

Entgrenzte Arbeit, entgrenztes Ich?

Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten

Durch fortschreitende wirtschaftliche und technische Entwicklungen kommt es zur Entgrenzung von Arbeit: Mitarbeiter arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten von verschiedenen Orten und begegnen sich nur noch selten persönlich (Badura et al., 2012, S. V; Bader et al., 2016, S. 38). Die Zusammenarbeit findet daher meist in virtuellen Teams statt. Gemeint sind Arbeitsgruppen, die mit Hilfe technischer Hilfsmittel kommunizieren (Mukherjee et al., 2012, S. 529). Es handelt sich also um einen Typus medienvermittelter Kommunikation. Nun stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit durch diese Kommunikationsform organisiert wird.

Von Laura Terstiege

Identifikation spielt darüber hinaus auch im beruflichen Kontext eine entscheidende Rolle. Identifikation ist die positive emotionale Bindung an sog. Foci (z. B. eine Organisation, ein Team oder Beruf; van Dick, 2017, S. 1). Eine Person ordnet sich selbst als Mitglied dieser Gruppierung ein, was sich auf das Verhalten auswirkt und wichtig für ihr Selbstkonzept ist (ebd.; Franke & Felfe, 2008, S. 136). Das Phänomen umfasst demnach verschiedene Dimensionen:

- Kognitive Dimension: Wissen über die Mitgliedschaft einer Gruppe (Identifikation als Mitglied der Gruppe).
- Affektive Dimension: Wiedergabe der emotionalen Bedeutung der Mitgliedschaft (ab hier Identifikation mit der Gruppe).

- Evaluative Dimension: Bewertung, welche Werte und Attribute der Gruppe von außen zugeschrieben werden.
- Konative Komponente: Einsatz für die Werte und Ziele der Gruppe (Tajfel, 1978, S. 63; van Dick, 2017, S. 18 ff.).

Die Berufsgruppe der Kommunikationsexperten ist u. a. mit dafür verantwortlich, Identifikation in Organisationen zu vermitteln. Gleichzeitig wird diesen ein ausgeprägter Individualismus zugeschrieben (Schnell, 2012, S. 30; Buchholz & Knorre, 2013, S. 47). Es wird vermutet, dass diese Gruppe Identifikationsressourcen¹ für verschiedene Foci aufweisen könnte. Daher wird untersucht, welche Foci für die Verteilung der Identifikationsressourcen in Zeiten entgrenzter Arbeit besonders rele-

¹In der Literatur ist dieser Begriff nicht verbreitet, weswegen er neu eingeführt wird. Zur Herleitung scheint eine Definition der jeweiligen Wortteile sinnvoll. Eine Definition des Begriffs Identifikation hat bereits stattgefunden. Der Duden (2019) definiert Ressource als einen natürlich vorhandenen Bestand von etwas, auf

den zurückgegriffen werden kann. Identifikationsressourcen meinen demnach den insgesamt vorhandenen Bestand von Identifikation einer Person, auf den diese zurückgreifen kann. Es geht darum, die verfügbaren Ressourcen auf unterschiedliche Foci aufzuteilen.

vant sind. Neben der Verteilung werden zudem Beeinflussungsfaktoren und Schaffungsmöglichkeiten von Identifikation betrachtet. Dabei liegt der Fokus besonders auf der Rolle der Kommunikation.

Ein Thema – zwei Perspektiven

Dieser Aufsatz nähert sich dem Thema aus zwei Perspektiven mit unterschiedlichen Kommunikationsverständnissen: Zum einen wird das konstitutive Paradigma betrachtet, das besagt, dass Organisationen und Phänomene wie Identifikation erst durch Kommunikation entstehen (z. B. Putnam & Nicotera, 2009; Cooren et al., 2011). Zum anderen wird das funktionale Paradigma hinzugezogen. Diese Perspektive der funktionalen PR-Forschung sieht Kommunikation als Mittel zur Erreichung von Organisationszielen und richtet sich auf die Erbringung von Effekten (z. B. Zerfaß, 2014; Stehle, 2016).

Die empirische Erhebung

Für die empirische Untersuchung der dargestellten Forschungsbereiche wurden qualitative Leitfadeninterviews mit zehn Kommunikationsexperten durchgeführt, die in virtuellen Teams arbeiten. Ziel war, die „Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (Flick, Kardorff & Steinke, 2015, S. 14). Die zehn Teilnehmer stammten aus sechs Organisationen verschiedener Größe und unterschiedlicher räumlicher Verteilung. So wurden Vertreter aus großen, internationalen Konzernen sowie aus kleineren, regional verteilten Organisationen befragt, um die Heterogenität des Untersuchungsfeldes zu repräsentieren (Kruse, 2015, S. 241).

Die Gespräche wurden von Mai bis Juni 2018 durchgeführt und hatten eine Durchschnittslänge von 58,1 Minuten. Vier Gespräche fanden vor Ort, sechs per Telefon

und eins per Skype statt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert sowie im Anschluss mittels einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) ausgewertet.

Arbeiten und sich Organisieren im virtuellen Team

Das Organisieren in den virtuellen Teams verläuft sowohl in der Literatur als auch laut den Befragten unterschiedlich:

In manchen Teams herrscht völlige Flexibilität. Raum und Zeit der Arbeit sind frei wählbar. Andere Teams sind weniger flexibel. Zudem nutzt die Mehrheit Collaboration-Tools, durch die sie virtuell Arbeit verrichten, koordinieren und speichern.

Für ein zielgerichtetes Vorgehen gibt es in den meisten Teams konkrete Aufgabenteilungen und klare Content-Strategien. Dennoch heben einige Befragte ihre große Eigenverantwortung und Freiheit hervor.

Um Kommunikation virtuell zu ermöglichen, kommen neben E-Mails und Telefonen vermehrt Videotools und Instant Messenger zum Einsatz. Neben der spontanen formellen und informellen Kommunikation unterliegt der Einsatz dieser Kommunikationsmittel verschiedenen Routinen: Einigen Teams ist der tägliche Austausch besonders wichtig. Anderen reicht es, sich maximal einmal in der Woche auszutauschen.

Insgesamt herrscht in den Teams noch unterschiedlich viel Digitalisierungsspielraum. Der virtuelle Austausch ist aber für alle Befragten inzwischen Alltag geworden und sie sehen viele Vorteile in dieser Arbeitsweise. ***Dennoch heben sie nach wie vor die Wichtigkeit persönlicher Face-to-Face-Kommunikation hervor.*** Dies wird mit einem intensiveren Austausch und der besseren Möglichkeit,

persönliche Beziehungen aufzubauen, begründet.

Zusammenfassend wird die Balance zwischen medienvermittelter und persönlicher Face-to-Face-Kommunikation als entscheidend angesehen. Hinsichtlich des konstitutiven Paradigmas lässt sich festhalten, dass die Entstehung, der Fortbestand und das Organisieren der Teams nur durch Kommunikation ermöglicht wird.

Relevante Foci der Identifikationsressourcen

Generell wird Identifikation von den Befragten als besonders wichtig erachtet, denn durch sie entstehen Motivation und Engagement.

Es wird deutlich, dass sich alle sowohl mit ihrer Organisation als auch ihrem virtuellen Team sowie ihrem Beruf identifizieren. Bei den meisten verteilen sich die verfügbaren Identifikationsressourcen in etwa gleich.

Zwei Befragte heben jedoch deutlich ihre größere Identifikation mit dem Beruf hervor, da sie diesen in jeder Organisation ausüben können. Dennoch wird auch die Identifikation mit der Organisation selbst als wichtig empfunden, um deren Botschaften glaubwürdig vermitteln zu können – besonders als Kommunikationsexperte. Damit einhergehend wurde zudem die Identifikation mit dem Team beschrieben:

Erst durch Identifikation mit diesem kann, auch über räumliche Grenzen hinweg, gute Arbeit erbracht werden.

Neben diesen Foci richtet sich die Identifikation der Befragten noch auf weitere Bereiche: Die Identifikation mit sich selbst, mit dem Vorstandsvorsitzenden, mit der Branche, mit der Positionierung der Organisation sowie zusätzlichen Aufgaben und

Projekten. Insgesamt identifizieren sich die Befragten demnach mit unterschiedlichen Foci.

Beeinflussungsfaktoren

Es konnten viele Faktoren herausgestellt werden, die sich auf die Identifikation mit den verschiedenen Foci auswirken können. Einige davon können bewusst, z. B. durch die Organisation, beeinflusst werden (äußere Faktoren). Beispiele dafür sind u. a. die Beschäftigungsart, das Führungsverhalten und die Kommunikationskultur. Andere innere Faktoren sind jedoch eher mit der Persönlichkeit des Einzelnen verknüpft und lassen sich weniger leicht beeinflussen. Beispiele sind Charaktereigenschaften, Fähigkeiten und Erfahrungen. ***Äußere Faktoren wirken scheinbar eher bei der Identifikation mit der Organisation und dem Team. Identifikation mit dem Beruf folgt eher aus inneren, persönlichen Faktoren, die sich kaum von außen beeinflussen lassen.***

Schaffung von Identifikation und die Rolle der Kommunikation

Die meisten Befragten glauben, dass durch medienvermittelte Kommunikation Identifikation zwar geschaffen werden kann, aber auch, dass der Entstehungsprozess aufwändig ist und viel Zeit beansprucht. Nach wie vor wird ebenfalls der Stellenwert der Face-to-Face-Kommunikation deutlich, die als besonders wichtig für die Schaffung von Identifikation sowie für die generelle Zusammenarbeit angesehen wird.

Insgesamt werden die Medien nicht in Konkurrenz zur Face-to-Face-Kommunikation betrachtet, sie ergänzen diese vielmehr und vergrößern die kommunikative Reichweite, Flexibilität und Variabilität (Döring, 2007, S. 300; Beck, 2014, S. 25). Die medienvermittelte Kommunikation stellt eine

große Bereicherung für den Arbeitsalltag dar, doch die Face-to-Face-Kommunikation kann dadurch nach Meinung der Befragten (noch) nicht ersetzt werden. Insgesamt wird deutlich, dass die Kommunikation – ob Face-to-Face oder medial – in jedem Fall eine konstitutive Rolle einnimmt, um Identifikation zu schaffen.

Das funktionale Paradigma: Praxisempfehlungen

Die Befragten und die Literatur sind sich einig: Identifikation im beruflichen Kontext ist wichtig für eine starke Bindung und großes Engagement der Mitarbeiter, wovon sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer profitieren.

Um Identifikation mit der Organisation zu erreichen, wird u. a. die Schaffung von Identifikationsankern wie einer Corporate Identity empfohlen. Auch ein einprägsames Leitbild sowie einheitliche Organisationswerte und -ziele werden als identifikationsstiftend hervorgehoben.

All dies sollte durch Führungskräfte vorgelebt und durch Workshops vermittelt werden. Zudem scheint ein offener Umgang und die Integration der Mitarbeiter in organisationale Prozesse erfolgsversprechend.

Ähnlich ist es im Team: Hier sollten ebenfalls klare Ziele gesetzt und regelmäßig überprüft sowie einheitliche Werte angestrebt werden. Die Ermöglichung von informeller Kommunikation (z. B. durch Video) ist zudem nötig, um emotionale Be-

ziehungen und Identifikation zu schaffen. Die Einführung von Kommunikationsroutinen und -regeln sowie die Nutzung möglichst gehaltvoller Medien helfen dabei, trotz räumlicher Distanz Nähe zu schaffen. Auch regelmäßige persönliche Treffen stiften Identifikation².

Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Identifikation im beruflichen Kontext auch in Zeiten entgrenzter Arbeit nichts von ihrer Wichtigkeit verloren hat; sie ist vielleicht wichtiger denn je. Zur Verteilung der Identifikationsressourcen der Kommunikationsexperten ist zu sagen, dass keine eindeutigen Tendenzen erkennbar sind. Starke Identifikation mit verschiedenen Foci (z. B. der Organisation und dem Team) wirkt sich besonders positiv auf die individuelle Zufriedenheit und die Zusammenarbeit aus (van Dick & Ullrich, 2013, S. 350).

Hinsichtlich der Wichtigkeit von Identifikation konnten zudem eine Reihe an Beeinflussungsfaktoren sowie Schaffungsmöglichkeiten herausgestellt werden, die nach Ansicht der Befragten helfen können, Mitarbeiter zu binden und zu einer zufriedenen und motivierten Belegschaft zu gelangen.

Die Identifikation mit der Organisation und dem Team scheint dabei einfacher von außen beeinflussbar zu sein, als die Identifikation mit dem Beruf. Kommunikation nimmt in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion ein, denn nur durch sie kann die Zusammenarbeit funktionieren und Identifikation entstehen.

²Da die Identifikation mit dem Beruf meist von inneren Faktoren abhängt, die schwer zu beeinflussen sind, lassen sich hierzu keine Empfehlungen geben.

Alles in allem hat sich die Identifikation der Mitarbeiter als wichtiger Faktor herauskristallisiert, der nicht unterschätzt werden darf: ***Nur Mitarbeiter, die hohe Identifikationsressourcen im beruflichen Kontext vorweisen, können glücklich, erfüllt und erfolgreich ihre berufliche Laufbahn meistern.***

Abstract

Der Aufsatz beschäftigt sich mit den Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten in Zeiten entgrenzter Arbeit in virtuellen Teams. Es wird untersucht, wie sich diese organisieren und Identifikation aufbauen. Zudem wird betrachtet, auf welche Bereiche, sog. Foci, sich Identifikation richten kann. Identifizieren sich die Kommunikationsexperten eher mit ihrer Organisation, ihrem Team oder ihrem Beruf? Welche Faktoren nehmen Einfluss auf die Verteilung der Ressourcen und welche Rolle spielt die persönliche bzw. medienvermittelte Kommunikation? Diese Fragen werden aus zwei theoretischen Perspektiven beleuchtet: Dem CCO-Ansatz und der funktionalen PR-Perspektive. Als empirische Untersuchung wurden zehn qualita-

tive Leitfadeninterviews durchgeführt. So leiten sich die Ergebnisse sowohl aus der Theorie als auch aus der Praxis ab und liefern wichtige Erkenntnisse für weitere Forschungsvorhaben sowie Empfehlungen für die Praxis.

Es wird deutlich, dass sich die Befragten sowohl mit ihrer Organisation als auch mit ihrem Team und ihrem Beruf identifizieren. Eine klare Tendenz ist nicht erkennbar. Zudem können eine Reihe von Einflussfaktoren herausgestellt und die wichtige Rolle von Kommunikation ermittelt werden. Trotz zunehmend medienvermittelter Kommunikation behält auch die persönliche Face-to-Face-Kommunikation einen wichtigen, bislang unersetzbaren Stellenwert.

Quellenverzeichnis

Bader, V.; Kaiser, S.; Kozica, A. (2016): ...völlig losgelöst von der Materie. Wie sich organisationale Identität und Wandel in virtuellen Welten gestalten lassen. In: OrganisationsEntwicklung, 10 (2), S. 38-43.

Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H., Klose, J.; Meyer, M. (2012): Vorwort. In: Dies. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012.

Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag, S. V-XII.

Beck, K. (2014): Soziologie der Online-Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Buchholz, U.; Knorre, S. (2013): Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation. Berlin: Helios.

Cooren, F.; Kuhn, T.; Cornelissen, J. P.; Clark, T. (2011): Communication, Organizing, and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. In: *Organization Studies*, 32 (9), S. 1149-1170.

Döring, N. (2007): Vergleich zwischen direkter und medialer Individualkommunikation. In: U. Six/ U. Gleich/ R. Gimmler (Hrsg.): *Kommunikationspsychologie und Medienpsychologie*. Weinheim & Basel: Beltz Verlag, S. 297-313.

Duden (2019): Ressource, URL: <https://www.duden.de/recht-schreibung/Ressource#Bedeutung1> (abgerufen am: 27.01.2019).

Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2015): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Dies. (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 13-29.

Franke, F.; Felfe, J. (2008): Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52 (26), S. 135-146.

Kruse, J. (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim & Basel: Beltz Juventa.

Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim & Basel: Beltz Verlag.

Mukherjee, D.; Hanlon, S. C.; Kedia, B. L. & Srivastava, P. (2012): Organizational identification among global virtual team members: The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. In:

Cross Cultural Management: An International Journal, 19 (4), S. 526-545.

Putnam, L. L.; Nicotera, A. M. (2009): Building theories of organization: The constitutive role of communication. New York: Routledge.

Schnell, C. (2012): Eigensinnige Professionalität – Zur Bedeutung „beruflicher Identität im Kontext von Subjektivierung“. In: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 5 (2), S. 21-34.

Stehle, H. (2016): Von Anweisung bis Orientierung – die wandelbare Rolle interner Kommunikation aus Sicht der funktionalen PR-Forschung und ein Systematisierungsvorschlag. In: S. Huck-Sandhu (Hrsg.): *Interne Kommunikation im Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 53-70.

Tajfel, H. (1978): *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.

van Dick, R. (2017): *Identifikation und Commitment fördern*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

van Dick, R.; Ullrich, J. (2013): Identifikation und Commitment. In: W. Sarges (Hrsg.): *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 349-354.

Zerfaß, A. (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: A. Zerfaß/ M. Piwinger (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 21-79.