

## Commitment in der Arbeitswelt 4.0

### Ergebnisse einer empirischen Studie zum Einfluss neuer digitaler Arbeits- und Kommunikationsformen auf das affektive Commitment von Organisationsmitgliedern

Von Lis Fiebig

#### Abstract

Die technischen Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung haben die heutige Arbeitswelt grundlegend verändert und zu einer Entgrenzung von Raum und Zeit geführt. Bereits viele Organisationen bieten ihren Mitgliedern die Chance, den Arbeitsort und die Arbeitszeit flexibler zu gestalten. Daraus folgt, dass Organisationsmitglieder seltener mit ihren Kollegen an ein und demselben Ort zusammenarbeiten.

Es stellt sich die Frage, ob die neuen flexiblen Arbeitsmodelle und die damit verbundenen digitalen Kommunikationsformen das affektive Commitment – also die emotionale Bindung des Mitarbeiters an die Organisation – beeinflussen.

Der vorliegende Beitrag bezieht sich auf eine Masterarbeit, die diesen Einfluss im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung untersuchte. Durch die Umfrage, an

der 245 Arbeitnehmer verschiedener Branchen und Regionen teilnahmen, stellte sich heraus, dass sowohl orts- als auch zeitflexibles Arbeiten mit positiven Folgen für die emotionale Organisationsbindung verknüpft sind. Personen, die ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit relativ flexibel gestalten, sind zudem nicht bedeutend schwächer an ihr Arbeitsteam gebunden. Für die Verwendung digitaler Kommunikationsmedien sind darüber hinaus zunächst keine negativen Auswirkungen auf das Commitment gegenüber der Organisation und dem Team zu verzeichnen. Wird der persönliche Kontakt allerdings durch die häufige Nutzung unpersönlicher Kommunikationsmedien vernachlässigt, dann sind durchaus negative Folgen für das Commitment erkennbar.

#### „Nichts ist beständiger als der Wandel“

(Heraklit von Ephesos, etwa 500 v. Chr.): Diese Weisheit, die der griechische Philosoph Heraklit von Ephesos Überlieferungen zufolge bereits vor mehr als 2.500 Jahren prägte, hat bis heute nichts an Aktualität verloren. Im Gegenteil: Sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext sind die Menschen einem immer schnelleren Wandel ausgesetzt. Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung haben nicht nur die Ge-

sellschaft, sondern in besonderem Maße auch die Wirtschaft nachhaltig verändert. Im industriellen Sektor sind seit einiger Zeit Entwicklungen hin zu hochautomatisierten und vernetzten Produktionssystemen festzustellen. Auch die Arbeitswelt bleibt von diesen tiefgreifenden technischen Veränderungen nicht unberührt: Vor allem die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien führt zunehmend zu einer Dezentralisierung von Organisations-

strukturen, da es technisch gesehen nun möglich ist, über verschiedene Orte und Zeitzonen hinweg mit Kollegen zusammenzuarbeiten. Mitarbeiter erhalten von ihren Unternehmen daraus resultierend immer häufiger die Chance, ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit flexibler zu gestalten. **Die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt werden in der Literatur unter dem Kürzel „Arbeit 4.0“ zusammengefasst** (BMAS, 2016).

Die neuen flexiblen Arbeitsformen werden in besonderem Maße durch elektronische Kommunikationsformen ermöglicht. Als Medien, die am häufigsten für die Kommunikation zwischen räumlich verteilten Gruppenmitgliedern genutzt werden, gelten die E-Mail, der Chat, das Telefon sowie Audio- und Videokonferenzen (App, 2013, S. 28; Wessely, 2012, S. 25ff.).

Mit elektronischen Medien werden in der Literatur sowohl Vorteile als auch Nachteile verknüpft. Die folgende Aufzählung stellt eine stark komprimierte Zusammenfassung der **meistgenannten Vor- und Nachteile elektronischer Kommunikation** dar:

#### **Vorteile:**

- ermöglicht flexibleres Arbeiten
- ermöglicht z. T. Datentransfer und Archivierung von Nachrichten
- erhöhte Sachorientierung durch Reduktion auf wenige Kanäle
- Echtzeit-Kommunikation durch Audio- und Videokonferenzen möglich (App, 2013; Misoch, 2006; Spörri, 2011)

#### **Nachteile:**

- Abhängigkeit von der Technik
- oft kein direktes Feedback möglich
- Informationsüberflutung durch ständige Erreichbarkeit
- nonverbale Kommunikationselemente fehlen: fördert Missverständnisse
- weniger informelle Kommunikation

und geringer persönlicher Kontakt (Andorfer, 2017; Döring, 2007; Kerkmann, 2014)

#### **Commitment**

Für den Begriff „Commitment“, der in der organisationspsychologischen Literatur seit mehr als 30 Jahren fest verankert ist, sind zahlreiche Definitionen verfügbar (Felfe, 2008, S. 25). Sehr viele dieser Definitionen rücken dabei die enge Verbindung zwischen einem Individuum und einer Organisation in den Mittelpunkt. Für van Dick (2017) beispielsweise beschreibt organisationales Commitment, „inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z. B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen“ (S. 3). Allen und Meyer (1990) bezeichnen organisationales Commitment als „psychological state that binds the individual to the organization“ (S. 14) und auch Mathieu und Zajac (1990, S. 171) verstehen unter Commitment die Bindung eines Individuums an eine Organisation. **Unter Berücksichtigung der verschiedenen Definitionsansätze wird Commitment in diesem Artikel ganz grundlegend verstanden als die enge Bindung eines Menschen an die Organisation, für die er arbeitet.**

Wie in der oben zitierten Definition von van Dick (2017) bereits deutlich wird, kann sich Commitment nicht nur auf die Organisation selbst, sondern auch auf kleinere Teile einer Organisation beziehen. Die verschiedenen Zielrichtungen des Commitments werden in der Literatur häufig auch als „Foci“ bezeichnet (etwa Felfe, 2008; van Dick, 2004; Welk, 2015). Felfe (2008, S. 42ff.) fasst die in der Literatur für relevant gehaltenen Foci zusammen und nennt neben der Organisation den Beruf, die Tätigkeit, das Team, die Führungskraft, die eigene Karriere und die Beschäftigungsform.

Das weitverbreitete **Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990)** unterteilt das Konzept des Commitments in drei Subkomponenten:

- affektives Commitment: emotionale Bindung an die Organisation
- normatives Commitment: moralische Verpflichtung gegenüber der Organisation
- kalkulatorisches Commitment: rationale Bindung an die Organisation

Die besonders wünschenswerten Folgen des Commitments für Organisationen – etwa eine gute Arbeitsleistung, Organizational Citizenship Behavior, eine geringe Fluktuation und geringere Fehlzeiten – werden vor allem mit der affektiven Komponente des Commitments verknüpft (Felfe, 2008). Aus diesem Grund wurde in der Studie auch ausschließlich eben diese affektive Dimension betrachtet.

### Fragestellung

Wenn Mitarbeiter also zunehmend auch an anderen Orten außerhalb der Betriebsstätte sowie zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten und die Kommunikation unter Mitarbeitern scheinbar immer häufiger auch elektronisch abläuft, dann stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiterbindung – also das Commitment – von diesen Veränderungen beeinflusst wird.

Die Untersuchung wurde in zwei Hauptteile gegliedert:

In einem ersten Teil galt es, **den Einfluss der neuen Arbeits- und Kommunikationsformen auf das affektive Commitment von Organisationsmitgliedern zu ermitteln**. Da zu vermuten war, dass sich die Arbeit an unterschiedlichen Standorten und die zum Teil veränderte Kommunikation zwischen Teamkollegen nicht nur auf die Bindung an die Organisation als Ganzes, sondern vor allem auch auf die Bindung an die unmittelbare Arbeitsgruppe

auswirkt, wurde nicht nur der Einfluss auf das organisationale Commitment, sondern ebenfalls der Einfluss auf das Team-Commitment überprüft.

Der zweite Teil der Untersuchung zielte darauf ab, **Faktoren zu ermitteln, die die Ausbildung des Commitments in der heutigen Arbeitswelt 4.0 beeinflussen**. Da eine Berücksichtigung aller möglichen Einflussfaktoren den Rahmen der Masterarbeit weit überschritten hätte, wurden dabei nur einige derjenigen Faktoren untersucht, die von verschiedenen Autoren zwar genannt, bisher aber noch nicht ausreichend empirisch überprüft wurden.

### Methode

Die Fragestellungen wurden durch eine quantitative Online-Befragung, bestehend aus 18 Fragen und 42 einzelnen Items, beantwortet. In einem ersten Fragebogen wurde dabei zunächst das Commitment der Umfrageteilnehmer anhand der etablierten COMMIT-Skalen von Felfe und Franke (2012) abgefragt. Es folgten Fragen zu den individuellen Arbeits- und Kommunikationsformen sowie zu den Einflussfaktoren des Commitments. Zum Schluss wurden soziodemografische Daten erhoben.

Um möglichst viele Arbeitnehmer unterschiedlicher Regionen und Branchen zu erreichen, wurde der Link zur Umfrage hauptsächlich in verschiedenen Gruppen der sozialen Netzwerke Xing, LinkedIn und Facebook gestreut. Ergänzt wurde diese passive Rekrutierung von Befragungsteilnehmern zusätzlich durch eine aktive Rekrutierung, indem der Link zur Umfrage auch an bekannte Personen gesendet wurde, die die Umfrage dann wiederum nach dem Schneeballprinzip weiterleiteten.

Auf diese Weise wurden innerhalb der 20-tägigen Feldphase vom 20. August bis zum 8. September 2018 vergleichbare Daten von insgesamt 245 Personen erhoben.

Die Auswertung der Daten erfolgt mithilfe des Statistikprogramms SPSS.

### Ergebnisse

Die Datenanalyse ergab, dass sich die neuen, flexiblen Arbeitsmodelle signifikant positiv auf das organisationale Commitment auswirken. Mitarbeiter, die ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit relativ frei wählen können, sind tendenziell also stärker emotional an ihre Organisationen gebunden. Das Team-Commitment – also die Bindung an das Arbeitsteam – wird durch die flexiblen Arbeitsformen dagegen nicht bedeutend beeinflusst.

Entgegen der Vermutungen, die sich aus der Literatur ergaben, hat eine häufige Nutzung elektronischer Medien zunächst keine negativen Auswirkungen auf die Bindung an die Organisation und an das Arbeitsteam. Bei genauerer Betrachtung der erhobenen Daten zeigte sich allerdings eine interessante Erkenntnis: **Die Häufigkeit der persönlichen Kommunikation mit den Teammitgliedern wirkt sich durchaus signifikant positiv auf das Commitment von Organisationsmitgliedern aus.** Für den Anteil persönlicher Kommunikation an der Gesamtkommunikation ist zudem ein hochsignifikanter positiver Einfluss auf das Team-Commitment festzustellen, während ein höherer Anteil elektronischer Kommunikation das Team-Commitment dementsprechend negativ beeinflusst. **Eine häufige Kommunikation über elektronische Medien hat somit nur dann keinen bedeutenden negativen Einfluss auf das Commitment, solange Arbeitnehmer zusätzlich auch noch sehr oft persönlich mit ihren Kollegen kommunizieren. Wird der persönliche Kontakt hingegen vernachlässigt, sind negative Auswirkungen festzustellen.**

Im zweiten Teil der Untersuchung konnten für das **organisationale Commitment**

folgende Einflussfaktoren identifiziert werden: **Interessante und herausfordernde Tätigkeiten, Feedback durch den Vorgesetzten, klare Ziele und Aufgabenstellungen, gutes Vertrauensverhältnis zu den Kollegen, Handlungsspielraum, wenige Missverständnisse und seltene Konflikte.** Auch in diesem Teil der Studie bestätigte sich, dass der persönlichen Face-to-Face-Kommunikation eine Schlüsselrolle für die Ausbildung des affektiven Commitments zuzusprechen ist:

**Ein hoher Anteil persönlicher Kommunikation an der Gesamtkommunikation korreliert signifikant positiv mit den zuvor aufgezählten bindungsförderlichen Faktoren, während sich für einen hohen Anteil elektronischer Kommunikation negative Korrelationen ergeben.**

### Ausblick

Die Ergebnisdarstellung zeigte, dass sich Commitment durchaus auch in der flexiblen und digitalen Arbeitswelt 4.0 ausbilden kann. **Die neuen Arbeitsformen wirken sich sogar positiv auf das organisationale Commitment aus.** Es stellt sich nun abschließend die Frage nach der zukünftigen Bedeutung des organisationalen Commitments: **Ist die feste und emotionale Bindung an eine Organisation in einer so flexiblen und schnelllebigen Arbeitswelt überhaupt noch zeitgemäß?** Felfe (2008, S. 17) vermutet, dass das organisationale Commitment aufgrund des Wandels und der damit einhergehenden geringeren Stabilität mittel- bis langfristig an Bedeutung verlieren könnte. Der Autor bezeichnet eine starke organisationale Bindung sogar als eventuellen Risikofaktor der Zukunft für Mitarbeiter und Organisationen, da durch das Bestreben, eine bestehende Bindung aufrechtzuerhalten, Chancen der Veränderung und Entwick-

lung möglicherweise ungenutzt bleiben (ebd., S. 18f.).

Allerdings: Wenn Mitarbeiter zunehmend auch an anderen Orten außerhalb der Betriebsstätte arbeiten und folglich einen größeren Handlungsspielraum haben, dann ist eine emotionale Bindung von Vorteil, damit die Arbeitnehmer trotz neu gewonnener individueller Flexibilität das Gesamtwohl der Organisation nicht aus den Augen verlieren. Organisationen sind demnach wohl gerade in Zeiten von Veränderungen und Umbrüchen auf das Commitment und die Loyalität ihrer Mitglieder angewiesen. Ohne einen festen Stamm von Mitarbeitern, die den Wandel aktiv mittragen und ihrem Unternehmen auch in volatilen und unsicheren Zeiten treu bleiben, wird es für Unternehmen schwer, den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern. Wenn sich Unternehmen zukünftig nicht mehr durch besondere technische Ausrüstungen von ihren Mitbewerbern unterscheiden können, dann rückt der Mitarbeiter noch mehr in den Mittelpunkt. Der Arbeitsmarktforscher Ludwig-Vogler

(2015, zitiert nach Beutelsbacher & Sommerfeldt) bestätigt diese Einschätzung, indem er sagt: „[Wir stehen] vor einer nachhaltigen Aufwertung des Humankapitals, das zum entscheidenden Faktor zukünftigen Wachstums wird.“

***Unternehmen sollten sich daher ganz gezielt um das affektive Commitment ihrer Mitarbeiter bemühen, denn: In einer Welt, in der scheinbar nichts so beständig ist wie der Wandel, wird die Ressource „Mensch“ für Organisationen mehr denn je zum zentralen Erfolgsfaktor.***

## Literaturverzeichnis

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

**Andorfer, C. (30.01.2017):** Virtuelle Teams. Die Kommunikation als größte Herausforderung. <https://zweikern.com/blog/virtuelle-teams>. Zugegriffen am 20.05.2019.

**App, S. (2013):** Virtuelle Teams. Freiburg: Haufe.

**Beutelsbacher, S., & Sommerfeldt, N. (07.05.2015):** Der Kampf um die Ressource Mensch beginnt. In Zukunft droht ein Mangel an Arbeitskräften. Deutschland könnte 15 Millionen Erwerbstätige verlieren. Die Welt. [https://www.welt.de/print/welt\\_kompakt/print\\_wirtschaft/article140592870/Der-Kampf-um-die-Ressource-Mensch-beginnt.html](https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_wirtschaft/article140592870/Der-Kampf-um-die-Ressource-Mensch-beginnt.html). Zugegriffen am 20.05.2019.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016):** Weißbuch Arbeiten 4.0. <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/>

a883-weissbuch.pdf?\_\_blob=publication-File&v=9. Zugegriffen am 05.06.2019.

**Döring, N. (2007):** Vergleich zwischen direkter und medialer Individualkommunikation. In U. Six, U. Gleich, & R. Gimmler (Hrsg.), *Kommunikationspsychologie – Medienpsychologie* (S. 297-314). Weinheim: Beltz PVU.

**Felfe, J. (2008):** Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.

**Felfe, J., & Franke, F. (2012):** COMMIT. Commitment-Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. Deutschsprachige Adaption und Weiterentwicklung der Organizational Commitment Scale von J.P. Meyer und N. Allen. Bern: Huber.

**Kerkmann, C. (06.01.2014):** Informationsflut. Mach Schluss mit dem Mail-Chaos, Boss!. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/informationsflut-mach-schluss-mit-dem-mail-chaos-boss/9199186.html?ticket=ST-6925465-zwEedkMOXcWS4a-jrOUqD-ap6>. Zugegriffen am 24.05.2019.

**Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990):** A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

**Misoch, S. (2006):** Online-Kommunikation. Konstanz: UVK.

**Spörri, S. M. (2011):** „Und dann greif ich doch schnell zum Telefon...“. Möglichkeiten und Grenzen computervermittelter Kommunikation in virtuellen Teams. In C. Steinmann (Hrsg.), *Evolution der Infor-*

*mationsgesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld der neuen Medien* (S. 155-180). Wiesbaden: Springer VS.

**Van Dick, R. (2004):** Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.

**Van Dick, R. (2017):** Identifikation und Commitment fördern (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

**Welk, S. (2015):** Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Wessely, F. (2012):** Virtuelle Teams – Kritische Erfolgsfaktoren. Master-Thesis, Hochschule Mittweida, University of applied sciences. <http://hsmw.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/3336>. Zugegriffen am 12.05.2019.