

2024 Trends:

Wahre Menschlichkeit am Arbeitsplatz





Maxime 2024

Organisationen, die erfolgreich sein wollen, müssen dem wichtigsten Kapital Priorität einräumen: ***ihren Menschen.***

Top Erkenntnisse 02

Top Herausforderungen^{1/2}



Arbeitszufriedenheit auf historischem Tief

Lediglich 22 % aller befragten Berufstätigen bezeichnen die Arbeitszufriedenheit in ihrer Organisation als exzellent; diese Angabe sinkt auf nur 13 % der nicht-leitenden Angestellten.



Entscheider ohne Draht zu ihren Mitarbeitenden

Es gibt erhebliche Diskrepanzen zwischen der Wahrnehmung von Führungskräften im Vergleich zu den Einschätzungen ihrer Mitarbeitenden.



Work-Life-Balance noch wichtiger als das Gehalt

Den Befragten zufolge ist die Work-Life-Balance noch wichtiger als das Gehalt, wenn es um die Arbeitszufriedenheit geht.



Initiativen zu DEI verfehlen weiterhin das Ziel

Die meisten Initiativen zu DEI zeigen einen deutlichen Mangel an Empathie, was sich negativ auf die gesamte Kultur auswirkt.

Bei der Betrachtung der aktuellen Lage der Arbeitswelt gibt es einige enorme Herausforderungen, denen sich Organisationen stellen müssen.

Top Herausforderungen^{2/2}



Klassische Leistungsbeurteilungen sind überholt und ineffektiv

Unsere Daten weisen auf einen neuen Standard für Leistungsbeurteilungen hin. Die effektivsten Leistungsgespräche werden regelmäßiger durchgeführt und beziehen sich auf den Einfluss des Einzelnen auf die Unternehmensziele und seine Mitarbeitenden.



Unfähigkeit zur produktiven Zusammenarbeit

In Zeiten hybrider Arbeitsformen und sich wandelnder Mitarbeiterbedürfnisse wird eine effektive Zusammenarbeit zunehmend zum entscheidenden Erfolgsfaktor.



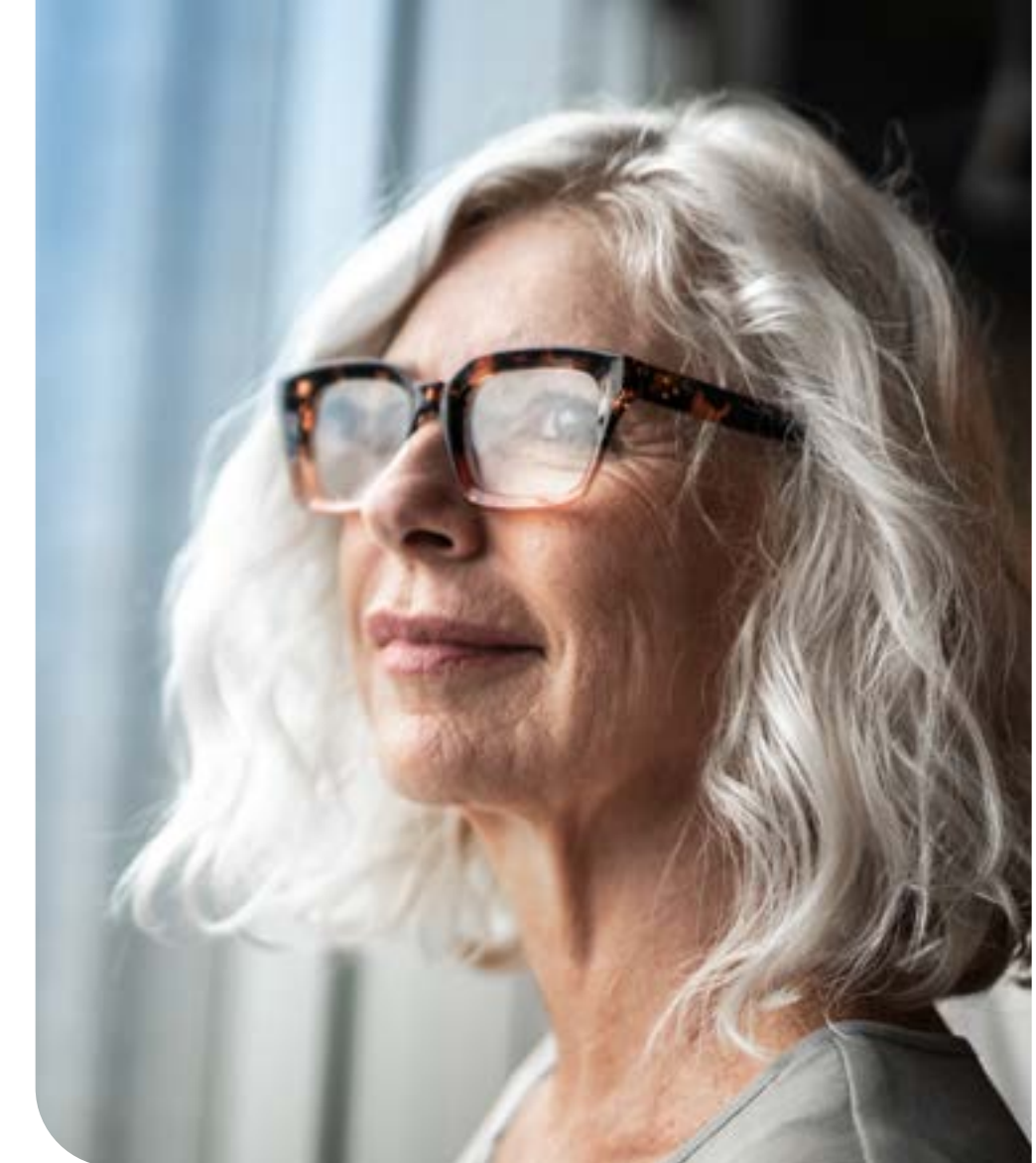
Mitarbeiterbindung ist das oberste Ziel


Zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung gilt es, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden das Gefühl haben, einen sinnvollen Beitrag zu leisten und ein Gefühl der Sicherheit, Zugehörigkeit und Wertschätzung zu erfahren.



Zunehmende Priorisierung der Unternehmenskultur

Die Entwicklung des modernen Arbeitsumfelds zwingt Organisationen dazu, die Kultur aus einer neuen Perspektive zu betrachten: Als Katalysator für das Engagement und die Produktivität der Belegschaft.





In diesem Bericht gehen wir auf fünf wichtige Trends ein, die sich aus unserer weltweiten Umfrage unter mehr als 300 Fachleuten ergeben haben.

Fokus auf wahre Menschlichkeit am Arbeitsplatz

Organisationen, die auch 2024 erfolgreich sein wollen, müssen dem wichtigsten Kapital Priorität einräumen: *ihren Menschen*. Mit dem Schwerpunkt, wahre Menschlichkeit an den Arbeitsplatz zu bringen, können Organisationen individuelle Stärken hervorheben, wertvolle Leistungen fördern und letztendlich die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung verbessern.

In diesem Bericht gehen wir auf fünf Schlüsseltrends ein, die sich aus unserer weltweiten Umfrage unter mehr als 300 Fachleuten über die Arbeitsweisen ihrer Betriebe ergeben haben. Diese Trends bieten eine Orientierungshilfe für alle, die Lösungen für die sich stets wandelnden Anforderungen moderner Arbeitswelten gestalten. Wir wünschen eine spannende Lektüre!

Genderhinweis

Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion sind integrale Bestandteile unserer Mission bei Arbinger – und unserer Kommunikation. Verwenden wir in Ausnahmefällen das generische Maskulinum, dient dies ausschließlich der Lesbarkeit.

Inhalt

07

Die Lage der
Arbeitszufriedenheit

17

Trend 1.
Neudefinition der
Mitarbeitererfahrung

21

Trend 2. Konvergenz
von Führungskräften und
Mitarbeitenden

27

Trend 3.
Transformation der
Leistungsbeurteilung

35

Trend 4. Optimierung
der Kommunikation zur
effektiven Kollaboration

43

Trend 5. Priorisierung der
Personalentwicklung zur
Leistungssteigerung

48

Methodik und
Teilnehmer

52

Über die
Studienpartner



Die Lage der Arbeitszufriedenheit

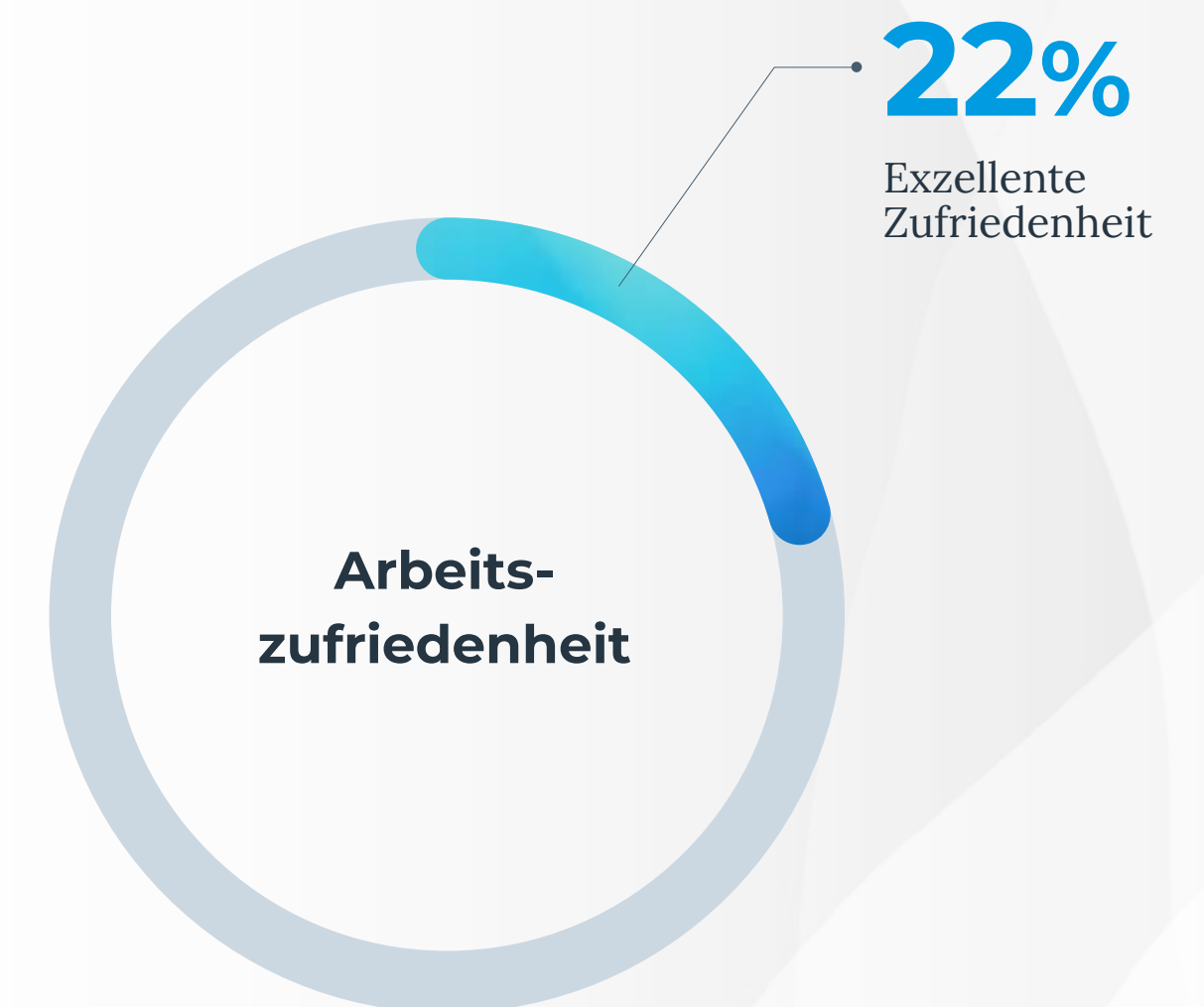
07



Die Lage von Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement

Bevor wir uns mit den aktuellen Trends befassen, möchten wir zunächst wesentliche Erkenntnisse über den Zustand der Arbeitszufriedenheit und deren Bedeutung für Organisationen beleuchten.

Die Arbeitszufriedenheit ist auf einem alarmierenden Tiefpunkt angelangt: Nur 22 % der befragten Fachkräfte bewerten ihren Arbeitgeber als exzellent. Die Arbeitszufriedenheit der nicht-leitenden Angestellten ist mit 13 % sogar noch deutlich geringer.



Eine menschenzentrierte, leistungsorientierte Kultur ist heute eine entscheidende Voraussetzung für das Erzielen angestrebter Erfolge.



Warum ist Arbeitszufriedenheit wichtig?

Und wie fügt sich dies in das Gesamtbild der Entwicklung wahrer Menschlichkeit am Arbeitsplatz ein? Werfen wir einen genaueren Blick auf die Organisationen, die in Bezug auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit als exzellent bewertet wurden.

Jene Organisationen mit exzellenter Arbeitszufriedenheit sind:

3x

wahrscheinlicher, signifikantes Umsatzwachstum zu generieren

Diejenigen, die über eine exzellente Arbeitszufriedenheit berichten, arbeiten mit 3 Mal höherer Wahrscheinlichkeit als andere in Unternehmen, die im Vorjahr erhebliche Umsatzsteigerungen verzeichnen konnten.

3.5x

wahrscheinlicher, einen positiven Erfolgsausblick zu haben

Diejenigen, die über eine exzellente Arbeitszufriedenheit berichten, haben 3,5 Mal häufiger als andere eine äußerst optimistische Aussicht auf die Fähigkeit ihres Unternehmens, auch in Zukunft dauerhaft zu wachsen.

6x

wahrscheinlicher, branchenführende Effizienz auszuweisen

Diejenigen, die über eine exzellente Arbeitszufriedenheit berichten, geben mit 6 Mal höherer Wahrscheinlichkeit als andere an, dass ihr Unternehmen hocheffizient arbeitet.



Unsere Studien lassen erkennen, dass Work-Life-Balance noch wichtiger ist als das Gehalt

Auch wenn Sie vielleicht denken: „Natürlich haben florierende Unternehmen zufriedener Mitarbeiter“ – der Erfolg eines Unternehmens ist nicht der entscheidende Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit. Wie Sie sehen werden, haben die Faktoren, die am meisten zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen, wenig mit der Arbeit selbst zu tun, sondern vielmehr damit, wie die Menschen behandelt werden und wie sie sich bei der Arbeit fühlen.

Die Arbeitnehmer:innen von heute sehnen sich nach einem Arbeitsumfeld, das nicht nur ihr Leben außerhalb

der Arbeit ergänzt, sondern auch ein Ort ist, an dem sie einen sinnvollen Beitrag leisten können. Während die Arbeitswelt früher von einer Kultur der Betriebsamkeit und einer Mentalität des „Wachstum um jeden Preis“ beherrscht wurde, ist heute ein tiefgreifender Wandel zu beobachten.

Eine menschenzentrierte und leistungsfähige Kultur ist heute eine entscheidende Voraussetzung für das Erzielen angestrebter Erfolge. In der Tat ist den Befragten zufolge die Work-Life-Balance sogar noch wichtiger als das Gehalt.



Welcher der Faktoren trägt am meisten zu Ihrer Arbeitszufriedenheit bei?



Work-Life-Balance

51%

Gehalt

47%

Sinnvolle Arbeit

38%

Anerkennung & Wertschätzung

34%

Wachstumschancen

33%

Verhältnis zu Mitarbeitenden

31%

Verhältnis zu Führungskräften

27%

Gefühl der Sicherheit & Inklusion

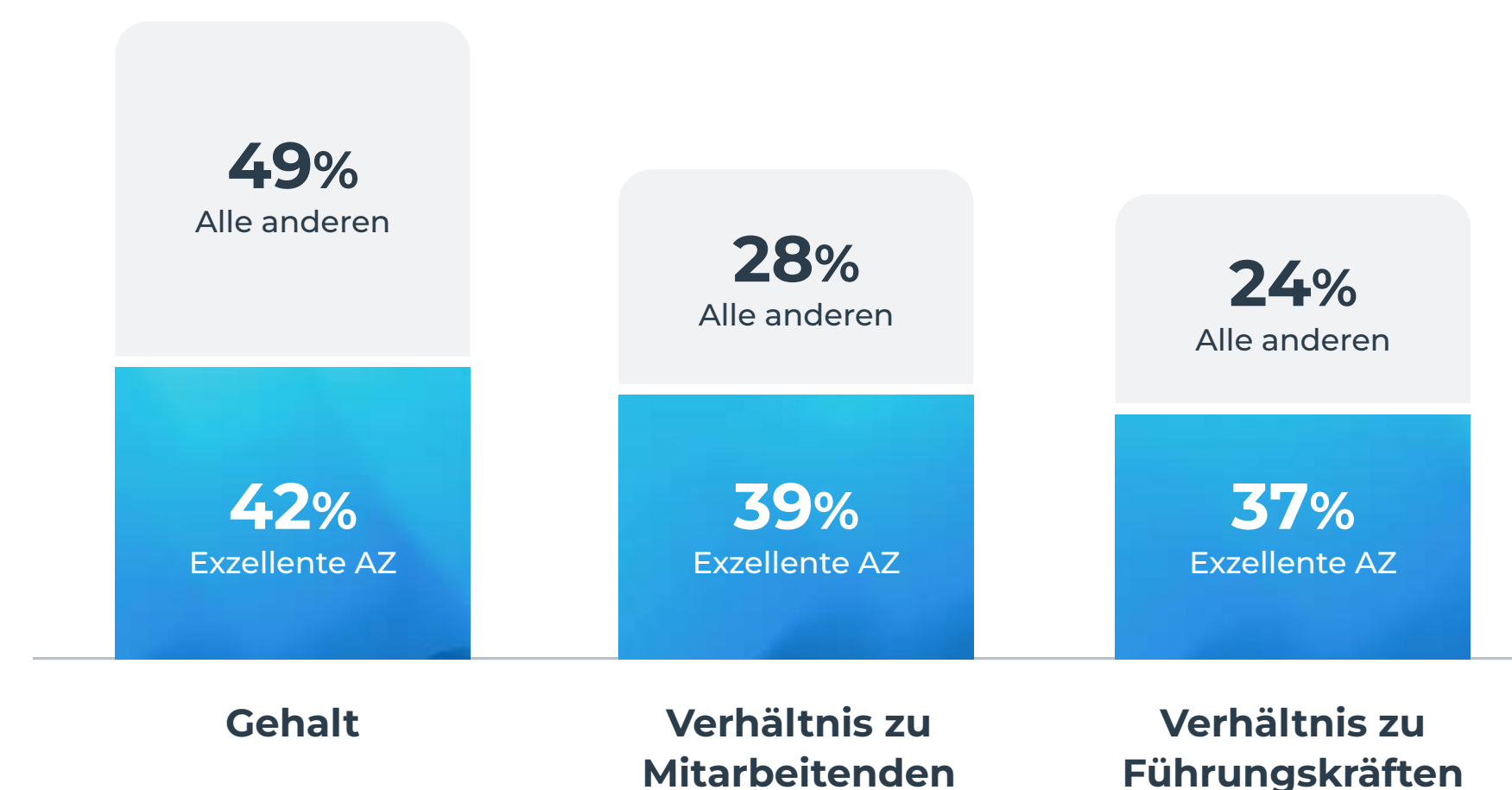
20%

Die Priorisierung von Menschenzentrierung

Bemerkenswert ist, dass von den befragten Arbeitnehmern diejenigen, die die höchste Arbeitszufriedenheit aufweisen, bestimmten Bereichen mehr Bedeutung beimessen als diejenigen, die insgesamt weniger zufrieden sind. Vor allem die Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeit am zufriedensten sind, legen weniger Wert auf das Gehalt als alle anderen und legen deutlich mehr Wert auf die Beziehungen zu Mitarbeitenden und Führungskräften.

In engem Verhältnis zur AZ stehen auch die Arbeitsmoral und das Engagement. Diejenigen, die in Organisationen arbeiten, in denen die AZ nicht exzellent ist, geben mit **4,5 Mal** höherer Wahrscheinlichkeit eine niedrige Moral und ein geringes Engagement als eine der größten Herausforderungen für den Erfolg ihrer Organisation an.

Welcher der Faktoren trägt am meisten zu ihrer Arbeitszufriedenheit (AZ) bei?



Geringes Engagement wird von Managern und nicht-leitenden Angestellten weitaus häufiger als eine der größten Herausforderungen angesehen als von Geschäftsleitern und anderen Führungskräften.

Nicht-leitende Angestellte geben mit mehr als **2 Mal so hoher** Wahrscheinlichkeit als die Geschäftsleitung ein geringes Engagement als Herausforderung an. Im weiteren Verlauf dieses Berichts werden wir uns mit mehr Diskrepanzen zwischen den Ansichten von Führungskräften und ihren Mitarbeitenden befassen.

Prozentualer Anteil derjenigen, die niedrige Arbeitsmoral und geringes Engagement als wesentliche Herausforderung für den Erfolg ihrer Organisation ansehen:

21%

Geschäftsleitung

34%

VP/Direktor

42%

Manager

50%

Nicht-leitender Angestellter



Menschen- zentrierte Kulturen sind die Gewinner

Auch wenn Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement in der Vergangenheit als „weichere“ Gradmesser für den Erfolg einer Organisation betrachtet wurden, könnte die heutige Realität nicht weiter davon entfernt sein. In der Regel sind niedrige Zufriedenheits- und Engagementwerte Symptome für größere Probleme, die sich durch die gesamte Organisation ziehen. Betrachten Sie diese als Warnsignale oder erste Anzeichen für Probleme.

Bei der Lektüre dieses Berichts sollten Sie bedenken, dass alle diese Trends in hohem Maße zur Arbeitszufriedenheit und zum Engagement der Belegschaft beitragen.



Die Trends für 2024 zeigen, wie wichtig es ist, die Menschlichkeit in unseren Kollegen zu erkennen, und beweisen, dass Arbeitsplätze, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht, am Ende gewinnen. Und mit „Gewinner“ meinen wir höhere Produktivität, bessere Arbeitsmoral, geringere Fluktuation und mehr Umsatz.



Sondersegment

Diese Sondersegmente sind im gesamten Dokument enthalten, um die Auswirkungen des Unternehmenswachstums, der guten Arbeitsmoral und der Mitarbeiterzufriedenheit auf die fünf angesprochenen Trends aufzuzeigen.



Beschleunigtes Wachstum

14 % der befragten Organisationen verzeichneten im Vorjahr einen signifikanten Anstieg der Umsätze.



Exzellente Arbeitszufriedenheit

22 % der Befragten bezeichnen die allgemeine Arbeitszufriedenheit in ihrer Organisation als „exzellent“.



Optimistischer Ausblick

31 % der befragten Organisationen sehen ihre Fähigkeit, in den kommenden zwei Jahren anhaltend zu wachsen, äußerst optimistisch.

Trends

16

Ein neuer Ansatz für das Wohlbefinden

Das Wohlbefinden der Arbeitskräfte ist ein integraler Bestandteil der Mitarbeitererfahrung. Die Studienteilnehmer gaben an, dass flexible Arbeitszeiten sowie die psychische Gesundheit und die Stressbewältigung zu den wichtigsten Bereichen gehören, in die ihr Unternehmen in Bezug auf das Wohlbefinden investieren sollte.

Mit den Maßnahmen, die ihr Unternehmen zur Förderung des Wohlbefindens und der psychischen Gesundheit der Belegschaft ergriffen hat, sind nur **29 %** der Befragten sehr zufrieden.

TREND 1

Neudefinition der Mitarbeitererfahrung

Welche Investitionen in das Wohlbefinden der Mitarbeiter würden Sie sich von Ihrem Unternehmen wünschen?

45%

Flexible Arbeitszeiten

44%

Bezahlte Freizeit für psychische Gesundheit

43%

Finanzielles Wohlergehen

41%

Psychische Gesundheit & Stressbewältigung

33%

Fitness Aktivitäten

32%

Teambuilding Workshops/ Aktivitäten

32%

Flexible Gesundheitskonten

18%

Transportmöglichkeiten

15%

Co-Working Platzangebot

Die Tragweite von Wertschätzung und Anerkennung



Wenn man an die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter denkt, erscheinen Stress und Burnout als Stichworte. Um beides zu bewältigen und das Wohlbefinden der Arbeitskräfte zu verbessern, bedarf es jedoch mehr als nur eines Bewusstseins für die Arbeitsbelastungen und Arbeitszeiten. Vielmehr geht es um das Prinzip, einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen und sich für diese Arbeit angemessen geschätzt zu fühlen.

Laut der Studienteilnehmer gehört das Gefühl, nicht wertgeschätzt zu werden, zu den drei Hauptfaktoren, die am stärksten dazu beitragen, sich bei der Arbeit gestresst oder ausgebrannt zu fühlen; diese Zahl erhöht sich für nicht-leitende Angestellte sogar auf 50 %.

Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Sie sich bei der Arbeit gestresst oder ausgebrannt fühlen?



5 Wege, um Mitarbeitenden das Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln



Feedback
geben



Dankbarkeit
äußern



Zuhören und
Ideen umsetzen

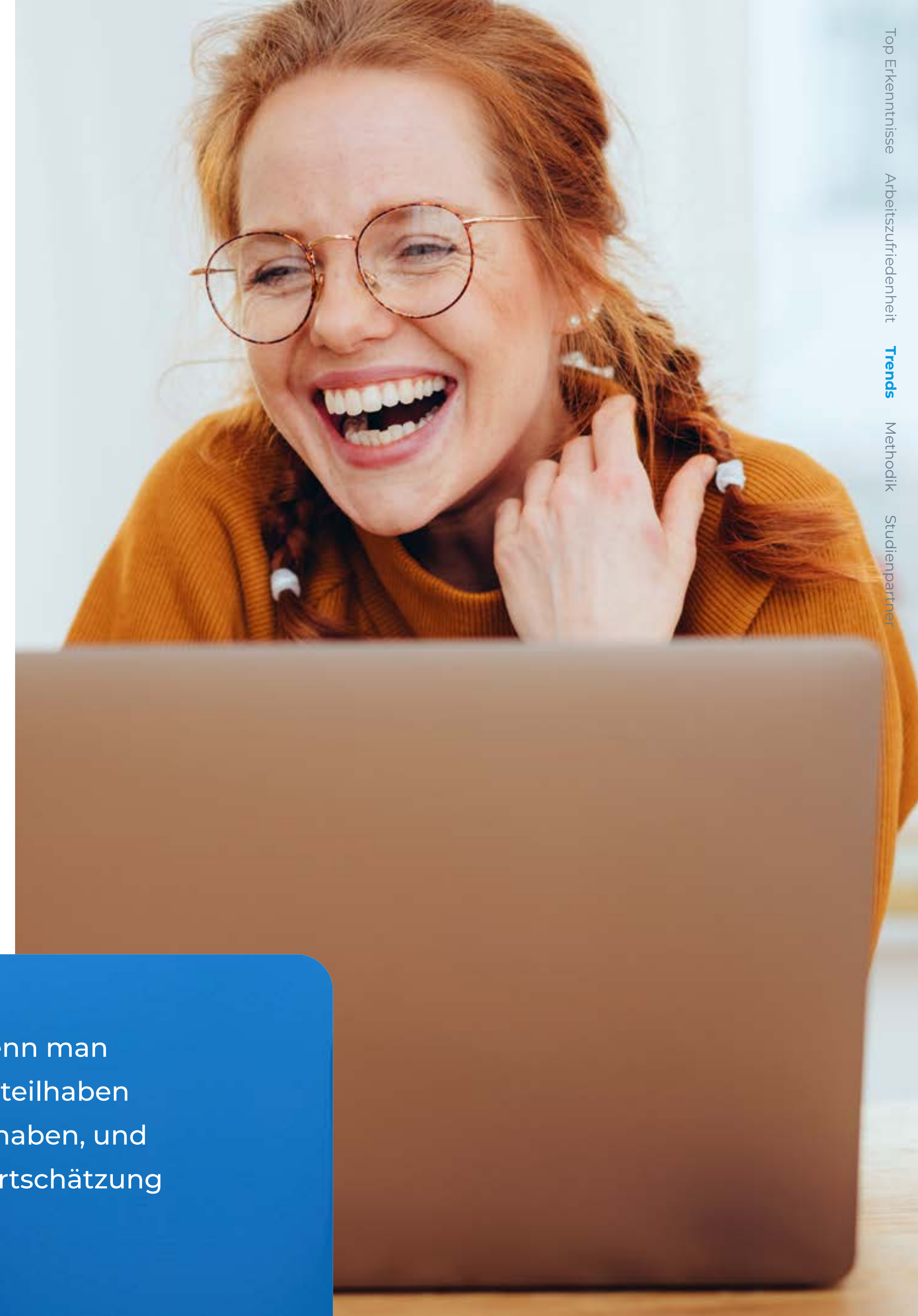


Leistungen
öffentlich würdigen



Gewährleisten, dass den Mitarbeitern klar ist, wie
sich ihre Arbeit auf die Unternehmensziele auswirkt

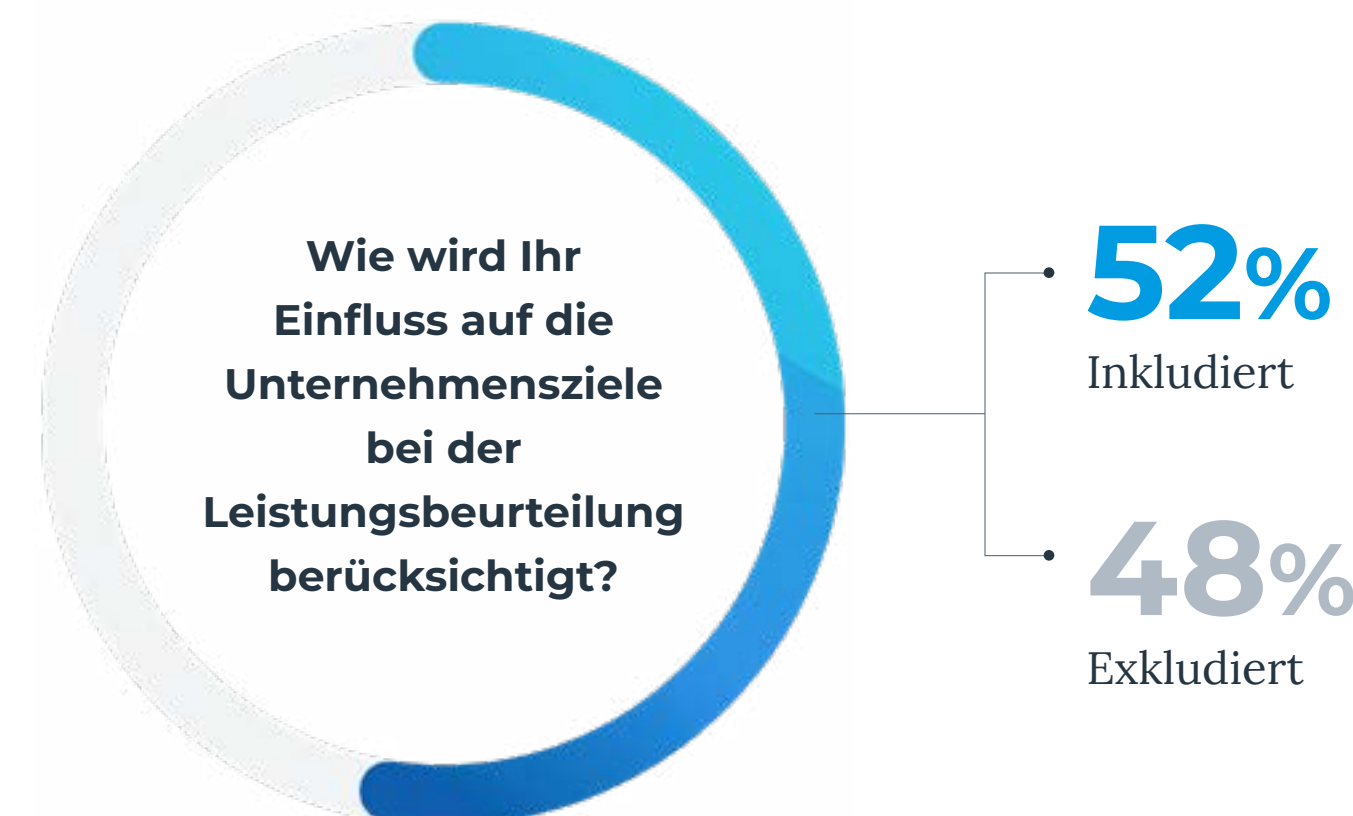
Das Gefühl von Wertschätzung und Anerkennung entsteht nicht nur durch Belohnungen. Wenn man Mitarbeitende als Menschen behandelt, die gleichermaßen wichtig sind, wenn man sie daran teilhaben lässt, welchen positiven Einfluss sie auf die Unternehmensziele und auf andere Teammitglieder haben, und wenn man hervorhebt, dass ihr Beitrag wichtig ist, dann trägt das alles zur Förderung von Wertschätzung und Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei.



Die Anerkennung des einzelnen Beitrags zu den Gesamtzielen

Empfindungen von Wertschätzung, Einbeziehung und Zugehörigkeit beginnen damit, dass der Einzelne seinen Einfluss auf die übergeordneten Unternehmensziele erkennen kann. Der individuelle Beitrag zu den Gesamtzielen wird in den Leistungsbeurteilungen von 52 % der Studienteilnehmer berücksichtigt.

Diejenigen, die über ihren Einfluss auf die Unternehmensziele sprechen, fühlen sich mehr als doppelt so häufig von Führungskräften anerkannt wie andere; darüber hinaus ist die Wahrscheinlichkeit deutlich geringer, dass sie eine Kündigung in Erwägung ziehen, weil sie sich nicht gehört oder unterbewertet fühlen.



Das Prinzip, jedem Einzelnen zu zeigen, dass er wichtig ist

- **55 % derjenigen, die von zu Hause aus arbeiten, geben an, dass sie schon einmal daran gedacht haben, ihren Job zu wechseln, weil sie sich nicht gehört oder unterbewertet fühlten, im Vergleich zu 41 % derjenigen, die im Büro arbeiten.**

Entscheidend für die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterbindung ist, dass sich alle Mitarbeitenden gesehen und wertgeschätzt fühlen. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken, wie Sie Möglichkeiten schaffen können, dass sich dezentrale Mitarbeiter in gleichem Maße einbezogen fühlen wie Mitarbeiter im Büro. Wie können Sie Ihre Kommunikationswege so anpassen, dass sie mehr Einbeziehung ermöglichen?

Führungsteams überschätzen ihren Erfolg

Es besteht eine große Kluft zwischen dem, was Führungskräfte als Probleme und Erfolge in ihrer Organisation wahrnehmen, und dem, was ihre Mitarbeitenden empfinden. Wir haben erhebliche Unterschiede zwischen den Ansichten der Führungskräfte und der restlichen Belegschaft festgestellt, wenn es um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die Verfügbarkeit von Entwicklungschancen etc. geht.

Verantwortliche bewerten alles, von der Arbeitszufriedenheit in ihrer Organisation bis hin zu Kommunikation, Innovation und Effizienz, deutlich besser als nicht-leitende Angestellte.

**Wir nennen dies den
,Abkopplungseffekt'.**

TREND 2

Konvergenz von Führungskräften und Mitarbeitenden

Wenn die Führungsebene – oft unbewusst – nicht mit der wahren Gefühlslage ihrer Mitarbeitenden und Teams vertraut ist, wirkt sich dies letztlich auf die Leistung und das Wachstum der Organisation aus. Ganz zu schweigen von der Kultur, die zu mangelndem Mitarbeiterengagement und Unmut führt, was sich negativ auf Produktivität und Innovation auswirkt.

Der Abkopplungs-effekt

2.5x

Verantwortliche sind 2,5 Mal öfter der Ansicht, dass ihr Unternehmen **angemessene Chancen zur Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Karriere** bietet

3x

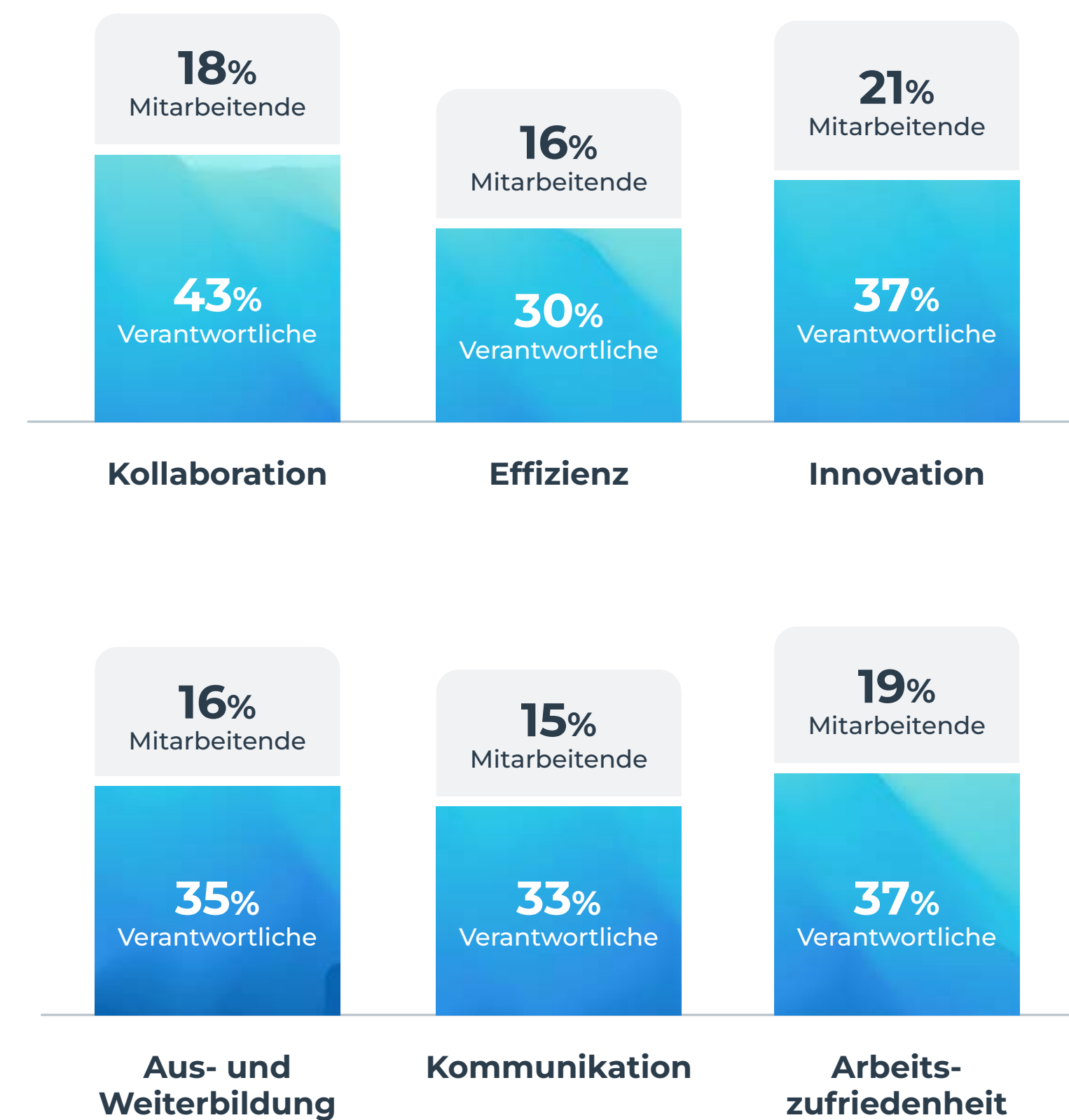
Verantwortliche sind fast 3 Mal zufriedener mit den ergriffenen Maßnahmen, um **das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Belegschaft** zu wahren

3x

Verantwortliche sind mehr als 3 Mal so zufrieden mit dem aktuellen Stand der **Kommunikation und Zusammenarbeit** in ihrem Unternehmen



Bewerten Sie die Leistung Ihres Unternehmens in jedem der folgenden Bereiche (Anteil, der „exzellent“ gewählt hat):



Eine offene Kommunikation macht Führungskräfte menschlich

Das Gefühl der **Verbundenheit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden** kann durch offene Kommunikation gefördert werden, aber nur 43 % der Organisationen bieten den Beschäftigten regelmässig Gespräche oder Informationen mit Führungskräften an.



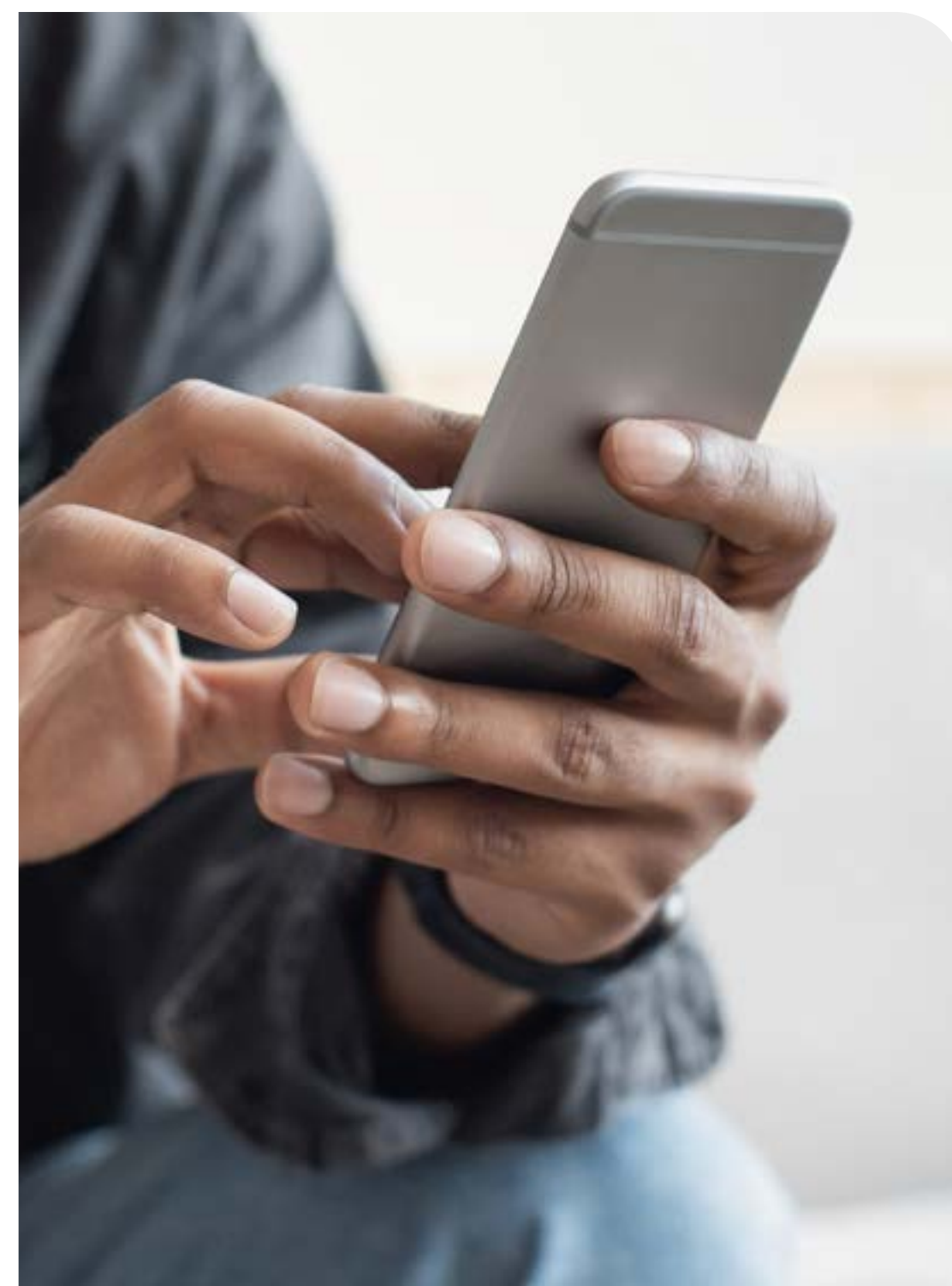
Anteil derjenigen, die laufend Diskussionen über Folgendes führen:



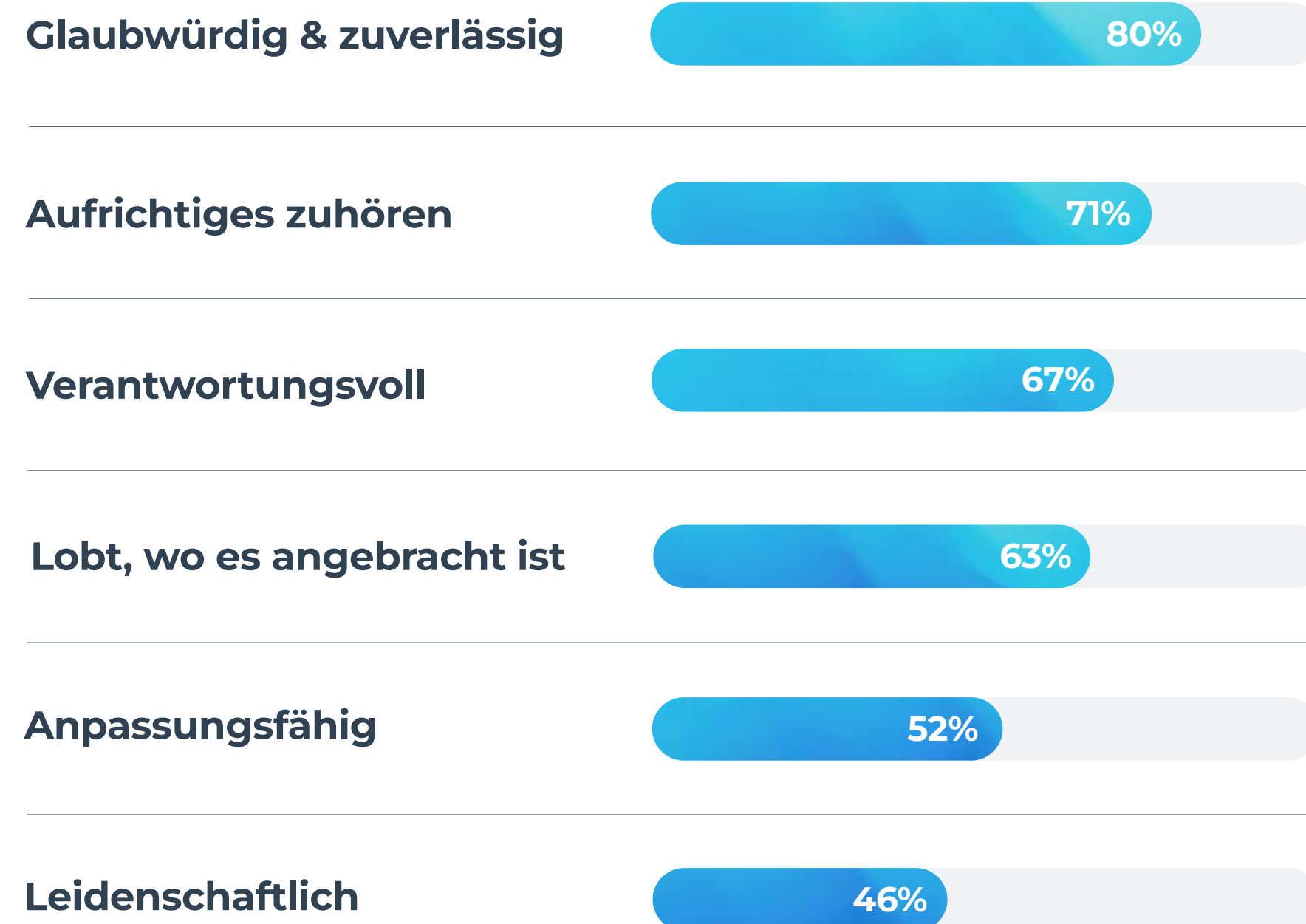


Wer die Möglichkeit hat, der Führungsebene Feedback zu geben, fühlt sich mehr gehört als andere

Regelmäßige und kontinuierliche Gespräche lassen Führungskräfte nicht nur aus Sicht der Mitarbeitenden menschlicher wirken, sondern öffnen ihnen zugleich die Augen, um die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser zu verstehen. Ein kontinuierliches Feedback zur persönlichen Entwicklung und zum Wohlbefinden, zur allgemeinen Arbeitsleistung, zu den beruflichen Entwicklungschancen und zur Vergütung ist laut den Befragten ebenfalls relativ unüblich.



Welche Eigenschaften erwarten Sie von einer guten Führungskraft?



Was wünschen sich Mitarbeitende von Führungsverantwortlichen?

8 von 10 Studienteilnehmern erwarten von einer Führungskraft vor allem Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit, und 71 % schätzen zudem die Fähigkeit aufrichtig zuzuhören.



Leader werden nicht geboren, sie werden geformt

Leadership ist eine Kompetenz, die man lernen kann. Es geht nicht darum, „das Sagen zu haben“, sondern darum, andere zu beeinflussen und zu inspirieren, ihr Bestes zu geben. Das beginnt mit:

**Mit gutem Beispiel und
gewinnbringendem
Mindset vorangehen**

**Kontinuierlich hilfreiches
Feedback geben**

**Mitarbeitende ermächtigen,
eigenverantwortlich
Entscheidungen zu treffen**

**Mitarbeitende
unterstützen, ihren
Einfluss zu erkennen**

**Laufendes Coaching
anbieten**

**Investition in
zukünftige Leader**

TREND 3

Transformation der Leistungsbeurteilung

Die meisten Leistungsbeurteilungen verfehlen ihren Zweck.

Leistungsbeurteilungen waren lange Zeit das Standardverfahren, um Mitarbeitern Feedback zu geben. Doch sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte finden, dass dieses eingleisige, jährliche Feedbacksystem, das ausschließlich auf der Basis von Leistungsnachweisen und der Erfüllung vorgegebener Erwartungen beruht, ineffektiv ist.

Viele Mitarbeitende halten Leistungsbeurteilungen für reine Zeitverschwendung



Lediglich 30 % der Studienteilnehmer sagen, dass sie Leistungsbeurteilungen schätzen, aktiv wahrnehmen und für die Weiterentwicklung nutzen. Weitere 38 % halten sie für halbwegs hilfreich, während fast 30 % sagen, sie seien nicht zweckmäßig oder eine reine Zeitverschwendung. Die aktive Teilnahme an Leistungsgesprächen fördert die Fähigkeit der Mitarbeitenden, Feedback für die Weiterentwicklung zu nutzen und sich selbst für ihre kontinuierliche Leistungsstärke verantwortlich zu machen.



30%

berichten, dass Leistungsbeurteilungen entweder wertlos oder reine Zeitverschwendung sind





Welche Option beschreibt am besten, wie Sie Leistungsbeurteilungen sehen?

Wer Leistungsbeurteilungen zu schätzen weiß und sie für Verbesserungen nutzt, glaubt mehr als **3 Mal** so häufig daran, dass sein Unternehmen die Fähigkeit hat, in den nächsten zwei Jahren kontinuierlich zu wachsen.

33%

Schätze sie, beteilige mich aktiv und nutze sie zur Weiterentwicklung

20%

Betrachte sie als reine Formalität, nicht sehr nützlich

2%

Noch nie eine gehabt, unsicher über den Wert

38%

Finde sie halbwegs hilfreich, aber nicht transformativ

7%

Halte sie für reine Zeitverschwendung



Wie sehen erfolgreiche Leistungsgespräche aus?

Diejenigen, die Leistungsbeurteilungen zu schätzen wissen, aktiv daran teilnehmen und sie zur Weiterentwicklung nutzen, führen mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit Gespräche, die Feedback zur Mitarbeiterführung, zu Fortbildungs- und Wachstumschancen und zu ihrem Einfluss auf die Unternehmensziele sowie auf ihre Kolleg:innen beinhalten.



72%

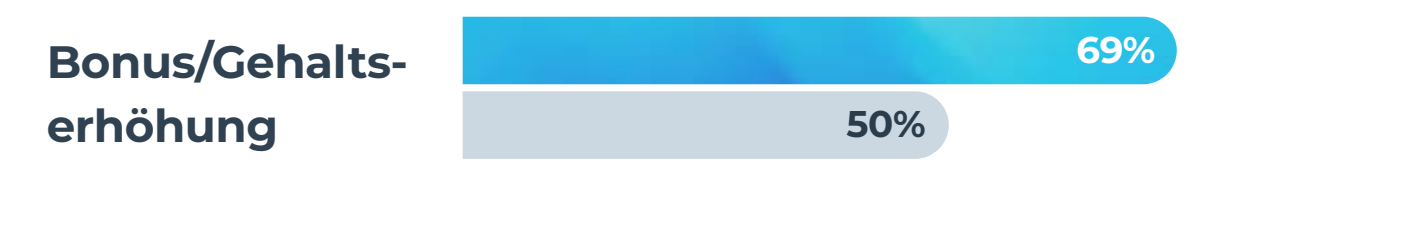
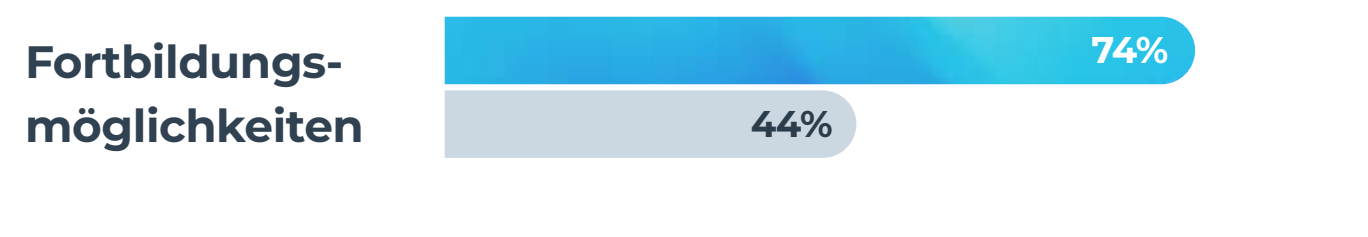
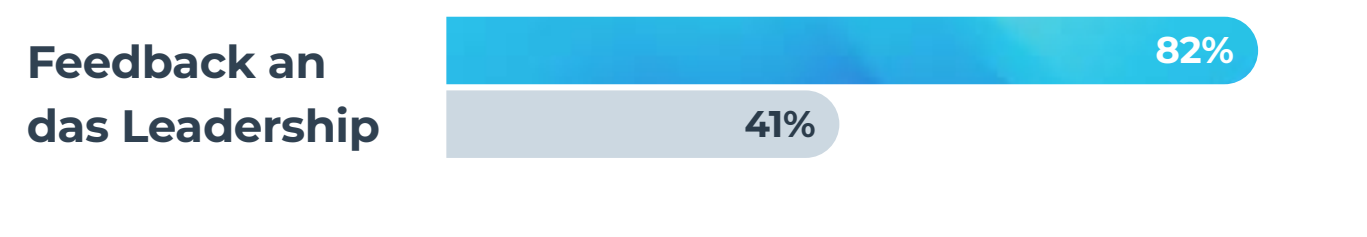
Von denjenigen, die Leistungsbewertungen schätzen, nutzen 72 % die Gelegenheit, um zu besprechen, wie ihre Leistungen zu den Unternehmenszielen und -initiativen beitragen.



Welchen Stellenwert haben die folgenden Themen in Ihren Leistungsgesprächen?



● Diejenigen, die Leistungsbeurteilungen schätzen ● Alle anderen

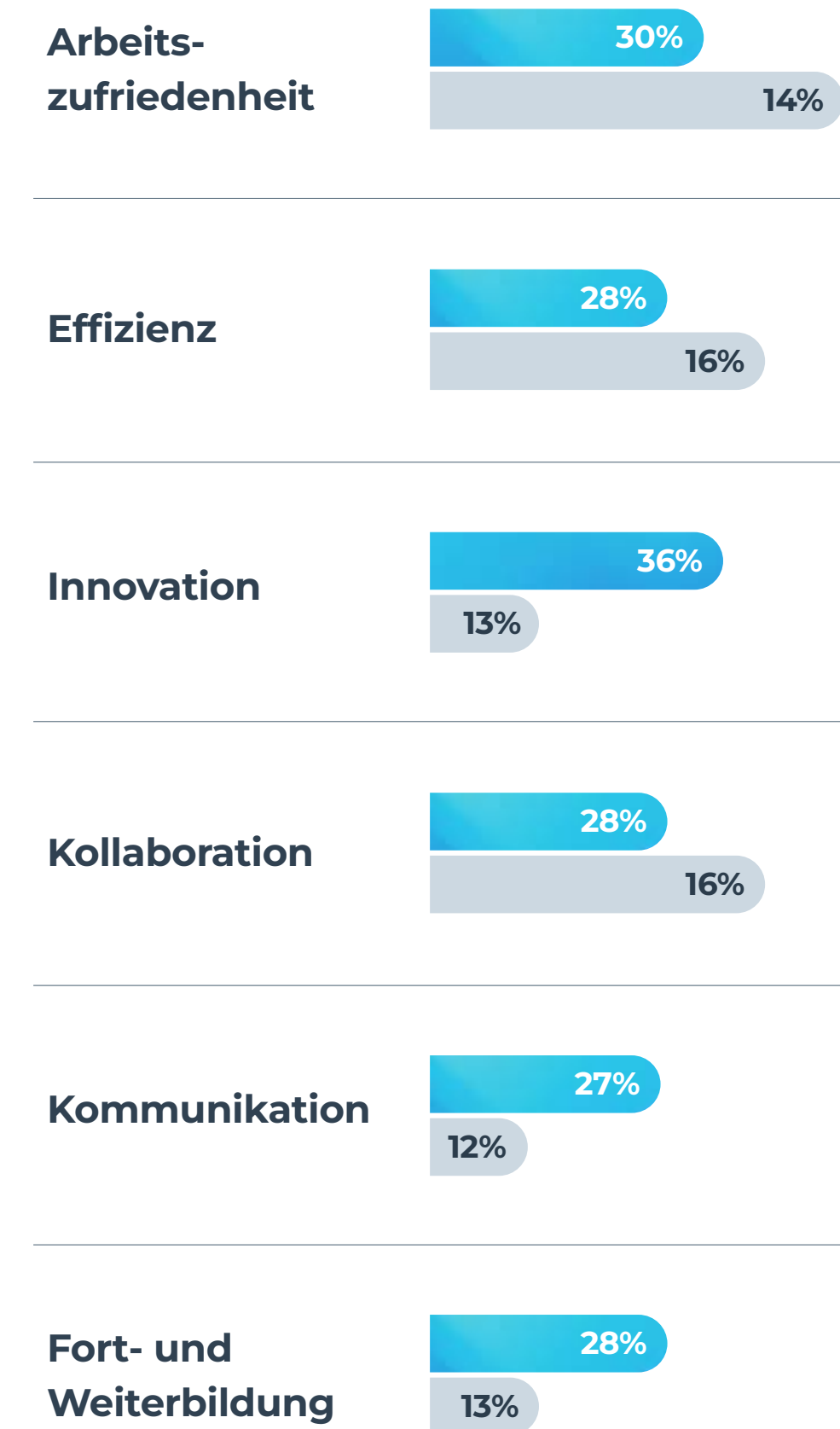


Schaffung des Bewusstseins zu den *Auswirkungen auf andere*



Diejenigen, die bei der Leistungsbeurteilung auch ihre Auswirkungen auf ihre Kolleg:innen im Blick haben, bewerten die Leistung ihrer Organisation in mehreren Bereichen mit **2 Mal** so hoher Wahrscheinlichkeit als *exzellent* wie diejenigen, welche dies bei der Leistungsbeurteilung nicht berücksichtigen.

Prozentualer Anteil derjenigen, die die Leistung ihres Unternehmens in jedem der folgenden Bereiche als „exzellent“ bewerten:



● Auswirkungen auf Kollegen einbezogen

● Auswirkungen auf Kollegen nicht einbezogen



Diejenigen, die stets Feedback erhalten und wissen, in welchen Bereichen sie sich verbessern können, beurteilen Leistungsbewertungen als **nahezu 2 Mal** so wertvoll – 46 % vs. 28 %.

Das Potenzial von stetigem Feedback

Regelmäßiges Feedback ist ein Grundstein für die Entwicklung eigenverantwortlicher Mitarbeitende. Allerdings gibt weniger als ein Viertel der Befragten an, regelmäßig Feedback zu ihrer allgemeinen Arbeitsleistung, ihren Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, ihrer persönlichen Entwicklung sowie ihrer Vergütung zu erhalten.

Wie oft werden die folgenden Leistungsaspekte mit Ihren Vorgesetzten besprochen?

Leistungsaspekte	Jährlich	Halbjährlich	Vierteljährlich	Kontinuierlich
Allgemeine Arbeitsleistung	35%	23%	23%	19%
Karrieremöglichkeiten	38%	22%	21%	19%
Feedback & Verbesserungspotenziale	28%	18%	26%	28%
Vergütung & Boni	61%	15%	14%	10%
Zusammenarbeit mit anderen	23%	16%	24%	37%
Persönliche Entwicklung & Wohlbefinden	31%	22%	24%	23%

Testen Sie diesen Ansatz zur Leistungsbeurteilung



Nutzen Sie das 3A+ Tool, um den neuen Ansatz zu testen

[Vorlage herunterladen](#)

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, die Kontrolle über ihre eigene Leistungsentwicklung zu übernehmen, indem sie die Planung ihrer eigenen Feedbackgespräche selbst in die Hand nehmen.



Planung

Die Mitarbeitenden bereiten das Feedbackgespräch vor, terminieren es und führen es durch. Wir empfehlen ein monatliches Intervall, um die Diskussionen so praxisnah wie möglich zu halten.

Bewertung

Die Mitarbeitenden bewerten sich selbst und ihren Einfluss auf ihre Kolleg:innen. Wir empfehlen eine regelmäßige Rücksprache mit den Teamkollegen, um die Auswirkungen auf andere zu beurteilen.

Treffen

Der Mitarbeitende teilt seinen Maßnahmenplan für Verbesserungen und/oder die nächsten Schritte mit.

Feedback

Sowohl Mitarbeitende als auch Vorgesetzte haben die Möglichkeit, Feedback auszutauschen zum besseren Verständnis, wo sie sich gegenseitig helfen können.

Kommunikation und Kollaboration gehen Hand in Hand

Eine effektive Kommunikation kann sich positiv auf das gesamte Unternehmen auswirken und die Ergebnisse unmittelbar beeinflussen. Allerdings bewerten nur 19 % der Befragten die Kommunikation in ihrer Organisation als exzellent. Diejenigen, die eine exzellente Kommunikation für ihr Arbeitsumfeld angeben, haben auch bei der Zusammenarbeit deutlich bessere Beurteilungen: 60 % der Befragten mit exzellenter Kommunikation haben eine exzellente Kollaboration – gegenüber nur 13 % aller anderen.

TREND 4

Die Optimierung der Kommunikation zur effektiven Kollaboration

Ausgezeichnete Kommunikation und Kollaboration beschleunigen das Wachstum. Es gibt eine bemerkenswerte Korrelation zwischen den Umsatzsteigerungen des Vorjahres und den Bewertungen zu Kommunikation und Kollaboration. Organisationen, die im Vorjahr einen erheblichen Umsatzanstieg verzeichnen konnten, verfügen mit größerer Wahrscheinlichkeit über eine ausgezeichnete Kommunikation und Zusammenarbeit in ihrer Organisation.

41%

derjenigen, die sich in einer Phase des schnellen Wachstums befinden, haben eine **exzellente Kommunikation** im Vergleich zu 15% aller anderen

48%

derjenigen, die sich in einer Phase des schnellen Wachstums befinden, haben eine **exzellente Kollaboration** im Vergleich zu 17% aller anderen

Die Optimierung von Kommunikation und Kollaboration sollte eine der obersten Prioritäten für wachstumsorientierte Organisationen sein

Nur **21 %** der Studienteilnehmer geben an, dass sie mit dem derzeitigen Niveau der Kommunikation und Kollaboration in ihrer Organisation sehr zufrieden sind.

5x

Diejenigen, die mit der Kommunikation und Kollaboration im Arbeitsumfeld am zufriedensten sind, arbeiten mit 5 Mal höherer Wahrscheinlichkeit als andere in Unternehmen, die **im Vorjahr ein erhebliches Umsatzwachstum** erzielten.

3x

Diejenigen, die mit der Kommunikation und Kollaboration im Arbeitsumfeld am zufriedensten sind, schätzen die Fähigkeit ihres Unternehmens, **in den nächsten zwei Jahren kontinuierlich zu wachsen**, mehr als 3 Mal so positiv ein.



Die effektive Gestaltung hybrider Arbeitsformen verbessert die Kommunikation

Es besteht ein erheblicher Spielraum für Unternehmen, ihre Kommunikation und Zusammenarbeit zu optimieren. Kommunikationsdefizite stehen laut den Befragten ganz oben auf der Liste der herausforderndsten Faktoren der Arbeitswelt (40 %).



Arbeit von Zuhause vs. im Büro

- Unsere Daten deuten darauf hin, dass das Arbeitsumfeld einen Einfluss auf die wahrgenommenen Kommunikationsprobleme hat. **Kommunikationsdefizite werden von denjenigen, die im Büro arbeiten, häufiger genannt als von denjenigen, die von Zuhause aus arbeiten (42 % vs. 32 %)**, obwohl die Kommunikation bei denjenigen, die von Zuhause aus arbeiten, an erster Stelle der Herausforderungen steht.

Was sind die größten Herausforderungen bei der Arbeit?

Zuhause

32% Kommunikationsdefizite

32% Zusammenarbeit im Team

30% Mangelhafte Führung

Büro

46% Work-Life-Balance

42% Kommunikationsdefizite

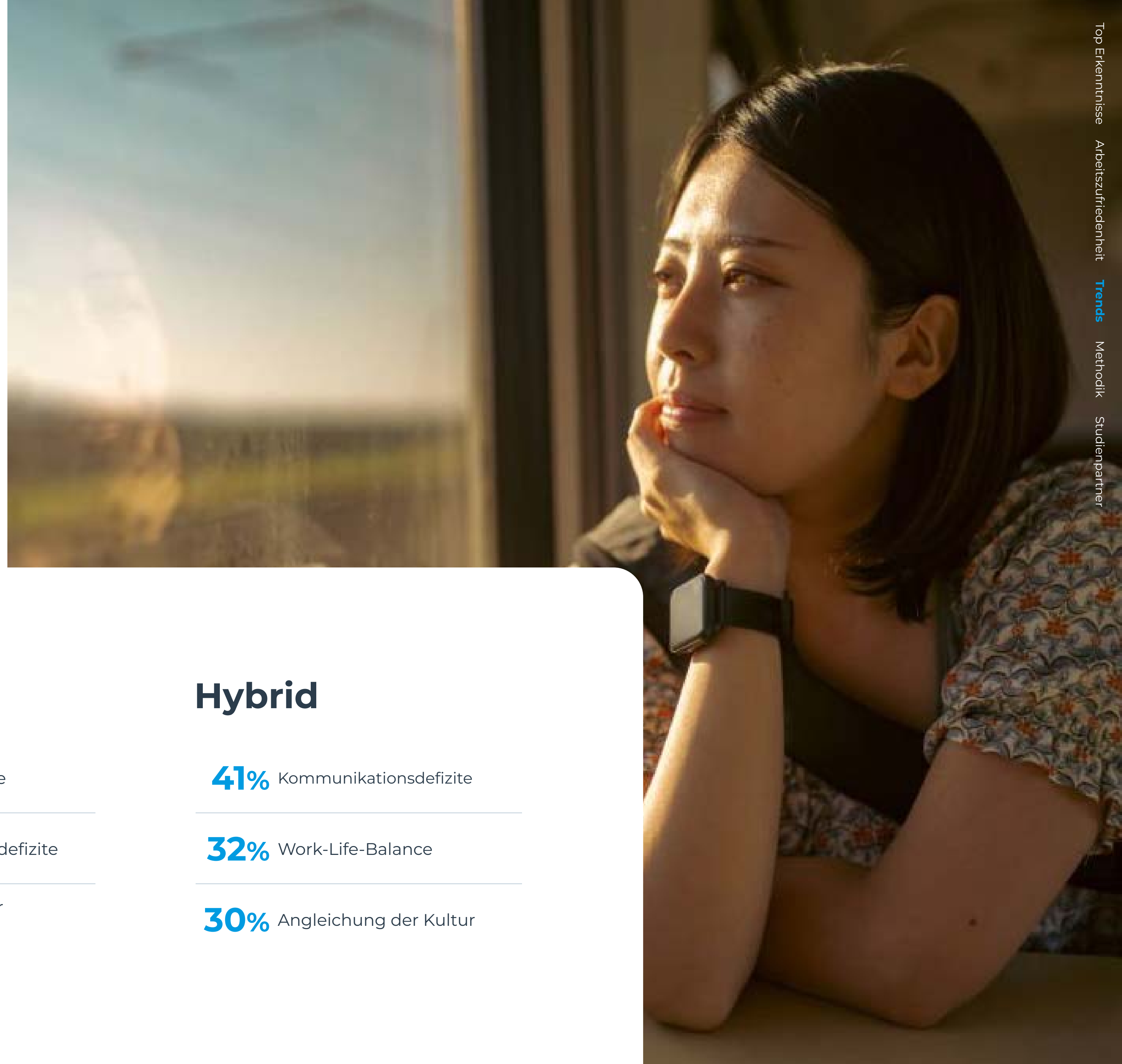
31% Wohlbefinden der Mitarbeitenden

Hybrid

41% Kommunikationsdefizite

32% Work-Life-Balance

30% Angleichung der Kultur





Förderung effektiverer Zusammenarbeit

Wenn es um die größten Hindernisse für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geht, stellen Arbeitsmittel und Zeitzone kaum eine Herausforderung dar, verglichen mit den zwischenmenschlichen Problemen, die diese Rangliste anführen.

Die Verbesserung von Kommunikation und Kollaboration ist ein kontinuierlicher Prozess, der einen kollektiven Shift des Mindsets erfordert. Mit dem Fokus auf den Aufbau von Beziehungen können Unternehmen Defizite in der Kommunikation und Zusammenarbeit beheben und so das Wachstum beschleunigen.

Wege zur Verbesserung der Kommunikation

Unabhängig vom Arbeitsumfeld gibt es Maßnahmen, die Organisationen ergreifen können, um die Kommunikation zu verbessern:

Verstetigung von Coaching und Feedback

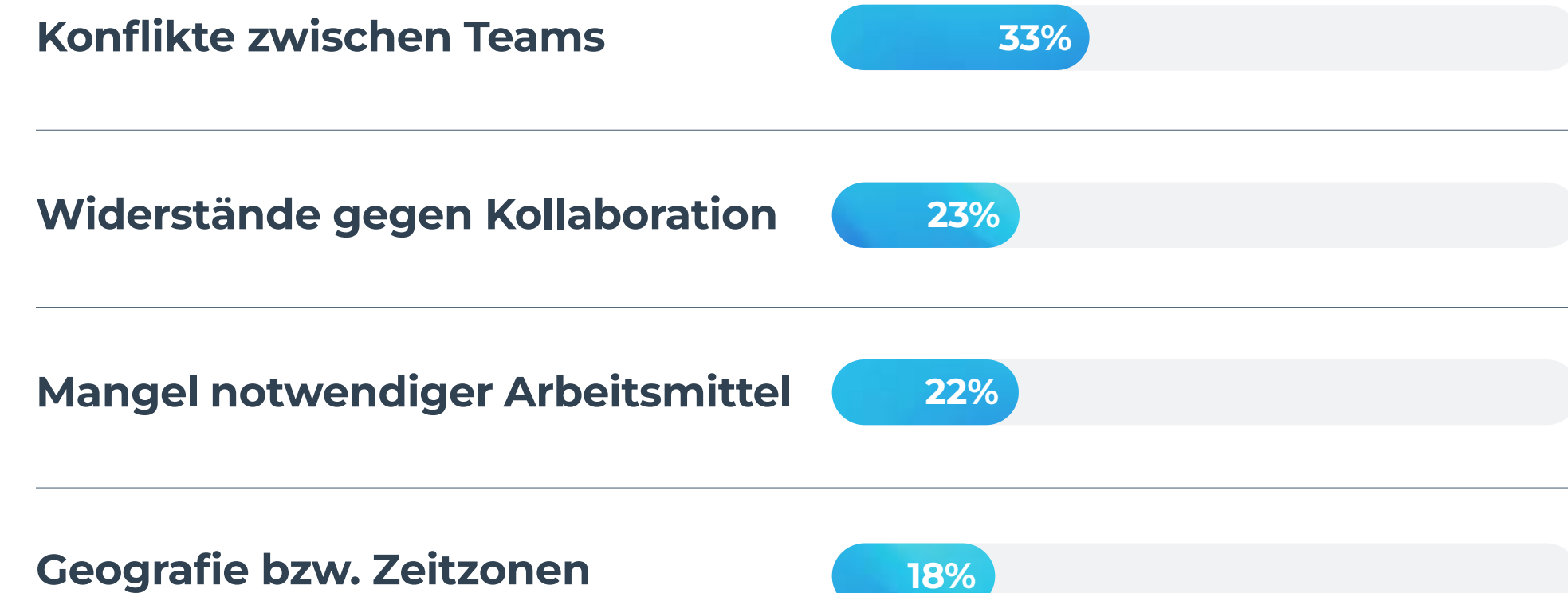
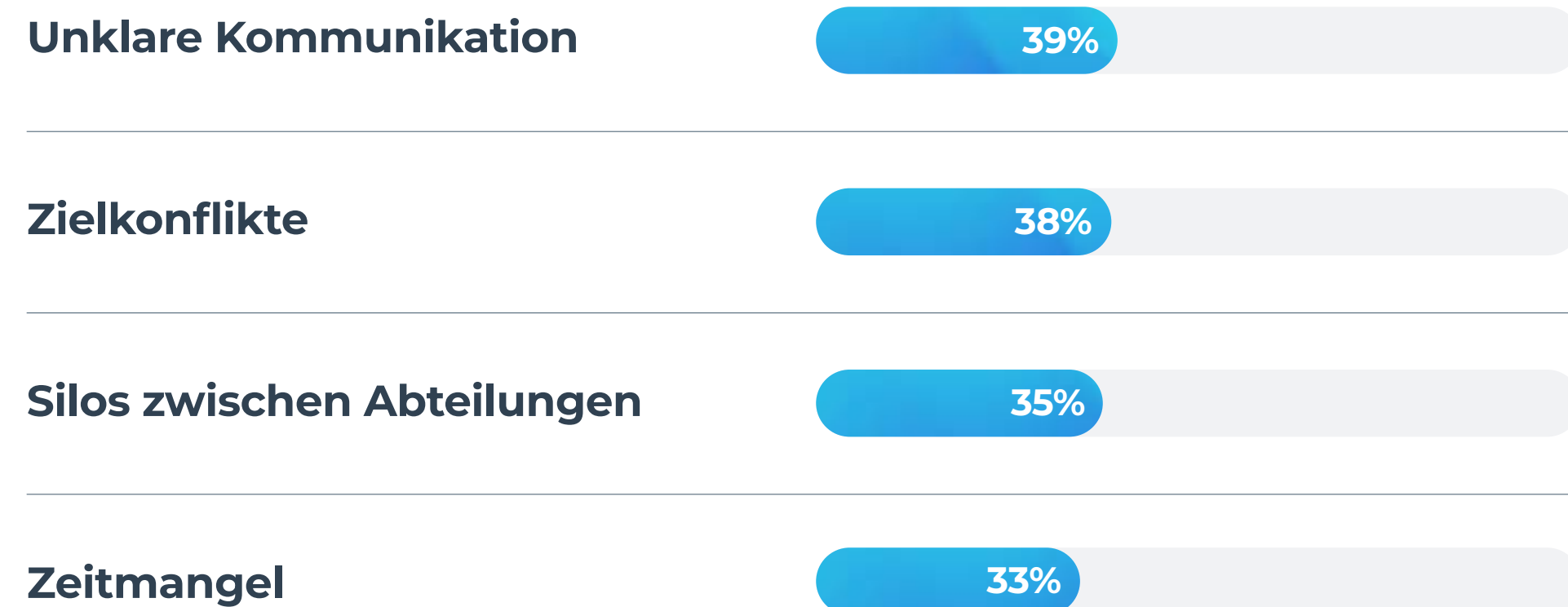
Gestaltung sozialer Interaktionen zur Förderung persönlicher Beziehungen

Schaffung größerer Transparenz

Kultivierung regelmäßiger Feedbackgespräche

Förderung psychologischer Sicherheit

Was sind für Sie die größten Hindernisse einer effektiven Zusammenarbeit?



Das Gefühl, von der Führungsebene gehört zu werden, wirkt sich auf die Zufriedenheit mit Kommunikation und Kollaboration aus

Diejenigen, die mit dem Niveau der Kommunikation und Kollaboration sehr zufrieden sind, haben deutlich häufiger das Gefühl, von den Führungsverantwortlichen gehört zu werden. 70 % stimmen voll und ganz zu, dass ihre Meinung und ihr Beitrag von den Führungskräften in ihrer Organisation anerkannt und berücksichtigt werden, verglichen mit 20 % derjenigen, die weniger zufrieden sind.



Das Empfinden psychologischer Sicherheit

- Wenn sich Mitarbeiter:innen bei der Arbeit psychologisch sicher fühlen, sind sie in der Lage, „laut zu denken“, mutige Fragen zu stellen, den Status quo offen anzufechten, Feedback zu geben und Herausforderungen und Meinungsverschiedenheiten ohne Angst vor Demütigung oder Repressalien zu bewältigen. Dies erwächst aus einer Kultur von Respekt, Vertrauen und Offenheit – einer Kultur, in der sich die Menschen wohl fühlen, wenn sie ihr ganzes, authentisches Selbst bei der Arbeit zeigen und sich zum Wohle der Organisation vor anderen öffnen können.

Was betrachten Sie als Schwerpunkt von Trainings zu DEI* in Ihrer Organisation?

48%

Schaffung von Wachstumschancen, Entwicklungsmöglichkeiten und fairer Bezahlung für alle Mitarbeitenden

41%

Anwerbung und Bindung von Top-Talenten

23%

Vermeidung von Streitfragen

38%

Integration von Prinzipien zu DEI in die tägliche Arbeit und das wahre Leben

26%

Förderung von Empathie

25%

Wir haben kein Training zu DEI / unsicher

* DEI entspricht Diversität, Chancengleichheit, und Inklusion

Bei etwa der Hälfte aller Initiativen zu DEI liegt der Schwerpunkt auf der Schaffung von Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie einer fairen Bezahlung für alle Mitarbeitenden. Die Förderung von Empathie ist nur in etwa einem Viertel der DEI-Trainings enthalten, und weitere **25 %** der Befragten wissen nicht, ob ihre Organisation Trainings zu DEI anbietet.



TREND 5

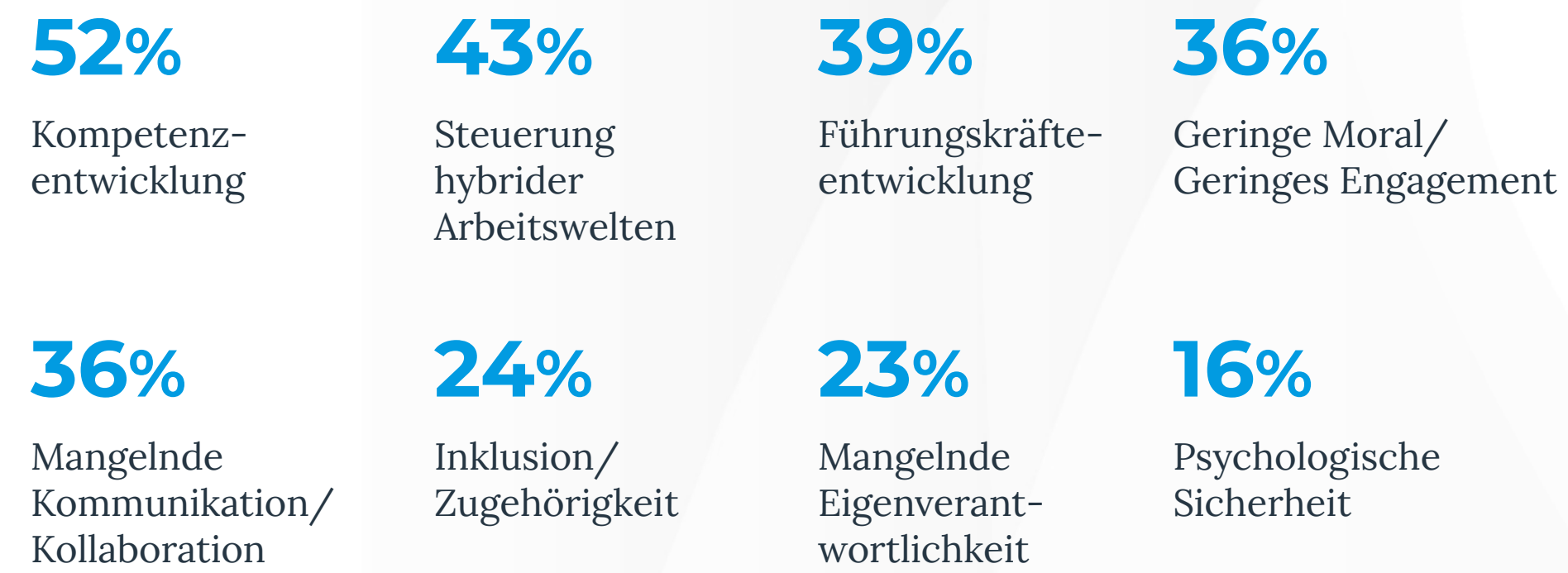
Priorisierung der Personalentwicklung zur Leistungssteigerung

Eine lohnenswerte Herausforderung

Während nur 27 % der Befragten der Meinung sind, dass ihr Unternehmen angemessene Wachstums- und Entwicklungschancen bietet, ist diese Wahrscheinlichkeit 5 Mal so hoch von denjenigen, die gleichzeitig von einer höheren Arbeitszufriedenheit berichten. Aus- und Weiterbildung stehen in engem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

Die Entwicklung von Führungskräften und Kompetenzen gehören laut den Befragten zu den größten Herausforderungen unserer Zeit. Eine effektive Aus- und Weiterbildungsstrategie kann die Mitarbeiterbindung, die Eigenverantwortlichkeit und die Produktivität verbessern und konstruktivere Führungskräfte hervorbringen.

• Welche der folgenden Herausforderungen sind für den Erfolg Ihrer Organisation von Bedeutung?



Diejenigen, mit der höchsten Arbeitszufriedenheit, arbeiten mit 5 Mal höherer Wahrscheinlichkeit in Unternehmen, die ihnen die Möglichkeit bieten, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Karriere zu gestalten.

Die Aus- und Weiterbildung spielt auch eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, dass Arbeitnehmer für ihre Aufgaben gut qualifiziert sind, sich unterstützt, wertgeschätzt und kompetent fühlen und die Möglichkeit haben, sicher beruflich zu entwickeln. All diese Faktoren wirken sich direkt auf Schlüsselkriterien wie Engagement und Mitarbeiterbindung aus und sind daher für eine erfolgreiche Personalstrategie

unverzichtbar: Engagierte Menschen sind bestrebt, ihre Kenntnisse zu erweitern und Herausforderungen anzunehmen. Ihr Streben geht dabei über die reine Arbeitstätigkeit hinaus – sie suchen nach einer sinnvollen Aufgabe und nach Möglichkeiten, sich beruflich zu entfalten.



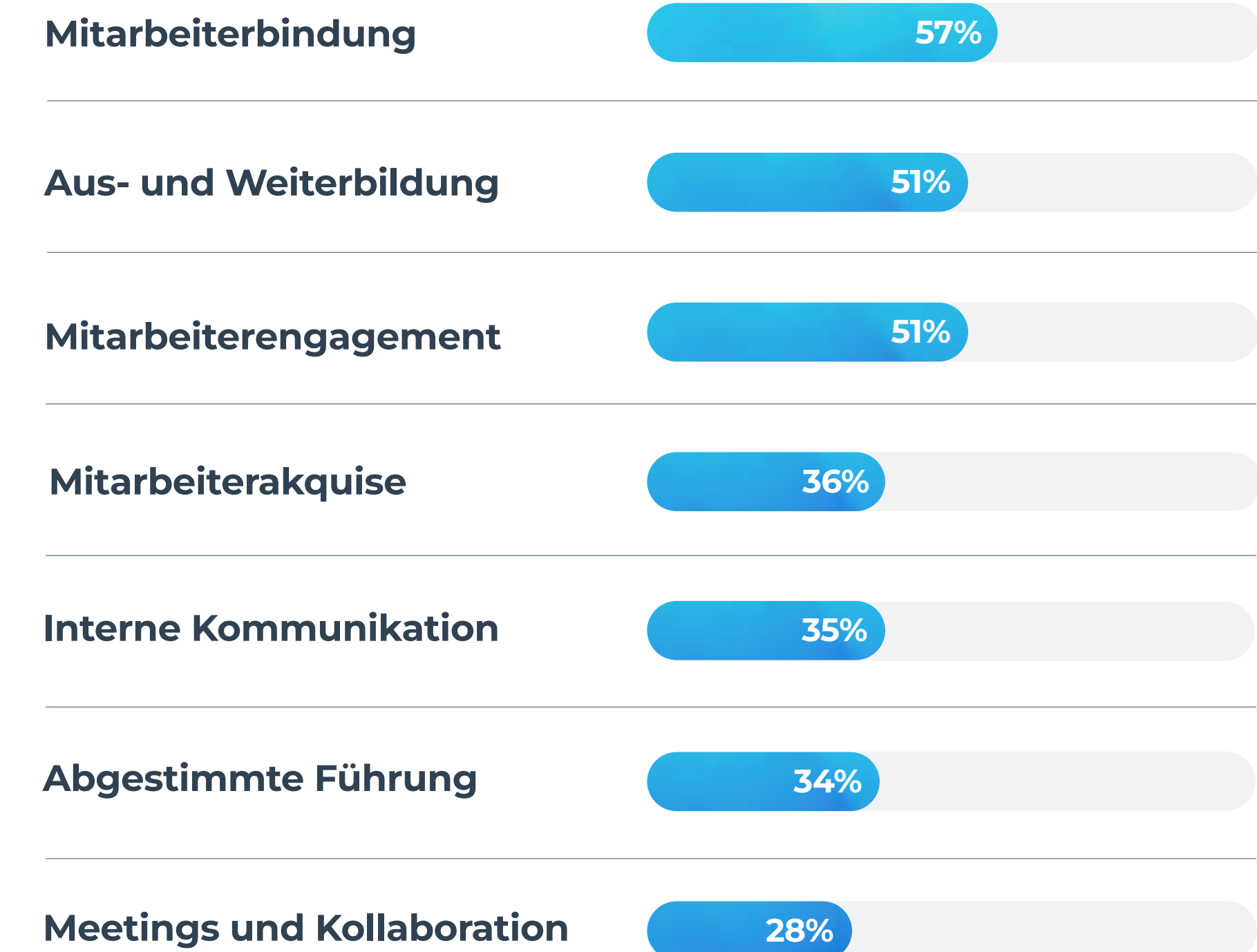
Vorteile einer besseren Personalentwicklung

Die Aus- und Weiterbildung der Belegschaft zählt zu den wichtigsten Bereichen, die verbessert werden müssen, um die obersten Unternehmensziele zu erreichen.

Eine erfolgreiche Personalentwicklung dient natürlich auch den Kernaufgaben wie Mitarbeiterbindung und Engagement.



Welche der folgenden Bereiche müssen verbessert werden, um die Kernziele Ihres Unternehmens zu erreichen?



Nur 21 % der Befragten bewerten die Personalentwicklung in ihrem Unternehmen als exzellent



Jedoch sehen diejenigen, die Moral und Engagement als weniger problematisch ansehen, auch die Mitarbeiterbindung als weniger problematisch an und berichten von einer höheren Effizienz- und Innovationsrate.

3x

Mitarbeiter, die **keine exzellente Aus- und Weiterbildung** erhalten, geben mit 3 Mal höherer Wahrscheinlichkeit **eine niedrige Arbeitsmoral und ein geringes Engagement** als eine der größten Herausforderungen für den Erfolg ihres Unternehmens an

4x

Diejenigen, die über eine **erstklassige Aus- und Weiterbildung** verfügen, bewerten die **Effizienz** ihres Unternehmens fast 4 Mal häufiger als andere als exzellent

3x

Diejenigen, die über eine **erstklassige Aus- und Weiterbildung** verfügen, arbeiten mit einer mehr als 3 Mal höheren Wahrscheinlichkeit als andere für Unternehmen, die im Vorjahr ein erhebliches **Umsatzwachstum** verzeichnen konnten

4x

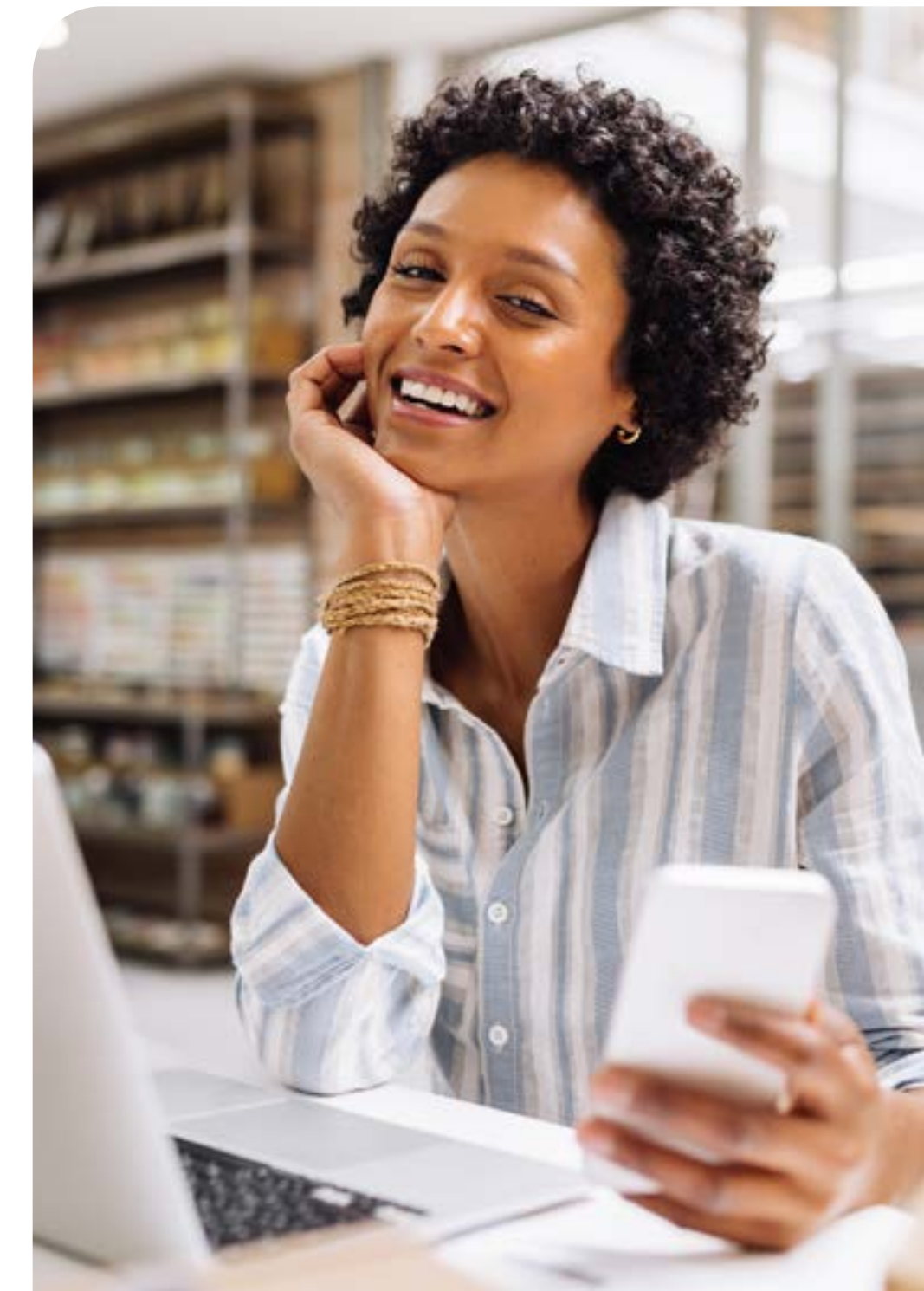
Diejenigen, die über eine **erstklassige Aus- und Weiterbildung** verfügen, schätzen die **Innovationskraft** ihres Unternehmens mehr als 4 Mal so häufig wie andere als exzellent ein



Ein abschließender Gedanke zur *Menschlichkeit* am Arbeitsplatz

Wenn es um den Erfolg einer Organisation geht, dürfen wir nicht vergessen, welche entscheidende Rolle die Menschen darin spielen. Sie sind die Architekten der Innovation, die Triebkräfte des Fortschritts und der Herzschlag einer florierenden Organisation. Die Erkenntnis, dass jeder Einzelne kein Rädchen in einer Maschine ist, sondern ein einzigartiger Mitwirkender mit Qualitäten und Talenten, ist der Schlüssel zur Entfaltung des vollen Potenzials. Wenn Menschen sich anerkannt, gehört und wertgeschätzt fühlen,

werden sie zu engagierten Katalysatoren für Veränderungen. Letztendlich geht es nicht um die Verwaltung von Ressourcen, sondern um die Befähigung von Menschen. In einem Umfeld, das von Unterstützung und wahrem Verständnis geprägt ist, sind der Kreativität der Einzelnen und der Organisation keine Grenzen gesetzt. Das größte Kapital einer Organisation sind schließlich nicht ihre Produkte oder Dienstleistungen, sondern die Menschen, die sie zum Leben erwecken.



Methodik

48



Methodik und Teilnehmer

Ascend2 benchmarkt die Leistung von Geschäftsstrategien und die Taktiken und Technologien, die sie vorantreiben. Mithilfe eines benutzerdefinierten Online-Fragebogens befragten wir 304 Fachleute, von nicht-leitenden Angestellten bis hin zu geschäftsführenden Verantwortlichen. Die Befragten repräsentieren Unternehmen in Nordamerika, Europa und der APAC-Region mit 500 bis 10.000 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Branchen. Die Umfrage wurde im November 2023 durchgeführt.

Studien- Teilnehmer

Region

67% Nordamerika

29% Europa

4% APAC

Mitarbeiterzahl

27% 500-1,000

35% 1,001-5,000

38% 5,001-10,000

Funktion

21% C-Level/Geschäftsleitung

32% VP/Bereichsleitung

28% Direktor/Abteilungsleitung

19% Manager/Leitender Angestellter

21% Nicht-leitender Angestellter

HR Rolle

60% Ja

40% Nein





Möchten auch Sie
wahre Menschlichkeit
in Ihrem Arbeitsumfeld
kultivieren?
Arbinger unterstützt
Organisationen bei
der Entwicklung einer
menschenzentrierten
Kultur, die zu exzellenten
Ergebnissen führt.

[Gespräch vereinbaren](#)



Studienpartner

52



Über die Studienpartner

Arbinger Institute

Organisatorische Veränderungen beginnen mit der kollektiven Sichtweise der Menschen. Wenn Sie also eine unternehmensweite Transformation anstreben, müssen Sie bei den einzelnen Mitarbeitenden anfangen. Das Arbinger Institute kann auf vier Jahrzehnte Forschung und Erfahrung zurückblicken, in denen es Tausenden von Organisationen weltweit geholfen hat, ihre Ergebnisse durch einen Shift des Mindsets drastisch zu verbessern.

Mit unseren bewährten Trainings- und Coaching-Methoden entdecken Menschen auf allen

Organisationsebenen, wie eine veränderte Sichtweise sie dazu befähigt, Silos aufzubrechen, die Produktivität zu steigern, eine stärkere Inklusion zu fördern, nachhaltige kulturelle Veränderungen zu schaffen, Innovationen zu beschleunigen und Gewinne zu steigern.

Ganz gleich, ob Sie sich für die Entwicklung von Führungskräften, den Aufbau leistungsstarker Teams oder die Transformation der Kultur interessieren, wir zeigen Ihnen, wie Sie einen Shift des Mindsets erreichen können, der der Schlüssel zu nachhaltigen Erfolgen ist.

Ascend2 RESEARCH-BASED MARKETING

Unternehmen arbeiten mit Ascend2 zusammen, um innovative Studien zu erstellen, von der Konzeption der Umfrage über die Erstellung von Berichten und Inhalten bis hin zur Medienarbeit. Ascend2 hilft Unternehmen dabei, Marketinginhalte zu erstellen, Leads zu generieren und potenzielle Kunden anzusprechen, um die Nachfrage entlang der Consumer-Journey zu steigern.

Danke

Arbinger
Institute