

DIE
ARBEITSWELT
VON **MORGEN**

04

Ausgabe zum
Thema

**TECHNOLOGISCHE
DISRUPTION**

TEIL 1

Bühne frei für die Roboter

TEIL 2

Umgang mit
technologischer Disruption

Highlights dieser Ausgabe

Diese Ausgabe von „Die Arbeitswelt von morgen“ befasst sich mit einem Thema, das Arbeitgeber auf der ganzen Welt beschäftigt: dem Umgang mit sich wandelnden Arbeitnehmeranforderungen in Zeiten rasanter technologischer Umbrüche in vielen Branchen. Die Erkenntnisse basieren auf im Jahr 2019 durchgeführten Gallup-Umfragen mit repräsentativen Stichproben von Arbeitnehmern ab 18 Jahren in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien. Soweit verfügbar, wurden auch Ergebnisse von amerikanischen Beschäftigten einbezogen.

EINIGE ZENTRALE ERKENNTNISSE, DIE IN DIESER AUSGABE BEHANDELT WERDEN:

- In Zeiten raschen technologischen Wandels sind die meisten Arbeitnehmer in Frankreich, Deutschland, Spanien, Großbritannien und den USA optimistisch, was die Auswirkungen dieser Änderungen auf ihr Arbeitsleben betrifft. Die meisten Beschäftigten in den von Gallup untersuchten europäischen Ländern melden jedoch einen Bedarf an Möglichkeiten, bestehende Kenntnisse zu vertiefen oder zu erweitern, um effektiver arbeiten zu können.
- Die meisten Beschäftigten in Deutschland, Spanien und Großbritannien nahmen 2018 an Trainingsmaßnahmen teil. Französische Arbeitnehmer waren hier eine nennenswerte Ausnahme. Die Teilnahme an Schulungen hat jedoch nur einen begrenzten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmer sich bei der Entwicklung erforderlicher Fähigkeiten von ihrem Unternehmen unterstützt fühlen.
- Beschäftigte, die nicht an Schulungen teilgenommen haben, begründen dies am häufigsten mit einem Mangel an Programmen, die vom Arbeitgeber angeboten werden. Bemühungen, die Trainingsmöglichkeiten für Arbeitnehmer auszuweiten, werfen jedoch Fragen auf, wer diese Maßnahmen initiieren und finanzieren soll. Die meisten Arbeitnehmer, die nicht an Schulungen teilnahmen, sind der Meinung, dass diese vom Arbeitgeber initiiert werden sollten.
- Die erfolgreiche Optimierung der Trainingsressourcen eines Unternehmens hängt vor allem von der Qualität der Führungskräfte ab. Vorgesetzte, die als Karriere-Coach fungieren, sind in einer hervorragenden Position, Unternehmensanforderungen mit den individuellen Stärken der Teammitglieder in Einklang zu bringen und wirkungsvolle Bildungswege zu ermöglichen. Beschäftigte, die bestätigen, dass ihr Vorgesetzter sie mit regelmäßigem Feedback coacht, sind weitaus häufiger der Meinung, dass ihr Unternehmen sie bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten unterstützt.



Bühne frei für die Roboter

01

Aufgrund der rasanten Entwicklung im Bereich der künstlichen Intelligenz sind die potenziellen Auswirkungen von Robotern auf unser Leben heute nicht länger eine Frage, die hauptsächlich Futuristen und Science-Fiction-Autoren beschäftigt.

Arbeitnehmer in Europa sehen die Auswirkungen der Automatisierung größtenteils optimistisch – doch sind sie ihrer eigenen Meinung nach auf die Auswirkungen, die dies auf ihre Arbeit haben könnte, vorbereitet?

Aufgrund der rasanten Entwicklung im Bereich der künstlichen Intelligenz sind die potenziellen Auswirkungen von Robotern auf unser Leben heute nicht länger eine Frage, die hauptsächlich Futuristen und Science-Fiction-Autoren beschäftigt. Einige Analysten gehen davon aus, dass sich der Arbeitsmarkt in alarmierender Weise verändern wird. Ein Beispiel ist der chinesische Technologe Kai-Fu Lee, der 2017 vorhersagte, dass in den nächsten zehn Jahren mehr als 50% aller Arbeitsplätze von KI-fähigen Maschinen übernommen werden könnten.

Gallups jüngste Arbeitnehmerstudie in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien lässt jedoch einen allgemeinen Optimismus in Bezug auf die Auswirkungen der neuen Technologie erkennen. Viele sagen, ihre Unternehmen würden davon profitieren; relativ wenige befürchten, dass ihre eigenen Arbeitsplätze bedroht sein könnten.

Die meisten befragten Arbeitnehmer sagen, es sei „überhaupt nicht wahrscheinlich“, dass ihr Arbeitsplatz in den nächsten fünf Jahren aufgrund des technologischen Fortschritts wegfallen wird. Etwa jeder fünfte britische (20%) und französische (19%) Arbeitnehmer gibt an, dass dies einigermaßen oder sehr wahrscheinlich ist, ebenso wie 13% der Arbeitnehmer in Spanien und den USA und 9% in Deutschland. Dass in Deutschland weniger Beschäftigte das Wegfallen ihres Arbeitsplatzes befürchten, ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass deutsche Unternehmen im Vergleich zu denen in anderen Ländern heute schon relativ stark automatisiert sind. ►



In jedem untersuchten Land überwiegt unter Beschäftigten eindeutig die Meinung, dass technologische Veränderungen für sie und ihre Unternehmen von Vorteil sein werden. Auf beiden Seiten des Atlantiks glauben nur wenige Arbeitnehmer, dass der technologische Wandel zu einer Verringerung ihrer eigenen Produktivität oder einem Rückgang der Anforderungen an ihre Arbeitsleistung führen wird.

Ist dieser Optimismus von Arbeitnehmern angesichts der Prognosen einer weitreichenden Verlagerung von Arbeitsplätzen gerechtfertigt? Zumindest aus der Gesamtperspektive betrachtet ist dies wahrscheinlich der Fall. Wirtschaftswissenschaftler stellen fest, dass in vielen Ländern Produktivitätsgewinne durch Automatisierung erforderlich sind, um Verluste durch alternde Belegschaften auszugleichen.

Analysten erwarten auch, dass der technologische Fortschritt viele neue Rollen und Aufgabengebiete schaffen wird, auch wenn er den Bedarf an bestehenden Arbeitsplätzen reduziert. Laut der 2018 vom Weltwirtschaftsforum veröffentlichten Studie „Future of Jobs“ gehen 50% der befragten Unternehmen davon aus, dass die Automatisierung zu einem gewissen Personalabbau führen wird; 38% erwarten jedoch, dass sie neue, produktivitätssteigernde Arbeitsplätze in ihrem Unternehmen einführen werden.

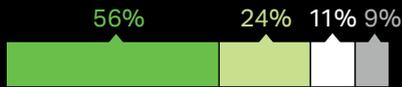
Darüber hinaus verbessert neue Technologie nicht nur die Effizienz und Produktivität bestehender Geschäftsbereiche, sondern schafft häufig auch vollkommen neue Möglichkeiten; in dieser Hinsicht ist sie ein Motor für ein breit angelegtes Wirtschaftswachstum, von dem alle profitieren.

So hat KI zum Beispiel bereits die Entwicklung einer „Mikrosegmentierung“ ermöglicht – hochgradig individualisierte Kundendienstfunktionen, die dank neuer Technologien wie maschinellem Lernen jetzt in großem Umfang verfügbar sind.

Die Erwartung, dass der technologische Wandel eher zu mehr als zu weniger Arbeitsplätzen führen wird, ist global weit verbreitet. Der Wellcome Global Monitor, für den Gallup 2018 Daten in mehr als 140 Ländern erhob, zeigt, dass auf der ganzen Welt eine deutliche Mehrheit der Menschen der Ansicht ist, dass Wissenschaft und Technologie die Zahl der Arbeitsplätze in ihrer lokalen Wirtschaft mit höherer Wahrscheinlichkeit anheben (58%) als reduzieren (21%) werden.

Wie wahrscheinlich ist es, dass die Stelle, die Sie derzeit innehaben, innerhalb der nächsten fünf Jahre aufgrund neuer Technologien, Automatisierung, Robotern oder künstlicher Intelligenz gestrichen wird?

GROßBRITANNIEN



- **Überhaupt nicht wahrscheinlich**
- **Nicht sehr wahrscheinlich**
- **Ziemlich wahrscheinlich**
- **Sehr wahrscheinlich**

FRANKREICH



SPANIEN



DEUTSCHLAND



USA



Wie werden diese Veränderungen Ihre Arbeit in den nächsten drei Jahren beeinflussen? Erwarten Sie, dass die folgenden Aspekte steigen werden, sinken werden, oder gleich bleiben werden?

IHRE ARBEITSPRODUKTIVITÄT			
	<i>Steigen</i>	<i>Gleich bleiben</i>	<i>Sinken</i>
FRANKREICH	63%	28%	7%
DEUTSCHLAND	45%	48%	6%
SPANIEN	51%	44%	4%
GROßBRITANNIEN	66%	27%	7%
USA	43%	50%	7%

ANFORDERUNGEN AN IHRE ARBEITSLAISTUNGEN			
	<i>Steigen</i>	<i>Gleich bleiben</i>	<i>Sinken</i>
FRANKREICH	60%	34%	5%
DEUTSCHLAND	39%	55%	3%
SPANIEN	51%	44%	3%
GROßBRITANNIEN	67%	28%	5%
USA	58%	38%	4%



Sechsdreißig Prozent der Arbeitnehmer in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien erlebten 2018 technologiebasierte Veränderungen am Arbeitsplatz.

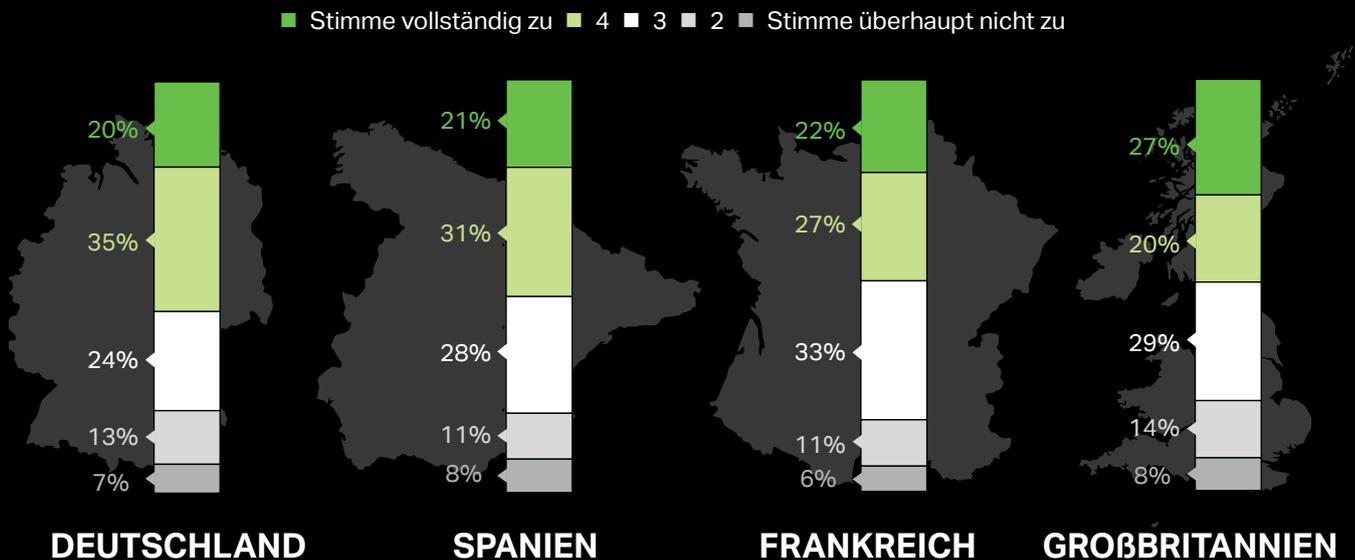
In einem Bericht des McKinsey Global Institute aus dem Jahr 2017 wird geschätzt, dass weniger als 5% der Berufe auf der Grundlage aktueller Technologien *vollständig* automatisiert werden können, obwohl fast alle *teilweise* automatisiert werden könnten. Dies bedeutet, dass die Vorhersagen einer bevorstehenden Massenentlassungswelle sich wahrscheinlich nicht bewahrheiten werden, während sich jedoch vermutlich die Arbeitsbereiche einer Vielzahl von Arbeitnehmern verschiedener Branchen im Zuge der Einführung von KI, Cloud-Technologie und anderen wichtigen Innovationen verändern werden.

In der Gallup-Studie gaben 36% der Beschäftigten in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien an, dass neue Tools und Technologien ihren Arbeitsplatz im Jahr 2018 verändert hätten. Diese Ergebnisse variieren geringfügig je nach Branche und Unternehmensgröße. In Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten haben beispielsweise 33% technologische Veränderungen erfahren, verglichen mit 43% in Unternehmen mit 5.000 Beschäftigten und mehr. Im Zuge der zunehmenden Verbreitung KI-basierter Technologien, die nicht auf Großunternehmen und „Early Adopters“ beschränkt bleiben wird, dürften mehr Arbeitnehmer in allen Wirtschaftssektoren mit solchen Veränderungen konfrontiert werden.

Die Herausforderung besteht darin, sich darauf vorzubereiten. Zunächst müssen Unternehmensentscheider eine agile Organisationskultur entwickeln, die imstande ist, schnell auf technologische Entwicklungen und sich wandelnde Geschäfts- und Marktanforderungen zu reagieren. In solchen Umfeldern sind Arbeitnehmer an kontinuierliche, schnelle Veränderungen gewöhnt und kommen besser damit zurecht (siehe „Die Arbeitswelt von morgen“, Ausgabe zum Thema Agilität, abrufbar unter www.gallup.com). Die meisten Befragten der Gallup-Studie sind der Ansicht, dass ihre Geschäftsführung mehr tun könnte, um solche Bedingungen zu schaffen: nur 33% haben volles Vertrauen in die Fähigkeit ihrer Unternehmensführung, zukünftige Herausforderungen zu meistern. Insbesondere sind nur 33% der Befragten der festen Überzeugung, dass ihr Unternehmen dazu bereit ist, digitale Technologien einzuführen.

Führungskräfte müssen jedoch auch sicherstellen, dass Änderungen in der Organisationsstruktur zur Erleichterung der Technologieintegration von Schulungen begleitet werden, die Beschäftigte auf die Arbeit mit diesen Technologien vorbereiten. Derzeit ist nur ein Bruchteil der Beschäftigten in jedem der vier befragten europäischen Länder eindeutig der Meinung, dass das Unternehmen sie dabei unterstützt, ihre Fähigkeiten zur Nutzung neuer digitaler Technologien auszubauen, von 20% in Deutschland bis zu 27% in Großbritannien.

Mein Unternehmen unterstützt mich dabei, meine Fähigkeiten und Fertigkeiten auszubauen, um neue digitale Technologien effektiv zu nutzen.



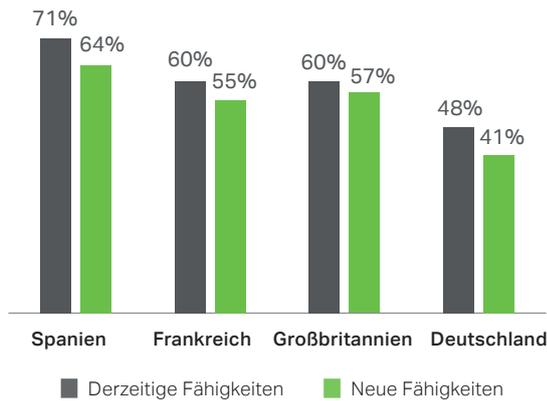
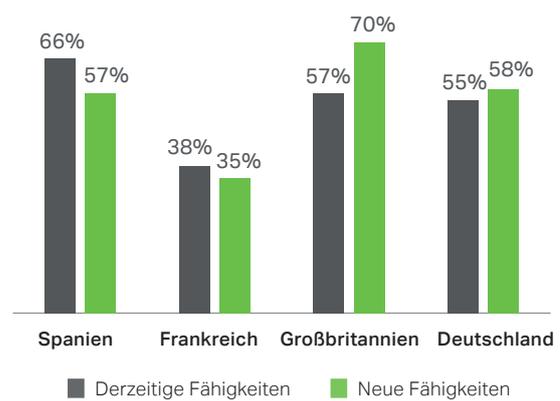
Arbeitnehmer müssen sich auch in anderen Aspekten weiterentwickeln und zum Beispiel Kreativität, Empathie und andere kognitive und beziehungsrelevante Fähigkeiten erlernen, die nicht leicht zu automatisieren sind. Welcher Schulungsweg der zielführendste sein wird, hängt von den jeweiligen Bedürfnissen des Unternehmens und den Stärken und Zielen der Beschäftigten ab. Dies erfordert Zugang zu unterschiedlichen Schulungsmöglichkeiten, um ihnen den Übergang zu einer mehr technologisch orientierten Welt zu ermöglichen.

Die meisten Arbeitnehmer in Frankreich, Spanien und Großbritannien sagen, dass sie Weiterbildungs- bzw. Umschulungsmöglichkeiten benötigen.

Training von Beschäftigten kann viele Formen umfassen. Doch häufig handelt es sich dabei um Weiterbildungen zur Arbeit mit neuen Technologien (*Upskilling*) oder das Erlernen neuer Fähigkeiten, um in Berufsbilder bzw. -rollen oder Branchen wechseln zu können, bei denen das Automatisierungsrisiko geringer ist (*Reskilling*). In Spanien, Frankreich und Großbritannien empfinden die meisten Arbeitnehmer einen Bedarf an Schulungsmöglichkeiten dieser Art; in Deutschland ist dies hingegen etwas seltener der Fall, was möglicherweise auf die bereits weiter fortgeschrittene Technologieintegration in deutschen Unternehmen zurückzuführen ist.

Die gute Nachricht ist, dass die meisten Arbeitnehmer in ihrem Unternehmen bereits Möglichkeiten vorfinden, die ihren Umschulungs- und Weiterbildungsbedarf decken. In Spanien, Deutschland und Großbritannien liegt der Anteil der Beschäftigten, die 2018 nach eigener Aussage an Schulungen teilgenommen haben, nahe an dem, der einen Bedarf an solchen Schulungen sieht – in einigen Fällen sogar darüber. Frankreich ist die Ausnahme; hier ist der Anteil derer, die sagen, dass sie an Schulungen teilgenommen haben, wesentlich geringer als der Anteil derer, die solche Schulungen für notwendig erachten (siehe Seite 9).

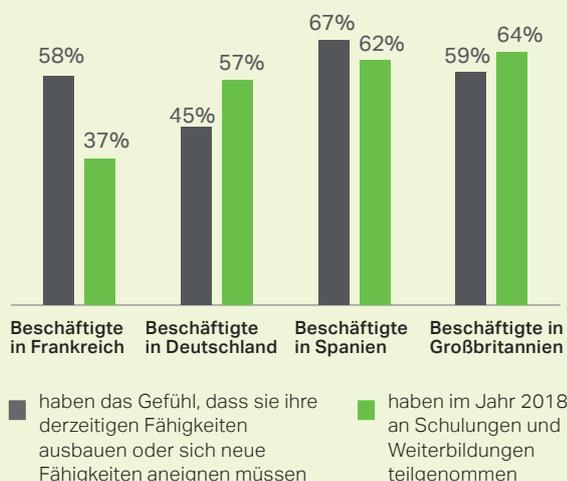
Etwa ein Drittel (32%) der Beschäftigten dieser vier Länder, die ohne Wenn und Aber zustimmen, dass sie Weiterbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen benötigen, gaben an, dass sie 2018 an keinem Training teilgenommen haben. Dieser Anteil ist in allen Altersgruppen und Branchen relativ ähnlich und deutet darauf hin, dass der Schulungsbedarf der Beschäftigten insgesamt nicht gedeckt ist.

TRAININGSBEDARF IM JAHR 2019**TRAININGSTEILNAHME IM JAHR 2018**

In Frankreich ist am wahrscheinlichsten, dass Schulungsbedarf bei Beschäftigten unerfüllt bleibt.

In der von Gallup durchgeführten Arbeitnehmerstudie empfanden 58% der Arbeitnehmer in Frankreich ein Bedürfnis nach Schulungen, um ihre derzeitigen Kenntnisse ausbauen oder neue Fähigkeiten erlernen zu können, während nur 37% 2018 tatsächlich an Schulungen teilnahmen – im Vergleich zu 57% in Deutschland, 62% in Spanien und 64% in Großbritannien. Unter den französischen Arbeitnehmern geben diejenigen in der Fertigungsindustrie besonders selten an, an Schulungen teilgenommen zu haben – der Anteil belief sich auf nur 27%.

Die Kluft zwischen empfundenem Trainingsbedarf und tatsächlicher Teilnahme an Trainings ist bei französischen Beschäftigten am größten.



Die Ergebnisse für französische Arbeitnehmer in der Gallup-Studie sind mit denen einer OECD-Studie aus dem Jahr 2017 vergleichbar. Diese ergab, dass in Frankreich 32% der Beschäftigten ab 18 Jahren in den letzten 12 Monaten an beruflichen Schulungen teilgenommen hatten, während dies in einigen europäischen Ländern wie Dänemark, Norwegen und Finnland auf mehr als 55% zutraf.

Besonders besorgniserregend im Hinblick auf die Verlagerung von Arbeitsplätzen war in der OECD-Untersuchung, dass nur 12% der gering qualifizierten französischen Beschäftigten ab 18 Jahren an Trainingsmaßnahmen teilgenommen hatten. Der Bericht warnte, dass sich in Frankreich eine zunehmende Diskrepanz zwischen den Fähigkeiten der Arbeitnehmer und den Anforderungen des Arbeitsmarktes abzeichnet.

Die französischen Entscheidungsträger sind sich dieser Herausforderungen bewusst und haben seitdem Initiativen ergriffen, um die Teilnahme am lebenslangen Lernen zu fördern. Zu den bekanntesten zählt das CPF (*compte personnel de formation*), ein persönliches Ausbildungskonto für Arbeitnehmer des privaten Sektors. Der CPF wird von Arbeitgebern finanziert, aber von der Regierung verwaltet, sodass Übertragbarkeit von einem Arbeitgeber bzw. Arbeitsplatz zum anderen abgesichert ist.

Französische Unternehmen, die Initiativen wie das CPF unterstützen, bereiten ihre Belegschaft so nicht nur auf die durch neue Technologien verursachte Disruption vor, sondern stärken auch die Loyalität der Beschäftigten. Derzeit haben 41% der Arbeitnehmer in Frankreich die feste Absicht, in drei Jahren noch im selben Unternehmen tätig zu sein – ein Wert, der dem der Arbeitnehmer in Großbritannien (41%) entspricht, jedoch weit unter dem in Deutschland (57%) und Spanien (56%) liegt.



Die Geschäftsleitung muss klären, wer Schulungsmöglichkeiten initiieren und bezahlen soll.

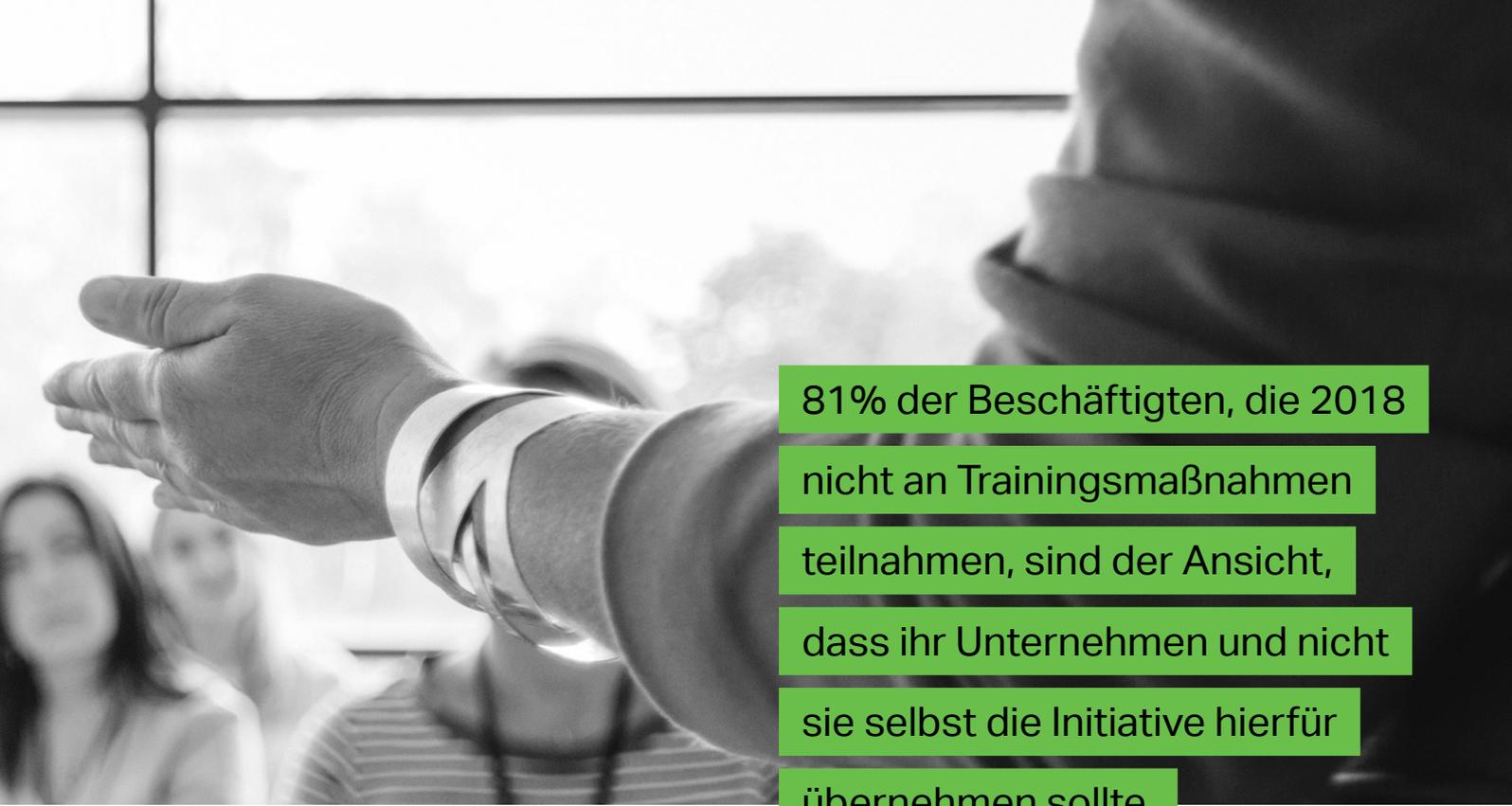
Um diese Trainingslücken zu schließen und die besten Ergebnisse für Unternehmen und Arbeitnehmer zu erzielen, muss geklärt sein, wer Schulungsmöglichkeiten organisieren und bezahlen soll.

In einem stetig im Umbruch befindlichen technologischen Umfeld kann es für Führungskräfte schwierig sein, die Fähigkeiten und Kenntnisse vorherzusagen, die ihr Unternehmen benötigen wird. Häufig sind die besten Schulungsmöglichkeiten eher allgemeinerer Natur, wie z. B. die Fähigkeit, verschiedene Arten von Informationen und Daten auszuwerten und diese bei der Entscheidungsfindung zu nutzen. Wenn es jedoch darum geht, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln, die auch auf andere Unternehmen übertragbar sind, sind Arbeitgeber weniger motiviert, solche Trainingsmaßnahmen anzubieten.

Dadurch besteht die Gefahr, dass Beschäftigte keine Erfahrungen darin erwerben, ihren Bildungsweg eigenverantwortlich zu gestalten. Von den Beschäftigten in den vier europäischen Ländern, die 2018 an Trainingsmaßnahmen teilnahmen, gaben 65% an, dass diese von ihrem

Unternehmen initiiert wurden; 35% erklärten, dass diese auf Eigeninitiative zurückzuführen seien. Wo Arbeitgeber die Schulung initiiert hatten, ging dies in den meisten Fällen vom Unternehmen als Ganzes oder der Personalabteilung und weniger dem direkten Vorgesetzten aus. Bemerkenswerterweise sind 81% der Beschäftigten, die 2018 *nicht* an Trainingsmaßnahmen teilgenommen haben, der Ansicht, dass ihr Unternehmen und nicht sie selbst die Initiative hierfür übernehmen sollte.

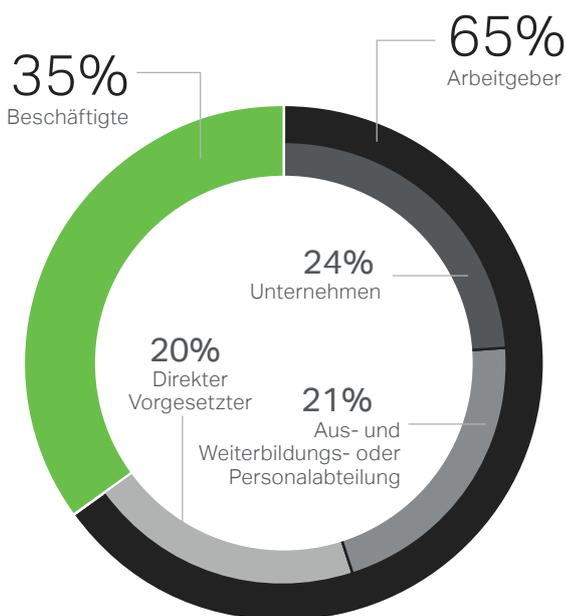
Die meisten Arbeitnehmer, die nicht an berufsbezogenen Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, führen dies darauf zurück, dass ihr Unternehmen keine solchen Maßnahmen anbietet. Zwei weitere Probleme treten ebenfalls häufig bei Ausbildungsinitiativen von Arbeitgebern auf: 11% der Beschäftigten, die 2018 nicht an Schulungen teilgenommen haben, sagen, dass ihr Unternehmen keine eindeutigen Leitlinien für den künftigen Bedarf besitzt, und ähnlich viele Beschäftigte geben an, dass die von ihrem Unternehmen angebotenen Schulungen für sie nicht relevant sind. Etwa vier von zehn Beschäftigten, die an keiner Schulung teilgenommen haben, nennen persönliche Gründe, darunter Zeitmangel (18%), Mangel an Interesse (9%) oder Unsicherheit, ob sie dabei etwas Neues lernen werden (5%).



81% der Beschäftigten, die 2018 nicht an Trainingsmaßnahmen teilnahmen, sind der Ansicht, dass ihr Unternehmen und nicht sie selbst die Initiative hierfür übernehmen sollte.

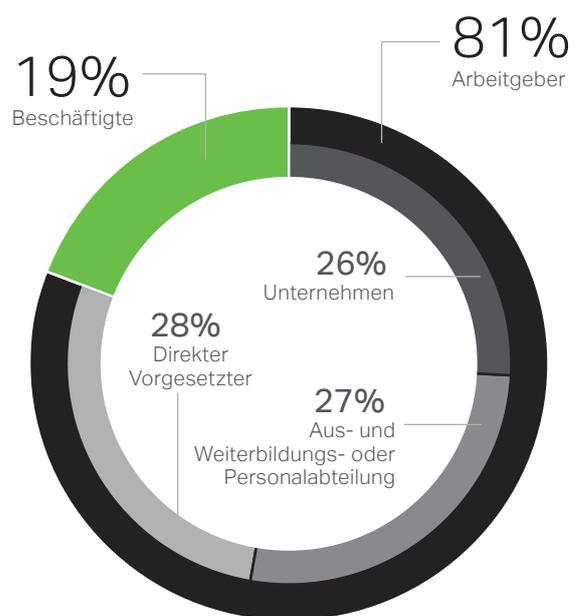
FRAGE FÜR BESCHÄFTIGTE, DIE AN TRAINING TEILGENOMMEN HABEN:

Wer hat Ihre Teilnahme an der Schulung oder Weiterbildung veranlasst?



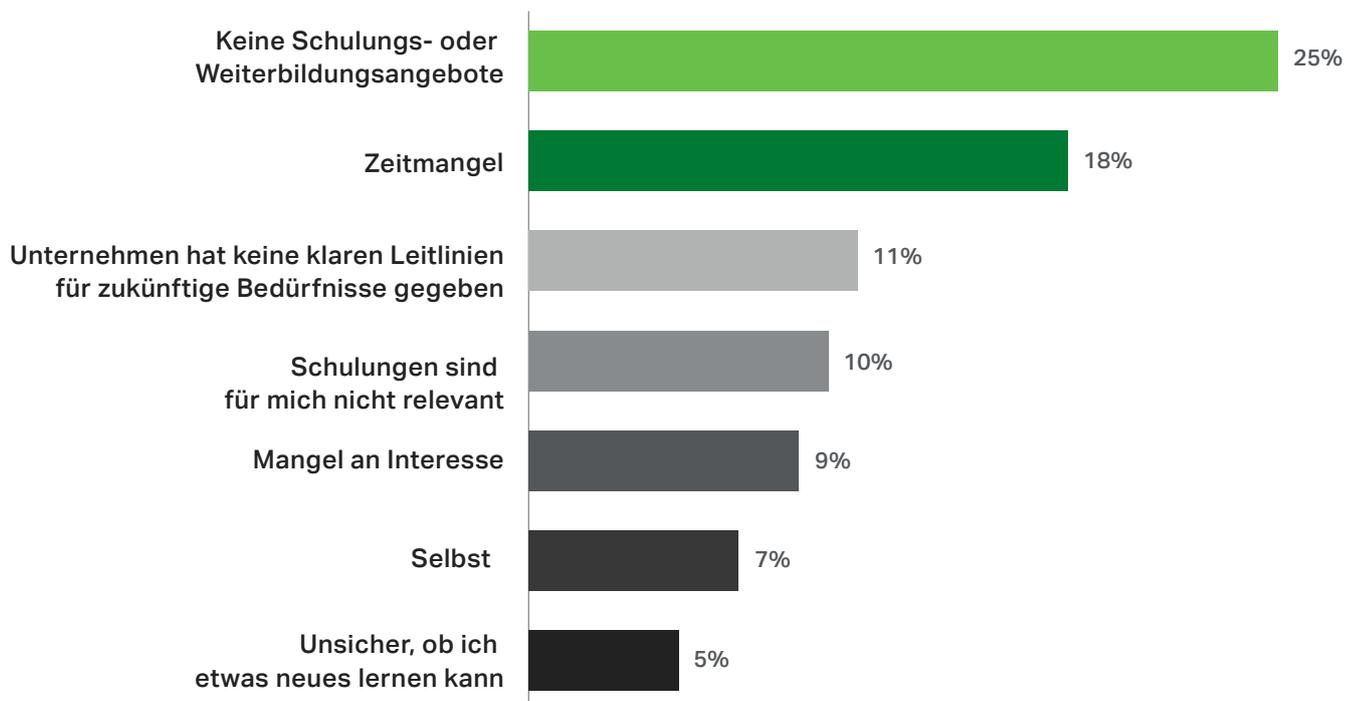
FRAGE FÜR BESCHÄFTIGTE, DIE NICHT AN TRAINING TEILGENOMMEN HABEN:

Wer sollte Ihrer Meinung nach Schulungs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten anstoßen?

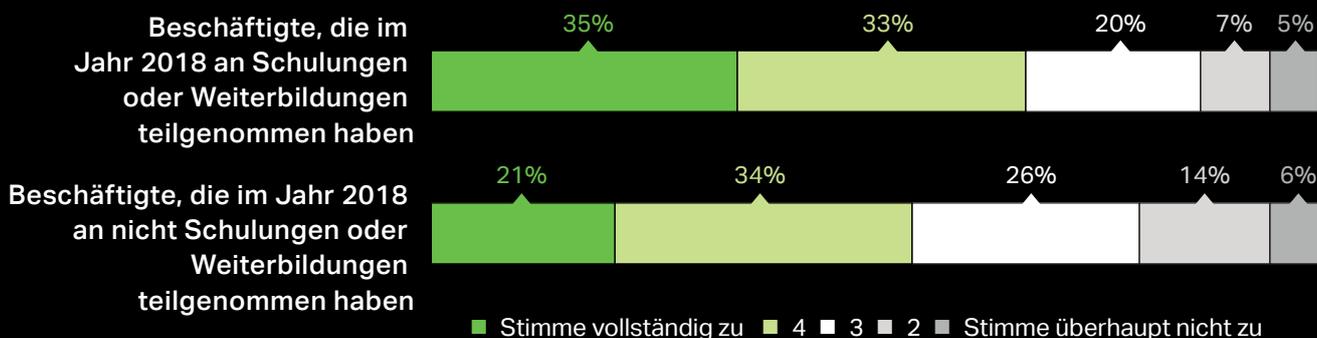




Was hindert Sie möglicherweise daran, an Schulungs- oder Weiterbildungsangeboten teilzunehmen, die Ihr Arbeitgeber derzeit anbietet?



Mein Unternehmen unterstützt mich dabei, für die Zukunft benötigte Fertigkeiten und Fähigkeiten zu erlangen.



Ein 2019 veröffentlichter Bericht des Weltwirtschaftsforums (WEF) erörterte Strategien zur Überwindung von Herausforderungen hinsichtlich der Initiierung von Schulungen, wie zum Beispiel öffentlich-private Partnerschaften, die es Unternehmen ermöglichen, sich die Kosten mit Regierungsbehörden zu teilen, welche die geringeren Steuereinnahmen und höheren Wohlfahrtskosten, die mit Massenarbeitslosigkeit verbunden sind, möglichst vermeiden möchten. Anfang 2019 hat Deutschland mit dem Qualifizierungschancengesetz eine solche Strategie umgesetzt, mit der die Regierung Unternehmen dabei unterstützt, mehr in die Aus- und Weiterbildung zu investieren, indem sie Kursgebühren und einige Arbeitskosten erstattet. Der WEF-Bericht empfiehlt umfassende „Erweiterungsstrategien“, die den Wert von Arbeitnehmern

anerkennen, die korrekt ausgebildet sind und keine routinemäßigen, repetitiven Arbeitsschritte ausführen müssen.

Neben der staatlichen Unterstützung müssen Unternehmensentscheider in ganz Europa die Ressourcen optimieren, die zur Schulung von Arbeitnehmern eingesetzt werden. Dies erfordert, dass sich Personalleitungen zunehmend auf die Ermittlung von Trainingsmaßnahmen konzentrieren, die den Unternehmensanforderungen auf kosteneffiziente Weise gerecht werden und Arbeitnehmern das Gefühl vermitteln, auf künftige Veränderungen vorbereitet zu sein. Gallups Vier-Länder-Studie legt nahe, dass Schulungsprogramme das letztere Ziel aus Sicht der Arbeitnehmer häufig verfehlen. Das Gefühl, dass ihr Unternehmen sie bei der

Entwicklung zukunftsrelevanter Fähigkeiten unterstützt, war bei den Beschäftigten, die 2018 an Schulungen teilgenommen hatten, nur geringfügig stärker ausgeprägt als bei allen anderen Beschäftigten.

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle für viele Aspekte des Geschäftserfolgs, und die optimale Nutzung von Schulungsressourcen ist dabei keine Ausnahme. Durch den Aufbau einer Coaching-Beziehung zu ihren Teammitgliedern sind Führungskräfte in einer hervorragenden Ausgangslage, die Stärken und Ziele der Beschäftigten zu verstehen und mit den Prioritäten des Unternehmens in Einklang zu bringen, um so Bildungsmöglichkeiten zu gestalten, die den Talenten der Beschäftigten entsprechen und ihren Wert für den Arbeitgeber steigern.

Umgang mit technologischer Disruption

02

Führungskräfte spielen die wichtigste Rolle bei der Erhaltung einer agilen Unternehmenskultur.

Wenn ein Unternehmen disruptive Veränderungen ohne Blessuren überstehen will, müssen Arbeitnehmer bereit sein, sich entsprechend umzustellen, auch wenn sie dabei mit Herausforderungen konfrontiert werden. Beschäftigte, die an eine Kultur des steten Wandels gewöhnt sind, fühlen sich weniger leicht bedroht oder überwältigt, wenn sie sich neuen Initiativen stellen müssen.

Führungskräfte spielen die wichtigste Rolle bei der Erhaltung einer agilen Unternehmenskultur. Es gibt zwei Aspekte, auf die Führungskräfte sich konzentrieren können, um es Arbeitnehmern leichter zu machen:

- 1) **Klare und häufige Kommunikation der Werte und der Mission des Unternehmens.** Dies bietet Beschäftigten eine feste und konstante Basis, auf die sie sich verlassen können, selbst wenn sich Strategien und Tools ständig weiterentwickeln.

Gallups Vier-Länder-Studie kam zu dem Schluss, dass Führungskräfte besser darin werden müssen, Arbeitnehmern zu vermitteln, dass kurzfristige Veränderungen im Einklang mit einer umfassenderen und langfristigen Zukunftsvision des Unternehmens stehen. Von den Beschäftigten in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien ist nur ein Drittel (33%) fest davon überzeugt, dass die Geschäftsführung eine klare Richtung für das Unternehmen eingeschlagen hat, und nur 21% stimmen voll und ganz der Aussage zu, dass die Geschäftsführung ihres Unternehmens sie für die Zukunft begeistert.



Geschäftsleitung und Führungskräfte sollten stets bemüht sein, die sich durch neue Technologien ergebenden Zukunftschancen bestmöglich zu erläutern.

Häufige Kommunikation über die Zukunft des Unternehmens bewirkt oft, dass Beschäftigte sich weniger Sorgen um ihre eigene Zukunft im Unternehmen machen. Arbeitnehmer, die der Meinung sind, dass ihre Führungsspitze eine klare Richtung für das Unternehmen eingeschlagen hat, haben weniger Angst, dass ihr Arbeitsplatz in den nächsten fünf Jahren neuen Technologien zum Opfer fallen könnte – 14% gegenüber 22%. Arbeitnehmer sind außerdem eher dazu bereit, ihre eigenen Defizite anzugehen, wenn sie die Ziele und Philosophie ihres Unternehmens verstehen und sich damit identifizieren. Arbeitnehmer geben eher an, dass sie eine Qualifizierung benötigen, um ihre Arbeit besser zu erledigen, wenn sie der Aussage zustimmen, dass die Ziele und Unternehmensphilosophie ihres Unternehmens ihnen das Gefühl geben, dass ihre Arbeit wichtig ist.

Optimismus für die Zukunft ist in Zeiten technologischer Disruption besonders wichtig, denn dies bedeutet, Arbeitnehmer glauben daran, dass am Ende ihrer Reise durch Chaos, Komplexität und Wandel etwas Erfreuliches auf sie wartet. Fehlt dieser Optimismus, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte an Selbstvertrauen verlieren und sich oft hilflos fühlen. Die Geschäftsleitung und Führungskräfte sollten stets bemüht sein, die sich durch neue Technologien ergebenden Zukunftschancen bestmöglich zu erläutern.

Durch Veränderungen in der Organisationsstruktur von Unternehmen ist die Ausrichtung der Arbeitnehmer auf eine gemeinsame Vision für die Zukunft noch wichtiger geworden – aber auch weitaus schwieriger. In Unternehmen mit ausgeprägter Matrixstruktur arbeiten Beschäftigte heute über organisatorische und geografische Grenzen hinaus zusammen und sind oft gleichzeitig Teil mehrerer Teams. Bei disruptiven Veränderungen müssen Geschäftsleitung und Führungskräfte eng miteinander zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Verständnis dafür zu gewinnen, wie sich Veränderungen auf das Geschäftsmodell des Unternehmens und dessen Fähigkeit zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen auswirken.

Das ist keine einfache Aufgabe: Führungskräfte müssen offene und ehrliche Gespräche über die Herausforderungen eines disruptiven Wandels führen – nicht nur mit ihren eigenen Teammitgliedern, sondern auch mit der Führungsetage, um sicherzustellen, dass ihre Erwartungen realistisch sind und umgesetzt werden. Für viele Unternehmen kann dies bedeuten, Führungskräfte aktiv in Beratungen über Umsetzungsstrategien auf höchster Ebene einzubeziehen. In Gallups Vier-Länder-Studie stimmten nur 25% der Führungskräfte uneingeschränkt zu, dass sie häufig über neue Technologien, Trends und Ideen sprechen, die für ihre Arbeit relevant sein könnten – ein Anteil, der mit dem von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung (26%) vergleichbar ist.

Durch Veränderungen in der Organisationsstruktur von Unternehmen ist die Ausrichtung der Arbeitnehmer auf eine gemeinsame Vision für die Zukunft noch wichtiger geworden – aber auch weitaus schwieriger.

Die Geschäftsführung meines Unternehmens hat eine klare Richtung für das Unternehmen eingeschlagen.



Die Geschäftsführung meines Unternehmens begeistert mich für die Zukunft.



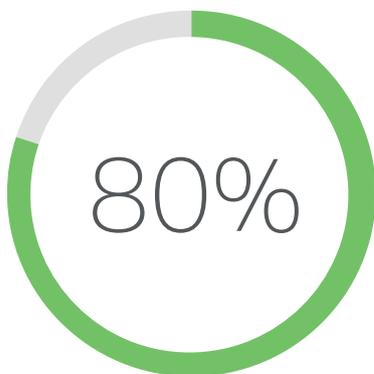
■ Stimme vollständig zu ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ Stimme überhaupt nicht zu

2) Eine Kultur pflegen, die auf

Weiterentwicklung ausgerichtet ist.

Arbeitnehmer empfinden Veränderungen seltener als bedrohlich, wenn sie bereits in einer auf Weiterentwicklung ausgerichteten Kultur arbeiten. In einem solchen Umfeld sind Beschäftigte daran gewöhnt, sich regelmäßig mit Führungskräften über ihre berufliche Entwicklung auszutauschen. Die Notwendigkeit, sich mit einer neuen Technologie vertraut zu machen, wird dann einfach als ein weiteres Element in einer laufenden Diskussion über Weiterbildungsmöglichkeiten angesehen. Viele europäische Unternehmen müssen möglicherweise mehr Gewicht auf die Entwicklung von Beschäftigten legen. Weniger als ein Drittel der Arbeitnehmer in Deutschland, Spanien und Frankreich sind der festen Überzeugung, dass ihr Unternehmen sie bei der Entwicklung von zukunftsrelevanten Fähigkeiten unterstützt, während Großbritannien mit 37% nur geringfügig besser abschneidet.

Wenn Führungskräfte Arbeitnehmern bereits als Karriere-Coach dienen, müssen sie nicht bei Null anfangen, um den bei größeren Veränderungen anfallenden Aus- und Weiterbildungsbedürfnissen ihrer Teammitglieder gerecht zu werden. Unternehmensentscheider haben hier keinen leichten Stand; sie müssen die Erwartungen der Geschäftsführung hinsichtlich der Integration von Technologien mit den individuellen Stärken der Beschäftigten und den sich verändernden Anforderungen der Kunden in Einklang bringen.



der Beschäftigten, die zustimmen, dass ihr Arbeitgeber Wert darauf legt, die Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters weiterzuentwickeln, fühlen sich bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten unterstützt.

Coaching durch die eigene Führungskraft macht einen signifikanten Unterschied. Mehr als drei Viertel (78%) der Arbeitnehmer, die bestätigen, dass ihr Vorgesetzter ihnen regelmäßiges Feedback gibt, das ihnen hilft, ihre Leistung zu verbessern, sagen auch, dass ihr Unternehmen sie bei der Entwicklung erforderlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten unterstützt. Bei Beschäftigten, deren Führungskräfte kein regelmäßiges oder hilfreiches Feedback geben, liegt dieser Anteil nur bei 33%. Darüber hinaus fühlen sich 80% der Beschäftigten, die zustimmen, dass ihr Unternehmen die Stärken jedes einzelnen Arbeitnehmers weiterentwickelt, bei der Erwerbung neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten unterstützt, gegenüber 19% der Beschäftigten, die hinsichtlich der ersten Frage anderer Meinung sind.

Wenn Führungskräfte Arbeitnehmern helfen, sich auf ihre Weiterentwicklung und Zukunft im Unternehmen zu konzentrieren, können sie so auch Begeisterung und emotionale Mitarbeiterbindung (*Engagement*) in ihren Teams fördern. Eine gezielte Investition in die Kenntnisse und Fähigkeiten von Arbeitnehmern vermittelt diesen: „Sie sind Teil unserer Zukunft.“ Gegenwärtig sind jedoch nur 36% der Beschäftigten in Großbritannien, 33% in Frankreich, 27% in Deutschland und 22% in Spanien uneingeschränkt davon überzeugt, dass jemand an ihrem Arbeitsplatz sie in ihrer Entwicklung fördert.

Führungskräfte müssen in Zeiten von Umbrüchen vor allem sicherstellen, dass Beschäftigte sich als Teil des Veränderungsprozesses fühlen und dass ihre Ansichten darüber, wie diese Veränderungen umzusetzen sind, berücksichtigt werden. Eine aktive Beteiligung kann dazu beitragen, die emotionale Bindung zum eigenen Unternehmen (*Engagement*) auf einem hohen Niveau zu halten und die Unterstützung der Beschäftigten bei der Umsetzung der Veränderungen zu gewährleisten. Nichts ist für das Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten wichtiger als zu wissen, dass ihre Meinungen gehört und ernst genommen werden.

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 Umwälzungen zurückgehen.



JEREMIE BRECHEISEN

*Senior Managing
Consultant*

Jeremie Brecheisen unterstützt Unternehmen dabei, ihre Managementansätze zu optimieren.



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 ist leitender Redakteur für Gallups „Die Arbeitswelt von morgen“-Projekt. Er arbeitet daneben als Senior Editor und Forschungsanalyst für Gallup.

Profitieren Sie von der technologischen Disruption!

In Partnerschaft mit Gallups Workplace-Management-Experten können Sie Ihr Unternehmen auf technologische Veränderungen vorbereiten und eine Kultur nachhaltiger Agilität aufbauen, um den sich wandelnden Anforderungen immer einen Schritt voraus zu sein.

Weitere Informationen: gallup.com/workplace

GALLUP®

Urheberrecht

Dieses Dokument enthält geschützte Forschungsmaterialien sowie urheberrechtlich und markenrechtlich geschützte Materialien von Gallup, Inc. Daher sind die darin enthaltenen Ideen, Konzepte und Empfehlungen durch internationale und nationale Gesetze zum Schutz von Patent-, Urheber- und Markenrechten sowie von Geschäftsgeheimnissen geschützt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Materialien und/oder das Dokument selbst können heruntergeladen und/oder kopiert werden, vorausgesetzt, dass alle Kopien die urheberrechtlichen, markenrechtlichen und sonstigen Eigentumshinweise behalten, die auf den Materialien und/oder dem Dokument enthalten sind. Änderungen an diesem Dokument dürfen nur nach ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung durch Gallup, Inc. vorgenommen werden.

Jegliche Bezugnahme auf dieses Dokument, in seiner Gesamtheit oder in Teilen, auf einer Webseite, muss einen Link zum vollständigen Originaldokument enthalten. Ausgenommen ausdrücklicher anderweitiger Bestimmungen hierin, ist die Übertragung dieser Materialien nicht als Gewährung einer Lizenz irgendeiner Art im Rahmen von beliebigen Patenten, Urheberrechten oder Warenzeichen im Eigentum oder unter der Kontrolle von Gallup, Inc. auszulegen.

Gallup® ist ein Warenzeichen von Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Alle übrigen Marken und Urheberrechte sind Eigentum ihrer jeweiligen rechtmäßigen Inhaber.

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