

Die europäische Krise der sozialen Verbundenheit

Executive Summary

Bindungen am Arbeitsplatz – *heute wichtiger als je zuvor.*

Warum aber sagt ein Großteil der Arbeitskräfte, dass es *genau daran fehle?*

Eine wichtige Frage, auch wenn Stabilität und Normalität zusehends in unseren Alltag zurückkehren. Manche Gewohnheiten werden ganz von selbst wieder aufgenommen, doch die letzten zwei Jahre haben gezeigt, wie sehr soziale Beziehungen auch eine Kunst und eine Wissenschaft sein können. In Wahrheit haben viele von uns Schwierigkeiten, wieder anzuknüpfen.

Dank der Wissenschaft lassen sich die Vorteile von sozialen Bindungen messen und quantifizieren: zum Beispiel eine verbesserte Überlebensrate bei Krebserkrankungen, niedrigere kardiovaskuläre Sterblichkeit, weniger depressive Symptome und eine verbesserte psychische Gesundheit insgesamt. Es gibt deutliche Anzeichen, dass soziale Unterstützung und das Erleben von Verbundenheit mit unseren Mitmenschen die unterschiedlichsten vitalen Aspekte unseres Alltags beeinflussen und mitgestalten.

Bindung ist zwar etwas Persönliches, beeinflusst aber auch unser Arbeitsleben. **96 %** der Manager geben an, sich der Bedeutung zwischenmenschlicher Fähigkeiten für ihre Mitarbeiter bewusst zu sein. Und doch sagen drei von fünf Angestellten in Europa, dass ihr Unternehmen nicht genug tue, um das Gefühl der Verbundenheit innerhalb der Belegschaft zu fördern. In der neuen Arbeitswelt und an 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. Dabei kommt Unternehmen die dringliche Aufgabe zu, diese Kluft zu überbrücken. Wie verbunden sich Angestellte mit ihren Kollegen fühlen, spielt bei der Mitarbeitererfahrung oder auch der Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle.



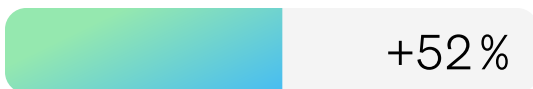
Wie wichtig ist es, dass wir uns mit unseren Kollegen verbunden fühlen?

Wir haben mehr als 1.000 Arbeitskräfte in ganz Europa befragt, die Daten von über 150.000 BetterUp-Mitgliedern ausgewertet und 78 große Unternehmen auf Glassdoor analysiert. Ziel war es, besser zu verstehen, was Bindung bedeutet und welche Vorteile es für jeden Einzelnen und das Unternehmen bringt, wenn sie richtig gestaltet wird.

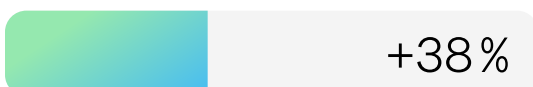
Dabei haben wir eine wichtige Erkenntnis gewonnen – heutzutage lassen sich zwei wesentliche Faktoren ausmachen, die Verbundenheit am Arbeitsplatz bedingen: 1) die Größe unserer Netzwerke (also wie viele Personen wir in einem Unternehmen kennen oder zu denen wir eine Bindung haben) und 2) die Gefühle, die wir innerhalb dieser Netzwerke erfahren, wie beispielsweise Zugehörigkeit, Freundschaft, Zusammenhalt und mehr.

Wir haben herausgefunden, dass die Zugehörigkeit **zu einem Arbeitsplatz mit einem ausgeprägten Beziehungsgeflecht** ganz klare Vorteile mit sich bringt. Mitarbeiter sind:

fähiger, innovative und zielführende Lösungen bei neuen Herausforderungen zu finden



eher bereit, kalkulierbare Risiken einzugehen

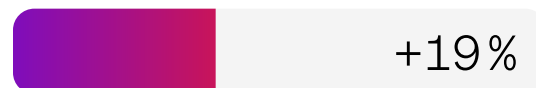


Angestellte mit **weniger sozialen Bindungen** nennen häufiger negative Aspekte wie:

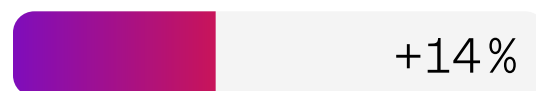
Mehr Burn-out



Mehr Teamkonflikte



Mehr Stress



Welche Faktoren bedingen einen solchen massiven Mangel an Verbundenheit unter Kollegen und welche Verantwortung obliegt Unternehmen, etwas dagegen zu tun? Was passiert, wenn Sie es schaffen, eine ausgeprägte Verbundenheit zu etablieren?

Verbundenheit – ein jahrelanger Abwärtstrend

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: eine Epidemie der Einsamkeit.

Die britische Regierung hat Einsamkeit und ihre schädlichen Auswirkungen erkannt, eine Einsamkeitsstrategie ins Leben gerufen und 2018 einen offiziellen Minister für Einsamkeit ernannt.¹ Als vorbildlich wurde dieser Schritt von anderen europäischen Nationen bezeichnet, deren Politiker sich ähnlich besorgt darüber zeigen, welche Bedrohung Einsamkeit für die Bevölkerung darstellt.

Unterschiedliche Studien haben diese Sorge bestätigt. Es zeigt sich, dass soziale Isolation unser geistiges und körperliches Wohlbefinden, die Arbeitsleistung, die Kreativität, die Entscheidungsfindung und weitere Aspekte beeinträchtigt.

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.

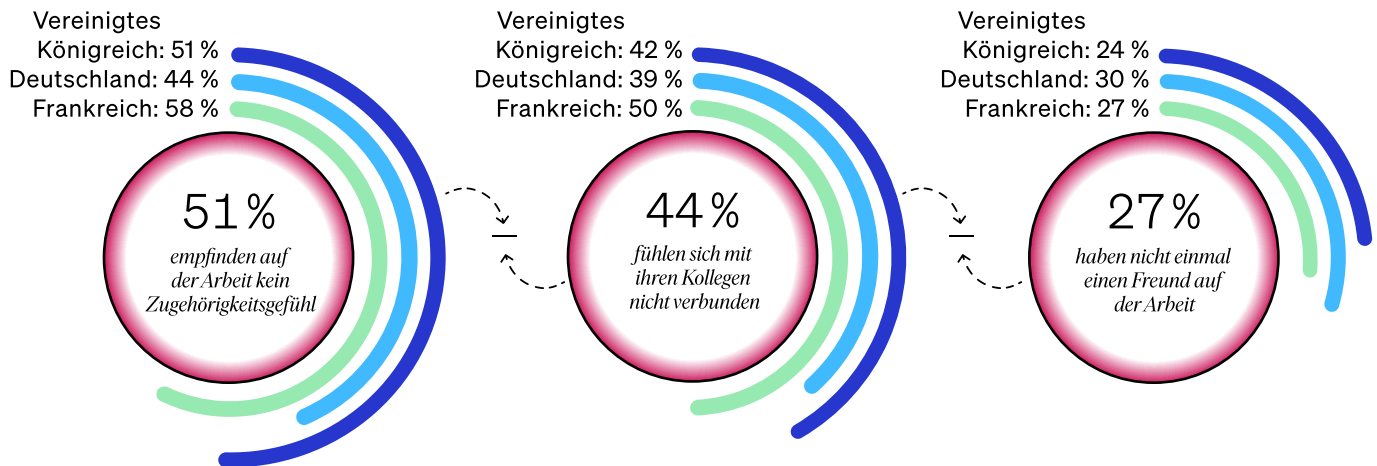
Doch die reine Zunahme an Interaktionen ist nicht gleichzusetzen mit dem Gefühl der Zugehörigkeit. Videokonferenzen im Handumdrehen und intelligente Funktionen für fast alles – und trotzdem sind nur 31 % der Angestellten zufrieden mit dem Grad der sozialen Verbundenheit an ihrem Arbeitsplatz.



Manch einer mag daraus schließen, dass es das Beste sei, sämtliche Mitarbeiter wieder in Vollzeit ins Büro zurückzuholen. In unseren Untersuchungen haben wir 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.

¹ GOV.UK – Die Arbeit der Regierung zur Bekämpfung der Einsamkeit, Mai 2022

Aus unseren Daten lassen sich besorgniserregende Trends in der europäischen Belegschaft ablesen:



Besorgniserregende Zahlen für das Management. Ein Mangel an sozialer Bindung am Arbeitsplatz bedingt eine hohe (und kostspielige) Fluktuation in der Belegschaft sowie Burn-out und führt zu weniger psychischer Sicherheit, körperlicher Gesundheit, kognitiven Fähigkeiten und sozialem Wohlbefinden. Ohne Bindung gegenüber unseren Kollegen bricht individuelles Engagement ein, Mitarbeiter kündigen und Teams verlieren ihre Fähigkeit, innovativ und effektiv auf veränderte Anforderungen und Arbeitsbedingungen zu reagieren. Unternehmen haben immer mehr Schwierigkeiten, die Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, und können in einem unsicheren Umfeld weniger flexibel reagieren. **Somit ist klar: Wir stecken mitten in einer Bindungskrise.**

„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

Bindung ist nicht mehr das, was sie mal war

In der Vergangenheit hatten Unternehmen eher eine passive Rolle inne, wenn es darum ging, Beziehungen unter den Angestellten zu fördern. Dank designierter Bereiche zum Zusammenkommen nahm ein Teil der Mitarbeiter ganz von selbst die Rolle des kulturellen Vermittlers oder sozialen Bindeglieds ein. Pausenräume, Happy Hours und Ähnliches waren verbindende Elemente am modernen Arbeitsplatz. Doch die letzten beiden Jahre haben gezeigt, dass wir diese Form der organischen sozialen Bindung als selbstverständlich betrachtet haben.

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 uns eigentlich zusammenhalten sollten, haben den Small Talk am Arbeitsplatz praktisch zunichte gemacht, ebenso wie die spontanen sozialen Interaktionen und die soziale Kommunikation, die wir brauchen, um Beziehungen aufzubauen und einander auf einer tieferen Ebene zu verstehen. Der Wegfall dieser Gelegenheiten und der Vermittler, die diese auch nutzen, hat unsere Fähigkeiten geschwächt, Netzwerke mit unseren Kollegen aufzubauen und zu pflegen, kreativ mit ihnen zusammenzuarbeiten, und hat uns an Möglichkeiten beraubt, Empathie zu zeigen.

Dadurch kämpfen Mitarbeiter mit verstärkten sozialen Ängsten, Rückzug, Müdigkeit und Gefühlen der Isolation.² 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. Wir haben 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.

Weniger Vertrauen bedeutet, dass wir weniger gewillt sind, uns zu bemühen, und wir uns weniger verpflichtet fühlen. Ein Großteil (3 von 5) der europäischen Arbeitskräfte sagt, dass ihre Arbeitgeber soziale Bindung nicht wirklich optimal fördern und dass die mangelnde Unterstützung ein geringeres Engagement der Mitarbeiter nach sich ziehe: 57 % der Arbeitnehmer in Frankreich, 47 % im Vereinigten Königreich und 25 % in Deutschland geben an, dass sie sich nicht stark für gute Beziehungen zu ihrem Team einsetzen.

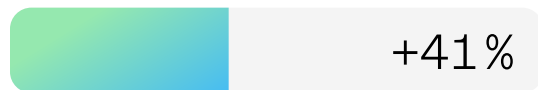
² Stanford University – Four Causes for 'Zoom Fatigue' and Their Simple Fixes, Februar 2021

Bindung fördert das Wohlbefinden von Mitarbeitern.

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. Sind diese Bemühungen erfolgreich, erfahren Mitarbeiter die Vorteile von Beziehungen wie:

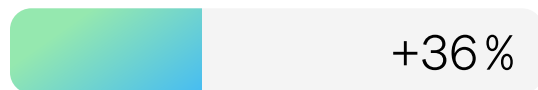
stärkere soziale Verbundenheit



positivere Beziehungen



mehr Lebensfreude



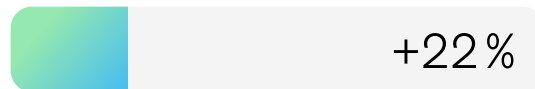
Ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl hat aber noch weitere Auswirkungen

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.

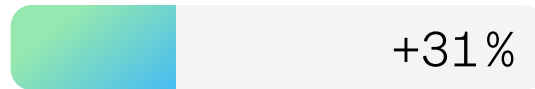
Zugehörigkeit bedeutet außerdem, sich in der Stärke und Vielfalt der Beziehungen zu anderen sicher zu fühlen und keine Angst davor zu haben, dass ein Fehler oder eine Entscheidung uns unseren Platz in der Gruppe kostet.

Wir haben herausgefunden, dass Angestellte, die ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl empfinden, Folgendes erfahren:

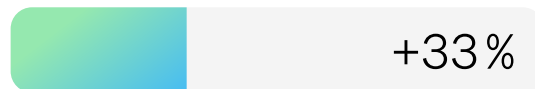
Mehr Resilienz



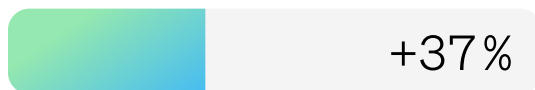
Mehr Engagement



Mehr Sinn und Bedeutung



Mehr Zufriedenheit im Job





Kaum jemand von uns bekommt die Bindungen, die wir uns wünschen

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 eine Person zufriedenstellend ist, ist für eine andere unzureichend und für eine Dritte vielleicht zu viel des Guten. Daher müssen Manager verstehen, dass es in Sachen Bindung keine Universallösung gibt, die für alle passt. Nichtsdestotrotz zeigen unsere Daten, dass eine überwältigende Mehrheit sich heutzutage mehr Freunde oder nette Kollegen am Arbeitsplatz wünscht.

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.

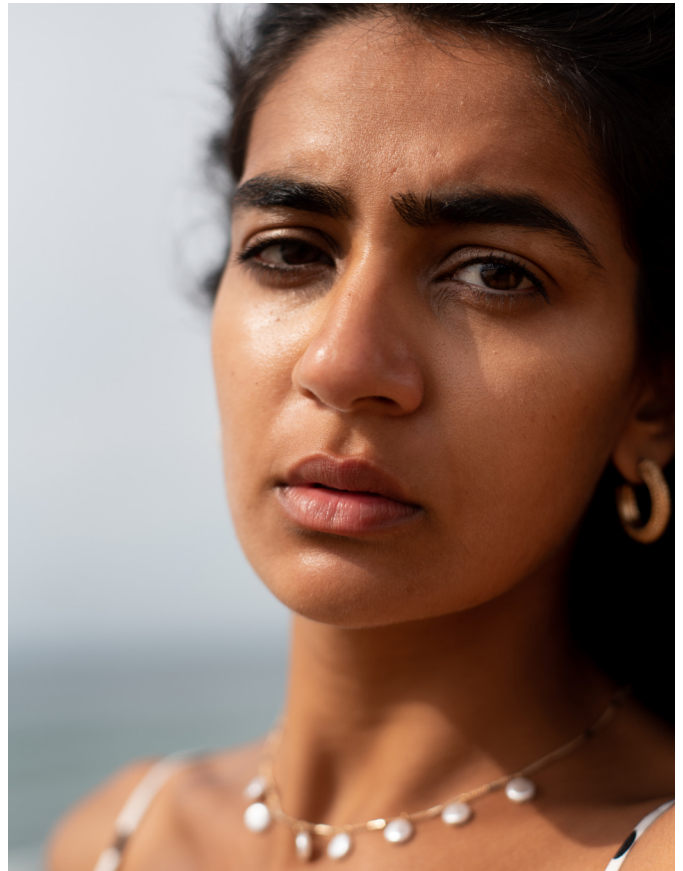
Europaweit empfinden Arbeitnehmer hinsichtlich des Wunschs nach Freundschaft auf der Arbeit ähnlich. Im Vereinigten Königreich ist dieser Wunsch am stärksten (43 %), wobei Frankreich (36 %) und Deutschland (34 %) knapp dahinter liegen.

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.

Berufliche Kontakte: 16 % der europäischen Arbeitskräfte halten ihre Arbeitsbeziehungen rein beruflich. 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.



Der Wunsch nach engerer Bindung besteht:

| Idealer Bindungszustand | Engere Bindung als bestehend gewünscht |
|-------------------------|--|
| Kollegen | 9 % |
| Bekannte | 30 % |
| Freunde | 41 % |

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 zum größten Gehaltsverzicht bereit: 10 % ihres Gehalts würden die Befragten gegen 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.

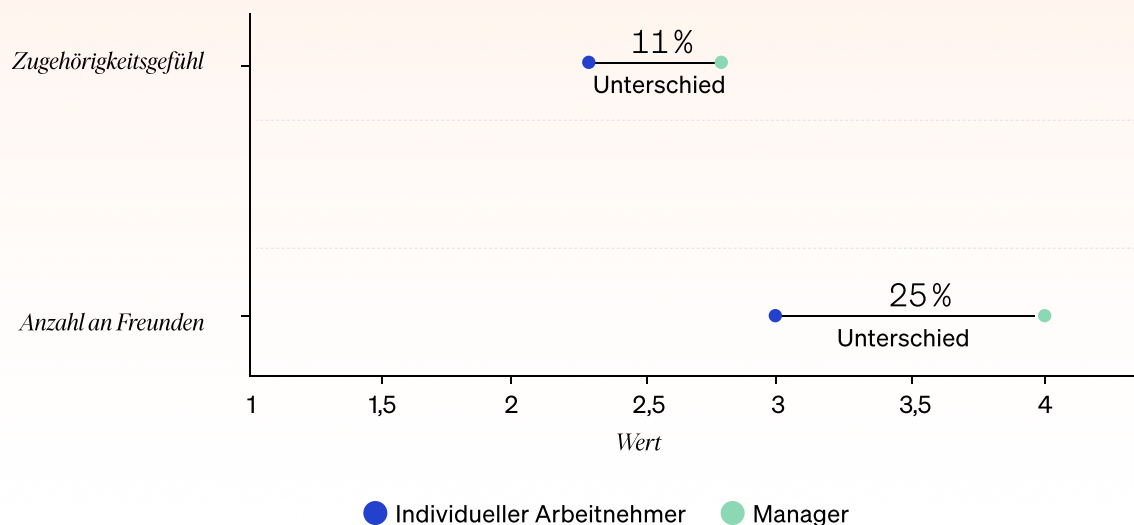


Manager fühlen sich gut verbunden. Doch ihre Mitarbeiter haben Schwierigkeiten.

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. Manager geben ebenfalls an, mehr in den Aufbau von Beziehungen am Arbeitsplatz zu investieren, 11 % mehr als individuelle Arbeitnehmer.

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

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



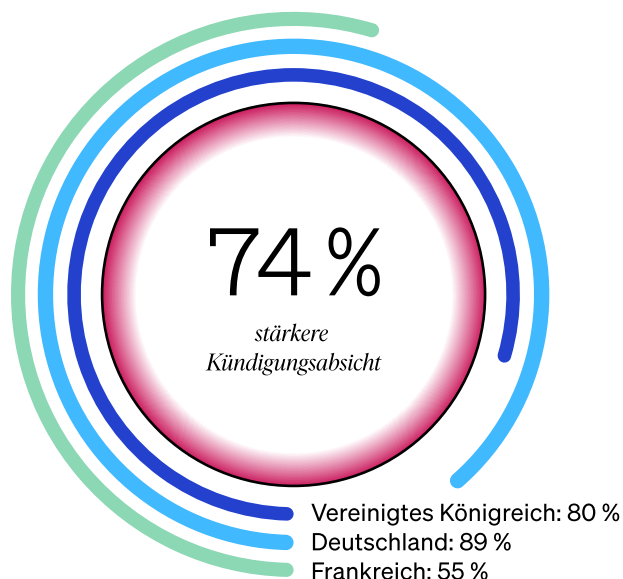
Unternehmen, die erfolgreich Verbundenheit schaffen, haben Erfolg

Wenn Manager die soziale Bindung zur Priorität für das Unternehmen machen und aktiv Maßnahmen ergreifen, um Verbundenheit in der Belegschaft zu fördern, erleben sie bessere Leistungen, höhere Produktivität, bessere Mitarbeiterbindung und weitere Vorteile. Verbundene Unternehmen sind anpassbarer, genießen Vertrauen und sind in einer von Veränderungen geprägten Welt widerstandsfähiger und flexibler.

Soziale Verbundenheit ist der Schlüssel zum Anwerben und Halten von Toptalenten

Weniger sozial eingebundenen Arbeitskräften fehlt möglicherweise die Motivation, Rückschläge zu überwinden und ihre Einsatzbereitschaft langfristig aufrechtzuerhalten. Sie sind anfälliger für Burn-out, einen Leistungsabfall, mehr Fehltage und teure Fluktuation.

Mitarbeiter, die eine niedrige Zugehörigkeit angeben, haben:



Doch nicht nur die Fluktuationsrate verbessert sich mit einer stärkeren Verbundenheit. Eine starke Unternehmenskultur, in der soziale Bindungen großgeschrieben werden, ist auch ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um herausragende Talente: 62 % der Arbeitssuchenden geben heute an, dass soziale Bindungen bei der Stellensuche durchschnittlich bis äußerst wichtig seien. Französische Arbeitnehmer empfinden dieses Bedürfnis am stärksten (84 %) und fast die Hälfte der Arbeitskräfte in Deutschland und im Vereinigten Königreich (49 %) wünschen sich dasselbe.

Eine starke Verbundenheit verbessert den Ruf

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 Kultur, geprägt von Hilfsbereitschaft und sozialer Akzeptanz) 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.



Den nächsten Schritt gehen

Lernen Sie umsetzbare Möglichkeiten kennen, wie Ihr Unternehmen eine stärker verbundene und erfolgreiche Belegschaft aufbaut.
In einer BetterUp-Demo erfahren Sie, wie.

Demo anfordern

BetterUp