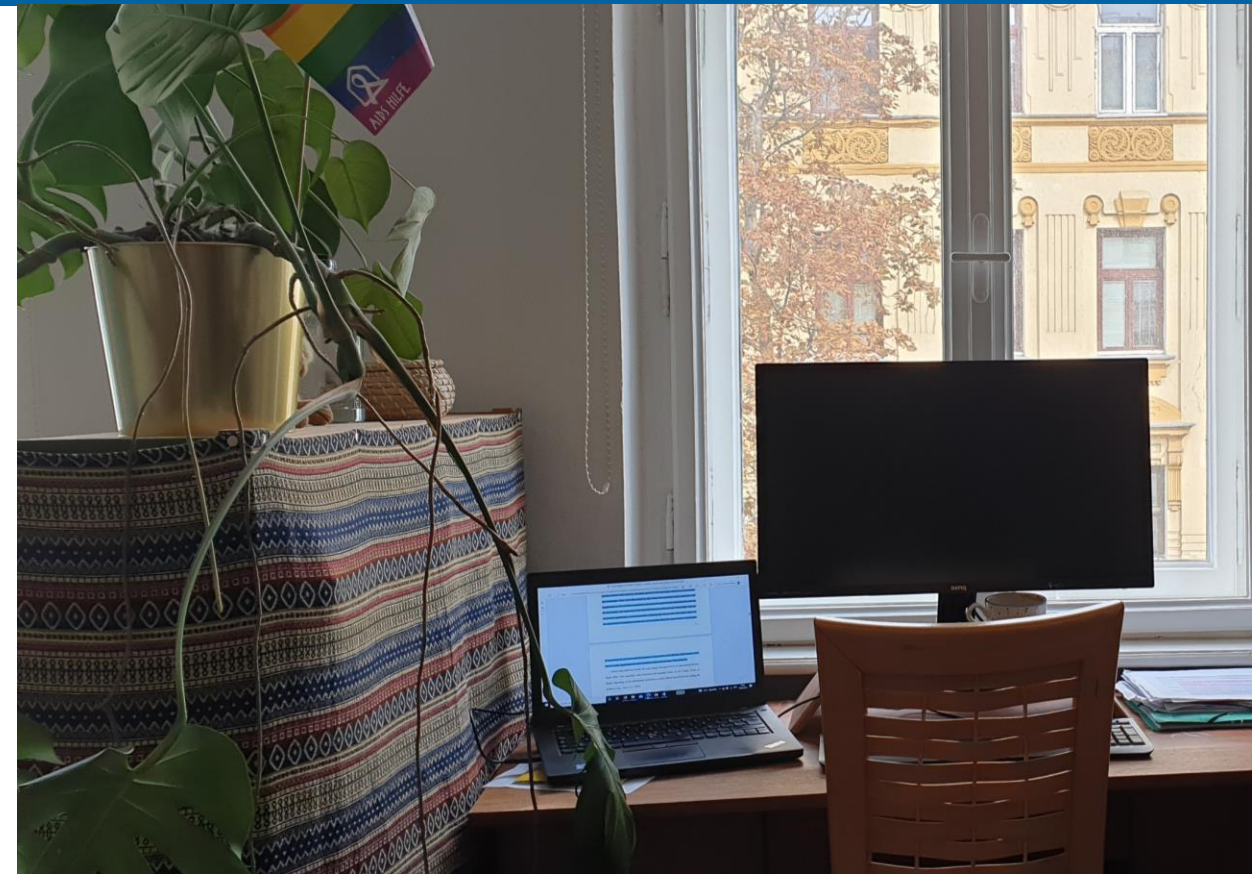


Beziehungspflege im virtuellen Arbeitskontext: Wie die emotionale Bindung trotz Distanz aufrechterhalten wird

Julia Stranzl

Forschungsgruppe Corporate Communication
Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft,
Universität Wien

Research Dialogue, 07. Juli 2023



Remote Work

- „Remote Work“ war lange Zeit ein **Luxus für Gutverdienende**; die Pandemie machte dieses Arbeitsmodell für viele Arbeitnehmer*innen zur **neuen Normalität**
- **Kennzeichen**: Entfernung, Flexibilität, Individualisierung der Arbeit, virtuelle Kommunikation, begrenzte persönliche Interaktionen (Allen et al., 2015)
- Neuer Fokus: “***whether or not to implement remote working***” → “***how to get the most out of remote working***” (Wang et al., 2021, p. 18)
- Bekannte Vorteile (z. B. Grant et al., 2013)
- **Herausforderungen** (z. B. Kniffin et al., 2021): Verwischung der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben, ineffektive Kommunikation, Prokrastination, Einsamkeit, Bindung (z. B. Wang et al., 2021)

Emotionale Verbundenheit

- Distanz minimiert soziale Verbindungen und Interaktionen, die Organisation ist nicht mehr physisch präsent → **Emotionale Verbundenheit** zur Organisation steht auf dem **Prüfstand** !
- Emotionale Verbundenheit: “psychological state that (a) characterizes the **employee's relationship with the organization**, and (b) has implications for the **decision to continue membership** in the organization”
(Meyer & Allen, 1991, p. 67)
- **Emotional attachment to and identification with an organization** and contains employees' **willingness to be a member of the organization**. It reflects employees' **attitudes** and **primary feelings** about the employing organization (Meyer & Allen, 1991)

Emotionale Verbundenheit

Warum emotionale Verbundenheit wichtig ist (siehe Mercurio, 2015):

Individueller Ebene:

- Steigerung der Arbeitszufriedenheit, weniger Stress und Konflikte zwischen Arbeit und Familie (Meyer et al., 2002), positives Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen (Meyer & Maltin, 2010)

Organisatorische Ebene:

- Steigerung der effektiven Arbeitsleistung (Riketta, 2002), Förderung von Wissensaustausch (Matzler et al., 2011), Extra-Engagement für die Organisation (Walden et al., 2018), geringere Fluktuation (Meyer et al., 2002)

Rolle der internen Kommunikation?

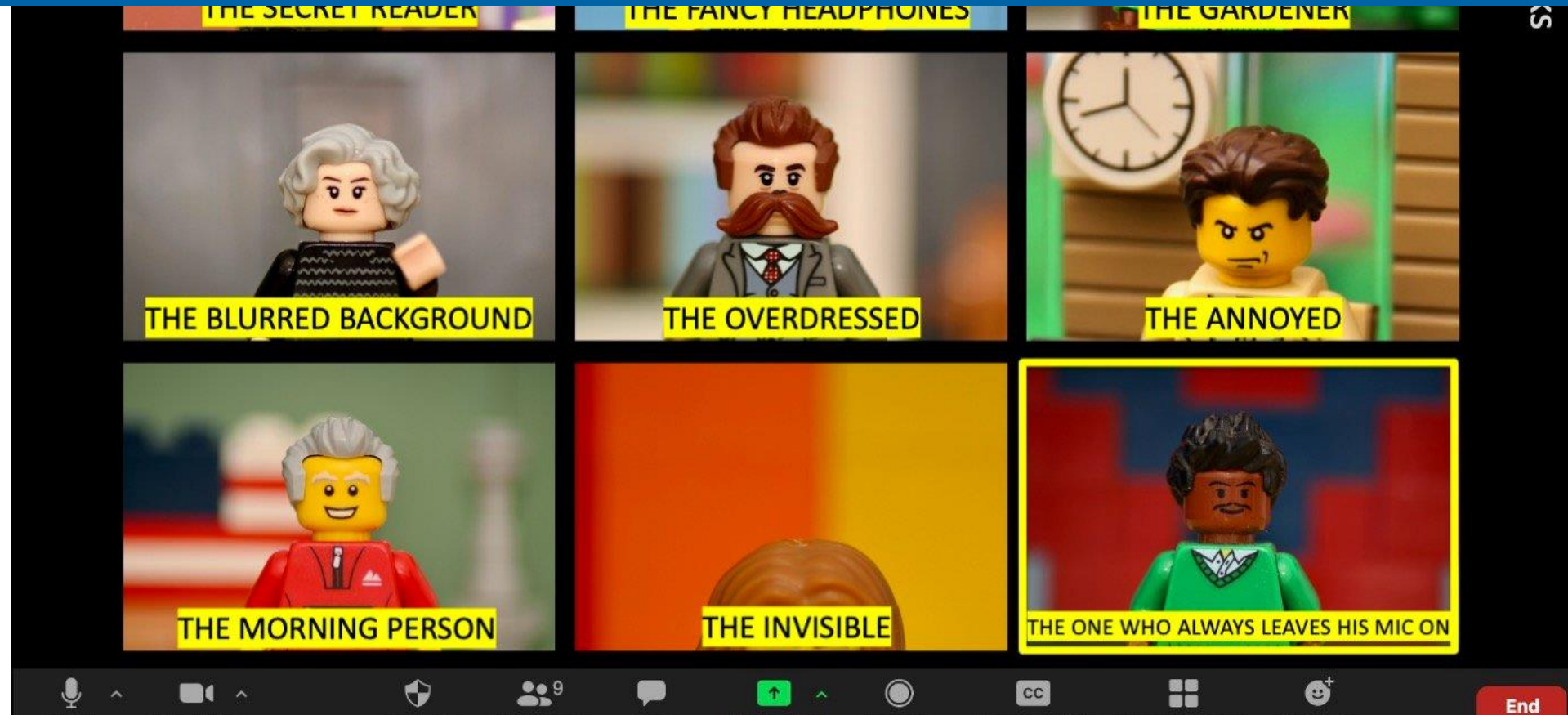
- Die interne Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle in der Gestaltung der Beziehung zwischen Mitarbeiter*innen und ihrer Organisation (z. B. Men, 2021)
- **Positive Wirkung der internen Kommunikation auf die emotionale Verbundenheit** (z.B. Allen, 1992; Holzwarth et al., 2021; Postmes et al., 2001; Walden et al., 2018)
- Spezifische Ansätze können positiv wirken: Symmetrische Kommunikation (Kim & Lim, 2022) und Wertschätzung (Einwiller et al., 2021)

Forschungsfragen

1. **Was brauchen Mitarbeiter*innen**, um sich in einem distanzierten Arbeitsumfeld **emotional** weiterhin an ihr Unternehmen zu binden/sich **zugehörig** zu fühlen?
2. Welche **Rolle** und **Funktion** nimmt dabei die **interne Kommunikation** ein?



Studie 1 – Bedürfnisse: Qualitative Interviews mit Mitarbeiter*innen



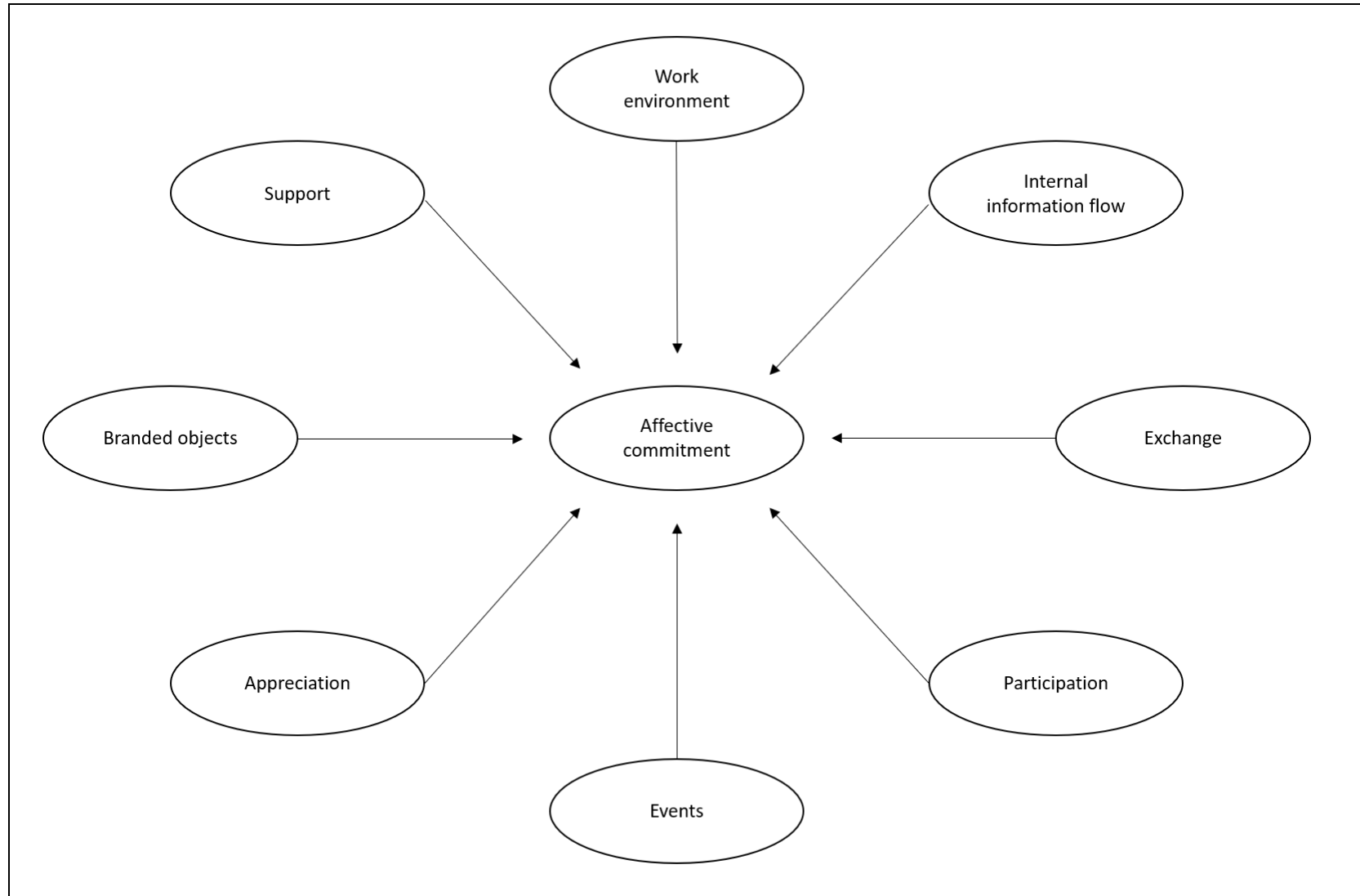
Forschungsdesign

- **50 Interviews** mit österreichischen und deutschen Mitarbeiter*innen großer Organisationen (>250)
- **März-Juni 2021** über MS Teams, Zoom oder Skype
- **Branchen:** Banken und Finanzwesen, Einzelhandel, Logistik, Telekommunikation und Medien, Gesundheitswesen, Bauwesen, Luftfahrt, Mobilität und Elektronik

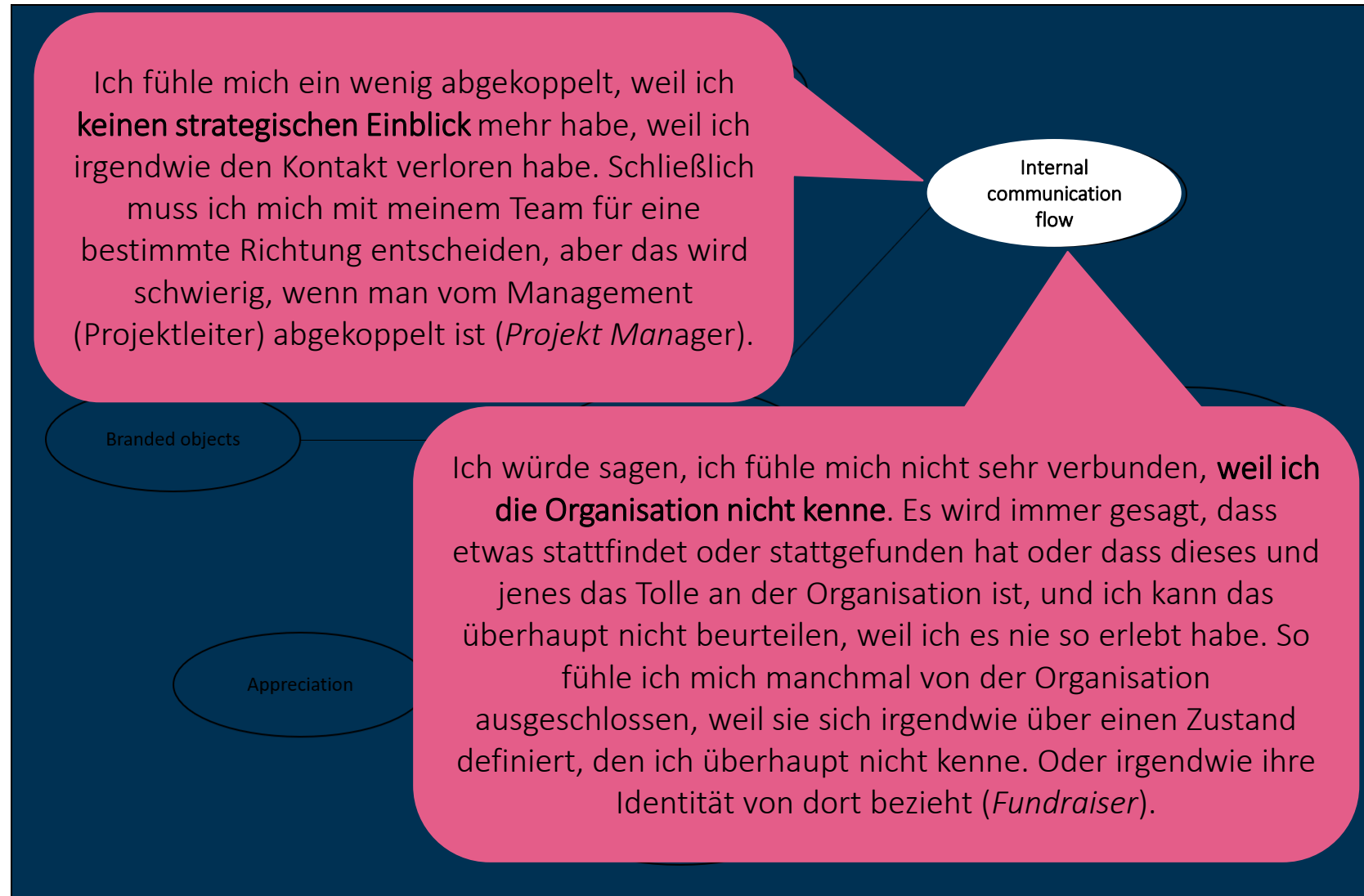
Themen:

- Persönliche Arbeitssituation, Reflexion über Vorteile und Herausforderungen
- Persönliche Arbeitsmotivation und Engagement der letzten Monate
- Erfahrungen mit der internen Organisationskommunikation in den letzten Monaten
- Persönliche Beziehung zur Organisation
- Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Engagements und der Motivation, Intensivierung der emotionalen Verbundenheit, Möglichkeiten der Beteiligung an organisatorischen Prozessen
- Verbesserungsvorschläge, um das Gefühl der Unverbindlichkeit zu verringern

Ergebnisse



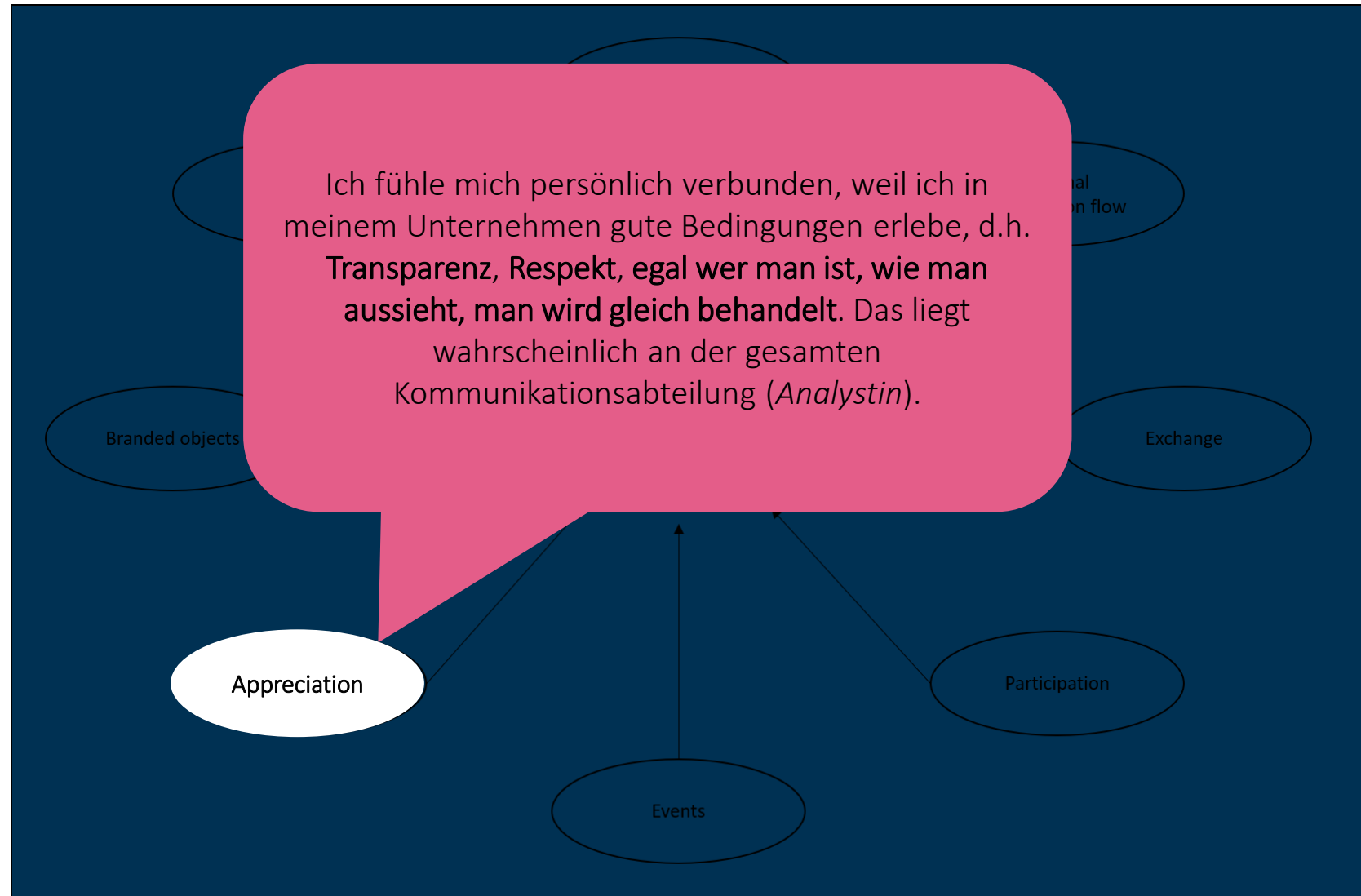
Ergebnisse



Ergebnisse



Ergebnisse



Zwischenfazit

Fragen, auf die Mitarbeiter*innen Antworten wollen, die direkt auf die Verbundenheit zur Organisation einzahlen:

- Warum bin ich hier? Welche Aufgabe habe ich? Welche Rolle habe ich? Welchen Wert habe ich als Arbeitskraft?
- Wofür steht meine Organisation?
- Wo geht die Reise meiner Organisation hin?
- Wie kann ich teilhaben an dieser Reise?

- Was machen andere Kolleg*innen, andere Abteilungen? Wie kann ich mich eventuell einbringen?
- Wie kann ich mich mit anderen arbeitsbezogen aber auch informell austauschen?

- Haben wir unsere Team-/Abteilungs-/Organisationsziele erreicht? Was haben wir nicht erreicht? Was haben andere erreicht? Was habe ich erreicht?

- Wo bekomme ich verschiedenste Arten der Unterstützung (bezüglich: Technik, Aus- und Weiterbildung, Psychologische Betreuung, etc.)?

Studie 2 – Qualitative Interviews mit internen Kommunikationsexpert*innen



Forschungsfragen

1. Welche **Herausforderungen** sehen interne Kommunikationsexpert*innen für die virtuelle Zusammenarbeit?
2. Welche **konkreten Maßnahmen** ergreifen interne Kommunikationsexpert*innen zur Förderung der Beziehungspflege im virtuellen Arbeitskontext?



Forschungsdesign

- **16 leitfadengestützte Interviews mit internen Kommunikationsverantwortlichen** aus großen deutschen und österreichischen Unternehmen (>250)
- Zoom, Skype
- Durchschnittliche Dauer 2h

Themen:

- Arbeitsweisen seit Pandemieausbruch
- Präsenzkultur vs. Virtuelle Zusammenarbeit
- Herausforderungen betreffend der Kommunikationsziele: Mitarbeiter*innenmotivation & Engagement, emotionale Verbundenheit, Partizipation, Zusammenhalt
- Maßnahmen um die Kommunikationsziele trotz Distanz zu erreichen
- Zukünftig geplante Aktionen
- Stellung der internen Kommunikation im Zeiten des Wandels

Ergebnisse – Herausforderungen

1. Adäquat auf technische Veränderungen reagieren und geeignete Unterstützung anbieten
2. Neue Skills: Graphik, Texten, Programme, etc. → Auslagerung wird vermieden
1. Vernetzung innerhalb des Unternehmens: Mitarbeitenden, anderen Abteilungen (HR, IT)
2. Kommunikationsziele erreichen: Engagement & Motivation, Partizipation, Zusammenhalt, Verbundenheit
3. Insights: Bedarf, Ängste & Unsicherheiten, persönliche Kenntnisse erlangen
4. Mitarbeiter*innenzentrierte Kommunikation: persönlich/nah, transparent, authentisch, dialogisch → Differenzierung der Mitarbeiter*innengruppen
5. Unterstützung der Leader: Kommunikationsverhalten – Schulungen? (z.B., Generationenkonflikte)
6. Enabling der Mitarbeitenden (Wie?)
7. Risiko von Informationsasymmetrien zwischen Mitarbeiter*innengruppen
8. „Kultur der Flexibilität“ – was bedeutet das eigentlich und wie wollen wir diese langfristig gestalten?

Ergebnisse

How do organizations foster commitment?

Virtual corporate events

- ✓ Virtual town hall meetings with Q&A, also with external speakers
- ✓ Virtual lunch & learn meetings
- ✓ Virtual topic-based initiatives (e.g., mental health programs, diversity days, Christmas parties)

Dialogue with executives

- ✓ Online dialogue formats with the management team (either exclusively for executives or for all employees)
- ✓ Questions and answers in Yammer
- ✓ Leadership team/CEO home stories, "At home with ..." (videos and podcasts)

Showing appreciation, and providing support

- ✓ Video messages "behind the scenes," selfie-style stories from employees
- ✓ Honoring achievements (e.g., through awards, online "live-high-five-presentations")
- ✓ Support with tools and tele-working in general

Ergebnisse – Intranet, social media

» Transparency, relevant content for different target groups, and interactive ways to communicate are key. When our colleagues react, ask questions or comment, we have to respond adequately. Ignoring them is the worst thing you can do. Today, we in Communications need to address challenges and problems proactively. We aren't just senders of company messages. That was in the past. Today, we give guidance, explain the context, and consult leaders. «

Birgit Ziesche, Head of Global Internal Communications, Henkel

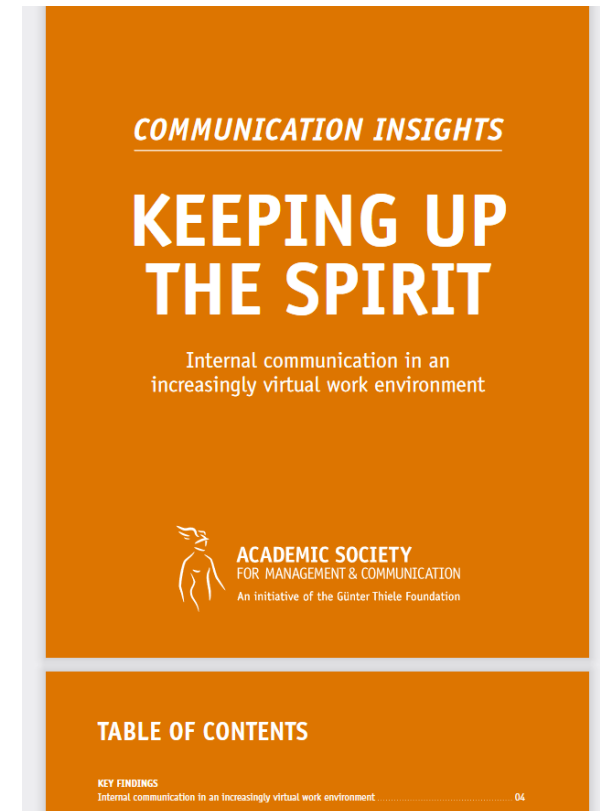
Ergebnisse – „Pulse Checks“

» Communication has changed. It's no longer just about pure information. It's also about interaction and dialogue to create understanding, motivate employees, and improve collaboration and processes. Employees participating in surveys regularly ask 'Why am I actually here? How can I contribute to the overall success of the company? What is the value to society of my work?'«

Nina Skrzyszowski, Senior Communication Manager, B. Braun

Zum nachlesen...

https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/A_GUK_CommunicationInsights_13_Keeping_up_the_spirit_December_2021.pdf



Fazit

IK hat gleiche Funktionen im virtuellen Setting: Informieren, motivieren und engagieren, beteiligen; **Aber:**

- Erweitertes technologisches Know-how
- Kreativität & Experimentierfreudigkeit – Kultur des Scheiterns, Fehler & Feedback
- **Umfangreiche Kenntnisse** der **Bedürfnisse** und **Anforderungen** der Mitarbeiter*innen (z. B. Individualisierung der Arbeitstage, Einsamkeit, Prokrastination, schwieriges Arbeitsumfeld, Doppelbelastung, Austauschbedarf, Technikenkenntnisse)
- Neue Formen finden, um die Organisationspräsenz zu stärken → enge Kooperation mit HR/Technik
- **Vermittlung von Wertschätzung!**
- **Enabling:** da nicht nur sie, sondern auch alle anderen Organisationsmitglieder über fortgeschrittene Kommunikationsfähigkeiten verfügen müssen

Diskussionsforum

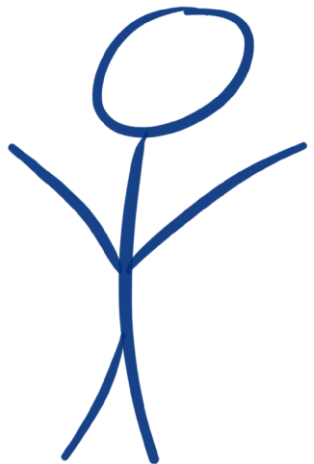


Diskussionsforum

- Was fördert Ihre eigene persönliche emotionale Verbundenheit zu Ihrer Organisation?
- Was sind Ihrer Meinung nach die „Grenzen“ des Handlungsspielraums interner Kommunikator*innen zum Thema „emotionale Verbundenheit“? Wo sehen Sie konkret Limitationen?



Diskussionsforum



Ich fühle mich persönlich verbunden, weil ich in meinem Unternehmen gute Bedingungen erlebe, d.h. **Transparenz, Respekt, egal wer man ist, wie man aussieht, man wird gleich behandelt.** Das liegt wahrscheinlich an der gesamten Kommunikationsabteilung (*Analystin*).

Großes Lob für die Kommunikationsabteilungen

→ Was tun Sie, um diese Gefühle bei Ihren Mitarbeiter*innen zu fördern?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Literaturverweis

- Allen, M. W. (1992), “Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor”, *Communication Quarterly*, Vol. 40 No. 4, pp. 357-367.
- Einwiller, S., Ruppel, C. and 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*, Vol. 25 No. 3, 233- 255.
- Grant, C. A., Wallace, L. M. and Spurgeon, P. C. (2013), “An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance”, *Employee Relations*, Vol. 35 No. 5, pp. 527-546.
- Holzwarth, S., Gunnesch-Luca, G., Soucek, R. and Moser, K. (2021), “How Communication in Organizations Is Related to Foci of Commitment and Turnover Intentions”, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 20 No. 1, pp. 27-38.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021), “COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action”, *American Psychologist*, Vol. 76 No. 1, pp. 63–77.
- Lee, Y. and Kim, J. (2022), “The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 43 No. 2, pp. 261-278.
- Men, L. R. (2021), “Evolving research and practices in internal communication”, Men, L-R. and Tkalac Verčič, A. (Eds.), *Current Trends and Issues in Internal Communication*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 1-18.
- Mercurio, Z. A. (2015), “Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review”, *Human Resource Development Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 389-414.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human resource management review*, Vol. 1 No. 1, pp. 61-89.
- Postmes, T., Tanis, M. and De Wit, B. (2001), “Communication and commitment in organizations: A social identity approach”, *Group processes and intergroup relations*, Vol. 4 No. 3, pp. 227-246.
- Walden, J. A. and Kingsley Westerman, C. Y. (2018), “Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 32 No. 4, pp. 593- 611
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. and Parker, S. K. (2021), “Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective”, *Applied psychology*, Vol. 70 No. 1, pp. 16-59.