

Auf die Führungskraft kommt es an!

Jim Clifton ist seit 1988 CEO von Gallup. Mit ihm entwickelte sich das Meinungsforschungsinstitut zu einer weltweit agierenden Organisation mit 40 Vertretungen in 30 Ländern. Er ist der Sohn des Entwicklers des CliftonStrengths® Assessment Donald O. Clifton.

Jim Harter ist der Chefwissenschaftler bei Gallup rund um das Thema Arbeit und Arbeitsplatz. Er hat über 1000 Studien zu diesem Thema durchgeführt.

Jim Clifton

Jim Harter

Auf die Führungskraft kommt es an!

**Die 52 Gallup Erfolgsgeheimnisse
zur Zukunft der Arbeit**

Aus dem Englischen von Joe Paul Kroll

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die englische Originalausgabe erschien 2019 bei Gallup Press unter dem Titel *It's the manager*.

© 2019 Gallup, Inc.. All rights reserved.

Gallup®, CliftonStrengths®, Clifton StrengthsFinder®, Gallup Press®, Q12®, SRI®, StrengthsFinder®, The Gallup Path®, The Gallup Poll® und die Bezeichnungen der 34 CliftonStrengths-Themen sind eingetragene Warenzeichen von Gallup, Inc. Andere Warenzeichen sind Eigentum ihrer jeweiligen Besitzer.

Bei den Q12-Elementen handelt es sich um gesetzlich geschützte Informationen von Gallup. Deren Wiedergabe oder Anwendung in einem Test sind nur mit schriftlicher Genehmigung von Gallup gestattet. Copyright © 1993-1998 Gallup, Inc. All rights reserved.

ISBN 978-3-593-51175-7 Print

ISBN 978-3-593-44450-5 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44451-2 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln,

nach einem Entwurf von GALLUP PRESS

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Minion und Myriad

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

*Für alle, die glauben,
dass das höchste Ziel eines Unternehmens heißen muss,
das Potenzial der Menschen voll auszuschöpfen.*

Inhalt

Leitfaden zur Lektüre 13

Einleitung: Was die Welt in Zukunft will 15

STRATEGIE

Kapitel 1

Was genau müssen CEOs und CHROs ändern? 27

Kapitel 2

Warum Unternehmen so schwer zu verändern sind 30

Kapitel 3

Zwei Eigenschaften, die Führungskräfte unbedingt brauchen 32

Kapitel 4

Unterschiedliche Teams zusammenführen 34

Kapitel 5

Die richtigen Entscheidungen treffen 36

KULTUR

Kapitel 6

Was ist eine Unternehmenskultur? 41

Kapitel 7

Warum Kultur wichtig ist 43

Kapitel 8

Wie man eine Kultur verändert 45

ARBEITGEBERMARKE

Kapitel 9

Die Mitarbeiter von morgen ansprechen 49

Kapitel 10

Die Stars einstellen 52

Kapitel 11

Die Lösung: Analytik im Einstellungsverfahren 55

Kapitel 12

Wie Sie Ihre künftigen Stars in Aktion erleben können 58

Kapitel 13

Fünf Fragen für das Onboarding 61

Kapitel 14

Der schnelle Weg zur Entwicklung – Stärken zur Gesprächsgrundlage machen 66

Kapitel 15

Die Geschichte von CliftonStrengths 69

Kapitel 16

Fünf Schritte zur Errichtung einer stärkenbasierten Kultur 72

Kapitel 17

Die richtigen Anforderungen: Kompetenzen 2.0 75

Kapitel 18

Offen für Nachrücker 79

Kapitel 19

Das Ausscheiden 82

VOM CHEF ZUM COACH

Kapitel 20

Die drei Anforderungen an das Coaching 87

Kapitel 21

Die fünf Coaching-Gespräche 90

Kapitel 22	
Bezahlung und Beförderung	96
Kapitel 23	
Leistungsbewertungen – die blinden Flecken	100
Kapitel 24	
Leistungsbewertungen – die Lösung	104
Kapitel 25	
Wie die Weiterentwicklung zur Begründung wird, dass Mitarbeiter bleiben . .	108
Kapitel 26	
<i>Moneyball</i> am Arbeitsplatz	112
Kapitel 27	
Der Teamleiter-Durchbruch	116
Kapitel 28	
Woran Programme zur Förderung der emotionalen Bindung scheitern	120
Kapitel 29	
Eine Kultur hoher Mitarbeiterentwicklung schaffen	124
Kapitel 30	
Die fünf Merkmale richtig guter Manager	128
Kapitel 31	
Wie Sie Ihre Manager entwickeln	131
DIE ZUKUNFT DER ARBEIT	
Kapitel 32	
Ein kurzer Überblick über die Veränderungen am Arbeitsplatz	135
Kapitel 33	
Drei Voraussetzungen für Diversität und Inklusion	137
Kapitel 34	
Diversität und Inklusion: »Behandle mich mit Respekt!«	139

Kapitel 35	
Diversität und Inklusion: »Ich möchte meiner Stärken wegen wertgeschätzt werden.«	141
Kapitel 36	
Diversität und Inklusion: »Führungskräfte werden schon das Richtige tun.«	143
Kapitel 37	
Das Geschlechtergefälle	145
Kapitel 38	
Frauen am Arbeitsplatz – die Ära #MeToo	148
Kapitel 39	
Frauen am Arbeitsplatz: Woher kommt das Gehaltsgefälle?	150
Kapitel 40	
Frauen am Arbeitsplatz: <i>Work-Life-Flexibilität</i>	152
Kapitel 41	
Wird die Nachkriegsgeneration zur Last?	154
Kapitel 42	
Nebenleistungen, Vergünstigungen, flexible Arbeitszeit: Worauf legen Mitarbeiter wirklich Wert?	157
Kapitel 43	
Wie sich flexible Arbeitszeiten und hervorragende Leistung verbinden lassen	159
Kapitel 44	
Das Büro von heute	162
Kapitel 45	
Innovation im Unternehmen: Wie man Kreativität managt und fördert	165
Kapitel 46	
Keine »Agilität« ohne richtig gute Manager	169
Kapitel 47	
Die <i>Gig Economy</i>: Das neue Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber	171

Kapitel 48	
Projektarbeiter: Verzweifelt oder zufrieden?	173
Kapitel 49	
Die künstliche Intelligenz ist da. Was nun?	175
Kapitel 50	
Wie Sie Ihr Unternehmen auf KI vorbereiten	179
Kapitel 51	
Im Netz der Technik: HCM-Systeme und andere Lösungen	181
Kapitel 52	
Moneyball für Manager oder: Bessere Entscheidungen dank prädiktiver Analytik	185

ZUM SCHLUSS

ANHANG 1

Mit Ihren Stärken führen: Ein Leitfaden zu den 34 CliftonStrengths-Themen . .	197
Analytisch	198
Anpassungsfähigkeit	201
Arrangeur	204
Autorität	207
Bedeutsamkeit	210
Behutsamkeit	213
Bindungsfähigkeit	215
Disziplin	218
Einfühlungsvermögen	221
Einzelwahrnehmung	224
Entwicklung	227
Fokus	230
Gleichbehandlung	233
Harmoniestreben	236
Höchstleistung	239
Ideensammler	242
Integrationsbestreben	244

Intellekt	247
Kommunikationsfähigkeit	250
Kontaktfreudigkeit	253
Kontext	256
Leistungsorientierung	259
Positive Einstellung	262
Selbstbewusstsein	265
Strategie	268
Tatkraft	271
Überzeugung	274
Verantwortungsgefühl	277
Verbundenheit	280
Vorstellungskraft	283
Wettbewerbsorientierung	286
Wiederherstellung	289
Wissbegier	291
Zukunftsorientierung	294

ANHANG 2

Q ¹² : Die 12 Elemente der emotionalen Mitarbeiterbindung	297
--	-----

ANHANG 3

Gallups Studien und Analysen.	313
---------------------------------------	-----

ANHANG 4

Literatur und Anmerkungen	316
Danksagung	349
Über Gallup	351
Ihr Zugang zum CliftonStrengths®	352

Leitfaden zur Lektüre

In den Händen halten Sie ein Nachschlagewerk für CEOs, Personalleiter (CHROs) und Managerinnen.* Es ist nicht dazu gedacht, von vorne bis hinten durchgelesen zu werden, etwa während eines Transatlantikfluges. Wir haben es geschrieben, um Ihnen beratend zur Seite zu stehen – ganz gleich, vor welcher Entscheidung Sie und Ihr Unternehmen gerade stehen.

Dieses Buch handelt von mehr als 50 bahnbrechenden Entwicklungen, die in fünf Kategorien gegliedert sind:

- Strategie
- Kultur
- Arbeitgebermarke
- Vom Chef zum Coach
und
- Die Zukunft der Arbeit

Jedes Unternehmen befindet sich auf einer Reise und jedes an einem anderen Punkt dieser Reise. Manche dieser Themen mag Ihr Unternehmen bereits bewältigt haben, andere nicht. Wir empfehlen deshalb, diejenigen Kapitel anzusteuern, die sich Ihren drängendsten Problemen widmen.

Behalten Sie bei der Lektüre dieses Buches stets eines im Hinterkopf: Kein einzelner Faktor ist für den Erfolg Ihres Unternehmens so wichtig wie die Qualität Ihrer Manager und Teamleiter.

* Auch wenn wir aufgrund der besseren Lesbarkeit vermehrt die männliche Form verwenden, sind stets Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

Einleitung: Was die Welt in Zukunft will

Während der globale Arbeitsplatz einen historisch außergewöhnlichen Wandel durchlebt hat, verharrt die Praxis des Managements seit über 30 Jahren auf der Stelle.

Die Praxis des Managements ist abgehängt worden. Wir müssen uns daran anpassen, wie Menschen heute arbeiten und leben wollen.

Um diese Situation besser zu verstehen, haben die Analytiker von Gallup sämtliches Material ausgewertet, dessen wir bei fast allen führenden Institutionen und in der Managementliteratur habhaft werden konnten – sowie unsere eigenen Daten, die wir im Lauf von über 30 Jahren an Arbeitsplätzen in den USA und auf der ganzen Welt erhoben haben. Unsere Arbeit umfasst gründliche Interviews im zweistelligen Millionenbereich, die wir mit Managern und Beschäftigten in über 160 Ländern geführt haben.

Zu Gesprächen am runden Tisch haben wir CHROs aus 300 der weltgrößten Unternehmen versammelt.

Wir haben einige der weltweit führenden Wirtschaftswissenschaftler befragt.

Gallup ist zu dem Schluss gekommen, dass das größte kurzfristige Problem der Weltwirtschaft – kurzfristig bezeichnet hier einen Zeitraumen von fünf bis zehn Jahren – in ihrer nachlassenden Dynamik und schwindenden Produktivität (Pro-Kopf-BIP) liegt. Ferner schließen wir, dass sich diese Probleme beheben lassen – so sicher, wie die Prinzipien des *Lean Management* und *Six Sigma* einst die Produktionsqualität in der ganzen Welt wieder ins Lot brachten.

Diesmal liegen die Fehler, die es auszumerzen gilt, nicht in Prozessen. Vielmehr handelt es sich um Versäumnisse im Ausschöpfen menschlichen Potenzials.

Das Mittel gegen nachlassende wirtschaftliche Dynamik und schwindende Produktivität hält nicht die Politik in den Händen, sondern die CEOs und CHROs. Es sind die Menschen an der Spitze der zehntausend größten Organisationen der Welt – dazu gehören auch Regierungsbehörden und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) –, die die größten Probleme der Welt lösen können.

Eine wichtige Rolle kommt dabei den amerikanischen Unternehmen zu. Der amtlichen Statistik zufolge gibt es etwa sechs Millionen Unternehmen in den USA. Vier Millionen davon haben vier oder weniger Beschäftigte – Tante-Emma-Läden, wenn Sie so wollen. Bleiben zwei Millionen kleine, mittlere und große Unternehmen. Diese unterteilen sich wiederum in eine Million Firmen mit fünf bis neun Beschäftigten, 600 000 Firmen mit 10 bis 19 Beschäftigten und 500 000 Firmen mit 20 bis 99 Beschäftigten. In den Vereinigten Staaten gibt es nur 90 000 Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten, und nur etwa 18 000 Unternehmen, die mehr als 500 Menschen Arbeit geben.

Es liegt in der Macht dieser 18 000 Unternehmen an der Spitze der Pyramide, dem Wachstum von BIP und Produktivität einen entscheidenden Schub zu geben, indem sie ihre jeweilige Kultur umstellen – hin zu einer Kultur der hohen Mitarbeiterentwicklung.

Die Lösung liegt darin, die Praxis des Managements in Einklang zu bringen mit dem neuen *Willen* der Beschäftigten in der ganzen Welt. Der große amerikanische Traum hat sich verändert – der große globale Traum auch. Was die ganze Welt will, ist ein guter Job. Das ist der neue Wille der Welt.

Wenn Unternehmen erst einmal auf diesen Willen eingehen, ändert sich alles.

Wie schon *Lean Management* und *Six Sigma* gezeigt haben: Wenn sich die Praxis des Managements verändert, verändern sich auch die Menschen – und die Unternehmen sparen Unmengen an Zeit und Geld. Alles wird besser: Menschen und Teams wachsen und entwickeln sich weiter, und sie sind erfolgreicher, weil ihre Arbeit mit ihrem Willen in Einklang steht, einen guten Job zu haben – womöglich sogar einen tollen.

Das Potenzial eines Teamangehörigen nicht zu maximieren, ist – in der Sprache von *Six Sigma* gesprochen – ein *Defekt*.

Ein großes, weltweit tätiges Dienstleistungsunternehmen hat errechnet, dass sein Führungspersonal jährlich Zeit im Gegenwert von einer Milliarde Dollar vergeudet – allein indem es seine Manager Bewertungsbögen ausfüllen lässt, statt sie in der Zeit ihre Mitarbeiter fördern zu lassen oder mit ihnen längerfristig angelegte Coaching-Gespräche zu führen. Viele CEOs und CHROs merken allmählich, dass es keinerlei Beweise gibt – keine Institution der Managementwissenschaft hat je einen solchen Beweis erbringen können –, dass die bestehenden, großangelegten Verfahren zur Beurteilung und Bewertung von Mitarbeitern effektiv sind.

Oft fragen uns CEOs und CHROs: »Wie genau kann ich wissen – oder statistisch feststellen lassen –, ob wir eine Kultur hoher Mitarbeiterentwicklung haben?« Überall auf der Welt ist eine einfache Aussage der beste Indikator dafür: »An meinem Arbeitsplatz gibt es jemanden, der meine Entwicklung fördert.«

Wenn 60 Prozent Ihrer Beschäftigten sich mit dieser Aussage einverstanden zeigen, dann ist es Ihnen tatsächlich gelungen, Ihr Unternehmen zu verändern und die Welt obendrein – jedenfalls ein Stückchen.

Mit den in diesem Buch versammelten Daten und Auswertungen werden bedeutende Entdeckungen vorgestellt, aus denen hervorgeht, dass die weltweite wirtschaftliche Produktivität sich im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte verlangsamt hat, weil versäumt wurde, die Art und Weise, wie Manager Menschen und Teams führen und fördern, nennenswert weiterzuentwickeln.

Während die Erhebungen von Gallup die Schuld beim Management finden, kommen sie doch zu dem Schluss, dass sich dieses Problem beheben lässt, es reparabel ist. Unter »reparabel« verstehen wir die Schaffung eines globalen Aufwärtstrends in der emotionalen Bindung der Mitarbeiter. Aktuell fühlen sich nur 15 Prozent der Beschäftigten weltweit »emotional sehr an ihr Unternehmen gebunden«, womit gemeint ist, dass sie großartige Jobs haben, die sie überzeugt und zielgerichtet weiterentwickeln. Gelänge es, diese Zahl auf 50 Prozent anzuheben, wäre die Arbeitswelt kaum wiederzuerkennen und die Welt ein wenig besser.

Lange Zeit galt die Maxime, dass Unternehmen ihren Aktionären einen Gewinn zu verschaffen hätten. Dagegen ist nichts zu sagen. Für die Zukunft der Arbeit ist das aber nicht genug.

Peter Drucker schrieb einmal, es gebe nur eine sinnvolle Definition eines Unternehmensziels: nämlich einen Kunden zu erschaffen. Auch damit sind wir einverstanden. Für den Arbeitsplatz von morgen ist das aber nicht genug.

Zum neuen Sinn von Unternehmen – und zur Zukunft der Arbeit – muss gehören, das Potenzial der Menschen zu maximieren.

Was heißt Produktivität?

Das Potenzial von Menschen zu maximieren und auszuschöpfen, nützt nicht nur Ihrem Unternehmen. Auch die Produktivität Ihrer Volkswirtschaft hängt daran, mithin die der gesamten Weltwirtschaft. Die Einsätze sind denkbar hoch.

In den meisten Institutionen der Welt legen Ökonomen und andere Wissenschaftler vor allem ein Maß an, das Bruttoinlandsprodukt (BIP) – im Grunde also die Summe all dessen, was die Einwohner eines Landes herstellen, kaufen und einander verkaufen.

Wenn man im Falle eines Landes von einem »Gesamtumsatz« sprechen könnte, dann wäre es das BIP: die Summe der Transaktionen aller Bürger und Unternehmen. Und diese Zahl geben beinahe alle Regierungen der Welt vierteljährlich bekannt.

Es scheint also nahezu liegen, das BIP als die wesentliche Kennzahl für den gesellschaftlichen Fortschritt und das Wohlergehen eines Landes heranzuziehen. Auf einen Blick lässt sich etwa ablesen, dass das BIP pro Kopf in China stetig wächst, in Russland hingegen stagniert. Angesehene Wissenschaftler und Meinungsführer schließen daraus, dass es um die menschliche Entwicklung in China besser bestellt ist als in Russland.

Ganz so einfach ist die Sache nicht, aber immerhin ist das BIP eine Maßeinheit, die in allen Ländern und Gesellschaften Verwendung findet und insgesamt recht hilfreich ist.

Das Wachstum des BIP geteilt durch die Gesamtbevölkerung oder »pro Kopf« ergibt, was Ökonomen als »Produktivität« bezeichnen.

Denken Sie sich zum Beispiel die Vereinigten Staaten als Unternehmen, deren CEO oder CHRO Sie sind. Sie haben etwa 125 Millionen Beschäftigte in Vollzeit und weitere 27 Millionen in Teilzeit. Ihr Umsatz beläuft sich auf rund 20 Billionen Dollar (BIP 2018),

dagegen stehen Schulden, ebenfalls in Höhe von fast 20 Billionen Dollar. Ihrem Riesenkonzern, der Amerika AG, machen zwei Probleme besonders zu schaffen: Das Wachstum geht zurück, die Kosten explodieren.

Ihre Mitarbeiter grollen, denn die Hälfte von ihnen verdient weniger als vor 35 Jahren. Sie haben also effektiv seit über 35 Jahren keine Gehaltserhöhung mehr gehabt. Doch die Kosten für Wohnung, Gesundheit und Ausbildung schießen weiter in die Höhe, während die Lohn-tüte sich immer dünner anfühlt.

Doch CEOs und CHROs sind eher in der Lage als ihre jeweiligen nationalen Regierungen, der wirtschaftlichen Dynamik ihres Landes und der Welt einen neuen Schub zu geben. Eine gute Finanzpolitik ist natürlich besser als eine schlechte Finanzpolitik, doch die mächtigeren Hebel liegen in den Händen von CEOs und CHROs, nicht in denen des Gesetzgebers.

Warum der Börse der Saft ausgegangen ist

Wenn sich die Mitarbeiter auf allen Ebenen nicht fortentwickeln, dann tun das auch ihre Unternehmen nicht. Die Luft ist raus, es fehlen die Ideen, die Kundschaft wächst nicht mehr nach. Zusammengenommen ergibt sich daraus eine schwächelnde wirtschaftliche Dynamik. Und so geht es den großen amerikanischen Unternehmen, ausgenommen vielleicht 20 davon. Also wachsen sie durch Übernahmen.

Wenn Unternehmen es nicht mehr schaffen, organisch zu wachsen, wissen die CEOs nicht mehr weiter. Also verfallen sie darauf, ihre Wettbewerber aufzukaufen und die Preise zu senken.

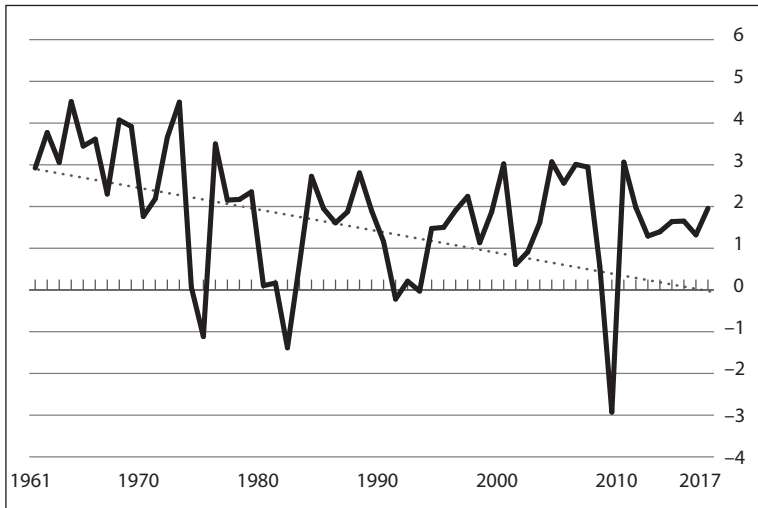
Es mag bestürzend sein, aber die Vorstände der meisten börsennotierten Unternehmen fördern diese Entwicklung nach Kräften.

An dieser Kurve lässt sich ablesen, wie eine Welt nachlassender wirtschaftlicher Dynamik aussieht:

Ihre Wettbewerber aufzukaufen, ist die Wachstumsstrategie, der aktuell fast alle Fortune-1000-Unternehmen anhängen. Dementsprechend hat sich die Zahl der an den Börsen in den Vereinigten Staaten notierten Unternehmen in den vergangenen 20 Jahren beinahe halbiert, von etwa 7 300 auf 3 700.

Die Herde wird immer kleiner.

Weltweites Wirtschaftswachstum laut Weltbank
Wachstum des BIP pro Kopf (in Prozent jährlich)



Freilich kann es mit dieser Übernahmestrategie nicht unbegrenzt weitergehen. Man fragt sich allmählich, wie lange wir die New Yorker Börse und den Nasdaq-Index überhaupt noch brauchen werden.

Aus den Auswertungen von Gallup geht hervor, dass die meisten Unternehmen nach wie vor ihren Umsatz verdoppeln können, indem sie einfach ihrer vorhandenen Kundschaft mehr verkaufen. Das tun sie aber nicht – aus welchen Gründen auch immer. Sie nehmen den Weg des geringsten Widerstands: Sie kaufen sich neue Kunden, anstatt diese durch begeisterte, ja geniale Teams heranzuziehen.

Hinweis für Vorstände: Anstatt sich mit Übernahmen finanziell zu übernehmen, empfiehlt Gallup die sofortige Umsetzung einer echten Strategie zur Ermöglichung organischen Wachstums – und zwar eine Strategie, die auf einer von Grund auf verwandelten Kultur am Arbeitsplatz beruht, die sich durch einen hohen Grad der Mitarbeiterentwicklung und durch hervorragende Manager auszeichnet.

Sie können Ihre Führungsposition darauf verwetten, dass mit der Begeisterung eines Teams auch Kundestamm, Umsätze und nachhaltige Erträge steigen.