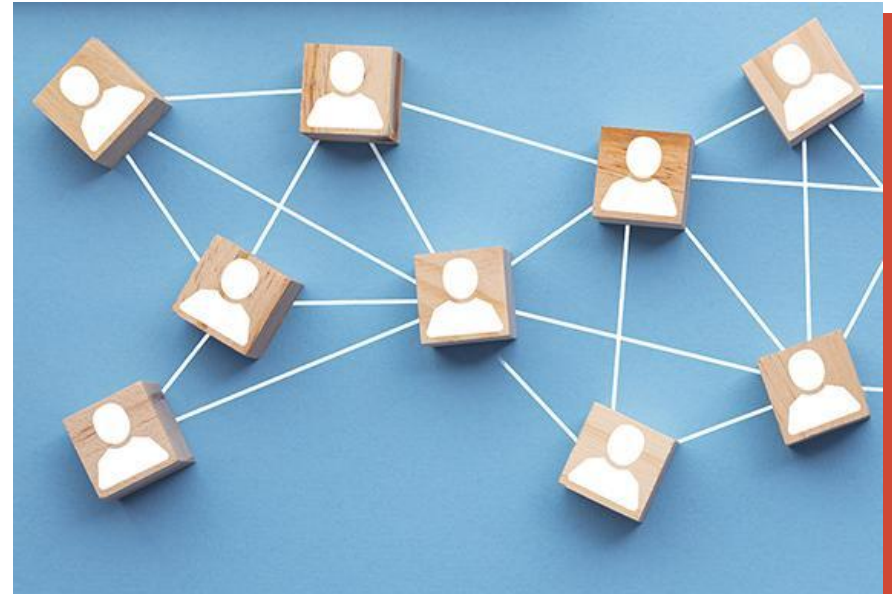


Die Macht menschlicher Verbindung am heutigen Arbeitsplatz

In den letzten Jahren sahen sich viele Unternehmen mit der Herausforderung eines zunehmend digitalen Arbeitsplatzes konfrontiert, an dem Mitarbeiter von verschiedenen geografischen Standorten aus arbeiten. Die Einschränkungen, die sich aus der COVID-19-Pandemie ergaben, führten jedoch zu einem raschen Übergang zu Remote- und Hybrid-Arbeitsmodellen und verschärften diese Herausforderungen. Führungskräfte müssen heute neue Wege finden, um die Verbindung zu ihren Teams zu fördern und eine kohäsive Kultur in ihren Unternehmen zu schaffen. Im Bericht "2021 Human Connection in the Virtual Workplace" stellte das HOW Institute for Society fest, dass 44 % der Arbeitnehmer angaben, sich seit Beginn der Pandemie weniger mit ihren Kollegen verbunden zu fühlen. Dieselbe Umfrage ergab, dass das Gefühl der Verbundenheit mit Kollegen, Managern und dem Unternehmen als Ganzem ein wichtiger Prädiktor für das Engagement der Mitarbeiter und die Teamleistung ist.

Für Führungskräfte, die entweder ins Büro zurückkehren oder neue hybride und dezentrale Arbeitsplätze verwalten, ist es für den Aufbau effektiver Teams und starker Netzwerke von entscheidender Bedeutung, menschliche Beziehungen zu pflegen. Jüngste Untersuchungen zeigen, dass berufliche und persönliche Netzwerke während der Pandemie um fast 16 % (etwa 200 Personen) geschrumpft sind. Ein schrumpfendes Netzwerk kann das berufliche Fortkommen behindern, zu weniger Kreativität in den Teams führen und ein geringeres Zugehörigkeitsgefühl bei Mitarbeitern hervorrufen. In normalen Zeiten schrumpfen Netzwerke nur selten, weil neue Bekanntschaften alte Freunde ersetzen, die aus irgendeinem Grund den Kontakt verloren haben.



Aufgrund der Pandemie hatten Menschen nicht die Möglichkeit, neue Beziehungen zu knüpfen oder im Laufe eines normalen Tages viel Kontakt mit Fremden und entfernten Bekannten zu haben. Eine Studie, die die digitalen Interaktionen in einem Technologieunternehmen untersuchte, ergab, dass der Austausch zwischen den Mitarbeitern nach der Schließung um 40 % zunahm, die Kommunikation mit entfernten Kollegen jedoch um 10 % zurückging. Forscher haben herausgefunden, dass sich Menschen in Stresssituationen oft zurückziehen und sich auf ihre engsten Freunde und Kollegen konzentrieren. Diese Tendenz in Verbindung mit Quarantäne und Fernarbeit hat die Schrumpfung der beruflichen und persönlichen Netzwerke noch verschlimmert.

Eine weitere wichtige Überlegung für Führungskräfte ist, dass dieser Mangel an menschlicher Verbundenheit tiefgreifendere Auswirkungen auf einzelne Mitarbeiter hat (Mitarbeiter ohne direkte Unterstellung, die nicht als Manager oder Geschäftsführer gelten). Nach den Untersuchungen des HOW-Instituts haben nur 31 % der Führungskräfte das Gefühl, dass die Verbindung zu ihren Mitarbeitern abnimmt, während dies bei 57 % der einzelnen Mitarbeiter der Fall ist.

Einzelne Mitarbeiter fühlten sich außerdem seit Beginn der Pandemie 200 % häufiger von ihren direkten Vorgesetzten abgekoppelt. Die Forscher glauben, dass eine Ursache für diese Ungleichheit darin liegt, dass leitende Angestellte oft mehr Vorteile und Privilegien genießen, auch in Krisenzeiten. Außerdem erhalten sie mit größerer Wahrscheinlichkeit Informationen und Mitteilungen von ihren direkten Vorgesetzten, der Chefetage und anderen Spitzenmanagern. Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass einzelne Mitarbeiter und Berufsanfänger finanziell weniger von den Auswirkungen der Pandemie geschützt sind und weniger Einfluss auf die Unternehmenspolitik haben, was zu erhöhtem Stress und Ängsten führen kann.

Die Bedeutung des Gefühls der Verbundenheit

Sozialpsychologen haben das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit jahrzehntelang untersucht. Eine bekannte Motivationstheorie, die Maslowsche Bedürfnishierarchie, stuft das Bedürfnis des Menschen nach Zugehörigkeit als ebenso wichtig ein wie das Bedürfnis nach Nahrung, Unterkunft und Sicherheit. Cassandra Alcaraz, Ph.D., MPH, Forscherin im Bereich öffentlicher Gesundheit bei der American Cancer Society, berichtet: "Unsere Forschung zeigt, dass das Ausmaß des Risikos, das von sozialer Isolation ausgeht, dem von Fettleibigkeit, Rauchen, mangelndem Zugang zu medizinischer Versorgung und körperlicher Inaktivität sehr ähnlich ist."

Starke soziale Bindungen machen die Menschen glücklicher und körperlich gesünder, was sich auch auf die Arbeitsleistung auswirken kann. Mitarbeiter, die am Arbeitsplatz Freunde oder soziale Beziehungen haben, sind in der Regel engagierter und loyaler gegenüber ihrem Unternehmen. Aber auch das Gegenteil ist der Fall. Untersuchungen von Cigna haben ergeben, dass einsame Mitarbeiter eine um 45 % geringere Produktivität, doppelt so viele Fehltag am Arbeitsplatz, ein höheres Fluktuationsrisiko und eine um 12 % geringere Arbeitsqualität aufweisen. Nach Schätzungen von Cigna kostet Einsamkeit die Unternehmen in den USA jährlich bis zu 406 Milliarden Dollar.

Es ist verführerisch zu glauben, dass die Rückkehr ins Büro das Zugehörigkeitsgefühl der Arbeitnehmer verbessern könnte. Leider gaben schon vor der Pandemie 40 % der Arbeitnehmer an, dass sie sich am Arbeitsplatz isoliert fühlen. Allein die Tatsache, dass sie sich am selben Ort befinden, reicht nicht aus, um die starken Beziehungen zu schaffen, die Mitarbeiter brauchen, um motiviert zu bleiben.



Die Rolle der Führungskraft bei der Pflege von Beziehungen

Der Aufbau von Beziehungen und die Schaffung von Verbindungen ist seit jeher eine wichtige Aufgabe von Führungskräften. Das Knüpfen von Verbindungen und der Aufbau sozialer Netzwerke ist für jede Unternehmung von entscheidender Bedeutung und ein wichtiger Bestandteil des Geschäftslebens im Allgemeinen. Führungskräfte können heute nicht mehr davon ausgehen, dass es zwangsläufig zum Aufbau von Beziehungen führt, wenn sich alle in einem Raum - oder in einem Zoom-Meeting - treffen. Der Aufbau von Beziehungen erfordert bewusste Konzentration und konsequente Anstrengung.

Heute ist es mehr denn je hilfreich, eine gewisse Struktur für die Mitarbeiter zu schaffen und gleichzeitig Autonomie und Flexibilität zu ermöglichen. Führungskräfte können ihren Teams helfen, indem sie die Zeit effektiv einteilen. Eine Führungskraft, die einen hybriden Arbeitsplatz einrichtet, könnte beispielsweise ein oder zwei bestimmte Tage für Besprechungen im Büro einplanen und die Tage, an denen von zu Hause aus gearbeitet wird, für individuelle Arbeit und Kundengespräche freigeben. Außerdem sollten sie an den Tagen, an denen sie persönlich anwesend sind, den Kontakten mit ihren Mitarbeitern Vorrang einräumen.



Führungskräfte, die vollständig aus der Ferne arbeiten, können ähnliche Maßnahmen ergreifen, indem sie bestimmte Tage oder Zeiten für Zoom-Meetings und andere festgelegte Zeitblöcke für individuelle Arbeit einrichten.

Diese Führungskräfte müssen auch die Zeit finden, ihre Teams regelmäßig anzurufen oder sich auf andere Weise kurz mit ihnen zu treffen. Für Führungskräfte, die persönlich arbeiten oder mehr persönliche Termine bei der Arbeit haben, ist es wichtig, Wege zu finden, um wieder mit dem Team in Kontakt zu treten und den Übergang von zu Hause ins Büro zu erleichtern. Es ist wichtig, zu erfahren, was sich im Leben der Teammitglieder verändert hat. Interessieren Sie sich dafür, wie die Mitarbeiter über die Gegenwart und Zukunft im Allgemeinen denken, nicht nur über die Arbeit.

Was Führungskräfte von Hochleistungsteams lernen können

Jüngste Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass leistungsstarke Teams Wege gefunden haben, soziale Verbindungen zu nutzen, um selbst während der Pandemie erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen. In der gleichen Studie wurden einige gemeinsame Verhaltensweisen und Kommunikationsweisen von Hochleistungsteams festgestellt. Führungskräfte auf jeder Ebene können diese Techniken nutzen, um mit ihren Teams wieder in Kontakt zu treten.

- 1. Leistungsstarke Teams scheuen keine Telefonanrufe.** Auch wenn die meisten Menschen nicht mehr telefonieren, so sind Telefonate doch eine großartige Möglichkeit, schnell zu kommunizieren, Beziehungen zu stärken und Missverständnisse zu vermeiden, die bei Textnachrichten oder E-Mails auftreten. Während die Zoom-Müdigkeit den virtuellen Happy Hours überall einen Dämpfer verpasst hat, haben die Menschen entdeckt, dass ein altmodisches Telefonat eine großartige Alternative ist, um mit anderen in Kontakt zu treten.
- 2. Sie gehen strategisch mit Meetings um.** Schlecht durchgeführte Meetings zehren an der Produktivität, Kreativität und mentalen Energie. Leistungsstarke Teams verlangen von den Teilnehmern oft Vorarbeit, stellen eine klare Tagesordnung auf und beginnen mit einem Status-Update über den Fortschritt der einzelnen Teammitglieder.

3. **Leistungsstarke Teams nehmen sich auch Zeit für Gespräche über nicht arbeitsbezogene Themen.** Zeit für Smalltalk und zwanglose Gespräche, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, ist wichtig für den Zusammenhalt im Team und die Stressbewältigung. Dadurch entsteht eine starke Beziehung, die es den Teammitgliedern erleichtert, über Arbeitsthemen zu sprechen.
4. **Sie vergessen nicht, Wertschätzung zu zeigen.** Leistungsstarke Teams zeigen ihren Kollegen und ebenso ihren Vorgesetzten Dankbarkeit. Sie erkennen die Bemühungen der Gruppe des Einzelnen an und bringen ihren Kollegen regelmäßig ihre Anerkennung zum Ausdruck.
5. **Leistungsstarke Teams sind authentischer.** Die Studie zeigte, dass die produktivsten Teams deutlich häufiger sowohl positive als auch negative Emotionen bei der Arbeit zum Ausdruck bringen. Sie scherzten und machten sich gegenseitig Komplimente während der Arbeit. Sie drückten aber auch eher negative Gefühle in Form von Sarkasmus, Beschwerden und Flüchen aus. Negative Gefühle sind zwar nicht immer hilfreich, aber ihre Unterdrückung verbraucht wertvolle kognitive Ressourcen. Die Tatsache, dass die Teammitglieder sich wohl dabei fühlten, negative Gefühle auszudrücken, zeigt, dass sie sich mental sicher fühlten.

Der Notwendigkeit von emotionaler Intelligenz

Zusätzlich zu den normalen Anforderungen am Arbeitsplatz sind die Menschen mit dem anhaltenden Stress einer globalen Pandemie und dem daraus resultierenden Auf und Ab der Wirtschaft konfrontiert und müssen oft mit persönlicher Trauer und Verlust umgehen. Emotionale Intelligenz ist eine entscheidende Fähigkeit für Führungskräfte am Arbeitsplatz nach einer Pandemie. Das Verständnis und der Umgang mit Emotionen sind der Schlüssel zur Aufrechterhaltung starker Beziehungen am Arbeitsplatz. Führungskräfte, die das Bewusstsein für ihre eigenen Emotionen und die Emotionen anderer schärfen, werden besser in der Lage sein, mit ihren Teams wieder in Kontakt zu treten und die Leistung zu steigern.



In „**Missing Each Other: How to Cultivate Meaningful Connections**“ nennen die Autoren diese Fähigkeit "Einstimmung". Sie erklären, dass Einstimmung nicht nur eine emotionale Verbindung ist, sondern die Fähigkeit, die Kommunikation anderer wahrzunehmen, unsere eigenen Botschaften zu verstehen und Konflikte erfolgreich zu bewältigen. Sie betonen, wie wichtig es ist, sich auf die eigenen Emotionen einzustellen, anderen zuzuhören, sich in Empathie zu üben und regelmäßig aufrichtiges Interesse an anderen zu bekunden.

Die Untersuchung des HOW-Instituts ergab, dass die Menschen während der Pandemie drei Emotionen häufiger erlebten: Traurigkeit, Angst und Einsamkeit. Führungskräfte können zwar nicht alle Ursachen für diese Emotionen beseitigen, aber die Forschung hat auch gezeigt, dass die einfache Frage nach dem Befinden der Mitarbeiter eine wirksame Strategie ist, um ein Gefühl der Zugehörigkeit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu schaffen. Fast zwei Drittel der Befragten waren der Meinung, dass der Austausch von persönlichen Informationen und Gefühlen während der Besprechungen das Gefühl der Verbundenheit mit den direkten Vorgesetzten erhöht. Nur ein Drittel der Befragten hatte einen Vorgesetzten, der sich regelmäßig auf diese Weise austauschte.

Die gute Nachricht ist, dass emotionale Intelligenz eine Fähigkeit ist, die erlernt werden kann, und dass Führungskräfte ihren Teams die Möglichkeit bieten können, diese Fähigkeiten durch Training und Weiterbildung zu verbessern. Darüber hinaus kann interaktives Lernen in Gruppen, wie z. B. das BPM-Programm von Crestcom, den Zusammenhalt im Team stärken, die Networking-Fähigkeiten verbessern und den Führungskräften helfen, regelmäßig mit anderen in Kontakt zu treten. Das Wichtigste, woran man denken sollte, wenn Teams beginnen, sich wieder zusammenzufinden, ist, dass niemand perfekt sein wird. Während sich die Menschen an den sich schnell verändernden Arbeitsplatz anpassen, wird es zu Missverständnissen und Fehlkommunikation kommen. Führungskräfte, die Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen legen, werden es leichter haben, sich von Fehlritten zu erholen und sie in Zukunft zu vermeiden.



Quellen

Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W., & Waber, B. (2021, January 28). The implications of working without an office. Harvard Business Review. Retrieved November 5, 2021, from <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>.

Brodkin, E., & Pallathra, A. (2021). Missing each other: How to cultivate meaningful connections. Robinson.

Carr, E. W., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2021, August 27). The value of belonging at work. Harvard Business Review. Retrieved November 5, 2021, from <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>.

Cigna. (2020, January). Cigna 2020 Loneliness Report - Cigna Official Site. Cigna.com. Retrieved November 5, 2021, from <https://www.cigna.com/static/www-cigna-com/docs/about-us/newsroom/studies-and-reports/combating-loneliness/cigna-2020-loneliness-report.pdf>.

Friedman, R. (2021, October 21). 5 Things High-Performing Teams do Differently. Harvard Business Review. Retrieved November 5, 2021, from https://hbr.org/2021/10/5-things-high-performing-teams-do-differently?ab=at_art_art_1x1.

King, M., & Kovacs, B. (2021, September 17). Research: We're Losing Touch with our Networks. Harvard Business Review. Retrieved November 5, 2021, from <https://hbr.org/2021/02/research-were-losing-touch-with-our-networks>.

Novotney, A. (2019, May). The Risks of Social Isolation. Monitor on Psychology. Retrieved November 5, 2021, from <https://www.apa.org/monitor/2019/05/ce-corner-isolation>.

The How Institute for Society. (2021). Human Connection in the Virtual Workplace. thehowinstitute.org. Retrieved November 5, 2021, from https://thehowinstitute.org/wp-content/uploads/2021/03/HOW_Institute_Human_Connection_Report_single-pages.pdf.