

Zusammenarbeit analog und digital

Antje Duden (Hrsg.)

Zusammenarbeit analog und digital

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 978-3-96138-109-8

© 2018 Wissenschaftlicher Verlag Berlin

Olaf Gaudig & Peter Veit GbR

www.wvberlin.de / www.wvberlin.com

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, auch einzelner Teile, ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für fotomechanische Vervielfältigung sowie Übernahme und Verarbeitung in EDV-Systemen.

Druck und Bindung: SDL – Digitaler Buchdruck, Berlin

Printed in Germany

€ 18,90

Prolog

Dieses Büchlein ist das Ergebnis eines *Impulsworkshops*¹, der im Frühjahr 2018 an der Fachhochschule Vorarlberg stattgefunden hat. Unter dem Titel „*Erfolgreich in der Virtualität*“ wurden die Themen Kommunikation und Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter beleuchtet und bearbeitet. In diesem Buch werden zunächst einige im *Impulsworkshop* erarbeitete Einsichten über die analoge und digitale Kommunikation dargelegt und mit entsprechender Theorie untermauert². Danach werden Aspekte, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern konsensorientiert diskutierten Kenntnisse über analoge und digitale Formen der Zusammenarbeit skizziert. Abschließend werden empirische Erkenntnisse erlebter analoger und digitaler Formen von Kommunikation und Zusammenarbeit vorgestellt. Das letzte Kapitel befasst sich mit sozialen Systemen und veranschaulicht Kommunikation und Zusammenarbeit aus dem Blickwinkel der Systemtheorie. Mit einem Epilog und einem Ausblick endet dieses Buch. Der Band schließt mit einer Kurzvorstellung der Autorinnen und Autoren ab.

Thematisch soll diese Ausgabe Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Prozessen der arbeitsteiligen Leistungserstellung aufzeigen. Denn die zunehmende Unübersichtlichkeit im beruflichen Alltag verlangt von den Einzelnen eine immer intensivere Erreichbarkeit und damit eine Auseinandersetzung als Beteiligte in arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozessen.

Arbeitsteilige Zusammenarbeit ist ohne Kommunikation nicht möglich. Benutzte Formen der Kommunikation selbst sind bereits Formen der Zusammenarbeit. So gesehen können Kommunikation und Zusammenarbeit quasi als „Siamesische Zwillinge“ mit dem gleichen Blutkreislauf verstanden

¹ Eingebettet zwischen zwei Impulsvorträgen, wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in moderierten Workshops die Themen analoge und digitale Kommunikation sowie analoge und digitale Zusammenarbeit bearbeitet und am Ende konsensorientiert die Ergebnisse zusammengeführt. Dieses Format wird auf folgender Seite genauer erläutert.

² Im ersten Kapitel wurden die Ergebnisse und Essenzen aus dem Workshop *Kommunikation* nachträglich um englisch- und deutschsprachige Literatur ergänzt. Gleichzeitig ist dieser Artikel zweisprachig (Englisch und Deutsch) aufgebaut.

werden: Die funktionale Wirksamkeit des Einen ist verbunden mit der des Anderen.

Das Themenfeld Kommunikation & Zusammenarbeit umfasst viele Einzelaspekte, die noch dazu miteinander in Wechselbeziehungen stehen. Von diesem Ausgangspunkt startete die Entwicklung eines dazu passenden Formates des Wissenstransfers von einer Hochschule in die örtliche Region hinein. Das zu entwickelnde Format sollte für eine begrenzte Teilnehmerzahl einem nach außen geschützten Raum bieten, theoriegestützte und praxisbewährte Impulse vermitteln und die Teilnehmenden aktiv einbinden, um dadurch ein Feld des individuellen und kollektiven Lernens der Beteiligten zu ermöglichen. Renommierte Vertreter aus der Welt der akademischen Hochschule und der unternehmerischen Praxis von nah und fern sollten mit den Anwesenden neueste Erkenntnisse und persönliche Erfahrungen teilen.

Wir nennen das entstandene, permanent weiterentwickelte Format *'Impulsworkshop'*, auch um das Impulsgebende zum eigenen Weiterdenken zu betonen. Grundsätzlich erfolgt nach dem Zusammenkommen eine Einführung in die jeweilige Hauptthematik des Treffens. Ein theoriegeleiteter Keynote-Speaker gibt einen impulsiven Anstoß über Erfolgsfaktoren von Kommunikation & Zusammenarbeit und leitete damit interaktive Arbeitsformen der Teilnehmenden mit dem Fokus auf der (Mit-) Gestaltung von Prozessen der arbeitsteiligen (verteilten) Leistungserstellung. Die zusammen erarbeiteten Gedanken werden zu Essenzen verdichtet und mit einem praxisorientierten Keynote-Speaker abgerundet. Eine abschließende Reflexionsrunde geht dann unmerklich über in ein „Netzwerken“. In vielen Arbeits- und Denkpausen bestehen Gelegenheiten des wechselseitigen Austausches aller Beteiligten. Diese vielfältigen Begegnungen in immer wieder anderen Besetzungen werden von vielen Teilnehmenden als eigentlicher Kernbestand des *'Impulsworkshops'* bewertet.

Die *'Impulsworkshops'* sind ein Format des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Vorarlberg. Sie versteht sich als ein zentraler Begegnungs- und Marktplatz im österreichischen Bundesland Vorarlberg. In ihr werden nachprüfbar Erkenntnisse, theoretische Einsichten, durchlebte Erfahrungen und plausible Meinungen einander angeboten und miteinander ausgetauscht. In diesem Zusammenhang dient der Fachbereich Wirtschaft als Möglichkeit

einer wissenschaftlich fundierten und zugleich an der örtlichen Praxis orientierten Ausbildung bzw. Ausweitung des eigenen Wissens über betriebswirtschaftliche Sachzusammenhänge.

Jeder ‘Impulsworkshop’ widmet sich einem anderen Aspekt der beiden zentralen Anforderungen im Beruf: Kommunikation & Zusammenarbeit. Alle an diesem Themenfeld Interessierten, die an einem der Treffen verhindert sind, können durchgängig mit einem öffentlich zugänglichen ‘hashtag’ in einen begleitenden digitalen Kommunikationsprozess eintreten und somit zumindest indirekt teilnehmen und teilhaben. Analog und digital verschwimmen die Rollen von Teilnehmenden und Impulsgebenden. Es überwiegt der abwägende Diskurs.

Die *Impulsworkshops* verfolgen einen zusammenhängenden roten Faden, nämlich den kontinuierlichen Transfer von Erkenntnissen, Einsichten, Erfahrungen und Meinungen zwischen Personen aus Wirtschaft, Sozialwirtschaft, Politik und Verwaltung einerseits sowie Vertretern von Wirtschaftswissenschaften an der Fachhochschule Vorarlberg andererseits. Der Austausch von Ideen und Gedanken ist ein nachhaltig wirksamer Teil des Versammlungs- und Marktplatz des Wissens und der Kompetenzen in Vorarlberg.

Im ersten *Impulsworkshop* konnten bereits einige Essenzen bezüglich analoger und digitaler Formen für gelingende Kommunikationen und für wirksame Zusammenarbeit abgeleitet werden. Diese Essenzen wurden von uns als ‘Impulsworkshop’-Team in diesem Büchlein in einer etwas aufbereiteten Form entfaltet.

Wir hoffen, dem Leserkreis mit dem Ergebnis unserer Autorentätigkeit einige Inspirationen über Möglichkeiten und Grenzen der (Mit-) Gestaltung von Prozessen der arbeitsteiligen Leistungserstellung vermitteln zu können. Je intensiver dies gelingt, desto effektiver wird dem Einzelnen darin geholfen, die heute geforderte intensive Auseinandersetzung mit der zunehmenden Unübersichtlichkeit im beruflichen Alltag konstruktiv nutzen zu können.

Das Impulsworkshop’-Team

Inhaltsverzeichnis

1. Analoge und digitale Kommunikation (Antje Duden & Michael McCormick Williams)	1
1.1 Was ist Kommunikation?	2
1.2 Was erwarten wir in und von Kommunikation?	5
1.3 Wie erreichen wir das?	7
1.3.1 How do I achieve this?	7
1.3.2 Wie erreichen wir eine gelingende Kommunikation?	9
1.4 Zusammenfassung	10
Literatur	12
2. Zusammenarbeit (Magdalena Meusburger & Falko E.P. Wilms)	15
2.1 Analoge & Digitale Zusammenarbeit	15
2.2 Prolog	15
2.3 Hinführung	16
2.4 Das Themenfeld „Zusammenarbeit“	17
2.5 Die Arbeitsdefinition von „Zusammenarbeit“	18
Literatur	19
3. Digitale Kommunikation im Unternehmen (Horst O. Mayer)	21
3.1 Einleitung	21
3.2 Kommunikation	22
3.2.1 Kommunikationsmodelle	23
3.2.1.1 Das Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver	23
3.2.1.2 Das Kommunikationsmodell nach Paul Watzlawick	24
3.2.1.3 Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	26
3.2.2 Digitale Kommunikation	27
3.2.2.1 Das Restriktionsmodell	29
3.2.2.2 Die Social Presence Theory	30
3.2.2.3 Das Filtermodell	31
3.2.3 Kommunikation im Unternehmen	33

3.3 Die Untersuchung	34
3.3.1 Die quantitative Untersuchung.....	34
3.3.2 Die qualitative Untersuchung	37
3.4 Ergebnisse der Untersuchungen.....	39
3.4.1 Die Befragten.....	39
3.4.2 Einsatz digitaler Kommunikation im Unternehmen.....	42
3.4.3 Einstellungen zur digitalen Kommunikation.....	48
3.4.4 Vergleich von Face-to-Face-Kommunikation mit digitaler Kommunikation	54
3.4.5 Digitale Kommunikation und Führung.....	60
3.4.5.1 Unterschiede in der Kommunikation von Führungspersonen und Mitarbeitern.....	60
3.4.5.2 Digitale Kommunikation in der Führung	61
3.4.5.3 Veränderung von Führung im digitalen Zeitalter	64
3.5 Zusammenfassung	66
Literatur.....	68
4. Praxis und/oder Theorie (Falko E.P. Wilms).....	75
4.1 Wie sieht der einordnende Hintergrund aus?.....	75
4.2 Wie sieht der praktische Vordergrund aus?	76
4.3 Wie sieht der theoretische Vordergrund aus?.....	76
4.4 Was sagt die Praxis der Theorie sozialer Systeme?.....	78
4.4.1 Wie kommen Beobachtungsergebnisse zustande?.....	79
4.4.2 Beobachten von Kommunikation und Zusammenarbeit.....	82
4.5 Wie sieht ein mögliches Fazit aus?	85
Literatur.....	86
Epilog.....	89
Über die Autorinnen und Autoren	90