

Darum ist Gemeinschaft in der neuen Arbeitswelt so wichtig



Inhalte

0. Einführung	1
<hr/>	
1. Menschen brauchen Bindung	5
<hr/>	
2. Erfahren Sie mehr: Unsere detaillierten Erkenntnisse zum Zustand der Bindung	17
<hr/>	
3. Handeln Sie: Wie Sie Bindung für Ihre Mitarbeiter fördern	33
<hr/>	
4. Unsere Daten und Forschungsmethodik	43
<hr/>	
5. Über BetterUp	46

Einführung

Bindung. An sie denkt man vielleicht nicht als Erstes, wenn man über heutige Unternehmens- und Geschäftsprioritäten nachdenkt. Doch das ändert sich gerade.

Spitzenmanager von Europas Topunternehmen sind viel beschäftigt. Benötigte Mitarbeiter auffinden und halten, Qualifikationsdefizite antizipieren und ihnen zuvorkommen, schnellere und effektivere Entscheidungsfindung ermöglichen, auf Kurs bleiben und zugleich schnell sein und die Produktivität von heute mit der Leistung von morgen in Einklang bringen. Die Frustration ist groß: Die Frage „Hybrid, Heim- oder Präsenzarbeit – was ist für den Betrieb und die Belegschaft das Beste?“ ist (nach wie vor) ungeklärt.

Ob Sie sich nun vor einer Vervielfachung der Silos in Ihren Zuständigkeitsbereichen fürchten, vor der überwältigenden Herausforderung der Planung und Vorhersage einer am Limit operierenden Lieferkette oder vor Unzufriedenheit und mangelndem Engagement Ihrer Teams – diese Herausforderungen haben vieles gemeinsam: Die rasende Geschwindigkeit und beinahe dauernde Veränderung des Geschäftsumfelds. Die komplexen, sich stets verändernden Herausforderungen bei zugleich immer weniger eindeutigen Antworten. Das Ausmaß, in dem der unternehmerische Erfolg auf der Agilität, dem Einfallsreichtum, der Widerstandsfähigkeit und dem Durchhaltevermögen von Leadership und Mitarbeitern beruht.

Um diese drängenden Probleme zu lösen, müssen wir die Selbstwirksamkeit der Menschen stärken und nutzen. Doch gleichzeitig stehen wir auch kollektiv vor Herausforderungen wie Unzufriedenheit und Burn-out der Arbeitnehmer, die sich oft voneinander und von ihren sozialen Einrichtungen, einschließlich ihres Arbeitsplatzes, abgekoppelt fühlen. Bindung bzw. Bindungsmangel ist sowohl die Ursache des Problems als auch die Lösung. Über alle Tätigkeitsbereiche hinweg **braut sich eine Bindungskrise zusammen.**



Bindung am Arbeitsplatz ist wichtiger denn je

Wir würden es uns zu einfach machen, wenn wir diese Krise auf die Pandemie zurückführen und glauben würden, dass die Menschen nur wieder in Schulen, in Restaurants und auf Feste gehen müssen (was sie ja langsam tun), damit sich auch der allgegenwärtige Mangel an Verbundenheit von selbst erledigen wird. Und wir würden es uns auch zu einfach machen, wenn wir davon ausgingen, dass die Bindungskrise mit der Geschäftswelt nichts zu tun hat. Denn das ist ganz eindeutig nicht der Fall.

Bindung ist am Arbeitsplatz wichtiger denn je. Das Problem ist nicht nur die Isolation der Menschen. Unternehmen brauchen stärkere Verbindungen mit und zwischen ihren Mitarbeitern, damit diese engagiert, anpassungsfähig, belastbar und geistig fit sind.

Die meisten Manager halten Beziehungsfähigkeit am Arbeitsplatz heutzutage für unerlässlich (*laut Glassdoor-Daten sehen das 96 % der Unternehmen so*). Doch in dieser neuen Arbeitswelt mit neuen Arbeitsplätzen wird es immer schwieriger, Anschluss zu finden und zu halten. Während einige Mitarbeiter wieder im Büro arbeiten, sind andere flexibel oder gar

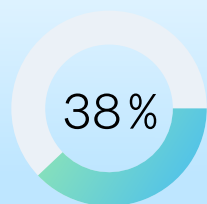
in verschiedenen Ländern unterwegs. Heimarbeit ist kontaktarm, doch manche fühlen sich vor Ort genauso isoliert. Unsere neuesten Forschungsdaten zeigen, dass die Arbeitsform kein eindeutiger Prädiktor dafür ist, wie verbunden sich Arbeitnehmer fühlen.

Ein Drittel der kürzlich von BetterUp befragten Arbeitnehmer gab an, dass sie sich auf der Arbeit mehr Verbindungen wünschen. Ihnen zufolge spielt ihr Arbeitgeber mittlerweile eine zentrale Rolle dabei, dies zu ermöglichen. Bindung und Gemeinschaft entstanden einst organisch am Arbeitsplatz.

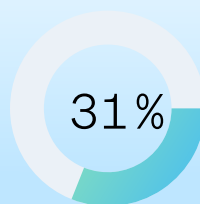
Heute ist es ein unternehmerisches Muss, diese Lücken zu überbrücken. Unsere Untersuchungen zeigen, dass das Verbundenheitsgefühl der Mitarbeiter mit ihren Kollegen in jeder Hinsicht die wichtigste Rolle spielt, einschließlich bei der Mitarbeitererfahrung und der Talentbindung. Wir haben außerdem herausgefunden, dass ein Bindungsmangel am Arbeitsplatz zu weniger psychischer Sicherheit, körperlicher Gesundheit, kognitiven Fähigkeiten und sozialem Wohlbefinden der Arbeitnehmer führt.

Arbeitnehmer sind mit der aktuellen Bindung auf der Arbeit unzufrieden

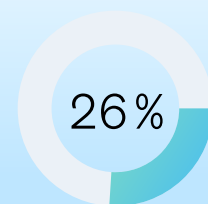
Wir haben 78 Spitzenunternehmen auf Glassdoor analysiert und herausgefunden, dass **nur**:



sehr zufrieden mit der Arbeitskultur sind;



sehr zufrieden mit dem Maß sozialer Verbundenheit am Arbeitsplatz sind;

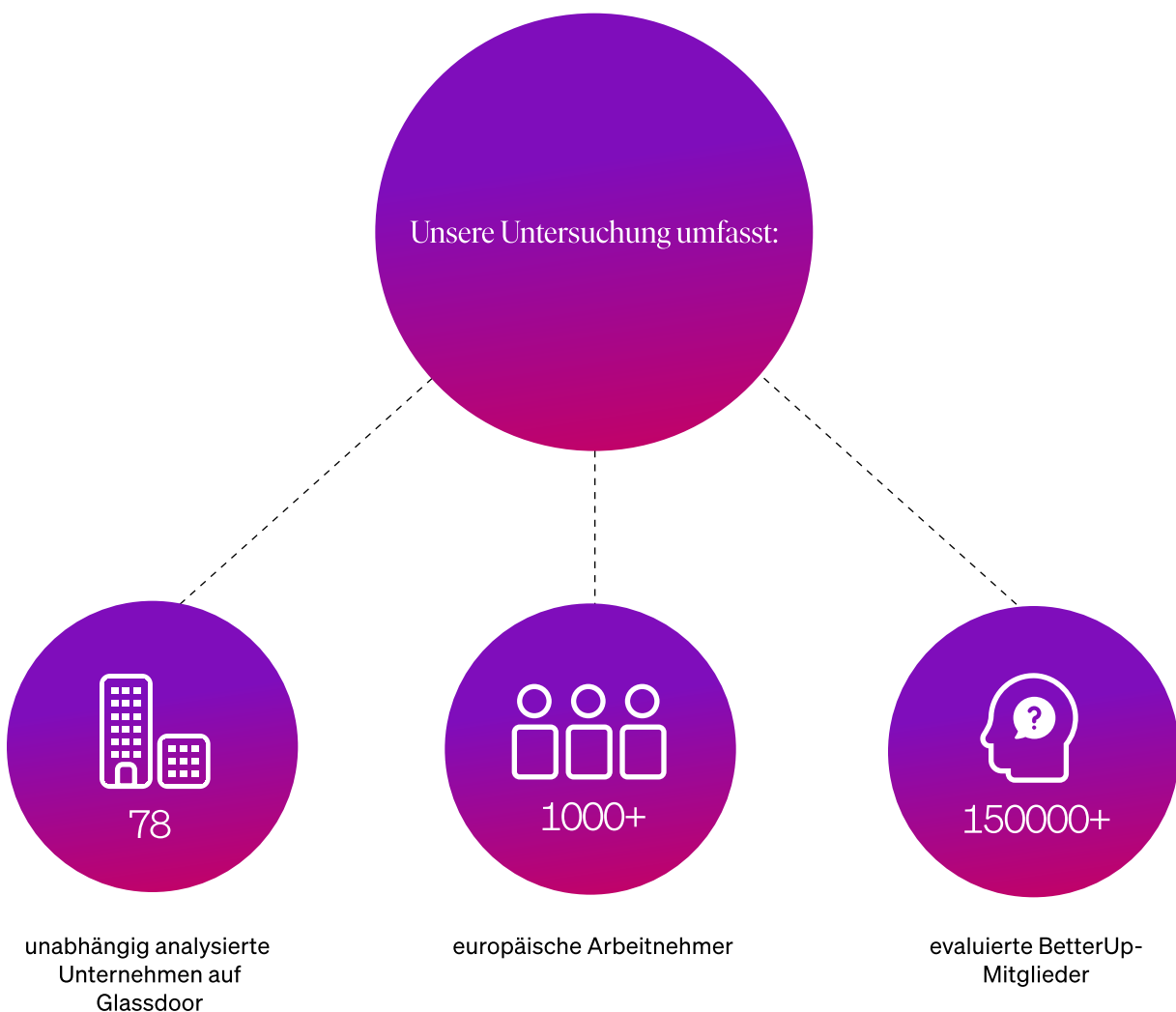


sehr zufrieden mit dem Fokus am Arbeitsplatz auf Wohlbefinden und Erfolg der Mitarbeiter sind.

Unsere neuesten Untersuchungen können helfen, die Bindungskrise zu verstehen und einen Lösungsansatz aufzuzeigen.

Wir wollten besser verstehen, welche Bedeutung Bindung für heutige Arbeitnehmer hat, und wie Einzelne und Unternehmen von ihrer Förderung profitieren.

Diese eingehende Untersuchung befasst sich mit den Bindungsproblemen, mit denen Arbeitnehmer heute konfrontiert sind, mit der Frage von Gemeinschaft bei der Arbeit und wie sie zu besseren Ergebnissen für den Einzelnen wie auch das Unternehmen führt. Die Studie wirft außerdem ein hilfreiches und hoffnungsvolles Licht auf die Handlungsspielräume von Unternehmen, u. a. durch pragmatische, wissenschaftsbasierte Strategien, die beim Aufbau von Bindung **und einer Arbeitsplatzgemeinschaft helfen**.



1. Menschen brauchen Bindung

Seit Anbeginn der Menschheitsgeschichte sind das Jagen und Sammeln in kleinen Gruppen, soziale Verbundenheit und Gemeinschaft für unseren Lebensunterhalt und unsere Entwicklung als Spezies von entscheidender Bedeutung. Schon in diesen frühen Tagen verhalf uns die Bindung zu anderen zu Sicherheit und Nahrung und wappnete uns für unvorhergesehene Herausforderungen. Soziale Verbundenheit war der entscheidende Faktor für „Kulturvermittlung und -evolution“.¹

Zigtausend Jahre später hat sich die Welt verändert – und mit ihr, wie wir miteinander in Verbindung treten. Dennoch bleiben die Vorteile sozialer Verbundenheit bestehen: Sie ist gut für unseren Körper, unseren Geist und unsere Fähigkeit, kollektiv oder individuell Fortschritte zu machen. Es gibt eindeutige Belege, dass sich unsere körperliche Gesundheit mit dem Gefühl der Verbundenheit mit anderen verbessert. Ein Gefühl der Verbundenheit fördert ein gesundes Gewicht und einen normalen Blutzuckerspiegel, und wir haben bessere Überlebenschancen bei Krebs und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.²

Soziale Verbundenheit trägt auch zu unserem Wohlbefinden bei, indem sie Stress und depressive Symptome verringert, von PTBS-Symptomen bis hin zu Angstzuständen alles abmildert und allgemein unsere psychische Gesundheit verbessert. Shawn Achor, der Autor von „The Happiness Advantage“, beschreibt in seinem gefeierten TED Talk, dass soziale Verbundenheit uns durch unsichere Zeiten leitet: „Menschen, die Stress am besten handhaben, sind diejenigen, die gerade in akuten Stressphasen ihr soziales Kapital ausbauen – also genau das Gegenteil von dem, was die meisten tun. Es zeigt sich in meinen Untersuchungen, dass soziale Verbundenheit der beste Prädiktor für Glück ist.“

Soziale Verbundenheit ist vielleicht einer der dynamischsten und lebenswichtigsten Aspekte des Menschseins.

Von Geburt an streben wir nach Zugehörigkeit innerhalb unserer Gemeinschaft und wollen in der Welt verankert sein. Wir sehnen uns nach Bindung und bauen unser Leben um sie herum auf. Zu Hause mit der Familie, in der Schule mit Gleichaltrigen, in unserem Freundeskreis, auf der Arbeit und in vielen anderen Bereichen pflegen wir Beziehungen und suchen nach Zugehörigkeit.

Bindung stärkt das Denkvermögen, die Kreativität, die Zusammenarbeit und den Erfindungsreichtum – alles wichtige Faktoren für die heutige Arbeitswelt. Sie verhindert auch, dass hybride Unternehmen zu einer Ansammlung von Silos, oder noch schlimmer, Inseln werden.

In den vergangenen zwei Jahren haben wir weitreichende Veränderungen in der Arbeitswelt erfahren. Wir erkennen viel schneller, wie leicht Teams und einzelne Mitarbeiter abdriften und das gemeinsame Ziel aus den Augen verlieren, was die Arbeit aller untergraben kann.

Zwar können einige Tools und Managementpraktiken bei der Neuausrichtung helfen, doch nichts kann die informellen zwischenmenschlichen Bindungen und Beziehungen zwischen Teams ersetzen, die eine zentrale Rolle beim Wissenstransfer spielen. Dies beizubehalten, ist heute wichtiger denn je für das Verständnis für und die Anpassung an eine sich schnell verändernde Welt.

Tatsächlich befindet sich das Wie, Wann und Wo unserer Bindungen seit Jahren im Wandel.

„Der Mensch ist von Natur aus ein gesellschaftliches Wesen.“

– ARISTOTELES

¹ Frontiers in Psychology, Anna Belfer-Cohen, Erella Hovers - Prehistoric perspectives on “others” and “strangers,” Jan 2020

² American Journal of Lifestyle Medicine, Jessica Martino, Jennifer Pegg, Elizabeth Pegg Frates, MD - The connection prescription, Okt 2015

Der allmähliche Rückgang der sozialen Verbundenheit

Eine Ironie des modernen Lebens besteht darin, dass wir zwar mehr darüber wissen, wie wichtig der Aufbau sozialer Verbundenheit ist, es aber noch nie so schwierig war, sie aufzubauen. Schon vor den Lockdowns und der aus der Coronapandemie resultierenden Isolation hat die Qualität unserer sozialen Verbundenheit seit Jahren abgenommen. Betrachten wir die immer weiter verschwimmenden Grenzen zwischen den eigenen vier Wänden und der Arbeit, die allgegenwärtigen sozialen Medien und unsere heutige Aufmerksamkeitsökonomie bei immer weniger freier Zeit, so wird klar, dass wir immer weniger bereit oder fähig sind, in den Aufbau und Erhalt sozialer Verbundenheit zu investieren – sowohl im Privatleben als auch auf der Arbeit.

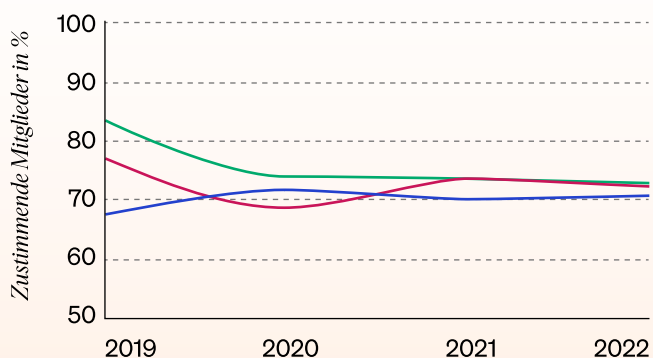
Bei BetterUp beobachten wir diesen Rückgang der Mitarbeiterbindung seit Jahren anhand unserer neuen Mitglieder, die zu Beginn des Coachings ihre soziale Verbundenheit bewerten:



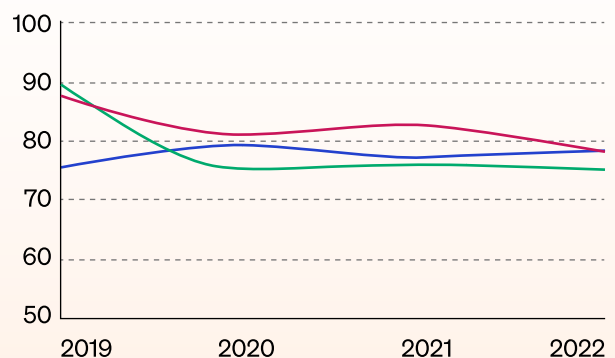
Verbundenheitsbewertungen der BetterUp-Mitglieder

Neumitglieder bewerten ihren Grad der sozialen Verbundenheit, wenn sie ein BetterUp-Coaching beginnen

Ich pflege regelmäßigen Austausch mit Leuten, die mich unterstützen und ermutigen



Ich umgebe mich mit Menschen, auf die ich mich verlassen kann



● Frankreich ● Deutschland ● Vereinigtes Königreich

Seit über einem Jahrzehnt schlagen viele in der Gesundheits- und Wissenschaftsgemeinde Alarm wegen einer neuen Art von Krise der öffentlichen Gesundheit, die sich langsam über die Welt ausbreitet. Es ist eine Einsamkeitsepidemie, bei der sich die zunehmende soziale Isolation nicht nur auf unser geistiges und körperliches Wohlbefinden auswirkt, sondern auch auf unsere Arbeitsleistung, Kreativität, Entscheidungsfähigkeit und vieles mehr.

Die britische Regierung hat Einsamkeit und ihre schädlichen Auswirkungen erkannt, eine Einsamkeitsstrategie ins Leben gerufen und 2018 einen offiziellen Minister für Einsamkeit ernannt.³ Dieser Schritt wurde von anderen europäischen Nationen als vorbildlich angesehen, deren Politiker sich ähnlich besorgt über die Bedrohung der Bevölkerung durch Einsamkeit äußerten. Interessanterweise sind die BetterUp-Mitglieder im Vereinigten Königreich die einzigen europäischen Arbeitnehmer in den von uns untersuchten Regionen, die in den letzten Jahren keinen Rückgang der sozialen Bindungen verzeichnet haben. Ein Zeichen dafür, dass die Bemühungen zur Bewältigung dieser Krise tatsächlich Wirkung zeigen.

Aber selbst im Vereinigten Königreich, wo die Werte für soziale Verbundenheit stabil bleiben, haben die Menschen von Zeit zu Zeit mit einem Mangel an sozialen Bindungen und Einsamkeit zu kämpfen. Wir wechseln Jobs, Zuständigkeiten oder Teams. Wir ziehen in eine andere Stadt, gehen studieren oder melden unsere Kinder in neuen Schulen an. Diese Veränderungen können unsere Zugehörigkeit zu verschiedenen Gemeinschaften und Gruppen beeinflussen.

Doch was ist, wenn diese Gefühle nicht verschwinden, selbst nach der Pandemie, wenn wir wieder von anderen umgeben sind? Auch wenn unsere Welt sich wieder schneller dreht, geben Mitarbeiter an, dass sie sich abseits ihres Privatlebens, also am Arbeitsplatz, mehr Bindung wünschen und brauchen.

Es wird oft geglaubt, Einsamkeit sei durch Isolation definiert, doch die Forschung und unsere eigenen Erfahrungen zeigen, dass das nicht stimmt. Selbst wenn wir den ganzen Tag lang von Menschen umgeben sind, können wir eine intensive Einsamkeit verspüren. Wenn wir nicht persönlich in Kontakt treten können, dann können andere auch nicht die gleichen Werte teilen oder unsere eigenen Perspektiven verstehen und schätzen. Das geht über das Gefühl der Traurigkeit oder der physischen Isolation hinaus.

Wir brauchen nicht bloß Menschen um uns herum, sondern müssen uns auch als Teil der Gruppe fühlen. Wir wollen das Gefühl haben, dass andere uns verstehen und wir gemeinsame Ziele teilen. Persönliches über uns mitteilen zu können oder auch einfach einen wissenden Blick in einem Meeting mit Kollegen austauschen. Das zählt. Sich gesehen und gehört fühlen, als Teil von etwas Größerem als man selbst.

Da unser Engagement für andere Institutionen schwächer wird und Arbeitnehmer ihre Beziehungen zu Arbeitgebern neu bewerten, ist die Bindung am Arbeitsplatz wichtiger denn je.

„Ob es uns passt oder nicht: Es gibt kaum einen Moment in unserem Leben, in dem wir nicht vom Handeln anderer profitieren. Deshalb ist es kaum überraschend, dass unsere Beziehungen mit anderen den Großteil unseres Glücks ausmachen.“

- DER DALAI LAMA

Die Bindung zu unseren Kollegen definieren

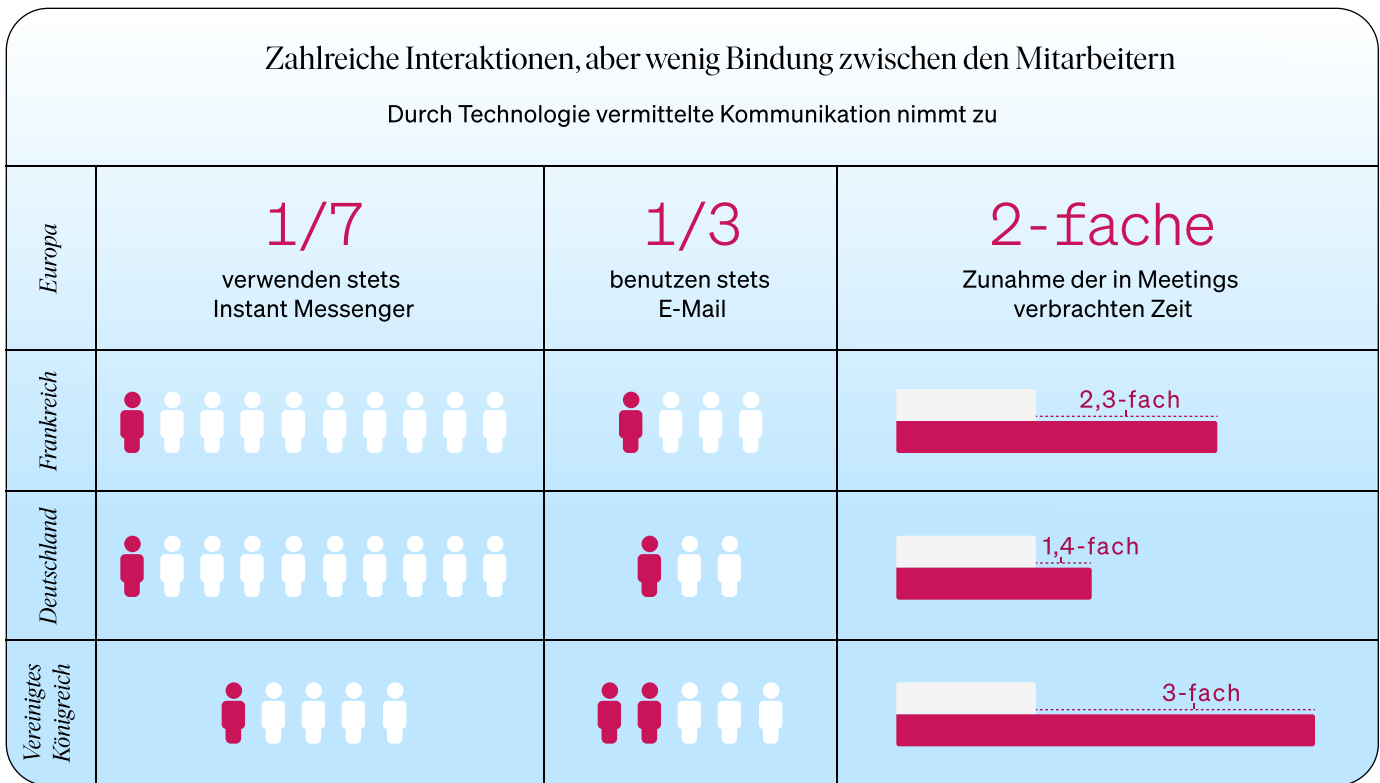
Unsere jüngsten Untersuchungen haben ergeben, **dass Bindung am Arbeitsplatz über das gesamte Spektrum von Angestellten hinweg** von zwei spezifischen Faktoren bestimmt wird, die definieren, wie verbunden sich ein Mitarbeiter fühlt: 1. Die Größe unserer Netzwerke (d. h. die Anzahl der Personen, die wir in einem Unternehmen kennen oder mit denen wir in Verbindung stehen) spielt eine wichtige Rolle. 2. Doch bei der Bindung geht es noch vielmehr um die Gefühle, die wir innerhalb dieser Netzwerke erleben, also Zugehörigkeit, Freundschaft, ein Gefühl der Zusammenarbeit und vieles mehr.

Wenn wir also über die Verbundenheit mit unseren Kollegen sprechen, geht es in Wirklichkeit um diese beiden Faktoren, die unsere Erfahrung von Verbundenheit und Zugehörigkeit beeinflussen. Zwar ist auch die Quantität der Beziehungen wichtig (Größe des Netzwerks, nicht unbedingt der Umfang der Kommunikation), aber die Qualität unserer Beziehungen ist die geheime Zutat, die dafür sorgt, dass wir uns mit anderen verbunden fühlen. Wir haben zwar festgestellt, dass viele Arbeitnehmer aufgrund der Neugestaltung der Arbeitsumgebung mehr Zeit in Meetings verbringen als je zuvor, mehr Interaktion sich aber keineswegs in mehr Verbundenheit übersetzen lässt.

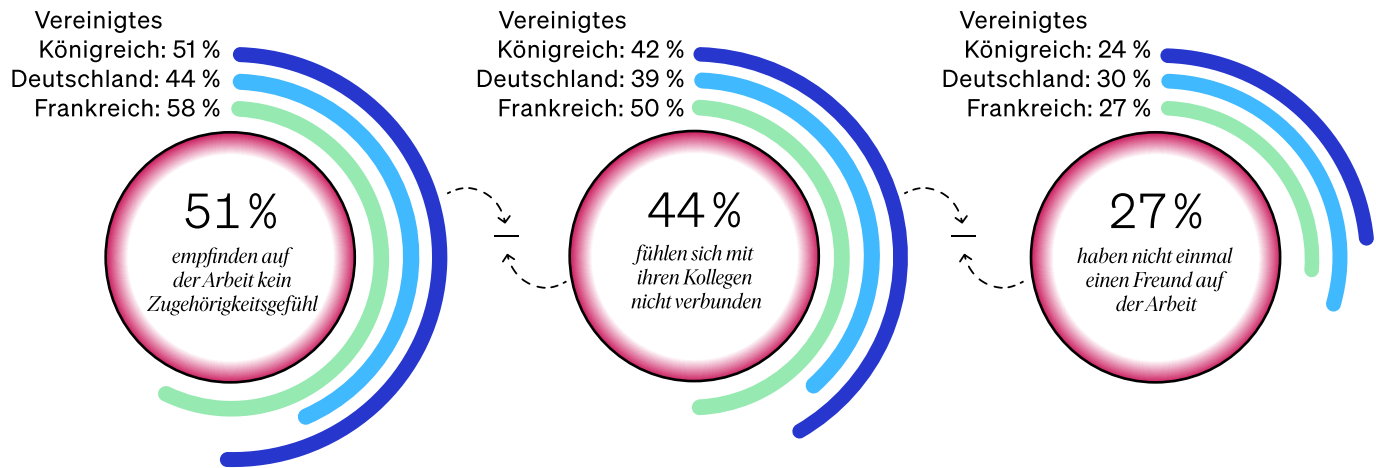


Wenn Technologie Interaktion erleichtern kann, warum erleben wir dann weniger Verbindung zueinander als je zuvor? Eine wichtige Frage, auch wenn Stabilität und Normalität zusehends in den Alltag zurückkehren. Einerseits ist das Problem auf die Zeit vor der Pandemie zurückzuführen. Genauso wenig wie Technologie früher zu weniger Einsamkeit beigetragen hat, kann sie heute die Verbindungslücke sinnvoll füllen, auch wenn sie während der Lockdowns als Überbrückung und Rettungsanker diente.

Und andererseits ist Bindung bei uns in den Hintergrund gerückt. Die letzten zwei Jahre haben gezeigt, wie sehr soziale Beziehungen eine Kunst und eine Wissenschaft sein können. Während wir in eine Welt voller Menschen zurückkehren – Freunde, Kollegen, Fremde –, fällt es vielen von uns schwer, sich zu orientieren. Wir könnten Hilfe gebrauchen, gerade auf der Arbeit.



Die Daten aus unserer jüngsten Studie zu europäischen Arbeitnehmern legen den mangelnden Bindungsgrad offen



Während 96 % der Manager angeben, sich der Bedeutung zwischenmenschlicher Fähigkeiten für ihre Mitarbeiter bewusst zu sein, hat unsere unabhängige Analyse von 78 Topunternehmen auf Glassdoor ergeben, dass es Arbeitnehmern immer noch schwerfällt, zwischenmenschliche Beziehungen auf der Arbeit allein zu pflegen. Die überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer ist heute der Meinung, dass ihre Arbeitgeber für die Förderung einer Arbeitsplatzkultur, in der Bindung und der Aufbau von Beziehungen im Vordergrund stehen, mitverantwortlich sind.

Diese Erkenntnis sollten alle Manager stärker berücksichtigen. Wie wir später zeigen werden, führt der Mangel an sozialer Verbundenheit, den Arbeitnehmer erleben, zu hoher (und kostspieliger) Fluktuation und Burn-out und beeinträchtigt psychologische Sicherheit, körperliches Wohlbefinden, kognitive Fähigkeiten und soziale Verbundenheit.

Ohne Bindung gegenüber Kollegen bricht individuelles Engagement ein, Mitarbeiter kündigen und Teams verlieren ihre Fähigkeit, innovativ und effektiv auf veränderte Anforderungen und Arbeitsbedingungen zu reagieren. Unternehmen sind immer weniger in der Lage, die gewohnten Leistungen zu erbringen oder angesichts dieser Unsicherheit agil zu bleiben. Somit ist klar: **Wir stecken mitten in einer Bindungskrise.**

Was steht für Ihr Unternehmen auf dem Spiel?

Bindung ist zweifellos etwas sehr Persönliches. Deshalb haben wir die Auswirkungen auf den Einzelnen genau untersucht, doch gleichzeitig bedroht ein Mangel an Bindung auch größere Teams, Systeme und Unternehmen.

„Unternehmen treiben den Wandel auf gesellschaftlicher Ebene voran, wenn sie nicht nur die Verbindungen zwischen Mitarbeitern, Partnern und Kunden stärken, sondern auch Innovationen fördern und somit andere Unternehmen dazu inspirieren, das Thema Einsamkeit aktiv anzugehen.“

– VIVEK MURTHY

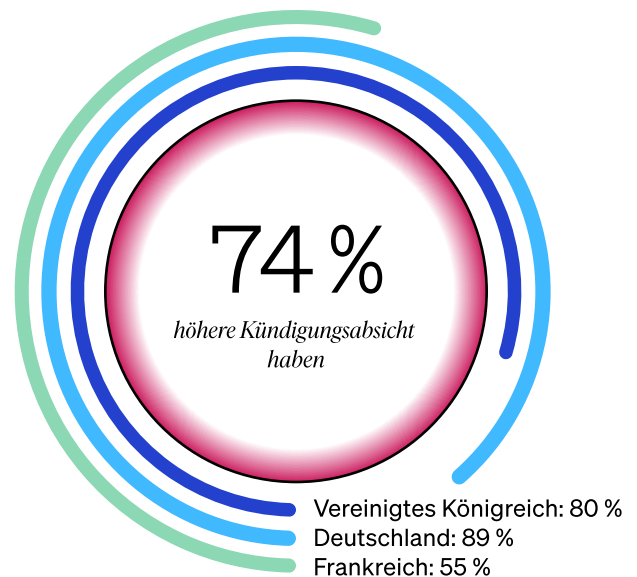
Generalarzt der Vereinigten Staaten

Niedrigeres Engagement

Ohne ein Gefühl der Verbundenheit mit unseren Kollegen kann sich die Arbeit eintönig anfühlen, keinen Sinn haben und keine Klarheit bieten. Unsere Aufmerksamkeit leidet ebenso wie unser Engagement. Manche Mitarbeiter können diese Gefühle vorübergehend verdrängen, um ihre Arbeit zu erledigen; längere Phasen schwacher sozialer Bindungen machen sie allerdings anfälliger für Burn-out und beeinflussen das Engagement für die Unternehmensziele negativ. In der Tat zeigen unsere Daten, dass Mitarbeiter, die wenig Bindung auf der Arbeit erfahren, 13 % weniger Einsatzbereitschaft aufweisen als ihre gut vernetzten Kollegen.

Erhöhte Fluktuation

Mitarbeiter, die sich isoliert oder einsam fühlen, identifizieren sich weniger mit ihrer Arbeit. Ihr Zugehörigkeitsgefühl und ihr Engagement leiden darunter, was sich insbesondere auf die Mitarbeiterbindung negativ auswirkt. Wir haben festgestellt, dass **jene mit niedrigem Bindungsniveau eine:**



Schleppende Performance

Geringe soziale Verbundenheit kann ein generelles Desinteresse für unseren Job zur Folge haben. Ohne die Verbindung zu einer größeren Gruppe oder Gemeinschaft von Gleichgesinnten verlieren wir die Freude an unserer Arbeit und die Leistung sinkt rapide. Wir haben herausgefunden, dass Arbeitnehmer mit niedrigem Zugehörigkeitsgefühl seltener kalkulierbare Risiken eingehen und weniger Leidenschaft für ihre Arbeit empfinden. Sie leiden unter einer reduzierten Wachstumsmentalität und Zielerreichung.

Begrenzte Möglichkeiten zur Fortbildung

Eine aktuelle Studie vom *Journal of Gerontology* (die Alterswissenschaft) hat ergeben, dass Einsamkeit unser Gedächtnis und unsere kognitiven Fähigkeiten beeinträchtigen kann, was das Lernen und Anwenden neuer Fähigkeiten erschwert, insbesondere bei Männern.⁴ In einem sich schnell verändernden und unsicheren Geschäftsumfeld, das von Mitarbeitern verlangt, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich schnell anzupassen, erhöht stärkere soziale Verbundenheit die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich langfristig weiterbilden. Die bereits erwähnte geringere Bindung an das Unternehmen führt auch zu Mitarbeitern mit geringerem Interesse daran, Fähigkeiten zu erwerben oder sich nach eigenem Ermessen weiterzubilden und anzupassen.

Weniger und schlechtere Zusammenarbeit

Unsere Untersuchungen belegen, dass Angestellte, die sich verstärkt für den Aufbau von Beziehungen einsetzen, bei der Einbindung anderer sowie bei der Kommunikation und Zusammenarbeit besser abschneiden. Sie weisen außerdem deutlich höhere Werte beim Vertrauen in ihre Kollegen auf und engagieren sich stärker für ihre Arbeit.



„Wir erleben wie Manager, die besser mit ihren Teams verbunden sind, sich gemeinsam für die Schaffung gerechter, integrativer, produktiver und verbundener Arbeitserfahrungen einsetzen.“

– RAMONA ARORA

Vice President Talent Development
bei Dell Technologies

⁴ Journals of Gerontology, Adelina Comas-Hererra, Emily Grundy - Social isolation and memory decline in later-life, Feb 2020

Bindung ist nicht mehr das, was sie mal war

Der Arbeitsplatz spielte früher eine wichtige Rolle im Hinblick auf unser allgemeines Zugehörigkeitsgefühl. Es war ein Ort, um zusammenzukommen, Standpunkte auszutauschen und auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten – als Gemeinschaft. Und wie wir bereits festgestellt haben, sind Gemeinschaft und Bindung das, was wir für ein Gefühl von Sinn und Zugehörigkeit brauchen.

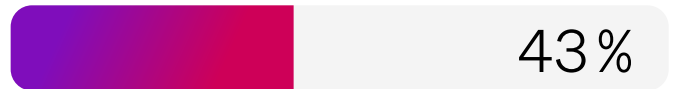
In der Vergangenheit konnten Unternehmen hierbei eine eher passive Rolle spielen. Die meisten modernen Büroräume waren von vornherein auf Vernetzung ausgelegt. Dadurch konnte ein Teil der Mitarbeiter die Rolle als Kulturvermittler übernehmen. Diese Personen waren die Nadeln. Kantinen, Großraumbüros, Happy Hours usw. waren der Faden. Diese „sozialen Zündkerzen“ dienten als Brücken und Verbindungspunkte zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen, die sonst vielleicht nie Kontakte knüpfen würden. Unternehmen mussten nicht in soziale Verbundenheit investieren. Sie ergab sich aus der gemeinsamen Arbeit im Raum, aus der Begegnung mit anderen und einfach ganz natürlich. Leider haben wir all das als selbstverständlich wahrgenommen. Und in der heutigen, veränderten Welt auf alte Kompetenzen und Verhaltensweisen zu setzen, führt nicht zu den gleichen Ergebnissen.



Als aufgrund der Coronapandemie schnellstmöglich auf Remote- und Hybridarbeitsplätze umgestellt wurde, mussten Manager in Tools und Prozesse investieren, damit die Arbeit weiterläuft. Zoom wurde beinahe unmittelbar Nachfolger persönlicher Besprechungen, aber nicht aus Vorliebe, sondern aus Notwendigkeit. Während wir digitale Dienste brauchten, um produktiv zu bleiben und unsere Arbeit zu erledigen, geriet die Bindung immer mehr in den Hintergrund. Die Tools, die wir zur Synchronisierung nutzten, haben den Small Talk am Arbeitsplatz praktisch zunichte gemacht, ebenso wie die spontanen sozialen Interaktionen und die nonverbale soziale Kommunikation, auf die wir uns verlassen, um Beziehungen aufzubauen und einander auf einer tieferen Ebene zu verstehen. Dieser Mangel an Möglichkeiten und an Mitarbeitern, die diese förderten, schwächte unsere Fähigkeit, Netzwerke mit unseren Kollegen aufzubauen und zu pflegen, miteinander kreativ zu sein oder unsere Empathie stärken zu können.

Arbeitnehmer geben an, dass sie sich nicht stark für gute Beziehungen zu ihrem Team einsetzen:

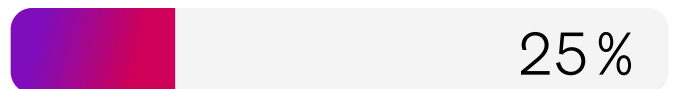
Europa



Frankreich







Deutschland



Vereinigtes Königreich



Arbeitnehmer sagen, dass ihre Arbeitgeber soziale Verbundenheit nicht hinreichend fördern:

<i>Europa</i>	 3/5
<i>Frankreich</i>	 3/5
<i>Deutschland</i>	 3/5
<i>Vereinigtes Königreich</i>	 2/3

Dadurch kämpfen Mitarbeiter mit verstärkten sozialen Ängsten, Rückzug, Müdigkeit und Gefühlen der Isolation.⁵ Sie erhalten außerdem weniger Anregungen für innovative Ideen und neue Perspektiven, die bei der Arbeit helfen und sie interessanter und erfüllender machen. Für viele ist der Arbeitsplatz 2022 somit langweilig und eintönig geworden. Ob man seine Arbeit gern macht oder nicht, die Tage, Wochen und mittlerweile Jahre unterscheiden sich kaum voneinander.

Selbst nach der Rückkehr vieler ins Büro haben wir insgesamt weniger gemeinsame Erlebnisse mit unseren Kollegen, die einst als Anker in unseren Interaktionen dienten. Und mit der Bindung verlieren wir Vertrauen – in einander und ins Unternehmen. Und wenn wir weniger Vertrauen haben, sind wir weniger leistungsbereit und engagiert auf der Arbeit.

Darüber hinaus investieren Mitarbeiter keine Zeit in soziale Beziehungen, wenn sie sich persönlich und beruflich überfordert fühlen. Ist die Rückkehr ins Büro demnach die einfache Lösung für den erneuten Aufbau von Beziehungen? Leider nicht. Ironischerweise berichten Büroangestellte von weniger sozialer Verbundenheit als ihre hybriden Kollegen (aber dazu später mehr).

Hybride Arbeitsformen sind weiterhin auf Erfolgskurs, auch wenn sie mit weniger Bindungsmöglichkeiten und schwächeren Beziehungen einhergehen.

Doch der Mangel an sozialer Verbundenheit reicht über die Präferenz bestimmter Arbeitsformen hinaus. Das BBC Loneliness Experiment befragte 55 000 Menschen in 237 Ländern zum Thema Einsamkeit und ergab, dass sie von Alter, Geschlecht und Kultur beeinflusst wird. Laut den Ergebnissen sind die am meisten gefährdeten Personen jung, identifizieren sich als männlich und leben in individualistischen Kulturen.⁶ Es ist daher wichtig,



dass Manager die unterschiedlichen Persönlichkeiten ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Sie sollten auf ein integratives Leadership setzen, das die einzigartigen Facetten jedes Einzelnen würdigt, um das Zugehörigkeitsgefühl zu fördern.

Die Frage für Manager lautet nicht „Wie bringen wir alle zurück ins Büro, um die Bindung wiederherzustellen?“, sondern vielmehr: „Wie helfen wir Arbeitnehmern, die benötigten Fähigkeiten und Mindsets zu entwickeln, um soziale Verbundenheit nach ihren Vorstellungen wiederherzustellen?“

„Wie helfen wir Arbeitnehmern, die benötigten Fähigkeiten und Mindsets zu entwickeln, um soziale Verbundenheit nach ihren Vorstellungen wiederherzustellen?“

⁵ Stanford University - Four causes for 'Zoom fatigue' and their simple fixes, Feb 2021

⁶ Personality and Individual Differences - Loneliness around the world, Feb 2021

2.

Erfahren Sie mehr:
Unsere detaillierten
Erkenntnisse zum
Zustand
der Bindung

Bindung fördert das Wohlbefinden von Mitarbeitern.

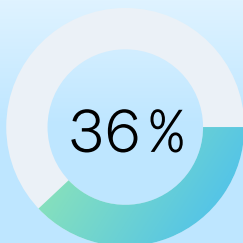
Gut vernetzte Mitarbeiter mit besseren Arbeitsbeziehungen tragen zu einer starken Unternehmenskultur bei, in der Vertrauen und Zusammenarbeit im Vordergrund stehen und die gleichzeitig ein Gefühl der Leistungsbereitschaft, Zugehörigkeit und psychologischen Sicherheit bewirkt. Diese Inputs sind wichtig, damit wir am Arbeitsplatz unser authentisches und kreatives Selbst sein können. Wenn Manager ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, diese Art von Beziehung aufzubauen, führen Freundschaften und Beziehungen am Arbeitsplatz zu größerem Wohlbefinden und besserer Arbeitsleistung.

Das Potenzial von Beziehungen im Arbeitsumfeld

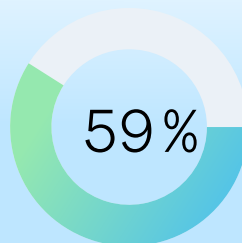
Im Vergleich zu ihren Kollegen berichten Mitarbeiter, die sich um den Aufbau von Beziehungen am Arbeitsplatz bemühen, von zahlreichen positiven Auswirkungen. Während Einsatz in hohem Maße vom Einzelnen abhängt, können Unternehmen nichtsdestotrotz eine aktive Rolle spielen, wenn sie Mitarbeiter ermutigen, belohnen und sie beim Aufbau tieferer Bindungen unterstützen, indem sie die notwendigen Räume oder Strukturen dafür schaffen.



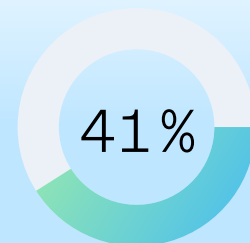
Mitarbeiter, die sich um den Ausbau arbeitsplatzinterner Beziehungen bemühen, erfahren:



mehr Lebensfreude



positivere Beziehungen



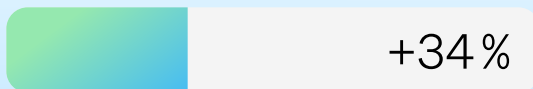
stärkere soziale
Verbundenheit

Die Pflege von Beziehungen zu anderen hilft uns, anders zu denken, Probleme auf neue Weise zu analysieren, von anderen zu lernen und Zugang zu Informationen und Ressourcen zu erhalten. Beziehungen helfen uns auch, den Horizont zu erweitern, unsere Vorurteile zu hinterfragen und uns von einschränkenden Glaubenssätzen zu befreien. **Mitarbeiter, die sich besonders für die Beziehung zu anderen einsetzen**, erleben eine Reihe von Vorteilen, von verbesserter Planungskompetenz bis hin zu größerer Arbeitszufriedenheit und darüber hinaus.

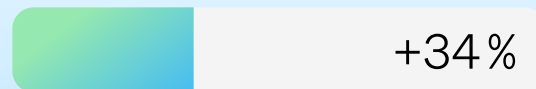


Mitarbeiter, die sich verstärkt für
den Beziehungsaufbau zu anderen einsetzen, erleben:

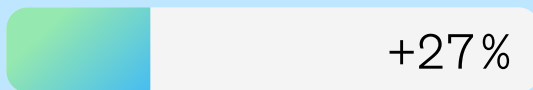
bessere strategische Planungsfähigkeiten



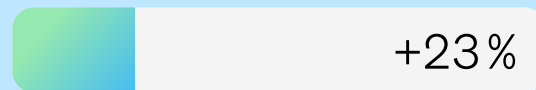
bessere Zielerfüllung

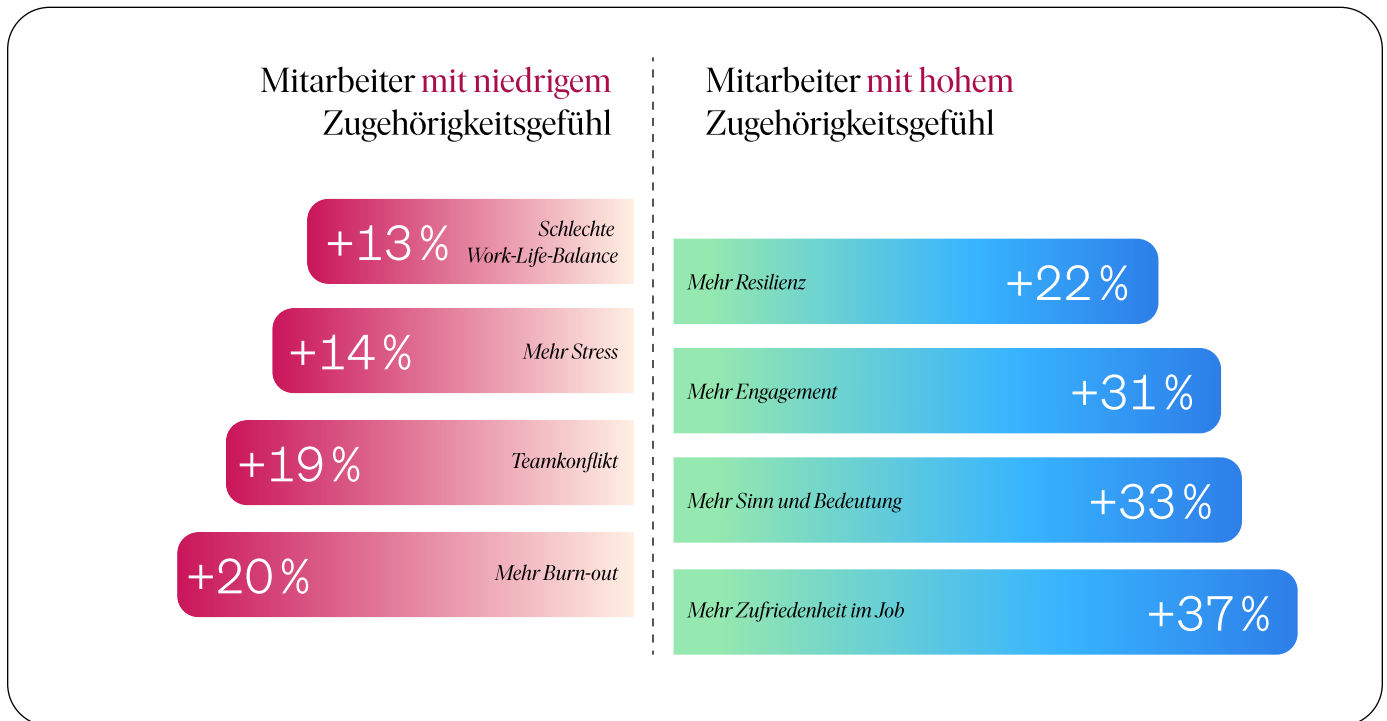


mehr Zufriedenheit im Job



Zunahme der
Wachstumsmentalität





Zugehörigkeit spielt weiterhin eine entscheidende Rolle

Wie Professorin und Autorin Brené Brown hervorhebt: „Anpassung ist der Prozess hin zu der Person, die wir sein müssen, um akzeptiert zu werden. Zugehörigkeit hingegen verlangt keine Veränderung von uns; wir müssen so sein, wie wir wirklich sind.“ Zugehörigkeit bedeutet, sich gesehen und geschätzt zu fühlen, so wie man ist (sowohl einzigartig als auch gewöhnlich) – Wertschätzung statt bloß Toleranz oder Einbezug. Zugehörigkeit bedeutet auch, sich in der Stärke und Vielfalt der Beziehungen zu anderen sicher zu fühlen. Wer sich zugehörig fühlt, hat keine Angst davor, durch einen Fehler oder eine Entscheidung den Platz in der Gruppe zu verlieren.

Der Grad der erlebten Verbundenheit bestimmt die persönliche Leistung und Entwicklung von Mitarbeitern sowie die Zukunftsorientierung und Anpassungsfähigkeit ihrer Teams. Mitarbeiter mit einem starken Zugehörigkeitsgefühl sind innovativer (+16 %), ihre Teams sind agiler (+24 %), innovativer (+20 %) und risikofreudiger (+18 %).

Bindung zu unseren Kollegen fördert die Konzentration auf und Einsatzbereitschaft für gemeinsame Ziele. Dieses gemeinsame Engagement und der Sinn für ein gemeinsames Ziel helfen letztlich auch bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern – womit viele Unternehmen nach wie vor zu kämpfen haben.

Mehr Bindung zieht Toptalente an und hält sie.

Ob man es nun als die Große Kündigung, die Große Umstrukturierung oder ganz anders bezeichnet: Klar ist, dass Arbeitnehmer auf der Suche nach besseren Möglichkeiten sind – vor allem nach solchen, bei denen ihr Wohlbefinden im Vordergrund steht. Eine aktuelle Gallup-Umfrage ergab, dass viele „Aussteiger“ als Grund dafür das Versäumnis ihres letzten Arbeitgebers anführen, „ein aufrichtiges Interesse am Wohlbefinden des einzelnen Mitarbeiters zu zeigen“⁷. Wir wissen, dass die Schlüssel zu diesem empfundenen Wohlbefinden ein Zugehörigkeitsgefühl, Inklusion und Bindung mit Kollegen sind.

Doch stärkere Bindung ist nicht nur für Ihre aktuelle Belegschaft wichtig. Auch Jobsuchende hinterfragen die soziale Intelligenz Ihres Unternehmens. Zweiundsechzig Prozent der Europäer gaben an, dass soziale Verbundenheit bei der Stellensuche heute durchschnittlich bis äußerst wichtig ist, wobei französische Arbeitnehmer dieses Bedürfnis am stärksten empfinden (84 %) und fast die Hälfte der deutschen und britischen Arbeitnehmer sich dasselbe wünschen (49 %).



⁷ Gallup - Employees want well-being from their job, and they'll leave to find it, Aug 2021

Soziale Verbundenheit ist der Schlüssel zum Halten und Anwerben von Toptalenten

Weniger sozial verbundenen Arbeitnehmern fehlt möglicherweise die Motivation, Rückschläge zu überwinden und ihre Einsatzbereitschaft langfristig aufrechtzuerhalten. Wenn sie mit Veränderungen, Frustration oder unerwarteten Herausforderungen bei der Arbeit konfrontiert werden, sind sie möglicherweise anfälliger für Burn-out, Leistungseinbußen, krankheitsbedingte Fehlzeiten und kostspielige Fluktuation. Wenn Menschen im Vereinigten Königreich jedoch mehr Freunde am Arbeitsplatz haben und sich zugehörig fühlen, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass sie sich anderswo nach einer besseren Stelle umsehen. Diese Korrelation bestand bei den von uns befragten französischen und deutschen Arbeitnehmern nicht. Das deutet darauf hin, dass sie sich zwar soziale Verbundenheit am Arbeitsplatz wünschen, dass aber eine aufrichtige Beziehung aus vielen Beziehungsarten entstehen kann. Konkret hat das Vorhandensein bzw. Fehlen von Freunden oder Bekannten am Arbeitsplatz keinen signifikanten Einfluss auf die Absicht dieser Arbeitnehmer, eine neue Stelle zu finden.

Britische Arbeitnehmer mit wenigen Bekannten am Arbeitsplatz haben eine:

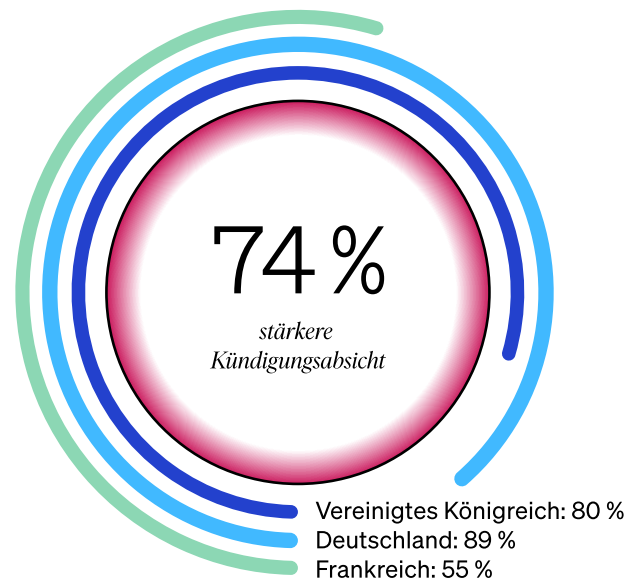
stärkere Kündigungsabsicht



höhere Wahrscheinlichkeit, sich nachdrücklich einen neuen Job außerhalb des Unternehmens zu suchen

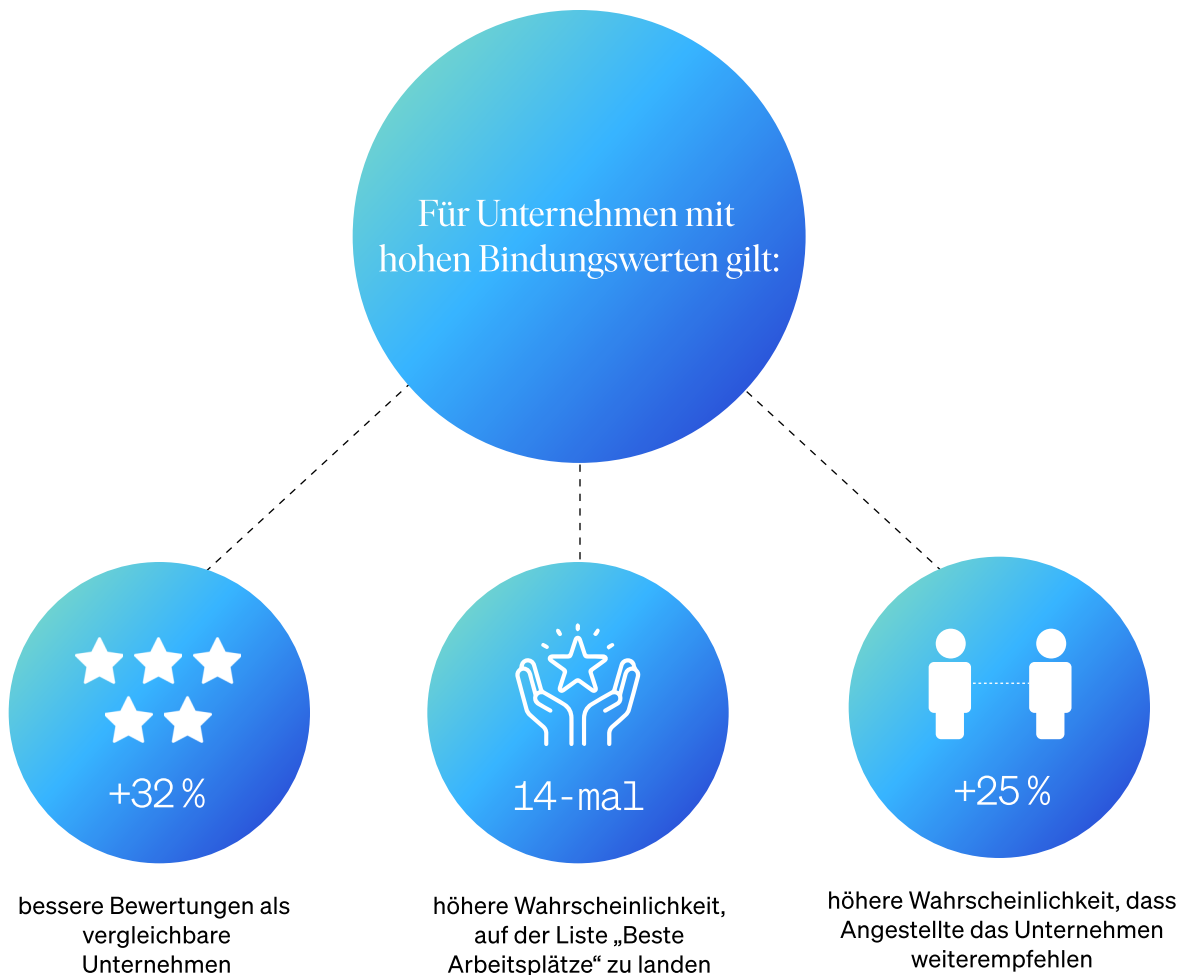


Und diejenigen, die eine niedrige Zugehörigkeit angaben, haben eine:



Bindungsstarke Arbeitsplätze haben auch Auswirkungen auf den Ruf des Unternehmens

Was macht einen Arbeitsplatz attraktiv? Wann wird ein Unternehmen weiterempfohlen? Wir haben natürliche Sprachverarbeitung auf Glassdoor-Unternehmensbewertungen angewendet, um Unternehmen zu identifizieren, deren Bewertungen eine starke soziale Kultur (d. h. eine positive, hilfsbereite, soziale Akzeptanz fördernde Kultur) und ein hohes Niveau zwischenmenschlicher Bindung signalisieren. Wir haben festgestellt, dass diejenigen Unternehmen mit den stärksten Anzeichen für eine hohe Bindung auch in anderer Hinsicht über dem Durchschnitt liegen.

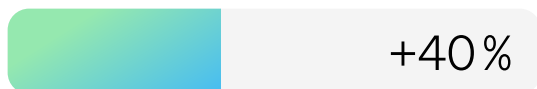


Bindung ist der Schlüssel zu mehr Leistung und Teamerfolg.

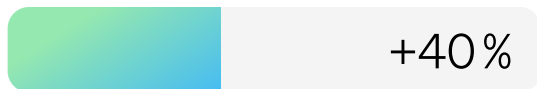
Durch die Kombination von Glassdoor-Bewertungen mit den von BetterUp gesammelten Daten von Mitarbeitern der entsprechenden Unternehmen haben wir festgestellt, dass eine Kultur, die den Beziehungsaufbau zwischen den Mitarbeitern schätzt und fördert, klare Vorteile mit sich bringt.

Bindungsstarke Teams haben mehr zwischenmenschlichen Erfolg:

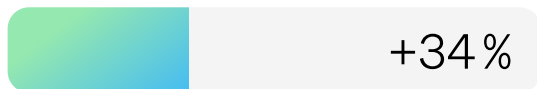
mehr soziale Verbundenheit



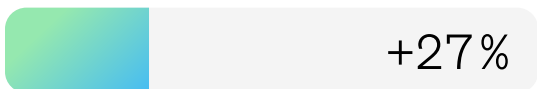
authentischer



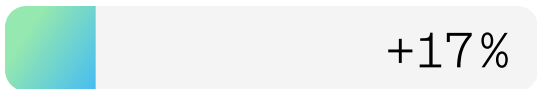
empathischer



mehr Handlungskompetenz



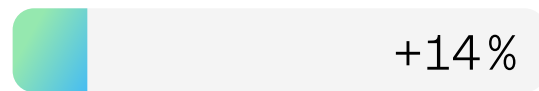
unwahrscheinlicher, in Konflikte zu geraten



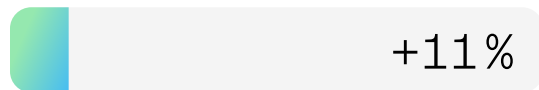
Diese Personen hatten auch seltener als ihre Kollegen mit Stress (18 % weniger) und Reizbarkeit (13 % weniger) zu kämpfen. Die oben genannten Faktoren tragen alle zum Wohlbefinden der Mitarbeiter bei. Sie sind in der Regel wichtige Indikatoren für die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die künftige Fluktuation der Mitarbeiter.

Bindungsstarke Teams weisen ein hohes Wohlbefinden auf:

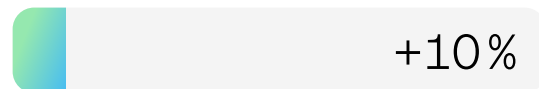
mehr Zuwendung durch das Unternehmen zum Thema Wohlbefinden



stärkere physische Gesundheit



mehr Energie und Leidenschaft für die Arbeit



Bindung fördert Mitgefühl und Zusammenarbeit

Der Bindungsgrad Ihrer Mitarbeiter kann einen nachhaltigen Dominoeffekt auf die Teams haben. Wir haben festgestellt, dass aufrichtige Beziehungen am Arbeitsplatz dazu beitragen können, vorherzusagen, ob Teams Unsicherheiten und Veränderungen erfolgreich meistern und neuen Denkweisen und Perspektiven offen begegnen:

Bindungsstarke Teams gehen besser mit Unsicherheiten um:

mehr aufrichtiges Interesse an neuen Perspektiven



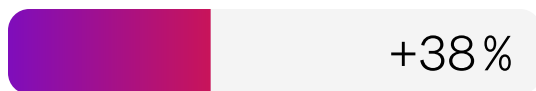
fähiger, innovative und zielführende Lösungen bei neuen Herausforderungen zu finden



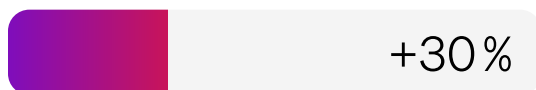
mehr Bemühungen der Mitarbeiter, den Ideen anderer Gehör zu schenken



mehr Bereitschaft, kalkulierbare Risiken einzugehen



größere geistige Flexibilität

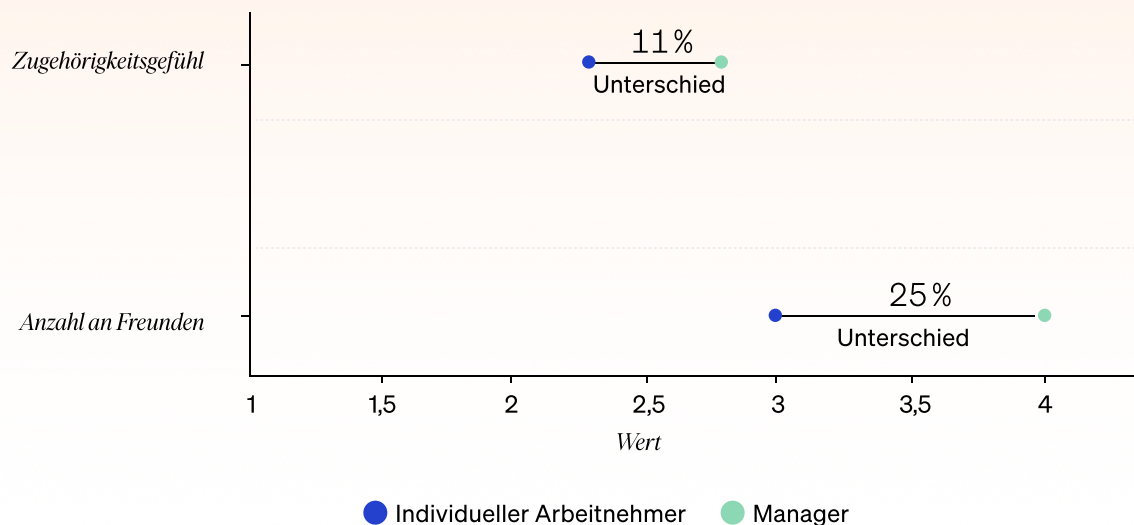


Manager fühlen sich gut verbunden. Doch ihre Mitarbeiter haben Schwierigkeiten.

Manager sind sozial stärker vernetzt als ihre direkt Unterstellten, vielleicht weil ihre Arbeit von Natur aus kollaborativ und kommunikativ ist. Häufigere Gelegenheiten im Arbeitsalltag, Kontakte zu knüpfen und Beziehungen aufzubauen, z. B. durch wöchentliche Einzelgespräche mit dem Team, die Einarbeitung neuer Teammitglieder und den engeren Austausch mit dem Top-Management, tragen zu einem stärkeren Bindungsgefühl mit Kollegen und Teams bei.

Im Vergleich zu ihren Angestellten investieren Manager mehr in soziale Verbundenheit (und erkennen die Vorteile). Manager bemühen sich laut der Studie auch mehr um den Ausbau arbeitsplatzinterner Beziehungen – 11 % mehr als einzelne Arbeitnehmer. Diese Fähigkeit vorzuleben und die Teammitglieder bei ihrer Priorisierung zu unterstützen, stärkt ihren Wert und kann dazu beitragen, dass sie sich verstärkt für soziale Verbundenheit im gesamten Team einsetzen.

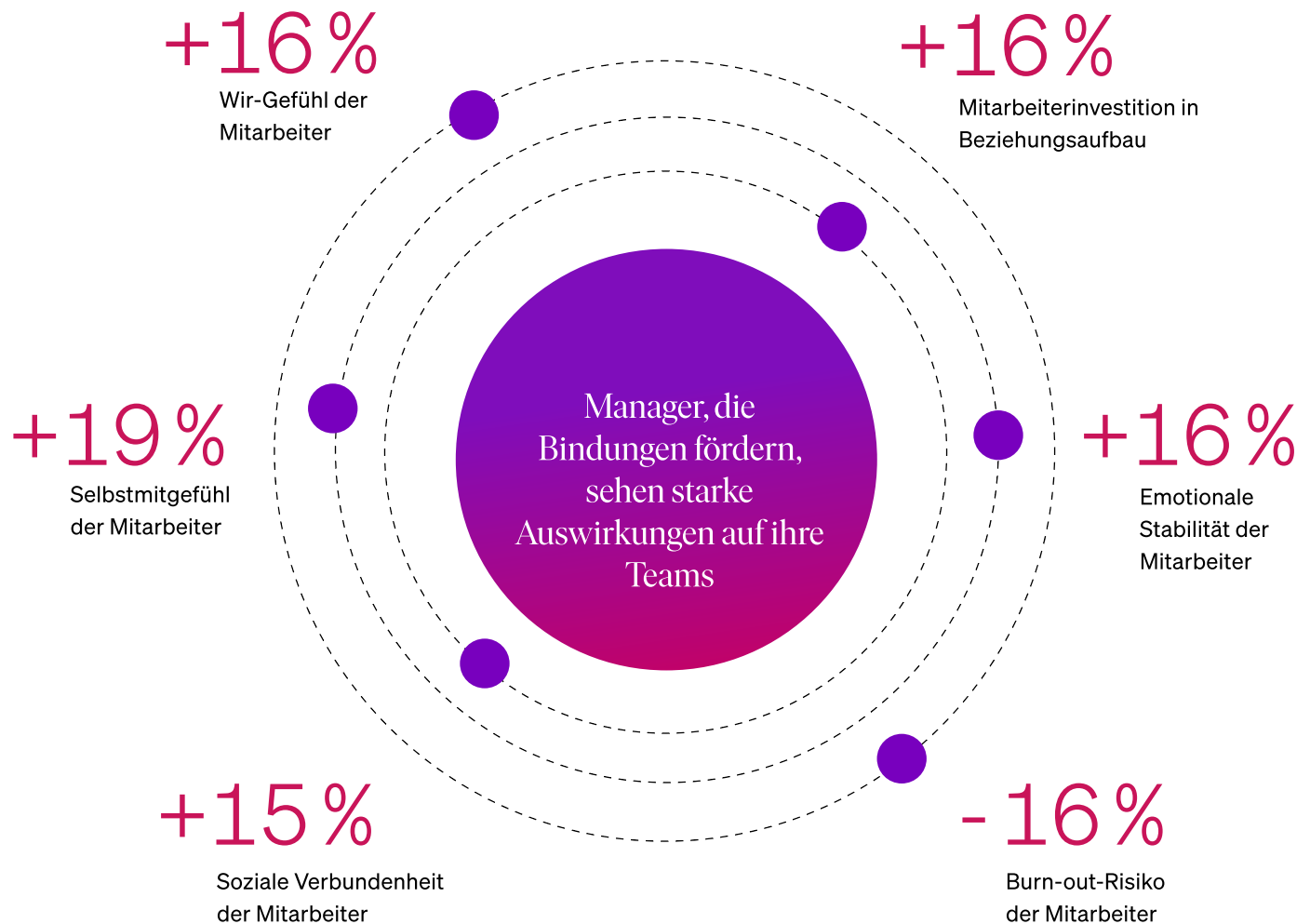
Verglichen mit einzelnen Arbeitnehmern erzielen europäische Manager bessere Ergebnisse bei Zugehörigkeit und Freundschaftsaufbau



Mitarbeiterergebnisse verbessern sich, wenn Manager Bindung priorisieren

Auch wenn Manager mit ihrem sozialen Engagement vielleicht zufrieden sind, gilt das für die Mitglieder ihrer Teams nicht unbedingt. Wie in vielen Bereichen der Arbeitsplatzförderung spielen Manager eine wichtige Rolle, entsprechende Angebote zur Förderung der Bindung bereitzustellen.

Emotionale Stabilität und Stressmanagement sind in turbulenten und unsicheren Zeiten essenziell. Doch zahlt es sich auch finanziell aus, wenn Manager die Beziehungspflege innerhalb ihrer Teams fördern.



Arbeitnehmer, deren Manager Beziehungsaufbau priorisieren, haben

-27%

weniger Interesse daran,
ihren Job zu kündigen

+31%

höhere Performance-
Ergebnisse

+13%

mehr Sinn und
Zweck bei
ihrer Arbeit



„Eine Kultur zu schaffen, in der sich Mitarbeiter wertgeschätzt, respektiert, integriert und zugehörig fühlen, darauf kommt es letztlich an. Manager, die ein solches Umfeld schaffen können, verändern die Unternehmenskultur.“

— ADAM MASSMAN

Global Head of L&D bei JLL, BetterUp-Kunde

Jeder zweite Mitarbeiter schätzt Bindung mehr als Geld.

Europäischen Arbeitnehmern ist Bindung am Arbeitsplatz so wichtig, dass fast die Hälfte (49 %) eine Bereitschaft zu einem gewissen Gehaltsverzicht signalisierte, sofern im Gegenzug eine stärkere Bindung zu ihren Kollegen erfolgt. Der durchschnittliche Gehaltsverzicht? Das kommt auf das Land an.

Die Deutschen sind am ehesten zu Gehaltseinbußen bereit. Umfrageteilnehmer würden 10 % ihres Einkommens für mehr Bindung eintauschen. Franzosen und Briten folgen mit 9 % und 8 % knapp dahinter. Der europäische Durchschnitt liegt bei 9 %, der US-amerikanische bei 6 %.

Das soll nicht heißen, dass Arbeitgeber im Austausch für eine Happy Hour die Löhne kürzen und Beförderungen einstellen sollen. Stattdessen verdeutlichen die Daten, dass Bindung alles andere als ein „nice to have“ ist. Sie muss vielmehr einen wichtigen Hebel in jeder Mitarbeiterstrategie darstellen. Eine starke Bindungskultur kann auf einem hart umkämpften Talentmarkt von Vorteil sein. Ohne sie schauen sich Ihre Mitarbeiter womöglich an anderer Stelle danach um.



Die Arbeitsform beeinflusst das Bindungsbedürfnis.

Es liegt durchaus nahe, das niedrige Bindungsniveau auf die geografisch verstreuten Mitarbeiter zurückzuführen. Denn weniger miteinander verbrachte Zeit könnte auf den ersten Blick durchaus zum Bindungsrückgang unter der Belegschaft beitragen.

Vielleicht schließt manch einer daraus, dass es das Beste sei, sämtliche Mitarbeiter wieder in Vollzeit ins Büro zu integrieren. Wir haben jedoch festgestellt, dass Büromitarbeiter einen geringeren Grad an sozialer Verbundenheit und an Zugehörigkeitsgefühl aufweisen als ihre Kollegen, die mindestens 20 % der Zeit von zu Hause aus arbeiten. Darüber hinaus hegen sie stärkere Kündigungsabsichten.

Wie Arbeitsformen sich auf Zugehörigkeit und Bindung auswirken

Es scheint kontraintuitiv, dass Büromitarbeiter nicht die höchste soziale Verbundenheit empfinden, wo sie doch stets von anderen umgeben sind. Die Daten zeichnen jedoch das Bild eines radikal veränderten Büroumfelds. Heute fehlt diesen Arbeitsplätzen die Dynamik und der natürliche Austausch, die notwendig sind, um Bindung und Gemeinschaft zu fördern, und bewusst eingegriffen wird nur selten.

Glassdoor-Bewertungen zeigen einen Trend, der über Remote-Angestellte hinausreicht. Mitarbeiter sind allgemein mit der Art und Weise unzufrieden, wie das Management mit dem Thema Bindung (nicht) umgeht. In den letzten drei Jahren ist die Häufigkeit, mit der Mitarbeiter Bindung am Arbeitsplatz als Argument für ihr Unternehmen werten, um 50 % gesunken.⁸



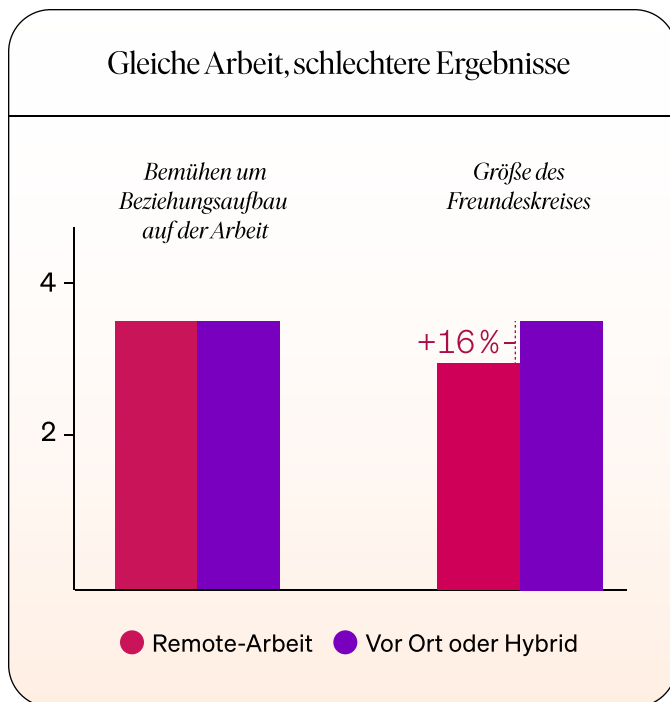
In der Folge sagen jene, **die häufiger als gewünscht vor Ort arbeiten, dass**

- sie weniger soziale Verbundenheit fühlen;
-
- sie weniger Zugehörigkeit empfinden;
-
- sie mit höherer Wahrscheinlichkeit über eine Kündigung nachdenken.

⁸ In Bezug auf die 78 Unternehmen in dieser Untersuchung.

Bindungs-Handicaps für Remote-Arbeit

Remote-Mitarbeiter – vor allem diejenigen, die eine neue Stelle antreten – haben es besonders schwer, eine Beziehung zu ihren Kollegen aufzubauen. Nicht, dass sie es nicht versuchten. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass Remote-Mitarbeiter den gleichen Aufwand betreiben wie ihre Kollegen vor Ort und ihre hybriden Kollegen, ihr Netzwerk allerdings um 35 % kleiner ist. Darüber hinaus haben sie auch einen 16 % kleineren Freundeskreis. Das ist vor allem für Arbeitnehmer in neuen Rollen und Unternehmen eine beunruhigende Nachricht. Allerdings lässt sich diese Herausforderung durch eine bewusstere und längere Einarbeitung und Wiedereingliederung erfolgreich meistern.



Kann Hybridarbeit die Bindungskrise lösen?

Wir haben mehrere Gründe gefunden, warum eine vollständige Rückkehr ins Büro nicht unbedingt dazu beiträgt, dass sich Mitarbeiter verbundener fühlen.

Wir haben jedoch noch nicht vollständig analysiert, warum und wie Hybridmitarbeiter inmitten der Veränderungen, mit denen andere Gruppen konfrontiert sind, ihren Anschluss zu finden scheinen.

„Wir geben Mitarbeitern die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, ob sie im Büro oder remote arbeiten wollen, und da müssen wir angesichts unserer verteilten Belegschaft nach neuen Wegen suchen, um Unternehmensgeist und -kultur aufzubauen.“

– ERINNE ARIAS

Ehemalige Global DEIB Program Lead bei VMware, BetterUp-Mitglied

Hybridarbeit wird aus verschiedenen Gründen immer populärer – sie bietet Wahlmöglichkeiten, Handlungsspielraum, Flexibilität und ein Gleichgewicht innerhalb unseres Arbeitsalltags. Sie schafft nicht nur Raum für eine bewusstere Arbeitsweise, sondern auch für soziale Interaktion – und zwar genau dann, wenn wir dazu bereit sind. Sind unsere Wochenpläne im Voraus bekannt, können persönliche Kontakte bewusster und wohlüberlegter gestaltet werden. Als etwas, auf das wir uns freuen können.

Vor der Pandemie schloss im Büro eine spontane Happy Hour diejenigen aus, die am Abend familiäre oder Pflegeverpflichtungen hatten. Bei gemischten Arbeitsverhältnissen führt eine frühzeitige Planung des sozialen Engagements hingegen zu bereitwilligerer Teilnahme und einer erfüllenderen gemeinsamen Zeit. Paradoxerweise nimmt eine frühzeitige Planung und Terminierung den Gelegenheiten zur Freundschafts- und Beziehungspflege das Stressige und Obligatorische.

Ohne Frage fehlt hybriden Arbeitsformen das natürliche Element, das bislang soziale Verbundenheit am Arbeitsplatz befeuert hat. Zu Hause zu arbeiten bedeutet weniger spontane Momente – kein Treffen von Kollegen im Aufzug oder beim Kaffee besprochene Wochenendpläne. Doch bieten hybride Arbeitsformen einen einzigartigen Vorteil: Wer soziale Kontakte möchte, kann sie am Arbeitsplatz zu seinen Bedingungen suchen. Auch wenn die Größe ihres Netzwerks variieren mag, müssen hybride Arbeitskräfte keine Abstriche bei Produktivität, Konzentration oder Work-Life-Balance zugunsten starker Beziehungen machen.

Selbst wenn Ihr Unternehmen derzeit über kein Hybridmodell verfügt: Die Erfahrungen von Hybridarbeitnehmern bieten unschätzbare Erkenntnisse darüber, wie wichtig Struktur, Absicht und Arbeitgebermitwirkung sind, um Bindung zu erleichtern.

Hybridarbeitnehmer und Bindung

Vergleicht man klassische Büro-, Hybrid- und Heimarbeiter, dann:

schätzen Hybridarbeiter soziale Verbundenheit am meisten;

engagieren sie sich stärker beim Beziehungsaufbau am Arbeitsplatz
(im Gegensatz zu Büroarbeitern);

verspüren sie mehr Bindung und Zugehörigkeit
(im Gegensatz zu Büroarbeitern).

3.

Handeln Sie:
Wie Sie Bindung
für Ihre Mitarbeiter
fördern

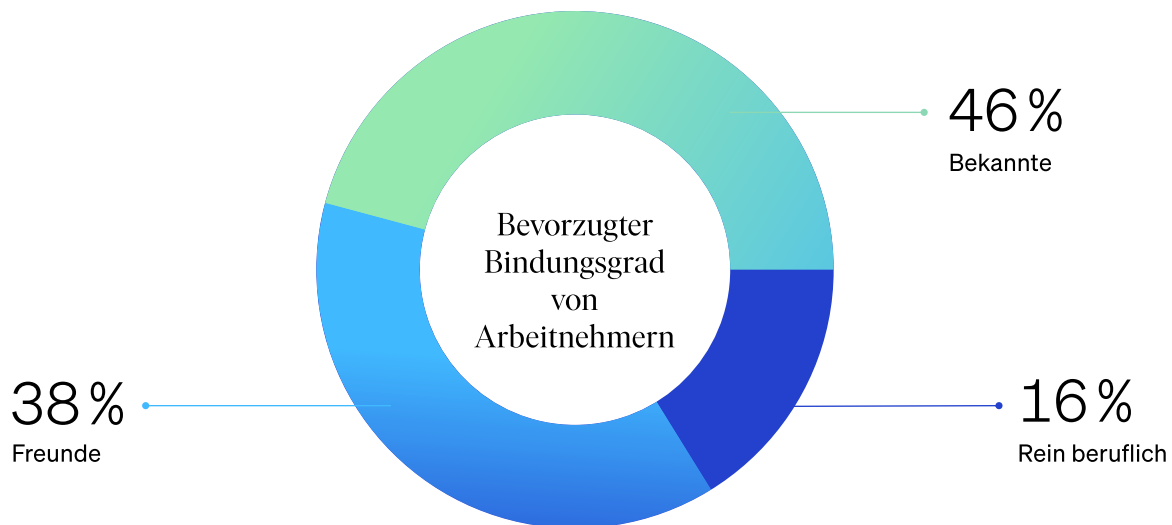
1. Lernen Sie die verschiedenen Arten von Bindung kennen, die Ihre Mitarbeiter brauchen.

Laut unserer Studie benötigen Menschen fünf engere Arbeitskollegen, um sich verbunden zu fühlen, und mehr als zehn für ein starkes Zugehörigkeitsgefühl. Die Belegschaft ist jedoch kein einzelner, gleichförmiger Block. Menschen brauchen verschiedene Arten, Intensitäten und Häufigkeiten an sozialer Verbundenheit. Was für Person A zufriedenstellend ist, bedeutet für Person B womöglich einen Mangel – und ist zu viel für Person C.

Daher müssen Manager verstehen, dass es in Sachen Bindung keine Einheitsgröße gibt, die für alle gilt. Nichtsdestotrotz zeigen unsere Daten, dass eine überwältigende Mehrheit sich heutzutage mehr Freunde oder nette Kollegen am Arbeitsplatz wünscht.



Die meisten Arbeitnehmer fallen in eine von drei Gruppen, wenn es um ihren bevorzugten Grad an sozialer Verbundenheit am Arbeitsplatz geht:



Freunde: 38 % der europäischen Arbeitskräfte

empfinden, dass Kollegen hinreichend persönliche Dinge über sie wissen und deshalb „Freunde“ sind. Kollegen zeigen aktives Interesse an Familiensituationen, Hobbys, Vorlieben und persönlichen Wunschvorstellungen im Leben. Freundschaft geht noch einen Schritt weiter. Freunde teilen Hoffnungen, Ängste und Sorgen miteinander.

Europaweit empfinden Arbeitnehmer hinsichtlich des Wunschs nach Freundschaft auf der Arbeit ähnlich. Im Vereinigten Königreich ist dieser Wunsch am stärksten (43 %), wobei Frankreich (36 %) und Deutschland (34 %) knapp dahinter liegen.

Bekanntschaften: 46 % der europäischen

Arbeitskräfte kennen Persönliches aus dem Leben ihrer Kollegen, betrachten einander aber eher als „Bekannte“ und nicht als enge Freunde. Deutsche (49 %), französische (46 %) und britische (43 %) Arbeitnehmer stimmen hier weitgehend überein. Sie geben Kollegen gelegentlich Einblick in ihre Gefühlswelt, etwa Gedanken über ein aktuelles Ereignis, gehen aber im Allgemeinen nicht zu sehr in die Tiefe.

Beruflicher Kontakt: 16 % der europäischen

Arbeitskräfte halten ihre Arbeitsbeziehungen rein professionell. Sie investieren keine Zeit in Gespräche über Gefühle oder Familie. Sie sehen Zeit, Raum oder Bedürfnis nicht als ausreichend an, persönlichere Themen mit Kollegen zu besprechen. Diese Empfindung ist europaweit in vergleichbarer Ausprägung vorhanden. Franzosen (18 %), Deutsche (17 %) und Briten (14 %) zeigen in ähnlichen Anteilen ein Interesse an rein beruflichem Kontakt.

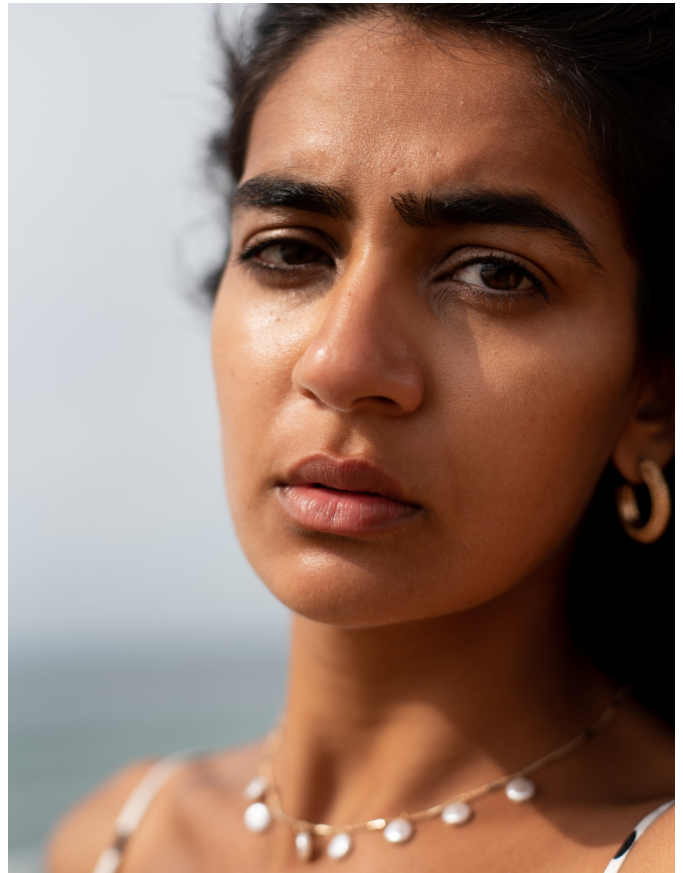
Wir haben herausgefunden, dass die am besten vernetzten Personen insgesamt 10 oder mehr gut bekannte Personen am Arbeitsplatz haben, während die am wenigsten gut vernetzten nur 0–2 Personen solcher netten Bekannten haben. Unabhängig davon, ob sie ein berufliches Netzwerk oder eine Freundschaft suchen: 31 % der Arbeitnehmer wünschen sich, dass ihr Arbeitgeber engere soziale Kontakte fördert.

Abgesehen vom Beruf hat die Nichtbefriedigung der sozialen Bedürfnisse auch für die Gruppe der Freunde und Bekannten Konsequenzen und kann erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Warum?

Wenn die Bindung mit diesen beiden Gruppen, die den größten Teil der Mitmenschen ausmachen, nicht stark genug ist, wird das am Arbeitsplatz vermutlich auffallen und ein Defizit hinterlassen. Die Folge kann einen negativen, verstärkenden Effekt auf die Belegschaft haben.

Der Wunsch nach engerer Bindung besteht:	
Idealer Bindungszustand	Engere Bindung als bestehend gewünscht
Kollegen	9 %
Bekannte	30 %
Freunde	41 %



2. Verstehen, wie eine authentische Bindung für Arbeitnehmer heute aussieht.

Nur 40 % der Arbeitnehmer finden, dass ihre Manager dem Thema Bindung genügend Aufmerksamkeit schenken oder auch nur darüber sprechen. Das ist aus drei Gründen beunruhigend. Erstens nutzen 62 % der europäischen Arbeitnehmer, wie bereits erwähnt, Bindung als ersten Filter bei der Jobsuche. Unternehmen, die Bindung keine Priorität einräumen, werden in Zukunft die größten Talente verpassen. Zweitens hat Bindung einen starken Einfluss auf das Wohlbefinden und die Leistung. Das unerfüllte Bedürfnis nach Bindung führt zu verpassten Chancen und Innovationen. Zu guter Letzt geben 96 % des Leaderships an, dass sie wissen, welche entscheidende Rolle Bindung spielt. Das führt unweigerlich zu der Frage, warum es so einen Unterschied zwischen Bewusstsein und Handeln gibt.

Folgendes können Manager in dieser Hinsicht tun:

Gemeinsame Ziele setzen

In Bezug auf BetterUp-Mitglieder haben wir festgestellt, dass die Förderung gemeinsamer Ziele durch das Management der Schlüssel für den Aufbau starker sozialer Verbundenheit und Teambindung ist. Wenn Manager gemeinsame Ziele und Visionen festlegen, geben sie ihrem Team einen klaren Fahr- und Aktionsplan vor. Sie helfen den Mitarbeitern zu verstehen, wie sich ihre Arbeit in das große Ganze einfügt, und ermöglichen es jedem Teammitglied, sich stärker für die Resultate zu engagieren.



Offene Kommunikation fördern

Unsere Untersuchungen zu BetterUp-Mitgliedern bestätigen, dass das Management bei der Förderung einer offenen und ehrlichen Kommunikation von Mitarbeitern eine zentrale Rolle spielt und diese sich dadurch befähigt fühlen, gesunde Beziehungen aufzubauen, die Zugehörigkeit stärken. Ein erfolgreicher Beziehungsaufbau am Arbeitsplatz beeinflusst die Mitarbeiterleistung unmittelbar, wie zahlreiche Studien bestätigen.



Schaffen Sie Raum für spontane Interaktionen – und gestalten Sie sie.

Spontaneität kann Bindung maßgeblich fördern. Sie ist äußerst wertvoll, da sie uns den Austausch, das Lernen und das Wachsen mit anderen ermöglicht – und zwar ganz ohne Struktur und Druck formeller sozialer Verpflichtungen.

Weil das beim Homeoffice nicht einfach ist, müssen Manager das Spontane auf virtuellem Weg neu denken und wiederherstellen. Die Planung gemeinsamer Erlebnisse über Unternehmensbereiche hinweg – z. B. gemeinsames Lernen und abteilungsübergreifende Events – kann die soziale Interaktion auf der Makroebene fördern. Aber auch kleine Maßnahmen können sich auf Einzelne auswirken, z. B. ein gemeinsamer Teamkalender zur Planung sich überschneidender Präsenztage im Büro oder das zufällige Zusammenbringen von Teammitgliedern zu Kaffeerunden.

Achten Sie bei Bindung auf mehr Qualität, nicht nur Quantität

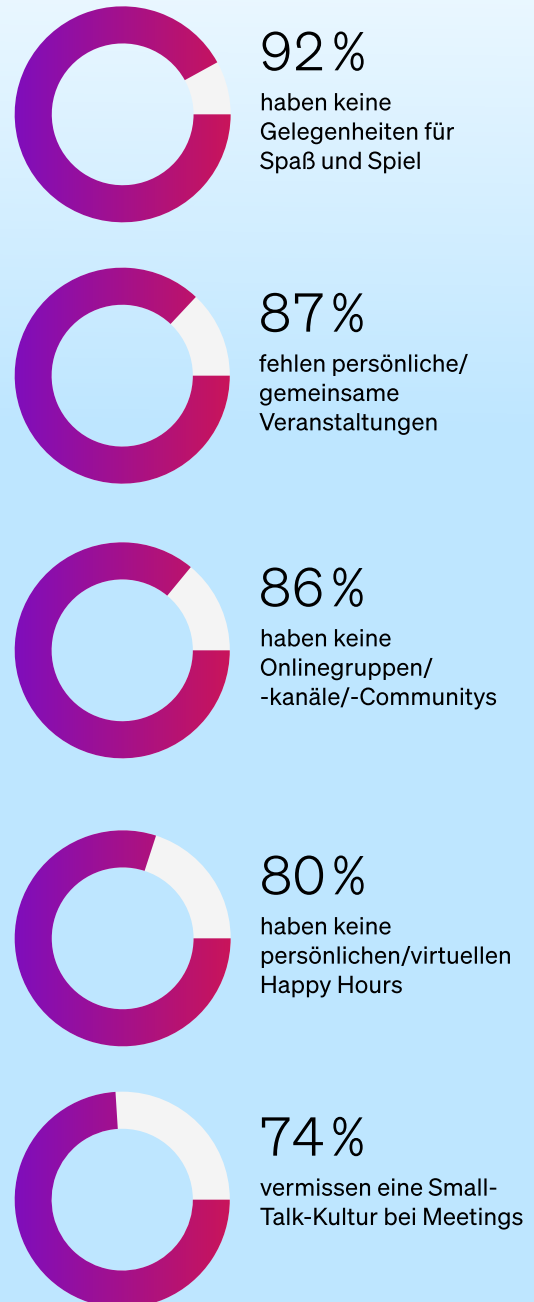
Über alle erhobenen Daten zum Thema Verbundenheit hinweg – Zugehörigkeit, Beziehungsaufbau am Arbeitsplatz, wahrgenommene Freundschaft auf der Arbeit, Gefühl der Bindung zu Kollegen: Hohe Bindung beruhte in erster Linie auf der Qualität, nicht der Quantität der Interaktion. Ob in Meetings, via E-Mail, Teamchannel oder Instant Messenger: Im Arbeitsalltag Raum und Zeit für informelle Themen wie Familie, Hobbys oder Wochenendpläne zu schaffen, resultiert in größerer Bindung. Auf der anderen Seite stehen die Häufigkeit von E-Mails, die Anzahl der Besprechungen oder die Anzahl der (Video-)Anrufe in keinem Zusammenhang mit engeren sozialen Bindungen.

3. Fünf Taktiken, die laut Arbeitnehmern für stärkere Bindung hilfreich sind.

Es ist nicht die Aufgabe von Unternehmen, Angestellten Bindung mit allen Mitteln aufzuoktroyieren. Die Verbundenheit der Mitarbeiter von heute resultiert eher aus einem durchdachten Buffet als aus einem einzelnen Menü. Sie stellen sozusagen verschiedene Gerichte bereit und die Mitarbeiter können wählen, was ihnen am besten schmeckt. Als Manager schreiben Sie nicht einen bestimmten Interaktionsverlauf vor. Sie bieten Optionen – zusätzlich zu einer gewissen Gestaltung und Motivation des Arbeitsumfelds –, damit alle drei Gruppen ihr Bindungsbedürfnis befriedigen können.

Dafür bedarf es keiner riesigen Investitionen oder gar des kompletten Umbaus der Funktionsweise ihrer Teams. Allerdings müssen Manager genau jetzt die Initiative ergreifen, sich selbst engagieren und Zeit, Kraft und Enthusiasmus aufwenden, damit dieser Wandel auch tatsächlich passiert. Und obwohl Teilnahme und Motivation durch das Management wichtig sind, stehen sie nicht allein in der Verantwortung. Wer andere dazu einlädt, diese wichtigen Gelegenheiten zur Kontaktaufnahme mitzugestalten und zu etablieren, erzielt mit höherer Wahrscheinlichkeit positive Ergebnisse.

Mitarbeiter vermissen mehr Bindungsmöglichkeiten:



4. Fördern Sie eine Coachingkultur im Unternehmen.

Einerseits ist es wichtig, anzuerkennen, dass sich die Rolle der Personalmanager durch die Pandemie verändert hat und nun von deutlich mehr Verantwortung und Komplexität geprägt ist. Kommunikation, Ausrichtung, Teambildung, Talentförderung, regelmäßige Umfragen zum aktuellen Wohlbefinden und vieles mehr fallen in den Zuständigkeitsbereich des Managers. Andererseits haben sie nicht trotz, sondern gerade wegen dieser Verantwortung den unmittelbarsten Einfluss auf die Erfahrungen der Mitarbeiter.

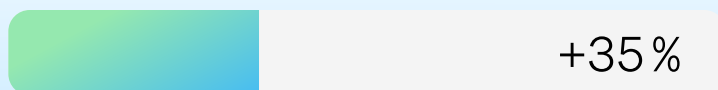
Wenn Manager sich die Fähigkeiten und Mindsets aneignen und stärken, die zur Förderung sozialer Verbundenheit in ihren Teams erforderlich sind, blühen ihre Mitarbeiter auf. Der erste Schritt auf dem Weg zu diesem Wachstum besteht darin, sich dem Coaching-Leadership zu öffnen. Erfolg und Misserfolg von Teams stehen oft in engem Zusammenhang mit dem Leadership-Stil. Die besten

Manager fungieren mehr als Coach denn als typischer Manager. Sie leben die Verhaltens- und Denkweisen vor, die sie fördern wollen.

Der Coachingstil hilft den Mitarbeitern, Fragen zu stellen, zu lernen, Herausforderungen anzunehmen und als Einzelpersonen und Teammitglieder zu wachsen. Ein Manager, der als Coach auftritt, wirkt inspirierend und schafft einen sicheren Raum für Mitarbeiter, in dem sie Ideen, Erfahrungen und Bedenken zum Ausdruck bringen können. All diese Faktoren tragen entscheidend zur Förderung von Zugehörigkeit und Integration bei. Sie schaffen die Grundlage dafür, dass Mitarbeiter Beziehungen aufbauen und eine stärkere Bindung erfahren können. Wenn Manager als Coaches agieren, leben sie außerdem einen Arbeits- und Lernansatz vor, der auf Feedback und Praxis beruht. Das wirkt sich auf das gesamte Team aus und kreiert eine breitere Coachingkultur.

Die Unterstellten von bindungskompetenten Managern sind:

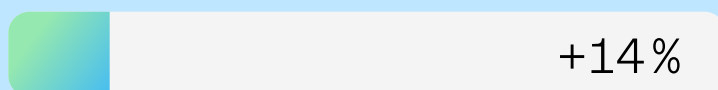
motivierter beim Beziehungsaufbau



häufiger selbstbewusst auf der Arbeit aufgrund der Aussagen und Maßnahmen der Manager



öfter diejenigen, die anderen ein Gefühl der Wertschätzung entgegenbringen



Im Folgenden finden Sie einige wichtige Denk- und Verhaltensweisen, mit denen coachingorientierte Manager ihre Teams inspirieren und für mehr soziale Verbundenheit sorgen:

Förderung der Zugehörigkeit

Wharton-Professor und Autor Adam Grant erklärt: „Es reicht nicht aus, Menschen einfach nur einzubinden. Sie müssen das Gefühl haben, dazuzugehören.“ Das erstreckt sich über unser Privatleben hinaus. Zugehörigkeit ist auch am Arbeitsplatz wichtig. Demzufolge haben sowohl das Gesagte als auch das Verhalten von Managern einen Einfluss auf das Zugehörigkeitsgefühl ihrer Mitarbeiter.

Im Wissen, dass Zugehörigkeit nicht einfach gegeben oder angeordnet werden kann, sondern vom Gefühl des Einzelnen beeinflusst wird, können Manager dennoch mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie Zugehörigkeit zu einem Bestandteil des Teamgesprächs machen. So können Manager z. B. Zugehörigkeit zur obersten Priorität erklären und mit ihrem Team darüber sprechen, was Zugehörigkeit für sie als Manager bedeutet.

Eine Zugehörigkeitskultur zu schaffen erfordert Aufmerksamkeit und Pflege. Manager sollten regelmäßig mit den Teammitgliedern darüber sprechen, was Willkommensein und Zugehörigkeit fördert und auch einschränkt. Dadurch können sie gemeinsam Wege zu einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl finden. Rückmeldungen darüber, was der Zugehörigkeit im Wege steht, sollten besser im Voraus asynchron und anonym eingeholt werden. Das ist besser, als von Teammitgliedern, die sich nicht zugehörig fühlen, zu erwarten, dass sie dies offen mitteilen.

Manager können auch in Vier-Augen-Gesprächen über Zugehörigkeit sprechen, um einzelnen Teammitgliedern Raum zu geben, über die von ihnen wahrgenommenen Probleme in diesem Bereich zu reden. Selbst unvollkommene Lösungsansätze können dafür sorgen, dass sich Mitarbeiter gesehen, gehört



und verbundener fühlen, sofern die Gespräche aufrichtig und sowohl auf individueller als auch auf gemeinschaftlicher Ebene geführt werden.

Machen Sie Beziehungsaufbau zur Priorität – gerade bei zerstreuten Teams

Unsere Fähigkeit zum erfolgreichen Beziehungsaufbau wird von einer Reihe komplexer innerer und äußerer Faktoren bestimmt. Das reicht von Überzeugungen, die wir über uns selbst und andere haben, bis hin zum Grad der Sicherheit oder Akzeptanz innerhalb eines Unternehmens. Manager können den Aufbau von Beziehungen erleichtern, indem sie herausfinden, was für ihre Mitarbeiter wichtig ist und welche Unterstützung sie benötigen. Über die oberflächliche Kommunikation hinauszugehen und Verletzlichkeit zu praktizieren – z. B. Gefühle anzuerkennen und sie mit dem Team zu teilen – ist ein wichtiger Schritt, um gesunde Verhaltensweisen zu fördern, mit denen sich die Mitarbeiter wohler fühlen.



Der Aufbau von Beziehungen und Bindungen muss auch nicht von der Arbeit getrennt sein. Manager sollten berücksichtigen, wie wichtig es ist, über arbeitsbezogene Zusammenarbeit die Beziehungen innerhalb und zwischen den Teams zu stärken. Wenn ein Projekt von mehreren Perspektiven oder Inputs profitieren könnte, beauftragen Sie zwei Teammitglieder, gemeinsam daran zu arbeiten. Da mittlerweile zahlreiche Menschen remote arbeiten, neigen wir dazu, an einzelnen Aufgaben zu arbeiten, wobei jeder seinen Teil so erledigt, wie es dem persönlichen Zeitplan und Vorlieben entspricht. In Zeiten von Remote-Arbeit und flexiblen Arbeitszeiten kann Zusammenarbeit als ineffizient und umständlich, als Eingriff in unsere Zeitplanung und möglicherweise als unnötig wahrgenommen werden.

Doch sie gibt uns auch die Gelegenheit, Beziehungen aufzubauen, voneinander zu lernen und etwas von der produktiven Reibung und Energie zu erzeugen, die in unserem heutigen Arbeitsleben fehlt. Bindung kann auch durch Arbeit entstehen, nicht nur auf der Arbeit.

Ausrichtung und strategische Planung fördern

Wir wissen bereits, wie gemeinsame Ziele und Ergebnisse zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter

führen. Eine bessere Ausrichtung und Planung haben aber weitere positive Auswirkungen auf das Unternehmen. Wenn Manager individuelle Aufgaben und Prozesse aufeinander abstimmen, um Klarheit und eine gemeinsame Vision unter den Mitarbeitern zu schaffen, erhöhen sie das Zielbewusstsein und schaffen ein eingespieltes, motiviertes Team, das die Unternehmensziele erreichen kann. Mehrere Studien haben ergeben, dass Mitarbeiter, die sich direkt mit den Unternehmenszielen verbunden fühlen, dreimal seltener nach einem neuen Job suchen und höhere Leistung erbringen.⁹

Strategische Planung ist eine weitere wichtige Managerfähigkeit, die mit der Ausrichtung zusammenhängt. Denn sie schafft einen gemeinsamen Fahrplan für die Zukunft für alle Teammitglieder, hilft dabei, Blockaden zu antizipieren, und bereitet auf Eventualitäten vor. Auch wenn wachsende Unsicherheiten Planungen erschweren, sagen Mitarbeiter, dass Manager mit einer ausgeprägten strategischen Planungskompetenz ihnen helfen, weniger Stress zu empfinden und sich besser auf ihre Arbeit zu konzentrieren.

9 Josh Bersin - 5 things to consider in a redhot job market, März 2021

4.

Unsere Daten und Forschungsmethodik

Methoden

Dieser Bericht wurde unter Verwendung von Daten aus drei verschiedenen Datensätzen und einer Reihe damit verbundener Studien erstellt, die alle von BetterUp, Inc. gesammelt und durchgeführt wurden.

Studie 1: Umfrage unter europäischen Fachkräften

Stichprobe

Die Umfragedaten wurden von BetterUp-Verhaltenswissenschaftlern unter Vollzeitbeschäftigten im Vereinigten Königreich, in Deutschland und in Frankreich mittels YouGov-Stichproben erhoben. Die Daten wurden zwischen dem 30. Mai 2022 und dem 7. Juni 2022 von 1261 Beschäftigten erhoben. Die demografischen Merkmale waren über Branchen und Regionen hinweg annähernd landesweit repräsentativ. Teilnehmer mit folgenden Kriterien wurden letztlich in die Studie aufgenommen: (1) Mindestalter 18 Jahre, (2) vollzeitbeschäftigt (mindestens 35 Stunden die Woche), (3) aktuell angestellt und (4) nicht selbstständig. Alle Befragten gaben ihr Einverständnis zur Teilnahme an der Studie und zur Verwendung ihrer Daten für Forschungszwecke.

Untersuchungsgegenstände

Diese Gruppe von Teilnehmern wurde zu persönlichen und beruflichen demografische Daten, psychologischen Merkmalen und Verhaltensweisen befragt. Die Umfrage umfasste Fragen zu Demografie, Berufserfahrungen und aktuellen Lebensumständen, die größtenteils aus frei zugänglichen Datenquellen des United States Census, des US Bureau of Labor Statistics und des Rand American Life Panel übernommen wurden. Diese Fragen bezogen sich u. a. auf Geschlecht, Bildung, ethnische Zugehörigkeit, Branche, Arbeitsaufgabe, Betriebszugehörigkeit und Teamgröße.

Geprüfte Bewertungselemente des BetterUp Whole Person Model wurden zur Messung von sozialer Verbundenheit, Beziehungsaufbau, Engagement und Managerverhalten verwendet. Darüber hinaus wurden von den Verhaltenswissenschaftlern bei BetterUp mehrere Untersuchungsgegenstände entwickelt. Sie orientieren sich an bewährten Verfahren für die Gestaltung von Umfragen zu Freundschaftspräferenzen am Arbeitsplatz, Bindungsidealen, Netzwerkmerkmalen und anderen Konzepten.

Studie 2: BetterUp-Mitglieder

Stichprobe

Der zweite Datensatz basiert auf der Erlaubnis von über 150 000 BetterUp-Mitgliedern, ihre Daten für Forschungszwecke zu nutzen. In Übereinstimmung mit den Sicherheits- und Datenschutzrichtlinien des jeweiligen Unternehmens wurden weder identifizierende noch demografische Informationen gesammelt. Die Daten wurden von Juli 2019 bis Februar 2022 erhoben.

Untersuchungsgegenstände

Der Kohorte wurde eine Reihe von Fragen gestellt, aus denen sich das Whole Person Assessment (WPA) von BetterUp zusammensetzt. Die Mitglieder wurden befragt, wenn sie zum ersten Mal die Dienste von BetterUp in Anspruch nahmen. Die Mitglieder nahmen auch an 360 Assessments teil, bei denen die Kollegen, direkt Unterstellten und Vorgesetzten zu ihrer Wahrnehmung des Verhaltens des Mitglieds in Bezug auf ausgewählte Unterkategorien des WPA sowie zur individuellen und teamübergreifenden Effektivität befragt wurden. Unterstellte Mitarbeiter gaben Bewertungen zu ihren Vorgesetzten ab. Diese Daten dienten zur Klärung der Frage, wie sich das Verhalten der Vorgesetzten auf die Mitarbeiter auswirken kann.

Studie 3: Bezug von Unternehmensdaten aus dem Internet

Stichprobe

Die dritte Datenquelle umfasste öffentlich zugängliche Webdaten der Unternehmensbewertungsplattform Glassdoor. Jene wurden mithilfe von Sprachverarbeitungs-Tools ausgewertet, um auf der Grundlage von Sprachhäufigkeit und Stimmung numerische Bewertungen zu erstellen. Diese Daten wurden mit BetterUp-Daten zusammengeführt, um durch die Kombination von Unternehmensbewertungsdaten mit Verhaltensdaten von deren Mitarbeitern Erkenntnisse über Unternehmen zu gewinnen. Die Zusammenführung von Glassdoor- und BetterUp-Daten führte zu einer Stichprobengröße von 78 Unternehmen.

Gegenstände

Es wurden Glassdoor-Mitarbeitererfahrungen, Vor- und Nachteile und „Sterne“-Bewertungen zu Unternehmen herangezogen sowie kumulierte Verhaltensbewertungen von Mitarbeitern in den Unternehmen, die Mitglieder von BetterUp sind.

Analysen

Ergebnisse

Die Daten wurden von Forschern von BetterUp, Inc. analysiert. Es wurden beschreibende und schlussfolgernde Analysen durchgeführt. In Untergruppenanalysen wurden Unterschiede zwischen den Beschäftigungsverhältnissen (z. B. Manager vs. einzelne Mitarbeiter, Branche) und Verhaltensunterschiede (z. B. hohe vs. niedrige Bindung) mit t-Tests bewertet. Korrelations- und Regressionsanalysen wurden genutzt, um Beziehungen zwischen den Variablen zu untersuchen und die Ausrichtung dieser Beziehungen zu bestimmen. Anhand von Signifikanztests wurde ermittelt, ob Gruppenunterschiede oder Steigungen statistisch signifikant waren (auf dem Niveau $p < 0,05$).

Alle Ergebnisse, die einer Signifikanzprüfung unterzogen wurden, sind nach dieser Definition signifikant, andernfalls wurden sie nicht berücksichtigt.

Häufig wurde zur Vereinfachung der Interpretation eine Umrechnung signifikanter Ergebnisse in prozentuale Unterschiede zwischen hohen und niedrigen Gruppen vorgenommen. Verweise auf hohe und niedrige Werte beziehen sich auf eine Gruppierung auf Grundlage von Quartilsunterschieden bei kontinuierlicher Messung. Hohe (niedrige) Gruppen beziehen sich ggf. auf die obersten (untersten) 25 % der Auswertung.

Kontrollvariablen wurden, wenn notwendig, verwendet, um störende Variablen statistisch zu eliminieren. Zu den häufig verwendeten Kontrollvariablen gehörten: Teamgröße, Geschlecht, Alter, Elternstatus, Beziehungsstatus, persönliches Einkommen, Unternehmensgröße, Erfordernis von Kontakt mit anderen im Job, Arbeitsebene (Mitarbeiter vs. Manager), Beschäftigungsdauer und Branche.

Bei dieser Untersuchung wurden Beobachtungsdaten verwendet, d. h. es gab keine Randomisierung oder experimentelle Manipulation der gemessenen Variablen. Es kann daher nicht bestimmt werden, ob die Veränderung einer Variable tatsächlich die Veränderung einer anderen verursacht hat. So wurde beispielsweise beobachtet, dass Menschen mit hoher Zugehörigkeit eine deutlich niedrigere Fluktuationsrate aufweisen. Eine Erklärung dafür ist, dass mangelnde Zugehörigkeit die Wahrscheinlichkeit des Ausscheidens erhöht. Es kann aber auch sein, dass eine Person, die den Verbleib im Unternehmen beabsichtigt, sich dadurch mehr um Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen bemüht (z. B. umgekehrte Kausalität). Die beobachteten Beziehungen sind jedoch kaum auf bloßen Zufall zurückzuführen, da sie bedeutende Muster und etablierte Theorien zu menschlichem Verhalten und menschlicher Erfahrung widerspiegeln.

5.

Über BetterUp

BetterUp® wurde 2013 gegründet und ist ein Unternehmen, das nach innovativen Lösungen für die Zukunft der Arbeit sucht, indem es Menschen und Unternehmen bei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung hilft. BetterUp® weckt Spitzenleistungen und maximiert Potenziale – durch Coaching, Inhalte, Community und innovative KI-Technologie. BetterUp ist der Erfinder des virtuellen Coachings und verfügt über das weltweit größte Netzwerk von über 3000 Coaches, die in 46 Sprachen und über 90 Ländern Unterstützung anbieten. Mehr als 380 Unternehmen, darunter Google, Lego, Marks & Spencer, Warner Media und weitere Fortune 1000-Unternehmen, vertrauen auf BetterUps drei Schlüsselkompetenzen – mentale Fitness, Karriere- und Leadership-Entwicklung und soziale Verbundenheit. BetterUp verhilft Menschen weltweit zu einem Leben mit Klarheit, Sinn und Leidenschaft.

Zu den Investoren gehören Wellington Management, ICONIQ Growth, Lightspeed Venture Partners, Threshold Ventures, PLUS Capital, Salesforce Ventures, Sapphire Ventures, Mubadala Investment Company, Morningside Group, SV Angel, Freestyle Capital, Crosslink Capital und Tenaya Capital. Der wissenschaftliche Beirat von BetterUp besteht aus führenden Forschern auf dem Gebiet der Positiven Psychologie und der menschlichen Leistungsfähigkeit, darunter Martin Seligman, Adam Grant, Shawn Achor und Quinetta Roberson. BetterUp wurde in der Inc. 5000, Fortunes Great Places to Work, und People Magazines Companies that Care gelistet. Weitere Informationen erhalten Sie unter <https://www.betterup.com/de/home>.



Autoren

Adam Wood

Sr. Content Marketing Manager

Erin Eatough

Managerin, Verhaltensforschung

Maggie Wooll

Chefredakteurin

Karen Saukas

EMEA Content Managerin

Kristi Leimgruber

Verhaltensforscherin

Khoa Le Nguyen

Angewandter Verhaltensforscher

Vanessa Ong & Ji Eun Hong

Design