

Zusammenarbeit

von

Magdalena Meusburger & Falko E. P. Wilms

**KOMMUNIKATION
& ZUSAMMENARBEIT**

Paper

Working



Der Text dieses Working Papers ist
mit einer anderen Seitenzählung
erschienen in:

Antje Duden (Hrsg.):

Zusammenarbeit. Analog und Digital

wvb-Verlag, Berlin 2018

ISBN-10: 3961381097

ISBN-13: 978-3961381098

1. Zusammenarbeit

(Magdalena Meusburger & Falko E.P. Wilms)

Eine Zusammenarbeit entlang eines zeitlich und/oder örtlich verteilten, arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozesses kann verschieden bezeichnet werden. Dabei wird jeweils aus der Menge an möglichen Schwerpunkten ein als „bedeutsam“ eingestufteter Fokus markiert.

Bei den Bezeichnungen *Kooperation* geht es um das Bevorzugen einer möglichst gleichen Augenhöhe, bei *Koordination* hingegen um eine grundsätzlich ungleiche Asymmetrie zwischen den Beteiligten. Bei *Kollaboration* wird die besondere Intensität des Zusammenwirkens herausgestellt, bei *Interaktion* hingegen wird das wechselseitige aufeinander Eingehen betont.

Grundsätzlich steht bei einer Zusammenarbeit ein **Miteinander** im Vordergrund, dessen Bedeutung und Wirksamkeit überragt die zugleich immer auch wirksamen Formen des *Nebeneinander* und des *Gegeneinander*.

1.1 Analoge & Digitale Zusammenarbeit

Zusammenarbeit entlang von verteilten Wertschöpfungsprozessen ist ein vielfältiges Phänomen. Es meint ein integratives, analoges und/oder digitales Zusammenfügen einzelner kontextsensitiver Beiträge der arbeitsteiligen Leistungserstellung.

1.2 Prolog

Der Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Vorarlberg ist auch ein Marktplatz des intensiven Wissenstransfers zwischen den angewandten Wirtschaftswissenschaften und der Praxis in den örtlichen Unternehmen, Organisationen und Institutionen.

In der zunehmend vernetzten Arbeitswelt werden Kommunikation & Zusammenarbeit zunehmend zentrale Anforderungen im beruflichen Alltag entlang von (mitunter zeitlich/örtlich verteilten) Wertschöpfungsprozessen.

Das Format unserer Impulsworkshops knüpft hier an und leuchtet das Themenfeld Kommunikation & Zusammenarbeit theoriegeleitet und auch praxis-

orientiert aus. Zusätzlich werden in verschiedenen interaktiven und immer ergebnisoffenen Arbeitsformen aus dem Erfahrungsschatz der beruflichen Routine der teilnehmenden Personen praktische Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und bezüglich der Frage verdichtet: *Was bedeutet unser aktueller Stand der Erkenntnisse für die (mit)Gestaltung von (verteilten) Wertschöpfungsprozessen?*

Vor diesen Hintergrund konnten im ersten Impulsworkshop einige Essenzen bezüglich einer gelingenden Zusammenarbeit abgeleitet werden.

1.3 Hinführung

Unterschiedliche Personen und/oder Personengruppen bringen einzelne Beiträge ein, die in ihrem Zusammenspiel einen Kundennutzen stiften und auf Zahlungsbereitschaft treffen. Das Erbringen der einzelnen Beiträge erfordert eine vorherige Abstimmung und kann durch (1) gemeinsame, analoge Begegnung oder (2) medienvermittelte, digitale Begegnung erfolgen.

In der analogen Begegnung wird die Menge der Möglichkeiten maßgeblich bestimmt durch die Ausprägung des Mindsets (insb. die „Wellenlänge“ und die fachliche Kompetenz).

Gleiches gilt auch für die medienvermittelte, digitale Begegnung, deren Möglichkeiten aber zusätzlich bestimmt werden von der jeweiligen (a) Fähigkeit im Umgang mit den benutzten Medien und (b) der jeweils aktuellen Funktionstüchtigkeit der digitalen Medien. Sicherung der permanenten Funktionstüchtigkeit muss sichergestellt werden, dies kann entweder intern oder extern erfolgen.

Im Gegensatz dazu haben die Arbeiten an den Erfolgsbedingungen für die eigenen Kernprozesse beispielsweise Kreativprozesse, Talente-Entfaltung oder Scouting, eine überwiegend analoge Komponente und sollten nach außen langfristig geschützt sein.

Beispielsweise können verschiedene Projektteams in einzelnen Phasen eines gemeinsamen Wertschöpfungsprozesses ihre jeweiligen Kernkompetenzen zu einem Modul verdichten. Die einzelnen Module sind aufeinander abgestimmt und ergeben in einem bewussten Zusammenspiel eine maschinelle Anlage, die schwer imitierbar ist, einen großen Kundennutzen stiftet und von keinem Projektteam alleine hätte gebaut werden können.

Basis der arbeitsteiligen Zusammenarbeit im analogen und digitalen Bereich ist und bleibt das gegenseitige Verständnis für einander und den Wertschöpfungsprozess, in den sich die eigenen Beiträge einbetten.

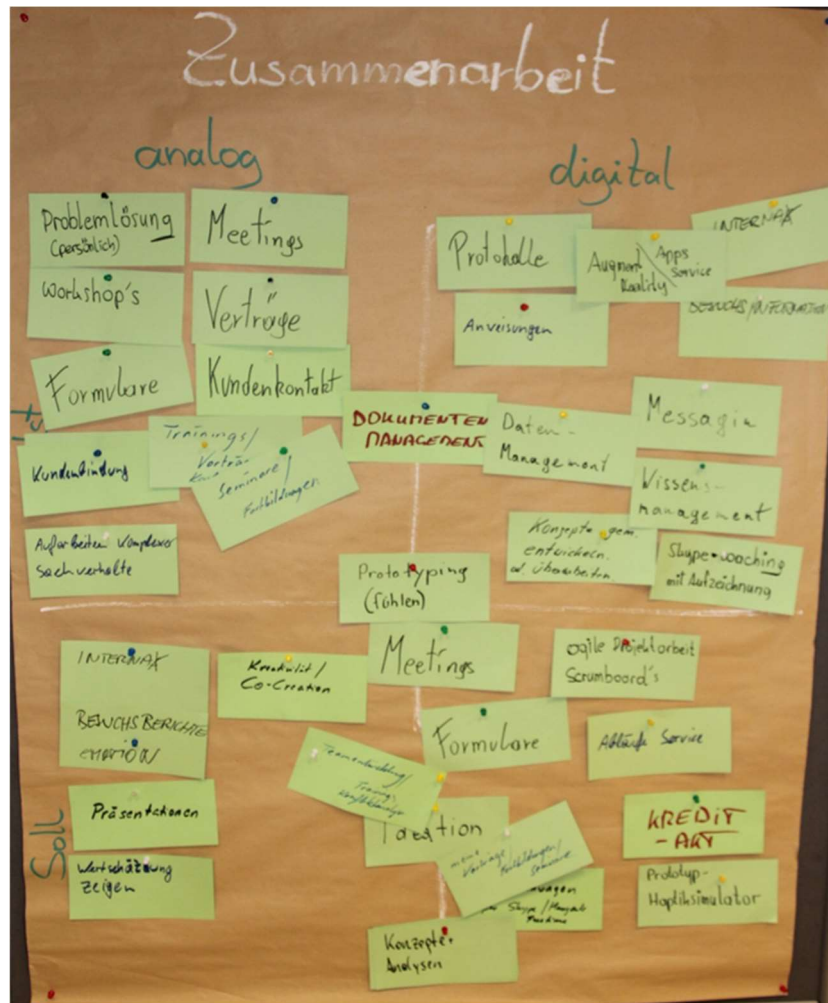
1.4 Das Themenfeld „Zusammenarbeit“

Wie ist der derzeitige Stand bei Ihnen in Ihrem beruflichen Alltag und in welche Richtung soll sich dies in Zukunft hin entwickeln? Diese beiden Fragestellungen haben wir den Workshopteilnehmenden in einer Kleingruppe zur Bearbeitung vorgelegt.

Als Konsens schälte sich heraus, dass eine Zusammenarbeit vor allem durch Handlungen und den Umgang mit Dokumenten und Produkten gekennzeichnet ist. Es wurde als plausibel angesehen, das Management von Daten und Dokumenten als Wissensmanagement zu verstehen. Eine viele irritierende, kontraintuitive Erkenntnis bestand darin, dass eine digitale Kommunikation im Vergleich zu einer analogen Kommunikation als ehrlicher empfunden wird, weil sie (oftmals) vollständig dokumentiert ist und daher für einen langen Zeitraum als ein genau gefasster Bezugspunkt für weiteres Tun dient. Die in der Kleingruppe erarbeiteten konkreten Beschreibungen des Themenfeldes Zusammenarbeit lassen sich im Wesentlichen in drei Gruppierungen untergliedern:

- Formen der Interaktion (Workshops, Meetings, Problemlösungsprozesse, Co-Creation, Skypecoaching mit Aufzeichnung, Aufarbeitung komplexer Sachverhalte, Präsentation, Wertschätzung zeigen, Teamentwicklung, Konfliktanalyse, Kundenkontakt, Seminare und Fortbildungen, Trainings, agile Projektarbeit mit einem Scrumboard, Ideation, neue Konzepte entwickeln, bestehende Konzepte analysieren und überarbeiten, mediengestützte Interaction (Apps, AR), knüpfen und pflegen von Geschäftskontakten)
- Formen der Dokumentation (Protokolle, Anweisungen, Messages, Formulare, Verträge, Dokumente und Daten für das Wissensmanagement)
- Formen der technischen Infrastruktur (Hotline Service, Qualitätsüberwachung, Apps, Passwortschutz, Verzeichnisse anlegen, Simulationsmaschinen, Datenbanken, Datenprotokolle)

1.5 Die Arbeitsdefinition von „Zusammenarbeit“



Darst. 1: Pinnwand Zusammenarbeit
Quelle: Bearbeitetes Foto (Duden 2018)

Vor dem Hintergrund des hier zusammenfassend entfalteten Gedankengangs des Impulsworkshops kann folgende Arbeitsdefinition des Themenfeldes Zusammenarbeit formuliert werden:

Zusammenarbeit ist das integrative, analoge und/oder digitale Zusammenfügen einzelner kontextsensitiver Beiträge zu einem wertschöpfenden Prozess.

Literatur

Die in dem 1. Impulsworkshop erarbeiteten Essenzen wurden aus dem Erfahrungsschatz der einzelnen Teilnehmenden geschöpft sowie in vielen, zum Teil moderierten Gesprächen, hergeleitet.

Ein konkreter Bezug zu externen Quellen wurde bewusst unterlassen, auch um die Reichhaltigkeit der im Raum verfügbaren Gedanken- (gänge) keinerlei theorielastigen Relativierungen auszusetzen.

Über die Autorinnen und Autoren

Magdalena Meusbürger ist Mitglied des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Vorarlberg. Ihre Arbeits-Schwerpunkte sind Konstruktion und Reflexion von Geschäftsmodellen.

Mail: [magdalena.meusbuerger@fhv.at](mailto:magdalenameusbuerger@fhv.at)



zur homepage

Prof (FH) Dr. Falko E.P. Wilms ist Mitglied des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Vorarlberg. Schwerpunkte seiner Arbeit sind insbesondere soziale Systeme und die Gestaltung von partizipativen Entscheidungsprozessen.

Mail: wilms.falko@fhv.at



zur homepage