Masterclass

Was Mitarbeitende wirklich brauchen, um gute Arbeit zu leisten

Eduard Bergmann | München 2026

HUG

by Personio

Personio

Warum das Thema jetzt zählt

KI verändert Aufgaben, Tempo und Erwartungen, aber sie verbessert weder Führung noch Prozesse automatisch. Gerade deshalb müssen HR-Teams Arbeitsbedingungen so gestalten, dass Mitarbeitende Rückmeldungen geben, Arbeit ohne unnötige Engpässe voranbringen und in einem klaren Rahmen entscheiden können.

44 % der Beschäftigten in der EU erleben starken Zeitdruck oder Arbeitsüberlastung.

40 % berichten, dass KI und andere digitale Technologien neue Aufgaben geschaffen haben.

Quellen: EU-OSHA, OSH Pulse 2025; Eurofound, European Working Conditions Survey 2024.

Drei Mechanismen, die ihr sofort testen könnt

01. Verbindlichkeit

Vertrauen entsteht, wenn auf Rückmeldungen auch Taten folgen.

02. Arbeitsfluss

Gute Ergebnisse entstehen, wenn Menschen, Abläufe und Entscheidungen gut zusammenspielen.

03. Entscheidungsfreiheit

Mitarbeitende können selbstständig arbeiten, wenn Ziele klar sind, Grenzen feststehen und sie die nötigen Entscheidungen selbst treffen können.

1

Drei
Best Practices

Was sich in Gesprächen, Prozessen und Entscheidungswegen sofort ändern lässt

01. Kein Feedback ohne Antwort

Lernpunkt

Mitarbeitende verlieren nicht nur wegen eines Problems Vertrauen, sondern wenn auf offene Rückmeldungen nicht reagiert wird.

Nicht: „Wir nehmen das mit."

Morgen testen

Jedes relevante Thema mit drei Punkten schließen: Was machen wir? Wer übernimmt? Bis wann gibt es eine Rückmeldung?

Besser: „Anna prüft das bis Freitag und meldet sich zurück."

Leitfrage: Welche Rückmeldung wartet bei euch noch auf eine Antwort?

02. Performance entsteht im System

Lernpunkt

Wenn KI vorne schneller macht, aber Arbeit später auf Freigaben wartet, entsteht mehr Output, aber nicht automatisch mehr oder bessere Ergebnisse.

Nicht: Nur den Output der Person erhöhen.

Morgen testen

Einen konkreten Arbeitsfluss prüfen: Ziel, Qualitätsmaßstab, Übergaben/Freigaben und Entscheidungsrechte.

Besser: Den ganzen Weg vom Auftrag bis zum Ergebnis betrachten.

Leitfrage: Wo produziert ihr schneller, als der Prozess verarbeiten kann?

03. Verantwortung braucht Entscheidungsrechte

Lernpunkt

Eigenverantwortung bleibt eine Worthülse, wenn Mitarbeitende für fast jeden Schritt auf eine Freigabe warten müssen.

Nicht: Ergebnisverantwortung delegieren, Freigaben behalten.

Morgen testen

Fünf wiederkehrende Entscheidungen sortieren: Du entscheidest · du entscheidest und informierst · wir entscheiden gemeinsam.

Besser: Ziel und Leitplanken klären, dann entscheiden lassen.

Leitfrage: Welche Entscheidung liegt nur noch aus Gewohnheit bei der Führungskraft?

Psychologische Sicherheit heißt nicht Komfortzone. Sie heißt: Probleme, Fehler und Widerspruch dürfen sichtbar werden und werden anschließend professionell bearbeitet.

2

Praxis-Checkliste

Neun Fragen, mit denen HR und Führung den aktuellen Stand sofort prüfen können

Feedback & psychologische Sicherheit

- [ ] Gibt es auf jede relevante Rückmeldung eine klare Antwort, auch wenn die Antwort Nein lautet?
- [ ] Sind nächster Schritt, Verantwortliche:r und Rückmeldetermin benannt?
- [ ] Können Mitarbeitende Fehler, Zweifel oder Widerspruch ansprechen, ohne persönliche Nachteile zu erwarten?

Arbeitsfluss & Performance

- [ ] Sind Priorität und Qualitätsmaßstab für die wichtigsten Aufgaben wirklich klar?
- [ ] Wissen wir, wo Arbeit regelmäßig auf Übergaben, Freigaben oder Entscheidungen wartet?
- [ ] Prüfen wir bei KI-Einsatz auch neue Aufgaben wie Kontrolle, Nacharbeit und Abstimmung?

Verantwortung & Entscheidungsrechte

- [ ] Ist geklärt, welche Entscheidungen das Team selbst trifft, nur informiert oder gemeinsam entscheidet?
- [ ] Können wir mindestens eine unnötige Freigabe in „entscheiden und informieren“ umwandeln?
- [ ] Messen wir Wirkung am Ergebnis und Arbeitsfluss – nicht nur an mehr Output?

Mein nächster Schritt

Ich ändere:

Verantwortlich:

Bis:

Woran messen wir das Ergebnis?

Masterclass

Was Mitarbeitende wirklich brauchen, um gute Arbeit zu leisten

Eduard Bergmann | München 2026

HUG

by Personio