Was Mitarbeitende wirklich brauchen, um gute Arbeit zu leisten

Eduard Bergmann · orgaMAX

HUG

By Personio

Wir sind ...



Eduard Bergmann

People & Culture
Manager bei orgaMAX



Henri Heß

Senior Business
Manager bei Personio

Mehr Input. Mehr Output.
Mehr Druck. Weniger Zeit.

KI beschleunigt Aufgaben. Ob daraus echte Performance wird, entscheidet das Arbeitsdesign.

28 %

sagen, digitale Technologien erhöhen
ihre Arbeitsbelastung.

44 %

erleben in der EU starken Zeitdruck
oder Arbeitsüberlastung.

48 %

sagen, digitale Technologien bestimmen
das Tempo ihrer Arbeit.

EU-OSHA · OSH Pulse 2025 · mehr als 28.000 Beschäftigte in Europa

Drei Mechanismen, die gute Arbeit ermöglichen

Drei Alltagssituationen – und drei Dinge, die ihr morgen testen könnt.

01 Verbindlichkeit

Rückmeldungen verschwinden nicht. Menschen erleben, dass Ansprechen tatsächlich etwas auslöst.

02 Arbeitsfluss

Leistung wird nicht vom System ausgebremst. Mehr Output wird nicht automatisch zum nächsten Stau.

03 Entscheidungsfreiheit

Verantwortung bekommt echte Handlungsfähigkeit – mit Ziel, Rahmen und klaren Entscheidungsrechten.

„Wir kümmern uns darum.“

Und dann?

Kein Feedback ohne Antwort.

Psychologische Sicherheit beginnt dort, wo Probleme offen angesprochen werden können – und sichtbar etwas folgt.

Was?

Was machen wir mit dem angesprochenen Thema?

Wer?

Wer übernimmt den nächsten Schritt?

Bis wann?

Wann bekommt die Person eine klare Rückmeldung?

„Wenn KI den Output erhöht – wächst dann auch die Leistung?“

Oder bauen wir nur den nächsten Stau?

3 → 20

Mehr Output ≠ mehr Performance

Performance entsteht im System.

Nicht nur im Menschen.

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

30 % berichten, dass Aufgaben weggefallen sind.

Mensch

Kompetenz, Fokus und Energie.

Führung

Prioritäten, Unterstützung und Entscheidungen.

Prozess

Abläufe, Übergaben und Freigaben.

Entscheidung

Klarheit darüber, wer wirklich handeln darf.

Eurofound · European Working Conditions Survey 2024 · 36.000+ Interviews in 35 Ländern

Bevor du Leistung bewertest, prüfe das System.

Vier Fragen, die ich vor jeder Diskussion über „mehr Performance“ stellen würde.

Ziel	Was hat Priorität?	Ist klar, worauf die Person ihre Energie richten soll?
Qualität	Was bedeutet gut?	Ist das erwartete Ergebnis wirklich beschrieben?
Prozess	Was passiert danach?	Wo warten Übergaben, Freigaben oder Nacharbeit?
Entscheidung	Wer darf was entscheiden?	Welche Entscheidung hängt unnötig an Führung?

„Übernimm Verantwortung.“

„Aber frag mich vorher.“

Der Entscheidungsraum

Führung muss nicht alles entscheiden. Führung muss klären, was wo entschieden wird.

Du entscheidest.

Die Leitplanken sind klar. Die Entscheidung liegt vollständig im Team.

Du entscheidest und informierst.

Das Team handelt selbstständig. Führung bleibt informiert, ohne zum Flaschenhals zu werden.

Wir entscheiden gemeinsam.

Nur die Entscheidungen, die tatsächlich mehrere Perspektiven oder Risiken brauchen.

Welche Entscheidung liegt nur deshalb noch bei Führung, weil sie dort schon immer lag?

Eurofound/Cedefop · European Company Survey 2019

Wo verhindert euer System gerade gute Arbeit?

Nehmt eine konkrete Situation aus eurem Alltag – nicht die Theorie.

01 Welche Rückmeldung wartet noch auf eine Antwort?

02 Wo produziert ihr schneller, als euer Prozess verarbeiten kann?

03 Welche Entscheidung hängt noch bei Führung?

04 Was passiert bei euch, wenn jemand widerspricht?

Morgen.

Eine Rückmeldung beantworten.
Einen Flaschenhals hinterfragen.
Eine Entscheidung abgeben.

Gute Arbeit entsteht im Alltag – in dem, was wir versprechen, ermöglichen und Menschen wirklich zutrauen.

Zeit für eure Fragen