

# Emotionale Bindung durch Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Virtualisierung

Von **Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller** (Universität Wien)

**B**edingt durch die Digitalisierung und beschleunigt durch die Covid-19-Pandemie hat die Virtualisierung der Arbeitswelt deutlich zugenommen. Virtualität wird am häufigsten mit zwei Dimensionen in Verbindung gebracht, zum einen mit der geografischen Verteilung von Team- oder Organisationsmitgliedern und zum anderen mit der Abhängigkeit von Technologie und elektronischen Medien für die Zusammenarbeit und Kommunikation. Aber im Gegensatz zur Arbeit in rein virtuellen Teams haben sich hybride Arbeitsmodelle herausgebildet. Diese bestehen aus einer Kombination von bürobasiertem Arbeiten und mobilem bzw. halbmobilem Arbeiten von zu Hause oder von einem anderen Ort mit geeigneter Infrastruktur, was eine orts- und auch zeitunabhängige Flexibilität der Arbeit ermöglicht (Bouncken/Gantert, 2021). Während die Virtualisierung der Arbeitswelt sowohl für Mitarbeitende als auch für Unternehmen Vorteile mit sich bringt, wie eine erhöhte Flexibilität und Einsparungen durch Raummieten und Reisekosten, ergeben sich dadurch auch eine Reihe von Herausforderungen. Neben organisatorischen Anforderungen wie der Einrichtung der geeigneten technischen Infrastruktur liegen die Herausforderungen insbesondere in der Aufrechterhaltung und Pflege der Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen und der Erreichung der entsprechenden Kommunikationsziele, wie die emotionale Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen aufrechtzuerhalten und das Engagement zu fördern.

In Zeiten zunehmender Virtualisierung und hybrider Arbeitsmodelle kann sich durch die größere räumliche Distanz zum Unternehmen leicht auch die emotionale Distanz vergrößern. Zum einen ist der physische Kontakt reduziert; zum anderen spielt es für Mitarbeitende, die mobil arbeiten, auch eine geringere Rolle, für welches Unternehmen sie nun von zu Hause oder vom Co-Working-Space aus arbeiten. Verantwortliche für die interne Unternehmenskommunikation, die von uns 2021 befragt wurden, berichteten von diesen Herausforderungen, aber auch von Lösungsmöglichkeiten, wie die emotionale Bindung und das Engagement bei zunehmend virtueller Zusammenarbeit aufrechterhalten werden kann (Stranzl/Wolfgruber/Einwiller/Brockhaus, 2021). Außerdem liefern unsere Mitarbeiterbefragungen Erkenntnisse, welchen

Einfluss Kommunikation auf Arbeitnehmende haben kann (ebd.). Im Folgenden wird aufbauend auf den Befunden eines Forschungsprojekts<sup>1</sup> zur Rolle der Mitarbeiterkommunikation bei zunehmend virtueller Zusammenarbeit aufgezeigt, welche Formen der Kommunikation zielführend sind und wie diese von Unternehmen bereits erfolgreich eingesetzt werden.

## Das Handlungsfeld der Mitarbeiterkommunikation

Die Mitarbeiterkommunikation ist ein breites Handlungsfeld, das in den letzten zehn bis 15 Jahren an Bedeutung gewonnen hat und mit der Covid-19-Pandemie nochmals einen enormen Schub erfuhr. Die organisationsinterne Mitarbeiterkommunikation umfasst nach Einwiller, Sackmann und Zerfaß (2021) alle kommunikativen und informativen Vorgänge, in denen Organisationsmitglieder in ihrer Rolle als Mitarbeitende adressiert werden oder selbst kommunizieren. Die handelnden Akteure sind Topmanagerinnen und -manager und professionelle Kommunikationsabteilungen oder deren Dienstleister ebenso wie Mitarbeitende auf allen Hierarchieebenen. Die Mitarbeiterkommunikation erfüllt verschiedene Funktionen, und zwar eine Orientierungs-, Informations-, Motivations- sowie eine Integrations-/Sozialfunktion. Sie kann sehr unterschiedliche Formen annehmen und gesteuert und nicht gesteuert, formell und informell, einseitig und dialogorientiert sowie persönlich und medial vermittelt ablaufen. Abhängig davon, wer mit wem kommuniziert, werden verschiedene Bereiche der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation unterschieden.

Die Kommunikation des Topmanagements bzw. der durch sie mandatierten Kommunikationsfachleute mit Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen und Positionen wird als interne Unternehmenskommunikation bezeichnet. Die Verantwortlichen für diesen Bereich haben verschiedene Rollen: Sie sind Zuhörer, die Feedback aufnehmen und Stimmungsbilder einholen, und Botschafter, die durch offizielle Kommunikation alle Mitarbeitenden mitzunehmen haben und mitarbeiterbezogene Ziele wie Bindung, Motivation und Engagement fördern sollen. Außerdem fungieren sie als Befähiger oder „Enabler“, Coach und Community-Manager, um Kommunikationsprozesse im Unternehmen

<sup>1</sup> Das Forschungsprojekt wurde gefördert von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation ([www.akademische-gesellschaft.com](http://www.akademische-gesellschaft.com)).

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie kann durch Mitarbeiterkommunikation die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber bei zunehmend virtueller Zusammenarbeit gestärkt werden?

**Methodik:** Qualitative Interviews, quantitative Befragung

**Praktische Implikationen:** Kommunikation, die auf Partizipation ausgerichtet ist und Wertschätzung vermittelt, ist besonders wirksam für die Förderung von Bindung und Arbeitsengagement. Hierfür gilt es, Feedback einzuholen, geeignete interaktive Kommunikationsplattformen bereitzustellen sowie Mitarbeitende und Führungskräfte entsprechend zu coachen. Dafür ist ein enger Schulterschluss zwischen Kommunikation und HR wichtig.

zu ermöglichen, mitzugestalten und zu verbessern. Zur internen Unternehmenskommunikation gehört auch die Führungskräftekommunikation, die insbesondere die Kommunikation der Unternehmensleitung mit den Führungskräften im mittleren Management beinhaltet, sodass diese dabei unterstützt und befähigt werden, ihre Mitarbeitenden erfolgreich zu führen und ihre Führungskommunikation effektiv auszuüben. Bei der Führungskommunikation handelt es sich um die Kommunikation im Führungsprozess zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden, um das Potenzial der Mitarbeitenden so zu fördern, dass es für Organisationsziele fruchtbar gemacht wird. Schließlich gehört zur organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation auch die interne Peer-to-Peer-Kommunikation. Darunter wird die informelle Kommunikation im Kollegenkreis, innerhalb von Teams und darüber hinaus mit anderen Organisationsmitgliedern verstanden. (Einwiller/Sackmann/Zerfaß, 2021)

## Die Wirkung der Mitarbeiterkommunikation auf Bindung und Engagement

Die Virtualisierung der Arbeitswelt führt, wie oben bereits angemerkt, nicht nur zu einer größeren physischen Distanz, sondern kann auch die emotionale Distanzierung verstärken. Die Herausforderung besteht nun darin, die emotionale Bindung mit dem Unternehmen aufrechtzuerhalten. Allen und Meyer (1990) sprechen von „Affective Commitment“, das sie definieren als die individuelle emotionale Bindung und Identifikation eines Mitarbeitenden mit der Organisation. Diese Form der Bindung ist nicht nur bedeutsam, weil sie den Wunsch darstellt, ein Mitglied der Organisation zu bleiben. Die Forschung hat auch gezeigt, dass eine hohe emotionale Bindung dazu führt, dass sich Mitarbeitende mehr in ihrem Job engagieren (Einwiller/Ruppel/Stranzl, 2021) und dass sie vor Stressoren der Arbeitswelt besser geschützt sind (Meyer et al., 2002).

Aus persönlichen Interviews mit insgesamt 60 Mitarbeitenden, die einen bedeutenden Teil ihrer Arbeit mobil, i. d. R. von zu Hause aus, erledigten, haben wir gelernt, dass sich Mitarbeitende mehr Informationen über die Ziele, Werte und die zukünftige Entwicklung ihres Unternehmens wünschen. Außerdem wünschen sie sich Anerkennung für ihre Arbeitsleistung sowie emotionale und physische Unterstützung. Um herauszufinden,

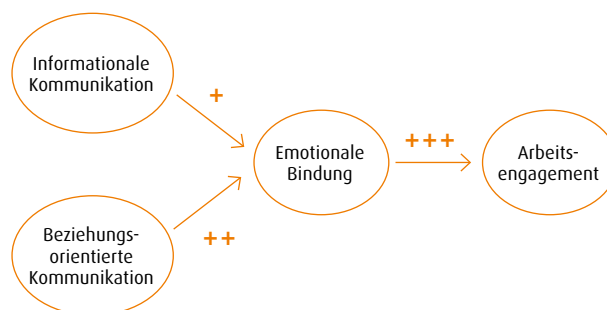
welche Form der Kommunikation, eine informations- oder eine beziehungsorientierte, auf die emotionale Bindung besonders stark wirkt, haben wir im Sommer 2021 zudem eine Befragung unter rund 600 Arbeitnehmenden durchgeführt. Das Befragungssample setzte sich aus Personen zusammen, die zwischen einem und fünf Tagen in der Woche mobil arbeiteten und in Organisationen mit 250 und mehr Mitarbeitenden beschäftigt waren.

Die Strukturgleichungsanalyse der Befragungsdaten ergab, dass eine beziehungsorientierte Kommunikation einen deutlich stärkeren Einfluss auf die emotionale Bindung ausübt (standardisiertes Regressionsgewicht  $\beta = 0.57$ ,  $p < .001$ ) als die informationale Form der Kommunikation ( $\beta = 0.24$ ,  $p < .001$ ). Beziehungsorientierte Kommunikation umfasst zwei Dimensionen: (1) Partizipation, das heißt, Feedback von Mitarbeitenden einzuholen und herauszufinden, was Mitarbeitende benötigen;<sup>2</sup> (2) Wertschätzung, das heißt, dass durch die

<sup>2</sup> Beispielhafte Items aus der Skala von Rawlins (2008) sind: „Mein Arbeitgeber fragt nach der Meinung von Mitarbeitenden wie mir, bevor Entscheidungen getroffen werden.“ Und: „Mein Arbeitgeber nimmt sich Zeit für Mitarbeitende wie mich, um zu verstehen, wer wir sind und was wir brauchen.“

<sup>3</sup> Beispielhafte Items aus der Skala von Einwiller, Ruppel und Stranzl (2021) sind: „Mein Arbeitgeber dankt Mitarbeitenden wie mir für ihren Einsatz.“ Und: „Es wird offen kommuniziert, dass die Arbeit von Mitarbeitenden wie mir wichtig ist.“

**Abb. 1: Zusammenhänge zwischen Kommunikation, Bindung und Engagement**



Quelle: Eigene Darstellung

Kommunikation klar wird, dass die Mitarbeitenden und ihre Arbeit wertgeschätzt werden.<sup>3</sup> Bei der informationalen Kommunikation geht es darum, dass die Information rechtzeitig zur Verfügung gestellt wird und dass sie relevant, verständlich, korrekt und zuverlässig ist (Rawlins, 2008).

Ein weiterer wichtiger Befund der Befragung ist, dass die emotionale Bindung der Arbeitnehmenden mit ihrem Arbeitgeber einen starken Einfluss auf deren Arbeitsengagement ausübt ( $\beta = 0.70$ ,  $p < .001$ ). Mitarbeitende, die sich emotional mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen, geben also eher an, dass sie bei ihrer Arbeit sehr engagiert sind, in ihrem Job aufgehen und sich voll in ihre Arbeit werfen (Saks, 2006). Abbildung 1 stellt die Zusammenhänge grafisch dar.

### Gestaltung der Beziehungskommunikation in Unternehmen

Ein starker Hebel, um emotionale Bindung und schließlich Arbeitsengagement zu fördern, liegt also in einer Kommunikation, die auf Partizipation ausgerichtet ist und Wertschätzung vermittelt. In den Interviews mit Verantwortlichen der internen Unternehmenskommunikation haben wir Einblicke erhalten, wie diese Form der Kommunikation in Zeiten verstärkt virtueller Zusammenarbeit praktisch gestaltet werden kann.

Um Partizipation zu fördern, eignen sich interaktive elektronische Medien, insbesondere das Social Intranet mit den Möglichkeiten, Inhalte zu liken, zu teilen oder zu kommentieren. Um die Mitarbeitenden anzuregen, dies auch zu tun und somit auch die Peer-to-Peer-Kommunikation zu fördern, werden besonders interessante und relevante Beiträge gepusht und oben im Verlauf platziert. Nützliches und Relevantes auf humorvolle Weise zu kommunizieren, z. B. in Form eines „Fun Fact of the Day“, kann ebenfalls die Partizipation fördern, ebenso wie der Einsatz von Gamification, also der Nutzung von Spielemechanismen in der Mitarbeiterkommunikation (Seiffert-Brockmann, 2021). Bedingt durch die Restriktionen während der Covid-19-Pandemie haben Unternehmen Formate für virtuelle Townhall Meetings entwickelt, bei denen das Managementteam den Mitarbeitenden zu aktuellen Themen Frage und Antwort steht. Fragen vorab zu sammeln und zu bündeln, hat sich bei diesem Format ebenso bewährt, wie abstimmen zu lassen, welche Fragen gestellt werden sollen. Virtuelle Meetings eignen sich auch als Format der Führungskräftekommunikation, um die Führungskräfte in direkten Austausch mit dem Topmanagement zu bringen. Auch virtuelle Diskussionsrunden zu speziellen Themen helfen, um die Partizipation z. B. von ausgewählten Experten zu fördern. Schließlich können die Mitarbeitenden online mittels Umfragetool befragt werden, um Feedback zu bestimmten Themen einzuholen und Bedürfnisse und Wünsche in Erfahrung zu bringen. Insbesondere während der Covid-19-Pandemie haben eine Reihe von Unternehmen regelmäßig sog. „Pulse Checks“ durchgeführt, um die Stimmung in der Belegschaft zu verfolgen und Feedback einzuholen.

Besonders förderlich für die emotionale Bindung ist die Kommunikation von Wertschätzung (Einwiller/Ruppel/Stranzl, 2021). Die befragten Kommunikationsverantwortlichen berichteten von Kommunikationsformaten im Intranet, bei denen Mitarbeitende „vor den Vorhang“ geholt werden. Dies geschieht z. B., indem Mitarbeitende eigene kleine Videos im Selfie-Stil produzieren zu „Ein Tag im Leben von ...“, „Zu Hause bei ...“ oder indem sie im Video „Drei Fragen an ...“ beantworten. Besonders aufmerksamkeitsstark sind Kurzvideos von Topmanagern, die dadurch Einblicke in ihren Arbeitsalltag geben, sich nahbar machen und auf die Ebene ihrer Mitarbeitenden begeben. Wertschätzung kann auch direkt durch die Ehrung von Teamleistungen erfolgen, bei denen Teams z. B. in 1-2 Minuten über einen Projekterfolg berichten und sich am Ende mit einem online „Live-High-Five“ abklatschen. Wertschätzung in Form von „Danke“-Botschaften an alle Mitarbeitenden sollte insbesondere in schwierigen Zeiten regelmäßig vom Topmanagement kommen, aber auch von den Führungskräften im Rahmen der Führungskommunikation.

In Zeiten zunehmender Virtualisierung dürfen jedoch jene Mitarbeitenden nicht vergessen werden, die gar nicht mobil arbeiten können, wie z. B. Arbeitnehmende in der Produktion. Wie uns von den Kommunikationsverantwortlichen berichtet wurde, kann die Virtualisierung der Arbeitswelt die Zweiklassengesellschaft von Büro- und Produktionsmitarbeitenden noch verstärken. Dass sich die Desk-Worker besser informiert und auch stärker wertgeschätzt fühlen, ergab eine Befragung unter Arbeitnehmenden während der Covid-19-Pandemie (Stranzl, 2021). Um Wertschätzung für Produktionsmitarbeitende zu demonstrieren, eignen sich z. B. Betriebsbesuche durch das Topmanagement, Plakate in Produktionsstätten mit wertschätzenden Botschaften oder auch Vergünstigungen wie kostenlose Mittagessen. Um die Kommunikation mit den Non-Desk-Workern zu verbessern, stellen einige Unternehmen allen Mitarbeitenden mobile Geräte (z. B. Tablets) zur Verfügung. Zudem hilft die Einrichtung einer Mitarbeiter-App, über die alle erreicht werden können.

Die Führungskräfte spielen für die Beziehungskommunikation eine zentrale Rolle, denn sie sind es, die regelmäßig mit ihren Mitarbeitenden in Kontakt stehen. Da Führungskräfte nicht zwangsläufig auch gute Kommunikationsfähigkeiten besitzen, ist es wichtig, sie darin zu schulen. HR-Verantwortliche sind gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen für die interne Unternehmenskommunikation in der Rolle als Befähiger oder Coach gefordert, die Führungskräfte zu schulen, sodass diese die Partizipation ihrer Mitarbeitenden fördern und ihnen Wertschätzung entgegenbringen. Ein enger Schulterschluss zwischen HR und Kommunikation ist hier essenziell, um die Kompetenzen in Mitarbeiterführung und -kommunikation zu bündeln und eine adäquate Unterstützung für Führungskräfte wie Mitarbeitende bereitzustellen.

## Ausblick

Dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hybride Arbeitsmodelle schätzen gelernt haben, zeigen die Ergebnisse zahlreicher Befragungen. Bspw. ergab eine von McKinsey & Company durchgeführte Studie, dass mehr als die Hälfte der Befragten gerne mindestens drei Tage pro Woche mobil arbeiten würde, 29 % würden sogar kündigen, wenn sie wieder vollständig im Büro arbeiten müssten (Alexander et al., 2021). Die Zeit der „Präsenzkultur“ ist also in vielen Unternehmen passé. Damit einher geht die Herausforderung, die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber aufrechtzuerhalten. Dies zu erreichen, ist eine gemeinsame Aufgabe von HR- und Kommunikationsverantwortlichen. Zum einen ist es wichtig, gut zuzuhören, die Bedürfnisse und Herausforderungen seitens der Mitarbeitenden in Erfahrung zu bringen und Feedback einzuholen. Zum anderen müssen geeignete Kommunikationsanregungen geboten werden, wofür sich digitale Plattformen und Instrumente gut eignen. Damit die Instrumente effektiv eingesetzt werden, sind Anleitungen und Hilfestellungen anzubieten, was wofür besonders geeignet ist. Auch müssen für die Arbeit vor Ort geeignete Kommunikations- und Kollaborationsräume zur Verfügung gestellt werden. Denn die Zeiten, in denen man sich persönlich trifft, werden in Zukunft kostbarer werden und sind dementsprechend effizient zu nutzen und effektiv zu gestalten.

Die Arbeit in einem zunehmend virtuellen und flexiblen Arbeitsumfeld erfordert einen selbstständigeren Arbeits- und Kommunikationsstil. Daher gilt es, die Mitarbeitenden zu befähigen, effektiv miteinander zu kommunizieren. Vor allem Führungskräfte sehen sich neuen Herausforderungen gegenüber, im hybriden Arbeitskontext die Beziehung mit ihren Mitarbeitenden und innerhalb der Teams zu pflegen. Hierfür brauchen sie die Unterstützung von Fachexperten, die aus dem HR-Bereich, der Kommunikation oder auch aus der IT stammen. Dies bedeutet, dass diese Fachleute zukünftig noch enger als bisher zusammenarbeiten müssen, um zukunftsfähige Arbeits- und Kommunikationsformen zu entwickeln. Ein Schulterchluss über die Fachgrenzen hinweg ist also eine Notwendigkeit und auch eine große Chance, um die Mitarbeiterkommunikation in einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt zukunftsfähig zu gestalten.

## SUMMARY

**Research question:** How can employee communication strengthen affective organizational commitment in the face of increasingly virtual collaboration?

**Methodology:** Qualitative interviews, survey

**Practical implications:** Communication aiming at participation and appreciation is particularly effective, which requires obtaining feedback, providing interactive platforms, and coaching employees and managers. Communication and HR must collaborate.



**UNIV.-PROF. DR. SABINE EINWILLER**

Professur für Public Relations Forschung  
Universität Wien

E-Mail: [sabine.einwiller@univie.ac.at](mailto:sabine.einwiller@univie.ac.at)

<https://ccom.univie.ac.at/team/sabine-einwiller/>

## LITERATURVERZEICHNIS

**Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990):** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

**Alexander, A./De Smet, A./Langstaff, M./Ravid, D. (2021):** What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company, verfügbar unter: <https://fortcollinschamber.com/wp-content/uploads/2021/04/What-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work-Final.pdf>

**Bouncken, R./Gantert, T. (2021):** Hybride multilokale Arbeit: „New Work“ Potenziale im Remote-, Co-working- und KMU-Office. *Zeitschrift Für KMU und Entrepreneurship*, 69(1), 1-16.

**Einwiller, S./Ruppel, C./Stranzl, J. (2021):** Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255.

**Einwiller, S./Sackmann, S. A./Zerfass, A. (2021):** Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bedeutung und Entwicklung. In: S. Einwiller, S. Sackmann und A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 3-26.

**Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnitsky, L. (2002):** Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

**Rawlins, B. (2008):** Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.

**Saks, A. M. (2006):** Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

**Seiffert-Brockmann, J. (2021):** Gamification in der Mitarbeiterkommunikation. In: S. Einwiller, S. Sackmann und A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 389-405.

**Stranzl, J. (2021):** Sozioemotionale Krisenkommunikation in der COVID-19-Pandemie. Eine Untersuchung der Wahrnehmung von Arbeitnehmenden in österreichischen Organisationen. *MedienJournal*, 45(2), 73-90.

**Stranzl, J./Wolfgruber, D./Einwiller, S./Brockhaus, J. (2021):** Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment. *Communication Insights*, Issue 13. Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication, verfügbar unter: [https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication\\_Insights/AGUK\\_CommunicationInsights\\_\\_13\\_Keeping\\_up\\_the\\_spirit\\_December\\_2021.pdf](https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/AGUK_CommunicationInsights__13_Keeping_up_the_spirit_December_2021.pdf)