

# Mitarbeiterbindung in Zeiten von New Work



Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren vor allem durch die voranschreitende Globalisierung und die digitale Transformation stark gewandelt. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte können diese Vorgänge nicht immer in Worte fassen, die Veränderungen sind dennoch für alle spürbar. Ein Beitrag von Sarah-Kristin Bohlmeier.



*Sarah-Kristin Bohlmeier*

*Foto: teambay*

In diesem Zusammenhang wird vermehrt von „New Work“ oder einer neuen Arbeitswelt gesprochen. Dabei verändert sich nicht nur die Art zu arbeiten, sondern auch, wie Menschen das Verhältnis von Arbeit und Leben wahrnehmen. Der Arbeitsplatz wird als ein Ort der persönlichen Entfaltung und des sozialen Austauschs gesehen. Arbeiten geht damit über die reine Lebensfinanzierung hinaus. Stellen sich Unternehmen auf die neuen Gegebenheiten ein, können sie auch in Zukunft die richtigen Talente gewinnen und erfolgreich binden.

## **Die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt**

Die heutige Arbeitswelt ist besonders von vier Faktoren geprägt: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, kurz VUKA. Diese Faktoren stehen in Zusammenhang miteinander und ergeben ein Bild, das die Arbeitswelt der vergangenen Jahrzehnte auf den Kopf stellt. Der Ausdruck Volatilität beschreibt im Arbeitskontext die Unbeständigkeit heutiger Situationen und Vorgänge. Prozesse und Prognosen können immer wieder von unvorhersehbaren Entwicklungen beeinflusst werden, was diese obsolet macht oder Anpassungen erforderlich machen. Ein Beispiel dafür sind die Vorgänge rund um den Siemensstandort in Görlitz. In 2017 noch kurzfristig vor der Schließung bewahrt, werden dort momentan industrielle Dampfturbinen hergestellt. Im Juli 2019 wurde jedoch beschlossen, dass der Standort zum Wasserstoff-Kompetenzzentrum weiterentwickelt werden soll. Eine solche Restrukturierung zieht massive Veränderungen im Unternehmen nach sich, auf die sich alle Beteiligten schnell einstellen müssen.

In der heutigen Arbeitswelt verringert sich mit der anhaltenden Unbeständigkeit folglich auch die Planbarkeit. Das widerspricht oft alten Denkweisen, die in der Vergangenheit durchaus zum Erfolg eines Unternehmens beitragen konnten. Das gilt nun nicht mehr, stattdessen sind Flexibilität und schnelle, kreative Lösungen gefragt. Dadurch entsteht eine gewisse Unsicherheit. Der Ausdruck Komplexität beinhaltet die starke Vernetzung vieler Entwicklungen, Prozesse und Entitäten, die maßgeblich durch Globalisierung und digitale Transformation bedingt sind. Diese Komplexität macht es notwendig, bei der Bewertung von Sachverhalten und der Prognose zukünftiger Entwicklungen immer mehrere Blickwinkel zu bedenken. Nur so kann sich ein Gesamtbild ergeben, welches jedoch ständig angepasst wird. Die Komplexität führt außerdem zu einem allgemeinen Zustand der Ambivalenz. Das bedeutet konkret, dass es schwieriger wird, eindeutige Erklärungen und Lösungen zu finden.



### **Was sich Arbeitnehmer in der neuen Arbeitswelt wünschen**

Auch für Arbeitnehmer ist es nicht immer einfach, sich in der neuen Arbeitswelt zurechtzufinden. Wie eine Studie der Zeit („Was wünschen sie die Deutschen von ihrer Arbeit“, 2018) belegt, ist für Mitarbeiter das Thema Sicherheit topaktuell. Die Zukunftssicherheit des eigenen Berufs und die langfristige Sicherheit des aktuellen Jobs stehen an zweiter und dritter Stelle auf der Wichtigkeitsskala. Die Unsicherheit und Komplexität des Arbeitsumfelds können

bei Arbeitnehmern aber zu Verunsicherung führen. Dem können Unternehmen durch Transparenz entgegenwirken.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Flexibilität und Problemlösungskompetenzen der Mitarbeiter. Ändern sich bestimmte Faktoren kann es notwendig sein, Prozesse schnell anzupassen oder sich von Projekten sogar komplett zu lösen. Auslöser können Zuliefererengpässe, das Wegbrechen von Abnehmern, aber auch Interna wie der Weggang oder eine lange Krankheit eines wichtigen Mitarbeiters zählen. Hier sollten Unternehmen die passenden Arbeitsbedingungen schaffen, damit Mitarbeiter überhaupt die an sie gestellten Anforderungen erfüllen können. Dazu zählt beispielsweise die Erweiterung von Entscheidungskompetenzen, aber auch die Möglichkeit sich einbringen zu können.

Ein weiterer wichtiger Punkt führt nochmals zurück zu den Ergebnissen der Studie: An erster Stelle steht für Arbeitnehmer, sich im Unternehmen wohlfühlen. Herrscht kein positives Betriebsklima, ist es für Unternehmen dementsprechend schwierig, Fachkräfte langfristig zu binden. Im Zentrum einer positiven Unternehmenskultur lassen sich Werte wie Fairness, Transparenz, Wertschätzung, Vertrauen und ein kollegialer Umgang miteinander sowie die Möglichkeit, sich einbringen zu können, finden. Diese Werte sollten in einer Zeit, in der Arbeit für viele nicht mehr nur ein Mittel zum Zweck ist, unbedingt Beachtung finden.

### **Wie eine offene Kommunikationskultur helfen kann, Mitarbeiter zu binden**

Die Herausforderungen bei der Mitarbeiterbindung sind vielseitig. Eine offene Kommunikationskultur ist dabei ein wichtiger Faktor. Das Herzstück davon sollte eine regelmäßige Feedbackkultur sein. Indem Unternehmen mit ihren Mitarbeitern in einen kontinuierlichen Dialog treten, können viele der Herausforderungen zu Chancen werden, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens garantieren. Viele Mitarbeiter wissen selbst am besten, was sie benötigen, um ihre Aufgaben optimal erfüllen zu können. Sie wissen außerdem oft viel schneller, an welchen Stellen im Unternehmen Prozesse nicht funktionieren oder wo Verbesserungspotenzial herrscht. Indem Unternehmen Feedback aktiv einfordern, fühlen sich Mitarbeiter ermutigt, sich einzubringen und zusammen mit ihrem Arbeitgeber das eigene Umfeld zu gestalten und den Erfolg des Unternehmens voranzutreiben. In diesem Kontext kann der Einsatz einer Software hilfreich sein. Mit einem Mitarbeiterbefragungstool kann Feedback schnell, unkompliziert und anonym eingeholt werden. Weitere Vorteile sind die Übersichtlichkeit und eine gute Vergleichbarkeit.



Quelle: Teambay

Wichtig ist es an dieser Stelle, Mitarbeitern immer wieder zu kommunizieren, was mit ihrem Feedback geschieht und welche Maßnahmen auf dieser Grundlage eingeleitet werden. Außerdem sollten diese Maßnahmen mit Hilfe des regelmäßigen Feedbackprozesses stetig evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden. Dadurch wird die Kommunikation auf Augenhöhe verlagert, gegenseitiges Vertrauen geschaffen und die so wichtige Transparenz gefördert. Dieser Prozess wirkt sich letztlich auch positiv auf die gesamte Unternehmenskultur aus, da die positiven Kernwerte gefördert werden. Mitarbeiter fühlen sich geschätzt und ernstgenommen, das Engagement wird gesteigert.

### **Mitarbeiter binden und sich Herausforderungen gemeinsam stellen**

Die Herausforderungen der VUKA-Welt erfordern ein Umdenken bei Unternehmen, wenn sie ihre Mitarbeiter binden und langfristig erfolgreich sein wollen. Arbeitnehmer möchten nicht nur einbezogen werden, es ist vielmehr unabdingbar, dass Unternehmen zusammen mit ihren Mitarbeitern die Zukunft gestalten. So kann eine nachhaltig positive Unternehmenskultur verankert und Talentem das Arbeitsumfeld geboten werden, was sie benötigen, um Höchstleistungen zu erbringen. Um das zu erreichen sind eine offene Kommunikationskultur und ein regelmäßiger Feedbackprozess ausschlaggebend.



### **Über die Autorin**

Sarah-Kristin Bohlmeier ist Gründerin und Geschäftsführerin des HR-Tech-Unternehmens teambay. teambay bietet Unternehmen und Personalverantwortlichen mit einer Kombination aus Software und fundierter Beratung einen ganzheitlichen Ansatz zur Einbindung von Mitarbeitern, Optimierung der internen Kommunikation und Verbesserung der Unternehmenskultur. Neben den Tätigkeiten als Geschäftsführerin ist

Sarah-Kristin Bohlmeier maßgeblich in die Beratungsleistungen von teambay involviert. Den Grundstein für ihre Karriere legte sie mit einem Master in

Organizational Behavior an der London School of Economics. Danach war sie in verschiedenen Bereichen in der Personalentwicklung tätig, zuletzt als HR-Managerin bei Kufine + Nagel.