert, dass viele den Eindruck haben, nicht anhand der Ergebnisse gemessen zu werden, auf die sie selbst Einfluss haben.

**Zu welchem Grad stimmen Sie der folgenden Aussage zu bzw. nicht zu? Ich kann die Leistungskennzahlen, an denen ich gemessen werde, selbst beeinflussen.**

■ Stimme vollständig zu ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ Stimme überhaupt nicht zu



◀ Für jeden einzelnen Mitarbeiter die relevanten Leistungsmetriken zu identifizieren, bedeutet im Endeffekt, Leistung so zu definieren und zu messen, dass sich daraus ein Gesamtbild der Tätigkeit und des täglichen Beitrags zum Unternehmenserfolg ergibt. Spezifisch definierte Metriken, die den individuellen Leistungsbeitrag jedes Mitarbeiters erfassen, führen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern zu einem effektiveren Dialog über die fachliche und persönliche Weiterentwicklung.

In einer aktuellen Studie analysierte Gallup 559 Tätigkeitsfelder und 360 verhaltensbezogene Kompetenzen, um die Aspekte zu ermitteln, die rollenübergreifend die größte Relevanz haben. Es kristallisierten sich drei Bereiche heraus, die den Erfolg in einer Position ausmachen und ihn empirisch vorhersagen.

1

#### **Individueller Erfolg**

*(meine Arbeit):* Selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten.

2

#### **Zusammenarbeit im Team**

*(mein Team):* Wie effektiv arbeitet der einzelne Mitarbeiter mit anderen Teammitgliedern zusammen, um die angestrebten Ergebnisse zu erzielen?

3

**Kundennutzen** *(mein Kunde):* Der Mehrwert, der sich für den Kunden durch das Handeln eines Mitarbeiters ergibt. In diesem Zusammenhang ist zwischen internen und externen Kunden eines Unternehmens zu unterscheiden. Alle Mitarbeiter stehen auf irgendeine Art und Weise im Kontakt zu Kunden. Um „kundenorientiert“ zu handeln, muss die an den Mitarbeiter gerichtete Erwartungshaltung im Einklang mit den Kundenbedürfnissen stehen.

*Beruhet die Erwartungshaltung an die Mitarbeiter auf den drei erwähnten Bereichen, können Unternehmen sicherstellen, dass die Zielerreichung und Entwicklungsbemühungen auf die zentralen Tätigkeiten einer Rolle ausgerichtet sind.*

## 2) **Alle Metriken zur Leistungsmessung müssen transparent sein und vom Arbeitnehmer akzeptiert werden.**

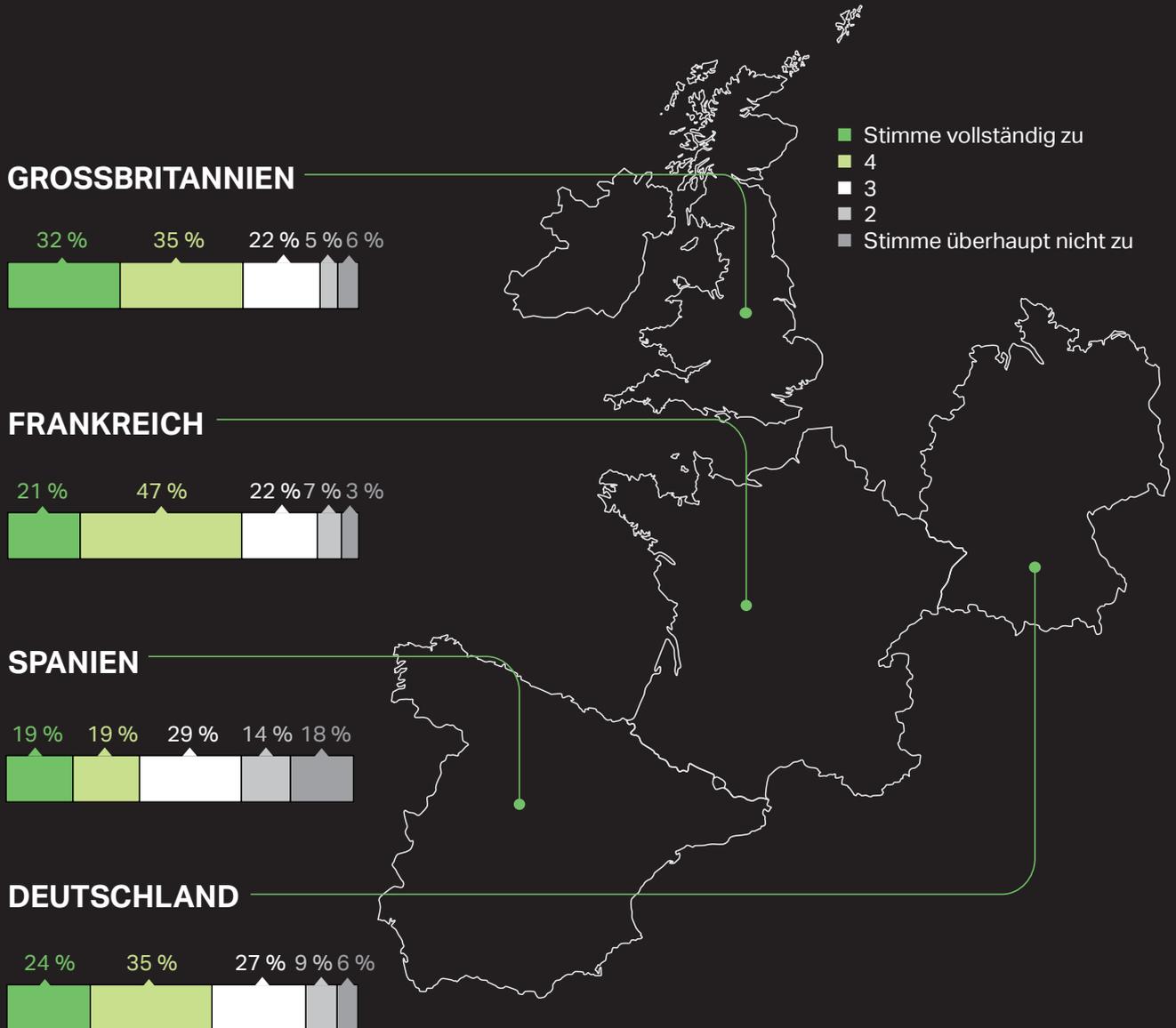
Wie aus der Psychologie bekannt ist, bedarf es beim Umgang mit Mitarbeitern ausgesprochenes Fingerspitzengefühl. Dies gilt sowohl für die Führungskraft eines Unternehmens, die die People-Analytics-Strategie umsetzt, als auch für den klassischen Therapeuten. Wenn Menschen selbst zum Forschungsgegenstand werden, zeigen sie zwar Interesse, nehmen aber eine Abwehrhaltung ein, sobald sie das Gefühl haben, dass sie nur Forschungsobjekt sind und nicht als individuelles Wesen im Mittelpunkt stehen.

Um eine Verzerrung der Ergebnisse von vorneherein zu vermeiden, sollte die Geschäftsführung davon absehen, People Analytics im Verborgenen durchzuführen, sondern diesbezüglich volle Transparenz schaffen. Mitarbeitern ist es nämlich nicht gleichgültig, wie ihre Arbeitsleistung gemessen wird, egal zu welchem Zweck. Sie wollen wissen, wie die Analyse durchgeführt wird. Sollten Sie dies nicht in Erfahrung bringen, werden sie Gerüchten Glauben schenken.

Mitarbeiter müssen ihre Bewertungskriterien als fair empfinden – andernfalls werden sie ihre Verhaltensweisen wahrscheinlich nicht ändern. Zieht die Führungskraft beispielsweise 15 vage und subjektive Kriterien zur Leistungsmessung heran, die nicht unmittelbar mit dem Unternehmenserfolg in Verbindung stehen, nimmt sich der Mitarbeiter diese (zu Recht) nicht zu Herzen. Daher ist der Versuch, die Kennzahlen zu analysieren und positiv zu beeinflussen, von vorneherein zum Scheitern verurteilt.

Der Anteil der befragten Beschäftigten in Spanien, Frankreich, Deutschland und Großbritannien, die uneingeschränkt der Meinung sind, dass die Leistungsbewertungen, die sie erhalten, fair sind, reicht von einem Fünftel (19 Prozent) in Spanien bis zu einem Drittel (32 Prozent) in Großbritannien. In Großbritannien und Frankreich stimmen immerhin zwei Drittel der Arbeitnehmer der Aussage zumindest mehr oder weniger zu. Dieser Wert liegt in Deutschland jedoch nur bei 59 Prozent und Spanien kommt lediglich auf eine Größenordnung von 38 Prozent. ▶

**Zu welchem Grad stimmen Sie der folgenden Aussage zu bzw. nicht zu?  
Die Leistungsbeurteilungen, die ich erhalte, sind fair.**



Die Geschäftsführung von Unternehmen muss sich dem unaufhaltsamen Wandel stellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Einige Analysten gehen davon aus, dass die Veränderungen, die durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz in den kommenden Jahrzehnten vorangetrieben werden, dramatischer ausfallen als alles, was in den vergangenen 50 Jahren geschehen ist. Die Herausforderung besteht heutzutage darin, dass viele Unternehmen im Hinblick auf die Messung

und Beurteilung der Leistung ihrer Mitarbeiter nur unzureichend darauf vorbereitet sind, neuartige Datenquellen heranzuziehen, die ihre Belegschaften dabei unterstützen könnten, Veränderungen erfolgreich zu meistern. Geschäftsführungen haben zunehmend Tools zur Hand, um effektive Entscheidungen zur Optimierung ihrer Personalressourcen zu treffen. Diese Instrumente sind allerdings nur dann zielführend, wenn sie im Sinne einer Partnerschaft mit Mitarbeitern eingesetzt werden.

# Mehr als Performance- Management

## 03

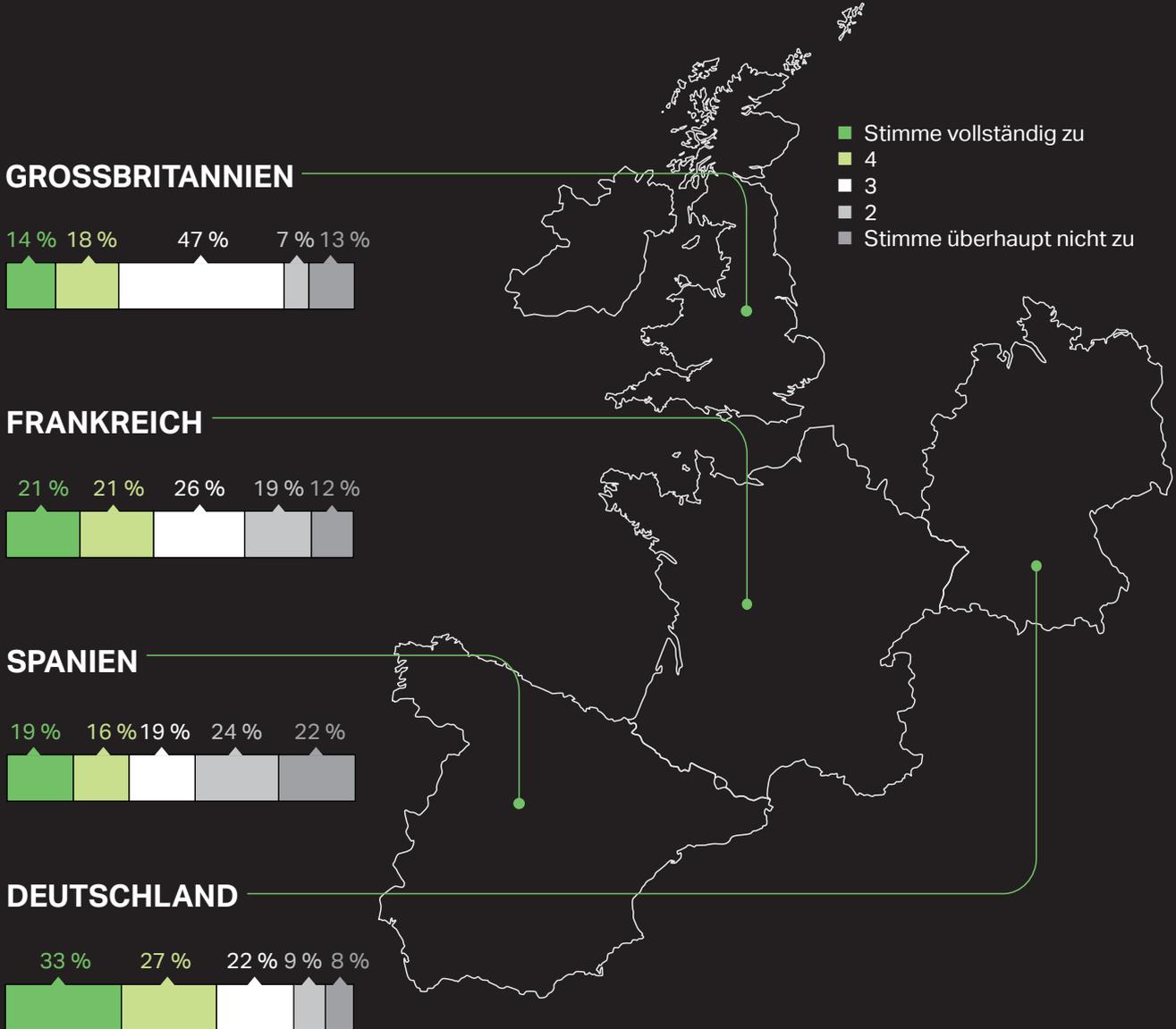
*Das Bedürfnis nach  
ausreichend Lern- und  
Entwicklungsmöglichkeiten  
ist einer der zentralsten  
Bestandteile von emotionaler  
Bindung – ein Gesichtspunkt, der  
insbesondere für die Generation  
der Millennials von großer  
Bedeutung ist. Hier haben  
viele europäische Unternehmen  
jedoch noch Nachholbedarf.*

Es gilt, die vorhandenen Performance-Management-Praktiken dahingehend zu überarbeiten, dass HR Data Analytics besser genutzt werden. Dies eröffnet Geschäftsführern die Möglichkeit, die Belegschaft in eine Zukunft zu führen, die die Leistungsentwicklung zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur macht.

„Agilität“ ist in den letzten Jahren zu einem Modewort geworden. Die Geschäftsführung von Unternehmen hat zunehmend die Notwendigkeit erkannt, sich schnell an auftretende Veränderungen anpassen zu können, um dem rasanten technologischen Wandel und den veränderten Marktbedingungen zu begegnen. Vor diesem Hintergrund benötigen Unternehmen Mitarbeiter, die vielseitig einsetzbar sind und ihre fachlichen und technischen Kompetenzen routinemäßig einem Update unterziehen. Gut geführte Unternehmen bringen dies in Einklang mit dem zunehmenden Mitarbeiterbedürfnis nach kontinuierlichen, karriererelevanten Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Learning & Development). Kein Wunder also, dass das Bedürfnis nach ausreichend Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten einer der zentralsten Bestandteile von emotionaler Bindung ist – ein Gesichtspunkt, der insbesondere für Millennials von großer Bedeutung ist.

Arbeitnehmer in Deutschland haben am ehesten den Eindruck, bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber ausreichend Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu haben – aber selbst in Deutschland stimmen bei der entsprechenden Aussage nur ein Drittel ohne Wenn und Aber zu. In Frankreich, Spanien und Großbritannien tut dies nur knapp jeder fünfte Beschäftigte. Die auffallend geringe Zustimmungsrage unter britischen Arbeitnehmern ist besorgniserregend, zumal viele britische Unternehmen aufgrund der Unsicherheit durch den bevorstehenden Brexit bereits Probleme damit haben, ihre Mitarbeiter „an Bord“ zu halten. ➤

**Zu welchem Grad stimmen Sie der folgenden Aussage zu bzw. nicht zu?  
In meinem Unternehmen können sich Mitarbeiter, deren Leistung besser ist,  
schneller weiterentwickeln.**



Die Tatsache, dass viele europäische Unternehmen möglicherweise nicht darauf vorbereitet sind, ihren Mitarbeitern die benötigten, kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, ist ein langfristiges Problem. Es deutet nicht nur darauf hin, dass Mitarbeiter mit den Neuerungen in ihrem Unternehmen nicht Schritt halten können, sondern auch darauf, dass sie sich nicht ausreichend auf den technologischen Wandel vorbereitet fühlen, was zur Folge hat, dass der Nutzwert neuer Technologien nicht erkannt wird.

Unternehmen, die die Bedeutung von Strategien zur Leistungsentwicklung der Belegschaft erkannt haben und qualitativ hochwertige Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten, tätigen eine Investition in die Zukunft. Viele Unternehmen setzen Führungskräfte als Coaches ein, die ihre Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Entwicklungsziele unterstützen, indem sie diese Ziele in individualisierte Leistungsmetriken einfließen lassen. Hierdurch können Führungskräfte Leistungsgespräche dazu nutzen, die Mitarbeitermotivation zu fördern, weil sie die Bewertungskriterien mit den Entwicklungszielen und der Sinnstiftung jedes Einzelnen in Einklang bringen.

# Gute Führungskräfte sind wichtiger als je zuvor

## 04

*Viele der befragten Arbeitnehmer in Großbritannien, Frankreich, Spanien und Deutschland geben an, von ihren Führungskräften nur selten Rückmeldung zu ihrer Arbeitsleistung zu erhalten.*

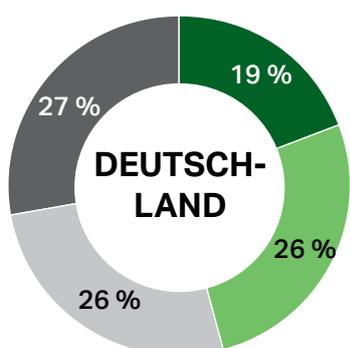
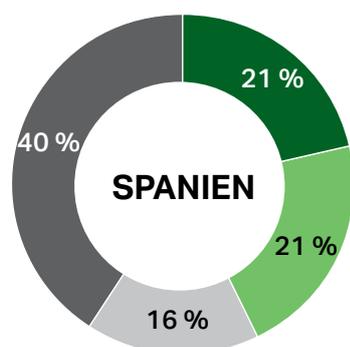
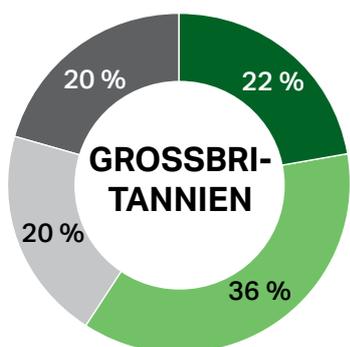
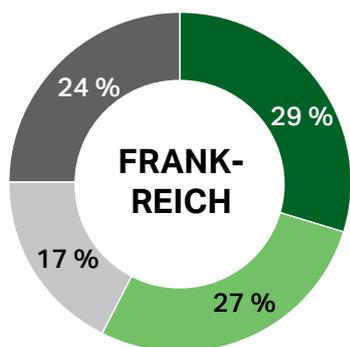
Die Zunahme an Selbständigen in der so genannten Gig Economy (die Vergabe von kurzfristigen Tätigkeiten an Freiberufler) spiegelt den weitreichenden Wandel in der Arbeitswelt wider. Selbst Arbeitnehmern in Normalarbeitsverhältnissen wird zunehmend mehr Eigenverantwortung übertragen, was dazu führt, dass viele an verschiedenen Projekten mit unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeiten arbeiten und sich ihre Tätigkeitsfelder immer weiter von einer klar umrissenen Stellenbeschreibung entfernen. Die Organisationsstrukturen passen sich an diese Veränderungen an: Anstelle traditioneller hierarchischer Strukturen werden Team-basierte Matrixformen eingeführt. Dadurch ergibt sich eine größere Flexibilität, da Mitarbeitertalente und Geschäftsanforderungen besser aufeinander abgestimmt werden können.

Angesichts des zunehmenden Trends hin zu selbständigem und eigenverantwortlichem Arbeiten und matrix-basierten Teamzusammensetzungen werden Personalführungskompetenzen wichtiger denn je. Führungskräfte tragen nun die Verantwortung für Teams, die projekt-, abteilungs- und länderübergreifend zusammenarbeiten. Sie fördern Leistung, indem sie ermöglichen, dass die Aufgaben ihrer Mitarbeiter ihren Stärken entsprechen – und indem sie die Ziele des Unternehmens mit persönlichen Motivationsanreizen der Mitarbeiter, wie beispielsweise durch die Wertschätzung ihrer Leistung durch Kollegen, in Einklang bringen. Um Mitarbeiter erfolgreich zu machen, müssen sich Führungskräfte wandeln, und zwar vom „klassischen Chef“ zum „Coach“.

Das neue Verständnis von Führung richtet das Augenmerk auf die Qualität und die Quantität der Interaktionen mit jedem einzelnen Teammitglied. Gegenüber der autoritären Führung bedarf der auf Coaching ausgerichtete Ansatz häufiger, individueller Interaktionen. Dadurch, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in kontinuierlichem Austausch zur Arbeitsleistung stehen, können Leistungsbarrieren beseitigt, Möglichkeiten besser wahrgenommen und Erwartungen den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Viele Arbeitnehmer in den vier untersuchten Ländern gaben an, vergleichsweise selten Rückmeldung von ihren Führungskräften zu erhalten – insbesondere in Spanien und Deutschland, wo die meisten erklären, dass dies nur „ein paar Mal im Jahr“ oder noch seltener vorkommt. ►

### Wie häufig erhalten Sie eine Rückmeldung von Ihrer Führungskraft?

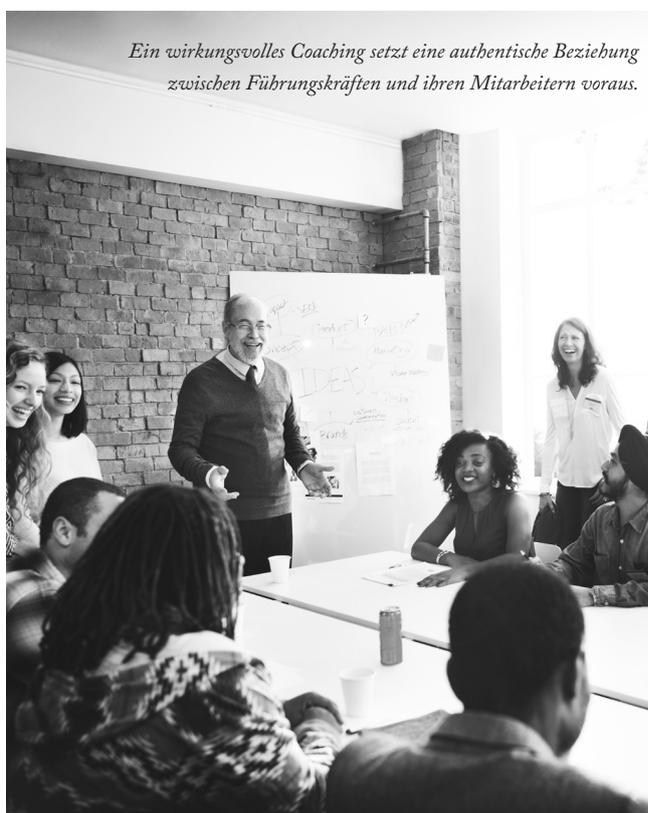
- Täglich oder mehrmals pro Woche
- Mehrmals im Monat
- Mehrmals im Jahr
- Einmal im Jahr oder seltener



Selbstverständlich werden Mitarbeiter häufigere Gespräche nur dann gutheißen, wenn die Qualität dieser stimmt. Ein zielführendes Coaching setzt eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern voraus. Dies erfordert von der Führungskraft soziale Kompetenz und individuelles Eingehen auf jedes einzelne Teammitglied. Sobald Führungskräfte ihren Fokus in Leistungsgesprächen von der reinen „Aufgabenverwaltung“ auf Stärken und die emotionalen Bedürfnisse von Mitarbeitern richten, machen sie einen großen Schritt hin zum Coach. Denn nur wer den Mensch hinter der Arbeitskraft sieht und die emotionalen Bedürfnisse erkennt, kann Mitarbeiter zu Bestleistungen führen.

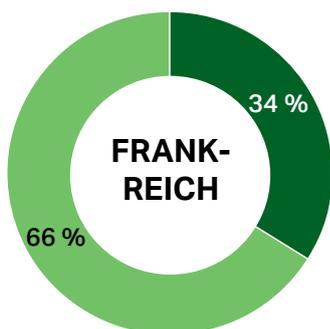
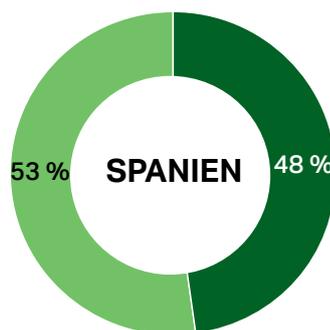
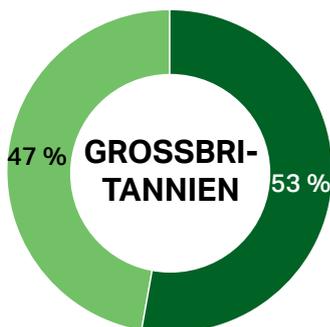
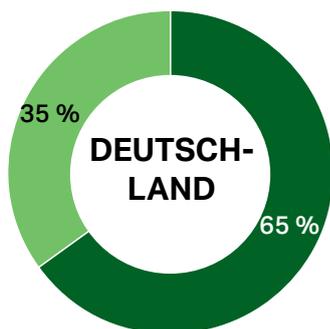
Danach gefragt, ob Führungskräfte in Gesprächen mit ihren Mitarbeitern eher ihre Stärken oder Schwächen thematisieren, wenn es um die Leistung bei der Arbeit geht, zeigen sich zwischen den vier untersuchten Ländern deutliche Unterschiede. Mit 65 Prozent bekundeten die Beschäftigten in Deutschland am häufigsten, dass sich ihre Führungskraft eher mit ihren Stärken beschäftigt. Nur ein Drittel der Arbeitnehmer in Frankreich (34 Prozent) vertreten diese Auffassung, während zwei Drittel (66 Prozent) sagen, dass ihre Führungskräfte mehr Zeit damit verbringen, darüber zu sprechen, wie an den Schwächen gearbeitet werden könnte. ➤

*Ein wirkungsvolles Coaching setzt eine authentische Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern voraus.*



*Wenn Ihre Führungskraft Ihre Leistung bei der Arbeit mit Ihnen bespricht, worüber sprechen Sie dann eher: Wie Sie Ihre Stärken ausbauen oder wie Sie Ihre Schwächen beheben können?*

- Stärken ausbauen
- Schwächen beheben



◀ Um einen hohen Grad an emotionaler Mitarbeiterbindung und Produktivität zu erreichen, müssen Arbeitgeber in jedem der befragten vier Länder einen größeren Fokus auf die Stärken der Beschäftigten legen. Denn nur so kann jeder sich mehr dem widmen, was er oder sie am besten kann.

Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen sich aufgrund der zunehmenden Automatisierung immer mehr auf Soft Skills ihrer Belegschaft, wie Kreativität und Beziehungspflege, besinnen, werden auch Führungskräfte nicht darum herumkommen, sich dieser anzunehmen. Unternehmen, denen es gelingt, Personen mit Empathie, Selbstreflexion und strategischem Weitblick zu identifizieren und zu halten, werden einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben. Denn solche Personen gilt es als Coaches einzusetzen, um Mitarbeitern dabei zu helfen, sich auf Veränderungen einzulassen und den zukünftigen Herausforderungen mit Zuversicht zu begegnen. —

## Performance-Management neu gestaltet

Gallup unterstützt Sie bei der Entwicklung fairer und aussagekräftiger Kennzahlen, die dazu beitragen, einen Rahmen zu schaffen, der es Führungskräften ermöglicht, einen zielgerichteten Dialog mit ihren Mitarbeitern zu führen, um Höchstleistungen zu fördern.

Weitere Informationen:  
[gallup.com/workplace](https://gallup.com/workplace)

**GALLUP®**

---

## Mitwirkende an dieser Ausgabe



### **GHASSAN KHOURY**

*Managing Partner – Europa,  
Mittlerer Osten und Afrika*

Ghassan Khoury unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen, die auf globale Störfaktoren zurückgehen.



### **MARCO NINK**

*Regional Lead, Research  
and Analytics – Europa,  
Mittlerer Osten und Afrika*

Marco Nink berät Unternehmen dahingehend, wie sie ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit optimieren können. Sein Schwerpunkt liegt im Bereich Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenmanagement.



### **MARIA SEMYKOZ**

*Workplace Analytics Architect*

Maria Semykoz berät Unternehmen, wie sie die Vorteile datengestützter Entscheidungsprozesse optimal nutzen können, um eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Innovation, digitale Transformation, Kundenorientierung und ethisches Geschäftsgebaren fördert.

---

### **STEVE CRABTREE**

*Senior Consultant*

Steve Crabtree hat einen maßgeblichen Beitrag zum Entstehen der vorliegenden Ausgabe geleistet. Crabtree ist leitender Redakteur, Analyst und verantwortlich für Gallups „State of the Global Workplace“-Projekt.

# Wir schaffen ausgezeichnete Arbeitsplätze

Gallup verfügt über die wohl weitreichendste Kenntnis über die neue globale Arbeitnehmerschaft. Unabhängig von der Ausgangslage beraten wir führende, international tätige Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung von dynamischen Personal- und Analysestrategien, die zu nachhaltigen Ergebnissen führen.

Weitere Informationen: [gallup.com/workplace](https://gallup.com/workplace)

GALLUP®

**GALLUP®**

**World Headquarters**

The Gallup Building  
901 F Street, NW  
Washington, D.C. 20004

**t** +1.877.242.5587

**f** +1.202.715.3045

**[www.gallup.com](http://www.gallup.com)**