

Integration virtuell - Eine empirische Studie zur Integration sowie Identifikation von Kommunikationsexperten und -expertinnen in virtuellen Teams

Terstiege, Laura

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Terstiege, L. (2020). Integration virtuell - Eine empirische Studie zur Integration sowie Identifikation von Kommunikationsexperten und -expertinnen in virtuellen Teams. In V. Gehrau, A. Waldherr, & A. Scholl (Hrsg.), *Integration durch Kommunikation (in einer digitalen Gesellschaft): Jahrbuch der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft 2019* (S. 81-88). Münster: Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. <https://doi.org/10.21241/ssoar.66878>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Integration virtuell – Eine empirische Studie zur Integration sowie Identifikation von Kommunikationsexperten und -expertinnen in virtuellen Teams

Laura Terstiege

Zusammenfassung

Der Beitrag behandelt die Integration und Identifikation von Kommunikationsexperten und -expertinnen in virtuellen Teams. Da Arbeitsformen immer flexibler werden, findet die Arbeit in Organisationen häufig entgrenzt und mittels virtueller Teams statt. Die sich daraus ergebende physische Abwesenheit und das Ausbleiben lokaler Face-to-Face-Kommunikation stellt Anforderungen an die Integration der Mitarbeitenden. Um diese zu integrieren, ist die Identifikation der Einzelnen z. B. mit der Organisation und dem Team eine wichtige Voraussetzung.

Es wurde untersucht, womit sich Kommunikationsexperten und -expertinnen in Zeiten virtueller Zusammenarbeit identifizieren und durch welche Faktoren die Integration durch Identifikation mit der Organisation und dem Team zum einen beeinflusst wird sowie zum anderen aktiv geschaffen werden kann. Dazu wurden zehn qualitative Interviews mit Kommunikationsexperten und -expertinnen durchgeführt und mittels strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Keywords: Identifikation, Integration, Entgrenzte Arbeit, Virtuelle Teams

Summary

The paper deals with the topic of integrating and identifying communication experts in virtual teams. As forms of work become more and more flexible, work in organizations often takes place in an unbounded way, using virtual teams. The resulting physical absence and the lack of local face-to-face communication places challenges on the integration of employees. In order for employees to integrate, the identification of the individual for example with the organization and the team is an important prerequisite.

It was examined what communication experts identify with in times of delimited work. In addition, this paper investigated how identification with the organization and the team influences the integration of employees, as well as how integration can actively be created and pushed within organizations and teams. In order to obtain answers, ten qualitative interviews with communication experts were conducted and evaluated using a structuring qualitative content analysis.

Keywords: Identification, Integration, Delimited Work, Virtual Teams

Einleitung

Wer in der heutigen Zeit Personen in eine Organisation oder ein Team integrieren möchte, der hat sich einigen Herausforderungen zu stellen: Denn die ehemals klaren Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen zunehmend durch die fortschreitende wirtschaftliche und technische Entwicklung – es kommt zur Entgrenzung von Arbeit (Meyer, Tomaschek, Dej & Richter, 2011; Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2012; Nachbagauer, 2014; Bader, Kaiser & Kozica, 2016; Hampel, 2016). Das bedeutet ebenfalls, dass Angestellte nur noch selten zur gleichen Zeit vom gleichen Ort arbeiten, sondern in virtuellen Teams ihre Arbeit koordinieren und erbringen (Mukherjee, Hanlon, Kedia & Srivastava, 2012).

In diesen virtuellen Teams erfolgt die Zusammenarbeit demnach nicht oder nur selten durch lokale Face-to-Face-Kommunikation, sondern durch interpersonell-medienvermittelte synchrone und asynchrone Kommunikation (Misoch, 2006; Krotz, 2007). Das bedeutet, dass sowohl die Koordination von Handlungen als auch die Aushandlung sozialer Rollen und Identitäten mittels Medien wie Telefon, E-Mail oder Video stattfindet.

Kann in dieser Zeit der entgrenzten Arbeit dann überhaupt noch die Integration in eine Organisation oder in ein Team gelingen? Und ist medienvermittelte Kommunikation in der Lage dies zu leisten? Um Erkenntnisse für dieses, u. a. der Medienwirkungsforschung und der strategischen Kommunikation zuzuordnende Forschungsfeld zu gewinnen, ist noch ein weiteres Phänomen zu berücksichtigen: Identifikation. Denn elementare Voraussetzung für Integration ist Identifikation (Saaman, 2005; Kraus & Woschée, 2009; Schmidt, 2016; van Dick, 2017). Diese dient als Hebel, um das angestrebte Ziel – die Integration der Mitarbeitenden – zu erreichen (Buchholz & Knorre, 2013). Um es in den Worten von Stahl & Heller zusammenzufassen: „Integration geht nicht ohne Identifikation“ (2007, S. 11).

Was ist Integration und was Identifikation?

Integration meint allgemein den „Zusammenhalt von Teilen in einem ‚systemischen‘ Ganzen [...]. Die Teile müssen ein nicht wegzudenkender, ein, wie man auch sagen könnte, ‚integraler‘ Bestandteil des Ganzen sein“ (Esser, 2001, S. 1). Auf diese Weise grenzt sich

das System von seiner Umgebung ab und wird als „System“ identifizierbar (Esser, 2001, S. 1). In Bezug auf Personen wird in der Literatur von Sozialintegration gesprochen, denn es geht um „die Integration der Akteure (bzw. der von ihnen gebildeten Gruppen) ‚in‘ das System“ (Esser, 2001, S. 3). Anders ausgedrückt ist Integration demnach die (Wieder)herstellung einer Einheit, Vervollständigung sowie Eingliederung von etwas (z. B. Menschen) in ein größeres Ganzes (z. B. eine Organisation oder ein Team) (Weerth, 2019).

Esser unterscheidet vier Dimensionen der Sozialintegration: „Die Kulturation als der Erwerb von Wissen und Fertigkeiten [...]; die Platzierung als die Übernahme von Positionen und die Verleihung von Rechten; die Interaktion als Aufnahme sozialer Beziehungen im alltäglichen Bereich [...]; und die Identifikation“ (2001, S. 73). Identifikation meint die emotionale Zuwendung zu dem betreffenden sozialen System bzw. zu sogenannten Foci. Im beruflichen Kontext könnten diese Foci z. B. eine Organisation, ein Team oder Beruf sein (van Dick, 2017). Eine Person ordnet sich selbst als Mitglied dieser Gruppierung ein, was sich auf ihr Verhalten und ihr Selbstkonzept auswirkt (Franke & Felfe, 2008; van Dick, 2017).

Das Phänomen Identifikation umfasst laut Tajfel (1978) ebenfalls verschiedene Dimensionen:

– Kognitive Dimension: das Wissen über die Mitgliedschaft zu einer Gruppe (Identifikation als Mitglied der Gruppe)

Dieses Wissen vertieft durch die tägliche Arbeit, das Kollegium, die Vorgesetzten sowie die Unternehmenskultur, die Mitarbeitende täglich erleben, bewirkt in einem weiteren Schritt die Entstehung von Gefühlen wie Stolz, Vertrauen und Verbundenheit mit einer Organisation, einer Arbeitsgruppe oder Ähnlichem. Personen mit diesen Gefühlen verhalten sich entsprechend, indem sie z. B. ihre Organisation nach außen hin verteidigen (van Dick, 2017). Es kommt zur Identifikation mit der Gruppe:

– Affektive Dimension: die Wiedergabe der emotionalen Bedeutung der Mitgliedschaft

– Evaluative Dimension: die Bewertung, welche Werte und Attribute der Gruppe von außen zugeschrieben werden

– Konative Komponente: der Einsatz für die Werte und Ziele der Gruppe (Tajfel, 1978; van Dick, 2017)

Identifikation meint demnach laut Saaman (2015) auch die Bereitschaft, sich in eine Organisation zu integrieren. Beide Phänomene – Integration und Identifikation – sind somit den Definitionen zufolge eng verknüpft, denn sie bedingen sich gegenseitig und sind Voraussetzung für die Entstehung des jeweils anderen. Um also Integration in eine Organisation oder ein Team zu erreichen, ist Identifikation mit jenen Foci ebenfalls entscheidend.

Forschungsfragen

In Zeiten des permanenten organisationalen Wandels und der zunehmenden Entgrenzung von Arbeit ist nun zu klären, wie es um die Integration und Identifikation der Mitarbeitenden bestellt ist. Da dies aus forschungspragmatischen Gründen nicht im Hinblick auf sämtliche Mitarbeitende von verschiedensten Organisationen untersucht werden kann, fokussiert sich die vorliegende Studie auf nur eine Berufsgruppe: Es wird vermutet, dass Kommunikationsexperten und -expertinnen besonders aufschlussreich sein könnten (Terstiege, 2019). Unter Kommunikationsexperten und -expertinnen werden Personen verstanden, die in ihrem Beruf seit mindestens fünf Jahren Kommunikationsarbeit betreiben. Dies können leitende oder nicht-leitende Mitarbeitende aus Kommunikations- und Marketingabteilungen sein.

So wird angenommen, dass die Kommunikationsexperten und -expertinnen, aufgrund einer ihrer Aufgaben, Identifikation und somit Integration z. B. in Organisationen zu stiften, jene Identifikation selbst verspüren (Buchholz & Knorre, 2013). Gleichwohl werden dem Feld der Medienberufe oft ein ausgeprägter Individualismus sowie gleichzeitig eine große Identifikation mit der Medienbranche und dem eigenen Beruf zugeschrieben (Schnell, 2012). Daher wird untersucht, mit welchen Foci sich die Kommunikationsexperten und -expertinnen in Zeiten entgrenzter Arbeit besonders identifizieren. Die Antwort auf diese Frage soll Aufschluss über ihre Integration liefern. Dabei wird vorausgesetzt, dass die Kommunikationsexperten und -expertinnen durch ihre tägliche Arbeit mindestens über die ersten drei Dimensionen von Essers (2001) Sozialintegration verfügen. Identifikation stellt damit den Schlüssel zur Integration dar.

Zudem wird betrachtet, welche Faktoren die Identifikation und somit die Integration aus Sicht der Kommunikationsexperten und -expertinnen beeinflussen. Als drittes wird erhoben, wie nach Einschätzung der Kommunikationsexperten und -expertinnen in Zeiten entgrenzter Arbeit Integration durch Identifikation mit den verschiedenen Foci geschaffen werden kann. Dabei liegt der Schwerpunkt dieser Studie auf der Rolle der Kommunikation.

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt aus zwei Perspektiven mit unterschiedlichen Kommunikationsverständnissen: Zum einen werden die Fragen anhand des konstitutiven CCO-Ansatzes („Communicative Constitution of Organization“) betrachtet, der besagt, dass Organisationen und Phänomene wie Identifikation erst durch Kommunikation entstehen (Putnam & Nicotera, 2009; Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011). Dies entspricht auch der dritten Dimension Essers (2001), die Interaktion als Teil von Integration versteht.

Zum anderen wird der funktionale Ansatz hinzugezogen. Diese Perspektive der funktionalen PR-Forschung sieht Kommunikation als Mittel zur Erreichung von Organisationszielen und richtet sich auf die Erbringung von Effekten (Zerfaß, 2014; Stehle, 2016).

Die empirische Erhebung

Für die empirische Untersuchung der dargestellten Forschungsbereiche wurden qualitative Leitfadeninterviews mit zehn Kommunikationsexperten und -expertinnen durchgeführt (Terstiege, 2019). Voraussetzung für eine Teilnahme war, neben der Erfüllung der oben genannten Kriterien, zudem die Mitgliedschaft in einem virtuellen Team sowie mehrjährige Erfahrung mit dieser Form der Zusammenarbeit.

Ziel war dabei, die „Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (Flick, Kardorff & Steinke, 2015, S. 14). Die zehn Teilnehmenden stammten aus sechs Teams von sechs verschiedenen großen Organisationen mit unterschiedlicher räumlicher Verteilung: „So wurden Vertreter aus großen, internationalen Konzernen sowie aus kleineren, regional verteilten Organisationen befragt“ (Terstiege, 2019, S. 32; Tab. 1). Auf diese Weise sollte die Heterogenität des Untersuchungsfeldes repräsentiert werden (Kruse, 2015).

Befr.	Beruf	Branche	Team
Befr. 1, M 40	Leiter Unternehmenskommunikation	Software/ IT	A
Befr. 2, W 31	PR-Referentin	Software/ IT	A
Befr. 3, W 48	Pressesprecherin	Software/ IT	A
Befr. 4, M 56	PR-Referent	Software/ IT	A
Befr. 5, M 60	Director of Communications	Software/ IT	B
Befr. 6, M 35	Regionalverlagsleiter	Verlagswesen	C
Befr. 7, W 51	Senior Marketing Manager (DACH)	Software/ IT	D
Befr. 8, M 43	Head of Brand and Communications	Wirtschaftsprüfung/ Steuerberatung	E
Befr. 9, W 32	Pressereferentin	Interessenverband	F
Befr. 10, W 50	Referentin für Öffentlichkeitsarbeit	Interessenverband	F

Tab. 1: Darstellung der befragten Kommunikations-
experten und -expertinnen (Eigene Darstellung).

Die Leitfadeninterviews wurden von Mai bis Juni 2018 durchgeführt mit einer Durchschnittslänge von 58 Minuten, wobei das längste 80 und das kürzeste 35 Minuten dauerte. Dabei fanden drei der zehn Gespräche vor Ort, sechs per Telefon und eins per Skype statt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert sowie im Anschluss mittels strukturierender qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) ausgewertet (Terstiege, 2019).

Darstellung der Ergebnisse

Wie beschrieben, werden die Ergebnisse aus zwei Perspektiven präsentiert. Zunächst erfolgt die Darstellung der Ergebnisse aus Sicht des konstitutiven Ansatzes, da lediglich Eindrücke, Erfahrungen und Meinungen beschrieben und keine Empfehlungen abgeleitet werden. Im späteren Verlauf dieses Beitrags erfolgt die Betrachtung dann aus funktionaler Perspektive.

Relevante Identifikationsfoci aus Sicht der Kommunikationsexperten und -expertinnen

Alle zehn befragten Personen empfinden generell Identifikation im beruflichen Kontext als sehr wichtig. Denn nur durch diese entsteht laut Befr. 5, 7 und 8 erst Motivation, Lust sich zu engagieren, gemeinsam für etwas einzutreten sowie daraus abgeleitet Integration.

Befr. 1 und 2 heben deutlich ihre größere Identifikation mit dem Beruf hervor und begründen dies damit, ihn in jeder Organisation ausüben zu können: „[...] ich glaub am allerersten ist es tatsächlich, ich mag das, was ich in meiner Profession tue. [...] [überlegt] das was ich tue, könnte ich auch an vielen anderen Stellen tun. [...] das was sozusagen ähm... der Nucleus meiner Leidenschaft ist, das könnte ich auch woanders tun“ (Befr. 1).

Alle anderen befragten Personen identifizieren sich zudem mit ihrer Organisation und halten dies für besonders wichtig: „In meinen Augen ist die Identifikation [...] mit einem... ja Unternehmen, in dem man arbeitet, steht in meinen Augen an oberster Stelle“ (Befr. 6). Auch um die Botschaften in der Rolle als Kommunikationsexperte oder -expertin glaubwürdig vermitteln zu können, ist Identifikation mit der Organisation entscheidend: „Auf 'ner Skala von 100%, dann ist meine [...] wenn Sie da fragen zu [Unternehmen A] in Deutschland oder global [...] 100%. Ansonsten... muss ich den Job hier nicht machen [...] wenn ich sage, das sind nur 60%, dann bin ich hier als Kommunikationsmensch der Falsche“ (Befr. 8).

Damit einhergehend wird zudem die Identifikation mit dem Team beschrieben: „[...] ohne Identifikation kann man sich schlecht motivieren. Das glaube ich gerade in 'nem Team, verteilten Team dann natürlich noch schlechter“ (Befr. 7). Erst durch die Identifikation mit dem Team kann, nach Meinung der befragten Personen, auch über räumliche Grenzen hinweg gute Arbeit erbracht werden.

Neben diesen verschiedenen Foci richtet sich die Identifikation noch auf weitere Bereiche: beispielsweise die Identifikation mit dem Vorstand, mit der Branche, mit der Positionierung der Organisation sowie mit zusätzlichen Aufgaben und Projekten (Befr. 5, 6, 8-10).

Es wird zusammenfassend deutlich, dass sich die befragten Personen mit unterschiedlichen Foci identifizieren. Die Organisation und das Team stellen dabei sehr wichtige Foci dar, was demnach auch die Wahrscheinlichkeit einer Integration in diese fördert.

Beeinflussungsfaktoren der Identifikation und Integration

Im Forschungsverlauf konnten etliche Faktoren herausgestellt werden, die sich auf die Identifikation mit den verschiedenen Foci und somit auch auf die Integration auswirken können.

Äußere Faktoren lassen sich bewusst, u. a. durch die Organisation, beeinflussen. Beispiele sind die Beschäftigungsart und die Teamzusammensetzung, die Kommunikationskultur oder das Führungsverhalten (Befr. 1-5, 10). Innere Faktoren sind viel mehr mit der Persönlichkeit des Einzelnen verknüpft. Daher lassen sie sich weniger leicht beeinflussen. Beispiele sind Charaktereigenschaften, Erfahrungen und Fähigkeiten.

Befr. 1 beschreibt beispielsweise seine Teammitglieder als Personen mit ähnlichen Neigungen, Prägungen und der „*Liebe [...] zur Kommunikation*“.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich äußere Faktoren scheinbar eher auf die Identifikation mit der Organisation und dem Team auswirken. Die Identifikation mit dem Beruf hingegen folgt demnach eher aus inneren, persönlichen Faktoren, die sich von außen kaum beeinflussen lassen.

Schaffung von Integration durch Identifikation und die Rolle der Kommunikation

Acht der befragten Experten und Expertinnen glauben, dass durch medienvermittelte Kommunikation Identifikation und damit Integration erreicht werden kann. Diesem Entstehungsprozess ordnen Befr. 1, 2, 8 und 9 jedoch eine längere Dauer bzw. einen höheren Schwierigkeitsgrad zu, als wenn die Teammitglieder an einem Ort wären: „[...] *ich glaube, dass das geht. Aber es wird 'ne andere Qualität haben und 'ne andere... oder es wird noch Zeit brauchen, damit das dann dieselbe Qualität erreicht*“ (Befr. 8).

Face-to-Face-Kommunikation nimmt dabei nach wie vor einen besonderen Stellenwert ein und wird in diesem Zusammenhang als besonders relevant angesehen. So heben fünf Befragte die Wichtigkeit eines persönlichen Kennenlernens zu Beginn einer Zusammenarbeit hervor. Auch spätere regelmäßige, persönliche Treffen werden als wichtig beschrieben. Befr. 5 berichtet z. B., dass Team-Building-Aktionen, wie Koch-Events oder Kart fahren, durchgeführt werden: „*Man braucht auch den Raum, um eben die persönliche ähm... Ebene zu finden dabei, sich gut kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen*“.

Medien werden alles in allem 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). Befr. 2 berichtet u. a. von der Schaffung virtueller Events, die Mitarbeiter von überall zusammenbringen können, „[...] *dass man einfach so gemeinsam Dinge erleben kann, obwohl man nicht am gleichen Ort ist*“. Durch offenen, transparenten Austausch und Multimodalität, z. B. durch Videos, kann virtuell Nähe, Identifikation und Integration entstehen, indem Distanzen abgebaut werden (Befr. 1-3, 5).

Die medienvermittelte Kommunikation stellt demnach eine große Bereicherung für den Arbeitsalltag dar, doch die Face-to-Face-Kommunikation kann dadurch nach Meinung der befragten Kommunikationsexperten und -expertinnen (noch) nicht ersetzt werden: „*Ja das Persönliche ist dadurch auch nicht zu ersetzen, wenn man mit einem Kollegen oder Kollegin... rübergeht ins Büro nebenan, auf dem Weg noch zur Küche mit 'nem Kaffee in der Hand und da mal fünf Minuten stehen bleibt. [...] Das ist natürlich durch die auch noch so tolle Technik dann nicht möglich*“ (Befr. 4).

Dennoch wird insgesamt deutlich, dass Kommunikation – ob Face-to-Face oder medial – eine konstitutive Rolle einnimmt, um Identifikation und somit Integration zu schaffen.

Der funktionale Ansatz: Praxisempfehlungen

Das Ziel der Studie war ursprünglich nicht, Handlungsempfehlungen abzuleiten. Aus CCO-Sicht ist es jedoch interessant, dass die befragten Personen in ihren Antworten oft die funktionale Perspektive miteinbeziehen, ohne explizit danach gefragt worden zu sein. Aus diesem Grund wird es für sinnvoll erachtet, aus den Aussagen der Interviews sowie den Erkenntnissen aus dem funktionalen Ansatz Empfehlungen für die Praxis abzuleiten. Diese könnten für Organisationen von Bedeutung sein, um die virtuelle Zusammenarbeit zu optimieren, ihre Mitarbeitenden besser zu integrieren und Identifikation zu stiften.

Die Literatur sowie Befr. 5, 6 und 8 sind sich einig: Identifikation im beruflichen Kontext ist wichtig für die Integration sowie eine starke Bindung und großes Engagement der Mitarbeitenden, wovon Arbeitgebende und Arbeitnehmende profitieren. Um Identifikation mit der Organisation und damit Integration – trotz entgrenzter Arbeit – zu erreichen, wird beispielsweise ein offener Umgang und die Schaffung von Identifikationsankern wie einer Corporate Identity empfohlen. Ein einprägsames Leitbild sowie einheitliche Organisationswerte und -ziele werden ebenfalls als identifikationsstiftend hervorgehoben. Befr. 10 war beispielsweise bei der Entwicklung der Werte und Ziele ihres Verbandes beteiligt, wodurch sie diese besonders mitträgt. All dies sollte zudem durch Führungskräfte vorgelebt werden: „*Also du musst dich mit dem, was dein... dem Weg, den dein Unternehmen geht, die Vision, die dein Unternehmen hat, mit dem musst du dich zu 100% identifizieren, weil ansonsten kannst du es nicht*

vorleben [...]. Ich bin derjenige, der die Fahne hochhalten muss, vorausgehen muss“ (Befr. 6).

Ähnlich ist es im Team: Teamziele sollten gemeinsam mit den Führungskräften klar definiert und mit den persönlichen Zielen der Teammitglieder abgestimmt werden. Befr. 5 bis 10 beschreiben z. B., dass die Teamziele für alle transparent über die verschiedenen Kanäle kommuniziert werden sollten. Zudem sollte jedem klar sein, welchen Beitrag ein jeder zur Zielerreichung leistet (Befr. 1-10).

Die Ermöglichung von informeller Kommunikation (z. B. mittels Videoeinsatz) sowie die Chance, Kritik, Sorgen, Ängste oder Wünsche kundzutun, ist zudem nach Befr. 3, 4, 5 und 8 entscheidend, um emotionale Beziehungen, Identifikation und somit Integration zu erhalten. Die Einführung von regelmäßigen Kommunikationsroutinen und -regeln sowie die Nutzung möglichst gehaltvoller, synchroner Medien, z. B. Videokonferenzen statt E-Mails, helfen dabei, trotz räumlicher Distanz Nähe zu schaffen. Auch regelmäßige persönliche Treffen, Aktionen und Erlebnisse stiften laut allen zehn Befragten Identifikation und helfen bei der Integration in eine Organisation oder ein Team.

Fazit

Es lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Phänomene Integration und Identifikation im beruflichen Kontext auch in Zeiten entgrenzter Arbeit einen wichtigen Stellenwert einnehmen.

Zur Identifikation mit den einzelnen Foci ist zu sagen, dass keine eindeutigen Tendenzen erkennbar sind, sondern Identifikation sowohl mit der Organisation als auch mit dem Team und mit dem Beruf vorliegt. Eine Integration in all diese Bereiche ist demnach wahrscheinlich. Zudem konnten eine Reihe an Beeinflussungsfaktoren sowie Schaffungsmöglichkeiten herausgestellt werden, die nach Ansicht der befragten Kommunikationsexperten und -expertinnen helfen, Mitarbeitende zu binden und eine zufriedene, motivierte Belegschaft zu gewinnen. Integration durch Identifikation mit der Organisation sowie mit dem Team scheint dabei einfacher von außen beeinflussbar zu sein als Identifikation mit dem Beruf. Kommunikation – Face-to-Face als auch medienvermittelt – spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, denn durch sie kann die Zusammenarbeit funktionieren und Identifikation sowie Integration entstehen (Esser, 2001; Terstiege, 2019).

Identifikation und Integration hängen somit eng zusammen und sollten nicht unterschätzt werden. Denn nur Mitarbeitende, die sich besonders im beruflichen Kontext identifizieren und integriert sind, können glücklich, erfüllt und erfolgreich ihre berufliche Laufbahn meistern.

Literatur

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

Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2012). *Fehlzeiten-Report 2012. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag.

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), 1149-1170.

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

Esser, H. (2001). *Integration und ethnische Schichtung*. Mannheim: Arbeitspapiere – Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Nr. 40.

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, 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), 135-146.

- Hampel, G. (2016). Digitalisierung und Arbeiten 4.0. Weshalb sich Mitarbeiter nach Identifikation sehnen. Abgerufen am 27.04.2019, von: <http://blog.zukunft-personal.de/de/2016/10/13/digitalisierung-und-arbeiten-4-0-weshalb-sich-mitarbeiter-nach-identifikation-sehnen/>
- Kraus, R. & Woschée, R. (2009). Commitment und Identifikation mit Projekten. In: M. Wastian, I. Braumandl & L. von Rosenstiel (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für Projektmanager*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 187-206.
- Krotz, F. (2007). *Mediatisierung: Fallstudien zum Wandel von Kommunikation*. Wiesbaden: VS.
- 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.
- Meyer, J., Tomaschek, A., Dej, D. & Richter, P. (2011): Herausforderungen virtueller Arbeit. In: B. Benkhoff, M. Engelen, K. Meißner & P. Richter (Hrsg.): *Erfolg beim Management virtueller Organisationen: Durch Frühwarnung Risiken vermeiden*. Stuttgart: Kohlhammer, 58-72.
- Misoch, S. (2006). *Online-Kommunikation*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- 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), 526-545.
- Nachbagauer, A. (2014): Voll involviert und total flexibel – Entgrenzte Arbeit. In: D. Weßels (Hrsg.): *Zukunft der Wissens- und Projektarbeit: Neue Organisationsformen in vernetzten Welten*, Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH, S. 37-63.
- Putnam, L. L. & Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York: Routledge.
- Saaman, W. (2005). *Integration durch Identifikation. Leistung durch Bindung an das Unternehmen*. Wien: Signum Wirtschaftsverlag.
- Schmidt, J. (2016). Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen für ein positiveres Arbeitsklima. Abgerufen am 03.05.2019, von <https://arbeitsgeber.careerbuilder.de/blog/steigerung-der-identifikation-der-mitarbeiter-mit-dem-unternehmen-fuer-ein-positiveres-arbeitsklima>
- Schnell, C. (2012). Eigensinnige Professionalität – Zur Bedeutung beruflicher Identität im Kontext von Subjektivierung. In: *Arbeits- und Industrie-soziologische Studien*, 5 (2), 21-34.
- Stahl, H. & Heller, E. (2007): Zur Verständigung auf eine europäische Leitkultur. Integration braucht Identifikation. In: *Die politische Meinung*, 452, S. 11-16.
- 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, 53-70.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Terstiege, L. (2019). Entgrenzte Arbeit, entgrenztes ich? Identifikationsressourcen von Kommunikationsexperten. In: *Corporate Communication Journal*, 4 (1), 31-36.
- van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Weerth, C. (2019). Integration – Definition. Abgerufen am 14.04.2019, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/integration-38922>
- Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 21-79.