

*Digitale Kommunikation in Unternehmen*

von

*Horst O. Mayer*

**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. Digitale Kommunikation im Unternehmen<sup>1</sup>

(Horst O. Mayer)

## 1.1 Einleitung

Die Digitalisierung gilt als eine nicht mehr umkehrbare Entwicklung und ist eine der größten Herausforderungen sowohl im privaten als auch beruflichen Umfeld. Sie ändert unsere Lebenswelt in vielen Bereichen. Dabei ist es wenig verwunderlich, dass sich auch das menschliche Kommunikationsverhalten verändert (Helferich & Nickels, 2017). Der allgemeine Trend geht von der traditionellen Face-to-Face-Kommunikation hin zu einer computergestützten Kommunikation (Winke, o.J.). Digitale Kommunikationstools bieten neue Möglichkeiten der Vernetzung zwischen Menschen, zwischen Menschen und Maschinen oder Maschinen untereinander. Dabei lässt sich immer weniger zwischen realer und virtueller Welt unterscheiden (Helferich & Nickels, 2017). Digitale Kommunikationsmittel können sowohl für die interne Kommunikation zwischen Mitarbeitern eingesetzt werden, als auch extern zwischen dem Unternehmen und Kunden, Lieferanten, Shareholdern etc. Eine gut funktionierende interne und externe Kommunikation ist essenziell, um den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig zu sichern. (Prescreen Magazin, o.J.)

Der Digitalverband Bitkom (2017) stellte fest, dass die Nutzung digitaler Kanäle in deutschen Unternehmen immer weiter steigt. Online-Meetings und Video-Konferenzen werden zunehmend beliebter und bereits in jedem zweiten deutschen Unternehmen (52%) eingesetzt. Auch digitale Kunden- und Mitarbeiterportale erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Diese werden verwendet, um relevante Informationen zeitnah und unternehmensweit publik zu machen (Winke, o.J.). Ein Viertel des Beschäftigten im Alter von 30 bis 35 Jahren empfindet den internen Austausch mittels digitaler Kommunikation nützlicher als ein persönliches Gespräch (Kroker, 2017). Jedoch verwenden noch immer 77 Prozent der kleineren Betriebe (20 bis 49 Mitarbeiter) sowie

---

<sup>1</sup> Diese Arbeit entstand in Zusammenarbeit mit Studierenden der Masterstudiengänge ACF, BPM und IMS der FH Vorarlberg im SS 2018.

88 Prozent der Dienstleister das Faxgerät zur Kommunikation mit Kunden, Kollegen oder Geschäftspartnern (Britze & Carius, 2017).

Experten erkennen in der digitalen Kommunikation insbesondere die Chancen und Möglichkeiten für Unternehmen (Helferich & Nickels, 2017). Sie sehen die neuen Technologien als Hebel für Innovationskraft, bessere Entscheidungen und mehr Effizienz (Anton, 2016). In der vorliegenden Arbeit sollen nun mittels quantitativer und qualitativer Untersuchungen die Verwendung digitaler Kommunikation sowie deren Vor- und Nachteile aus Sicht der AnwenderInnen in Unternehmen in Vorarlberg und Umgebung ermittelt werden.

## 1.2 Kommunikation

Der Begriff Kommunikation leitet sich aus dem lateinischen Wort „communicatio“, also Mitteilung bzw. Verbindung, ab. Diese Bedeutung ist im modernen Verständnis von Kommunikation immer noch enthalten (Grimm & Delfmann, 2017, S. 1). Im Allgemeinen bezeichnet Kommunikation den Vorgang der Informations- bzw. Wissensübertragung von einem Sender zu einem Empfänger mittels Zeichen oder Code (Misoeh, 2006, S. 7).

Kommunikation ist die Basis für soziale Beziehungen und spielt eine wichtige Rolle in allen Lebensbereichen. Dabei beinhaltet Kommunikation nicht nur gesprochene oder geschriebene Wörter, sondern auch ein körpersprachliches Signal, sogar keine Reaktion kann eine Aussage darstellen. Häufig kommt es aus verschiedensten Gründen zu einer Störung der Kommunikation. Viele schwerwiegende Probleme im beruflichen Bereich aber auch in zwischenmenschlichen Beziehungen resultieren aus Missverständnissen. Um die Ursachen für derartige Störungen zu erkennen, wurden Modelle entwickelt, die deutlich machen sollen, wie Kommunikation funktioniert (soft-skills, 2018).

Kommunikationsmodelle sind schematische Darstellungen von Kommunikationsprozessen. Sie versuchen, Strukturen und Verläufe von Kommunikation (graphisch) fassbar zu machen. Je nach Erkenntnisinteresse werden verschiedene Komponenten in den Modellen in den Vordergrund gerückt, wobei

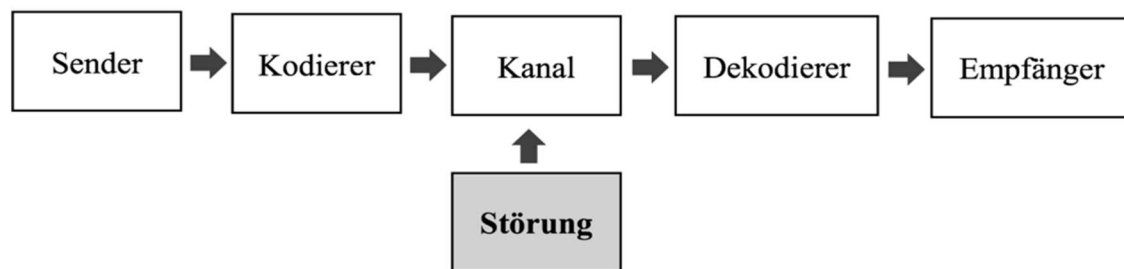
die Frage nach dem Verhältnis Sender – Empfänger– Botschaft meist zentral ist. (Bußmann, 2008, S. 347)

Die folgenden drei Modelle beleuchten unterschiedliche Aspekte der Kommunikation und finden häufig Anwendung.

## 1.2.1 Kommunikationsmodelle

### 1.2.1.1 Das Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver

Ein bekanntes und auch in der Psychologie als Klassiker viel zitiertes Modell der Kommunikation aus den 1940er Jahren stammt von Claude E. Shannon und Warren Weaver. Das Ziel dieses Modells war die Optimierung der Kommunikation, d.h. die Verminderung von Störeinflüssen in der technischen Übertragung. Kommunikation bedeutet in diesem nachrichtentechnischen Kontext Austausch bzw. Übertragung von Information zwischen Systemen. (Röhner & Schütz, 2016, S, 19)



Darst. 1: Elemente der Kommunikation nach Shannon und Weaver

Ausgangspunkt dieses Modells ist die Informationsquelle, der Sender. Dieser übermittelt mit Hilfe des Sendegeräts (Kodierer) eine Nachricht in Form von Signalen. Die Signale werden in einem spezifischen Kanal übertragen und vom Empfänger mit Hilfe eines Dekodierers aufgenommen und entschlüsselt. Der Übertragungsprozess kann allerdings Störungen ausgesetzt sein, wie z.B. einem Rauschen oder etwaigen Tonverzerrungen bei der Kommunikation via Telefon (Röhner & Schürtz, 2016, S. 22). Im Zentrum des Interesses liegt hier die Reduzierung der Störeinflüsse und nicht die Bedeutung der Inhalte oder die kommunizierenden Personen.

*„The fundamental problem of communication is that of reproducing at one point either exactly or approximately a message selected at another point. Frequently the message have meaning; that is they refer to or are correlated according to some system with certain physi-*

---

*cal or conceptual entities. These semantic aspects of communication are irrelevant to the engineering problem.” (Shannon, 1948, S. 379)*

### 1.2.1.2 *Das Kommunikationsmodell nach Paul Watzlawick*

Auch bei Paul Watzlawick steht die Störung von Kommunikation im Zentrum des Interesses. Allerdings bezieht er dabei sowohl den Bedeutungsgehalt der Information als auch Sender und Empfänger mit ein. Sein Kommunikationsmodell gründet sich auf folgende fünf Axiome (Watzlawick, Beavin & Jackson 2011):

1. Axiom zur Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren.
2. Axiom zum Inhalts- und Beziehungsaspekt von Kommunikation
3. Axiom zur Interpunktion von Ereignisfolgen.
4. Axiom zu digitaler vs. analoger Kommunikation
5. Axiom zu symmetrischer vs. komplementärer Kommunikation

Watzlawick versucht, in seinen fünf Axiomen Grundeigenschaften der menschlichen Kommunikation zu beschreiben. Mit Hilfe dieses Modells sollen Störungen in der Kommunikation erkannt und behoben werden. Die Axiome zielen auf die Wechselwirkung zwischen den jeweiligen Kommunikationspartnern ab, die sich gegenseitig beeinflussen. (Schönenberger, 2006, S. 53)

Das erste Axiom besagt, dass jegliche Form von menschlichem Verhalten als Kommunikation bezeichnet werden kann, auch wenn nicht gesprochen wird sendet ein Mensch z.B. durch seine Körpersprache eine Nachricht aus. (Schönenberger, 2006, S. 53)

Das zweite Axiom besagt, dass jede Mitteilung zwei Aspekte hat. Während der Inhaltsaspekt die Daten bzw. die Information vermittelt, zeigt der Beziehungsaspekt, wie der Sender die Beziehung zum Empfänger sieht und gibt darüber Aufschluss, wie die Daten aufzufassen sind. Die Unterscheidung zwischen Inhalts- und Beziehungsebene ist besonders wichtig, wenn Kommunikationsstörungen vorliegen. Diese betreffen häufig die Beziehungsebene. (Röhner & Schütz, 2016, S. 31)

Das dritte Axiom bezieht sich auf eine längere wechselseitige Kommunikation. Es können Aussagen und Verhaltensweisen unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden. Ein Beispiel für ein Interpunktionsproblem ist, wenn ein Vorgesetzter seine Mitarbeitenden wegen mangelnden En-

gagements kritisiert, diese jedoch ihre schlechten Leistungen auf die ständige Kritik des Vorgesetzten zurückzuführen. (Schönenberger, 2006, S. 53 f.)

Im vierten Axiom beschreibt Watzlawick, dass zwei Modalitäten menschlicher Kommunikation unterschieden werden können: digitale und analoge Kommunikation. Die Unterscheidung beider Modalitäten hängt eng mit Axiom Zwei zusammen. Der Inhaltsaspekt einer Kommunikation wird meistens digital, der Beziehungsaspekt meistens analog übermittelt (Röhner & Schütz, 2016, S. 33). Digitale Kommunikation erfolgt in erster Linie durch gesprochene oder geschriebene Sprache, während analoge Kommunikation vorwiegend außerhalb der eigenen Sprache stattfindet, wie zum Beispiel via Mimik, Gestik oder Tonfall der Stimme. (Schönenberger, 2006, S. 54)

*„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potenzial, ermangeln aber der für eindeutige Kommunikationen erforderlichen Syntax.“ (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2011, S. 78).*

Zu beachten ist hier, dass Watzlawick digitale Kommunikation nicht nur als Kommunikation mittels digitaler Medien versteht, auch zwischenmenschliche Kommunikation ohne Zuhilfenahme digitaler Medien bzw. Face-to-Face-Kommunikation haben einen digitalen Aspekt.

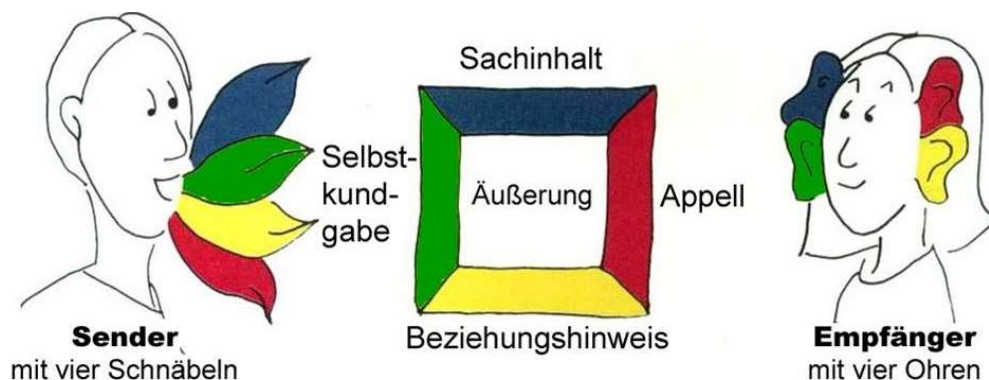
Das fünfte Axiom besagt, dass zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe entweder symmetrisch (d.h. gleichwertig) oder komplementär (d.h. ergänzend) sind, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den PartnerInnen auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht. (Röhner & Schütz, 2016, S. 34)

Stärken dieses Modells sind die Einbeziehung psychologischer Prozesse. Auch wird hier nicht unterstellt, Sender und Empfängerbeabsichtigen, eindeutige Botschaften senden und zu empfangen. Es wird betont, dass es bei menschlicher Kommunikation eben nicht nur um den sachlichen Austausch von Informationen geht, sondern dass Senden und Aufnehmen von Informationen interessengeleitet ist. Beispielsweise wird ein Bewerber im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs dazu tendieren, seine Stärken zu betonen und Schwächen herunterzuspielen. (Röhner & Schütz, 2016, S. 29)

### 1.2.1.3 Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun

Aufbauend auf dem Organon-Modell von Karl Bühler von 1934 und unter Einbeziehung des zweiten Axioms, dem Axiom zum Inhalts- und Beziehungsaspekt, von Paul Watzlawick entwickelt Schulz von Thun das sogenannte Kommunikationsquadrat (Schulz von Thun, 1991, S. 30). Dieses Kommunikationsmodell findet besonders in der Praxis einen großen Zuspruch und eignet sich sehr gut dazu, Kommunikationsverhalten kritisch zu überprüfen (Röhner & Schütz, 2016, S. 23).

Schulz von Thun schlägt vor, menschliche Kommunikation aus jeweils vier Perspektiven zu betrachten. Diese vier Seiten einer Aussage sind Kernstück des Kommunikationsquadrats und werden auch „vier Schnäbel“ (auf Seiten der sendenden Person) sowie „vier Ohren“ (auf Seiten der empfangenden Person) genannt. (Schulz von Thun, 1991, S. 44 ff. und Röhner & Schütz, 2016, S. 24)



Darst. 2: Das Kommunikationsquadrat

Quelle: [www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat](http://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat)

1. **Sachinhalt:** Eine Nachricht enthält in der Regel Sachinformationen, die die sendende der empfangenden Person mitteilen möchte.
2. **Selbstoffenbarung:** In jeder Nachricht stecken auch Informationen über die sendende Person, die sowohl aus gewollter Selbstdarstellung (z.B. zu zeigen, dass man sich auf einem Gebiet auskennt) als auch aus unbeabsichtigter Selbstenthüllung (z.B. Zittern als Zeichen von Aufregung oder Angst) bestehen können.



**3. Beziehungsaussage:** Die Art und Weise, wie eine Person angesprochen wird, gibt meist Aufschluss darüber, wie die Beziehung zwischen ihr und der sendenden Person definiert wird (z.B. „Habe ich mir doch gedacht, dass die Aufgabe zu schwer für dich ist.“).

**4. Appell:** Wer etwas von sich gibt, will damit in der Regel auch etwas bewirken. Eine Nachricht soll die adressierte Person dazu bringen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen. (Schulz von Thun, 1991 und Röhner & Schütz, 2016, S. 24)

Entsprechend postuliert von Thun auch „vier Ohren“ (Schulz von Thun 1991, S. 44 ff. und Röhner & Schütz, 2016, S. 24):

1. Sachohr (Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?)
2. Selbstoffenbarungsohr (Was für eine Person ist das?)
3. Beziehungsohr (Wie redet sie mit mir?)
4. Appellohr (Was soll ich tun, denken, fühlen?)

## 1.2.2 Digitale Kommunikation

Digitale Kommunikation wird als Kommunikation mit Hilfe digitaler Medien (z.B. Computer) verstanden (Grimm & Delfmann, 2017).

*„Digitale Kommunikation bedeutet zunächst Kommunikation mit Hilfe digitaler Medien. Unter den digitalen Medien steht das Internet an erster Stelle mit seinem vielfältigen Angebot an Publikationen und Wechselrede. Dass die Kommunikation selbst digital genannt wird, bringt zum Ausdruck, dass die Kommunikation über digitale Medien eine andere wird.“ (Grimm & Delfmann, 2017, S. 1)*

Über das Internet stehen viele Kanäle für die digitale Kommunikation zur Auswahl. Ein großer Vorteil gegenüber der analogen Kommunikation ist die räumliche und zeitliche Ungebundenheit. Sobald die Kommunikation digital wird, müssen Sender und Empfänger nicht mehr zur selben Zeit physisch an einem und demselben Raum sein. Somit trennt die digitale Kommunikation die Menschen auf der einen Seite und bringt sie zeitgleich wieder zusammen. Formen der digitalen Kommunikation im Internet können unter anderem E-Mails, Chatprogramm, Community-Plattformen und Instant Messaging sein. Die Nutzungshäufigkeit der einzelnen Kanäle schwankt stark zwischen unter-

schiedlichen Altersgruppen, wobei jüngere Personen aktiver sind. (Grimm & Delfmann, 2017, S. 1 sowie Allensbach, 2010, S. 39)

Vielfach sind auch Kritiken an der digitalen Kommunikation zu finden, diese betreffen v.a. die Einschränkungen der Kommunikationskanäle sowie die Auswirkungen der Anonymität und die zeitliche sowie die räumliche Trennung. (Misoch, 2006 sowie Döring, 2013)

Bei allen Vor- und Nachteilen digitaler Kommunikation sind wir jedoch auch Zeugen des Beginns eines neuen Zeitalters, das durch die zentrale Stellung von digitaler Kommunikation, digitalen Gütern und ihrer Bedeutung für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft gekennzeichnet ist. Informationen sind in jeder denkbaren Ausprägungsform, ob in Wort, Bild oder Ton überall und jederzeit unabhängig von Zeit und Raum über digitale Distributionskanäle verfügbar. Dabei spielt das Internet eine zentrale Rolle. Die digitale Kommunikation nimmt dabei eine Doppelrolle ein. Sie ist einerseits Triebkraft und Katalysator für eine Vielzahl von Veränderungen, die wir derzeit erleben und die uns noch bevorstehen. Andererseits hilft sie uns aber auch dabei, uns in dieser neuen Epoche zurechtzufinden, die durch extreme Beschleunigung, Flexibilisierung und Dynamisierung gekennzeichnet ist und hilft uns diese Chancen zu begreifen und zu nutzen. (Meinel & Sack 2009, S. 8 f.)

Wie für die analoge Kommunikation wurden auch für die digitale Kommunikation verschiedene Modelle entwickelt, ebenso werden auch hier je nach Erkenntnisinteresse verschiedene Komponenten in den Modellen in den Vordergrund gerückt, wobei die Möglichkeiten aber auch die Einschränkungen sowie deren Auswirkungen besondere Beachtung finden (Döring, 2013, S. 425).

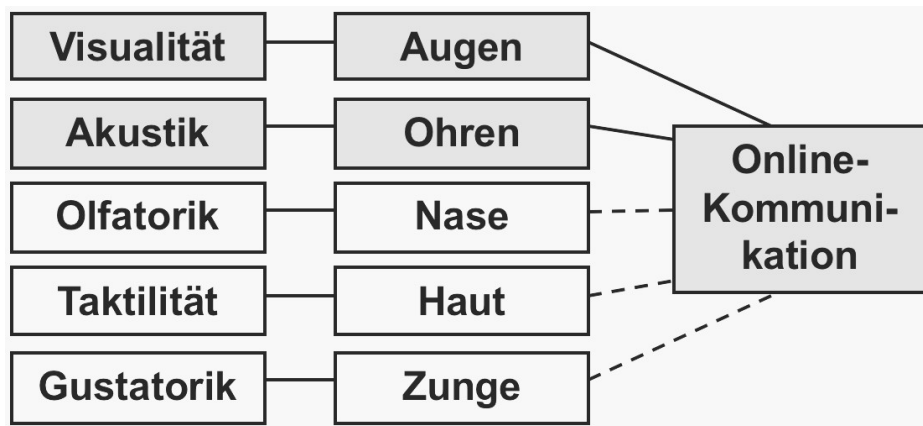
Den Bezugspunkt der theoretischen Modelle digitaler Kommunikation bildet die Face-to-Face-Kommunikation (Döring, 2003 und Misoch, 2006). Wie bei der analogen Kommunikation gehen die verschiedenen Modelle von unterschiedlichen Grundannahmen und Schwerpunktsetzungen aus. Jedes der Modelle hat mehr oder weniger deutliche blinde Flecken. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die verschiedenen Theorien nicht als konkurrierende, sich einander ausschließende Modelle zu betrachten, sondern als Theorien, die einen bestimmten Teilaspekt digitaler Kommunikation erklären helfen können (Goertz, 2015, S. 160).

Die einzelnen Modelle können grob in zwei Gruppen zugeordnet werden: den Defizitmodellen sowie den kompensatorischen Modellen (Rüggenberg, 2007 sowie Gebhardt, 2008; andere Einteilungsformen findet man z.B. bei Misoch, 2006 oder Döring, 2013, S. 425). Bei den Defizitmodellen wird ausgehend von der Annahme, dass Face-to-Face-Kommunikation die ursprünglichste und reichhaltigste Form der Kommunikation ist, die digitale Kommunikation aufgrund ihrer eingeschränkten Kanalvielfalt als defizitär eingestuft (Goertz, 2015, S. 160 sowie Döring, 2013, S. 426 f.). Zusammenfassend weisen die Defizitmodelle richtigerweise darauf hin, dass digitale Kommunikation kanalreduziert ist und technisch bedingte Codiergrenzen besitzt (Goertz, 2015, S. 164 f.). Die kompensatorischen Modelle wiederum fokussieren stärker die Nutzerseite digitaler Kommunikation und fragen danach, zu welchem Zweck digitaler Kommunikation eingesetzt wird, wie die Nutzer den technischen und sozialen Rahmen ihren Bedürfnissen anpassen und wie Restriktionen digitaler Kommunikation durch deren Nutzer kompensiert werden. Ihre Beurteilung der digitalen Kommunikation fällt im Gegensatz zu den Defizitmodellen deutlich positiver aus (Goertz, 2015, S. 160).

Stellvertretend für die Defizitmodelle wird im Folgenden das Restriktionsmodell (Misoch, 2006, S. 68) sowie die Social Presence Theory (Misoch, 2006, S. 64) und stellvertretend für die kompensatorischen Modelle das Filtermodell in Form des „Social Cues Filtered Out Approach“ Modells behandelt (Misoch, 2006, S. 72).

### *1.2.2.1 Das Restriktionsmodell*

Die Face-to-Face-Kommunikation wird als ideale Form der interpersonalen Interaktionen bezeichnet, alle weiteren Formen der medial vermittelten Kommunikation als defizitär und restriktiv. Die digitale Kommunikation geht einher mit einer Reduzierung der Übertragungskanäle. Die Kommunikationspartner müssen dabei v.a. auf olfaktorische, gustatorische und taktile Reize aber auch auf emotionale Hinweise verzichten.



Darst. 3: Das Restriktionsmodell  
Quelle: In Anlehnung an Misoch, 2006, S. 68

Diese qualitative Beeinträchtigung der Kommunikation hat, aus Sicht dieses Modells, eine Versachlichung sowie Entemotionalisierung zur Folge. Weiters wird angenommen, dass eine zusätzliche Loslösung von Raum und Zeit zur Entkontextualisierung führt, was die Orientierung am jeweiligen Gegenüber erschwert. (Misoch, 2006, S. 68 ff.)

Das Restriktionsmodell ist immer noch ein sehr populäres Modell obwohl verschiedene empirische Studien belegen konnten, dass digitale Kommunikation z.B. sehr wohl als emotional und persönlich erlebt werden kann (Misoch, 2006).

### 1.2.2.2 Die Social Presence Theory

Die Social Presence Theorie wurde 1976 von Short, Williams und Christie ebenfalls auf Grundlage eines Vergleichs von computervermittelter Kommunikation zu Face-to-Face-Situationen entwickelt. Dabei verstehen sie unter „social presence“ das Gefühl welches man hat, wenn man mit anderen in einer kommunikativen Interaktion involviert ist. Dieses Gefühl ist dabei von der Anzahl der Kanäle abhängig, über die das jeweilige Medium verfügt. Je weniger Kanäle es gibt, desto weniger ist man sich der Anwesenheit anderer Personen bewusst und desto unpersönlicher werden die Interaktionen. (Köhler, 2003, S. 26)



Darst. 4: Soziale Präsenz verschiedener Medien  
Quelle: In Anlehnung an Misoch, 2006, S. 64

Diese Theorie beschreibt den Zusammenhang zwischen sozialer Präsenz und der Intimität eines Gesprächs. Beide Faktoren (soziale Präsenz und Intimität) verstärken sich dabei gegenseitig. Gleichzeitig werden beide Faktoren intensiviert, je mehr Zeichen übertragen werden und je unmittelbarer, intensiver, kontextsensitiver und persönlicher die Kommunikation von den Kommunikanten empfunden wird. (Misoch, 2006, S. 64)

Das Verhältnis der Konzepte „Soziale Präsenz“, „Intimität“ und „Unmittelbarkeit“ zueinander wird von Short, Williams und Christie wie folgt postuliert (Misoch, 2006, S. 64):

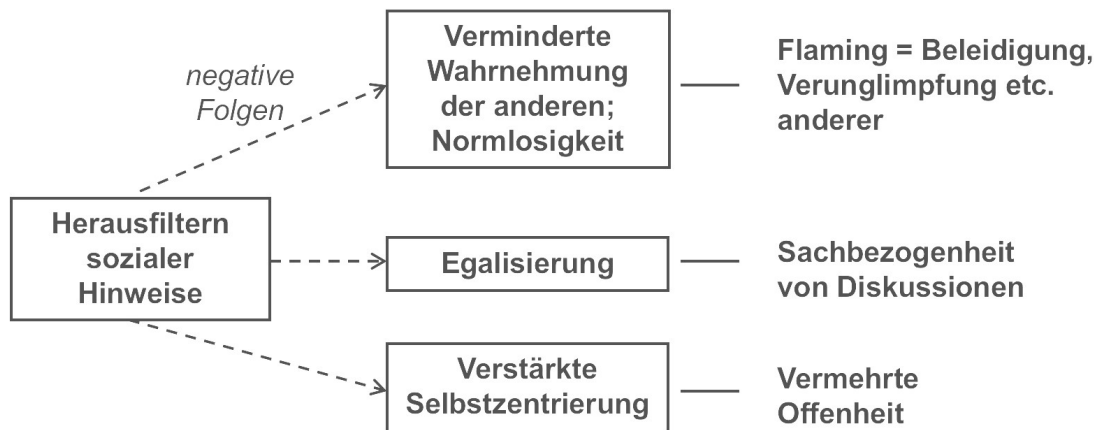
- Soziale Präsenz trägt zur Entstehung von Intimität bei,
- Unmittelbarkeit unterstützt und verstärkt Intimität,
- Unmittelbarkeit verstärkt soziale Präsenz.

Nach Short u.a. ist Soziale Präsenz eine Eigenschaft des Mediums und nicht der Person, die es nutzt (1976, S.65).

Nicht jedes Medium ist für jeden Kommunikationsprozess geeignet. Medien mit einem niedrigen Grad an sozialer Präsenz, sind für Kommunikationen geeignet, die Prozesse der Informationsvermittlung und einfache Problemlösungen beinhalten. Für komplexere Aufgaben, in denen persönliche Beziehungen und Personenmerkmale entscheidende Faktoren darstellen, sind Medien mit einem hohen Grad an sozialer Präsenz notwendig. (Short u.a., 1976, S. 158)

### *1.2.2.3 Das Filtermodell*

Das Filtermodell konzentriert sich auf die technisch bedingte kanalreduzierte Kommunikation im Internet (Misoch 2006, S. 72 ff.; Döring, 2013, S. 427 sowie Döring 2003, S. 174 ff.). Die Grundannahme hier ist einfach. Face-to-Face-Kommunikation und digitale Kommunikation unterscheiden sich hinsichtlich der sozialen Hinweisreize deutlich voneinander. Die Folge daraus ist eine Veränderung des Kommunikationsprozesses, die sowohl positive als auch negative Folgen haben kann. Der zentrale Unterschied zwischen Face-to-Face-Kommunikation und digitaler Kommunikation besteht für Sproull und Kiesler (1986) im Fehlen von sozialen Hinweisen („social context cues“).



Darst. 5: Social Cues Filtered Out Approach  
 Quelle: In Anlehnung an Misoch, 2006, S. 72

Der digitalen Kommunikation fehlen unmittelbar die Kommunikationssituation betreffende Hinweise („situational variables“) und organisatorische Hinweise („organizational position“), welche beispielsweise den Status oder Aussehen, Alter, Bildung etc. betreffen (Sproull & Kiesler 1986, S. 1494 ff.). Welche Folgen das Fehlen der „social context cues“ und „situational variables“ innerhalb computervermittelter Kommunikation (CvK) hat, wird unterschiedlich beurteilt. So geht Döring von positiven Folgen aus und spricht von einem „Nivellierungseffekt“ (Döring 2003, S. 155). Ähnlich argumentiert Misoch, die sich eine „Egalisierung der Interaktionssituation“ (Misoch 2006, S. 72) erhofft:

*„Weder die imposante Gestalt noch die laute Stimme, der Altersvorsprung oder die elegante Kleidung schaffen in CvK-Szenarien einen Kommunikationsvorteil“ (Döring, 2003, S. 155).*

Verbunden mit der Hoffnung auf eine Egalisierungstendenz digitaler Kommunikation ist die Einschätzung, dass es aufgrund des Fehlens sozialer Hinweise zu einer Konzentration der Kommunikationspartner auf den Inhalt der Nachricht kommt (Misoch, 2006, S. 72). Als mögliche negative Effekte des Fehlens von sozialen Hinweisen innerhalb digitaler Kommunikation wird befürchtet, dass in Foren, oder in anderen durch Anonymität geprägten Anwendungen, ein ungehemmter und aggressiver Kommunikationsstil dominiert (Flaming). (Döring, 2013, S. 427)

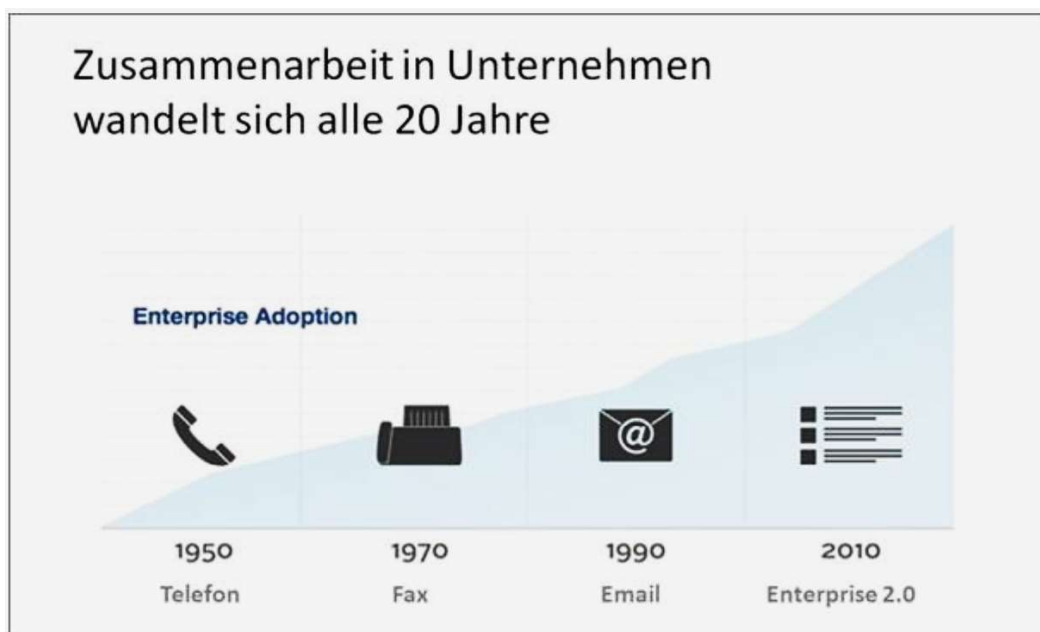
*„Typically, when social context cues are strong, behavior tends to be relatively other-focused, differentiated, and controlled. When social context cues are weak, people’s feelings of*

*anonymity tend to produce relatively self-centered and unregulated behavior“ (Sproull & Kiesler, 1986, S. 1495).*

### 1.2.3 Kommunikation im Unternehmen

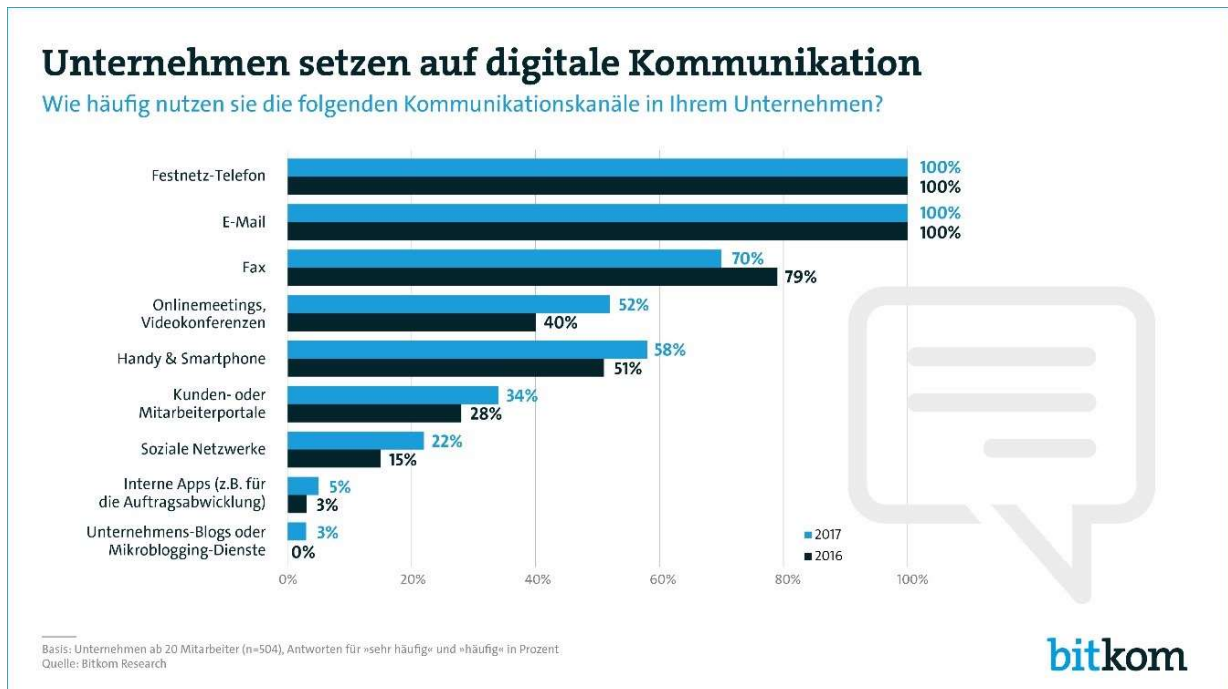
Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Zusammenarbeit in Unternehmen ist die Art und Weise, wie die Menschen im Unternehmen miteinander und nach außen kommunizieren (Rosenberger, 2017, S. 106). Etwa alle 20 Jahre wird eine neue, weit verbreitete Form der Unternehmens-Zusammenarbeit angenommen. Nach dem Telefon ab 1950, dem Fax ab 1970 und der E-Mail ab 1990 ändert sich die Art unserer Kommunikation in Unternehmen jetzt hin zu Enterprise 2.0 (Pfeiffer, 2018).

Neben der herkömmlichen analogen Kommunikation werden in Unternehmen zunehmend digitale Kommunikationsarten eingesetzt. Wie eine Untersuchung von Bitkom Research (bitcom, 2017) zeigt, wird das Festnetz-Telefon in Unternehmen noch stark genutzt, die Verwendung von Fax-Geräte nimmt hingegen deutlich ab. Digitale Kommunikationskanäle finden bereits rege Anwendung und legen deutlich zu. Eine deutliche Zunahme ist v.a. bei Online-Meeting, Smartphone, Portalen und sozialen Netzwerken zu beobachten.



Darst. 6: Zusammenarbeit im Unternehmen  
Quelle: Gartner in Pfeiffer, 2013

Mittlerweile gehört es zum Standard, dass zur beruflichen Kommunikation in den Unternehmen E-Mails herangezogen werden.



Darst. 7: Unterschiedliche Kommunikationskanäle in Unternehmen  
Quelle: bitcom, 2017

Die Verwendung von sogenannten Chat-Diensten sowie die Nutzung von Videokonferenzen bzw. Online-Meetings ist zwischenzeitlich ebenfalls sehr verbreitet. Ferner gibt es in Unternehmen, die im Hinblick auf digitale Kommunikation und im Vergleich zu anderen Unternehmen fortgeschrittener sind, bereits die Anwendung von Kunden- und Mitarbeiterportalen und auch die Möglichkeit über sogenannte Soziale Netzwerke zu kommunizieren. Dennoch findet das Fax in vielen Unternehmen noch Verwendung, wenn der Einsatz dieses Gerätes auch deutlich abnimmt. (EMNID, 2017, S. 4 ff. sowie Weck, 2018)

## 1.3 Die Untersuchung

### 1.3.1 Die quantitative Untersuchung

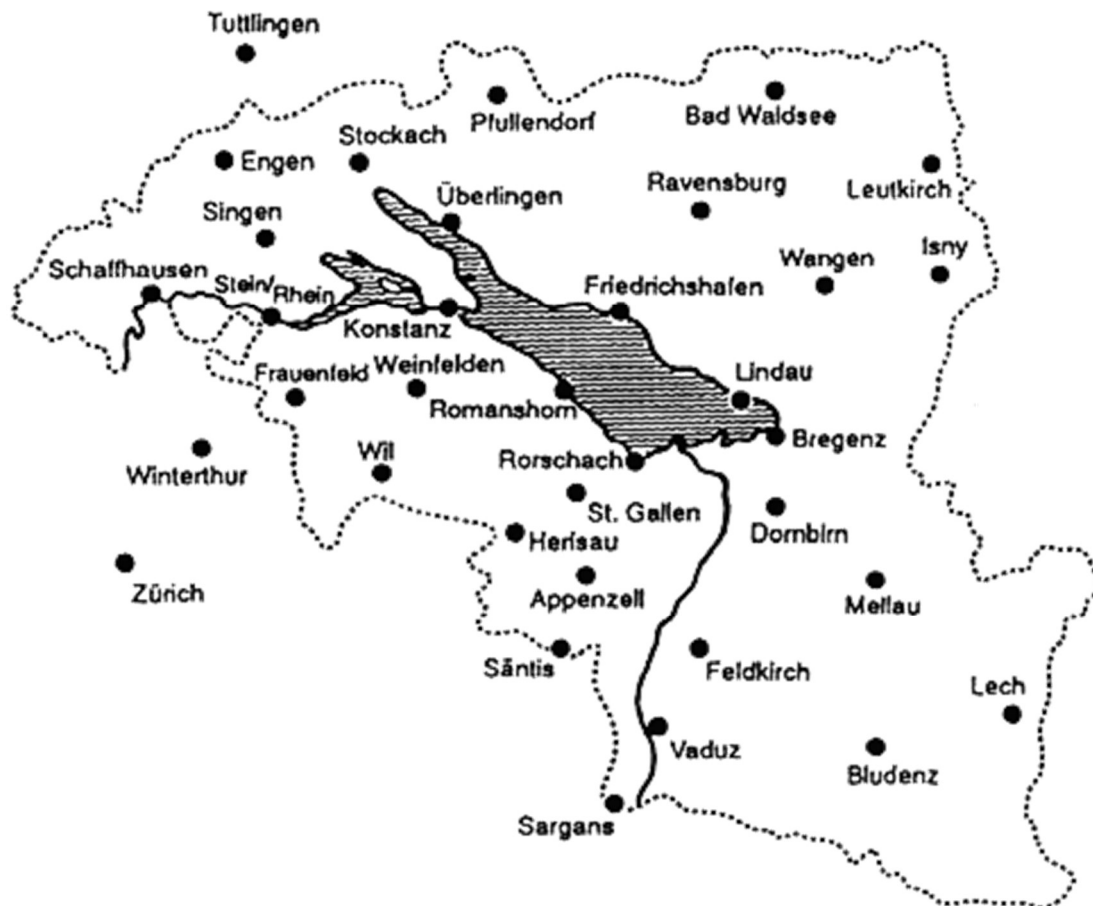
Im Rahmen der Lehrveranstaltungen „Grundlagen empirischer Methodenlehre“ im Masterstudiengang „Business Prozess Management“ (BPM) sowie „Empirische Methodenlehre“ im Masterstudiengang „Accounting, Control-



ling and Finance“ (ACF) wurde im Sommersemester 2018 an der FH Vorarlberg eine quantitative Studie zur Kommunikation in Unternehmen durchgeführt. Forschungsfragen der Untersuchung waren:

- Formen der Kommunikation im Unternehmen,
- Einstellungen zu digitaler Kommunikation sowie
- Subjektiv empfundene Unterschiede zwischen digitaler und analoger Kommunikation.

Als Zielgruppe bzw. Grundgesamtheit wurden Berufstätige ab 25 Jahren, aus der Region Bodensee (Liechtenstein, Ostschweiz, Süddeutschland und Vorarlberg) die täglich im Beruf am Computer tätig sind und auch berufliche Kontakte zu Personen außerhalb des Unternehmens haben (Kunden, Zulieferer etc.) definiert, wobei der Fokus auf dem österreichischen Bundesland Vorarlberg liegt.



Darst. 8: Euregio Bodensee  
Quelle: <https://www.kim.uni-konstanz.de>

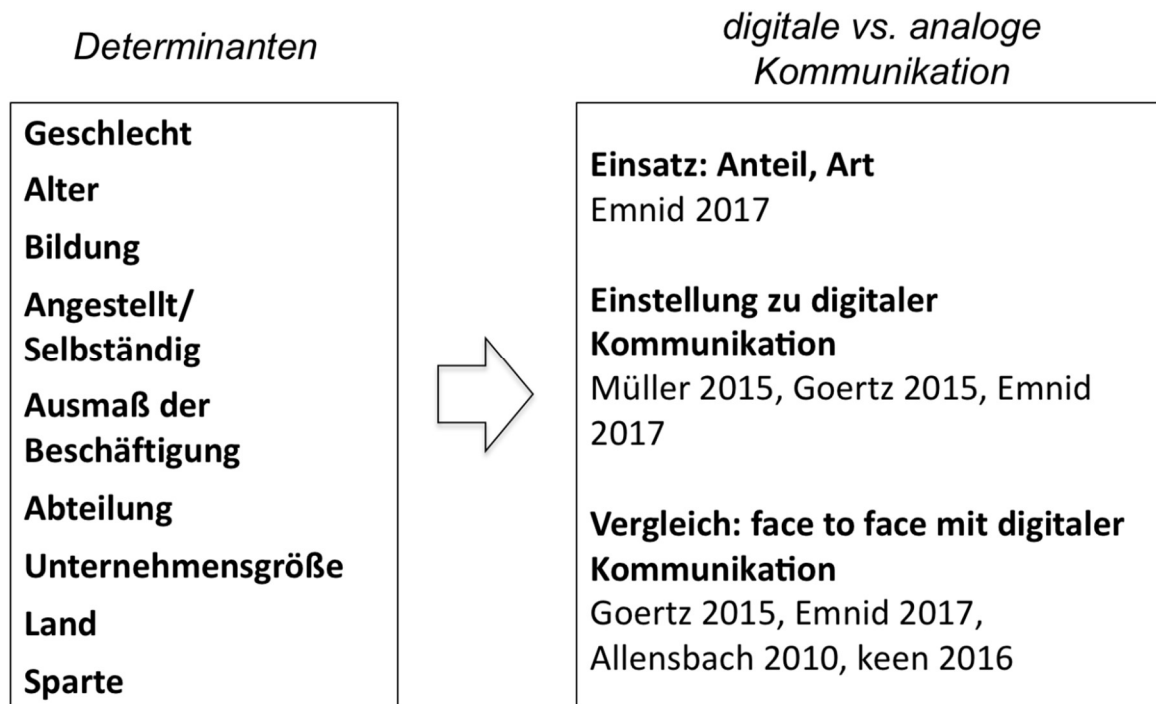
Für die Gewinnung der Stichprobe wurde das Quota- bzw. Quotenverfahren gewählt (Mayer, 2013, S. 63 ff.).

<b>Geschlecht</b>	weiblich	46,0 %
	männlich	54,0 %
<b>Alter</b>	15 bis 19 Jahre	5,5 %
	18 bis 29 Jahre	19,0 %
	30 bis 44 Jahre	34,7 %
	45 bis unter 59 Jahre	36,0 %
	ab 60 Jahre	4,9 %
<b>Ausbildung</b>	Pflichtschule	16,6 %
	Lehre	39,3 %
	BMS	14,8 %
	Matura	14,5 %
	Hochschule	14,9 %
<b>Unternehmensgröße</b>	KU (10 bis 49 MA)	35,0 %
	MU & GU (ab 50 MA)	65,0 %
<b>Sparten</b>	Gewerbe und Handwerk	27,5 %
	Industrie	25,1 %
	Handel	17,9 %
	Banken und Versicherungen	3,8 %
	Transport und Verkehr	7,9 %
	Tourismus und Freizeit	13,3 %
	Information und Consulting	4,6 %

Darst. 9: Der Quotenplan

Grundlage für den Quotenplan waren die Geschlechter- und Altersverteilung der unselbständig Erwerbstätigen (Wirtschaftskammer Vorarlberg, 2017a, S. 9 f.), die Bildungsabschlüsse (WKO Statistik, 2018), die Unternehmensgrößen sowie die Anteile der einzelnen Sparten (Wirtschaftskammer Vorarlberg, 2017b, S. 4 f.) in Vorarlberg. Da der Fokus auf dem Bundesland Vorarlberg liegt und sich die Verhältnisse v.a. von der Ostschweiz nicht stark unterscheiden, wird bei der Entwicklung des Quotenplans Vorarlberg zugrunde gelegt. Pflichtschulabsolventen wurden nicht in die Grundgesamtheit aufgenommen, da diese meist Hilfstätigkeiten ausführen und nur geringe digitale berufliche Kommunikation nach außen durchführen. Bei der Überprüfung der Repräsentativität wird daher der Anteil der Pflichtschulabsolventen (16,6 %) herausgerechnet.

Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte auf Grundlage des folgenden Messmodells.



Darst. 10: Das Messmodell

Die Fragen nach dem Anteil und die Art der digitalen Kommunikation wurden in Anlehnung an die Untersuchung „Digitale Kommunikation in deutschen Unternehmen“, eine repräsentative Umfrage von Kantar Emnid (2017) entworfen. Die Einstellung zur digitalen Kommunikation wurde mit Hilfe der von Müller-Böling u.a. entwickelte ADV-Skala (Automatisierte Datenverarbeitung) (Müller, 2015) sowie in Anlehnung an Goertz (2015) und Emnid (2017) gemessen. Der Vergleich von Face-to-Face-Kommunikation mit digitaler Kommunikation schließlich erfolgte in Anlehnung an Goertz (2015), Emnid (2017), Allensbach (2010) und keen (2016). Zudem liegen dem Messmodell v.a. Überlegungen der Restriktionsmodelle sowie des Filtermodells (Social Cues Filtered Out Approach) zugrunde (Goertz, 2015; Misoch 2006; Döring, 2013 sowie Döring 2003)

### 1.3.2 Die qualitative Untersuchung

Die qualitative Studie entstand im Rahmen der Lehrveranstaltung „Vertiefende empirische Methodenlehre“ im Masterstudiengang „International Marketing and Sales“ im Sommersemester 2018 an der FH Vorarlberg.

Im Rahmen der qualitativen Befragung wurden folgende Fragen untersucht:

- Formen und Anteile digitaler Kommunikation im Unternehmen,
- Vorteile und Nachteile digitaler Kommunikation im Vergleich zur analogen Kommunikation,
- Umgang der MitarbeiterInnen mit digitaler Kommunikation sowie
- Digitale bzw. analoge Kommunikation bei Führungskräften.

Die Stichprobenbildung erfolgte in Form einer vorab-Festlegung. Bei der Samplestruktur wurde darauf geachtet, dass jede Sparte Berücksichtigung findet und jede Zelle mit mindestens zwei Interviews vertreten ist. Da Führungskräfte nicht nur die eigene Kommunikationsverhalten kennen, sondern in der Regel auch über das Verhalten ihrer MitarbeiterInnen Bescheid wissen, wurden als Interviewpartner Personen mit Führungsfunktion gewählt. Konkret wurden somit pro Wirtschaftssparte jeweils zwei Führungskräfte aus der Kategorie Kleinunternehmen und weitere zwei aus der Kategorie Mittel- und Großunternehmen interviewt (siehe Darstellung 11).

Zwar ist der Anteil der Kleinunternehmen in Vorarlberg mit 1.596 deutlich größer als derjenige der mittleren und großen Unternehmen mit 348, vergleicht man jedoch die Anzahl der MitarbeiterInnen, so sind beträgt das Verhältnis etwa 1:2 zugunsten der mittleren und großen Unternehmen. Da für diese Untersuchung v.a. das Verhalten und die Einstellung der MitarbeiterInnen von Interesse sind, wurde für die Leitfadeninterviews eine gleichmäßige Aufteilung gewählt. (Wirtschaftskammer Vorarlberg, 2017b).

	Kleinunternehmen 10-49 MA	Mittel und Groß- unternehmen (ab 50 MA)	$\Sigma$
Gewerbe + Handwerk	2	2	4
Industrie	2	2	4
Handel	2	2	4
Bank + Versicherung	2	2	4
Transport + Verkehr	2	2	4
Tourismus + Freizeit	2	2	4
Information + Consulting	2	2	4
$\Sigma$	14	14	28

Darst. 11: Die Stichprobe für die qualitative Untersuchung

---

Zur Auswertung der Leitfadeninterviews wurde das Verfahren nach Mühlfeld u.a. angewandt (Mühlfeld u.a., 1981 sowie Mayer, 2013, S. 48 ff.).

Zur besseren Darstellung wurden bei der Auswertung der Ergebnisse nicht die ausgeschriebenen Bezeichnungen der Interviews gewählt, sondern Abkürzungen verwendet. Im Folgenden werden diese kurz erläutert, wobei der letzte Buchstabe „K“ immer für Kleinunternehmen steht und „G“ für Mittel- und Großunternehmen.

- GHK/GHG = Gewerbe + Handwerk
- TVK/TVG = Transport + Verkehr
- IK/IG = Industrie
- TFK/TFG = Tourismus + Freizeit
- HK/HG = Handel
- ICK/ICG = Information + Consulting
- BVK/BVG = Bank + Versicherung

Zudem ist noch anzumerken, dass von jeder Abkürzung zwei existieren, da in jeder Zelle zwei Interviews geführt wurden. Das heißt es existiert zum Beispiel GHK1 und GHK2.

## 1.4 Ergebnisse der Untersuchungen

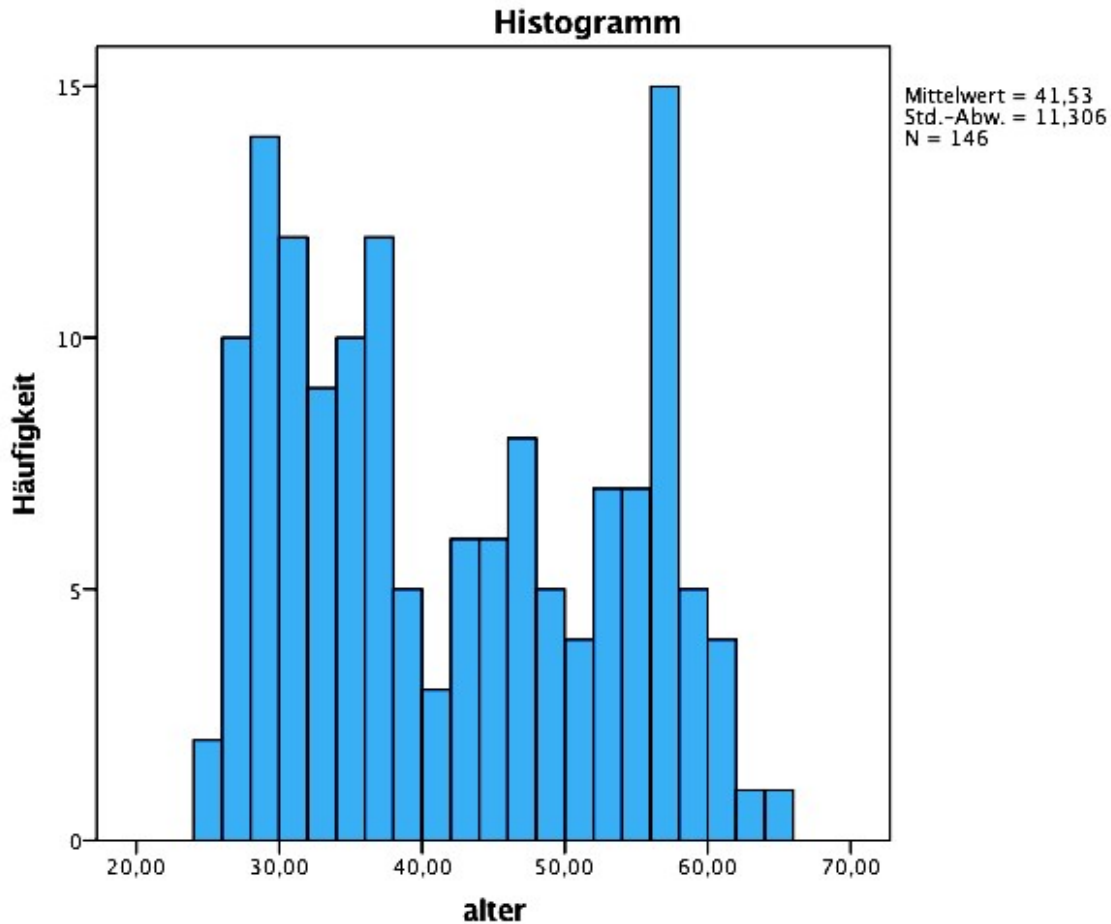
### 1.4.1 Die Befragten

Im Rahmen der quantitativen Untersuchung wurden 146 Personen befragt, davon waren 72 weiblich (49,3 %) und 74 männlich (50,7 %). Wie ein Chi-Quadrat-Anpassungstest zeigt (Irrtumswahrscheinlichkeit<sup>2</sup>  $\alpha = 0,422$ ), liegt keine signifikante Abweichung von der Geschlechterverteilung in der Grundgesamtheit vor (siehe Darstellung 9 sowie Wirtschaftskammer Vorarlberg, 2017a, S. 9 f.).

Etwa zwei Drittel der Befragten arbeiten in Vorarlberg, circa ein Viertel in Deutschland. Die restlichen Befragten arbeiten in der Schweiz und in Liechtenstein.

---

<sup>2</sup> Der vorliegenden Untersuchung wurde eine maximal zulässige Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha = 0,05$  zugrunde gelegt.



Darst. 32: Die Altersverteilung der Befragten

Die Altersverteilung der Befragten liegt zwischen 25 und 64 Jahren. Das arithmetische Mittel beträgt 41,53 Jahre. Auch beim Durchschnittsalter ist keine signifikante Abweichung zu beobachten (t-Test mit  $\alpha = 0,971$ ). Der arithmetische Mittelwert der Stichprobe ist nahezu identisch mit dem arithmetischen Mittelwert der Grundgesamtheit (unselbständig Erwerbstätige zwischen 25 und 65 Jahren). In nachfolgender Grafik ist ersichtlich, dass der größte Anteil in der Stichprobe bei 57 Jahren (7,5%) liegt. Der größte Anteil des unselbständig Erwerbstätigen in Vorarlberg liegt zwischen 45 und 59 Jahren. (Wirtschaftskammer Vorarlberg, 2017a, S. 11)

Bei den Bildungsabschlüssen sind nur geringe Abweichungen von der Grundgesamtheit<sup>3</sup> zu beobachten. Auch hier konnte keine signifikante Ab-

<sup>3</sup> Hier wurden die Pflichtschulabsolventen herausgerechnet, da diese nicht Teil der Grundgesamtheit sind.

weichung von der Grundgesamtheit festgestellt werden (Chi-Quadrat-Anpassungstest mit  $\alpha = 0,599$ ).

	Stichprobe	Grundgesamtheit
Lehre	43,8 %	47,1 %
BMS	15,8 %	17,7 %
Matura	19,2 %	17,4 %
Hochschule	21,2 %	17,8 %
$\Sigma$	100,0 %	100,0 %

Darst. 43: Die Bildungsabschlüsse der Befragten

23,3 Prozent der Befragten sind in Kleinunternehmen und 76,7 Prozent in mittleren bzw. großen Unternehmen beschäftigt. Hier ist eine signifikante Abweichung von der Grundgesamtheit (35 % zu 65 %) zu beobachten (Chi-Quadrat-Anpassungstest mit  $\alpha = 0,003$ ).

Was die Verteilung der Befragten auf die Sparten anbelangt, so sind auch hier deutliche Abweichungen von der Grundgesamtheit zu erkennen (Wirtschaftskammer Vorarlberg, 2017b, S. 4 f. sowie Darstellung 9). Zudem wurde in die Stichprobe auch der Bereich „Gesundheit und Soziales“ aufgenommen. Einzelne Angaben der Befragten zur Sparte konnten nicht zugeordnet werden und wurden unter die Kategorie „Sonstiges“ subsummiert.

	Stichprobe	Grundgesamtheit
Gewerbe + Handwerk	16,4 %	27,5 %
Industrie	35,6 %	25,1 %
Handel	6,2 %	17,9 %
Bank + Versicherung	7,5 %	3,8 %
Transport + Verkehr	6,8 %	7,9 %
Tourismus + Freizeit	5,5 %	13,3 %
Information + Consulting	11,0 %	4,6 %
Gesundheit + Soziales	6,2 %	k.A.
Sonstiges	4,8 %	k.A.
$\Sigma$	100,0 %	100,0 %

Darst. 14: Spartenverteilung in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe

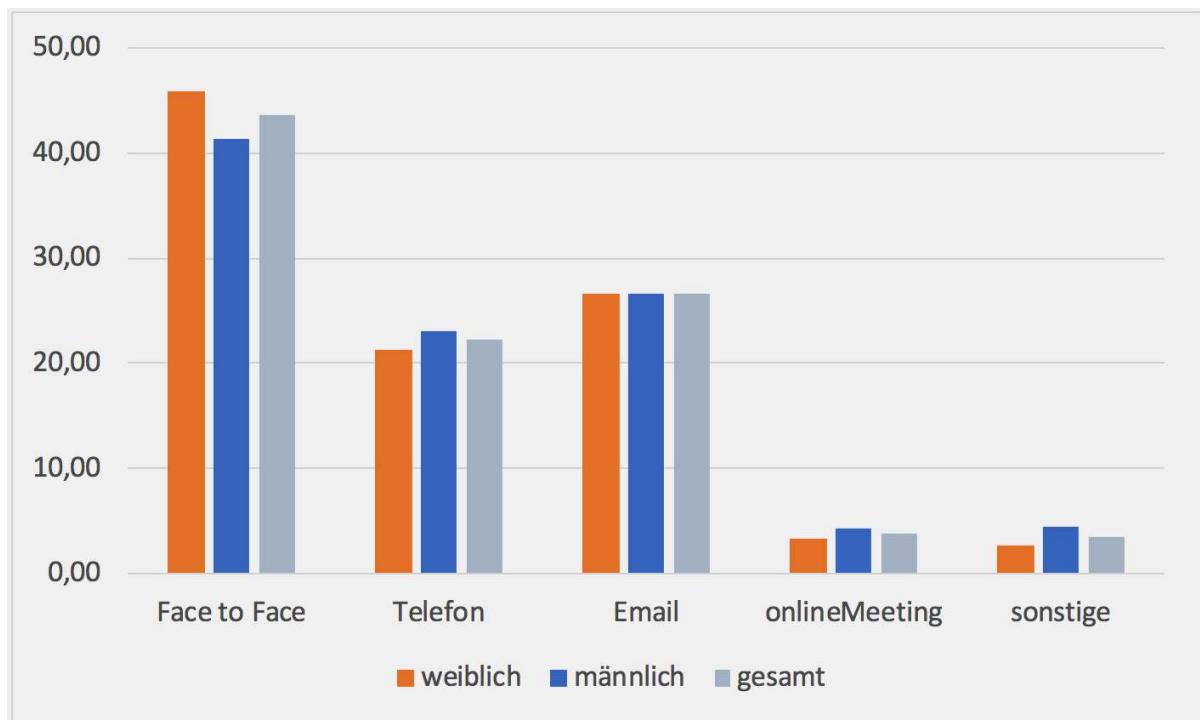
Insgesamt kann also gesagt werden, dass die Stichprobe hinsichtlich der Geschlechter- und der Alterserteilung sowie hinsichtlich der Bildungsabschlüsse repräsentativ ist, lediglich bei der Unternehmensgröße und der Spartenverteilung sind signifikante Abweichungen festzustellen.

Bei der qualitativen Befragten wurden die Vorgaben für die Stichprobe (siehe Darstellung 11) eingehalten.

### 1.4.2 Einsatz digitaler Kommunikation im Unternehmen

Kommunikation im beruflichen Alltag ist v.a. Face-to-Face-Kommunikation. Weiters ist der Anteil der E-Mails bereits größer als der Anteil an Telefonkommunikation. Online-Meetings und sonstige digitale Kommunikation befinden sich noch im unteren Prozentbereich (vergleiche dazu Darstellung 7 und bitcom, 2017).

In der Umfrage von Emnid lag das Telefon noch vor E-Mail und Chat-Diensten (2017, S. 5). Auch diese Umfrage kommt zum Ergebnis, dass das persönliche Gespräch mit Kollegen und Vorgesetzten nach wie vor die interne Unternehmenskommunikation dominiert. Die absolute Mehrheit (81 Prozent) der Befragten hält es zudem für produktiver als den digitalen Austausch (18 Prozent).



Darst. 15: Kommunikationsverhalten in Prozent



Zwischen Frauen und Männern besteht bei keiner der Kommunikationsarten ein signifikanter Unterschied (t-Test). Frauen sind offenbar nicht digitaler als Männer, wie dies von Salmons und Crosbie postuliert wird (2012).

Anders als bei der Untersuchung von Emnid (2017, S. 5) ist bei der vorliegenden Untersuchung kein Zusammenhang zwischen Alter und verwendeter Kommunikationsform feststellbar. Eine Korrelation zwischen dem Alter der Befragten und der Kommunikation im beruflichen Alltag liefert keinen signifikanten Zusammenhang. (siehe dazu auch Allensbach, 2010, S. 53)

Die in der Untersuchung von Emnid (2017, S. 5) festgestellten Unterschiede hinsichtlich des Alters bei der Anwendung digitaler Kommunikation werden jedoch von den Interviewten Abteilungsleitern in der qualitativen Studie zumindest teilweise bestätigt:

*„Vor allem jüngere Kollegen, digital Natives, sind besonders affin und tun sich sehr leicht.“ (IK2)*

*„Man merkt auf jeden Fall, dass die jüngeren Mitarbeiterinnen viel flexibler mit verschiedenen Aufgaben umgehen und dass sie sich schneller mit neuen Technologien anfreunden können.“ (HK2)*

*„Eher altersspezifisch, da sind die jüngeren schon eher technikaffin.“ (BVG1)*

*„Und jüngere Kollegen von mir antworten schneller und kürzer.“ (BVG2)*

*„Die älteren Mitarbeiter bevorzugen die analoge Kommunikation“ (GHK2)*

*„Andere Kollegen in eher höherem Alter fühlen sich dort [digitale Kommunikation] häufig nicht so heimisch“ (IK2)*

*„Die älteren Mitarbeiter nutzen andere Medien, hier wird noch viel mehr telefoniert.“ (TVG1)*

Manche der interviewten Abteilungsleiter sehen diesen Unterschied jedoch nicht:

*„Jetzt ist es soweit, dass es alle Generationen nutzen. Da gibt es keinen Unterschied bei uns.“ (HK1)*

*„Mir wäre nichts aufgefallen.“ (TG1)*

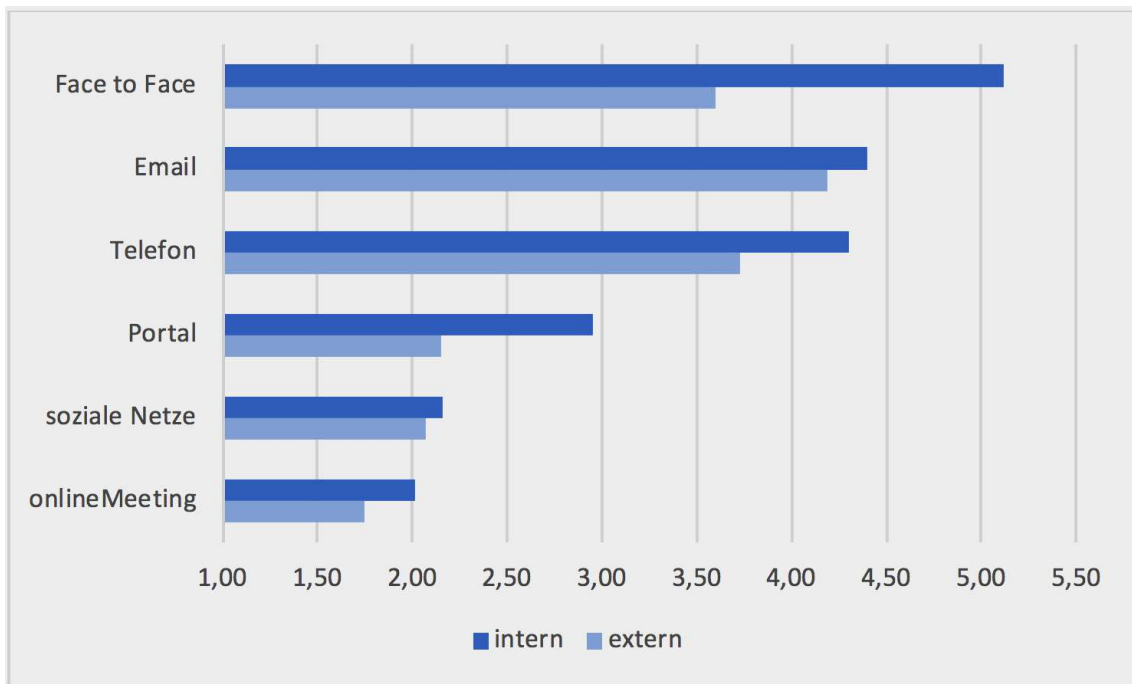
*„Obwohl wir alterstechnisch sehr breit aufgestellt sind [...] sehe ich hier keinerlei Unterschiede.“ (ICK1)*

Offensichtlich besteht hier ein deutlicher Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung aber auch zwischen den interviewten Abteilungsleitern.

Personen mit Matura benutzen signifikant häufiger E-Mails und Hochschulabsolventen verwenden signifikant häufiger online-Meetings (Varianzanalyse und Welch-Test). Zu etwas anderen Ergebnissen kommt die Untersuchung von Emnid (2017, S. 6). Hier gaben die Akademiker häufiger an, E-Mails zu benutzen als die Befragten mit geringeren Bildungsabschlüssen. (siehe dazu auch Allensbach, 2010, S. 53)

Eine Korrelation der Kommunikationsart mit der Unternehmensgröße (Kendalls  $\tau$ ) zeigt, dass bei kleineren Unternehmen signifikant stärker Face-to-Face-Kommunikation ( $\tau = -0,137$  und  $\alpha = 0,041$ ), und bei größeren Unternehmen signifikant stärker E-Mails ( $\tau = 0,196$  und  $\alpha = 0,004$ ) und Online-Meetings ( $\tau = 0,209$  und  $\alpha = 0,004$ ) verwendet werden. Die Unternehmensgröße beeinflusst die Kommunikationsart, digitale Kommunikation wird in größeren Unternehmen stärker eingesetzt (Veselinovic, Vlastelica-Bakic & Civaric-Kostic 2016, S. 51 f.). Gerade für Kleinst- und Kleinunternehmen sind auf Grund ihrer Größe Kommunikationsmethoden wie Face to Face besonders geeignet (Belliger & Krieger, 2007, S. 14).

Face-to-Face-Kommunikation dominiert die interne Unternehmenskommunikation gefolgt von E-Mail und Telefon (Antwortvorgaben 1 nie bis 6 sehr häufig). Die Untersuchung von Emnid kommt ebenfalls zum Ergebnis, dass das persönliche Gespräch mit Kollegen und Vorgesetzten nach wie vor die interne Unternehmenskommunikation beherrscht (2017, S. 7).



Darst. 16: Interne und externe Kommunikation

Bei der externen Unternehmenskommunikation führen E-Mails vor Telefon und Face-to-Face. Portale werden wiederum für interne Unternehmenskommunikation deutlich häufiger verwendet als für externe Kommunikation.

Die Dominanz digitaler Kommunikation bei der externen Unternehmenskommunikation wird auch im Rahmen der qualitativen Untersuchung bestätigt.

*„Über E-Mail kommunizieren wir dann natürlich mit Zulieferern aus Fernost oder Großkunden.“ (GHK1)*

*„Nach außen ist es eher 40 Prozent analog und 60 Prozent digital.“ (GHK2)*

*„Ja wir nutzen beide Kanäle. Die Kommunikation nach außen erfolgt meist über digitale Kanäle, wie zum Beispiel E-Mail oder Telefon.“ (IG1)*

*„Wir senden viele Werbebotschaften per E-Mail an unsere Kunden. Es können Newsletter, Angebote, Prospekte oder Vorschläge sein. Wir verwenden auch unsere Webseiten, um unser Angebot zu kommunizieren, oder Facebook und Instagram.“ (TFG2)*

Soziale Medien und zahlreiche andere digitale Kanäle bieten immer mehr Möglichkeiten. Unternehmen, die noch keine digitalen Kommunikationskanäle zur externen Kommunikation benutzen, verschenken nicht allzu teure Präsenz (keen, 2016).

Digitale Kommunikationstools revolutionieren aber auch die interne Kommunikation. Beispielsweise werden Projektmanagementtools zu effizien-

ten Kommunikationsmethoden (Weck, 2018). So überbrücken die verschiedensten Methoden der digitalen Kommunikation beliebige Entfernungen. Dadurch müssen die Vorgesetzten und MitarbeiterInnen sich nicht mehr einen Standort oder eine Zeitzone teilen, um gemeinsam zu kommunizieren. Gerade bei größeren Unternehmen sind weite Distanzen zwischen den Niederlassungen im In- und Ausland bereits ganz normal. Viele Teams existieren dadurch nur noch in einem virtuellen Raum. (Hesener, 2017, S. 3 ff.)

Auch in der qualitativen Umfrage sind zahlreiche Belege für eine steigende Digitalisierung der internen Kommunikation zu finden. Speziell wenn die Unternehmen verschiedene Filialen bzw. Niederlassungen oder internationale Partner haben.

*„Neben dem Chat und den Mails haben wir auch zum Teil noch Skype-Meetings mit anderen Niederlassungen, oder auch wenn wir mit anderen Firmen, die wir zugekauft haben, reden. Neben Outlook verwenden wir auch OneNote um Listen zu teilen (...) dann hätten wir auch noch eine Intranet-Plattform mit welcher Informationen in einem News-Karussell geteilt werden.“ (HG1)*

*„Meeting Tools wie Skype ersparen viele E-Mails oder Geschäftsreisen, trotzdem findet noch ein persönlicher Austausch statt.“ (TVG1)*

*„Oftmals ist der persönliche Kontakt aufgrund geografischer Entfernung nicht möglich und dann nutzen wir gerne Skype Business, da wir hier doch eine gewisse Gesprächskultur gewährleisten können.“ (ICK1)*

*„Für uns ein ganz wichtiges Tool ist das Intranet, also das Shared Service. Damit haben wir Projekte und Projektlisten und ich werde immer wieder über Änderungen informiert. Das hilft mir auch sehr den Überblick zu behalten.“ (HG1)*

Häufig wurde von den interviewten Führungskräften angegeben, WhatsApp als gängige Kommunikationsmöglichkeit im Unternehmen zu verwenden. WhatsApp ist ein Chat, der über das Internet läuft und gleichzeitig die Möglichkeit bietet, kleiner Anhänge (Dateien und Fotos) zu versenden und Anrufe zu tätigen. Schriftliche sowie auditive Nachrichten können über Gruppenchats gleichzeitig mit einer Vielzahl von Personen geteilt werden. Diese Kombination an Funktionen scheint für viele Unternehmen eine attraktive Lösung für die Kommunikation zu sein, wird jedoch meist als Ergänzung zu anderen Kommunikationstools (Telefon, E-Mail und analoge Kommunikation) gesehen.

„Wir verwenden WhatsApp und SMS. Und ganz selten auch E-Mails.“ (TFH2)

„Für schnelle Kommunikation ohne viel Schnick Schnack kommunizieren wir daher häufig über WhatsApp.“ (ICK1)

„WhatsApp ist bei uns auch ein wichtiger Kanal, es dient z.B. zum schnellen Austausch von Daten wie Skizzen oder Videos.“ (IK1)

„Homepage und Facebook haben wir noch...und eine WhatsApp Gruppe.“ (GHK1)

„Es gab Gruppen, so WhatsApp Gruppen. In denen haben die Leiter das Team informiert was, wann zu tun ist und Fragen beantwortet.“ (TFG1)

„Social-Media verwenden wir auch. Da sind wir in fast allen Kanälen präsent. Auch WhatsApp ist in manchen Ländern gefragt.“ (HG1)

„WhatsApp wird nur verwendet, wenn wir Reklamationen haben. TFH2: Sagen wir mal 90 Prozent telefonisch und 10 Prozent per WhatsApp.“ (HK1)

„Auch innerhalb der Belegschaft bestehen WhatsApp Gruppen um unterschiedliche Dinge zu besprechen.“ (ICK1)

„Für die Kommunikation, intern mit den Kollegen, haben wir eben noch die WhatsApp Gruppe und schreiben uns privat.“ (GHG1)

Wie die Antworten zeigen, wird WhatsApp gerne verwendet, um mit den Kollegen auch privat zu kommunizieren und wenn Informationen besonders schnell vermittelt werden müssen. Dies kann mit der Social Presence Theory von Short, Williams und Christie (1976) erklärt werden (in Misoch 2006, S. 64; siehe dazu auch Kapitel 4.2.2.2). t siedelt sich durch die Funktion der Sprachnachrichten und Videochats sehr weit oben an der Skala der Medien an, die die soziale Präsenz erhöhen. Dies führt offensichtlich zu dem vergleichsweise intimeren Charakter von WhatsApp gegenüber E-Mails. Mails sind als Computertext auf der Skala ganz unten angesiedelt. Eine Grundlage für die Erklärung der wachsenden Popularität von WhatsApp bieten auch die Axiome von Watzlawick. Besonders der Beziehungsaspekt der Kommunikation kann bei WhatsApp über die Möglichkeit von Sprachnachrichten, Anrufen und den gängigen Einsatz von Emojis besser bedient werden (siehe dazu Kapitel 4.2.1.2).

In Bezug auf die Themen die über bestimmte digitale Kanäle kommuniziert werden, war bei der Auswertung der qualitativen Interviews besonders Auffällig, dass im Zusammenhang mit E-Mails meist die Dokumentation und mögliche Speicherung genannt wird. In Verbindung mit der Kommunikati-

onstheorie, kann man hier das Vier Ohren Modell zu Grunde legen. Immer, wenn die Sachebene kommuniziert werden möchte oder von großer Bedeutung ist, wird laut der vorliegenden Umfrage per E-Mail kommuniziert (siehe dazu Kapitel 4.2.1.3).

*„Das ist wahrscheinlich die E-Mail, dass zeigt sich durch die Beständigkeit. Alles was ich schriftlich via E-Mail festhalte, ist für mich eine Art Wahrheit. Darauf kann man sicher immer wieder beziehen, dies wird als Informationsarchiv genutzt.“ (IK1)*

*„Ich wickle das Meiste per E-Mail ab. Das geht schnell, ist gleichzeitig dokumentiert und das Gegenüber muss nicht direkt erreichbar sein.“ (IG2)*

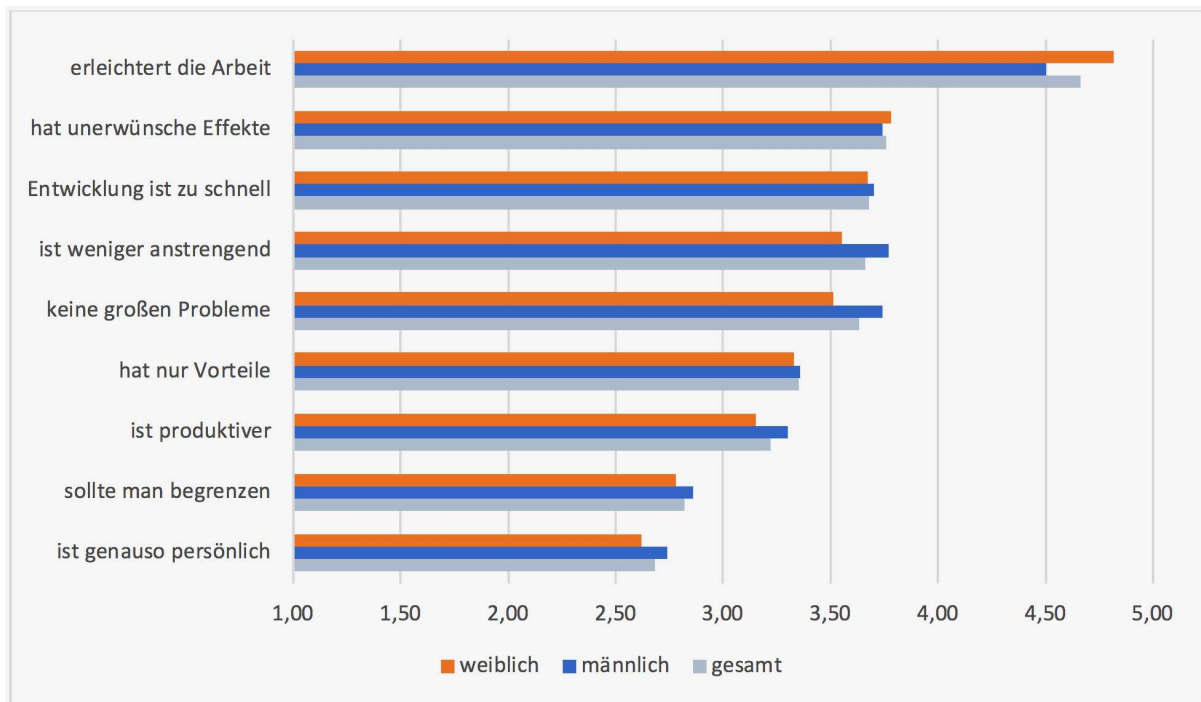
*„Wir senden viele Werbebotschaften per E-Mail an unsere Kunden.“ (TFG2)*

*„Also am meisten unterstützt der E-Mail-Verkehr unseren Geschäftsbetrieb. Durch die Speicherung wichtiger E-Mails in unseren Datenbanken können so Informationen jederzeit wieder abgerufen und terminlich genau zugeordnet werden. Außerdem werden Informationen in E-Mails meist in knapper, übersichtlicher Form dargestellt und die Mitarbeiter könnenden Zeitpunkt der Beantwortung bzw. Bearbeitung der E-Mail je nach Relevanz selbst festlegen.“ (BVK1)*

### 1.4.3 Einstellungen zur digitalen Kommunikation

Die Items zur Messung der Einstellung zur digitalen Kommunikation wurde v.a. der ADV-Skala entnommen (Müller, 2015) sowie unter Berücksichtigung der behandelten Modelle digitaler Kommunikation (siehe Kapitel 4.2.2 sowie Goertz, 2015, Misoch, 2006 und Köhler, 2003) entwickelt. Die Befragten konnten auf einer Skala zwischen 1 und 6 einer Aussage zustimmen oder diese ablehnen (1 = lehne stark ab und 6 = stimme stark zu).

Eine deutliche Zustimmung fand die Aussage „Die digitale Kommunikation erleichtert die Arbeit in einem Unternehmen“. Am geringsten wird der Aussage „Der Austausch über das Internet ist heute genauso persönlich wie Face-to-Face“. Dies stimmt auch gut mit der Social Presence Theory überein (siehe Kapitel 4.2.2.2). Interessant ist, dass die Items „Digitale Kommunikation ist nicht so anstrengend wie Face-to-Face Kommunikation“, „Die digitale Kommunikation hat eine Reihe von unerwünschten Nebeneffekten hervorgebracht“, „Die digitale Kommunikation schafft keine wirklich großen Probleme“ sowie „Die Entwicklung der digitalen Kommunikation geht heutzutage zu schnell“ ähnliche Zustimmungswerte erhalten haben.



Darst. 17: Einstellungen zur digitalen Kommunikation

Hinsichtlich der digitalen Kommunikation werden sowohl positive als auch negative Aspekte wahrgenommen, dies wird auch von der qualitativen Studie bestätigt. Besonders hervorgehoben wird dabei die Erleichterung, welche digitale Kommunikation mit sich bringt:

*„Generell ist es eine Vereinfachung da der komplette E-Mail-Verkehr als Dokumentation dient was in manchen Fällen sehr wichtig ist.“ (HK2)*

*„(...) als Erleichterung, weil ich entscheiden kann wann ich was mache. Dinge speichern kann, oder auch wieder darauf zurückgreifen kann.“ (HG1)*

*„Bei uns ist es eine Erleichterung (...) wenn eine Absprache nicht schriftlich festgehalten wird, per Fax oder per E-Mail, dann haben wir ganz schnell Schwierigkeiten (...)“ (TVG1)*

Die Verschriftlichung der Kommunikation wird also als großer Vorteil digitaler Kommunikation gesehen (siehe dazu auch Kapitel 4.4.2). Gerade bei Verträgen oder anderen verbindlichen Geschäftsbeziehungen erleichtert der schriftliche Geschäftsverkehr mit E-Mails die Umsetzung oder den Abschluss. Jedoch sind E-Mails der Korrespondenz nicht komplett dem Papier gleichgestellt. Trotzdem können im strafrechtlichen Sinne auch E-Mails als Urkunden beachtet werden. So kann auch bereits die alleinige Zusendung einer Offerte und deren Bestätigung via E-Mail einen Vertrag abschließen. Somit haben E-

Mails oder andere festgehaltene digitale Kommunikationskanäle den Mehrwert, dass sie sich später genau nachvollziehen sowie im Streitfall belegen lassen. (Klaus, 2013)

Viele der befragten Klein-, Mittel-, und Großunternehmen verwenden digitale Kommunikation, um eine schriftliche und teils verbindliche Dokumentation der Konversation zu haben. Dabei werden meist E-Mails verwendet.

*„Die ersten Reklamationen an Lieferanten werden immer zuerst per Telefon gemacht. Falls es dann noch weitere Probleme gibt, die schriftliche Dokumentation benötigen, schreibt man Mails.“ (GHK2)*

*„Extern Mails, werden vor allem bei Bestellungen und Auftragsbestätigungen an Kunden verwendet.“ (GHK2)*

*„Analog ist am schnellsten hinsichtlich Fragen und Rückfragen, aber jedoch der flüchtigste Kanal. Hier weiß man oft später schon nicht mehr was genau gesagt wurde; dies wird eher für informelle Updates genutzt, z.B. für Statusupdates.“ (IK1)*

*„Ausschließlich digital werden die Bestellungen gemacht, um Fehler und Missverständnisse zu vermeiden. Die Angebote werden auch ausschließlich digital kommuniziert, da sie am Schluss eine Verbindlichkeit darstellen. Werkverträge sind auch ausschließlich digital, da sie Zahlungspläne sowie Garantien beinhalten.“ (GHK2)*

Die in verschiedenen Untersuchungen aufgezeigten Vor- und Nachteile digitaler Kommunikation gehen sehr oft einher, mit dem Empfinden als Erleichterung (Vorteil) oder als Belastung (Nachteil). Siegfried Schick (2007, S. 53) beschreibt beispielsweise, dass die Speicherung von Daten und Kommunikation vorteilhaft und somit als Erleichterung in den Unternehmen angesehen wird. Auf die durch digitale Kommunikation hervorgerufene Belastung soll im nächsten Kapitel ausführlich eingegangen werden.

Neben der Belastung werden in der qualitativen Studie jedoch auch noch andere Nachteile digitaler Kommunikation genannt. Aufgrund der Einfachheit und Schnelligkeit digitaler Kommunikation, können heikle Dokumente schnell in der Masse untergehen. Es gestaltet sich zunehmend schwierig, wichtige und brauchbare Informationen herauszufiltern. Aufgrund der Informationsflut können schnell wichtige Details übersehen werden (Winke u.a., o.J.). Die gewaltige Informationsflut und ständige Unterbrechungen durch neue Nachrichten können auch krankmachen und das Gehirn überfordern, da es nicht mehr in der Lage ist alle Informationen zu verarbeiten. Die



Folgen sind Müdigkeit und Unkonzentriertheit, die Arbeitsleistung lässt folglich nach (FOKUS Online, 2012). Laut Computerwissenschaftlern der University of California in Irvine kann sich ein Mensch durchschnittlich elf Minuten am Stück mit einer Aufgabe beschäftigen, bevor er eine Nachricht oder einen Anruf eines Kollegen, Kunden oder Stakeholders bekommt (FOKUS Online, 2012). Hinzu kommt FOMO (fear of missing out), die Angst etwas zu verpassen. In Verbindung mit digitaler Kommunikation beschreibt FOMO den Druck ständig im Netz aktiv zu sein, um nichts Wichtiges auszulassen (Rohner, 2017).

*„Ich bin schon gut bedient, wenn ich täglich Mails checken muss und das interne Telefon mittrage, das unterbricht mich ständig und bringt mich aus dem Arbeitsfluss.“ (HG2)*

*„(... ) wenn im Channel zu viele Menschen aktiv sind, bekommt man zu viele Infos, die ich gar nicht alle konsumieren oder mir gar merken kann.“ (ICG2)*

*„Ich würde es nicht Informationen, sondern Müll nennen. Manchmal, gerade speziell auf WhatsApp, ist es schon so, dass sehr viel Müll kommuniziert wird. Wobei per Email natürlich schon sehr viele Neuheiten, Informationen, auch Mist reinkommen. Wir empfangen pro Tag 100 Emails, von denen wandern 90 direkt in den Mülleimer.“ (TFK1)*

*„Tendenziell würde ich schon sagen, dass der Mensch, gerade wegen der Informationsüberflutung, vergesslicher wurde.“ (TFK2)*

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Studie von Leichsenring (2018). Aus einer Befragung von 800 Fach- und Führungskräften im Jahr 2017 hervor, dass digitale Kommunikation als Effektivitäts- und Effizienzfresser empfunden werden. Gesteigerte Stressbelastung, mangende Konzentrationsfähigkeit, nicht vorhandene Struktur werden in allen Branchen bemängelt. Durch die kritische Betrachtung übermäßiger digitaler Kommunikation, werden die Vorzüge analoger Kommunikation hervorgehoben. 49 Prozent der Befragten halten physische Meetings, Brainstormings und den Austausch auf dem Flur von hoher Bedeutung in Bezug auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

Zwischen den Geschlechtern konnte in der quantitativen Studie bei keinem der Items ein signifikanter Unterschied festgestellt werden (t-Test). Die Einstellung zur digitalen Kommunikation ist also unabhängig vom Geschlecht. Auch hier wird die Vermutung von Salomons und Crosbie (2012) widerlegt, Frauen sind laut der vorliegenden Studie nicht digitaler als Männer. Das Feh-

len geschlechtsspezifischer Unterschiede wird auch von der qualitativen Studie bestätigt:

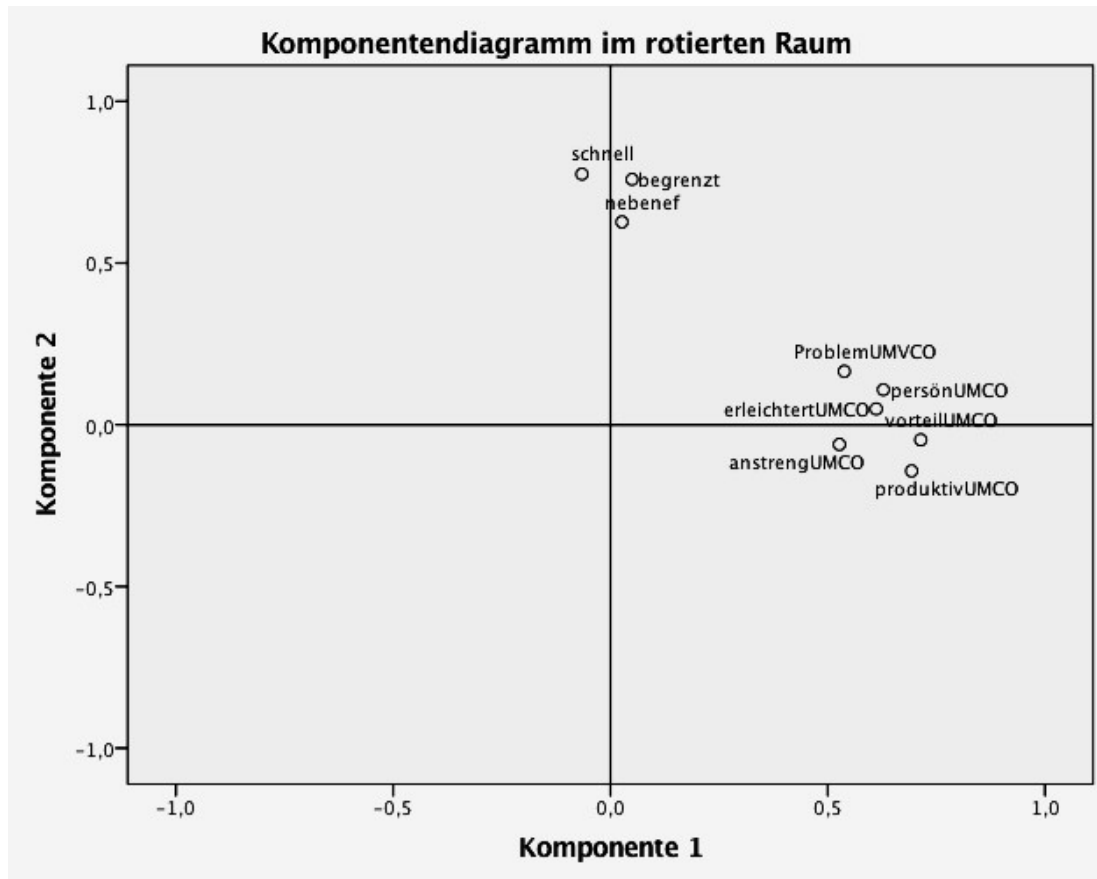
*„Geschlechterspezifisch kann ich keine Unterschiede feststellen.“ (IK2)*

*„Nein, das ist mir nicht bekannt. All unsere Mitarbeiter sind hochqualifiziert und nutzen die Ihnen zur Verfügung stehenden Medien so, wie die jeweilige Aufgabe erfordert.“ (BVK1)*

*„Bei den Geschlechtern wäre mir persönlich noch nie ein Unterschied aufgefallen.“ (ICK1)*

Was die Bildungsabschlüsse der Befragten anbelangt, so wurden bei den beiden Items „Der Austausch über das Internet ist heute genauso persönlich wie Face-to-Face“ sowie „Die Entwicklung der digitalen Kommunikation geht heutzutage zu schnell“ signifikante Unterschiede festgestellt (Varianzanalysen). Befragte mit Matura stimmen dem ersten der beiden Items (ist genauso persönlich) signifikant stärker zu als solche mit einem Lehr- oder Hochschulabschluss. Befragte mit Lehr- oder Fachschulabschluss stimmten wiederum dem zweiten Item (Entwicklung ist zu schnell) signifikant stärker zu als Hochschulabsolventen. Für Maturanten wirkt die digitale Kommunikation persönlicher und für Personen mit Lehr- bzw. Fachschulabschluss geht die Entwicklung der digitalen Kommunikation offenbar eher zu schnell.

Wie die Ergebnisse in Darstellung 17 und die obigen Ausführungen zeigen, werden hinsichtlich der digitalen Kommunikation eine Reihe von Vorteilen gesehen, aber auch Nachteile wahrgenommen. Dieses Ergebnis wird durch eine Faktorenanalyse nochmals bestätigt (vgl. dazu auch Leichsenring, 2018).



Darst. 18: Die Variablen bei schiefwinkliger Rotation

Die neun Items zur Einstellung zur digitalen Kommunikation laden auf zwei Faktoren, auf einen Faktor mit positiver Einstellung zur digitalen Kommunikation und auf einen zweiten Faktor mit negativer Einstellung.

Das bedeutet, wird ein Item mit negativer Konnotation hoch angekreuzt so gilt das auch bei den anderen beiden und wird ein Item mit positiver Einstellung zur digitalen Kommunikation hoch angekreuzt, gilt das auch für die anderen fünf Items dieser Gruppe. Mit den neuen Items werden nun zwei neue Variablen gebildet (ungewichteter additiver Index) und zwar die Variable „digKommpos“ (sechs Items) sowie die Variable „digKommneg“ (drei Items).

Auch bei diesen neu gebildeten Variablen konnte kein signifikanter Unterschied hinsichtlich des Geschlechts festgestellt werden (t-Test). Teilweise anders verhält es sich bei der Variablen „Bildung“. Zwar ist auch hier kein signifikanter Unterschied bezüglich der neu gebildeten Variablen „digKommneg“, der Variablen mit positiver Einstellung zur digitalen Kommunikation („dig-

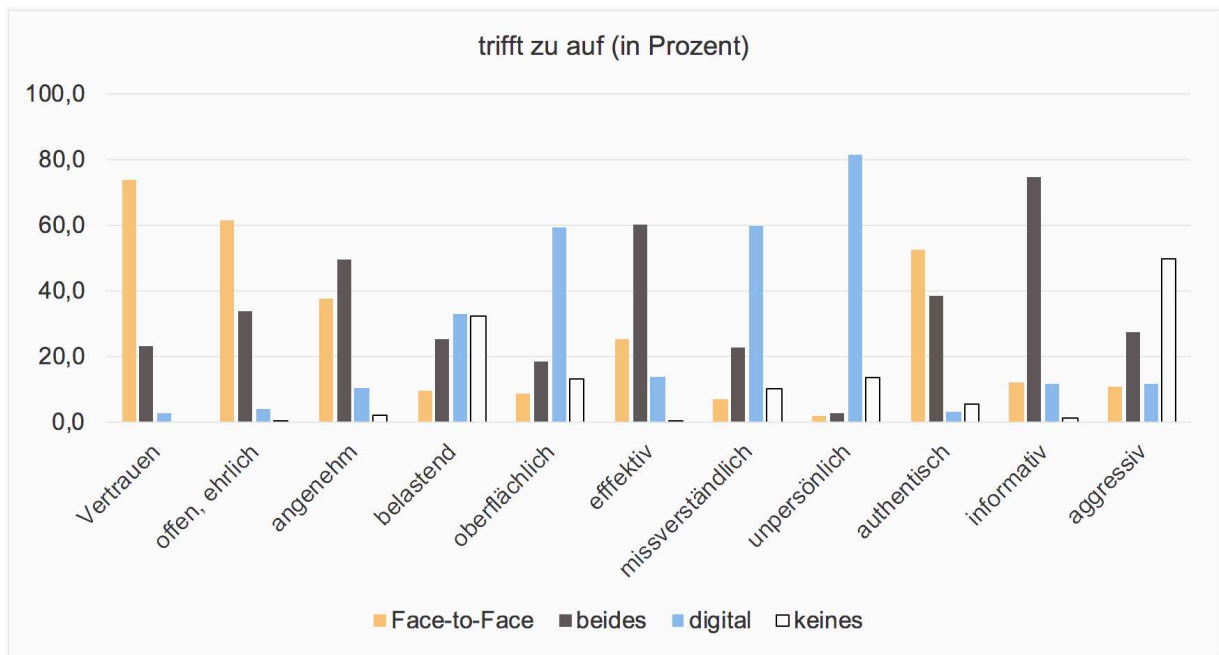
Kommos“<sup>6)</sup> stimmen jedoch MaturantInnen signifikant stärker zu als Lehrabsolventen und AkademikerInnen (Varianzanalysen).

Eine Korrelation der beiden neuen Variablen mit dem Alter der Befragten zeigt ein interessantes Ergebnis. Die Variable „digKommos“ korreliert nicht signifikant mit dem Alter, die Variable „digKommneg“ wiederum ergibt eine zwar schwache, aber signifikant negative Korrelation ( $r = -0,185$  und  $\alpha = 0,026$ ). Ältere MitarbeiterInnen sehen in der digitalen Kommunikation die negativen Auswirkungen also signifikant stärker als die jüngeren MitarbeiterInnen. (siehe dazu auch Emnid 2017, S. 5 sowie Allensbach, 2010, S. 53 und Kapitel 4.4.2)

Fasst man die Unternehmensgrößen Kleinst- und Kleinunternehmen sowie mittleres Unternehmen und Großunternehmen in zwei Gruppen zusammen, so erhält man bei der Gruppe mittlere Unternehmen und Großunternehmen eine signifikant höhere Zustimmung zur Variablen „digKommos“ als bei der Gruppe Kleinst- und Kleinunternehmen (t-Test mit  $\alpha = 0,04$ ). MitarbeiterInnen größerer Unternehmen zeigen also eine stärkere positive Einstellung zur digitalen Kommunikation als MitarbeiterInnen kleinerer Unternehmen. Dies könnte auch daran liegen, dass die Nutzung digitaler Kommunikationsmöglichkeiten einen schnellen und einfachen Austausch von Ideen und Problemen über Hierarchieebenen hinweg unterstützt. Zudem kann sich orts- und zeitunabhängig eine Vielzahl an Personen beteiligen, wodurch das Nutzenpotenzial durch die Nutzung digitaler Kommunikation mit der Unternehmensgröße steigt. (Püttner, 2014). (siehe dazu auch Veselinovic, Vlastelica-Bakic & Cicvaric-Kostic 2016, S. 51 f. und Skopos, 2013 sowie Kapitel 4.4.2)

#### 1.4.4 Vergleich von Face-to-Face-Kommunikation mit digitaler Kommunikation

Bei diesem Fragekomplex konnten die Probanden angeben, ob Begriffe wie „Vertrauen“, „offen, ehrlich“ oder „angenehm“ eher auf Face-to-Face-Kommunikation, auf beide Kommunikationsformen, auf digitale Kommunikation oder auf keine der beiden zutreffen.



Darst. 19: Vergleich von Face-to-Face-Kommunikation mit digitaler Kommunikation

Die hier verwendeten Begriffe wurden in Anlehnung an die Untersuchungen von Allensbach (2010), Emnid (2017) und Keen (2016) ausgewählt und aus den digitalen Kommunikationsmodellen abgeleitet (siehe Kapitel 4.2.2 sowie Döring, 2013 und Goertz, 2015).

Face-to-Face-Kommunikation wird von den Befragten v.a. mit „Vertrauen“, „offen, ehrlich“ sowie „authentisch“ in Verbindung gebracht. Digitale Kommunikation v.a. mit „belastend“, „oberflächlich“, „missverständlich“ und „unpersönlich“.

Dieses Ergebnis entspricht den Überlegungen des Restriktionsmodells (unpersönlich: die Reduzierung der Kommunikationskanäle hat eine Versachlichung sowie Entemotionalisierung zur Folge), der Social Presence Theorie (oberflächlich, unpersönlich: je weniger Kanäle es gibt, desto weniger ist man sich der Anwesenheit anderer Personen bewusst und desto unpersönlicher werden die Interaktionen) sowie den Überlegungen zur digitalen Kommunikation von Watzlawick (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2011). (vgl. dazu die Kapitel 4.2.2.1 und 4.2.2.2 sowie Döring, 2013 und Goertz, 2015).

Aggressivität wird in Zusammenhang mit digitaler Kommunikation kaum als Problem gesehen. Die im Filter-Modell (Reduced Social Cues RSC Approach) beschriebene negative Folge der Herausfilterung sozialer Hinweisreize, Enthemmung, Regellosigkeit, Egozentrismus, Feindseligkeit bzw. Aggres-

---

sion, im Netz-Jargon auch „Flaming“ genannt (Döring, 2013, S. 427 sowie Misoch, 2006, S. 74 ff.), ist bei der beruflichen Kommunikation offensichtlich kaum zu beobachten und unterscheidet sich in der vorliegenden quantitativen Untersuchung nicht von der Face-to-Face-Kommunikation.

Als informativ wird von den Befragten beides, sowohl die digitale als auch die Face-to-Face-Kommunikation gesehen. Effektivität wird zwar beiden Kommunikationsformen zugesprochen, stärker jedoch der Face-to-Face-Kommunikation. Leichsenring (2018) kommt in seiner Studie, einer Befragung von 800 Fach- und Führungskräften aus dem Jahre 2017, sogar zum Ergebnis, dass digitale Kommunikation als Effektivitäts- und Effizienzfresser empfunden wird.

Als Belastung wurde in der qualitativen Untersuchung häufig sowohl die große Anzahl an empfangenen Emails, also die Informationsflut, die mit den Möglichkeiten der digitalen Kommunikation einhergehen, als auch die permanente Erreichbarkeit genannt. Ein Großteil der Beschäftigten ist über Smartphones ständig für den Arbeitgeber erreichbar. Die permanente Erreichbarkeit sorgt dafür, dass die Beschäftigten quasi keinen festen Feierabend mehr haben. Das stellt ein Risiko sowohl für das psychische Wohlbefinden, als auch die Work-Life-Balance dar. Eine repräsentative Studie der AK Niederösterreich in Kooperation mit der TU Wien zeigt, dass bis zu 70 Prozent der ArbeitnehmerInnen in ihrer Freizeit erreichbar sind. Im Krankenstand sind es ca. 60 Prozent. Auch am Wochenende und im Urlaub sind 50 Prozent der ArbeitnehmerInnen dauerhaft erreichbar. (AK Niederösterreich, o.J.) Durch die permanente Verfügbarkeit werden die für den Menschen notwendigen Erholungsphasen nicht eingehalten. (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., o. J.) Dies bestätigt eine Studie des Instituts für Psychologie der Universität Freiburg. Arbeitnehmer, die permanent erreichbar sind, zeigten wesentlich häufiger Anzeichen für ein Burnout oder Erschöpfung. Dazu kamen negative Auswirkungen auf die Schlafqualität, das körperliche Wohlbefinden und Konflikte im Sozial- und Familienleben. (Hesener, 2018)

*„Negativ ist die Erwartungshaltung, die permanente Anwesenheit, das heißt immer online und aktiv sein. Die Geschwindigkeit von Kommunikation nimmt exorbitant zu.“ (ICG2)*

*„Mittlerweile checke ich ja sogar im Urlaub täglich meine Mails, da bekommt man auch nicht wirklich einen freien Kopf. (...) Früher war man dann einfach nicht erreichbar. Das ist heute ja schon unvorstellbar.“ (GHG2)*

*„Weil sich die Leute verpflichtet fühlen schnell zu reagieren und immer und überall erreichbar sein müssen. Auch mal abends oder am Wochenende. Das empfinde auch ich als Belastung.“ (ICG1)*

*„Nachteilig sehe ich die permanente menschliche Belastung, die eine ständige Informationsflut und Erreichbarkeit mit sich bringt.“ (BVK1)*

*„Es ist für die Mitarbeiter eine zusätzliche Informationsflut und man muss ständig kommunizieren.“ (TVG2)*

*„Also einerseits als Belastung da ich zum Teil überflutet werde“ (HG1)*

Lindner, Ott und Leyh (2017) kamen in Ihrer Untersuchung ebenfalls zum Ergebnis, dass die massive Anzahl an E-Mails, die permanente Reizüberflutung sowie die ständige Erreichbarkeit belastend wirken.

Auch das Problem der Missverständnisse bei digitaler Kommunikation wird in der qualitativen Studie behandelt. Mithilfe nonverbaler Kommunikation, wie beispielsweise Mimik und Gestik, lassen sich Gefühlslagen und Reaktionen der Akteure bei einer Face-to-Face-Kommunikation oft leicht deuten. Aufgrund der fehlenden nonverbalen Bestandteile ergeben sich in der Online-Kommunikation unterschiedliche Interpretationsspielräume und Erwartungen, die Missverständnisse hervorrufen können. Der Empfänger interpretiert eine digitale Nachricht gemäß seiner aktuellen Stimmungslage und auf Basis seines Vorwissens. Auf ein erneutes Nachfragen und Vergewissern wird aufgrund der Schnelligkeit meist verzichtet. (Winke u.a., o.J.) Online-Kommunikation geht zudem scheinbar „leichter von der Hand“ als ein offizieller Geschäftsbrief und während Absender digital oft unachtsamer und lockerer kommunizieren wie in einem Brief, reflektieren Empfänger digitale Nachrichten meist zu einem geringeren Level wie analog (Menze, 2017). Durch Unachtsamkeit kann es schnell zu Rechtschreibfehlern oder missverständlichen Botschaften kommen, die schnell ein schlechtes Licht auf den Absender oder ein ganzes Unternehmen werfen können (Die Presse, 2017). Missverständnisse kosten nicht nur Zeit, sondern können auch zu Unzufriedenheit oder gar Scheitern ganzer Projekte führen. Die Kommunikation erscheint rückblickend dann auch oft als oberflächlich. Der Gehirnforscher

Manfred Spitzer warnt sogar davor, dass man sich in digitalen Netzwerken Oberflächlichkeit antrainiert (Krebs, 2012).

*„(...) wir haben im Team die Erfahrung gemacht, dass wenn nur per Mail kommuniziert wird, einige Missverständnisse entstehen. So haben wir zum Teil mit den Niederlassungen sehr viele Mails geschrieben und schließlich hatten wir noch mehr Unverständnis. Danach hatten wir ein vierminütiges Telefonat und alles war geklärt.“ (HG1)*

*„Allerdings können nur gewisse Sachen in einer Email geklärt werden und es müssen wirklich alle Eventualitäten ausgeschlossen werden, aber dann wird eine E-Mail unendlich lang.“ (TVG2)*

*„(...) beim E-Mail (...) muss man immer drei bis vier Mal nachfragen, bis man dann alle Informationen vom Kunden hat und dadurch ist Face-to-Face sicherlich der bessere Kommunikationskanal wie beispielsweise E-Mail.“ (TVK2)*

Zwar wird durch die Digitalisierung Kommunikation direkter, einfacher und schneller, dabei bleibt jedoch das Persönliche, auf der Strecke. Oft wirkt dann die Kommunikation auch oberflächlich. Trotz der Vielzahl an Möglichkeiten digital zu kommunizieren, ist ein persönliches Kennenlernen oft die Voraussetzung für eine vertrauensvolle berufliche Zusammenarbeit (Telefonkonferenz.info, o.J.). Viele Unternehmen haben mehrere Standorte und viele Kollegen an verschiedenen Standorten haben sich trotz täglicher Zusammenarbeit noch nie persönlich zu Gesicht bekommen, der Austausch beschränkt sich auf geschäftliche Basis. Ein persönliches Gespräch hilft jedoch dabei herauszufinden, wie der Kollege tickt und arbeitet. Durch ein persönliches Kennenlernen wird meist auch der Wissenstransfer gefördert und es entsteht Raum für innovative Ideen (Hays Recruiting Experts, 2015.) Dies bestätigt eine Umfrage im Rahmen der Studie „Chefsache Business Travel 2015“ (Formella, 2016), in der 90 Prozent der Befragten aussagten, dass Geschäftsreisen notwendig sind, um persönliche Netzwerke aufzubauen und Kontakte zu Mitarbeitern in Tochterfirmen und anderen Unternehmensstandorten zu pflegen. Auch wenn digitale Kommunikation nützlich ist und die Zahl der Geschäftsreisen reduziert, kann sie einen persönlichen Händedruck oder ein Geschäftsessen nicht ersetzen. Zudem gaben die Befragten an, dass sich durch persönliche Treffen die Chance auf Neu- und Folgeaufträge deutlich erhöht.

*„Wie gesagt der Nachteil ist der persönliche Kontakt. Das hat man bei der digitalen Kommunikation nicht, aber die Zeit ist sehr schnelllebig und darum wird das immer mehr kommen.“ (BVK2)*



*„(...) der persönliche Kontakt [geht verloren], was ich doch manchmal schade finde. Man kommuniziert mit Personen und hat keine Vorstellung, wer am anderen Ende des Rechners sitzt.“ (IG2)*

*„(...) im Geschäftsalltag ist mir der persönliche Kontakt und das direkte Gespräch einfach sympathischer, das wollen auch die Kunden. Als kleiner Betrieb hängt schon sehr viel von der individuellen Beratung und der Betreuung ab.“ (GHK1)*

Trotz der verschiedensten digitalen Möglichkeiten, die zur Verfügung stehen, ist das direkte Gespräch immer noch eine sehr wichtige Form der Kommunikation. Speziell persönliche Gespräche oder Inhalte werden lieber auf analoger Ebene praktiziert (Allensbach, 2010, S. 7). So werden analoge Gespräche als wesentlich vertrauter, emotionaler und entspannter wahrgenommen, als digitale Konversationen (Allensbach, 2010, S. 22). Dies könnte deshalb der Fall sein, weil eben die nonverbalen Aspekte der Kommunikation, die auf persönlicher Ebene enorm wichtig sind, teils verloren gehen (siehe dazu das vierte Axiom von Watzlawick in Kapitel 4.2.1.2 sowie die Social Presence Theorie in Kapitel 4.2.2.2). Zudem könnten etwaige Hierarchien bei informellen digitalen Tools verloren gehen (FH Illbrecht, 2015). (siehe dazu das Filtermodell in Kapitel 4.2.2.3 sowie Döring, 2013, S. 427)

Somit ist die analoge Kommunikation auch bei der zunehmenden Digitalisierung der Kommunikationskanäle gerade mit persönlichen Informationen nicht wegzudenken. Auch in der Auswertung der qualitativen Studie ist klar zu erkennen, dass - über alle Unternehmensgrößen und Branchen hinweg - bei persönlicheren Kontexten oder emotionaleren Botschaften die analoge Kommunikation bevorzugt wird.

*„Intern finde ich, dass die analoge Kommunikation bei persönlichen Gesprächen fast am wichtigsten ist. Denn so kann man gleich auf Rückfragen eingehen.“ (HG1)*

*„Ja, das beste Kommunikationsmittel ist bei uns Face-to-Face, so kann man die Probleme am besten erörtern und mit dem Kunden besprechen was genau zu machen ist.“ (TVK2)*

*„Analog ist am schnellsten hinsichtlich Fragen und Rückfragen, aber jedoch der flüchtigste Kanal. Hier weiß man oft später schon nicht mehr was genau gesagt wurde; dies wird eher für informelle Updates genutzt, z.B. für Statusupdates.“ (IK1)*

*„Wir bevorzugen immer noch die echten Meetings, bei denen man sich persönlich trifft und auch einen Kaffee trinkt.“ (GHG1)*

*„Der persönliche Kontakt zu unseren Kunden ist uns ein Anliegen (...)“ (BVK1)*

---

*„Unsere Kommunikation mit den Kunden wird hauptsächlich direkt und persönlich durchgeführt.“ (HK2)*

## 1.4.5 Digitale Kommunikation und Führung

### 1.4.5.1 Unterschiede in der Kommunikation von Führungspersonen und Mitarbeitern

Führungskräfte greifen gerne auf die schriftliche Kommunikation über E-Mail zurück, da diese Art der Kommunikation beweisbar und nachvollziehbar ist. Zudem erleichtert diese Kommunikationsart den Mitarbeitern die Arbeitsaufträge durchzuführen, weil sie dokumentiert sind und daher bei Bedarf exakt abgerufen werden können. Andererseits ist bei vielen Führungsaufgaben die mündliche Kommunikation mit den Mitarbeitern sehr wichtig, da nur über diese Art der Kommunikation das zwischenmenschliche Verhältnis gepflegt werden kann. (Seeger o. J.)

Diese heterogenen Anforderungen an Führungskräfte spiegeln sich auch in den Antworten bei den qualitativen Interviews wider. Einige der befragten Führungskräfte gaben an, dass sie öfters auf digitale Kommunikationsmittel zurückgreifen als ihre Mitarbeiter:

*„Ich nutze die digitalen Kommunikationskanäle intensiver als meine Mitarbeiter, da ich mehr mit Partnern häufiger digital kommuniziere. Dies ist in der heutigen Zeit einfach notwendig.“ (TVG2)*

*„Der Anteil digitaler Kommunikation ist bei mir wesentlich höher, als der meinen Mitarbeitern. Auch wenn ich das jetzt nicht sicher prozentual ausdrücken kann. Bei vielen Emails werde ich in Kopie gesetzt, damit ich über den Stand von Projekten informiert bin.“ (BVK1)*

Andere Führungskräfte berichten jedoch gegenteiliges:

*„Ja, ich habe einen höheren Anteil an analoger Kommunikation, da ich öfters schwierige Fälle auf dem Tisch habe und da probiert man am Anfang, wenn es geht, per Email zu klären, aber das geht meistens nicht. Wenn es Probleme gibt, dann sind es meistens Probleme mit dem Kunden und ich finde da dann ein persönlicher Kundenkontakt entweder Face-to-Face oder ein Anruf viel besser und schöner geeignet als die digitale Kommunikation.“ (TVG1)*

Weiter Führungskräfte gaben an, dass ihre Mitarbeiter keinen Zugriff auf Email haben. Hier fällt auf, dass WhatsApp-Gruppen eine beliebte Alternati-

ve für die Abstimmung des Teams über digitale Medien darstellen. Andere verwenden auch Aushänge, wie es vor der Digitalisierung üblich war.

*„Im Führungskreis von vier Personen verwenden wir Emails um uns abzustimmen und Termine zu vereinbaren. Mit den Mitarbeitern in der Küche und dem Servicebereich verwenden wir eine WhatsApp-Gruppe, weil sie keinen Zugriff auf Emails haben.“ (TFG1)*

*„Infos an die Mitarbeiter kommen von der Geschäftsleitung in alle Filialen an die jeweiligen Teamleiter, wir sind dann dafür verantwortlich, dass alle im Team informiert sind. Das machen eigentlich alle Teamleiter in den Teambesprechungen direkt und zusätzlich ein Aushang ans schwarze Brett in den Filialen.“ (TFK1)*

Die meisten Führungskräfte haben jedoch keine Unterschiede in den Anteilen der digitalen und analogen Kommunikation zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern festgestellt. Diese Feststellung ist unabhängig von der Unternehmensgröße. Anders ist dies bei der Spartenzugehörigkeit. Auffällig ist, dass verhältnismäßig viele Führungskräfte aus der Sparte „Tourismus & Freizeit“ berichten, dass ihre Mitarbeiter keinen PC- oder Email-Zugang haben und daher die Kommunikation über Email nicht möglich ist. Das andere Extrem bildet die Sparte „Information & Consulting“, hier berichten alle Führungskräfte von keinen feststellbaren Unterschieden in der Intensität der Nutzung digitaler Medien zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern. Diese Extreme lassen sich sehr gut auf die unterschiedlichen Arbeitsgebiete in den Branchen zurückzuführen: In der Sparte „Tourismus & Freizeit“ verbringt der Mitarbeiter kaum, wenn nicht sogar keine, Arbeitszeit am Schreibtisch, Angestellte in der Sparte „Information & Consulting“ hingegen verbringen einen Großteil ihres Arbeitstages am Computer.

#### 1.4.5.2 Digitale Kommunikation in der Führung

Die meisten der im Rahmen der qualitativen Studie befragten Führungskräfte nehmen die digitale Kommunikation als Unterstützung war. Dabei haben sie Einfachheit und Übersichtlichkeit, Zeitersparnis, Dokumentation sowie Informationsfluss als positive Aspekte der digitalen Kommunikation genannt.

*„Ein wichtiger Punkt bei uns sind die Dokumentations- und Freigabeprozesse. Diese wurden durch den E-Mail-Verkehr klar erleichtert.“ (IG1)*

Hierbei ist besonders die Rationalität der digitalen Kommunikation als nützlicher Aspekt herauszuheben: Aufgrund des Ausschlusses zahlreicher Sinneskanäle kommt es zur Kanalreduktion. Der zwischenmenschliche Austausch wird in der schriftlichen Kommunikation über digitale Medien auf das geschriebene Wort reduziert und dadurch komplett entsinnlicht bzw. entemotionalisiert (Kaiser, o.J.). Dieser Aspekt wird von den Führungskräften im Berufsalltag als nützlich empfunden:

*„Auf jeden Fall. Kurze Wege, wenig Aufwand, schnelle Entscheidungen, klare und verständliche Kommunikation, Zeitersparnis.“ (TVG2)*

Dies spiegelt auch das 4. Axiom nach Paul Watzlawick wieder (Watzlawick, Beavin & Jackson 2011): Die logische Syntax der digitalen Kommunikation ist im Berufsleben ausgesprochen nützlich. Der Mangel an semantischem Potenzial der digitalen Kommunikation, den Watzlawick bei der digitalen Modalität hervorhebt, wird von den Führungskräften im beruflichen Alltag nicht als problematisch empfunden. Im Gegenteil, sie schätzen die Klarheit und Verständlichkeit, die durch die Entemotionalisierung entsteht (siehe dazu auch das Filtermodell in Kapitel 4.2.2.3). Bei zwischenmenschlichen Problemen bevorzugen die Führungskräfte jedoch, entsprechend dem 4. Axiom nach Watzlawick, die analoge Kommunikation:

*„Wenn es um Konflikte oder Entscheidungen geht, suche ich eigentlich den persönlichen Kontakt zu dem Mitarbeiter oder unserem CEO, um dies zu klären. Also da würde ich eher analog vorgehen.“ (ICG2)*

Damit widerspricht der Großteil der befragten Führungskräfte dem Restriktionsmodell, dass die analoge Kommunikation aufgrund des Ausschlusses zahlreicher Sinne klar der digitalen Kommunikation vorzieht. Zudem beschreiben die Führungskräfte einen qualitativen Vorteil der digitalen Kommunikation gegenüber der analogen aufgrund der Versachlichung und Entemotionalisierung. Dies steht im Kontrast zum Restriktionsmodell, das diese beiden Prozesse als qualitativer Nachteil der digitalen Kommunikation wertet. (Misoch, 2006, S. 68 ff. sowie Kapitel 4.2.2.1) Die Vorteile der digitalen Kommunikation finden offensichtlich im Restriktionsmodell eine zu geringe Berücksichtigung.

Vielfach wird darauf hingewiesen, dass Tools zur virtuellen Kollaboration oder Führungsinformationssysteme die Führungskräfte zunehmend in der

Führungsaufgabe unterstützen. In bestimmten Bereichen komme es sogar zu einer Automatisierung der Führungstätigkeit (Schwarz Müller, Brosi & Welp, 2017). Die in der vorliegenden Untersuchung befragten Führungskräfte nehmen dies jedoch nicht so war. Von den 28 befragten Führungskräften haben lediglich zwei Führungskräfte auf Projektmanagementtools referiert, die von der gesamten Belegschaft verwendet werden und dadurch die Führungsaufgabe erleichtern. Beide Führungskräfte sind aus der Sparte „Information & Consulting“. Da es vor allem für Agenturen typisch ist, ihre Aufgaben und die geleisteten Stunden in Projektmanagementtools zu vermerken um sie am Monatsende den Kunden zu verrechnen (Bernsteiner, 2018), ist dies weniger verwunderlich.

*„Wie schon erwähnt ist unser Projektmanagement-Programm eine große Erleichterung für mich, aber natürlich auch für die gesamte Belegschaft. Mit diesem können wir auch alle Stunden erfassen und haben damit ein Tool mit dem wir quasi die ganzen Aufgaben steuern und einteilen können.“ (ICK1)*

Einige Führungskräfte haben den Nutzen von gemeinsamen Dateiablage-Systemen und dem firmeneigenen Intranet betont. (vergleiche dazu Grimm & Delfmann, 2017)

*„Für uns ein ganz wichtiges Tool ist das Intranet, also das Shared Service. Damit haben wir Projekte und Projektlisten und ich werde immer wieder über Änderungen informiert. Das hilft mir auch sehr den Überblick zu behalten. (...) Wir haben auch WiDoks, also Dokumente, die im Intranet allen zugänglich sind. Da ist jeder für die eigenen Inhalte verantwortlich und aktualisiert diese immer wieder.“ (HG1)*

Hinsichtlich der Verwendung von Online-Meetingtools als Führungsunterstützung ist festzustellen, dass die Führungskräfte nur dann darauf zurückgreifen, wenn es aufgrund von der Entfernung absolut notwendig ist (Liebermeister, 2017). Sowohl Führungskräfte aus kleinen als auch aus großen Unternehmen haben die Notwendigkeit von Online-Meetingtools wie skype und GoToMeeting erwähnt. Auch hinsichtlich der Branche lässt sich kein Trend ablesen:

*„Projektbesprechungen erfolgen normalerweise im Rahmen eines Meetings mit allen Projektbeteiligten. Hier können einzelne Mitarbeiter aber auf Grund von großen Entfernungen auch per skype oder Telefon zugeschaltet sein.“ (BVK1)*

Die anderen Führungskräfte verwenden zur Erfüllung ihrer Aufgaben ebenso wie die Mitarbeiter Outlook oder analoge Kommunikationsmittel. Einige haben im Gegensatz zu ihren Mitarbeitern ein Geschäftshandy bzw. ein iPad mit Zugriff auf die firmeninternen Systeme, dass sie wesentlich bei der Aufgabenerfüllung unterstützt.

*„Teamleiter oder Chefs haben auf dem Handy oder auf dem iPad nochmal eine spezielle App, wo man ein Tool hat, wo man auf Mails zugreifen kann. Das hat den Hintergrund, dass die Bankdaten sehr gut abgesichert sind und man nicht einfach eine Mailweiterleitung, wie das vielleicht in anderen Firmen üblich ist, einstellen kann.“ (BVG1)*

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Rolle der digitalen Kommunikation als Führungsunterstützung auf den Austausch von Daten fokussiert – seien es Freigaben oder Abgabetermine, aber auch Zertifikate und Themen des Personalmanagements, die dokumentiert werden müssen. Bei zwischenmenschlichen Themen wird auf das persönliche Gespräch zurückgegriffen. Online-Meetings kommen nur selten als Führungsinstrument in Frage.

*„Und intern ist es schon so, dass Personalgespräche und andere wichtige Dinge persönlich besprochen werden. Da fahren wir dann immer nach Wien in die Zentrale.“ (HG2)*

*„Persönlich werden vor allem Sachen wie Gehaltsverhandlungen, also wirklich Persönliches, oder Privates besprochen. Aber vor allem Sachen die man schnell wissen muss.“ (TVK1)*

### 1.4.5.3 Veränderung von Führung im digitalen Zeitalter

Aufgrund der digitalen Transformation finden laut einer Studie von Schwarzmüller, Brosi & Welpé tiefgreifende Veränderungen auf allen Ebenen von Unternehmen statt. So sind neben Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen auch die Arbeitsprozesse betroffen. Dies führt zu neuen Anforderungen an Führungskräfte (2017). Die Fähigkeit der Führungskräfte, sich in dieser neuen Rolle der „Digital Leadership“ einzufinden, beeinflusst den langfristigen Unternehmenserfolg maßgeblich (Haslinger, 2017).

Die folgende Darstellung fasst die zentralen Veränderungen von Führung aufgrund der Digitalisierung zusammen. Die meisten der von Schwarzmüller, Brosi & Welpé befragten Experten nehmen eine Veränderung im Umgang mit den Mitarbeitern wie z.B. die Abgabe von Verantwortung sowie die Zu-

nahme der Relevanz zwischenmenschlicher Verbindungen und eine höhere Kompetenzanforderung war. (2017)



Darst. 20: Veränderung von Führung im digitalen Zeitalter  
Quelle: Schwarzmüller, Brosi & Welp, 2017

Eine Veränderung der Einflussmöglichkeiten, wie sie im Rahmen der Expertenbefragung von Schwarzmüller, Brosi & Welp erhoben wurden, ist bei den Interviewten Führungskräften der vorliegenden qualitativen Studie nicht zu beobachten.

*„Änderung der Gesprächsführung: Ich würde sagen, es gibt keine erwähnenswerten Änderungen.“ (GHK2)*

*„Nein, geschäftlich ist die Kommunikation gleich.“ (HK1)*

*„In meiner Abteilung würde ich sagen, dass es nicht viel beeinflusst.“ (BVG2)*

*„Also grundsätzlich gibt es bei uns im Unternehmen einen hierarchischen Aufbau, dennoch ist der Umgang zwischen Führungspersonen und ihren Mitarbeitern locker und auf einer persönlicher Ebenen. Daher sehe ich keine Auswirkungen durch die digitale Kommunikation.“ (ICG1)*

Hingegen ist hier eine zunehmende Technologisierung von Führung sehr wohl zu beobachten, wie die Ausführungen in Kapitel 4.4.5.2 zeigen. Diese

Technologisierung betrifft v.a. den Austausch von Daten, Managementaufgaben und die Dokumentation. Für persönliche Angelegenheiten wird die Face-to-Face-Kommunikation weiterhin als adäquat angesehen. Eine Auswirkung auf Führungsstile konnte der qualitativen Befragung nicht entnommen werden. Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass konservative Führungsstile in der Praxis weitgehend schon zurückgedrängt wurden (Mayer, 2000).

## 1.5 Zusammenfassung

Im Sommersemester 2018 wurde an der FH Vorarlberg sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Studie zum Thema „Digitale Kommunikation in Unternehmen“ durchgeführt. Ziel der Untersuchung war es, den Einsatz digitaler Kommunikation in Unternehmen, deren Vor- und Nachteile, die subjektiv empfundenen Unterschiede zwischen analoger und digitaler Kommunikation sowie den Einsatz digitaler Kommunikation bei Führungskräften und die Auswirkungen digitaler Kommunikation auf die Führung zu untersuchen.

Der Anteil von E-Mail ist mittlerweile größer als der Anteil an Telefonkommunikation. Dennoch dominiert Face-to-Face-Kommunikation den beruflichen Alltag. Zwischen den Geschlechtern besteht beim Einsatz digitaler Kommunikation kein Unterschied. Personen mit Matura benutzen signifikant häufiger E-Mails und Hochschulabsolventen verwenden signifikant häufiger Online-Meetings. Auch beeinflusst die Unternehmensgröße die Kommunikationsart, digitale Kommunikation wird in größeren Unternehmen stärker eingesetzt und in kleineren Unternehmen ist die Face-to-Face-Kommunikation ausgeprägter. Bei der externen Kommunikation wird zwar digitale Kommunikation allgemein stärker eingesetzt, bei der internen Unternehmenskommunikation finden jedoch Portale eine stärkere Anwendung. Unabhängig davon wird WhatsApp häufig als gängige Kommunikationsart im Unternehmen genannt.

Die in den Untersuchungen aufgezeigten Vor- und Nachteile digitaler Kommunikation gehen einher mit dem Empfinden als Erleichterung (Vorteil) oder als Belastung (Nachteil). Insbesondere die Verschriftlichung von Kommunikation und die Speicherung von Daten werden als deutliche Erleichterung gesehen. Eindeutig als Belastung werden die große, nicht zu bewältigen-



de Datenflut und das Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen genannt. Hinzu kommt FOMO (fear of missing out), die Angst etwas zu verpassen. Die negativen Auswirkungen der digitalen Kommunikation wird von älteren MitarbeiterInnen stärker eingeschätzt als von jüngeren und MaturantInnen haben eine positivere Einstellung zur digitalen Kommunikation als Lehraabsolventen und Akademiker. MitarbeiterInnen größerer Unternehmen zeigen eine stärkere positive Einstellung zur digitalen Kommunikation als MitarbeiterInnen kleinerer Unternehmen. Dies ist auch leicht verständlich, wenn man z.B. bedenkt, dass das Nutzungspotential einer orts- und zeitunabhängigen Kommunikation an der sich eine Vielzahl an Personen beteiligen kann mit der Unternehmensgröße steigt. Zudem besitzen größere Unternehmen häufig auch internationale Partner und Niederlassungen.

Face-to-Face-Kommunikation wird von den Befragten v.a. mit „Vertrauen“, „offen, ehrlich“ sowie „authentisch“ in Verbindung gebracht. Digitale Kommunikation v.a. mit „belastend“, „oberflächlich“, „missverständlich“ und „unpersönlich“. Dies wird von der qualitativen Studie nochmals betont. Aggressivität wird in Zusammenhang mit digitaler Kommunikation kaum als Problem gesehen. Als informativ wird von den Befragten beides, sowohl die digitale als auch die Face-to-Face-Kommunikation gesehen. Effektivität wird zwar beiden Kommunikationsformen zugesprochen, stärker jedoch der Face-to-Face-Kommunikation.

Digitale Kommunikation prägt die Führungsrolle nur bedingt. Im Allgemeinen ist kein Unterschied in der Intensität der Nutzung digitaler Kommunikationskanäle zwischen Führungskräften und ihren MitarbeiternInnen feststellbar. Vorausgesetzt, die MitarbeiterInnen haben im Berufsalltag Zugriff auf digitale Kommunikationskanäle, was nicht in allen Sparten der Fall ist. Hervorgehoben werden bei der digitalen Kommunikation die Entemotionalisierung und damit die Versachlichung sowie die Verschriftlichung der Information, aus diesen Gründen stellt die digitale Kommunikation (vor allem per Email) für viele eine nützliche Unterstützung dar. V.a. für den Austausch von Daten, Managementaufgaben und die Dokumentation werden gerne digitale Kommunikationsmöglichkeiten genutzt. Bei zwischenmenschlichen Themen dominiert jedoch die Face-to-Face-Kommunikation.

---

## Literatur

- AK Niederösterreich (o. J.): Arbeiterkammer. Ständige Erreichbarkeit macht krank - noe.arbeiterkammer.at. Online im Internet: URL: [https://noe.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/gesundheit/erreichbarkeit\\_krank.html](https://noe.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/gesundheit/erreichbarkeit_krank.html) (Zugriff am: 28.06.2018).
- Allensbach (2010): Gesprächskultur 2.0: wie die digitale Welt unser Kommunikationsverhalten verändert: Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Studie zur Nutzung und Bewertung von Online- Kommunikation. Institut für Demoskopie Allensbach.
- Anton, Margret (2016): PIKON Blog. Kommunikation 4.0 – Herausforderung und Chance! Online im Internet: URL: <https://blog.pikon.de/kommunikation-4-0-herausforderung-und-chance/> (Zugriff am: 29.06.2018).
- Belliger, Andrea & Krieger, David (2007). Wissensmanagement für KMU. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Bernsteiner, Pamela (2018): Digital Marketing Coach. Ganzheitliches Projektmanagement im Agentur-Alltag. Online im Internet: URL: <https://digital-marketing-coach.at/ganzheitliches-projektmanagement/> (Zugriff am: 26.06.2018).
- bitkom (2017): Unternehmen setzen verstärkt auf digitale Kommunikation. Online im Internet: URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-setzen-verstaerkt-auf-digitale-Kommunikation.html> (Zugriff am: 30.06.2018).
- Britze, Nils & Carius, Laura (2017): Unternehmen setzen verstärkt auf digitale Kommunikation. Online im Internet: URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-setzen-verstaerkt-auf-digitale-Kommunikation.html> (Zugriff am: 25.06.2018).
- Bußmann, Hadomud, (Hg.) (2008): Lexikon der Sprachwissenschaft (4. durchgesehene und bibliographisch ergänzte Auflage). Stuttgart: Kröner.
- Die Presse (2017): Die Vorteile moderner Business-Kommunikation. Die Vorteile moderner Business-Kommunikation « DiePresse.com. Online im Internet: URL: <https://die-presse.com/home/techscience/technews/kommunikationimwandel/5182785/Die-Vorteile-moderner-BusinessKommunikation> (Zugriff am: 04.05.2018).

- Döring, Nicola (2003): Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Döring, Nicola (2013): C 5 Modelle der Computervermittelten Kommunikation. Online im Internet: URL: <http://www.nicola-doering.de/wp-content/uploads/2014/08/Döring-2013-Modelle-der-Computervermittelten-Kommunikation.pdf> (Zugriff am: 31.10.2018).
- Emnid, Kantar (2017): HIRSCHTEC. HIRSCHTEC Studie - Digitale Kommunikation in Unternehmen 2017. Online im Internet: URL: <https://hirschtec.eu/studie-digitale-kommunikation-2017/> (Zugriff am: 30.06.2018).
- FH Illbrecht (2015): Kommunikation und Kooperation mit digitalen Medien. Online im Internet: URL: <https://www.e-teaching.org/didaktik/kommunikation> (Zugriff am: 26.06.2018).
- FOCUS Online (2012): Den Dauerstress hält das Gehirn kaum aus. Online im Internet: URL: [https://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/psychologie/tid-13038/informationsflut-und-staendige-erreichbarkeit-den-dauerstress-haelt-das-gehirn-kaum-aus\\_aid\\_360262.html](https://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/psychologie/tid-13038/informationsflut-und-staendige-erreichbarkeit-den-dauerstress-haelt-das-gehirn-kaum-aus_aid_360262.html) (Zugriff am: 28.06.2018).
- Formella, Teresa (2016): salesjob.de. Geschäftsreisen: Persönliche Treffen wichtig für Folgeaufträge. Online im Internet: URL: <https://www.salesjob.de/vertriebnews/vertriebstrends/geschaefts-reisen-persoenliche-treffen-wichtig-fuer-folgeauftraege/> (Zugriff am: 28.06.2018).
- Gebhardt, Julian (2008): Telekommunikatives Handeln im Alltag. Eine sozialphänomenologische Analyse interpersonaler Medienkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goertz, David (2015): Das Umsetzungspotenzial deliberativer Demokratiekonzepte im Internet. Online im Internet: URL: [https://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-40012/Goertz\\_Diss.pdf](https://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-40012/Goertz_Diss.pdf) (Zugriff am: 30.10.2018).
- Grimm, Rüdiger & Delfmann, Patrick (2017): Digitale Kommunikation: Sprache, Protokolle und Datenformate in offenen Netzen (2., revidierte und erweiterte Auflage). Berlin/Boston: De Gruyter.
- Haslinger, Julia (2017): KPMG. KPMG Analyse: Digitalisierung verändert Führung in Unternehmen | KPMG | AT. Online im Internet: URL: <https://home.kpmg.com/at/de/home/media/press-releases/2017/>

- 11/kpmg-studie-digitalisierung-veraendert-fuehrung-in-unternehmen.html (Zugriff am: 22.05.2018).
- Hays Recruiting Experts (2015): Blog zur Arbeitswelt. Kommunikation – Warum persönlich immer noch am besten ist. Online im Internet: URL: <https://blog.hays.de/kommunikation-warum-persoendlich-immer-noch-am-besten-ist/> (Zugriff am: 28.06.2018).
- Helferich, Pia Sue & Nickels, Anette (2017): „Digitalisierung braucht Führung und Kommunika- tion.“ In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, (2017), S. 28. Online im Internet: URL: <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/08/Studie-Digitalisierung-braucht-F%C3%BChrung-und-Kommunikation.pdf> (Zugriff am: 29.06.2018).
- Hesener, Britta (2017): Collaboration Tools: 7 Apps für gute Teamarbeit. Online im Internet: URL: <https://www.impulse.de/it-technik/computer-internet/collaboration-tools/3563295.html> (Zugriff am: 27.02.2018).
- Hesener, Britta (2018): Was digitaler Stress mit Ihren Mitarbeitern macht. Online im Internet: URL: <https://www.impulse.de/unternehmen/was-digitaler-stress-mit-ihren-mitarbeitern-macht/7305028.html> (Zugriff am: 20.05.2018).
- Kaiser, Arthur (o. J.): SocialVirtuality. Kanalreduktion. Online im Internet: URL: <https://www.socialvirtuality.com/2013/11/20/kanalreduktion/> (Zugriff am: 24.06.2018).
- keen (2016): KEEN COMMUNICATION. Herausforderungen der digitalen Unternehmenskommunikation. Online im Internet: URL: <https://keen-communication.com/herausforderungen-der-online-kommunikation/> (Zugriff am: 02.07.2018).
- Klaus, Samuel (2013): „E-Mails im Geschäftsverkehr – Probleme und Praxistipps In: Züricher Wirtschaft, 8. Online im Internet: URL: <https://www.walderwyss.com/publications/1375.pdf> (Zugriff am: 07.11.2018).
- Köhler, Thomas (2003): Das Selbst im Netz : die Konstruktion sozialer Identität in der computervermittelten Kommunikation. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Krebs, Pauline (2012): Der Computer alleine macht nicht dumm. In: Frankfurter Rundschau. Online im Internet: URL: <http://www.fr.de/wissen/digitale-medien-der-computer-allein-macht-nicht-dumm-a-775000> (Zugriff am: 08.11.2018).

- Kroker, Michael (2017): Digitale Kommunikation im Unternehmen: Fast ein Drittel wünscht sich Messenger | Kroker's Look @ IT. Online im Internet: URL: <http://blog.wiwo.de/look-at-it/2017/07/04/digitale-kommunikation-im-unternehmen-fast-ein-drittel-wuenscht-sich-messenger/> (Zugriff am: 25.06.2018).
- Leichsenring, Hansjörg (2018): Der Bank Blog: Digitale Kommunikation quält Führungskräfte - Mehr Stress, weniger Effektivität und Effizienz - Business - ProQuest. Online im Internet: URL: <https://search.proquest.com/business/docview/1954863837?pq-origsite=summon> (Zugriff am: 24.05.2018).
- Liebermeister, Barbara (2017): Magazin. Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen • Magazin. Online im Internet: URL: <https://www.weiterbildungsmarkt.at/magazin/fuehren-im-digitalen-zeitalter-12-thesen/> (Zugriff am: 26.06.2018).
- Lindner, Dominic, Ott, Marko & Leyh, Christian (2017): „Der digitale Arbeitsplatz – KMU zwischen Tradition und Wandel.“ In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 54, H. 6, S. 900–916.
- Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung (6. Auflage). München Oldenbourg Verlag.
- Mayer, H. O. (2000): Weiterbildung und Identifikationskultur. In Fredersdorf, F. (Hrsg.). Unternehmenserfolg und soziale Innovation. Das sozialkompetente Management. (S. 156-176). Weinheim: Beltz.
- Meinel, Christoph & Sack, Harald (2009): Digitale Kommunikation: Vernetzen, Multimedia, Sicherheit. Berlin: Springer.
- Menze, Katharina (2017): Digitale Kommunikation: Das Ende oder die Revolution von Watzlawick. Online im Internet: URL: <https://www.veda.net/de/blog/digitale-kommunikation-das-ende-oder-die-revolution-von-watzlawick> (Zugriff am: 20.05.2018).
- Misoch, Sabina (2006): Online-Kommunikation. Konstanz: UVK Verl.-Ges.
- Mühlfeld, Claus u.a. (1981): Auswertungsprobleme offener Interviews. In: Soziale Welt (S. 325-352). Baden-Baden: Nomos-Verlag
- Müller, Michael (2015): Die ADV-Skala – 30 Jahre danach. Online im Internet: URL: <https://www.mueller-boeling.de/veroeffentlichungen/digitale-festschrift/die-adv-skala-30-jahre-danach/> (Zugriff am: 02.07.2018).

- 
- Pfeiffer, Lukas (2013): Wie könnte ein „Facebook für Unternehmen“ die interne Kommunikation in Unternehmen revolutionieren? Online im Internet: URL: <http://www.blicklog.com/2013/04/17/wie-koennte-ein-facebook-fr-unternehmen-die-interne-kommunikation-in-unternehmen-revolutionieren/> (Zugriff am: 31.10.2018).
- Prescreen Magazin (o. J.): Kommunikation im Unternehmen. Online im Internet: URL: <https://prescreen.io/de/glossar/kommunikation-im-unternehmen/> (Zugriff am: 28.06.2018).
- Pütter, Michael (2014). Social Media: Interne Kommunikation bricht Hierarchien auf. In: Wissensmanagement, H. 5, S. 24–25.
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (o. J.): RKW Kompetenzzentrum. Digitalisierung der Arbeitswelt: Wo geht die Reise hin? Online im Internet: URL: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/fachkraefteblog/digitalisierung-der-arbeitswelt-wo-geht-die-reise-hin/> (Zugriff am: 28.06.2018).
- Röhner, Jessica & Schütz, Astrid (2016): Psychologie der Kommunikation, Basiswissen Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rohner, Nicola (2017): Fear Of Missing Out: Woher diese Angst kommt und wie wir sie besiegen können. Online im Internet: URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/fear-of-missing-out-woher-diese-angst-kommt-und-wie-wir-sie-besiegen-koennen/20020716.html> (Zugriff am: 29.06.2018).
- Rosenberger, Bernhard (Hg.) (2017): Modernes Personalmanagement: strategisch – operativ – systemisch (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüggenberg, Sabine (2007): So nah und doch so fern. Soziale Präsenz und Vertrauen in der computervermittelten Kommunikation, Köln. Online im Internet: URL: [http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2007/2136/pdf/Dissertation\\_rueggenberg.pdf](http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2007/2136/pdf/Dissertation_rueggenberg.pdf) (Zugriff am: 03.03.2014).
- Salmons, Lloyd & Crosbie, Ronnie (2012): „The female of the species is more digital than the male.“ In: The Guardian, 2. März 2012. Online im Internet: URL: <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2012/mar/02/female-species-more-digital-male> (Zugriff am: 24.06.2018).
- Schick, Siegfried (2007): Interne Unternehmenskommunikation: Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern (3., überarb. und aktualisierte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- 
- Schönenberger, Helmut (2006): Kommunikation von Unternehmertum: eine explorative Untersuchung im universitären Umfeld. Wiesbaden [Germany: Deutscher Universitäts-Verlag. Online im Internet: URL: <http://site.ebrary.com/id/10145073> (Zugriff am: 21.05.2018).
- Schulz von Thun, Friedemann (1991): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Schwarz Müller, Tanja, Brosi, Prisca & Welp, Isabell (2017): „Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert.“ In: Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-662-53202-7
- Seeger, Christof (o. J.): business-wissen.de. Regeln und Routinen für die Kommunikation mit Mitarbeitern. Online im Internet: URL: <https://www.business-wissen.de/hb/regeln-und-routinen-fuer-die-kommunikation-mit-mitarbeitern/> (Zugriff am: 25.05.2018).
- Shannon, Claude E. (1948): A Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, 27, S. 379–423.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976): The social psychology of telecommunications. London: John Wiley & Sons.
- Skopos (2013): Statusreport: Interne Unternehmenskommunikation. Online im Internet: URL: [https://download.skopos.de/news/SKOPOS\\_hr%20reseach\\_Statusbericht\\_2013\\_Kommunikation\\_in\\_Unternehmen\\_Auszug.pdf](https://download.skopos.de/news/SKOPOS_hr%20reseach_Statusbericht_2013_Kommunikation_in_Unternehmen_Auszug.pdf) (Zugriff am: 07.11.2018).
- Soft-skills (2018): Kommunikationsmodelle. Online im Internet: URL: <https://www.soft-skills.com/glossar/kommunikationsmodelle/> (Zugriff am: 25.10.2018).
- Sproull, Lee & Kiesler, Sara (1986): Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communications. In: Management Science 32 (11), S. 1492–1512.
- Telefonkonferenz.info (o. J.): Vor- und Nachteile von Telefonkonferenzen | telefonkonferenz.info. Online im Internet: URL: <http://www.telefonkonferenz.info/ratgeber/telefonkonferenzen-vorteile-nachteile/> (Zugriff am: 28.06.2018).
- Veselinovic, Tamara; Vlastelica-Bakic, Tamara & Cicvaric-Kostic, Slavica (2016): „Is there a correlation between organizational features and digital communication usage?“ In: Industrija, 44 (2016), H. 3, S. 41–60. Online im Internet: URL: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-0373/2016/0350-03731603041V.pdf> (Zugriff am: 07.11.2018).

- Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (2011): *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (12., unveränd. Aufl.). Bern: Huber.
- Weck, Andreas (2018): t3n News. *Digitale Kommunikation: 70 Prozent der deutschen Unternehmen faxen noch*. Online im Internet: URL: <https://t3n.de/news/digitale-kommunikation-deutsche-unternehmen-807792/> (Zugriff am: 26.06.2018).
- Winke, Bert u.a. (o. J.): *Digitale Kommunikation – Fluch oder Segen? – organisation1216 blog*. Online im Internet: URL: <https://organisation1216.wordpress.com/2016/11/04/digitale-kommunikation-fluch-oder-segen/> (Zugriff am: 25.06.2018).
- WKO Statistik Vorarlberg (2018): *Ausbildungsgrad der Vorarlberger - Jahresdurchschnitt 2016*. Online im Internet: URL: [https://www.wko.at/service/vbg/zahlen-daten-fakten/15\\_Ausbildungsgrad-der-Vorarlberger.pdf](https://www.wko.at/service/vbg/zahlen-daten-fakten/15_Ausbildungsgrad-der-Vorarlberger.pdf) (Zugriff am 16.02.2018).
- Wirtschaftskammer Vorarlberg (2017a): *Vorarlberg in Zahlen*. Online im Internet: URL: [https://www.wko.at/service/vbg/zahlen-daten-fakten/VIZ2017\\_Web.pdf](https://www.wko.at/service/vbg/zahlen-daten-fakten/VIZ2017_Web.pdf) (Zugriff am 16.02.2018).
- Wirtschaftskammer Vorarlberg (2017b): *Beschäftigungsstatistik. Arbeitgeberbetriebe, Arbeitsstätten und Beschäftigte der gewerblichen Wirtschaft Vorarlbergs*. Online im Internet: URL: [https://www.wko.at/service/vbg/zahlen-daten-fakten/Folder\\_B\\_Statistik\\_2017\\_Web.pdf](https://www.wko.at/service/vbg/zahlen-daten-fakten/Folder_B_Statistik_2017_Web.pdf) (Zugriff am 16.02.2018)



## Über den Autor

**Prof. (FH) Dr. Horst O. Mayer** ist Mitglied des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Vorarlberg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kommunikation, Marktforschung sowie Werbe- und Medienpsychologie.

Mail: [horst.o.mayer@fhv.at](mailto:horst.o.mayer@fhv.at)



zur homepage