



Zugehörigkeit in flexiblen Arbeitswelten fördern

Denkpause #8 | Think Tank «Zukunft der Arbeit» | November 2023

Zugehörigkeit in flexiblen Arbeitswelten fördern

Die Zeiten, in denen alle am selben Ort und gleichzeitig mit ihren Teamkolleg*innen arbeiten, sind vorbei. Diese Entwicklung fördert individuelle Arbeitsmodelle, kann aber gleichzeitig das Zugehörigkeitsgefühl zum Team und zur Arbeitgeberin verringern. Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» beleuchtet vier Aspekte, welche im Zusammenhang mit einer starken Verbundenheit eine zentrale Rolle spielen.

Flexible Arbeitsmodelle verändern die Art, wie wir zusammenarbeiten. Nicht nur der Arbeitsumfang lässt sich individuell bestimmen: Immer mehr Arbeitgebende bieten ihren Mitarbeitenden individuelle Möglichkeiten bezüglich Arbeitsort (z.B. Home-Office) und Arbeitszeit. In den Geschäftsräumen können Mitarbeitende aus unterschiedlichen Arbeitszonen wählen. Während vielfältige individuelle Bedürfnisse damit besser berücksichtigt werden, kann diese Fragmentierung aber auch zu einem geringeren Zugehörigkeitsgefühl führen. Die Verbundenheit zur eigenen Arbeit, zum Team und zur Arbeitgeberin ist jedoch wichtig; nicht nur für die persönliche Motivation und das Engagement, sondern auch für die Resilienz gegenüber belastenden Situationen oder den Willen, im Unternehmen zu verbleiben. Welche Faktoren beeinflussen das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zum Unternehmen – und wie? Die folgenden vier Aspekte sollten Unternehmen im Auge behalten.

Identifikation über Produkt und Markenversprechen

Mitarbeitende können besonders gut über den Stolz auf ein spezielles Produkt oder eine einzigartige Dienstleistung eine Verbindung zu ihrer Arbeitgeberin aufbauen; bekannte Beispiele dafür sind die Schweizerische Post oder die SBB. In Unternehmen mit einem unverwechselbaren Produkt fällt es Mitarbeitenden leichter, sich damit zu identifizieren und Stolz auf ihre Arbeitgeberin zu entwickeln. Unternehmen, deren Produkte sich nur wenig von der Konkurrenz unterscheiden, müssen aktiver in die Stärkung der Zugehörigkeit investieren.

Gegenüber externen Kund*innen haben viele Unternehmen ihre Marke mit einem Claim bzw. einem Markenversprechen versehen. Dieser soll die Einzigartigkeit ihres Angebotes und dessen Bedeutung für die Gesellschaft verdeutlichen. Wie wird dieser Claim gegenüber den Mitarbeitenden gelebt? Mit welchen Aktionen und Massnahmen wird er unterstützt und wie gut begleiten oder behindern die Führungs- und Personalprozesse dessen alltägliche Umsetzung? Wenn Unternehmen ihr Markenversprechen auch nach innen verdeutlichen und leben, erfüllen sie zudem eines der zentralen Anliegen ihrer Mitarbeitenden: Den Sinn der eigenen Arbeit zu erkennen. Dies stärkt die Identifikation.

Kontakt

Berner Fachhochschule Wirtschaft
Think Tank «Zukunft der Arbeit»
Brückenstrasse 73
3005 Bern
andrea.gurtner@bfh.ch



Perspektiven und gemeinsam entwickelte Lösungen

Verständliche und nachvollziehbare langfristige Perspektiven auf Unternehmensebene (strategische Ziele) sowie Entwicklungsperspektiven auf individueller Ebene können den Aufbau von Zugehörigkeit und Verbundenheit ebenfalls unterstützen. Dabei sollten Mitarbeitende aktiv in die Gestaltung und Umsetzung miteinbezogen werden. Die Erfahrungen zeigen, dass sich Mitarbeitende, welche aktiv zur Unternehmensentwicklung beitragen sowie eigene Lösungen ausarbeiten und umsetzen können, sehr viel stärker mit ihrer Arbeitgeberin identifizieren, als jene, die nur für die Umsetzung vorgegebener Aufgaben eingesetzt werden.



Verbindlichkeit und Vertrauen

Es ist ein Zeichen unserer Zeit: Individualisierung, gepaart mit der ständigen Erreichbarkeit, führt zu weniger Verbindlichkeit. Fehlt die Verbindlichkeit im Arbeitsalltag, nimmt das gegenseitige Vertrauen sehr schnell ab: Mitarbeitende ziehen sich immer mehr in sich selbst und ihre eigene Arbeit zurück und das Zugehörigkeitsgefühl wird geschwächt. Verbindlichkeit und Vertrauen müssen (vor-)gelebt werden. Führungskräfte und Mitarbeitende sollten über einen geeigneten Führungs- und Koordinationsrhythmus eine verbindliche Rahmenstruktur für die individuelle Arbeit festlegen. Ebenso wichtig ist es, die individuelle Selbstorganisation mit der Organisation der anderen Teammitglieder abzusprechen und zu koordinieren.

Gemeinsame, langfristige Ziele

Eine Gefahr für den Erhalt einer stabilen Verbundenheit mit dem Unternehmen bildet auch eine auf kurzfristige Resultate und individuelle Ziele ausgerichtete Unternehmensführung. Diese Kultur kann dazu führen, dass Mitarbeitende vorwiegend für individuelle Ziele, aber nicht für den gemeinsamen Erfolg des Unternehmens arbeiten. Damit Mitarbeitende verbundene Mitwirkende und Mitunternehmende bleiben, benötigen sie neben langfristigen Zielen auch Raum und Zeit für die gemeinsame Entwicklung des Unternehmens.

Die Entwicklung eines Gefühls der Zugehörigkeit in einem hochgradig flexibilisierten Arbeitsumfeld ist ein wichtiges Element für eine starke Unternehmenskultur und ein erfolgreiches Retention-Management. Arbeitgeberinnen tun gut daran, diese Herausforderung der neuen Arbeitswelt aktiv anzugehen.

Über uns

Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» bringt Expert*innen aus der Unternehmens- und Verwaltungspraxis mit Forscher*innen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule BFH zusammen. Die vielfältigen Aufgabengebiete und Positionen seiner Mitglieder erlauben einen breiten Blick auf Herausforderungen und Lösungsansätze der zukünftigen Arbeitswelt, insbesondere für den Espace Mittelland. Erkenntnisse publiziert der Think Tank u.a. in regelmässig erscheinenden Denkpausen, für die Sie sich auf [der Webseite](#) registrieren können.