

Aus den Augen, jedoch nicht aus dem Sinn?

Die Wichtigkeit des Zugehörigkeitsempfindens in flexiblen Arbeitsverhältnissen
Wie es beeinflusst und erhöht werden kann

Einführung

Denken Sie an ein typisches Büro. Den Großteil ihrer Zeit verbringen die Angestellten mit ihrer Arbeit. Die Arbeitszeit lässt aber auch informelle Momente zu, beispielsweise beim gemeinsamen Mittagessen, bei einer Kaffeepause, oder beim Plaudern über Familie und Hobbies.

Währenddessen sitzen so genannte flexible ArbeitnehmerInnen alleine zu Hause und verrichten ebenso ihre Arbeit. Manchmal schreiben sie eine E-Mail oder erledigen einige Telefonate. Ihre KollegInnen sind definitiv außer Sicht, aber sie sind dennoch ein Teil des Teams.

Daher stellt sich die Frage: Aus den Augen, aus dem Sinn – Trifft dies zu?



Flexibles Arbeiten

Flexible Arbeitsverhältnisse (FAV) haben sich in den letzten Jahrzehnten sehr verbreitet (Gajendran & Harrison, 2007).

FAV sind Arrangements innerhalb der eigenen Arbeit, die einem sowohl zeitliche, als auch örtliche Flexibilität ermöglichen (Van Yperen, Rietzschel & De Jonge, 2014; Rau & Hyland, 2002).

Flexible ArbeiterInnen können frei wählen, wo, wann und mit welchen technischen Medien sie ihre Arbeit verrichten (ten Brummelhuis et al., 2012). Typisches Phänomen ist z.B. *home office*.

Self-Determination Theory (SDT; Ryan & Deci, 2000)

Drei Grundbedürfnisse des Menschen und deren Erfüllung in flexiblen Arbeitsverhältnissen

- Bedürfnis nach Autonomie ✓ - Durch erhöhten Handlungs- und Gestaltungsspielraum erfüllt
- Bedürfnis nach Kompetenz ✓ - Geht mit hoher Fachkompetenz einher
- Bedürfnis nach Zugehörigkeit ?

Durch diese Veränderungen in der Arbeitswelt kann die Erfüllung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit erschwert werden. Losgelöst von festen Bürozeiten (zeitliche Flexibilisierung) oder fixen Arbeitsplätzen (örtliche Flexibilisierung) findet Arbeit zunehmend alleine statt. Dadurch ergeben sich die folgenden Hypothesen.

Hypothesen

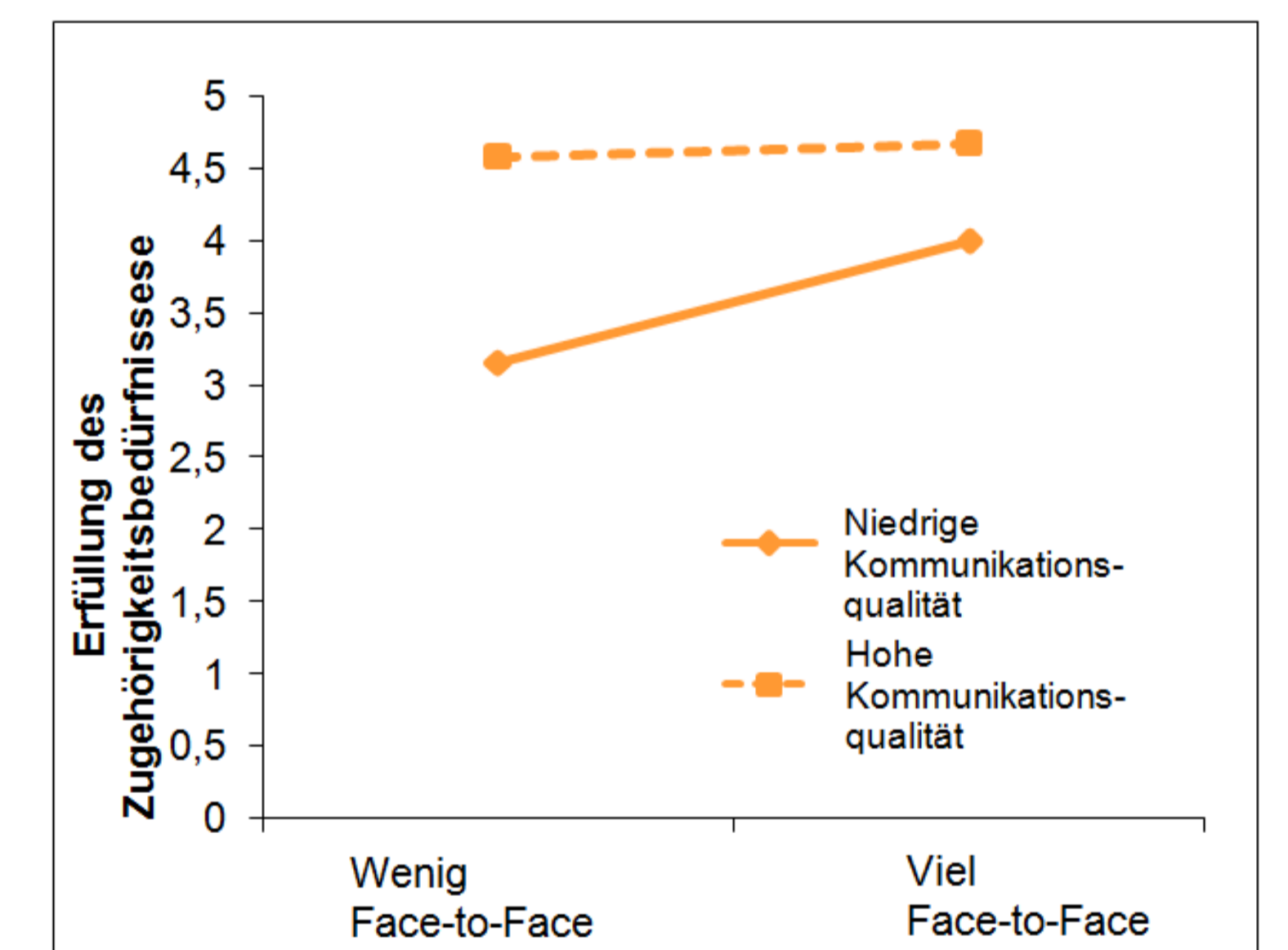
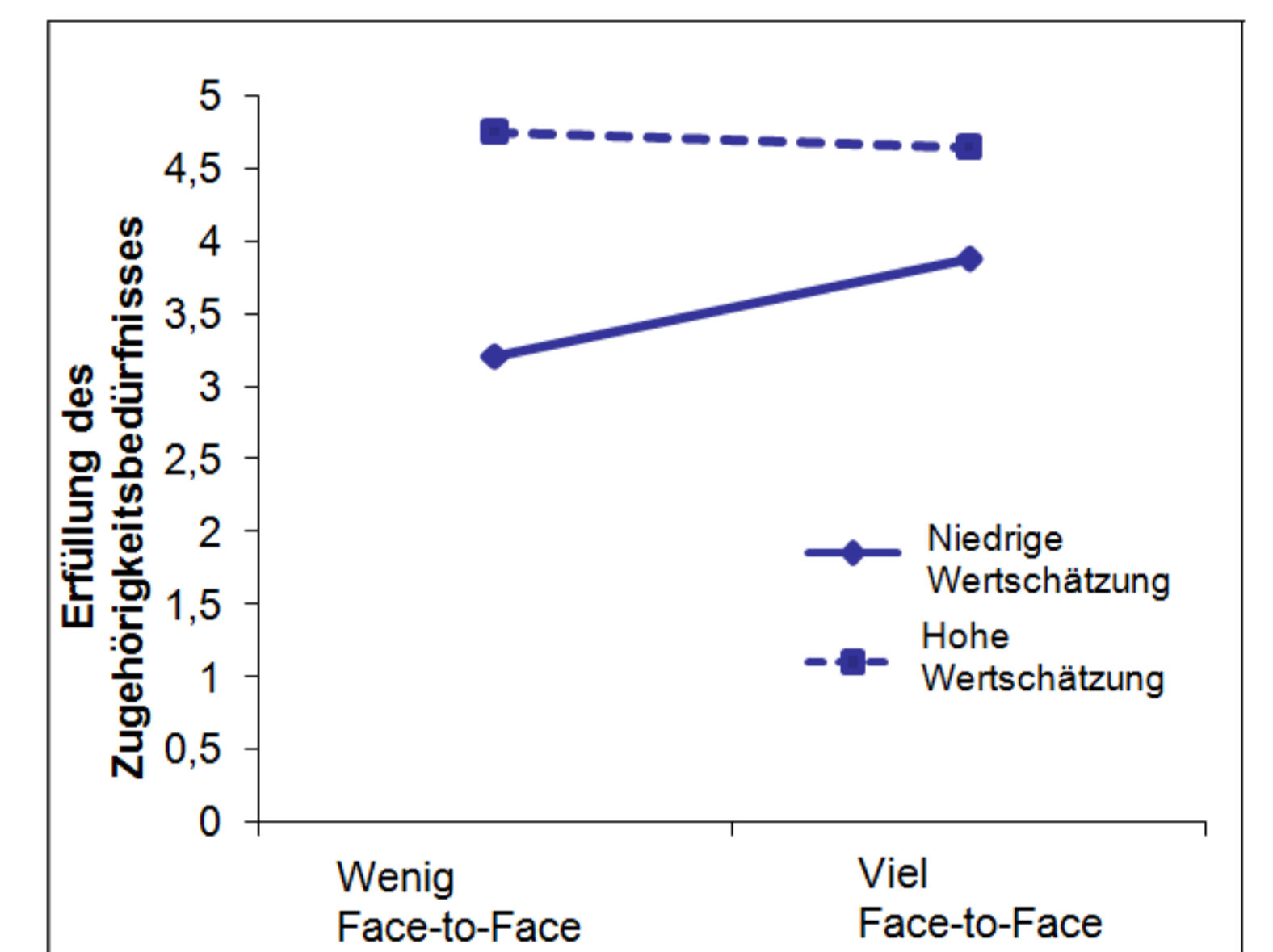
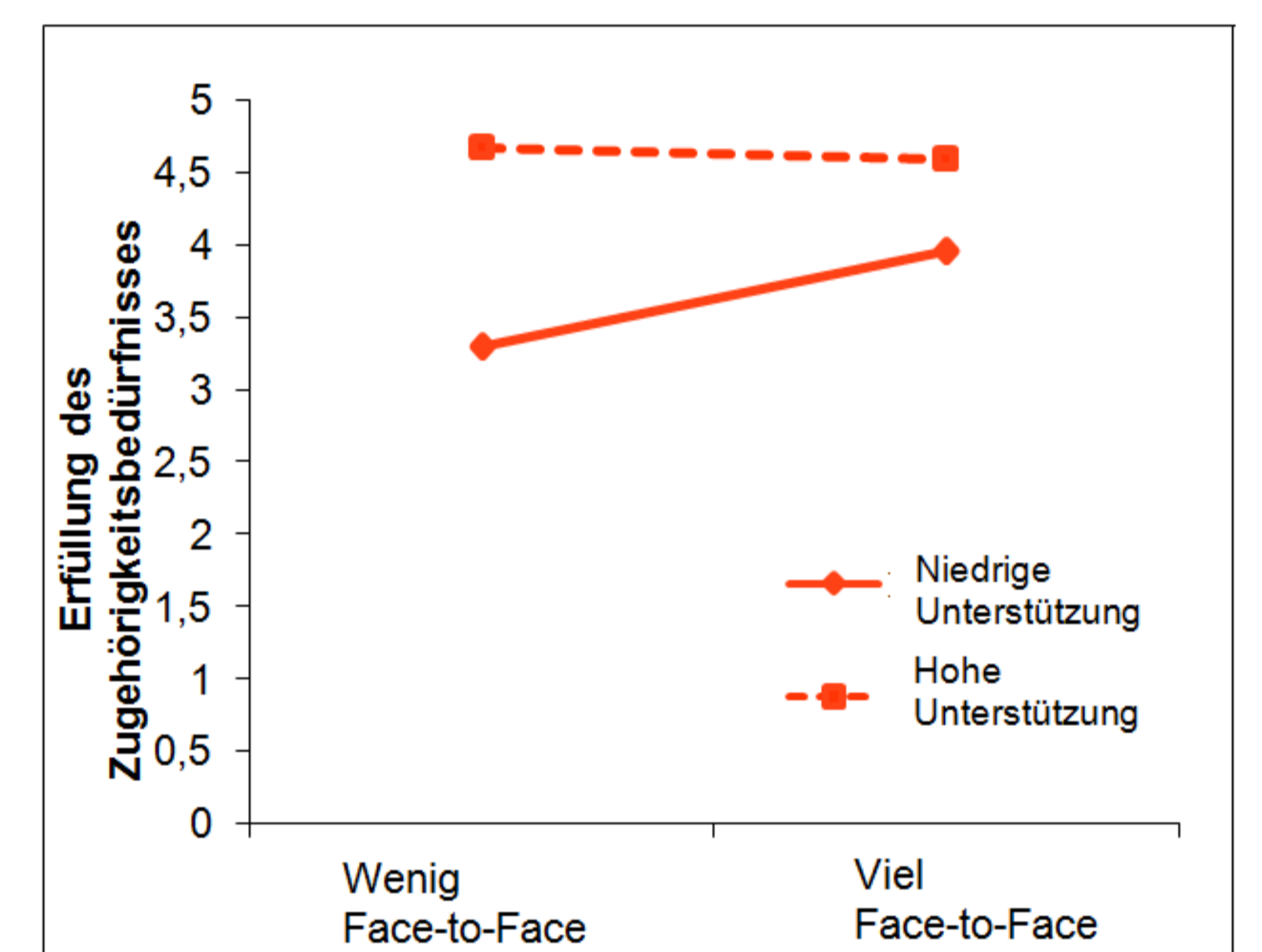
- Je weniger face-to-face Kontakte, desto geringer das Zugehörigkeitsgefühl (und umgekehrt). (H1)
- Wahrgenommene soziale Unterstützung, Wertschätzung und Qualität der Kommunikation moderieren (jeweils und unabhängig voneinander) diesen Zusammenhang. (H2–4)
- Je höher das Zugehörigkeitsgefühl, desto höher die Arbeitszufriedenheit und desto niedriger die Kündigungsabsicht (und umgekehrt). (H5-6)
- Der Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an face-to-face Kontakten und der Arbeitszufriedenheit bzw. der Kündigungsabsicht wird durch das Zugehörigkeitsgefühl mediiert. (H7)

Stichprobe

N = 179
♀ = 53 % ♂ = 47 %
Ø 36 Jahre (22-60 Jahre)
Mind. 20 % der Arbeitszeit flexibel

Methode

Herbst 2015
Fragebogen: Online
Dauer: ca. 15 Minuten
Skala: 5-stufige Likert-Skala
Analyseverfahren:
Korrelationsberechnungen und PROCESS macro (Hayes, 2008)

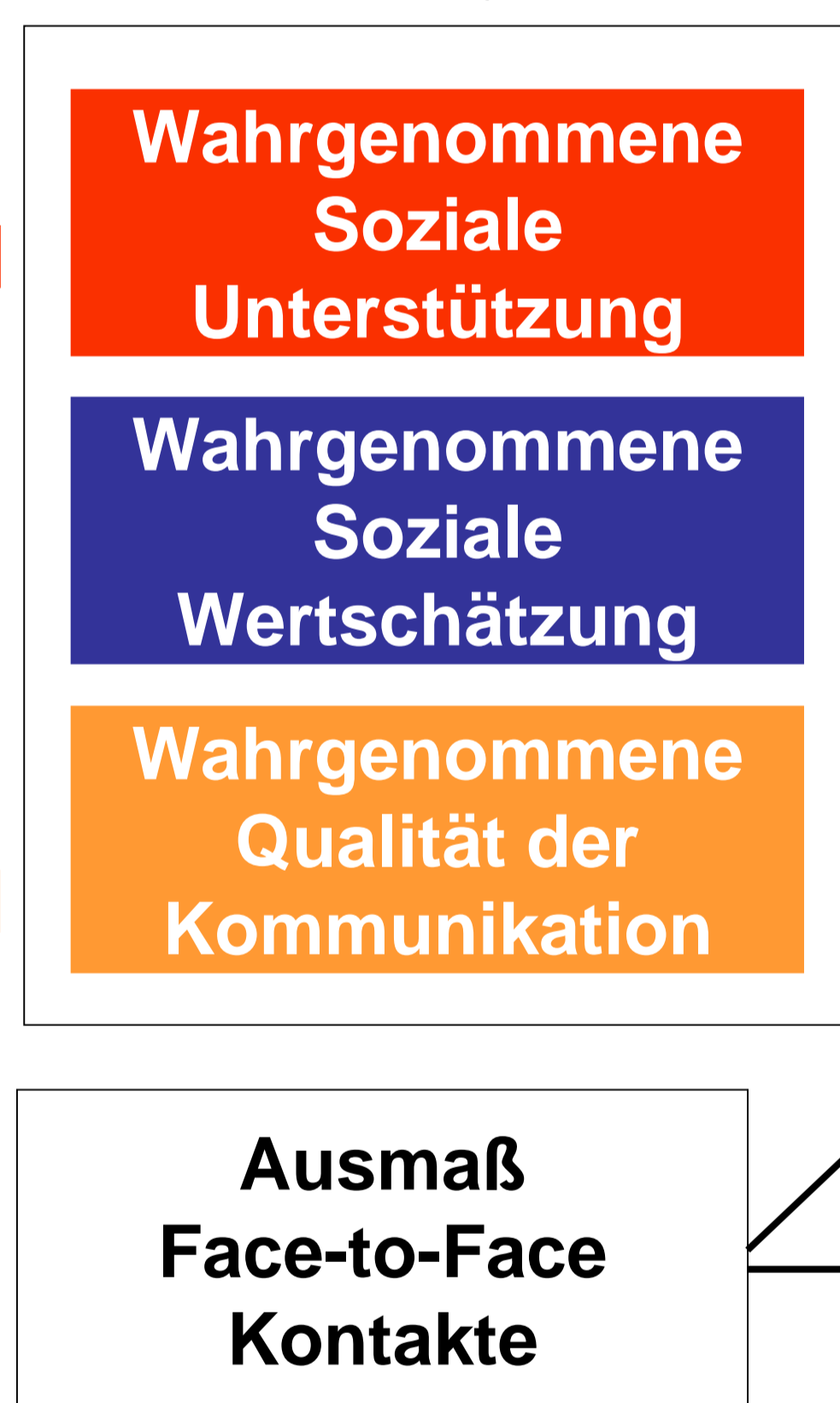


Moderationshypothesen

(H2) Moderation = $-.19^*$; CI $[-.33; -.04]$

(H3) Moderation = $-.19^*$; CI $[-.34; -.04]$

(H4) Moderation = $-.19^{**}$; CI $[-.32; -.06]$



* $p < .05$. ** $p < .01$.

Mediation

Erfüllung des Zugehörigkeitsbedürfnisses

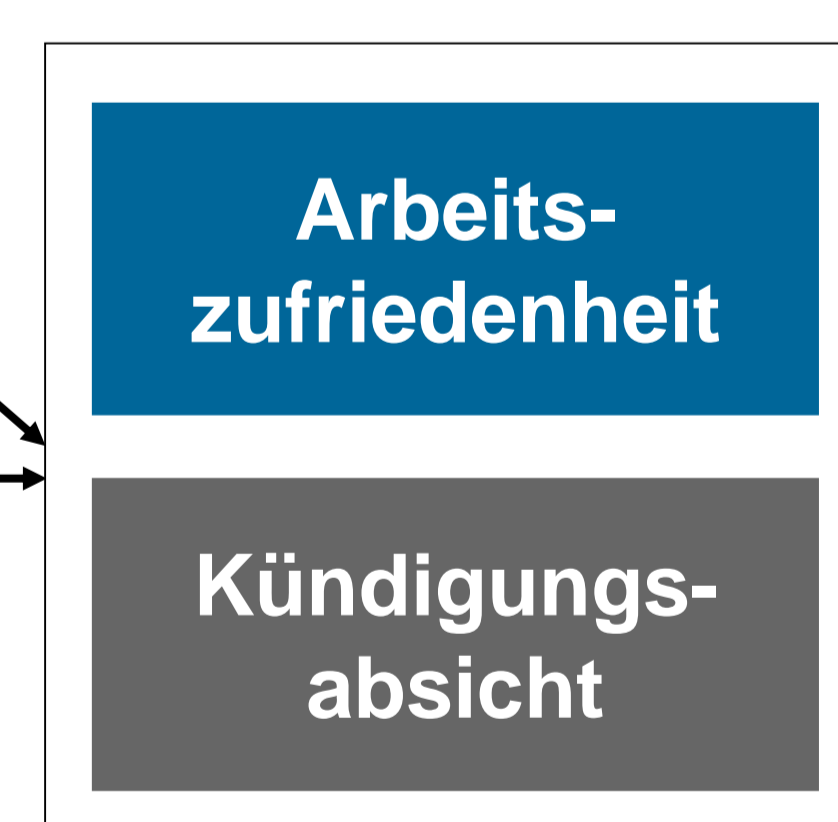
(H7) Indirect effect = $.08^*$; CI $[.02; .15]$

(H7) Indirect effect = $.09^*$; CI $[-.18; -.02]$

(H1) $.20^{**}$

(H6) $-.38^{**}$

Individuelle Outcomes



Ergebnisse

Bei einem geringen Ausmaß an face-to-face Kontakten ist das Zugehörigkeitsgefühl schlechter erfüllt, als bei einem hohen Ausmaß. Soziale Unterstützung, soziale Wertschätzung und eine gute Kommunikationsqualität führen jeweils dazu, dass das Zugehörigkeitsgefühl genauso gut erfüllt ist, wie bei einem hohen Ausmaß an face-to-face Kontakten. Ein hohes Zugehörigkeitsgefühl steht in Verbindung mit einer hohen Arbeitszufriedenheit sowie einer geringen Kündigungsabsicht. Entgegen der Annahme ist ein geringes Ausmaß von face-to-face Kontakten nicht mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit bzw. mit einer höheren Kündigungsabsicht assoziiert. Dieser Zusammenhang wird aber durch die Erfüllung des Zugehörigkeitsbedürfnisses erklärt.

Diskussion und praktische Implikationen

Innerhalb FAV ist das Bedürfnis nach Zugehörigkeit weniger erfüllt als in traditionellen Arbeitsverhältnissen. Allerdings gibt es wirkungsvolle Möglichkeiten dieses zu erhöhen: Neben einer pauschalen Steigerung von **face-to-face Kontakten** führt auch eine Erhöhung der sozialen Unterstützung, der Anerkennung und die Verbesserung der Kommunikationsqualität jeweils dazu, dass infolge eines höheren Zugehörigkeitsempfindens die Arbeitszufriedenheit steigt und die Kündigungsabsichten reduziert werden. Förderungsmaßnahmen von face-to-face Kontakten können beispielsweise durch verpflichtende, wöchentliche Jour fixe gewährleistet werden. Die **soziale Unterstützung** kann erhöht werden, indem Teams, die projektbezogen arbeiten, sich gegenseitig bei Fragen und Problemen zur Seite stehen. **Soziale Anerkennung** kann mittels Ausdruck von Dankbarkeit und Wertschätzung, insbesondere durch die eigenen Vorgesetzten, verstärkt werden. Eine **gute Kommunikationsqualität** kann mittels Abruflbarkeit der KollegInnen zur Bereitstellung von ausreichend Information gesichert werden. Ebenso wichtig ist die Wahl von geeigneten Kommunikationskanälen zur **Steigerung des Zugehörigkeitsempfindens**. All jene Implikationen sind speziell für flexible ArbeitnehmerInnen nötig, damit das Zugehörigkeitsbedürfnis trotz geringer face-to-face Interaktionen als gestillt gilt. Dieses Bedürfnis ist in traditionellen Arbeitsverhältnissen ohne spezifische Maßnahmen, allein durch den täglichen face-to-face Kontakt, erfüllt.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. | Hayes, A. F. (2008). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press. | Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. | Van Yperen, N. W., Rietzschel, E. F., & De Jonge, K. M. (2014). Blended Working: For Whom It May (Not) Work.