

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice
Faculty of Economics
Department of Regional Management

MASTER THESIS

TRANSNATIONALE VIRTUELLE TEAMKOLLABORATION

Die Auswirkung der Einführung von Microsoft Teams auf die
Teamkollaboration am Beispiel des Globalvorhabens
„Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“

Author: Sarah Pracht

Tutor of master thesis: Prof. Dr. Nadine Rentel

České Budějovice 2021

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA IN ČESKÉ BUDĚJOVICE

Faculty of Economics

Academic year: 2020/2021

ASSIGNMENT OF DIPLOMA THESIS

(project, art work, art performance)

Name and surname: Sarah Antonia PRACHT
Personal number: E19046I
Study programme: N6237 Regional and European Project Management
Field of study:
Work topic: Transnational Virtual Team Collaboration. The Impact of the Introduction of Microsoft Teams on Team Collaboration Using the Example of the Global Program "Soil Protection and Rehabilitation for Food Security"
Assigning department: Department of Regional Management and Law

Theses guidelines

Objective:

The aim of the thesis is to study the transnational virtual team collaboration in the specific case, and evaluate advantages and disadvantages of the used online collaboration tool (MS Teams).

Methodological approach:

Qualitative research based on interviews.

- Theoretical background
- Data collection
- Data analysis
- Results
- Proposals and conclusions

Framework structure:

1. Introduction. Objectives.
 2. Review of literature.
 3. Methods.
 4. Results, potentially discussion.
 5. Conclusion.
- X. References
X. List of Annexes (if any)
X. Annexes

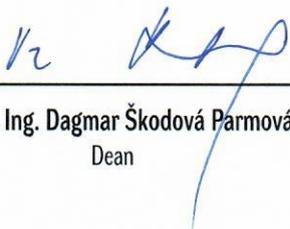
Extent of work report: 50 – 60 pages
Extent of graphics content: As necessary
Form processing of diploma thesis: printed
Language of elaboration: German

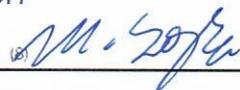
Recommended resources:

- Caballer, A., Gracia, F., & Peiró, J. (2005). Affective responses to work process and outcomes in virtual teams: Effects of communication media and time pressure. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 245-260. <https://doi.org/10.1108/02683940510589037>
- Cappel, J. J., & Windsor, J. C. (2000). Ethical Decision Making: A Comparison of Computer-Supported and Face-to-Face Group. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 95-107. <https://doi.org/10.1023/A:1006344825235>
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift Trust in Global Virtual Teams: Trusting Beliefs and Normative Actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45-56. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Eisenberg, J., & Krishnan, A. (2018). Addressing virtual work challenges: learning from the field. *Organization Management Journal*, 15(2), 78-94.

Supervisors of diploma thesis: **prof. Dr. Nadine Rentel**
Department of Regional Management and Law

Date of assignment of diploma thesis: **March 28, 2021**
Submission deadline of diploma thesis: **August 15, 2021**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Dean

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658

doc. PhDr. Miloslav Lapka, CSc.
Head of Department

Statement

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defence in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

Bonn, 24th July 2021



.....
Sarah Pracht

Danksagung

Ich möchte dem gesamten Team des Globalvorhabens „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“ danken, dass sie der Umsetzung meiner Masterarbeit in ihrem Team zugestimmt und unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt den Interviewfreiwilligen und den Wissensmanager*innen für ihre Zeit, Offenheit und Hilfsbereitschaft sowie der Steuerungseinheit für ihre Ideen, Orientierungshilfe und die Bereitstellung von Materialien. Marie-Christine Lemire und Dr. Anneke Trux möchte ich dabei gesondert für ihr hohes Engagement danken!

Meiner Masterbetreuerin Prof. Dr. Nadine Rentel möchte ich für ihre große Flexibilität und schnelle Erreichbarkeit sowie die kompetente Beratung während der Planung und Umsetzung der Masterarbeit meinen Dank aussprechen.

Abstract

This master thesis examines transnational virtual team collaboration using the example of the global programme "Soil protection and rehabilitation for food security" implemented by the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Using the virtual collaborative team spread across 8 countries, the impact of the introduction of Microsoft Teams, a collaboration software, was studied.

Qualitative guided interviews were used to collect data that provided information on various aspects of transnational team collaboration such as communication, trust, identification, or satisfaction. Subsequently, a qualitative content analysis was used to evaluate the data, which led to the conclusion that Microsoft Teams improved transnational collaboration in many respects according to the interviewees' perceptions.

Nevertheless, aspects that could be improved in the context of transnational virtual collaboration with MS Teams in the global programme were also identified.

Keywords: team collaboration, virtual teams, transnational teamwork, multicultural teams, Information and communication media, Microsoft Teams, team trust, work motivation, team identification, team cohesion, job satisfaction

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG	1
2 THEORETISCHER HINTERGRUND.....	2
2.1 Begriffsdefinitionen	3
2.1.1 Die „Arbeitsgruppe“	3
2.1.2 Das „Team“	5
2.1.3 Die „Virtualität“ und „virtuelle Teams“	6
2.1.4 „Transnationale“ virtuelle Teams	9
2.1.5 Die „Kollaboration“ und „e-collaboration“	10
2.2 Kommunikation in transnationalen virtuellen Teams	12
2.2.1 Medienauswahltheorien	13
2.2.1.1 Social-Presence-Theory	14
2.2.1.2 Media-Richness-Theory	15
2.2.2 Informations- und Kommunikationsmedien	19
2.2.2.1 Videokonferenzen.....	20
2.2.2.2 Online-Kollaborationsplattformen	22
2.3 Sozio-emotionale Prozesse in transnationalen virtuellen Teams.....	24
2.3.1 Vertrauen	25
2.3.2 Motivation.....	29
2.3.3 Teamidentifikation.....	33
2.3.4 Arbeitszufriedenheit	37
2.4 Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstandes	38
3 DAS TRANSNATIONALE VIRTUELLE PROJEKTTEAM	42
3.1 Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).....	42
3.2 Das Globalvorhaben „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“ .	44
3.2.1 Umfang und Ziele des Globalvorhabens	44
3.2.2 Das Projektteam: Interne Strukturen	47
3.2.3 Teamkollaboration und die Einführung von MS Teams	49
4 METHODE DER DATENERHEBUNG.....	51
4.1 Ziel und Umstand der Datenerhebung	51
4.2 Qualitatives Leitfadeninterview	53
4.3 Fragebogenentwicklung	55
4.4 Sampling	57
4.5 Durchführung der Interviews	59
4.6 Transkription.....	60
4.7 Qualitative Inhaltsanalyse	61
5 UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE.....	63

5.1 Der Umgang mit MS Teams	64
5.1.1 Vorteile von MS Teams.....	64
5.1.2 Negative oder problematische Aspekte von MS Teams	66
5.1.3 Die Einführung von MS Teams.....	68
5.2 Kommunikation sowie sprachlich, kulturelle Diversität	69
5.2.1 Veränderung der Kommunikation durch MS Teams	69
5.2.2 Der Einfluss sprachlicher und kultureller Diversität	72
5.3 Teamhierarchie	74
5.4 Effektivität	75
5.5 Sozio- emotionale Prozesse	76
5.5.1 Der Teamzusammenhalt und der Einfluss durch MS Teams	76
5.5.2 Die Integration ins Team.....	78
5.5.3 Vertrauen	79
5.5.4 Arbeitsmotivation	80
5.5.5 Zufriedenheit und Verbesserungsvorschläge	81
5.6 Präsenztreffen	84
5.7 Covid-19 Situation	85
6 DISKUSSION	86
6.1 Literaturverknüpfung	86
6.2 Praktische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen	92
6.3 Stärken und Schwächen der Studie	96
7 FAZIT UND AUSBLICK	98
8 LITERATURVERZEICHNIS	101
9 ABBILDUNGSVERZEICHNIS	125
ANHANG	I
Selbstständigkeitserklärung	LXXXVII

1 Einleitung

Transnationale, virtuelle Teams sind seit einigen Jahren vermehrt in Unternehmen und Organisationen anzufinden. Schon im Jahr 2012 schrieben Zander et al. (S. 592), dass die Arbeit in virtuellen Teams längst keine Ausnahme darstellt und auch Akin und Rumpf (2013, S. 377–378) führten Studien an, die belegen, dass virtuelle transnationale Teams zu einem integralen Bestandteil vieler Unternehmen und Institutionen avancieren. Die zukünftige Bedeutung von virtuellen Teams erkannten Autoren wie Duarte und Snyder schon im Jahr 2006, “organizations that do not use virtual teams effectively may be fighting an uphill battle in a global, competitive, and rapidly changing environment” (S. 4). Dennoch fehlt es bis heute laut Fajen (2018, S. 6) an qualitativen Feldstudien zu virtuell und multikulturell geführten Teams. Es existieren zwar einige Studien zur Kommunikation in virtuellen Teams sowie auch zu sozio-emotionalen Prozessen, wie Vertrauen, Motivation, Zusammenhalt oder Teamidentifikation (z.B. Jarvenpaa et al., 1998; Jarvenpaa & Leidner, 1999), dennoch besteht in vielen dieser Bereiche Forschungsbedarf (z.B. Afflerbach, 2020, S. 67), insbesondere aufgrund der rapiden (technischen) Entwicklung. Die virtuelle Teamkollaboration hat sich in den vergangenen Jahren, aufgrund der dafür entwickelten kollaborativen Tools, maßgeblich gewandelt (z.B. Paz, 2020).

Das von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) durchgeführte Globalvorhaben „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“ wird von einem etwa 170 köpfigen Team umgesetzt, dessen Subteams in acht verschiedenen Ländern agieren und ansässig sind. Dieses Team arbeitet über Ländergrenzen hinweg virtuell miteinander und führte im Jahr 2020 Microsoft Teams als Kollaborationssoftware ein. Wunsch der Steuerungseinheit dieses Teams ist es herauszufinden, welchen Einfluss die Einführung von MS Teams auf die Kollaboration des Teams hat und inwieweit die Teammitglieder mit der virtuellen Kollaboration zufrieden sind. Sowohl praktisch als auch theoretisch besteht somit eine Notwendigkeit der Untersuchung transnationaler virtueller Teamkollaboration. Das Interesse der Masterarbeit zielt konkret auf die Untersuchung der Einführung von MS Teams und der Zufriedenheit der virtuellen Teamkollaboration im Globalvorhaben „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“. Dazu sollen folgende zwei Forschungsfragen im Rahmen der Masterarbeit untersucht und beantwortet werden:

1. Welche Auswirkung hat die Einführung von Microsoft Teams auf die Zusammenarbeit des Teams?
2. Wie zufrieden sind die Teammitglieder mit der virtuellen Kollaboration?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen werden in einem theoretischen Teil zunächst Begriffe, die im Zusammenhang mit dem gewählten Forschungsthema stehen, definiert und ausgewählte empirische Studien, die transnationale virtuelle Teams untersuchten, vorgestellt. In Bezug auf die Forschungsfragen werden dabei unter anderem Studien und Theorien zur Kommunikation in virtuellen Teams sowie zur Nutzung und Einführung von Informations- und Kommunikationsmedien erwähnt. Erkenntnisse zu sozio-emotionalen Prozessen, worunter Autoren wie Kempler und Linnenbrink (2006) oder Kreijns et al. (2003) die Entwicklung von Vertrauen, Motivation oder auch Zusammenhalt verstehen, folgen in weiteren Unterkapiteln des Theorieteils. Grund für die Erwähnung und nachstehend auch der Untersuchung sozio-emotionaler Prozesse ist, dass Autoren wie Hertel und Konradt (2007, S. 91) konstatieren, dass Arbeitszufriedenheit in transnationalen virtuellen Teams als Ergebnis sozio-emotionaler Prozesse gewertet werden können. Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage ist die Betrachtung sozio-emotionaler Prozesse daher relevant. Dem theoretischen Teil der Arbeit folgt eine Vorstellung des transnationalen virtuellen Teams des Globalvorhabens „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“, womit der praktische Teil der Arbeit beginnt. Qualitative Leitfadeninterviews mit Teammitgliedern des Globalvorhabens sowie eine anschließende qualitative Inhaltsanalyse der erhobenen Daten sollen maßgeblich zur Beantwortung der gewählten Forschungsfragen beitragen. In einem Methodenkapitel wird daher zunächst erklärt, wie die Datenerhebung geplant, vorbereitet und durchgeführt wird. Diesem Abschnitt folgt zunächst die deskriptive Darstellung der Ergebnisse, welche in einem weiteren Kapitel diskutiert und mit der vorhandenen Literatur verknüpft wird. Die Formulierung von Handlungsempfehlungen für das Globalvorhaben, auf Grundlage der empirischen Ergebnisse, sowie die Identifizierung von Stärken und Schwächen der Studie vollenden den empirischen Teil der Arbeit. Abschließend werden die Erkenntnisse in einem Fazit noch einmal zusammengefasst und ein Ausblick auf potenziell folgende Forschungen vorgestellt.

2 Theoretischer Hintergrund

Der theoretische Hintergrund soll kommunikationswissenschaftliche Theorien sowie sozio-emotionale Prozesse in Bezug auf virtuelle Teams erläutern sowie schon bestehende empirische Forschungen zu dem gewählten Thema vorstellen und diskutieren. Neben Studien zur Identifikation und Kooperation in virtuellen Teams sollen ebenfalls erste wissenschaftliche Erkenntnisse zu Kollaborationsplattformen im virtuellen Raum vorgestellt werden.

2.1 Begriffsdefinitionen

Eine präzise Sprache stellt die Voraussetzung für ein exaktes Denken dar (Forster, 1978, S. 3). In diesem Kapitel sollen daher Begriffe, die im Zusammenhang mit dem gewählten Forschungsthema stehen, definiert und erklärt werden. Überdies soll erläutert werden, welche Begriffsinterpretation im Rahmen der vorliegenden Arbeit genutzt werden soll.

2.1.1 Die „Arbeitsgruppe“

Gruppenarbeit ist heutzutage in der Praxis eine gängige Methode. Auch in der Empirie nahm das Interesse an Gruppen(arbeiten) seit den Hawthorne-Experimenten, die zwischen 1924 bis 1932 im Hawthorne-Werk der Western Electric Company in Chicago (USA) durchgeführt wurden, deutlich zu. Vor der Durchführung dieser Experimente waren primär Individuen, worunter der „Mensch als einzelnes Wesen“ (Janowski, 2012, S. 158) verstanden wird, sowie seine physische Arbeitsumwelt Forschungsgegenstand. Durch die in Chicago durchgeführten Experimente, welche die Auswirkungen verschiedener Arbeitsbedingungen auf die Zufriedenheit und die Arbeitsleistungen von Arbeiterinnen, die in Gruppen tätig waren, untersuchten, fokussierte sich das Forschungsinteresse vermehrt auf Gruppen(arbeiten), -dynamiken und zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz (Staehele et al., 1999, S. 33–34, 265).

Als Kollektiv wird eine „Mehrzahl von Personen“ (Fuchs-Heinritz, 2010, S. 350) verstanden. Laut Fajen (2018, S. 33) sind die Begriffe „Gruppe“ sowie „Team“ dem „Kollektiv“ zuzuordnen. Der Begriff „Gruppe“ kann jedoch sehr unterschiedlich interpretiert werden. Allgemein wird der Begriff beispielsweise verwendet, um Personen mit gleichen Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder sozialem Status zu clustern. Aus diesem Grund sprechen Sozialwissenschaftler*innen auch vermehrt vom „klassifikatorischen Begriff der Gruppe“ (Fajen, 2018, S. 33). Ebenfalls kann der Begriff „Gruppe“ auch Menschen beschreiben, die eine Verbindung oder Beziehung zueinander haben und somit als „soziale Gruppe“ gelten (Lersch 1965, S. 33; Forster, 1978, S. 3). Soziale Gruppen lassen sich in informelle (zum Beispiel Freundesgruppen) und formelle Gruppen (worunter beispielsweise Arbeitsgruppen in Unternehmen zählen) differenzieren. Während sich informelle Gruppen durch einen spontanen Zusammenschluss von Menschen mit ähnlichen Interessen bilden, werden formelle Gruppen in Unternehmen gezielt zusammengestellt, um einen Arbeitsauftrag zu erfüllen (Comelli und Rosenstiel, 2009, S. 158–160; Nußbeck, 2010, S. 88).

Einer formellen (Arbeits-)Gruppe werden in der Theorie verschiedene Eigenschaften zugesprochen. Guzzo und Dickson (1996), welche auf Gruppen- und Arbeitsgruppen-

Definitionen von Autoren wie Alderfer (1977) oder Hackman (1987) aufbauen, definieren diese wie folgt:

“A ‘work group’ is made up of individuals who see themselves and who are seen by others as a social entity, who are interdependent because of the tasks they perform as members of a group, who are embedded in one or more larger social systems (e. g. community, organization), and who perform tasks that affect others (such as customers or coworkers).” (S. 308–309).

Insbesondere die innere Abgrenzung einer Gruppe, welche auch als „Wir-Gefühl“ beschrieben wird und durch gemeinsame Ziele, Aufgaben und Interessen gefördert wird, ist Bestandteil vieler Definitionsansätze (Schröder, 2001, S. 385; Forster, 1978, S. 4).

Die wechselseitigen Beziehungen bzw. das Interagieren innerhalb einer Arbeitsgruppe ist ebenfalls ein wichtiges Definitionsmerkmal (Alderfer, 1977, S. 230; Forster, 1978, S. 4). Antoni (1996, S. 8) versteht diese Interaktion dahingehend, dass das Verhalten eines Gruppenmitgliedes sich auf das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder auswirkt bzw. dieses beeinflusst. Durch eine gemeinsame Aufgabe der Gruppe kann die Verbindung der Gruppenmitglieder laut Guzzo und Dickson (1996, S. 309) gestärkt werden. In welchem Zeitraum sich diese Verbindung aufbauen kann, hängt von der Dauer der Gruppenzusammenarbeit ab, welche jedoch schwerlich allgemein zu bestimmen ist. In der Wissenschaft wird vermehrt zwischen Gruppen, welche auf unbestimmte Zeit (dauerhaft) in einem Unternehmen oder einer Organisation als Gruppe agieren und Gruppen, welche für einen spezifischen Zeitraum, beispielsweise für ein Projekt, gebildet werden und zeitlich begrenzt zusammenarbeiten, unterschieden (Antoni, 2000, S. 24).

Eine weitere Eigenschaft einer Gruppe beschreibt die Mitgliederanzahl der Gruppe. Neben Fuchs-Heinritz (2010, S. 350) definierte auch schon Forster (1978) eine Gruppe als „Mehrzahl von Menschen“ (S. 4). Zwei Menschen bezeichnet man als „Paar“ oder auch „Dyade“, aus diesem Grund sprechen die meisten Forschenden erst bei einer Anzahl von mindestens drei Personen von einer Gruppe (Wahren, 1994, S. 130; Rosenstiel, 2007, S. 398). Es ist jedoch zu erwähnen, dass eine größere Mitgliederanzahl einer Gruppe nicht zwangsläufig zu einer besseren Qualität der Gruppenleistungen beiträgt. Kleingruppenforscher fanden heraus, dass eine Gruppengröße von fünf bis sechs Personen ideal ist, da bei dieser Größe eine aktive Einbringung in Kommunikations- und Abstimmungsprozesse gut möglich ist (Rosenstiel, 2007, S. 398). Bei größeren Gruppen ist die Gefahr höher, dass sich Subgruppen bilden, welches das Einheitsgefühl gefährdet und auch die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder verringern kann. Dennoch beeinflusst laut Antoni (2000, S. 21-22) auch der Umfang des

Arbeitsauftrags sowie der gegebenen zeitliche Rahmen zur Umsetzung die individuelle ideale Gruppengröße.

In der vorliegenden Arbeit wird auf Grundlage der angeführten Literatur der Begriff „Arbeitsgruppe“ als eine Zusammenarbeit von mindestens drei Personen, die das Ziel hat Aufgaben im Arbeitskontext gemeinsam zu realisieren, verstanden. Zudem ist unter einer Arbeitsgruppe eine Gruppe gemeint, die sich selbst als Gruppe wahrnimmt sowie auch von außen als Gruppe wahrgenommen wird.

2.1.2 Das „Team“

Sowohl in der Praxis als auch in vielen wissenschaftlichen Publikationen wird der Begriff „Team“ häufiger verwendet als der Begriff „Arbeitsgruppe“ (Guzzo und Dickson, 1996, S. 309; Fajen, 2018, S. 38). Manche Autor*innen, wie beispielsweise Guzzo und Dickson (1996) oder auch Antoni (2000), nutzen diese zwei Begriffe synonym. Laut diesen Wissenschaftler*innen ist eine Abgrenzung der Begriffe definitorisch nicht möglich. Gemünden (2001) verweist darauf, dass der „Übergang von Gruppe zu Team sehr graduell“ (S. 9) und daher schwer eindeutig voneinander trennbar sei.

Wissenschaftler*innen wie Forster (1978), Wahren (1994) oder auch Block (2000) hingegen differenzieren zwischen dem Begriff „Team“ und „Arbeitsgruppe“. Nach ihren Einschätzungen ist ein Team mehr als eine Arbeitsgruppe. Block (2000) argumentiert beispielsweise, dass ein Team eine Arbeitsgruppe mit „intensiven wechselseitigen Beziehungen“ (S. 17) darstellt. Laut Fajen (2018, S. 38) wird eine enge Zusammenarbeit sowie die Abhängigkeit zwischen den Teammitgliedern von vielen Autoren als Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team genannt. Die Autorin erläutert zudem, dass ein weiteres Merkmal für Teams die Kohäsion darstellt, „worunter der Zusammenhalt im Team zu verstehen ist“ (Fajen, 2018, S. 39). Ein kohäsives Verhalten wird durch eine höhere gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder verstärkt (Steinmann et al., 2013, S. 549). Ebenso können gemeinsame Ziele den Zusammenhalt eines Teams fördern und dabei helfen Arbeitsprozesse zu steuern (Antoni, 2000, S. 18-21).

Weitergehend beschreibt Antoni (2000, S. 18-21), dass Normen bzw. Regeln in Bezug auf die Art der Zusammenarbeit und des Umgangs sowie auch Rollenverteilungen innerhalb eines Teams durch eine intensive Zusammenarbeit entstehen. Normen und insbesondere Rollen haben eine wichtige Funktion für die Teamarbeit: Sie reduzieren die Komplexität und legen fest, welches Teammitglied welche Aufgabe übernimmt (Fajen, 2018, S. 39).

Katzenbach und Smith (1993, S. 112) sind der Ansicht, dass eine Gruppenarbeit das Ergebnis von Individualleistungen der Gruppenmitglieder darstellt und Teamergebnisse demgegenüber

nicht nur Individualleistungen, sondern auch eine kollektive Teamleistung beinhalten. Diese entsteht aufgrund der intensiven Interaktion der Teammitglieder. Sie kommen daher zu dem Schluss, dass Teammitglieder für das gesamte Ergebnis des Teams Verantwortung tragen, hingegen Gruppenmitglieder lediglich für ihre individuellen Leistungen verantwortlich sind.

„Shared common goals“ nennt auch Afflerbach (2020, S. 11) als eines der häufigsten Attribute, die die meisten Teamdefinitionen gemeinsam haben. Ein weiteres, oft erwähntes Merkmal stellt laut dem Autor die Interdependenz der Teammitglieder dar. Darunter ist die gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder bei der Ausführung ihrer Arbeit gemeint, bei der oft ein gemeinsames Ziel verfolgt wird, das den Teammitgliedern entweder vorgegeben wird oder das das Team selbst bestimmt (z.B. Cohen und Bailey 1997; Bell und Kozlowski 2002; Devine 2002; Tannenbaum et al. 2012).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll in Anlehnung an Fajen (2018, S. 40) und anderer erwähnter Autor*innen ein Team als eine Arbeitsgruppe mit innerem Zusammenhalt bzw. Kohäsion und intensiven wechselseitigen Beziehungen definiert werden. Ein Team agiert in gegenseitiger Abhängigkeit und verfolgt ein gemeinsames Ziel, für das jedes Teammitglied Verantwortung trägt (Katzenbach und Smith, 1993).

Der Begriff „Team“ und „Arbeitsgruppe“ werden in dieser Arbeit nicht synonym verwendet, da der Begriff „Team“ laut Autor*innen wie Guzzo (1996, S. 9) Arbeitsgruppen definitorisch inkludiert, aber nicht jede Arbeitsgruppe aufgrund der genannten Merkmale (wie z.B. Kohäsion, kollektive Teamleistung etc.) zwangsläufig als Team anzusehen ist.

2.1.3 Die „Virtualität“ und „virtuelle Teams“

Eine Form von Teams, die in der heutigen Arbeitswelt häufig zu finden ist, ist das virtuelle Team. Die Literatur zu virtuellen Teams weist jedoch teilweise ambivalente Forschungsergebnisse auf, da „keine klare Definition des Begriffs „virtuelles Team“ existiert“ (Fajen, 2018, S. 42). Eine der ersten populären Definitionen für virtuelle Teams wurde von den beiden Amerikanern Lipnack und Stamps im Jahr 1997 verfasst. Ein virtuelles Team, so die Autoren, sei wie jedes andere Team zunächst einmal eine Gruppe von Menschen, die durch voneinander abhängige Aufgaben interagieren, wobei die Mitglieder sich gegenseitig rechenschaftspflichtig sind und alle von einem gemeinsamen Ziel geleitet werden. Weiter führen sie aus: „unlike conventional teams, a virtual team works across space, time, and organizational boundaries with links strengthened by webs of communication technology“ (Lipnack & Stamps, 1997, S. 7). In Anlehnung an die Definition von Lipnack und Stamps (1997) sowie inspiriert durch die Konzeptualisierung von Maznevski und Chudoba (2000, S.

473) definiert Cramton (2001, S. 346) virtuelle Teams als „geografisch verteilte Teams“ d.h. als Gruppen von Menschen mit einem gemeinsamen Ziel, die voneinander abhängige Aufgaben über Orte und Zeit hinweg ausführen und dabei deutlich mehr Technologie zur Kommunikation nutzen, als dies bei persönlichen Treffen der Fall ist.

Aus diesen Definitionen leitet Afflerbach (2020, S. 13) zwei spezifische Eigenschaften von „virtuellen Team“ ab, die sie von „traditionellen“ Teams, welche in Kapitel 2.1.2 beschrieben wurden, unterscheidet:

1. Eine geografische Streuung: Die Teammitglieder können geografisch verstreut sein (z.B. Lipnack und Stamps 1997; Townsend et al. 1998; Jarvenpaa und Leidner 1999; Maznevski und Chudoba 2000; Cramton 2001).
2. Die Abhängigkeit von Kommunikationstechnologien: Die Teammitglieder verlassen sich überwiegend auf elektronische Kommunikationstechnologie, statt auf Face-to-Face-Kommunikation, um ihre Aufgaben umzusetzen (z.B. Lipnack und Stamps 1997; Townsend et al. 1998; Maznevski und Chudoba 2000; Cramton 2001).

Zur Erläuterung der ersten Eigenschaft von Afflerbach (2020, S. 13): Mitglieder traditioneller Teams befinden sich meist in „unmittelbarer Nähe zueinander“ (Fajen, 2018, S. 42), wohingegen die Mitglieder virtueller Teams oftmals geografisch distanzierter voneinander sind. Dabei muss sich laut Haywood (1998, S. 3) mindestens eines der Teammitglieder an einem anderen Standort als die anderen Teammitglieder befinden und die Teamarbeit somit an zwei verschiedenen Standorten realisiert werden. Es gibt auch Teams, darauf verweisen Staples und Zhao (2006, S. 389), in denen sich alle Teammitglieder an unterschiedlichen Orten befinden. In Bezug auf die Distanz der verschiedenen Standorte der Teammitglieder herrscht jedoch keine Einigkeit in der Literatur (Fajen, 2018, S. 43). Für Autoren wie Siebdrat et al. (2009, S. 66) gilt ein Team, das über verschiedene Stockwerke eines Gebäudes verteilt ist, als ein „virtuelles Team“. O’Leary und Cummings (2007, S. 445) hingegen sprechen von virtuellen Teams, wenn Teammitglieder von verschiedenen Gebäuden aus zusammen agieren. Für andere Autoren beginnt die virtuelle Teamzusammenarbeit erst, wenn Mitglieder sich in verschiedenen Städten oder Ländern aufhalten und somit eine deutlich größere geografische Entfernung haben (Staples & Zhao, 2006, S. 389; Maznevski & Chudoba, 2000, S. 473).

Das zweite Attribut, das Afflerbach (2020, S. 13) nennt, resultiert oft als Folge durch die geografische Streuung der Mitglieder und dem damit meist verbundenen geringen Face-to-Face Kontakt der Teammitglieder. Aufgrund dessen entsteht die Notwendigkeit Informations- und Kommunikationsmedien zu nutzen (Cohen & Gibson, 2003, S. 5; Fajen, 2018, S. 45). Während

Teammitglieder aus traditionellen Teams diese Medien lediglich ergänzend zur Face-to-Face Kommunikation nutzen, ist die Arbeit virtueller Teams von diesen Technologien grundlegend abhängig (Townsend et al., 1998, S. 17; Bell & Kozlowski, 2002, S. 22).

In dieser Arbeit werden „virtuelle Teams“ als „traditionelle“ Teams mit allen in Kapitel 2.1.2 beschriebenen Eigenschaften sowie den zusätzlichen Attributen der geografischen Streuung und der Abhängigkeit von Kommunikationstechnologien definiert. Darunter fallen Teams, die mindestens an zwei verschiedenen Standorten¹ tätig sind bzw. deren Mitglieder geografisch verteilt sind und die überwiegend Informations- und Kommunikationsmedien für ihre interne Kommunikation nutzen.

Die Klassifizierung von Teams als entweder rein virtuell oder nicht virtuell (Bell & Kozlowski, 2002) führte zu einer Fülle von Untersuchungen über (virtuelle) Teams, die sich auf den Vergleich von entweder vollständig virtuellen oder vollständig Face-to-Face agierenden Teams konzentrierten (Schweitzer & Duxbury, 2010, S. 269; Afflerbach, 2020, S. 14). Insbesondere in älteren Studien, wie in Literatur von Straus und McGrath (1994), Walther (1995), Warkentin et al. (1997) oder auch Cappel und Windsor (2000) anzufinden, so merkt Fajen (2018, S. 48) an, werden rein virtuelle und vollständig traditionelle Teams miteinander verglichen. In der Praxis ist jedoch zu beobachten, dass die meisten Teams in heutigen Organisationen zwischen diese beiden Extreme fallen (Griffith et al., 2003, 268; Schweitzer & Duxbury, 2010, 268). Infolgedessen wenden sich Forscher*innen davon ab, virtuelle Teams als eine spezifische Art von Teams zu definieren, die sich von herkömmlichen Face-to-Face-Teams unterscheidet (Afflerbach, 2020, S. 14). Stattdessen fokussieren sie „Virtualität“ als ein mögliches Merkmal aller Teams (z.B. Griffith & Neale 2001, S. 386; Griffith et al. 2003, S. 268). „Die Virtualität von Teams wird [heute] nicht mehr als Zustand, sondern als Grad beziehungsweise Kontinuum verstanden“ (Fajen, 2018, S. 48). Die Konzeptualisierung von Virtualität bzw. Teamvirtualität konzentrierte sich zunächst ausschließlich auf die geografische Verteilung der Teammitglieder (Afflerbach, 2020, S. 14). Spätere Konzeptualisierungen und Definitionen fügten dem Konzept der Virtualität die Kommunikationstechnologie hinzu (z.B. Townsend et al. 1998, S. 17; Bell & Kozlowski 2002, S. 22). In der empirischen Forschung werden heute sowohl das Ausmaß der Abhängigkeit von Kommunikationstechnologien (z.B. Mesmer-Magnus et al., 2011; Griffith et al., 2003) als auch die geografische Dispersion (z.B. O'Leary und Cummings, 2007; O'Leary & Mortensen, 2010) als Indizien für Teamvirtualität herangezogen. Hoch und

¹ Dazu zählen ebenfalls Büros im selben Gebäude.

Kozlowski (2014, S. 391) kommen zu dem Schluss, dass diese zweifache Konzeptualisierung von Virtualität heute der meist etablierte Ansatz ist. Fajen (2018, S. 49) hingegen zieht das Modell von O'Leary und Cummings (2007) zur Konzeptualisierung und Operationalisierung des Begriffs der Teamvirtualität heran. Dieses beinhaltet neben räumlicher, zeitlicher und struktureller Verteilung nicht den Aspekt der Abhängigkeit von Kommunikationstechnologien. Mit diesem Modell arbeiteten ebenfalls Wissenschaftler*innen wie Espinosa und Carmel (2003), Espinosa et al. (2007), Siebdrat et al. (2008); Staples und Webster (2008) oder Andreßen et al. (2012), um die „Virtualität“ eines Teams zu messen.

In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff „Virtualität“ ebenfalls als Kontinuum verstanden werden. Aufgrund des vorgegebenen Umfangs dieser Arbeit sowie dem gesetzten Fokus, ist es jedoch nicht von Relevanz den Grad der Virtualität exakt zu messen.

2.1.4 „Transnationale“ virtuelle Teams

In der Literatur, so erläutern Shapiro et al. (2005) sowie auch Zimmermann (2011), werden unterschiedliche Terminologien verwendet, um multinationale Teams - für Zimmermann (2011, S. 61) ein Synonym für transnationale Teams - zu beschreiben. Dies trägt laut den Autor*innen zu einem Mangel an Integration in der Literatur bei.

Zimmermann (2011) wählte den Begriff „transnationale, virtuelle Teams“, um Forschungen zu bezeichnen, „that focuses on transnational, i.e. international, multinational, multicultural, cross-cultural or global teams which are at the same time virtual, i.e. geographically dispersed or distributed and collaborate with the help of electronic communication media“ (S. 61). Die Autorin setzt transnationale Teams demnach mit internationalen, multinationalen, multikulturellen, kulturübergreifenden oder auch globalen Teams gleich. Die Bezeichnung „transnational“ wird hier als genereller angesehen als „multinational“ oder „multikulturell“, da diese Bezeichnung Teams umfasst, die entweder aus vielen oder nur aus zwei Nationalitäten bestehen.

Fajen (2018, S. 46) hingegen differenziert zwischen „Token-Teams“, „bikulturellen Teams“ und „multikulturellen Teams“. In „bikulturellen Teams“ sind zwei verschiedene Nationalkulturen vertreten, deren Mitgliederanzahl ungefähr gleich ist (Jedrzejczyk, 2012, S. 109). Ist nur ein geringer Anteil des Teams, beispielsweise ein Mitglied, nationalkulturell anders geprägt, so werden diese als „Token-Teams“ bezeichnet (Fajen, 2018, S. 46). Erst wenn mindestens drei verschiedene Nationalkulturen in einem Team zusammenarbeiten, sprechen Autor*innen wie Earley und Gibson (2002, S. 79), Adler (2008, S. 132), Bolten (2012, S. 39) oder Fajen (2018, S. 47) von „multikulturellen Teams“. In der Praxis sind diese vermehrt

anzufinden. Eine Umfrage aus dem Jahr 2016 unter 1372 befragten Unternehmen aus 80 Ländern ergab, dass 85% der Befragten in virtuellen Teams arbeiten, wobei 48% angaben, dass mindestens die Hälfte ihres virtuellen Teams aus Mitgliedern besteht, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen (Dulebohn & Hoch, 2017, S. 569).

Aufgrund der in der Literatur bestehenden uneinheitlichen Auslegung des Begriffs „transnationale Teams“, soll der Begriff in dieser Arbeit, wie auch bei Zimmermann (2011), allgemeiner gelten und Begriffe wie „multinational“ oder „multikulturell“ mit einbeziehen bzw. diesen gleichgesetzt werden.

2.1.5 Die „Kollaboration“ und „e-collaboration“

In modernen Organisationen spielt die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter*innen eine zentrale Rolle und findet in verschiedenen Formen statt. Aufgrund der Tatsache, dass ein Individuum begrenzte fachliche Kompetenzen, Ressourcen oder auch Erfahrungen hat, ist die Zusammenarbeit sowohl in der Arbeitswelt als auch im Privatleben oftmals sinnvoll, um komplexe Aufgaben gemeinsam zu bewältigen (Leimeister, 2014, S. 4). Leimeister (2014) beschreibt die „Kollaboration“ als eine gruppenzielorientierte Form der Zusammenarbeit. Für ihn bezieht sich Kollaboration „auf die Bearbeitung gemeinsamen Materials und umfasst die Aspekte Kommunikation, Koordination und Kooperation“ (Leimeister, 2014, S. 3).

Kommunikation kann als „Austausch von Mitteilungen zwischen Individuen“ (Ellgring, 1987, S. 196) definiert werden, welcher als Ziel die Informationsübertragung sowie das Verständnis von Bedeutungsinhalten verfolgt (Leimeister, 2014, S. 6). Diese zwischenmenschliche Verständigung zwischen Sender und Empfänger erfolgt nicht nur verbal (sprachlich), sondern ebenfalls non- und paraverbal (nichtsprachlich). Unter nonverbale Kommunikationskanäle fallen beispielsweise Mimik, Gestik oder auch die Stimmlage (Khatib & Kolbe, 2012, S. 2, in Anlehnung an: Schulz von Thun, 2007; Watzlawik et al., 2011). Kommunikation erfordert zudem das Reagieren und Aufeinander-Eingehen der beteiligten Akteure, was Schulz von Thun (2002, S. 82) als „Interaktion“ bezeichnet. Schäfers (2001, S. 154-155) hingegen spricht von „sozialer Interaktion“ und verweist darauf, dass Menschen während ihrer Kommunikation Beziehungen zueinander aufbauen. Aufgrund der Tatsache, dass die Nutzer*innen virtueller Kommunikation bzw. Kommunikation, welche durch Informations- und Kommunikationsmedien erfolgt, nicht auf alle Kommunikationskanäle zurückgreifen können, gelingt der Aufbau von Beziehungen laut Khatib und Kolbe (2012, S. 2-3) jedoch nur bedingt.

Als Koordination kann Kommunikation im Rahmen von Gruppenarbeiten definiert werden, welche zur Abstimmung von Aufgaben bzw. aufgabenbezogener Tätigkeiten dient (Teufel, 1995). Koordination kann somit auch als „Management von Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten, die zur Erreichung eines Ziels ausgeführt werden“ (Leimeister, 2014, S. 3) definiert werden. Deutlich wird anhand der Begriffsdefinition, dass Kommunikation für die Koordination notwendig ist, jedoch nicht jede Kommunikation im Prozess der Zusammenarbeit der Koordination zuzuordnen ist. Zudem ist anzumerken, dass durch die Koordination Arbeitsprozesse von einzelnen Akteur*innen aufeinander abgestimmt werden, dies bedeutet jedoch nicht, dass die Akteur*innen bei ihrer Durchführung voneinander abhängig sind oder sich gegenseitig zwangsläufig beeinflussen (Leimeister, 2014, S. 6).

Kooperation erfordert demgegenüber ein höheres Maß an Abstimmung der Akteur*innen und verlangt, dass sich die kooperierenden Systeme aufeinander beziehen. Gerade im allgemeinen wirtschaftlichen Sprachgebrauch wird der Begriff für jegliche Arten der Zusammenarbeit von Personen oder auch Institutionen verwendet. Im Gegensatz zur Kooperation, welche insbesondere auf das Erreichen von individuellen Zielen abzielt, wird der Begriff Kollaboration vor allem genutzt, um das gemeinsame Handeln einer Gruppe bzw. die gemeinsame Verwirklichung von Gruppenzielen zu umschreiben (Leimeister, 2014, S. 3). Auch Schneider (2020, S. 35) verweist in Anlehnung an Dillenbourg (1999) und Oxford (1997) auf die insbesondere im anglophonen Raum übliche, aber dennoch umstrittene Unterscheidung zwischen den Begriffen „Kooperation“ und „Kollaboration“. Im deutschen Raum, so Schneider (2020), ist die geringe Nutzung des Wortes „Kollaboration“ möglicherweise „auf dessen negative historische [Konnotation] zurückzuführen“ (S. 37). Im bildungssprachlichen Kontext definiert der deutsche Duden Kollaboration als „Zusammenarbeit“. Diese Bedeutung steht jedoch an zweiter Stelle, denn in erster Bedeutung ist der Begriff dem Duden nach als „gegen die Interessen des eigenen Landes gerichtete Zusammenarbeit mit dem Kriegsgegner, mit der Besatzungsmacht“ (Carstens, 2021) zu verstehen. Schwabe (2001) und Leimeister (2014) verweisen darauf, dass „Kooperation“ und „Kollaboration“ im deutschsprachigen Raum häufig als Synonyme verwendet werden, jedoch der Begriff der „Kollaboration“ seltener verwendet wird. Die negative Konnotation des Begriffs im Sinne einer landesverräterischen Zusammenarbeit wird auch hier als Grund genannt (Leimeister, 2014, S. 7). Einige Autor*innen, wie beispielsweise Natansky (1995), bevorzugen und empfehlen daher die Nutzung des Begriffs „Kooperation“. Höfferer und Sandrieser (2009, S. 4) hingegen nehmen eine Abgrenzung in Bezug auf die Nutzung von neuer Informations- und Kommunikationstechnologie vor. Laut der Autoren ist unter dem Begriff der „Kollaboration“

insbesondere die Zusammenarbeit von Mitgliedern eines Projektes zu verstehen, welche zur Realisierung gemeinsamer Ziele Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen. Im Englischen ist diesbezüglich der Begriff „e-collaboration“ gängig, welcher für „electronic collaboration“ steht. Erste Definitionen dieses Begriffs von Kock (2002) beschreiben e-collaboration als „collaboration using electronic technologies among different individuals to accomplish a common task“ (S. 1).

Für Leimeister (2014, S. 8) steht fest, dass „Kollaboration“ daher mehr beinhaltet als „Kooperation“ und die Begriffe demnach nicht synonym verwendbar sind. Kooperation, so der Autor, sei lediglich genau wie Kommunikation und Koordination ein Teilbereich von Kollaboration. „Kollaboration ist hingegen als Oberbegriff für diese Aspekte zu betrachten“ (Leimeister, 2014, S. 8). Riemer et al. (2009) definieren den Begriff „e-collaboration“ ähnlich, mit Einbeziehung des virtuellen Kontextes: „[T]he term eCollaboration describes practices of communication, coordination and collaboration between people in distributed contexts, such as projects, (virtual) teams, or processes in and between organizations, which are enabled by Information and Collaboration Technology“ (S. 181).

In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff „Kollaboration“ wie auch bei Leimeister (2014) als Oberbegriff verstanden werden, welcher Kommunikation, Koordination und Kooperation umfasst. Der verstärkte Gruppenfokus ist jedoch als Alleinstellungsmerkmal des Begriffs zu verstehen. Im Gegensatz zu Kommunikation, Koordination und Kooperation, welche mehr das Verhalten und die Interaktionen einzelner Akteur*innen beschreiben, „steht bei Kollaboration die gemeinsame Verwirklichung des Gruppenziels im Vordergrund“ (Leimeister, 2014, S. 8). Der Begriff „e-collaboration“ wird genutzt, um die Kollaboration explizit im virtuellen Raum zu beschreiben (z.B. Kock, 2000; Riemer et al., 2009). Der Begriff „Zusammenarbeit“ wird in dieser Arbeit synonym zum Begriff „Kollaboration“ verwendet.

2.2 Kommunikation in transnationalen virtuellen Teams

Viele Studien bestätigen, dass Kommunikation² eine sehr wichtige Rolle innerhalb der Projektarbeit einnimmt und den Erfolg oder Misserfolg des Projektes beeinflussen kann (Freitag, 2016, S. 24). Freitag (2016) nennt verschiedene Studien, wie die von Müller und Turner (2001), Hyväri (2006) oder auch Nagel (2012), welche Kommunikation als einen bedeutenden Erfolgsfaktor eines Projektes deklarieren. In einer von Nagel (2012) vorgestellten Studie gaben beispielsweise 85% der Projektleiter*innen an, dass Kommunikation „wichtig“

² Auf den Begriff „Kommunikation“ wurde in Kapitel 2.1.5 auf Seite 10 näher eingegangen.

für den Erfolg eines Projektes ist. Im Gegensatz zur Bedeutung der Kommunikation herrscht in Bezug auf die Wahl von Kommunikationsinstrumenten eine höhere Diskrepanz. Aus Sicht der Projektleiter*innen, so schreibt Freitag (2016, S. 25), gelten Face-to-Face Meetings als wichtigstes und effektivstes Medium. E-Mails, deren Bedeutung bzw. Effektivität hinsichtlich der Kommunikation nur im Mittelfeld liegen, werden jedoch als häufigstes Instrument eingesetzt (Freitag, 2016, S. 25). Die Kommunikation in transnationalen virtuellen Teams ist aufgrund der wenigen Face-to-Face Kontakte der Teammitglieder, wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, auf Informations- und Kommunikationsmedien angewiesen (Fajen, 2018, S. 79). Im Folgenden soll sowohl auf theoretische Ansätze zur Kommunikation bzw. auf die Medienauswahl in virtuellen transnationalen Teams sowie auf die dafür zum Einsatz kommenden Informations- und Kommunikationsmedien eingegangen werden, da die Kommunikation einen wichtigen Teil von Kollaboration darstellt (vgl. Kapitel 2.1.5).

2.2.1 Medienauswahltheorien

Die Wahl passender Informations- und Kommunikationsmedien spielt in der Theorie eine große Rolle. Die Medienauswahltheorien, auch Media-Choice-Forschung genannt, setzt sich mit den Kriterien der Auswahl von Informations- und Kommunikationsmedien auseinander und identifiziert Einflussfaktoren (Möslein, 1999, S. 4). Im Folgenden sollen zwei Theorien kurz vorgestellt werden, welche den Medienauswahltheorien und den Rational-Choice-Ansätzen zuzuordnen sind. Unter den Ansätzen rationaler Medienauswahl (Rational-Choice-Ansätzen) werden Theorien verstanden, die von einer rationalen und effizienzmaximierenden Auswahl von Informations- und Kommunikationsmedien durch die Akteur*innen ausgehen (Fajen, 2018, S. 86; Schwabe, 2004, S. 3).

Sowohl die Social-Presence-Theory als auch die Media-Richness-Theory, die auf der erstgenannten aufbaut, gehören zu zentralen Theorien in der Kommunikationsforschung und sind den frühen Medienauswahltheorien zuzuordnen. Beide Theorien dienten in mehreren kommunikationswissenschaftlichen Forschungen als Ausgangspunkt und wurden zahlreich weiterentwickelt (Fajen, 2018, S. 87). Anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass „der Nutzen dieser Theorien für die Praxis beschränkt ist“ (Fajen, 2018, S. 86), mitunter aus dem Grund, da sich Individuen nicht immer rational verhalten bzw. rationale Entscheidungen fällen. Dennoch liefern die Theorien wichtige Hinweise, um zu verstehen, wie Informations- und Kommunikationsmedien von Agierenden ausgewählt werden. Darüber hinaus gehören diese beiden Theorien zu den Bekanntesten in der vorhandenen Forschung zur Effektivität von

Informations- und Kommunikationsmedien (Khatib & Kolbe, 2012, S. 1) und sollten daher im Hinblick auf transnationale virtuelle Teamkollaboration Erwähnung finden.

2.2.1.1 Social-Presence-Theory

Als Gründer der Social-Presence-Theory gelten die Autoren Short, Williams und Christie (1976) (z.B. Gunawardena, 1995; Schwabe, 2004; Mennecke et al., 2010). Laut der Gründer der Theorie lassen sich Informations- und Kommunikationsmedien anhand des Grades der sozialen Präsenz unterscheiden (Short et al., 1976, S. 65). Als soziale Präsenz versteht Goecke (1997), in Anlehnung an Short et al. (1976), „das Ausmaß, in dem ein Kommunikationsmedium den Kommunikationspartnern das Gefühl vermittelt, psychologisch präsent zu sein“ (S. 64). Gunawardena (1995) definiert dies in ähnlichen, jedoch prägnanteren Worten: “the degree to which a person is perceived as a ‘real person’ in mediated communication.” (S. 151). Der Grad sozialer Präsenz eines Mediums wird durch nonverbale Kommunikation bzw. die „Übertragung nonverbaler Informationen“ (Fajen, 2018, S. 87), worunter beispielsweise Mimik oder auch Gestik verstanden wird, erhöht. „Je weniger Kommunikationskanäle (z.B. Gestik, Mimik, Intonation) genutzt werden, desto geringer das Gefühl der Social Presence der Kommunikationspartner“ (Khatib & Kolbe, 2012, S. 1). Der Grad der sozialen Präsenz eines Mediums entscheidet wiederum über den Einsatz des Mediums (Short et al., 1976, S. 65-66). Videokonferenzen oder Telefonate, welche den video- und audiounterstützte Informations- und Kommunikationsmedien zuzuordnen sind, weisen einen hohen Grad an sozialer Präsenz auf. Bei schriftlicher Kommunikation, wie beispielsweise Emails, so Short et al. (1976), ist der Grad der sozialen Präsenz deutlich geringer. Die Face-to-Face Kommunikation gilt hingegen als Kommunikationsvariante mit dem höchsten Grad an sozialer Präsenz (Short et al., 1976, S. 69-72). Welches Medium ausgewählt bzw. benötigt wird, hängt laut den Wissenschaftlern mit der Komplexität der Aufgabe zusammen. Für eine Verhandlung, die meist eine höhere Komplexität beinhaltet als beispielsweise eine Informationsweitergabe, ist ein Medieneinsatz mit einem hohen Grad an sozialer Präsenz besser geeignet. Bei der einfachen Weitergabe von Informationen hingegen, die nicht zwangsläufig eine Interaktion der Akteur*innen erfordert, reichen laut Short et al. (1976, S. 158) auch Informations- und Kommunikationsmedien mit einem geringeren Grad an sozialer Präsenz.

Khatib und Kolbe (2012, S. 4) verweisen darauf, dass das Gefühl der persönlichen Anwesenheit und die Involvierung von Sender und Empfänger in die gemeinsame Kommunikation von der Anzahl der Kommunikationskanäle (Körperhaltung, Gesichtsausdruck) abhängt. In Anlehnung an Köhler (2003) verweisen die Autoren darauf, dass sich die Kommunikation durch eine geringe Anzahl an Kommunikationskanälen verändert und der Aufbau zwischenmenschlicher

Beziehungen so erschwert werden kann (vgl. Kapitel 2.1.5). Neben der Tatsache, dass sie aufgabenorientierter verläuft, wird sie ebenfalls „unhöflicher, unpersönlicher [und] ungehemmter“ (Khatib & Kolbe, 2012, S. 4). Remdisch und Utsch (2006) führen in diesem Zusammenhang an, dass Nutzer*innen, die in ihrer Kommunikation auf Informations- und Kommunikationsmedien angewiesen sind, im Extremfall vergessen, dass sie nicht mit einem Computer, sondern mit realen Personen kommunizieren und dass dies ebenfalls Veränderungen in der Kommunikation bedingen kann (vgl. Köhler, 2003).

Abschließend sollte darauf hingewiesen werden, dass Kritiker die Social-Presence-Theory aufgrund der starken Simplifizierung von komplexen Sachverhalten sowie der unzureichenden empirischen Validierung, da sich die Theorie lediglich auf experimentelle Untersuchungen stützt, bemängeln (z.B. Goecke, 1997, S. 227; Fajen, 2018, S. 90).

2.2.1.2 Media-Richness-Theory

Die Media-Richness-Theory wurde von Daft und Lengel (1984; 1986) sowie Daft et al. (1987) entwickelt (z.B. Johannsen, 2002; Schwabe, 2004; Fajen, 2018). Die Theorie „besagt, dass Medien unterschiedlich reichhaltig, abhängig vom Komplexitätsgrad der Aufgabe sind“ (Khatib & Kolbe, 2012, S. 1). Diese Reichhaltigkeitsgrade werden als Fähigkeit von Medien angesehen, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit zu reduzieren und somit die Komplexität in einem organisationalen Kontext zu verringern (Daft & Lengel, 1984, S. 194–195). Aufgaben werden dahingehend aufgeteilt, wie unsicher und wie mehrdeutig sie sind (Schwabe, 2004, S. 3). Das Fehlen von Informationen, die für die Realisierung einer Aufgabe benötigt werden, wird als Unsicherheit bzw. Uncertainty verstanden (Daft & Lengel, 1986, S. 556). Unsichere Aufgaben sind demnach optimal lösbar, „wenn alle benötigten Informationen vorhanden wären“ (Schwabe, 2004, S. 3). Mehrdeutige Aufgaben hingegen lassen sich auch mit einer reichhaltigen Informationsauswahl nicht lösen. Unter Mehrdeutigkeit bzw. Equivocality verstehen Daft und Lengel (1986, S. 556) die Existenz unterschiedlicher bzw. sich widersprechender Ansichten in einer Situation und die sich daraus ergebende Unklarheit bezüglich der Lösung. Als ein Beispiel für eine mehrdeutige Aufgabe nennt Schwabe (2004, S. 3) das Verfassen einer Unternehmensstrategie. Die beteiligten Akteur*innen müssen sich zunächst auf ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf die Rolle des Unternehmens im Markt einigen und dahingehend wichtige Einflussfaktoren vordefinieren. Dies bedeutet, dass bei mehrdeutigen Aufgaben Variablen gesucht werden, „bei unsicheren Aufgaben hingegen Variablenwerte“ (Schwabe, 2004, S. 3).

Die Reichhaltigkeit bzw. der Reichhaltigkeitsgrad von Informations- und Kommunikationsmedien lässt sich an verschiedenen Aspekten messen. Hierzu zählen laut

Goecke (1997, S. 64) in Anlehnung an Daft und Lengel (1984) sowie Rice (1992) die „Kapazität zur Übertragung schriftlicher, sprachlicher und visueller Informationen, [...] Rückkopplungsmöglichkeiten, [...] [soziale] Nähe der Kommunikationspartner und [...] Reichhaltigkeit der sprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten“.

Die originale Fassung von Daft und Lengel (1984) empfiehlt zur Lösung „unsicherer“ Aufgaben Medien zu verwenden, welche viele Informationen vermitteln können, wie beispielsweise schriftliche Berichte. Für „mehrdeutige“ Aufgaben hingegen empfehlen die Autoren reichhaltige Medien, wie beispielsweise Sitzungen einzusetzen (Schwabe, 2004, S. 4). Der Einsatz des richtigen Mediums bei der Aufgabenbearbeitung führt, laut Daft und Lengel (1986, S. 561), letztlich zu einer gesteigerten Effektivität.

Abbildung 1 veranschaulicht die von Rice (1992) weiterentwickelte bzw. für neue Medien erweiterte Media-Richness-Theory. Auf der Y-Achse ist der Reichhaltigkeitsgrad der aufgeführten Informations- und Kommunikationsmedien abgebildet und auf der X-Achse die Komplexität der Aufgaben. Face-to-Face Meetings besitzen laut des Modells (Abb. 1) den höchsten Medienreichtum bzw. die größte Reichhaltigkeit, da neben verbalen Informationen auch nonverbale Informationen übertragen werden können und zudem sofort eine Rückmeldung vom Empfänger erfolgen kann (Schwabe, 2004, S. 4; Fajen, 2018, S. 88). Briefpost und Dokumente, aber auch Emails verfügen hingegen über einen niedrigen Reichhaltigkeitsgrad. Dies bedeutet jedoch nicht, dass reichhaltige Medien zwangsläufig besser geeignet sind als weniger reichhaltige Medien. Für die Bearbeitung von Aufgaben mit einem

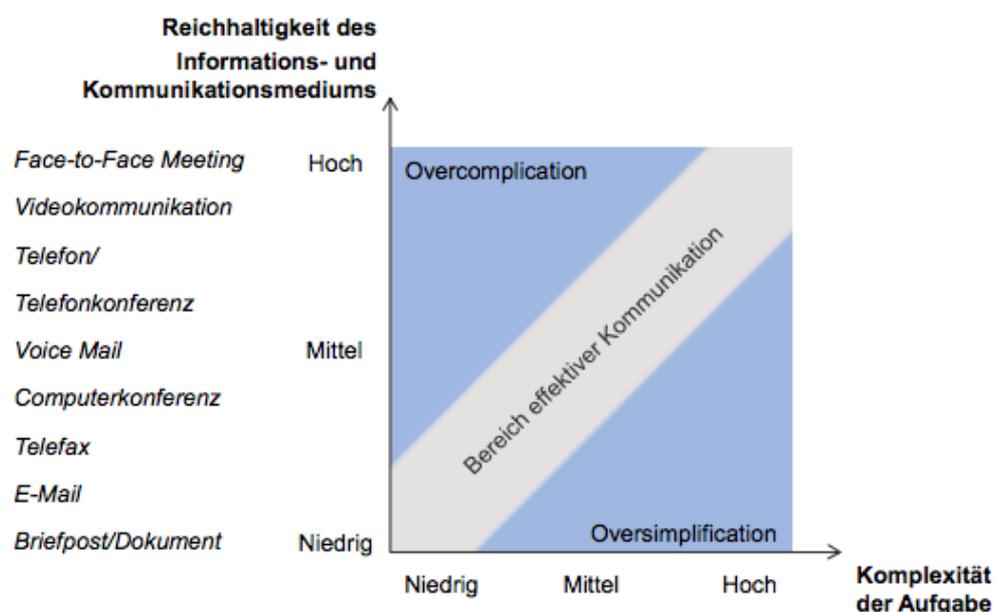


Abb. 1: Media-Richness-Theory (Fajen, 2018, S. 89, in Anlehnung an Goecke, 1997, S. 65, in Bezug auf Rice, 1992 und Oppelt, 1995)

niedrigen Komplexitätsgrad, worunter Routineaufgaben oder auch klar vorstrukturierte Aufgaben gehören, empfiehlt die Theorie ausdrücklich die Nutzung von Informations- und Kommunikationsmedien mit einer geringeren Reichhaltigkeit (ebd.). Laut der Media-Richness-Theory ist Kommunikation am effizientesten, wenn der Bereich der „effektiven Kommunikation“ (siehe Abb. 1) getroffen wird, indem man ein Medium mit der zur Aufgabenkomplexität passenden Reichhaltigkeit auswählt. Wird bei einer sehr komplexen Aufgabenstellung jedoch ein Medium mit einem geringen Reichhaltigkeitsgrad verwendet, wird dies „Oversimplification“ bzw. starke Vereinfachung genannt (siehe Abb. 1). Der Einsatz von reichhaltigen Medien bei der Lösung einfacher, weniger komplexer Aufgaben wird dagegen als „Overcomplication“ bzw. Verkomplizierung oder Überkomplizierung bezeichnet und gilt ebenso als nicht effektiv (Daft & Lengel, 1984, S. 198–200).

Die von Daft und Lengel (1984; 1986) postulierten Zusammenhänge konnten laut Fajen (2018, S. 90) in mehreren empirischen Studien belegt werden. Darüber hinaus fanden Daft et al. (1987, S. 361-363) heraus, dass Führungskräfte die Kommunikationseffektivität als höher wahrnahmen, wenn sie die Informations- und Kommunikationsmedien nicht willkürlich, sondern in Anlehnung an die Media-Richness-Theory auswählten.

Wie die Social-Presence-Theory hat auch die Media-Richness-Theory viele Kritiker. Dennis et al. (2008) zählen zu den bekanntesten Kritikern der Theorie. Ihre Kritik begründet sich darin, dass die Forschenden keine empirischen Belege für die Hauptannahmen der Theorie fanden, insbesondere nicht in Bezug auf Videokonferenzen und anderen neuen Informations- und Kommunikationsmedien. Fajen (2018, S. 90) verweist zudem auf weitere Autor*innen, wie beispielsweise Markus (1994) und Huang et al. (1998), welche die Media-Richness-Theory widerlegten.

Die Kritik stellte jedoch fruchtbaren Boden für neue Überlegungen und Theorieentwicklungen dar. Die Media Synchronicity Theory begründete sich beispielsweise auf Grundlage des zentralen Kritikpunktes, dass „Informations- und Kommunikationsmedien nicht in Abhängigkeit von der Komplexität der Aufgabe, sondern in Abhängigkeit von den zugrunde liegenden Kommunikationsprozessen gewählt werden müssen“ (Fajen, 2019, S. 90). Zusätzlich empfiehlt die Theorie den Einsatz von verschiedenen Informations- und Kommunikationsmedien, da der Einsatz einzelner Medien bei komplexeren Aufgabenarten und unterschiedlichen Prozessphasen diesen nicht gerecht wird. Die Anwendung mehrerer Medien kann die Kommunikationseffizienz dagegen steigern (Dennis et al., 2008, S. 576).

Andere Autor*innen verweisen darauf, dass der Reichhaltigkeitsgrad eines Mediums nicht nur von den Eigenschaften des Mediums selbst abhängt, sondern ebenfalls von den Nutzer*innen des gewählten Informations- und Kommunikationsmediums. Dabei spielt die Erfahrung der Nutzer*innen mit dem Medium sowie auch die Vertrautheit zwischen den Kommunikationspartner*innen, die durch das Medium kommunizieren, eine entscheidende Rolle. E-Mail-Kommunikation kann somit in einem sich vertrauten Team, unter täglicher Anwendung, durchaus als ein reichhaltiges Medium wahrgenommen werden, mit dem auch komplexere Aufgabenstellungen effektiv gelöst werden können. Durch die Zeit steigt zudem der Erfahrungswert von Teammitgliedern mit einem Medium und folglich auch die Kommunikationseffektivität (Carlson & Zmud, 1999, S. 166–167).

Im Zusammenhang mit transnationalen bzw. multikulturellen Teammitgliedern verweisen Wissenschaftler*innen ebenfalls darauf, dass der kulturelle Hintergrund von Teammitgliedern Präferenzen sowie Abneigungen bezüglich der Mediennutzung avisiert (z.B. Steinwachs, 1999, S. 197; Riopelle et al., 2003, S. 246; Shachaf, 2008, S. 139). Die Autor*innen Shachaf und Hara (2007) forschten in multikulturellen Teams zum Medienauswahlprozess und fanden heraus, dass die Medienauswahl in diesen Teams nicht durchweg rational erfolgt und oftmals auch gegensätzlich zu den bisher in Kommunikationstheorien postulierten Mustern verläuft. E-Mail-Kommunikation, so fanden die Autor*innen heraus, konnte bei einer guten Teamsprachenbeherrschung der kommunizierenden Akteur*innen durchaus auch zur Realisierung komplexerer Aufgaben beitragen. Aufgrund der größeren Kommunikationskomplexität in multikulturellen virtuellen Teams, im Hinblick auf kulturelle Diversität und die räumliche Trennung der Teammitglieder, sollte ein breites Repertoire an Informations- und Kommunikationsmedien zur Verfügung stehen, um effektiv kommunizieren zu können. Medien für die Kommunikation sollten daher flexibel und situationsabhängig eingesetzt werden und dabei Faktoren wie den Komplexitätsgrad der Aufgabe, aber auch individuelle und kulturelle Präferenzen sowie die Erfahrungen der Teammitglieder mit dem Medium berücksichtigen (Shachaf & Hara, 2007, S. 64–66, 69, 71; Carlson & Zmud, 1999, S. 166–167).

Die erwähnten Weiterentwicklungen der Media-Richness-Theory verdeutlichen die hohe Komplexität des Medienauswahlprozesses. Viele der in diesem Kapitel erwähnten Theorien erklären jedoch „lediglich Teile der Realität“ (Fajen, 2018, S. 91). Nur wenige der Ansätze bilden die Vielfalt der wirkenden Einflussfaktoren der Medienauswahl von einem ganzheitlichen Standpunkt aus ab, was wiederum die Komplexität des Prozesses verdeutlicht (ebd.).

2.2.2 Informations- und Kommunikationsmedien

Informations- und Kommunikationsmedien sind für die Kommunikation in virtuellen Teams wesentlich, da sie Zeit und Raum überwinden. In diesem Abschnitt soll auf Informations- und Kommunikationsmedien näher eingegangen werden und deren Chancen sowie Herausforderungen beim Einsatz anhand von empirischen Erkenntnissen kurz vorgestellt werden. In Unterkapiteln soll in Bezug auf das gewählte Forschungsinteresse explizit auf Videokonferenzsysteme sowie die geringe Anzahl an Forschungsergebnissen zu Online-Kollaborationsplattformen eingegangen werden.

In den letzten Jahrzehnten entwickelte sich die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologien so rasant, dass sich die Arbeit in transnationalen virtuellen Teams dadurch nicht nur leichter, sondern auch schneller und effizienter realisieren lässt als früher. Teammitgliedern als auch Führungskräften helfen diese modernen Technologien dabei „Informationen weiterzugeben, zu empfangen, zu verarbeiten sowie Aufgaben zu planen, Entscheidungen zu treffen und Kontrolle auszuüben“ (Fajen, 2018, S. 80).

Informations- und Kommunikationsmedien lassen sich in synchrone und asynchrone Informations- und Kommunikationsmedien kategorisieren. Zu synchronen Informations- und Kommunikationsmedien zählen Video- und Telefonkonferenzen, da diese Medien einen zeitgleichen Austausch der Nutzer*innen ermöglichen. E-Mails und Voicemails hingegen gehören zu asynchronen Informations- und Kommunikationsmedien, da sie einen Austausch ermöglichen, der zeitversetzt stattfindet (Fajen, 2018, S. 79). Ein Großteil der Kommunikation transnationaler virtueller Teams erfolgt asynchron und schriftlich (Fajen, 2018, S. 81). Durch die Verwendung asynchroner Medien kann die Teamkollaboration zeitunabhängig erfolgen, wodurch die Teammitglieder flexibler arbeiten können (Misoch, 2006, S. 59).

Bergiel et al. (2008, S. 105) verdeutlichen jedoch, dass die durch Informations- und Kommunikationsmedien gestützte Kommunikation am Anfang einer Teamarbeit zeitintensiver ist als Face-to-Face Kommunikation. Die Effektivität der Kommunikation nimmt jedoch zu, wenn sich die Teammitglieder besser kennen und auch im Umgang mit den eingesetzten Informations- und Kommunikationsmedien geübter sind (z.B. Hollingshead et al., 1993, S. 315; McGrath & Berdahl, 2002, S. 224). In Bezug auf die Pflege sozialer Kontakte innerhalb des Teams konnte jedoch nachgewiesen werden, dass diese durch fehlende zufällige Aufeinandertreffen und sich daraus oftmals ergebene formelle oder informelle Gespräche erschwert wird (Berry, 2011, S. 193; Fajen, 2018, S. 82). In der professionellen Kommunikation, die durch Informations- und Kommunikationsmedien erfolgt, wird zudem teilweise eine erhöhte Sachlichkeit, aber auch Zurückhaltung der Teilnehmenden registriert.

Hertel und Konradt (2001, S. 41) begründen dieses Verhalten unter anderem damit, dass die Kommunikation im digitalen Raum gespeichert werden kann. Diese Tatsache hat jedoch auch große Vorteile, da sie die Informationsversorgung des Teams verbessern kann und zudem alle Dokumente oder Nachrichten schnell einsehbar macht (Konradt & Hertel, 2002, S. 31).

Um das Fehlen von spontanen persönlichen Begegnungen auszugleichen sowie den sozialen Kontakt und die persönlichen Beziehungen zu fördern, empfiehlt Cascio (2000, S. 89) die Durchführung regelmäßiger Face-to-Face Meetings. Generell wird ein stetiger (virtueller) Kommunikationsfluss zwischen den Teammitgliedern virtueller Teams empfohlen: „Daily communication between a team leader and individual team members is the glue that holds a virtual team together“ (Bergiel et al., 2008, S. 102). Informations- und Kommunikationsmedien tragen zu einer qualitativen Kommunikation bedeutend bei, welche wiederum einen signifikanten Einfluss auf die Funktionsfähigkeit eines Teams hat (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 813). Kommunikationsprobleme beeinflussen die Teamergebnisse negativ, weshalb funktionierende Informations- und Kommunikationsmedien sowie ein sicherer Umgang der Teammitglieder mit den Medien maßgeblich sind (Fajen, 2018, S. 84).

Durch die im Frühjahr 2020 in Europa ausgebrochene COVID-19 Pandemie rückten Informations- und Kommunikationsmedien sowohl in der breiten Öffentlichkeit als auch in der Wissenschaft neu in den Fokus. Vorschriften zur Eindämmung der Ausbreitung von COVID-19 trafen Unternehmen, Institutionen und Einzelpersonen in einem hohen Ausmaß (Hacker et al., 2020, S. 563). Die Pandemie führte zu restriktiven Maßnahmen im Bereich der öffentlichen Gesundheit und zu einer Politik der physischen Distanzierung (Byrnes et al., 2021, S. 82). Dies führte bei vielen Menschen zu einem radikalen Wechsel von der Arbeit vor Ort zur virtuellen Zusammenarbeit (Waizenegger et al., 2020, S. 429). Informationssystemforscher*innen haben in diesem Zuge einen Diskurs über die Rolle der Informationstechnologie bei der Bewältigung dieser Situation angestoßen (Hacker et al., 2020, S. 563). In den folgenden Unterkapiteln soll darauf Bezug genommen werden. Anzumerken bleibt jedoch, dass zum jetzigen Zeitpunkt (März 2021) erst eine übersichtliche Anzahl an Forschungen zu diesem Thema publiziert wurden.

2.2.2.1 Videokonferenzen

Videokonferenzen werden als ein besonders effektives Informations- und Kommunikationsmedium der heutigen Zeit angesehen und als reichhaltiges, synchrones Medium beschrieben (Fajen, 2018, S. 98). Aufgrund der Synchronität und der im Vergleich zu anderen Medien besseren Möglichkeit, verbale und nonverbale Hinweise zu übermitteln, werden Videokonferenzen als die Technologie wahrgenommen, die einer Interaktion im echten

Leben am nächsten kommt (Hacker et al., 2020, S. 564 in Anlehnung an Dennis et al., 2008; Dennis & Valacich, 1999). In transnationalen virtuellen Teams kann der Einsatz von Videotechnologie den Wissensaustausch und die Vertrauensbildung zwischen weit entfernten Partner*innen erleichtern (Zander et al., 2013) und gilt als bevorzugtes Medium für die Übermittlung komplexer Informationen (Huysman et al., 2003).

Autor*innen wie Pauleen und Yoong (2001, S. 210), Baltes et al. (2002, S. 175) oder Fajen (2018, S. 99) postulieren, dass das Einrichten von Videokonferenzsystemen zwar mit hohen Kosten einhergeht, diese Methode jedoch bei einer dauerhaften Nutzung kostengünstiger ist als die Durchführung von Face-to-Face Treffen. Die Zeit und Kostenersparnisse beziehen sich beispielsweise auf die Reduktion von Reisen (z.B. O'Leary & Cummings, 2007, S. 437; Bergiel et al., 2008, S. 105). Fajen (2018, S. 99) verweist darauf, dass Marktforschende (im Jahr 2016) davon ausgehen, dass Videokonferenzen in naher Zukunft E-Mails als favorisiertes Informations- und Kommunikationsmedium ablösen werden. Laut Medienberichten hat die COVID-19 Pandemie diesen Prozess beschleunigt. Der Mittedeutsche Rundfunk machte im Juni 2020 auf eine Studie des Internet-Knotens DE-CIX aufmerksam, laut der die Nutzung von Videokonferenzen in Deutschland zum Beginn der COVID-19 Pandemie um rund 120 Prozent anstieg (MDR, 2020). Unabhängig von der COVID-19 Krise prognostizierte die Präsidentin von Global Workplace Analytics, Kate Lister, schon im Jahr 2019, dass „by 2025, some 70 percent of the workforce will work remotely at least five days a month“ (Molla, 2019).

Fajen (2018, S. 100) verweist auf Studienergebnisse, die zeigten, dass Videokonferenzen im Gegensatz zu Face-to-Face Treffen formaler verlaufen. Die Kommunikationsprozesse und Sprechwechsel der Teilnehmenden sind geregelter und weniger interaktiv oder durch spontanen Austausch geprägt (z.B. Panteli & Dawson, 2001, S. 98; Andres, 2002, S. 46; Olaniran, 2011, S. 71). Van der Kleij et al. (2009, S. 371–372) führen zudem an, dass die Kollaboration über Videokonferenzen als anstrengender empfunden wird, als die Zusammenarbeit, die Face-to-Face stattfindet. Diesen negativen Aspekten steht laut Fajen (2018, S. 100) jedoch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Videokonferenzsystemen und eine damit verbundenen Qualitätsverbesserung gegenüber. Dadurch „wird die Videokommunikation der direkten persönlichen Kommunikation immer ähnlicher“ (Fajen, 2018, S. 100), deklariert die Autorin. Im Gegensatz zu auditiven Medien ist der Redefluss über videogestützte Medien nachweislich besser, da die Akteur*innen nonverbal verdeutlichen können, wann sie etwas sagen möchten und nonverbal auch direkte Rückmeldungsprozesse per Gestik und Mimik ermöglicht werden (z.B. Daly-Jones et al., 1998, S. 51–52; Olaniran, 2011, S. 68). Videogestützte Kommunikation

benannten Tang und Isaac im Jahre 1993 daher schon als „efficient, effortless, and effective“ (S. 192).

Trotz der dargelegten Studien und Erkenntnisse in Bezug auf Videokonferenzsysteme besteht, wie von Autor*innen wie Baltes et al. (2002), Bell und Kozlowski (2002), Wegge und Bipp (2004), Hambley et al. (2007) oder Fajen (2018) angemerkt, noch immer ein erheblicher Forschungsbedarf. Wie erwähnt, wird sich aktuell, insbesondere durch die COVID-19 Pandemie, verstärkt mit Informationstechnologien und so auch der Nutzung von Videokonferenzsystemen auseinandergesetzt; oftmals jedoch mit dem Fokus auf die aktuelle Pandemie (z.B. Hacker et al., 2020; Waizenegger et al., 2020; Lindner, 2020; Byrnes et al., 2021).

2.2.2.2 Online-Kollaborationsplattformen

Collaboration Plattform, Software-Tool, Web-conferencing system – es existieren viele verschiedene Bezeichnungen, die Unternehmenssoftwares beschreiben, welche umfassende soziale Netzwerkfunktionen in Arbeitsprozesse integrieren und für Firmen oder Schulen angeboten werden (Hacker et al., 2020; Paz, 2020; Lindner, 2020). Laut Hacker et al. (2020) lassen sich diese Software-Tools als „general-purpose systems“ (S. 564), was als Allzwecksysteme übersetzt werden kann, bezeichnen. Fasciani et al. (2019) konkretisieren diese Aussage, indem sie erklären, dass diese Software-Tools in der Regel Audio- und Videoanrufe, Messaging, Content- und Screen-Sharing sowie Meeting-Aufzeichnungen unterstützen. Andere Autoren wiederum deklarieren, dass sich Online-Kollaborationsplattformen mehr darauf konzentrieren, die E-Mail-Nutzung zu ersetzen und stattdessen ein Chat-ähnliches System verwenden, um die Geschwindigkeit der Teamkollaboration zu erhöhen (Paz, 2020, S. 9). Deutlich wird, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine allgemeingültige Definition in Bezug auf die Bezeichnung und die Beschreibung dieser Kollaborationsplattformen existiert. Mehr Einigkeit herrscht bei den Autor*innen bei der Benennung der Anbieter die solche Softwares in den letzten Jahren auf den Markt gebracht haben. Hacker et al. (2020) schreiben „Web-conferencing systems (WCS) like Zoom and Microsoft Teams have been around for some time“ (S. 564). Etwas konkreter wird Lindner (2020), welcher postuliert, dass „die aktuell bekanntesten kommerziellen Softwarelösungen zur Kommunikation und zur Zusammenarbeit [...] Microsoft Office 365 und Teams“ (S. 15) sind. Die Produkte Microsoft Office 365 und Teams kombinieren verschiedene Software-Produkte, weshalb der Autor sie als Software-Stacks bezeichnet. Darunter fallen die Programme Word (Schreibprogramm), Excel (Tabellen), PowerPoint (Präsentationen), OneNote (Notizen), Skype (Videokonferenzen und Chatsysteme), Outlook (E-Mail) sowie OneDrive (Filesharing)

(Lindner, 2020, S. 16). In Microsoft Teams werden diese Funktionen durch weitere Komponenten wie „zusätzliche Meeting-, Nachrichten- und Aufgabenverwaltungsfunktionen“ ergänzt (Lindner, 2020, S. 17). Als „all-in-one software package“ bezeichnet auch Paz (2020, S. 9) Microsoft Teams, welches laut dem Autor alle Funktionen von Slack, eine ebenfalls bekannte Software, die ebenfalls die Teamkollaboration unterstützt, mit anderen Microsoft-Produkten wie OneDrive und Office 365 kombiniert. Es sollte jedoch erwähnt werden, dass zu den genannten Softwares wie Microsoft Teams oder Slack kaum Fachliteratur oder empirische Untersuchungen existieren. Eine Erklärung dafür könnte die noch sehr junge Existenz der Produkte bieten. Slack beispielsweise kam im Jahr 2013 auf den Markt und Microsoft Teams debütierte erst 2017 (Paz, 2020, S. 9; Lindner, 2020, S. 17). Für die Beliebtheit und Relevanz dieser Kollaborationsplattformen sprechen jedoch die stetig wachsenden Nutzerzahlen, welche sich im Falle von Microsoft Teams beispielsweise im April 2020 auf 75 Millionen beliefen und bis Ende Oktober auf 115 Millionen anstiegen (Spataro, 2020). Hughes (2020) verweist darauf, dass auch Zoom seine täglichen Meeting-Teilnehmer*innen von 10 Millionen im Dezember 2019 auf 300 Millionen im Jahr 2020 avancieren konnte. Ein Grund für den rapiden Nutzeranstieg stellt voraussichtlich insbesondere die COVID-19 Pandemie dar (Hacker et al., 2020, S. 565).

Im Hinblick auf die in Kapitel 2.2.1.2 vorgestellte Media Synchronicity Theory, welche sich aus der Kritik an der Media-Richness Theory entwickelte, stellt Microsoft Teams einen großen Mehrwert dar, da verschiedene Informations- und Kommunikationsmedien vereint genutzt werden können. Laut Dennis et al. (2008, S. 576) steigert die Anwendung mehrerer Medien die Kommunikationseffizienz. Weitere Vorteile dieser kommerziellen Software-Tools stellen unter anderem „die Transparenz, die Aktualität, die Auffindbarkeit, die Suchfunktion und die Integration mit anderer Software“ dar (Lindner, 2020, S. 19). Die Kollaboration und auch Dokumentation der Teamarbeit findet zudem zentralisierter statt, wodurch Informationen oft schneller und einfacher zugänglich sind. Die leichte Anwendung sowie ein nutzerfreundliches Design deklariert Lindner (2020, S. 15) ebenfalls als Vorteil. Nachteile sieht der Autor im Bereich des Datenschutzes sowie in der entstehenden Abhängigkeit zum Softwareanbieter (ebd.). Von Lindern und Laaff (2021) machen ebenfalls auf den Aspekt der Lizenzabhängigkeit und des Datenschutzes im Schulkontext aufmerksam. Anders als Schulen können Unternehmen jedoch eigenmächtig entscheiden, ob und mit welchem Software-Tool sie arbeiten möchten. Ziel der Kollaborationsplattformen ist es die Zusammenarbeit im Team effizienter zu gestalten. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Mitarbeitenden die Plattformen zunächst einmal gut verstehen, um die teilweise komplexen Abläufe nachvollziehen und richtig anwenden zu

können (Lindner, 2020, S. 15). Eine gute Einführung in die neuen Tools ist aus diesem Grund entscheidend für die Akzeptanz und Anwendungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Zunächst aber führt die Einführung zu deutlichen Veränderungen und laut Lindner (2020, S. 57) ebenfalls zu einer ablehnenden Haltung einiger Mitarbeitenden. Anhand eines sieben Schritte Modells stellt der Autor den Weg der Einführung bis hin zur Akzeptanz der Veränderung dar. Jedes Teammitglied durchlaufe laut Lindner (2020) diese sieben Schritte – manche „in Sekunden und andere in Jahren“ (S. 57). Im Folgenden sollen diese sieben Phasen kurz vorgestellt werden. Der Phase eins, dem „Schock“, bei dem die Angst des Mitarbeitenden vor der neuen Situation im Mittelpunkt steht, folgt die erwähnte „Ablehnung“. In dieser Phase wird die Veränderung negativ bewertet. Ihr folgt jedoch die Phase der „rationalen Einsicht“. In dieser Zeit werden Vorteile rational abgewogen und es wird damit begonnen Informationen in Bezug auf die Veränderung aufzunehmen. Die „emotionale Einsicht“ knüpft an diese Phase an, in der der/die Mitarbeitende mit der Veränderung vertrauter wird und sich ihr gegenüber offener zeigt. In der fünften Phase, dem „Lernen“, startet der/die Mitarbeitende nun damit „die neuen Softwaretools und virtuelle Arbeitsmethoden zu erproben“ (Lindner, 2020, S. 58). Die „Erkenntnis“ tritt ein, sobald der/die Mitarbeitende Erfolge beim Lernen erzielt und schrittweise damit beginnt die Veränderung auch in seinen/ihren Alltag zu integrieren. Dies führt zur letzten Phase, der „Integration“. In dieser Phase „werden die neuen Software-Tools und Arbeitsweise als selbstverständlich angesehen“ (Lindner, 2020, S. 58) und sind damit final im Alltag der Mitarbeitenden angekommen. Anzumerken ist jedoch, dass Lindner (2020) keine empirischen Belege für sein sieben-Schritte-Modell liefert und es aufgrund der erwähnten Rarität an Fachliteratur zu diesem neuen Thema auch keine anderen Studienergebnisse zu den von Lindner (2020) postulierten Phasen gibt.

2.3 Sozio-emotionale Prozesse in transnationalen virtuellen Teams

„Das Zusammenleben in der Gemeinschaft bietet ständig emotionale und soziale Erfahrungen und konfrontiert zugleich immer auch mit Bedürfnissen und Wünschen anderer, die in Bezug auf das eigene Verhalten berücksichtigt werden müssen“ (Bischoff, 2012, S. 4). Emotionen können als multikonzeptionelle Einheiten betrachtet werden. Sie bestehen aus affektiven Erfahrungen oder Gefühlen, physiologischen Reaktionen, kognitiven Prozessen, Verhaltensweisen, Äußerungen oder auch Handlungstendenzen (z.B. Kleinginna & Kleinginna, 1981; Scherer, 2005; Bakhtiar, 2018). Sozio-emotionale Interaktionen beziehen sich auf den zielgerichteten Austausch zwischen Gruppenmitgliedern, der die Wahrnehmung von Emotionen sowie das sozio-emotionale Klima innerhalb einer Gruppe prägt. Darunter

verstehen Autor*innen wie Kempler und Linnenbrink (2006), Kreijns et al. (2003) oder Marks et al. (2001) z.B. die Entwicklung von Vertrauen, Motivation und Zusammenhalt sowie das Bereitstellen von Unterstützung (Bakhtiar, 2018, S. 62). Fajen (2018, S. 77, 103) verweist in Bezug auf sozio-emotionale Prozesse in virtuellen Teams ebenfalls auf die Bildung von Vertrauen und Motivation, aber auch auf die Zufriedenheit der Teammitglieder, welches sie als Ergebnis sozio-emotionaler Prozesse ansieht.

In Anlehnung an die genannten Autor*innen soll im Folgenden auf ausgewählte sozio-emotionale Prozesse, welche bei virtuellen transnationalen Teams von hoher Bedeutung und teilweise umstritten sind, näher eingegangen werden.

2.3.1 Vertrauen

Vertrauen spielt in virtuellen transnationalen Teams eine bedeutende Rolle und trägt zum Erfolg oder Misserfolg des Teams grundlegend bei (z.B. Jarvenpaa & Leidner, 1999; S. 792, Fajen, 2018, S. 103). Innerhalb von Organisationen gilt Vertrauen als “the glue that holds most cooperative relationships together” (Lewicki & Bunker, 1996, S. 129). Überdies ist Vertrauen nachweislich eine wichtige Voraussetzung für Kooperation (Smith et al. 1995). Einige Wissenschaftler*innen vermuten sogar, dass keine andere Variable das zwischenmenschliche Gruppenverhalten so sehr beeinflusst wie Vertrauen (Afflerbach, 2020, S. 58). Child (2001, S. 274) ist ebenfalls der Auffassung, dass Vertrauen als fundamentale Komponente jeder zwischenmenschlichen Beziehung fungiert und maßgeblich die Zusammenarbeit in jedem Bereich der Wirtschaft und Industrie lokal und global beeinflusst. Daraus folgt die Annahme, dass Vertrauen von hohem Wert für eine Organisation bzw. ein Team ist: “because trust facilitates informal cooperation and reduces negotiation costs, it is invaluable to organizations” (Williams, 2001, S. 377). Morgan und Hunt (1994) argumentierten, dass Arbeitsbeziehungen, die durch Vertrauen gekennzeichnet sind, Konflikte reduzieren, die Kooperation erhöhen und die Tendenz, das Team zu verlassen, verringern. Zusammenfassend wird Vertrauen in der Fachliteratur im Allgemeinen als ein grundlegendes Merkmal von Arbeitsbeziehung wahrgenommen und ist vermutlich deshalb heute eines der am häufigsten untersuchten Konstrukte von Organisationswissenschaftler*innen (Afflerbach, 2020, S. 58).

Obwohl die Forschungen zu Vertrauen schon in den 1960er Jahren begann (z.B. Garfinkel, 1967; Zand, 1972), existieren viele unterschiedliche Definitionsansätze. Um die Vielfalt, wie Vertrauen verstanden werden kann, besser zu erfassen, erstellten Seppänen et al. (2007) eine Definitionsübersicht, in der sie rund 70 verschiedene Definitionen von Vertrauen listeten. Trotz dieser Vielfalt an Definitionsansätzen fanden McEvily und Tortoriello (2011) heraus, dass es

eine Definition von Mayer et al. (1995) gibt, die mit Abstand am häufigsten (rund 1300 Mal) zitiert wurde. Mayer et al. (1995) definiert Vertrauen als: „willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor“ (S. 712). Afflerbach (2020, S. 60) verweist darauf, dass anhand der Definition deutlich wird, dass an Vertrauensbeziehungen immer zwei Parteien beteiligt sind: eine Partei, die das Vertrauen gibt bzw. eine Person (Vertrauensgeber, die die Vertrauensgeste initiiert, und eine Partei, die das Vertrauen erhält, also eine Person (Vertrauensnehmer), der die andere Partei vertraut. Als Schlüsseldimension des Vertrauens lassen sich zum einen positive Erwartungen ausmachen, worunter die Hoffnung des Vertrauensgebers, dass der Interaktionspartner das gewährte Vertrauen nicht zu seinem eigenen Vorteil ausnutzt bzw. es zu keiner Benachteiligung des Vertrauensgebers kommt, verstanden wird. Zum anderen stellt Unsicherheit bzw. das Aussetzen einer Unsicherheit die zweite Schlüsseldimension dar, worunter die Möglichkeit verstanden wird, dass der Vertrauensgeber vom Vertrauensnehmer ebenfalls enttäuscht werden kann (Afflerbach, 2020, S. 60 in Anlehnung an Ferrin et al., 2008; Huff & Kelley, 2003; Fulmer & Gelfand, 2012). Vertrauen birgt demnach auch immer ein Risiko eines Nachteils oder Schadens für den Vertrauensgeber (Osterloh & Weibel, 2006, 35). Es besteht ein allgemeiner Konsens in der Fachliteratur, dass Risiko und Interdependenz Bedingungen für das Vorhandensein von Vertrauen darstellen (z.B. Zand, 1972; Bigley & Pearce, 1998; Rousseau et al., 1998). Zahlreiche Wissenschaftler*innen, darauf verweist Afflerbach (2020, S. 60), stellen fest, dass erst ein solches Risiko die Möglichkeit für Vertrauen schafft (z. B. Hosmer, 1995; Lewis & Weigert, 1985; Luhmann, 2000).

Als vertrauensfördernd gelten gute Beziehungen zwischen dem Vertrauensnehmer und dem Vertrauensgeber, welche durch gemeinsame Erlebnisse und direkte persönliche Interaktionen entstehen (Fajen, 2018, S. 103). Die Vertrauenswürdigkeit kann durch Professionalität oder durch das Einhalten von Versprechen erhöht werden (z.B. Lewis & Weigert, 1985; Mayer et al., 1995; Kanawattanachai & Yoo, 2002). Eine wiederholte Interaktion sowie gemeinsame Erfahrungen in Verbindung mit geteilten sozialen Normen können die Entwicklung von Vertrauen ebenfalls fördern (Lewis & Weigert, 1985; Mayer et al., 1995). Kollokation oder generell räumliche Nähe soll soziale Ähnlichkeit verstärken, gemeinsame Werte schaffen und Erwartungen angleichen, gleichzeitig aber auch das Risiko von Bedrohungen bei Nichterfüllung von Verpflichtungen erhöhen (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 792). Aus diesem Grund betrachteten Autor*innen wie O'Hara-Devereaux und Johansen (1994) die Begegnung von Angesicht zu Angesicht als unersetzlich, sowohl für den Aufbau von Vertrauen als auch

für die Wiederherstellung von verletztem Vertrauen. Blackburn et al. (2003, S. 98) führen in diesem Zusammenhang an, dass Informations- und Kommunikationsmedien gestützte Kollaboration das Beobachten sowie die Einschätzung der Kolleg*innen, durch das fehlende persönliche Erleben, deutlich einschränkt. Eine Reihe von experimentellen Studien zeigte ebenfalls, dass elektronische Kommunikation zu geringerem Vertrauen und weniger kooperativem Verhalten in Teams führt (z.B. Jensen et al. 2000; Bos et al. 2002). Trotz vieler Zweifler, wie O'Hara-Devereaux und Johansen (1994), konnte in mehreren Studien belegt werden, dass der Vertrauensaufbau in virtuellen und kulturell diversen Teams nicht unmöglich ist – jedoch deutlich erschwert wird (z.B. Jarvenpaa et al., 1998; Jarvenpaa & Leidner, 1999; Afflerbach, 2020). Die Studie von Jarvenpaa et al. (1998) zählt wohl zu den bedeutendsten Studien, die die Existenz von Vertrauen in transnationalen virtuellen Teams verifizierte. Darauf aufbauend erforschten Jarvenpaa und Leidner (1999) zum Aufbau und Erhalt von Vertrauen im multikulturellen, virtuellen Teamkontext. Die Forschenden untersuchten Daten aus elektronischen Mailarchiven und Fragebögen von 350 Masterstudierenden aus 28 verschiedenen Universitäten, die an einem sechswöchigen virtuellen Studierendenteam-Projekt teilnahmen (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 794). Sie identifizierten Verhaltensweisen und Aktionen sowohl in frühen als auch in späteren Phasen der virtuellen Gruppenarbeit, die Vertrauen fördern. Ein regelmäßiger Austausch von persönlichen Informationen, so fanden die Wissenschaftler*innen heraus, war zu Beginn der Teamarbeit ein wichtiger Indikator für die Vertrauensbildung im Team (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 807). Darüber hinaus stellten sie auch fest, dass ein kommunizierter Enthusiasmus in Bezug auf die gemeinsame Zielsetzung sowie eine hohe Eigeninitiative vertrauensfördernd sind. Auch grundlegende organisatorische Normen, wie die Sicherstellung eines übereinstimmenden Verständnis der Gruppenaufgabe oder die Klärung technischer Probleme am Anfang der Zusammenarbeit, trugen zum Vertrauensaufbau bei. In den späteren Phasen der Teamkollaboration führten regelmäßige Kommunikation sowie gegenseitige schnelle und qualitative Rückmeldungen der Teammitglieder zu einer Aufrechterhaltung des Vertrauens (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 807-813).

Wie auch die Studie von Jarvenpaa und Leidner (1999) beziehen sich viele Studien zum Vertrauen in virtuellen Teams auf „swift trust“ (z.B. Iacono & Weisband, 1997; Jarvenpaa et al., 1998; Crisp & Jarvenpaa, 2013). Swift trust wurde ursprünglich für vorübergehende temporäre Organisationsstrukturen konzeptualisiert (Meyerson et al., 1996), die eine Gruppe von unterschiedlich qualifizierten Personen umfassen, die über einen begrenzten Zeitraum gemeinsam an einer komplexen Aufgabe arbeiten (Goodman & Goodman, 1976, S. 494).

Meyerson et al. (1996) beschreibt, dass in solchen Organisationsformen „there isn't time to engage in the usual forms of confidence-building activities that contribute to the development and maintenance of trust in more traditional, enduring forms of organizations” (S. 167). Aufgrund der Tatsache, dass bei temporären Teams keine Zeit bzw. keine Gelegenheit für einen Vertrauensaufbau zur Verfügung steht, verhalten sich die Teammitglieder so, als wäre Vertrauen schon vorhanden. Sie geben sich einen Vertrauensvorschluss, welcher auf verschiedenen sozialen und insbesondere kognitiven Prozessen beruht. Die kognitiven Komponenten von schnellem Vertrauen beziehen sich insbesondere auf kollektive Wahrnehmungen, die sofort sichtbar werden, sobald das temporär zusammengestellte Team zu arbeiten beginnt. Es handelt sich bei dem Vertrauensvorschluss jedoch nicht um ein bedingungsloses Vertrauen. Während der Zusammenarbeit überprüft jedes Mitglied, ob das gewährte schnelle Vertrauen gerechtfertigt war oder zurückgezogen werden muss (Meyerson et al., 1996, S. 184-191). „Der Vertrauensvorschluss ermöglicht ein Verhalten, das ohne Vertrauensbasis normalerweise nicht möglich wäre, wodurch wiederum neues Vertrauen entsteht – ein sich selbst verstärkender Prozess“ (Fajen, 2018, S. 105).

Die Studie von Kanawattanachai und Yoo (2002), welche ebenfalls das Vertrauen von transnationalen virtuellen Studierendenteams untersuchten, stehen mit der Untersuchung von Jarvenpaa und Leidner (1999) im Einklang. Überdies fanden sie heraus, dass die Teammitglieder zu Beginn der Zusammenarbeit nicht nur schnell Vertrauen (swift trust) aufbauten, sondern dieses aufgebaute Vertrauen ebenfalls während der gesamten Projektarbeit beibehalten werden konnte (Kanawattanachai & Yoo, 2002, S. 204). Kanawattanachai und Yoo (2002, S. 188) teilen Vertrauen in kognitives Vertrauen, das sich insbesondere auf Professionalität, Kompetenzen und Verlässlichkeit begründet, und affektives Vertrauen, das von Emotionen geleitet wird (z.B. Williams, 2007; Afflerbach, 2020). Letzteres unterliegt der emotionalen Beziehung zwischen dem Vertrauensnehmer und dem Vertrauensgeber (Kanawattanachai & Yoo, 2002, S. 204). Wie ein Individuum auf eine andere Person reagiert, ist in der Regel nicht das Ergebnis einer rationalen Reflexion über die Beziehung zu dieser anderen Person. Die Reaktion hängt vielmehr von den persönlichen Gefühlen und Reaktionen eines Individuums auf Aspekte der physischen Selbstdarstellung des anderen ab sowie von der Situation und den Umständen, unter denen die beiden Individuen einander begegnen (Jones & Brehm, 1967). Die Studie von Kanawattanachai und Yoo (2002) konnte jedoch belegen, dass kognitives Vertrauen in temporär zusammenarbeitenden, transnationalen virtuellen Teams von Studierenden stärker ausgeprägt war als affektives Vertrauen.

In Bezug auf kulturell diverse Teams belegen Studien von Gibson und Manuel (2003) sowie Zolin et al. (2004), dass eine Vertrauensbildung erschwert wird, „da Kollegen mit einem anderen kulturellen Hintergrund als weniger vertrauenswürdig wahrgenommen werden“ (Fajen, 2018, S. 106). Zudem sei der Vertrauensaufbau zu „unsichtbaren“ bzw. physisch abwesenden Teammitgliedern allgemein erschwert (Cascio, 2000, S. 84; Hertel, 2013, S. 168). Wie in diesem Kapitel vorgestellt, existiert eine wachsende Anzahl von Forschungsarbeiten, die sich speziell mit Vertrauen in virtuellen und zumeist auch transnationalen Teams befassen (z.B. Jarvenpaa & Leidner, 1999; Kanawattanachai & Yoo, 2002; Crisp & Jarvenpaa, 2013). Diese Studien belegen, wie auch Meta-Analysen (z.B. Gibson et al., 2014), dass Vertrauen eine wichtige Variable für eine effektive Zusammenarbeit in virtuellen Teams darstellt. Obwohl der Aufbau von Vertrauen als schwieriger Prozess angesehen wird (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Piccoli et al., 2004; Saunders & Ahuja, 2006; Sarker et al., 2011), bezeichnen ihn viele Wissenschaftler*innen auch als wichtigen „glue“, der virtuelle Teams zusammenhält (O'Hara-Devereaux & Johansen, 1994; Brown et al., 2004; Crisp & Jarvenpaa, 2013, S. 53). Trotz der Relevanz, so schreibt Afflerbach (2020, S. 67), bleibt Vertrauen in virtuellen Umgebungen bis heute jedoch weitestgehend unerforscht.

2.3.2 Motivation

Die ersten Ansätze zum Verständnis der menschlichen Motivation tauchten im vierten Jahrhundert v. Chr. auf, als griechische Philosophen auf ein Konzept des Hedonismus als Hauptantriebskraft für das Verhalten hinwiesen (Korzynski, 2013, S. 185). Im Arbeitskontext wird Motivation heute als die Bereitschaft eines Individuums definiert, durch eigene Anstrengungen Unternehmensziele oder auch spezifische Teamziele zu erreichen (Franco et al., 2002, S. 1255). Geister et al. (2006, S. 460) verweisen darauf, dass sich viele der existierenden Motivations-Theorien auf motivationale Prozesse bei Individuen, wie z.B. Bemühungen und Ausdauer der individuellen Anstrengung, beziehen (in Anlehnung an Ambrose & Kulik, 1999; Eccles & Wigfield, 2002). Motivationsprozesse sind jedoch nicht nur für Individuen, sondern auch für die Leistung von Teams entscheidend. Beispielhaft dafür ist das Collective Effort Model (CEM), welches mehrere Komponenten spezifiziert, die die individuelle Motivation von Personen bestimmen, die in einem Team arbeiten, woraus sich wiederum die Motivation der ganzen Gruppe ableiten lässt. Das VIST-Modell (siehe Abbildung 2) von Hertel (2002) ist ein auf dem CEM sowie der Kooperationsforschung, in Bezugnahme auf spieltheoretische Paradigmen („soziale Dilemmata“ z.B. Foddy et al., 1999), aufbauendes Modell der Motivationsprozesse in virtuellen Teams (Geister et al. 2006, S. 460). Das Modell

berücksichtigt neben den Erkenntnissen der Motivationsforschung ebenfalls die Besonderheiten, die virtuelle Teams mit sich bringen, wie beispielsweise die geringe Face-to-Face Kommunikation sowie die daraus resultierenden Folgen für Vertrauen und Motivation (Fajen, 2018, S. 107). VIST ist ein Akronym für die vier Komponente des Modells, die für die individuelle Motivation virtueller Teammitglieder, nach Hertel (2002), wesentlich sind: „valence, instrumentality, self-efficacy, and trust“ (Geister et al. 2006, S. 460). Höhere Motivation führt zu einer gesteigerten Effektivität des Teams sowie zu mehr Zufriedenheit der Teammitglieder (siehe Abb. 2). Die Motivation virtueller Teammitglieder kann laut des VIST-Modells erhöht werden, wenn die Ziele des Teams für die Mitglieder von hoher persönlicher Relevanz sind (Valenz) (Fajen, 2018, S. 107 in Anlehnung an Hertel, 2002, S. 178-188). Lipnack und Stamps (1997) fassten Erfahrungsberichte zusammen, wonach eine frühe Demotivation von virtuellen Teammitgliedern oft durch eine mangelhafte Kommunikation von Teamzielen verursacht wird. Dies kann zu einer unzureichenden Gewichtung und Identifikation mit den Teamzielen führen, weshalb eine klare Definition der Teamziele sowie Transparenz in der Zielsetzung für den Erfolg virtueller Teams als notwendig angesehen werden (Geister et al. 2006, S. 461).

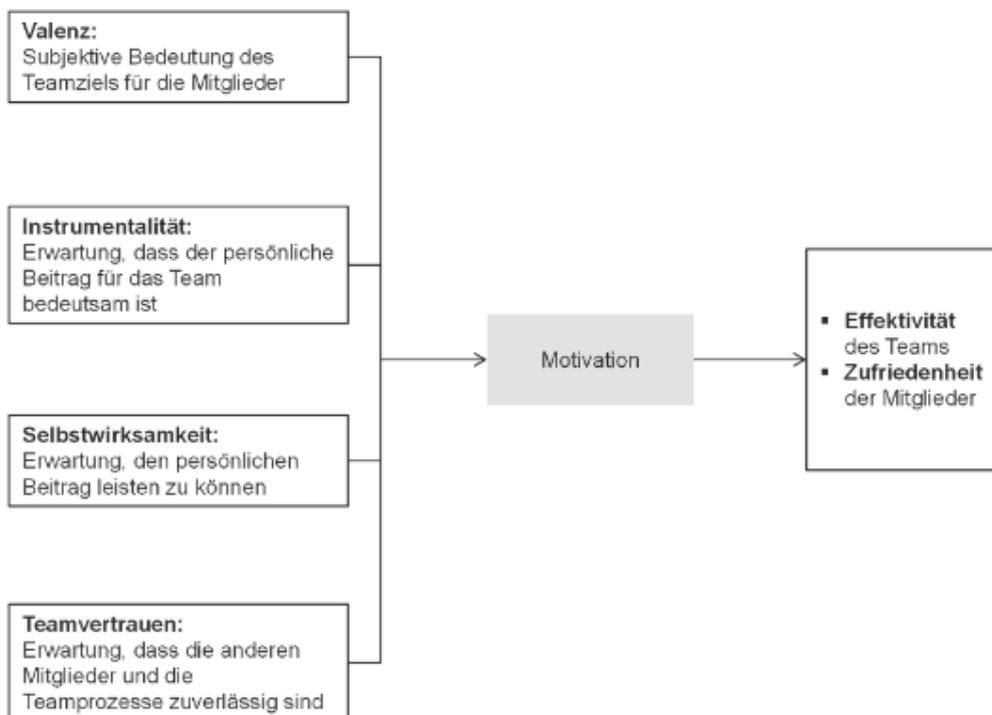


Abb. 2: VIST-Modell (Hertel & Konradt, 2004, S. 176)³

³ Übernommen von Fajen (2018, S. 108), da die Seite 176 von Hertel & Konradt, 2004 nicht zugänglich war.

Wird der subjektive Beitrag von Teammitgliedern zur Erreichung des Teamziels als relevant empfunden, stärkt dies ebenfalls die Motivation (Instrumentalität) (Fajen, 2018, S. 107 in Anlehnung an Hertel, 2002, S. 178-188). Ergebnisse verschiedener experimenteller Studien (z.B. Kerr & Bruun, 1983; Hertel et al., 2003) und einer Feldstudie mit virtuellen Teams (Hertel et al., 2004) zeigten, dass ein verstärktes Gefühl der Unverzichtbarkeit der geleisteten individuellen Beiträge mit einem höheren Maß an Motivation und Leistung korrespondieren kann. Die Unverzichtbarkeit der persönlichen Anstrengungen für das Teamergebnis kann, laut Geister et al. (2006, S. 461), erhöht werden, indem die Aufgabenstellung klar und transparent formuliert wird, Feedback für die Zielerreichung gegeben wird und die Beziehungen zwischen Aufgaben und Beiträgen der Teammitglieder kommuniziert werden.

Die Überzeugung, dass die gesetzten Teamziele aufgrund persönlicher oder im Team vorhandenen Fähigkeiten erreicht werden können, erhöht ebenfalls die Motivation (Selbstwirksamkeit) (Fajen, 2018, S. 107 in Anlehnung an Hertel, 2002, S. 178-188). Dieses Konzept basiert auf der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1986). Staples et al. (1999) zeigten in einem Feldexperiment mit Telearbeiter*innen, dass die wahrgenommene Selbstwirksamkeit mit Leistung, Arbeitszufriedenheit und Stressbewältigung korreliert. Die Selbstwirksamkeit kann durch Rückmeldungen über positive Ergebnisse und Schulungen zu den Bedingungen der virtuellen Teamarbeit gestärkt werden (Geister et al. 2006, S. 461).

Die Gewissheit, dass alle Teamkolleg*innen den vereinbarten Teil für die gemeinsame Zielerreichung erbringen (Teamvertrauen), gilt dem VIST Modell zufolge als letzte Bedingung zur Erhöhung der Motivation (Fajen, 2018, S. 107 in Anlehnung an Hertel, 2002, S. 178-188). Konkret bezieht sich Hertel (2002) auf das empfundene Vertrauen sowohl in andere Teammitglieder (zwischenmenschliches Vertrauen) als auch in das elektronische Unterstützungssystem (z.B. die Zuverlässigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologie) (Geister et al. 2006, S. 461).

In Bezug auf die Instrumentalität vermerkt Fajen (2018, S. 108-109) mit Verweis auf Hertel und Konradt (2007, S. 87), dass der „free-rider effect“ (Trittbrettfahrer-Effekt) vermieden werden sollte. Unter diesem Effekt versteht man einen Motivationsverlust, der zu beobachten ist, „wenn ein Teammitglied seinen eigenen Anteil an der Teamleistung als entbehrlich für den Teamerfolg wahrnimmt und deswegen eine geringe beziehungsweise keine Leistung erbringt“ (Fajen, 2018, S. 109). Der Motivationsverlust eines Teammitglieds, beispielsweise ausgelöst durch den Trittbrettfahrer-Effekt, kann wiederum ganzheitlich die vorhandene Teammotivation negativ beeinflussen (Kerr & Bruun, 1983, S. 80-86). Neben dem „free-rider effect“ wird auch das „social loafing“ (soziale Faulenzen) mit dem Verlust von Motivation in Verbindung

gebracht. Das soziale Faulenzen beschreibt die Situation, in der Teammitglieder wenig Leistung erbringen, da sie nicht einschätzen können, welche Rolle ihre Leistungen für den Teamerfolg spielt (Fajen, 2018, S. 109 in Anlehnung an Latané et al., 1979, S. 823-831). Chidambaram und Tung (2005, S. 162) sowie Alnuaimi et al. (2010, S. 224) verweisen darauf, dass die Problematik des sozialen Faulenzens durch eine steigende Anzahl der Teammitglieder verstärkt wird und auch bei virtuellen Teams auftritt.

Geister et al. (2006) kommen zu der Erkenntnis, dass ein Austausch von überwiegend aufgabenbezogenen Informationen zu einer Unsicherheit bezüglich der vorhandenen Motivation von Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen zur Folge haben kann. Das Motivationsniveau der virtuell kollaborierenden Teammitglieder lässt sich in diesem Fall nur von Handlungen oder Hinweisen im Rahmen der Kommunikation ableiten. Kommt es jedoch zu regelmäßigen Feedbacks innerhalb des Teams, „wirkt sich dies positiv auf die Teamleistung und das im Team vorhandene Vertrauen sowie auf die Motivation und Zufriedenheit vor allem von weniger motivierten Kollegen aus, für die das Feedback einen besonderen Ansporn darstellt“ (Fajen, 2018, S. 109).

Ein gemeinsames Ziel und insbesondere ein kongruentes Verständnis über die Zielsetzung und die Mittel und Wege zur Erreichung dieses Ziels beeinflusst die Zufriedenheit und Motivation der Teammitglieder positiv. Anzumerken ist jedoch, dass bei einer transnationalen virtuellen Kollaboration, bei der die Teammitglieder auf Informations- und Kommunikationsmedien angewiesen sind sowie eine unterschiedliche kulturelle Prägung erlebt haben, die Verständigung auf ein gemeinsames Ziel erschwert wird. Für den Aufbau eines kohärenten Verständnisses wird empfohlen, zu Beginn der Kollaboration nicht nur aufgabenbezogene, sondern auch persönliche Informationen im Team auszutauschen (Hinds & Weisband, 2003, S. 21-31). Auch durch Anreize, so fanden Gobeli et al. (2012, S. 262) heraus, kann die Motivation gesteigert werden. Neben monetären Anreizen sprachen die Forschenden insbesondere nicht-finanziellen Anregungen, beispielsweise in Form von Weiterbildungsmöglichkeiten oder Lob und Anerkennung seitens der Leitung, eine besonders wichtige Bedeutung im Kontext der virtuellen Teamarbeit zu.

Adler (2008, S. 186) vermerkt zudem, dass die Motivation von Individuen auch durch die kulturelle Prägung beeinflusst wird. Gewisse menschliche Bedürfnisse, z.B. das Erreichen eines hohen sozialen Status oder das Voranstellen persönlicher Bedürfnisse, haben in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Ausprägungen und beeinflussen das Verhalten der dort kulturell geprägten Bevölkerung.

Motivation, so konnte in diesem Kapitel verdeutlicht werden, gilt in der vorhandenen Literatur als bedeutender Faktor für den Teamerfolg und die Zufriedenheit im Team. Anhand des VIST-Modells (Hertel, 2002) wurde aufgezeigt, welche Aspekte motivationsfördernd wirken. Klar definierte, transparent kommunizierte Teamziele sowie ein übereinstimmendes Verständnis dieser Ziele können genau wie regelmäßige Feedbackprozesse innerhalb des Teams und vertrauensfördernde Maßnahmen, wie z.B. das Ermöglichen von Face-to-Face Meetings und die Förderung der informellen Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern, die Motivation der Teammitglieder steigern.

2.3.3 Teamidentifikation

Die Antwort auf die Frage, „who am I?“ oder „who are we?“ (Ashforth et al., 2008, S. 327), kann Aufschluss über die Identität einer Person geben. Um seine eigene Identität zu ergründen bzw. sich einer sozialen Gruppe angehörig zu fühlen, segmentieren Individuen die soziale Welt in In- und Outgroups. Zur Ingroup zählen Menschen Individuen, die ihnen ähnlich sind, alle anderen, nicht ähnlichen Individuen, werden zur Outgroup segmentiert (z.B. Turner et al., 1994; Hogg und Terry 2000; Afflerbach, 2020).

Teamidentifikation beschreibt die emotionale Verbundenheit oder auch das Zugehörigkeitsgefühl einer Person mit seinem Team (Hoch, 2007, S. 51). Basierend auf dieser Annahme bedeutet ein Gefühl der Teamidentität, dass Teammitglieder alle Mitglieder ihres Teams als Ingroup-Mitglieder betrachten (Han & Harms, 2010, S. 23). Janssen and Huang (2008) beschreiben die Teamidentifikation als “the process by which individual team members perceive themselves in terms of the values, goals, attitudes, and behaviors they share with other team members” (70–71). In Anlehnung an Han und Harms (2010, S. 24) verweist Afflerbach (2020, S. 54) darauf, dass, wenn sich die Mitglieder mit ihrem Team identifizieren, sie die Ziele ihres Teams als ihre eigenen Ziele ansehen und bereit sind, ihre Anstrengungen zu erhöhen, um diese Ziele zu erreichen. Überdies verwenden die Teammitglieder mehr Aufmerksamkeit darauf, Informationen und Wissen offener und freier miteinander zu teilen sowie sich gegenseitig zu helfen, um gemeinsam die Teamziele zu erreichen. In vielen Studien wird Teamidentifikation ebenfalls mit Teameffizienz in Verbindung gebracht (z.B. Lembke & Wilson, 1998). Umfragestudien haben gezeigt, dass eine starke Teamidentität eine wesentliche Rolle bei Arbeitsprozessen und -ergebnissen spielt und eine wichtige Vorbedingung für eine effektive Teamfunktion und den Erfolg des Teams darstellen kann. Im Einzelnen belegen diese Studien einen positiven Zusammenhang zwischen Identifikation und Kooperation (z.B. Tyler & Blader, 2000; Bartel, 2001; Dukerich et al., 2002), Teamzusammenhalt sowie

Arbeitsmotivation (Jehn et al., 1999) und Arbeitszufriedenheit (Van Dick & Wagner 2002). Die Identifikation mit dem Team kann nicht nur das Commitment und das Sozialverhalten im Team erhöhen, sondern auch Aufgabenkonflikte verringern (Chattopadhyay, 1999; Mortensen & Hinds 2001).

Die Feldforschung zeigt darüber hinaus, dass Mitarbeitende auch ein psychologisches Zugehörigkeitsgefühl zu einer übergeordneten Identität, z.B. der Organisation, entwickeln können, auch wenn sie aufgrund von fachlicher Expertise (van der Vegt & Bunderson, 2005), organisatorischer Funktion (Sethi, 2000) oder geografischer Distanz (Hinds & Mortensen, 2005) auf verschiedene Gruppen verteilt sind (Afflerbach, 2020, S. 55). Die Stärke einer übergeordneten Identität beschreibt das Ausmaß, in dem Mitarbeitende in verschiedenen Untereinheiten ein psychologisches Gefühl der Zugehörigkeit zu einer übergeordneten Gruppe ableiten (Argote & Kane 2009, S. 171). Bei der Überlegung, wie eine übergeordnete Identität aufgebaut und erlebt werden kann, diskutieren Forschende mitunter über die persönlichen Motive der sozialen Identifikation (Hewstone et al., 2002). Die Debatte dreht sich laut Afflerbach (2020, S. 55) insbesondere darum, ob perzeptuelle und sprachliche Hinweise ausreichen, um die Wahrnehmung einer gemeinsamen Identität zu erzeugen, oder ob auch ein gemeinsames Schicksal und Belohnungen eine entscheidende Rolle spielen. Die Erfahrung eines gemeinsamen Schicksals tritt auf, wenn Individuen das Gefühl haben, dass ihre Ergebnisse miteinander verbunden sind. Die Erfahrung eines gemeinsamen Schicksals kann durch das Anbieten einer Belohnung für Leistung geschaffen werden, die auf der Ebene der übergeordneten Einheit verteilt wird (Argote & Kane, 2009, S. 181).

Infolge des stetig zunehmenden Einsatzes von Teamarbeit in Organisationen hat der Aspekt der Identifikation der Mitglieder mit ihrem Team erheblich an Aufmerksamkeit gewonnen. Afflerbach (2020, S. 53) verweist darauf, dass in der Organisationsforschung und verwandten Disziplinen daher die Dynamik der Identifikation im Kontext von Organisationen eines der meist untersuchten Themen der letzten Jahre darstellte (z.B. Albert et al., 2000; Corley et al., 2006; Scott, 2007). Allerdings gibt es kaum empirische Forschung zur Identifikation in einer virtuellen Umgebung (Afflerbach, 2020, S. 56).

Hoch (2007, S. 52) führt dem widersprechend zahlreiche experimentelle sowie Feldstudien wie die von Bouas und Arrow (1996), Warkentin et al. (1997) oder Fjermestad und Hiltz (2000) an, welche hauptsächlich in den neunziger Jahren durchgeführt wurden und laut der Autorin deutlich belegten, dass Teamidentifikation in virtuellen Teams weniger ausgeprägt ist als bei vergleichbaren traditionellen Teams. Trotz dieser, laut Hakonen und Lipponen (2008), recht häufigen Behauptung, dass es schwieriger sei, sich mit einem virtuellen Team zu identifizieren

als mit einem traditionellen Team, fanden Mortensen und Hinds (2001) keinen Unterschied zwischen den Identifikationsniveaus von virtuellen und traditionellen Teammitgliedern. Wiesenfeld et al. (1999) fanden zudem heraus, dass die Häufigkeit der Face-to-Face Kommunikation keinen großen Effekt auf die Identifikation hat. Darüber hinaus betont Afflerbach (2020, S. 56), dass Teamidentität gerade in virtuellen Teams eine besonders wichtige Rolle zukommt. Dabei verweist der Autor bezüglich der Wissensbildung auf die Hypothese von Argote und Kane (2009, S. 178), welche besagt, dass eine übergeordnete Identität besonders wertvoll sein kann, wenn Gruppen geografisch verstreut sind, weil eine starke übergeordnete Identität die negativen Auswirkungen der geografischen Distanz auf den Wissenstransfer abmildern kann. Der Zusammenhalt, der durch eine gemeinsame Identität gefördert wird, kann zudem aufgrund des reduzierten Kontakts der Mitglieder in einem virtuellen Kontext besonders wichtig für die Funktionsfähigkeit eines Teams sein (Hinds und Mortensen 2005; Wiesenfeld et al. 2001). In einer quantitativen Studie mit virtuellen Teams von Studierenden konnte belegt werden, dass, wenn Teammitglieder das Gefühl haben, ein hohes Maß an gemeinsamer Identität mit einer entfernten Untergruppe zu haben, sie dazu neigen, die entfernte Untergruppe als „uns“ und nicht als „sie“ zu kategorisieren (Afflerbach, 2020, S. 56). Daran knüpfte sich die Hypothese, dass eine gemeinsame Identität ebenfalls zu weniger Konflikten und einer besseren Leistung führen kann (Ocker et al., 2009, S. 7). Um herauszufinden, ob Teamidentität sowohl Aufgaben- als auch Beziehungskonflikte abmildern kann, führten Mortensen und Hinds (2001) eine quantitative Befragung mit 24 geografisch verteilten Teams aus fünf verschiedenen Unternehmen durch. Ihre Ergebnisse zeigen, dass, wenn sich ein Individuum mit seinen Teamkolleg*innen identifiziert, trotz der Tatsache, dass sie verstreut sind, das Individuum sowohl die aufgabenbezogenen als auch die nicht aufgabenbezogenen Verhaltensweisen und Handlungen der Kolleg*innen zu einer höheren Wahrscheinlichkeit in einem positiveren Licht bewertet, als wenn es sich nicht mit den Teamkolleg*innen identifiziert. Diese positivere Bewertung der Teammitglieder kann das Risiko von Beziehungs- und Aufgabenkonflikten verringern (Afflerbach, 2020, S. 56 in Anlehnung an Mortensen & Hinds, 2001, S. 212).

Argote und Kane (2009, S. 171) fanden heraus, dass die Identifizierung mit einer Organisation oder einer Abteilung weniger von zwischenmenschlichen Beziehungen abhängt, sondern mehr auf einem Gefühl der Verbundenheit basiert. “For example, members of geographically distributed groups with few or no ties can still develop a strong superordinate identity with the team as a whole or the organization” (Afflerbach, 2020, S. 56).

Zudem verweist Afflerbach (2020, S. 57) in Bezug auf transnationale virtuelle Teams darauf, dass Zusammenarbeit, die über Informations- und Kommunikationsmedien erfolgt, die Chance auf eine Identifikation mit dem Team bzw. mit den Teammitgliedern erhöhen kann. Dies liegt daran, dass Merkmale der Diversität (und damit oft auch Subgruppengrenzen), wie z.B. Geschlecht, Alter oder kulturelle Unterschiede, in virtuellen Teams aufgrund der (eingeschränkten) medialen Möglichkeiten weniger prominent und weniger relevant sein können (z.B. Jarvenpaa & Leidner, 1999; Carte & Chidambaram, 2004). Eine Erklärung dafür kann sein, dass durch das Fehlen von nonverbalen Hinweisen, in vielen Formen der technologiebasierten Kommunikation, eine Vielzahl von Anhaltspunkten für potentiell vorhandene kulturelle Unterschiede wegfällt, wie z.B. unterschiedliche Arten zu grüßen, zu gestikulieren oder sich zu kleiden. Darüber hinaus, so Afflerbach (2020, S. 57), ist in der schriftlichen Kommunikation ein unterschiedlicher Akzent nicht wahrnehmbar, was ebenfalls die Salienz von Unterschieden in Bezug auf den kulturellen Hintergrund reduziert. Da die Informations- und Kommunikationsmedien die kulturellen Unterschiede zwischen den verstreuten Teammitgliedern weniger auffällig machen, erhöht sich die Möglichkeit Ähnlichkeiten, welche durch die Interaktion über Kommunikationsmedien einfacher sichtbar sind, zwischen den verstreuten Mitgliedern wahrzunehmen (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 811). Afflerbach (2020, S. 58) schlussfolgert daraus, dass wahrgenommene kulturelle Unterschiede oftmals als Signale der Unähnlichkeit interpretiert werden und ihre Unsichtbarkeit daher dazu führen könnte, dass andere Attribute der Teammitglieder an Bedeutung gewinnen. Kulturelle Unterschiede werden in der Regel als starke Trennlinien innerhalb von Teams wahrgenommen, die zu weniger Teamidentität führen (Lau & Murnighan 1998). In virtuellen transnationalen Teams, so könnte man laut Afflerbach (2020, S. 58) daher argumentieren, macht das Fehlen solcher Trennlinien eine gemeinsame Teamidentität wahrscheinlicher. Anzumerken bleibt jedoch, dass nicht alle Autor*innen davon überzeugt sind, dass Virtualität die Teamidentität stärken kann (z.B. Hoch, 2007, S. 52).

Im vorliegenden Kapitel wurden der Begriff der Teamidentität erläutert und Studien vorgestellt, die unter anderem den Zusammenhang zwischen Teameffizienz, Teamzusammenhalt und Arbeitszufriedenheit feststellten. Darüber hinaus fanden ebenfalls explizite Studien zur Teamidentität von virtuellen Teams und darauf basierende Hypothesen von Afflerbach (2020) Erwähnung.

2.3.4 Arbeitszufriedenheit

Zufriedenheit in der Teamarbeit kann allgemein als eine positive “affective response that members have to some element pertaining to a small group” (Witteman, 1991, S. 31) definiert werden. Jost (2008) versteht unter Arbeitszufriedenheit die Einstellung der Mitarbeitenden zur Arbeit, welche „aus der Bewertung des Verhältnisses der durch die Arbeit erzielten Bedürfnisbefriedigung zu den ihr gegenüber gebildeten Erwartungen“ (S. 56) entsteht. Darunter fallen beispielsweise die Zufriedenheit mit der Tätigkeit im Allgemeinen, den vorherrschenden Arbeitsbedingungen, den Kolleg*innen und Vorgesetzten oder auch der Bezahlung (Fajen, 2018, S. 111). Je zufriedener die Teammitglieder sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie bessere Leistungen erbringen und Teil eines Teams bleiben wollen (Robert & You, 2018, S. 503 in Anlehnung an De la Torre-Ruiz et al. 2014; Reinig, 2003).

Die Arbeitszufriedenheit in transnationalen virtuellen Teams kann als Ergebnis sozio-emotionaler Prozesse gewertet werden, da Hertel und Konradt (2007, S. 91) konstatierten, dass Arbeitszufriedenheit mit den in den vorherigen Kapiteln erläuterten sozio-emotionalen Prozessen, Vertrauen, Motivation und Teamidentifikation, korreliert.

Costa et al. (2001) fanden heraus, dass Zufriedenheit die Effektivität von Lernleistung positiv beeinflusst und durch Vertrauen verstärkt wird. Die Studie legt dar, dass Vertrauen positiv mit Teamzufriedenheit, Aufgabenleistung und Beziehungengagement sowie negativ mit Stress zusammenhängt. Der Aufbau von Beziehungen und die Etablierung von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern gilt somit als wesentlich für die Teamzufriedenheit und ist allgemein anerkannt (z.B. Tseng & Ku, 2011, S. 6; Shujaat et al., 2014, S. 73).

In Kapitel 2.3.2 wurde, in Anlehnung an Autoren wie Hertel (2002), erläutert, dass sich ein klar formuliertes Teamziel sowie regelmäßige Feedbackprozesse nicht nur positiv auf die Motivation der Teammitglieder auswirken, sondern ebenfalls auf ihre Zufriedenheit.

Van Dick & Wagner (2002) fanden, wie in Kapitel 2.3.3 dargelegt, zudem heraus, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Identifikation und Zufriedenheit besteht. Laut der Autoren “leads [identification] to more well-being, higher satisfaction, and more extra-role behavior” (Van Dick & Wagner, 2002, S. 145).

Neben den aufgeführten Faktoren, die die Teamzufriedenheit positiv beeinflussen, wurde in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesen, dass die Reichhaltigkeit der genutzten Informations- und Kommunikationsmedien ebenfalls einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mediennutzer*innen hat. Die Verwendung reichhaltiger Informations- und Kommunikationsmedien, wie beispielsweise Videokonferenzen, verstärkte die Teamzufriedenheit in einem höheren Maße als ärmere Medien (z.B. Purdy et al., 2000, S. 179;

Caballer et al., 2005, S. 255–256; Simon, 2006, S. 369). Die Studie von Simon (2006), welche sich auf die dyadische Zusammenarbeit fokussierte, konnte beispielsweise belegen, dass die Nutzung von Videokonferenzen eine höhere Zufriedenheit bei den Studienteilnehmer*innen bewirkte als Chatplattformen. Auch die Studie von Caballer et al. (2005) konnte nachweisen, dass Teams, die mit videogestützten Informations- und Kommunikationsmedien arbeiteten, im Gegensatz zu Teams, welche nur durch E-Mail-Kontakt kollaborierten, zufriedener mit den Teamprozessen und auch den Teamergebnissen waren.

Weiterbildungsangebote können die Teamzufriedenheit ebenfalls positiv beeinflussen (Fajen, 2018, S. 112). Insbesondere Kommunikationstrainings und Schulungen zum Umgang mit den verwendeten Informations- und Kommunikationsmedien verhelfen virtuellen Teams, laut einer Studie von Warkentin und Beranek (1999), zu besseren Teamergebnissen. Bei einem Vergleich zwischen virtuellen Teams, die eine Fortbildung besuchten, und virtuellen Teams, die keine Schulung erhielten, stellte sich heraus, dass die Teams, welche an einer Fortbildung teilgenommen hatten, einen offeneren und ehrlicheren Umgang miteinander pflegten, sich gegenseitig mehr vertrauten und zudem ein höheres Maß an Engagement zeigten. Auch die Zufriedenheit mit Gruppeninteraktionsprozessen war bei den Teammitgliedern, welche an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen hatten, höher als bei jenen, die keine Schulung besucht hatten.

In diesem Kapitel wurde aufgezeigt, dass Arbeitszufriedenheit in virtuellen Teams mit dem im Team vorhandenen Vertrauen, der Motivation und der Teamidentifikation eng zusammenhängt (z.B. Hertel & Konradt, 2007). Empirische Studien konnten zudem belegen, dass die Nutzung reichhaltiger Medien, wie beispielsweise Videokonferenzen, oder auch Weiterbildungsangebote die Teamzufriedenheit positiv beeinflussen können (z.B. Caballer et al., 2005; Simon, 2006; Warkentin & Beranek, 1999).

2.4 Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstandes

Im vorliegenden Kapitel sollen in Bezug auf die in den vorherigen Kapiteln vorgestellten Forschungsergebnissen, die Vor- und Nachteile der transnationalen virtuellen Teamkollaboration sowohl aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeitenden als auch der Gesellschaft zusammenfassend dargestellt werden. Anschließend sollen Forschungsdefizite identifiziert und daraus das Forschungsvorhaben dieser Arbeit begründet werden.

Unternehmen generieren insbesondere wirtschaftliche Vorteile durch den Einsatz von virtuellen transnationalen Teams. In der virtuellen Teamarbeit entfallen meist Reisekosten,

Visumskosten, Unterkunftskosten sowie auch Miet- und Wartungskosten für die Büroräume (Fajen, 2018, S. 71; Simpson, 2017, S. 280). Im Gegensatz dazu fallen laut Simpson (2017, S. 280) bei einem transnationalen virtuellen Team nur die Kosten für die virtuelle Kommunikation an, was ein deutlich geringeres Budget erfordert. Fajen (2018, S. 74) führt hingegen an, dass die für virtuelle Teams benötigten Hard- und Softwares sowie Programme für die Datensicherheit mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden sind. Die Kostenersparnis hängt daher voraussichtlich mit der Teamgröße, der geografischen Entfernung der Teammitglieder und den damit potenziell verbundenen Reisekosten, dem Preis der gewählten Software(s) sowie anderen Faktoren zusammen und ergibt sich somit individuell.

Zusätzliche Vorteile ergeben sich, wenn die Teammitglieder aufgrund ihrer Verteilung über mehrere Zeitzonen ihre Aufgaben rund um die Uhr versetzt nachgehen können und somit im Idealfall als Team zu jeder Minute des Tages produktiv sind (z.B. O'Leary & Cummings, 2007, S. 438; Simpson, 2017, S. 280). Neben den wirtschaftlichen Faktoren haben Unternehmen ebenfalls einen nahezu unbegrenzten Zugang zu globalen Talenten. Hochspezialisierte Fachleute, Expert*innen und Berater*innen mit unterschiedlichen Hintergründen, Ausbildungen, Erfahrungen und Kenntnissen können Teil eines virtuellen Projektteams werden, ohne in einen anderen Teil der Welt ziehen zu müssen. Diese Vielfalt, darauf verweisen Klitmoeller und Luring (2013) oder Alsharo et al. (2017), kann den Austausch und die Übertragung von Wissen erleichtern und die Kreativität sowie das innovative Denken fördern, was sowohl auf organisatorischer als auch auf individueller Ebene Vorteile bringt (Simpson, 2017, S. 280). Auch unterschiedliche Problemlösungsansätze können durch ein kulturell diverses Team gefördert werden, da eine Perspektivenvielfalt besteht, mit der mehr Kreativität und auch Flexibilität im Denken und Handeln einhergeht (Fajen, 2018, S. 72). Die kulturellen Hintergründe der Teammitglieder können zudem dafür sorgen, dass optimal auf die Bedürfnisse von multikulturellen Stakeholdern eingegangen werden kann sowie „ein besseres Verständnis für die lokalen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Gelegenheiten“ aufgebaut wird (Fajen, 2018, S. 72).

Auf der Ebene der Mitarbeitenden wird insbesondere die zeitliche und räumliche Flexibilität der Teammitglieder eines virtuellen Teams als positives Merkmal erwähnt. Die Teammitglieder können ihre Arbeit besser an individuelle Präferenzen knüpfen, was nicht nur die Arbeitszufriedenheit sowie die Work-Life-Balance steigert, sondern ebenfalls ihre Einsatzbereitschaft erhöht und somit auch als Vorteil des Unternehmens zu werten ist (z.B. Hertel, 2013, S. 165; Fajen, 2018, S. 73). Auch der mit dem Pendeln und den Geschäftsreisen verbundene Stress wird durch die virtuelle Kollaboration minimiert (Hertel, 2013, S. 165).

Bergiel et al. (2008, S. 106) machen zudem darauf aufmerksam, dass durch die virtuelle Zusammenarbeit Ethnie oder Geschlecht der Teammitglieder weniger sichtbar sind, was Diskriminierungen reduziert und Chancengleichheit erhöht. Hertel (2013, S. 166) verweist in diesem Zusammenhang auch darauf, dass Diskussionen in virtuellen Teams oft sachlicher und gleichberechtigter verlaufen als in traditionellen Teams (vgl. Kapitel 2.2.2). Bei auftretenden Konflikten können asynchrone Kommunikationsmedien zudem hilfreich sein, da sie den Parteien die Gelegenheit geben in Ruhe über eine Reaktion nachzudenken und diese wohlüberlegt zu formulieren, anstatt ad hoc und eventuell unüberlegt, Face-to-Face zu reagieren (z.B. Montoya-Weiss et al., 2001, S. 1259; Hertel et al., 2008, S. 234).

Ein Risiko, das durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationsmedien sowie durch verschiedene kulturelle und sprachliche Hintergründe in transnationalen virtuellen Teams erhöht wird, ist jedoch, dass Missverständnisse entstehen (Adler, 2008, S. 102). Informationen können aufgrund von geringen Sprachkenntnissen oder fehlenden non- und paraverbalen Signalen falsch oder missverständlich übertragen werden und so Konflikte erzeugen (Hertel, 2013, S. 168). Eine unterschiedliche Technikausstattung, Internetverbindung oder abweichende Kenntnisse in Bezug auf die Nutzung der Medien können ebenfalls Kommunikationsschwierigkeiten verursachen (Kayworth & Leidner, 2000, S. 184). Der Vertrauensaufbau kann zudem, wie in Kapitel 2.3.1 erwähnt, durch die physische Abwesenheit der Teamkolleg*innen erschwert werden. Dulebohn und Hoch (2017) beschreiben weitere Nachteile virtueller Teams, darunter ein potenziell geringeres Teamengagement, ein hohes Maß an sozialer Distanz zwischen den Teammitgliedern und ein damit verbundenes Risiko der Isolation sowie Schwierigkeiten bei der Überwachung und Steuerung des Teams.

Aus gesellschaftlicher Sicht schafft diese Art der Arbeitsorganisation neue Möglichkeiten für diejenigen, die nicht mobil sind oder sein können, wie beispielsweise Menschen mit Behinderung oder diejenigen, die nicht in ein fremdes Land umziehen und in einer ungewohnten Umgebung arbeiten wollen (Simpson, 2017, S. 282). Auch die erwähnte Chancengleichheit in virtuellen Teams kann aus dem gesellschaftlichen Blickwinkel positiv bewertet werden. Ein bedeutender positiver Aspekt stellt zudem die durch das Ausfallen von Reisen und Pendelstrecken minimierten Abgase für die Umwelt dar (Fajen, 2018, S. 71).

In Tabelle 1 (Anhang S. II) werden die Chancen und Risiken virtueller transnationaler Teamkollaboration aus Sicht von Unternehmen, Mitarbeitenden sowie der Gesellschaft zusammenfassend dargestellt. Deutlich wird bei der Gegenüberstellung, dass die Vorteile der virtuellen transnationalen Teamkollaboration überwiegen. Dennoch, darauf macht auch Fajen

(2018, S. 75) aufmerksam, müssen die Vor- und Nachteile für jedes Unternehmen und jeden Mitarbeitenden individuell abgewogen werden und je nach persönlicher Präferenz sowie den Rahmenbedingungen des Unternehmens unterschiedlich gewichtet werden. Festgehalten werden sollte zudem, dass diese Gegenüberstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Sie deckt lediglich die in der erwähnten Fachliteratur gefundenen Aspekte ab und sollte durch zukünftige Forschungsergebnisse erweitert werden.

Die Darstellung der Chancen und Risiken virtueller Teamkollaboration sowie die in den vorherigen Kapiteln erwähnten Studien und wissenschaftlichen Erkenntnisse, verdeutlichen die Komplexität des Themas sowie den teilweise sehr geringen Forschungsstand. In Kapitel 2.2 konnte beispielsweise dargelegt werden, dass die Wahl eines geeigneten Kommunikationsmediums unter anderem mit der Aufgabenkomplexität, aber auch mit anderen Faktoren, wie beispielsweise der Dauer der Zusammenarbeit des Teams oder der Beherrschung der Teamsprache, korreliert. In Kapitel 2.3 wurden Studienergebnisse vorgestellt, die nachweisen, dass der Einsatz von reichhaltigen Kommunikationsmedien, wie beispielsweise Videokonferenzen, die sozio-emotionalen Teamprozesse und -ergebnisse positiv beeinflussen. Darunter zählt unter anderem zügig aufgebautes Vertrauen (swift trust) in virtuellen Teams. Kulturelle Unterschiede können den Vertrauensaufbau jedoch erschweren (vgl. Kapitel 2.3.1). Wie der Vertrauensaufbau proaktiv in virtuellen transnationalen Teams unterstützt werden kann, ist bisher allerdings weitestgehend unerforscht (Fajen, 2018, S. 114; Afflerbach, 2020, S. 67).

Die vorgestellte Literatur verdeutlicht, dass Kommunikation, Vertrauensaufbau, Motivation, Teamidentifikation und Arbeitszufriedenheit in einem engen Zusammenhang miteinander stehen und sich gegenseitig positiv oder negativ beeinflussen können (vgl. Kapitel 2.3; Fajen, 2018, S. 114). Obwohl dieser Zusammenhang in empirischen Studien nachgewiesen werden konnte, sollte an dieser Stelle kritisch angemerkt werden, dass viele dieser Studien im Labor umgesetzt wurden und quantitativer Natur waren. Zudem wurden sie meist im universitären Kontext bzw. mit Studierendengruppen realisiert. Die Ergebnisse ermöglichen daher zwar ein gutes Grundverständnis der virtuellen transnationalen Kollaboration, sind aber laut Fajen (2018, S. 117) lediglich bedingt auf den unternehmerischen Kontext übertragbar. Aufgrund dessen macht die Wissenschaftlerin auf den Bedarf von Feldstudien im qualitativen Forschungsdesign aufmerksam, da diese die persönlichen Erfahrungen der Teammitglieder besser erfassen und so „ihre subjektiven Sichtweisen zutage gefördert und die den Handlungen zugrunde liegenden Kausalmechanismen erklärt werden“ (Fajen, 2018, S. 117).

In Kapitel 2.2.2 und insbesondere in Kapitel 2.2.2.2 wurde zudem verdeutlicht, wie wenig Studien zu neuen Kommunikationsmedien, wie Online-Kollaborationsplattformen, bisher veröffentlicht wurden. Paz (2020, S. 1) macht darauf aufmerksam, dass zwar umfangreiche Forschungen über die Struktur und Art der Kommunikation in virtuellen Teams existieren, jedoch die Auswirkungen von Online-Kollaborationsplattformen auf virtuelle Teams bisher kaum untersucht wurden. Es besteht daher ein großer Forschungsbedarf, welcher durch die COVID-19 Krise noch einmal dringlicher wurde, diese neuen Informations- und Kommunikationsmedien im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Kommunikation in virtuellen Teams und auch die sozio-emotionalen Prozesse wie Vertrauen, Motivation, Teamidentität und Arbeitszufriedenheit näher zu untersuchen. In der vorliegenden Arbeit soll dies am Beispiel der Einführung von Microsoft Teams in ein transnationales virtuelles Team erfolgen, das im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit agiert und im nächsten Kapitel vorgestellt wird.

3 Das transnationale virtuelle Projektteam

In den folgenden drei Unterkapiteln soll das Forschungsobjekt der vorliegenden Arbeit, das transnationale virtuelle Team, vorgestellt werden. Dabei soll zunächst auf das Profil des Unternehmens eingegangen werden, um den Arbeitsrahmen des Projektteams verständlicher zu machen. In einem zweiten Unterkapitel soll dann explizit auf das Projektteam Bezug genommen und die Ziele, Strukturen und Verantwortlichkeiten dargelegt werden, um die Wahl der Interviewpartner*innen besser nachvollziehbar zu machen. Letztlich soll ebenfalls auf die Einführung von Microsoft Teams als Online-Kollaborationsplattform eingegangen und der daraus resultierende Forschungsbedarf in der Praxis erläutert werden.

3.1 Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH⁴ ist ein gemeinnütziger bundeseigener Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit, welcher im Bereich der nachhaltigen Entwicklung sowie in der internationalen Bildungsarbeit tätig ist (GIZ-Unternehmenskommunikation, 2020). Die GIZ entstand im Jahr 2011 durch die Fusion dreier Organisationen: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ),

⁴ Im Folgenden wird die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit mit dem Akronym GIZ abgekürzt.

Deutscher Entwicklungsdienst (DED) und InWent (Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH). Durch diesen Zusammenschluss vereinten sich Deutschlands größten Durchführungsorganisationen der internationalen Zusammenarbeit (BMZ, 2021).

Das Unternehmen, das sich zu hundert Prozent im Besitz des Bundes befindet, ist weltweit tätig (GIZ, 2021a). Dabei unterstützt die GIZ nach eigenen Aussagen Menschen und Gesellschaften, die in Entwicklungs-, Transformations- oder Industrieländern agieren, dabei ihre Kräfte zur Selbsthilfe zu stärken, eigene Perspektiven zu entwickeln und die Lebensbedingungen vieler Menschen zu verbessern. Das Unternehmen ist in vielfältigen Arbeitsfeldern vertreten, beispielsweise in der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, dem Aufbau von staatlichen und demokratischen Strukturen oder der Förderung von Frieden, Sicherheit und Wiederaufbau sowie der damit verbundenen zivilen Konfliktbearbeitung. Zu weiteren Arbeitsfeldern zählt sowohl die Sicherung von Ernährung, Gesundheit und Grundbildung als auch der Umwelt-, Ressourcen- und Klimaschutz (BMZ, 2021). Die Vision des Unternehmens ist weltweit für eine lebenswerte Zukunft zu arbeiten (GIZ, 2021b). Dabei vertritt die GIZ die Ansicht, „dass nur das Zusammenspiel von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit auch künftigen Generationen ein Leben in Sicherheit und Würde ermöglicht“ (GIZ, 2021a) und setzt sich diesbezüglich proaktiv ein.

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ist mit Abstand der größte Auftraggeber der GIZ. Etwa 83 Prozent des Geschäftsvolumens aus dem Jahr 2019, das rund 3,1 Milliarden Euro betrug, entfiel auf Aufträge des BMZ. Kleinere Auftraggeber stellen beispielsweise das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU), das Auswärtige Amt (AA), Institutionen der Europäischen Union, die Vereinten Nationen oder auch Akteure aus der Privatwirtschaft sowie Regierungen anderer Länder dar (GIZ, 2021a).

Für die GIZ, mit Sitz in Bonn und Eschborn, sind rund 22.200 Mitarbeiter*innen in ca. 120 Ländern tätig, wobei etwa 70 Prozent dieser Mitarbeiter*innen nationale Beschäftigte sind, die in den Ländern vor Ort agieren⁵ (GIZ-Unternehmenskommunikation, 2020).

⁵ Die Personalzahlen wurden Ende 2019 veröffentlicht. Aktuellere Zahlen lagen zum Verfassungszeitpunkt dieser Arbeit nicht vor.

3.2 Das Globalvorhaben „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“

In den folgenden zwei Unterkapiteln soll das Globalvorhaben „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“, das von der GIZ umgesetzt wird, prägnant vorgestellt werden. Neben der inhaltlichen Beschreibung des Projektes, in der die Ausgangssituation, Ziele, Vorgehensweise sowie erste Wirkungen skizziert werden, soll insbesondere die interne Struktur des Globalvorhabens sowie die Einführung von Microsoft Teams als Kollaborationstool Erwähnung finden, da diese im Rahmen des Forschungsvorhabens erklärungsbedürftig sind.

3.2.1 Umfang und Ziele des Globalvorhabens

Das Globalvorhaben (GV) „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“ ist Teil der BMZ Sonderinitiative „EINEWELT ohne Hunger“ (SEWOH) (EINEWELT ohne Hunger, 2018). Die Sonderinitiative soll die Situation der ländlichen Bevölkerung in Ländern des Globalen Südens verbessern und konkret Wege aus der Mangelernährung und Armut schaffen. Die Ziele der Sonderinitiative korrespondieren somit mit den internationalen Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs). Der Schutz und die Rehabilitierung von Böden, die landwirtschaftlich genutzt werden, ist ein Kernziel der Sonderinitiative (BMZ, 2019). Das Thema hat aktuelle Relevanz, da nicht nachhaltig bewirtschafteter Boden zu Erosionen, Nährstoffverarmung sowie anderen Degradierungsformen führt. Durch die vom Klimawandel vermehrten Dürreperioden oder Starkregen wird diese Dynamik weiter verstärkt. Weltweit degradieren jedes Jahr ca. zehn Millionen Hektar Boden, dies entspricht etwa einem Drittel der Fläche von Deutschland. Über 24 Milliarden Tonnen fruchtbarer Boden gehen aufgrund der nicht nachhaltigen Bewirtschaftung von Böden verloren. Da die Entstehung von Böden jedoch Jahrtausende benötigt und somit in menschlichen Zeiträumen zu einer nicht erneuerbaren Ressource gezählt wird, ist der Schutz des Bodens essenziell, insbesondere, da die Weltbevölkerung kontinuierlich wächst und fruchtbarer Boden eine Grundlage für die Ernährungssicherung darstellt (GIZ, 2019a; GIZ, 2021c). Um dieser Entwicklung entgegenzusteuern, zielt das Globalvorhaben „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“ (abgekürzt: GV Boden) darauf „Ansätze zu dauerhaftem Bodenschutz und der Rehabilitierung von Böden [...] in ausgewählten Partnerländern breitenwirksam“ umzusetzen (GIZ, 2021c). Trotz der Tatsache, dass gute Praxisbeispiele für Bodenschutz und -rehabilitierung existieren, ist es bisher nicht gelungen nachhaltige Ansätze in der Breite umzusetzen. Die Ursachen dafür liegen unter

anderem in der nicht auf agrarökologischen Prinzipien ausgerichteten Landwirtschaftsförderung, der einseitigen und mangelnden Beratung, fehlender Anreize aus der Wirtschaft sowie unzureichender bodenrechtlicher, agrarpolitischer und sozioökonomischer Rahmenbedingungen (GIZ, 2019a). Insbesondere Kleinbauer*innen haben meist wenig Zugang zu Wissen, um Bodenschutzmaßnahmen effektiv anwenden zu können oder es fehlen ihnen die finanziellen Mittel für anfängliche Investitionen (GIZ, 2021c).

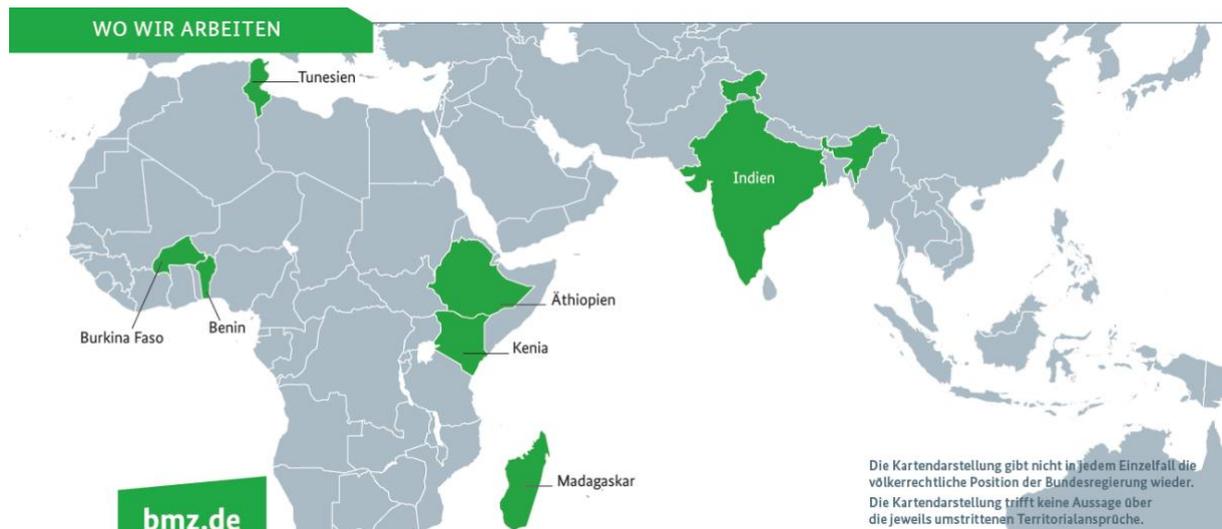


Abb. 3: Einsatzländer des Globalvorhabens „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“ (EINEWELT ohne Hunger, 2018)

Das Globalvorhaben ist überregional in den Ländern Äthiopien⁶, Benin, Burkina Faso, Indien, Kenia, Madagaskar sowie Tunesien tätig (siehe Abb. 3) und kooperiert vor Ort eng mit den zuständigen Ministerien und NGOs⁷. Strategisch ist das Globalvorhaben darauf ausgerichtet die Umsetzung erprobter und weiterentwickelter sowie auch kurzfristig wirksamer Ansätze des Bodenschutzes und der Rehabilitierung degradierter Böden zu unterstützen. Gleichzeitig setzt es sich für die Verbesserung ordnungspolitischer und sozioökonomischer Rahmenbedingungen ein, um eine hohe Breitenwirksamkeit zu erzielen sowie Projektpartner darin zu unterstützen Lernerfahrungen zu verknüpfen und diese in die nationale Politik sowie den länderübergreifenden Austausch mit einzubringen (GIZ, 2019a). Konkret agiert das Globalvorhaben in vier Handlungsfeldern, welche eng miteinander verknüpft sind: 1)

⁶ In Äthiopien gibt es zwei Projektteams: Eins in der Region Afar, die im Tiefland des Landes liegt, und ein weiteres Projektteam, welches ISMF+ genannt wird, das für die Technik: „Integrated Soil Fertility Management“ steht.

⁷ NGO steht für Non-governmental organization (Deutsch: Nichtregierungsorganisation (NRO)).

Umsetzung von Maßnahmen des Bodenschutzes und der Bodenrehabilitierung, 2) Politische, institutionelle und gesellschaftliche Verankerung von Bodenschutz und -rehabilitierung, 3) Transfer von Lernerfahrungen und Innovationen zu Bodenschutz und -rehabilitierung sowie als neuestes Handlungsfeld 4) Pilotierung von Bodenschutz für Klimaschutz und Ernährungssicherung (GIZ, 2019a).

Kleinbäuerinnen und Kleinbauern in den sieben Partnerländern stellen die primäre Zielgruppe des Vorhabens dar. Sie erhalten Beratungen zu agrarökologischen Praktiken, um nachhaltige Landnutzung zu betreiben und somit auch ihre eigenen Erträge und ihre damit verbundenen Einnahmen zu steigern. Insbesondere Frauen, welche mit einem Beschäftigungsanteil von 43% in der Landwirtschaft tätig sind, jedoch meist über wenig Mitspracherecht der Bodennutzung sowie einem eingeschränkten Zugang zu Wissen, Beratung, Produktionsmitteln etc. verfügen, sollen durch das Projekt adressiert und unterstützt werden (GIZ, 2019b). Die zuständigen staatlichen Stellen in den Ländern und Akteur*innen aus der Wissenschaft, der Privatwirtschaft sowie der Zivilgesellschaft sind ebenfalls an den Maßnahmen des Programms beteiligt. So berät das Vorhaben beispielsweise die Regierungen der Partnerländer dahingehend, politische und institutionelle Rahmenbedingungen, z.B. in Form von Anreizen für die Kleinbäuerinnen und Kleinbauern, für die nachhaltige Bewirtschaftung von Böden zu schaffen. Darüber hinaus unterstützt das Vorhaben nationale- und internationale Foren für den Wissens- und Erfahrungsaustausch (GIZ, 2021c).

Das Globalvorhaben wurde im Jahr 2014 vom BMZ in Auftrag gegeben und war zunächst für drei Jahre geplant. Aufgrund der wachsenden politischen Bedeutung und finanziellen Ausstattung der SEWOH seitens der Bundesregierung wurde der Auftrag für das Vorhaben an die GIZ finanziell aufgestockt, durch weitere Geber kofinanziert und bis 03/2025 verlängert. Der Auftragswert beträgt gegenwärtig rund 186 Millionen Euro. Dies hatte eine Anpassung der Indikatoren zufolge und ermöglichte die Ausweitung auf weitere Länderpakete⁸ (Madagaskar und Tunesien), welche beim Start des Vorhabens noch nicht intergriert waren.

Die Wirksamkeit des Projektes wird an verschiedenen Indikatoren gemessen. Die Hektaranzahl der rehabilitierten oder geschützten Böden stellt dabei einen essentiellen Indikator des Globalvorhabens dar. Seit dem Start des Programms konnten ca. 353.000 Hektar Land rehabilitiert oder geschützt werden (GIZ, 2021c). Der Zielwert beträgt aktuell⁹ rund 706.000

⁸ Der Begriff „Länderpaket“ wird verwendet, um die verorteten Teams in den sieben Partnerländern zu beschreiben. Jedes Länderpaket hat ein eigenes Budget sowie eigene Indikatoren, welche jeweils Teile der Gesamtangaben ausmachen.

⁹ Dieser Zielwert wird durch eine weitere Kofinanzierung voraussichtlich nochmal angepasst.

Hektar und soll im Jahr 2025 erreicht werden. Ein weiterer Indikator stellt die Anzahl an Frauen dar, die an den Rehabilitierungsmaßnahmen beteiligt waren und deren soziale, wirtschaftliche oder rechtliche Situation sich dadurch messbar verbessert hat. Im Anhang (S. III) sind weitere Modulzielindikatoren sowie die Verbindungen zu den erwähnten vier Handlungsfeldern einzusehen (GIZ, 2020). Aufgrund der Tatsache, dass die vorliegende Arbeit nur im Ansatz auf die inhaltlichen Aspekte des Globalvorhabens Bezug nimmt und die Praxis der Teamkollaboration das Hauptinteresse darstellt, soll an dieser Stelle nicht weiter auf die Ziele und Wirkungen des Programms eingegangen werden. Das vorliegende Kapitel sollte jedoch einen Einblick in die inhaltliche Arbeit, den Zeitraum und die Zielsetzung des Globalvorhabens gewähren, um den kontextuellen Rahmen des Teams transparenter zu machen.

3.2.2 Das Projektteam: Interne Strukturen

Das GV Boden wird in den sieben Partnerländern durch Teams vor Ort umgesetzt und durch eine Steuerungseinheit in Bonn koordiniert. In Äthiopien gibt es zwei Projektteams, Afar und ISMF+, und daher auch zwei eigenständige Teams vor Ort. Die etwa 15-20 köpfigen Teams in den Länderpakten unterstehen einem/r Durchführungsverantwortlichen (DV), der/die die Verantwortung für die Ergebnisse in den Länderpaketen trägt sowie personelle Entscheidungen vor Ort trifft. Im Falle des GV Bodens ist die große Mehrheit der Durchführungsverantwortlichen durch deutsche Auslandsmitarbeitende der GIZ besetzt. Lediglich das Team in Indien wird zum aktuellen Zeitpunkt nicht von einem aus Deutschland entsandten GIZ Mitarbeitenden geführt, sondern von einem nationalen GIZ Mitarbeiter. Die Mehrheit der Teammitglieder in den Länderpakten besteht aus nationalen Mitarbeitenden, manche Positionen werden jedoch auch von Deutschen belegt, die von der GIZ entsandt wurden und intern als Auslandsmitarbeitende (AMAs) bezeichnet werden. Die GIZ arbeitet in einigen Länderpaketen mit Unterauftragnehmern aus der Consultingwirtschaft oder international tätigen NGOs zusammen. Diese Unterauftragnehmer bilden wiederum Teams aus nationalen und internationalen Mitarbeiter*innen innerhalb des Globalvorhabens. Aus diesem Grund lassen sich Teammitglieder zwischen GIZ Mitarbeitenden und externen Mitarbeitenden unterscheiden. Mitarbeitende dieser Auftragnehmer arbeiten aktiv und in einer oftmals personell konstanten Besetzung an der Umsetzung der Modulziele in den jeweiligen Länderpakten mit.

Die Steuerungseinheit in Bonn setzt sich momentan aus neun deutschen Festangestellten sowie drei Praktikantinnen zusammen. Geleitet wird das deutsche Team von der Auftragsverantwortlichen (AV) des Globalvorhabens, welche nicht nur für die

Steuerungseinheit, sondern für das gesamte Globalvorhaben und damit für das Erreichen der gesamten Ziele Verantwortung trägt. Neben administrativen Mitarbeitenden, welche sich beispielsweise um das Controlling des Globalvorhabens kümmern, sind insbesondere Berater*innen im Steuerungsteam tätig, die über spezifische Kernkompetenzen verfügen. Mit ihrem Expertenwissen, beispielsweise im Bereich Nachhaltigkeit, Monitoring und Evaluierung, Klima oder Wissensmanagement, haben die Mitglieder der Steuerungseinheit eine beratende Funktion für die Länderpakete. Die Steuerungseinheit ist aber auch für übergreifende Prozesse, wie die übergeordnete Budgetsteuerung, länderübergreifende Begleitforschung und Konzeptentwicklung, die strategische Weiterentwicklung des Globalvorhabens sowie die Berichterstattung an den Auftraggeber verantwortlich. Darüber hinaus unterstützt die Steuerungseinheit nicht nur den fachlichen Austausch, sondern ebenfalls praktische und vorteilhafte Kooperationen zwischen den Ländern, in denen das Programm durchgeführt wird. Sie initiiert beispielsweise regelmäßige länderübergreifende virtuelle oder analoge Meetings mit den Mitarbeitenden der Länderpakete, die in den gleichen Positionen arbeiten, um einen Austausch zu ermöglichen und voneinander lernen zu können. Damit zählt die Steuerungseinheit in Bonn mit der Auftragsverantwortlichen sowie den Durchführungsverantwortlichen der Länderpakete zum sogenannten „Managementteam“ des Programms. Dieses trifft sich ebenfalls in regelmäßigen Abständen, um länderübergreifende Managemententscheidungen gemeinsam zu diskutieren und zu beschließen. Aufgrund der Tatsache, dass nicht alle Durchführungsverantwortlichen die deutsche Sprache beherrschen, wird im Managementteam Englisch gesprochen. Die Steuerungseinheit kommuniziert im Rahmen ihres Bonner Teams und mit dem Auftraggeber, dem BMZ, auf Deutsch. In den Teams der Länderpakete wird entweder Französisch (in Benin, Burkina Faso, Madagaskar, Tunesien) oder Englisch (in Äthiopien, Indien, Kenia) gesprochen. Für die Kommunikation mit Partnern und den Zielgruppen werden auch andere Sprachen genutzt. Überregional wird im Projekt in beiden Sprachen kommuniziert, weshalb manche Meetings zweimal, nämlich in Französisch und in Englisch durchgeführt werden, da nicht alle nationalen Mitarbeitenden beider Sprachen mächtig sind und keine Lingua Franca beschlossen wurde. Dies hat zur Konsequenz, dass viele interne Dokumente und Präsentationen, welche länderübergreifend von Bedeutung sind, zweisprachig verfasst werden. Für eine schnelle sprachübergreifende Kommunikation greift das Globalvorhaben nicht nur auf das mehrsprachige Know-How vieler Mitarbeitender zurück, sondern ebenfalls auf moderne Übersetzungssoftwares, wie beispielsweise Deepl oder die integrierte Übersetzungsfunktion bei MS Teams.

Das gesamte Team des GV Bodens inkludiert die Mitglieder der acht nationalen Teams sowie ihre Leiter*innen (die Durchführungsverantwortlichen) und die Steuerungseinheit in Bonn, welche von der Auftragsverantwortlichen geführt wird, und besteht insgesamt aus ca. 170 Menschen.

Nachdem in diesem Unterkapitel die personelle und hierarchische Struktur des Globalvorhabens knapp vorgestellt worden ist, soll anschließend auf die länderübergreifende Teamkollaboration sowie auf die Einführung von MS Teams eingegangen werden.

3.2.3 Teamkollaboration und die Einführung von MS Teams

Im Rahmen einer mehrjährigen digitalen Transformation der GIZ, welche im Jahr 2015 startete, sollen verschiedene Zieldimensionen, wie „Digitaler Arbeitsplatz“, „Digitale Prozesse“ oder auch „Digitale Führung“ umgesetzt werden. Zur Vereinfachung der digitalen Kollaboration und einer effizienteren Zusammenarbeit in Projektteams, Managementteams und projektübergreifenden Teams wurde im ersten Quartal 2019 Microsoft Teams und Planner (gehört zu Office 365) als Teilaspekt eines GIZ übergreifenden SharePoints mit dem Namen: Integrierte Digitale Anwendung (IDA) eingeführt. Mit der Idee, dass Mitarbeitende das Tool¹⁰ nach individuellen Bedürfnissen gestalten und auch immer wieder anpassen können, hielt es Einzug in verschiedene GIZ Projekte und in bestimmten Teams erhielten auch Projekt-Partner Zugang dazu. Zum jetzigen Zeitpunkt, zwei Jahre nach der Einführung, wird MS Teams, insbesondere in der GIZ-internen Kommunikation, als prioritäres Kommunikationstool genutzt. Statt per Outlook E-Mails an Kolleg*innen zu verschicken, wird nun hauptsächlich die Chatfunktion von MS Teams verwendet.

Die Steuerungseinheit führte, kurz nachdem das Tool für GIZ Projekte verfügbar war, MS Teams im Frühjahr 2019 mit Hilfe einer projektinternen Challenge ein. Spielerisch lernten die Mitglieder der Steuerungseinheit, wie man Bilder einfügt, Beiträge postet, Kolleg*innen tagt oder Dateien hochlädt. Etwas später wurde MS Teams auch unabhängig vom gesamten Globalvorhaben durch die jeweiligen Länderbüros in den Partnerländern eingeführt. In diesem Zusammenhang entstanden teilweise eigene Teamsräume der einzelnen Länderpakete. Im September 2020 kreierte die Wissensmanager*innen der Länderpakete und der Steuerungseinheit daraufhin einen Teamsraum mit mehreren Kanälen für das gesamte Globalvorhaben. Gemeinsam erstellten sie Dokumente und Präsentationen, welche die Kanalstruktur sowie Regeln und Tipps im Umgang mit MS Teams erklärten. Dieses

¹⁰ Die Funktionen von MS Teams wurden in Kapitel 2.2.2.2 beschrieben.

Orientierungsmaterial, das auf Englisch und Französisch verfügbar ist, ist allen Mitarbeitenden des transnationalen Teams zugänglich und wurde in einem dreißigminütigen Online Event gelauncht und erklärt.

Aktuell kollaboriert das transnationale Team in verschiedenen themenspezifischen MS Teamsräumen zeitlich und räumlich unabhängig und nutzt für den bilateralen Austausch oder die Kommunikation in Kleingruppen vermehrt die Chatfunktion oder die Möglichkeit des Videocalls. Auch Videokonferenzen, wie beispielsweise der monatliche Dialog im Managementteam, werden via MS Teams organisiert und durchgeführt.

Vor der Einführung von MS Teams kollaborierte das transnationale Team viel über E-Mails. Auch Rundmails, die an viele Empfänger*innen gerichtet waren oder bei denen immer wieder neue Personen ins Cc¹¹ gesetzt wurden, waren keine Seltenheit. Die Kommunikation verlief jedoch oft über Schlüsselpersonen, wie beispielsweise die Durchführungsverantwortlichen der Länderpakete, welche gebeten wurden essentielle Infos an betroffene Mitarbeiter*innen weiterzuleiten. Neben E-Mails, die einen Großteil der Kollaboration ausmachten, wurden ebenfalls Videokonferenzen in fest definierten Gruppen über Skype for Business durchgeführt. Gemeinsame Dateien, die heute simultan in Teams von mehreren Mitarbeitenden bearbeitet werden können, wurden vor der Zeit von MS Teams zeitversetzt im DMS¹², der GIZ internen Dokumentenablage, bearbeitet und gespeichert. Auch heute muss das DMS noch genutzt werden, um finale Dateien wie Änderungsangebote oder Sachstandsberichte etc. revisionssicher in den digitalen Projektakten nach einer von der GIZ vordefinierten Struktur geordnet und für alle auffindbar abzulegen. Die gemeinsame Anfertigung und Bearbeitung von Dokumenten, die letztlich im DMS abgelegt werden, finden heute jedoch oft in MS Teams statt.

Neben der virtuellen Kollaboration des transnationalen Teams gab es vor der Covid-19 Pandemie ebenfalls regelmäßige, wenn auch seltene Gelegenheiten, bei denen sich große Teile des transnationalen Teams persönlich trafen. Im Rahmen eines jährlichen „Knowledge Exchange Workshops“, einem Life-Event, an dem rund 100 Teammitglieder und Projektpartner teilnahmen, wurde ein persönlicher Austausch ermöglicht. Etwa 10 Teilnehmende¹³ aus jedem Länderpaket reisten in das Land, in dem der Workshop stattfand, und begegneten sich dort persönlich. Neben diesem jährlichen Großevent für den fachlichen Wissensaustausch, traf sich das Managementteam als kleinere Gruppe zweimal im Jahr Face-to-Face, um sich

¹¹ Cc steht für „Carbon copy“

¹² DMS steht für „Dokumenten Management-System“

¹³ Ein ganzes Länderpaket umfasst meistens zwischen 15 bis 20 Mitarbeitende, etwa 4-6 von ihnen konnten an dem Workshop teilnehmen. Die übrigen Plätze nahmen Partner ein.

untereinander abzustimmen. Darüber hinaus fanden regelmäßig einzelne Dienstreisen, beispielsweise von Mitgliedern der Steuerungseinheit in die jeweiligen Partnerländer statt, um dort im Rahmen ihres Arbeitsschwerpunktes Einblicke in den Ablauf vor Ort zu erhalten. Studienreisen ermöglichten zudem den Besuch einzelner Länderpakete untereinander mit dem Ziel des gegenseitigen Lernens und der Vernetzung von wichtigen Partnern, aber auch Teamkolleg*innen. Aufgrund des großen Aufwands dieser Delegationsreisen fanden diese jedoch nicht regelmäßig, sondern lediglich bei Bedarf statt. Internationale Veranstaltungen wie die „global soil week“ oder auch fachlich relevante Konferenzen, welche jedoch nicht vom Globalvorhaben initiiert wurden, boten ebenso Raum für persönliche Begegnungen mancher Teammitglieder des Globalvorhabens.

Aufgrund der Covid-19 Pandemie, die diese persönlichen Treffen seit dem Frühjahr 2020 verhinderte, sowie der relativ hohen Fluktuation im transnationalen Team, haben sich viele Teammitglieder des globalen Teams jedoch bis heute nicht persönlich treffen können. Die Pandemie erhöhte damit die Notwendigkeit der virtuellen Kollaboration sowie die regelmäßige Nutzung von MS Teams als Kollaborationsplattform, die die virtuelle transnationale Zusammenarbeit vereinfachen und effizienter gestalten soll.

4 Methode der Datenerhebung

In diesem Kapitel soll zunächst der Ausgangspunkt der Forschung, ihr Ziel und die äußeren Umstände erklärt sowie begründet werden, welche Methode im Rahmen des Forschungsvorhabens gewählt wurde. Anschließend soll die Konzeption des Fragebogens, das Sampling bzw. die Auswahl der Interviewpartner*innen, sowie die Durchführung der Interviews erläutert werden. Darüber hinaus soll auch die Herangehensweise in Bezug auf die Auswertung der qualitativen Interviews manifestiert werden.

4.1 Ziel und Umstand der Datenerhebung

Das Forschungsvorhaben dieser Masterarbeit begründet sich, wie in der Einleitung vorgestellt, sowohl in einer praktischen als auch theoretischen Notwendigkeit der Untersuchung von virtueller Teamkollaboration. Wie im Theorieteil der Arbeit erläutert, existieren bisher wenige Forschungen, insbesondere qualitativer Natur, welche sich mit virtueller transnationaler Teamkollaboration unter dem Einsatz moderner Kollaborationsplattformen befassen. Dies ist unter anderem auf die schnelle technische Entwicklung sowie die kurze Existenzzeit von modernen Kollaborationstools wie MS Teams (welches 2017 auf den Markt kam)

zurückzuführen. In der Praxis wächst die virtuelle Kollaboration und der Einsatz von Kollaborationstools, welche die Zusammenarbeit vereinfachen und effizienter gestalten sollen, jedoch rasant und wird durch die währende Covid-19 Pandemie noch verstärkt (vgl. Kapitel 2.2.2.2).

Ein Praxisbeispiel stellt das Globalvorhaben „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“ dar, welches aufgrund der transnational verteilten nationalen Teams hauptsächlich virtuell kollaboriert und vor kurzem MS Teams als Tool einführte.

Ich absolvierte vom 1. März bis 31. August 2021 ein Praktikum im Globalvorhaben und stand auch vor dem Beginn des Praktikums im regelmäßigen Austausch mit dem Globalvorhaben in Bezug auf das Forschungsvorhaben. Im Juli 2020 bewarb ich mich auf ein Praktikum in der Steuerungseinheit des Globalvorhabens mit dem Wunsch meine Masterarbeit zum Thema virtuelle Teamkollaboration zu verfassen und im Rahmen des Praktikums Daten zu erheben. Gemeinsam mit der Steuerungseinheit und insbesondere meiner späteren Praktikumsbetreuerin wurde überlegt, inwieweit das Thema auf das Globalvorhaben angepasst werden könnte bzw. welche Aspekte für die Praxis Forschungsrelevanz haben. Da die Einführung von MS Teams im Globalvorhaben erst im Sommer 2020 erfolgte und die Steuerungseinheit gerne erfahren wollte, welche Auswirkungen diese Einführung in Bezug auf die transnationale Teamkollaboration hat, wurde die Einführung von MS Teams als induktives Forschungsvorhaben gemeinsam beschlossen. In einem virtuellen Brainstorming-Termin mit der Steuerungseinheit, am 27.10.2020, wurde das Forschungsvorhaben auf Grundlage der Bedürfnisse der Teammitglieder weiter ausdifferenziert. Aspekte, wie die Veränderung der Kommunikation im Team (Transparenz und Ton), Zusammenhalt und Teamidentität oder Hierarchie etc. seit der Einführung von MS Teams, wurden als Forschungsschwerpunkte beschlossen. Gemeinsam wurden, auf Grundlage dessen, zwei praxisorientierte, übergeordnete Leitfragen formuliert:

1. Welche Auswirkung hat die Einführung von Microsoft Teams auf die Zusammenarbeit des Teams?
2. Wie zufrieden sind die Teammitglieder mit der virtuellen Kollaboration?

Anhand von qualitativen Einzelinterviews mit Mitgliedern des transnationalen Teams sollten diese Leitfragen beantwortet werden. Aufgrund meines Praktikums in der Steuerungseinheit wurde der Zugang zu den Interviewpartner*innen sichergestellt. Die subjektiv empfundenen Veränderungen der Teamkollaboration, nach der Einführung von MS Teams, sollten im

Anschluss ausgewertet und verglichen werden und gegebenenfalls eine Strategie bzw. Vorschläge zur Optimierung der Zusammenarbeit entwickelt werden.

Kurz vor der Durchführung der qualitativen Interviews, Ende März 2021, wurden von der Steuerungseinheit jedoch Bedenken hinsichtlich eines rein qualitativen Forschungsvorgehen geäußert. Mir wurde empfohlen, zunächst eine quantitative Umfrage mit dem gesamten transnationalen Team durchzuführen, um auf Grundlage dieser Ergebnisse repräsentative Ergebnisse zu erzielen und Schwerpunktthemen sowie geeignete heterogene Interviewpartner*innen für die qualitativen Interviews zu generieren. Bei der GIZ benötigt eine interne Umfrage, aufgrund von Datenschutzaspekten und internen IT-Abläufen, ca. sechs bis sieben Wochen Vorlauf. Da jedoch vereinbart wurde, dass die Masterarbeit, welche neben dem Praktikum verfasst wurde, in den ersten drei Monaten des Praktikums weitestgehend fertiggestellt werden soll, konnte der Vorschlag in dieser Form auf Grund mangelnder Ressourcen nicht umgesetzt werden. Es wurde sich jedoch auf die Möglichkeit geeinigt, im Anschluss an die qualitative Erhebung eine repräsentative Umfrage durchzuführen, um die Ergebnisse zu überprüfen. Ebenso könnte eine Fokusgruppendifkussion mit dem Managementteam als Methode zum lösungsorientierten Umgang mit den qualitativen Interviews und ggf. der anschließenden quantitativen Umfrage eingesetzt werden. Dieses weitere Vorgehen wird aus Gründen des vorgegebenen Umfangs sowie mangelnder zeitlicher Ressourcen nicht Teil der vorliegenden Arbeit sein.

Deutlich wird an dem vorliegenden Abschnitt, dass das Forschungsvorhaben induktiv und praxisorientiert ist, da es kontinuierlich mit dem Globalvorhaben abgestimmt und inhaltlich sowie methodisch über die Zeit angepasst wurde.

4.2 Qualitatives Leitfadenterview

Qualitative Forschung in der Sozialforschung hat das Ziel ausgewählte Phänomene differenziert zu analysieren. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, welche sich auf die Merkmalsträger bestimmter Variablen und zumeist nicht auf das Subjekt in seiner Ganzheit konzentriert, geht man in der qualitativen Forschung zumeist induktiv oder theoriegenerierend vor. Subjektive Wirklichkeiten sowie individuelle Sichtweisen (von „innen heraus“) und Motive sowie Meinungen stehen im Fokus der qualitativen Forschung (Misoch, 2015, S. 2). Laut Hoffmann-Riem (1980) untersteht die qualitative Forschung dem Prinzip der Offenheit,

nach dem keine Hypothesen vor der Durchführung der qualitativen Forschung aufgestellt werden sollen.

Qualitative Interviews sind “probably the most widely used method in qualitative research” (Ritchie & Lewis, 2003, S. 36). Diese qualitative wissenschaftliche Methode ermöglicht eine eingehende Untersuchung der persönlichen Perspektive eines Individuums und liefert ein detailliertes Verständnis des individuellen Kontexts, in den das untersuchte Phänomen eingebettet ist. Interviews sind ebenfalls hilfreich, um ein Verständnis für tief verwurzelte oder heikle Phänomene zu erlangen und Erkenntnisse über komplexe Systeme, Prozesse oder Erfahrungen zu sammeln. Darüber hinaus können Interviews ein detailliertes Verständnis der Phänomene, aus der Sicht der Befragten, ermöglichen (Ritchie & Lewis, 2003, S. 36-37).

Es existieren verschiedene Formen des qualitativen Interviews. Das qualitative Leitfadeninterview, welches im Englischen als „semi-structured interview“ bekannt ist, gehört zu einer methodologisch vergleichsweise ausdifferenzierten Methode der qualitativen Datenerhebung (Helfferich, 2014, S. 559). „Der Leitfaden ist eine vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs“ (Helfferich, 2014, S. 559). Er enthält dabei meist Elemente wie Erzählaufforderungen und explizit vorformulierte Fragen, aber auch Stichpunkte, welche frei formulierte Fragen während des Interviews ermöglichen. Der Leitfaden, der auch als „roter Faden“ bekannt ist, strukturiert somit den Kommunikationsprozess und hilft bei der thematischen Rahmung, welche anschließend auch eine bessere Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse zulässt (Misoch, 2015, S. 66). Dennoch lässt die Methode auch Raum für „space for a narrative grounded in participant experience“ (Galletta & Cross, 2013, S. 47). Überdies ermöglicht das Leitfadeninterview spontane Vertiefungsfragen und damit die Möglichkeit auf interessante, vorher nicht bedachte Aspekte, während des Interviews einzugehen (Marshall & Rossman, 2006, S. 102).

Für das Forschungsvorhaben eignet sich das Leitfadeninterview besonders gut, um Zugang zu den subjektiven Wahrnehmungen der transnationalen Teammitglieder des Globalvorhaben in Bezug auf ihre virtuelle Kollaboration und die Einführung von MS Teams als Kollaborationsplattform zu erhalten. Ziel der Leitfadeninterviews ist “to learn about perceptions and reactions known only to those to whom they occurred” (Weiss, 1995, S. 10). Da insbesondere subjektive Aspekte wie das Empfinden der Teammitglieder bezüglich Vertrauen und Zusammenhalt im Team, aber auch die persönliche Motivation und Zufriedenheit das Interesse des Forschungsvorhabens darstellen, ist ein qualitativer Forschungsansatz zunächst geeigneter. Durch den Leitfaden wird eine Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse ermöglicht und dennoch Offenheit für nicht bedachte Aspekte in diesem,

noch sehr unerforschten Bereich, generiert. Die Methode des Leitfadeninterviews stellt im Hinblick auf das Forschungsvorhaben daher eine geeignete und realisierbare Forschungsmethode dar.

4.3 Fragebogenentwicklung

Um dem Prinzip der Offenheit gerecht zu werden und gleichzeitig für die notwendige Strukturierung der Fragen zu sorgen, wurde bei der Gestaltung des Interviewleitfadens das SPSS-Prinzip¹⁴ von Helfferich (2011, S. 178) angewandt. Der erste Schritt des Prinzips stellt laut Helfferich (2011) das Sammeln von Fragen dar. Das Ziel dabei ist, uneingeschränkt und ohne die Beachtung einer methodisch sinnvollen Formulierung oder Eignung Fragen zu notieren (Helfferich, 2014, S. 567). Schon einige Zeit vor dem Praktikumsstart begann ich mit dem Sammeln von Fragen, die ich einerseits aus den übergeordneten zwei Leitfragen ableitete, dem Brainstorming mit der Steuerungseinheit generierte sowie aus der existierenden wissenschaftlichen Literatur herleitete.

Das Prüfen der Fragen knüpft als Folgeschritt an das Sammeln an (Helfferich, 2011, S. 182-183). Hierbei wurde versucht geschlossene Fragen sowie Suggestivfragen zu eliminieren, um keine Erwartungen hinsichtlich der Antworten der Interviewten zu formulieren, wie es von Helfferich (2014, S. 567) oder Gläser und Laudel (2010 S. 135) empfohlen wird. Fragen, die wiederum dazu anregen, dass der/die Interviewte sich zu den Interessensgebieten frei äußert, wurden in den Interviewleitfaden mit aufgenommen. Diesbezüglich wurde ebenfalls darauf geachtet, dass die Frageformulierungen den Interviewpartner*innen ermöglichen, ihr Wissen und ihre persönlichen Erfahrungen einfließen zu lassen sowie ihre Erzählung selbstständig zu strukturieren, um somit das „Prinzip der Offenheit“ zu berücksichtigen (z.B. Gläser & Laudel, 2010, S. 115; Bohnsack, 2014, S. 22; Kruse & Schmieder, 2014, S. 65). Um dies zu gewährleisten, wurden manche Fragen noch einmal umformuliert oder angepasst.

Beim Sortieren der Fragen, welches für Helfferich (2014, S. 567) den dritten Schritt der Erstellung des Leitfadens beschreibt, wurden die vorab ausgewählten Fragen in zusammenhängende Themenkomplexe gegliedert. Laut Gläser und Laudel (2010, S. 146) dient dies nicht nur zur Strukturierung des Interviews, sondern ebenfalls der Schaffung einer natürlichen Gesprächssituation, in der im Regelfall Themen ebenfalls nacheinander besprochen werden. So genannte Aufwärmfragen, die für die Interviewten leicht zu beantworten und daher

¹⁴ SPSS steht für die folgenden vier Arbeitsschritte: das Sammeln von Fragen („S“); Prüfen der Fragen („P“); Sortieren („S“); Subsumieren („S“).

als Intervieweinstieg besonders geeignet sind, um beispielsweise vorhandene Aufregung zu minimieren und eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen, wurden an den Anfang des Fragebogens gestellt. Ihnen folgten Themenblöcke, in denen beispielsweise das persönliche Zurechtkommen mit MS Teams oder Aspekte wie Kommunikation und der Einfluss sprachlicher sowie kultureller Unterschiede im Globalvorhaben erfragt wurden. Der Einfluss von MS Teams auf die Hierarchie sowie auf die Effektivität des Teams aus subjektivem Blickwinkel stellten ebenfalls separierte Themengebiete dar. Das Zugehörigkeitsgefühl und die Einschätzungen in Bezug auf den Zusammenhalt des globalen Teams wurden in einem Themenblock erfragt, welcher mit den aus der Literatur abgeleiteten Fragen zu sozio-emotionalen Prozessen stark korrespondiert. Diese persönlichen und teilweise auch emotional besetzten Themenkomplexe wurden am Ende des Fragebogens platziert, in der Hoffnung an dieser Stelle die größtmögliche Offenheit der Interviewten abzapfen, da sich im Laufe des Gesprächs im besten Fall schon ein erstes Vertrauensverhältnis zwischen der Interviewerin und den Interviewten entwickeln konnte. Als Abschluss diente die Frage, ob der/die Interviewpartner*in noch etwas hinzufügen möchte. Eine solche Abschlussfrage ermöglicht der interviewten Person „eigene Relevanzen zu setzen“ (Helfferrich, 2011, S. 181) und Informationen, welche sie selber als wichtig erachtet, nach denen aber nicht explizit gefragt wurde, in das Interview einzubringen (Gläser & Laudel, 2010, S. 149; Kruse & Schmieder, 2014, S. 279).

Vor dem Subsumieren, laut Helfferrich (2011, S. 185) dem letzten Schritt der Interviewkonzeption, wurde der Interviewleitfaden einerseits Frau Prof. Rentel, der Erstgutachterin dieser Arbeit, und andererseits der Praktikumsbetreuerin aus dem Globalvorhaben zum Gegenlesen zur Verfügung gestellt. Auf Grundlage des Feedbacks und meinen Eindrücken, die ich nach dem Beginn des Praktikums im Globalvorhaben sammeln konnte, wurden einige Fragen umformuliert, ergänzt oder auch gänzlich eliminiert. Anschließend wurden die thematisch sortierten Fragen in unterschiedliche Arten von Interviewfragen, am Vorbild eines Schemas von Helfferrich (2014, S. 568), angepasst und neu gegliedert. Zu jedem Themenblock wurden zwei bis maximal drei offene Leitfragen, welche meist Erzählaufforderungen darstellten, formuliert. Damit sollte ein erster offener Einstieg in die jeweiligen Themen gewährleistet werden. Um jedoch eine Vergleichbarkeit der Interviews sicherstellen zu können, wurden in einer zweiten Spalte Stichworte für inhaltliche Aspekte, die angesprochen werden sollten, gesammelt. In einer dritten Spalte wurden diese inhaltlichen Aspekte zu obligatorischen Nachfragen konzipiert, um diese in der Interviewsituation direkt vorliegen zu haben (siehe Interviewleitfaden im Anhang, S. IV).

Abschließend wurden der Interviewleitfragen aus dem Deutschen sowohl ins Englische als auch ins Französische übersetzt (siehe Anhang, S. VII-XII), da auch Interviews auf Englisch und Französisch¹⁵ geplant waren.

4.4 Sampling

Die Auswahl der Interviewpartner*innen, auch Sampling genannt, hat einen großen Einfluss auf die Qualität der empirischen Forschung (Kergel, 2018, S. 66). Ebenso werden durch das Sampling „Vorentscheidungen darüber getroffen, in welche Richtung die Ergebnisse einer Untersuchung verallgemeinert werden können“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2008, S. 173). Kergel (2018) verweist jedoch darauf, dass meist nicht die Repräsentativität im Hinblick auf die Grundgesamtheit das Ziel des qualitativen Samplings darstellt, sondern vielmehr die „Re-Konstruktion subjektiver und kollektiver Bedeutungsmuster im Fokus“ (S. 70) steht.

In der vorliegenden Arbeit wurden das Kriterien Sampling¹⁶ sowie die Zufallsstichprobe bewusst als methodische Auswahlverfahren verwendet, was im Folgenden begründet werden soll.

Aufgrund des vorliegenden Forschungsinteresses stellte das transnationale Projektteam des GV Bodens die Grundgesamtheit dar. Für die Auswahl geeigneter Interviewkandidat*innen aus dieser Grundgesamtheit wurden zunächst Kriterien definiert, die die Interviewten erfüllen sollten. Das Kriterien Sampling ist eine zielgerichtete Stichprobenstrategie, bei der der wichtigste Aspekt die Erfahrung des/der Interviewten mit dem untersuchten Phänomen ist (Palinkas et al., 2015, S. 539; Moser & Korstjens, 2018, S. 11). Die Auswahl der Personen basiert auf der Annahme, dass sie über Wissen und Erfahrungen mit dem interessierenden Phänomen (in diesem Fall der Einführung von MS Teams) verfügen und somit in der Lage sind, Informationen zu liefern, die sowohl detailliert als auch verallgemeinerbar sind (Palinkas et al., 2015, S. 539).

Vier Kriterien, welche die potenziellen Interviewpartner*innen erfüllen sollten, um die Fragen des Interviewleitfadens beantworten zu können wurden dafür vorab definiert:

1. Regelmäßige Nutzung von MS Teams (mind. einmal die Woche) im Arbeitskontext
2. Regelmäßiger Kontakt zu anderen Länderpakten und der Steuerungseinheit über MS Teams (z.B. durch Workshops etc.)

¹⁵ Aufgrund der Tatsache, dass ich diese beiden Sprachen nicht auf dem Niveau meiner Herkunftssprache beherrsche, ließ ich eine Französin den frankophonen Fragebogen im Hinblick auf Verständnis und Formulierung überprüfen, um Missverständnissen vorzubeugen.

¹⁶ Das Kriterien Sampling wird von Palinkas et al. (2015, S. 535) als „Criterion-i sampling“ bezeichnet.

3. Seit mind. einem Jahr im Globalvorhaben tätig (kennt die Zeit vor der Einführung von MS Teams)
4. Bereitschaft, an einem 45-60-minütigen qualitativen Einzelinterview teilzunehmen

Aus der Perspektive der qualitativen Methodologie kann davon ausgegangen werden, dass Teilnehmende, die diese Kriterien erfüllen, aufgrund ihrer Erfahrung größere Kenntnisse über das interessierende Phänomen (die Einführung von MS Teams) besitzen und sie damit zu „information-rich cases“ zählen (Palinkas et al., 2015, S. 539). Keine vorhandenen Erfahrungen mit dem Tool oder mangelnde Kenntnisse über die Teamkollaboration vor der Einführung von MS Teams bei den Interviewten würde die Beantwortung vieler Fragen des Leitfadens (siehe Anhang, S. IV) deutlich erschweren oder gänzlich unmöglich machen. Es wurde jedoch darauf geachtet, nur so viele Kriterien wie nötig aufzustellen, um die Homogenität der Stichprobe so minimal wie möglich zu halten. Die Fachliteratur verweist diesbezüglich auf die „Notwendigkeit von Heterogenität in der Stichprobe für spätere Verallgemeinerungsziele“ (Fajen, 2018, S. 239 in Anlehnung an Merrens, 1997 und Kruse & Schmieder, 2014). Bei einer hohen Anzahl von Kriterien ist diese erzielte Heterogenität schwieriger zu erreichen. Darüber hinaus schrumpft mit einer steigenden Anzahl der Kriterien auch die Menge der potenziellen Interviewkandidat*innen.

Im Rahmen eines Freiwilligenaufrufs über MS Teams im globalen Kanal des GV Bodens (siehe Anhang S. XIII), welcher zuvor in Onlinemeetings mit den Wissensmanager*innen der Länderpakete sowie im internen Newsletter des Globalvorhabens angekündigt wurde, sind die Kriterien am 31.03.2021 veröffentlicht worden. In diesem Zusammenhang wurden sowohl die Durchführungsverantwortlichen (DVs) der Länderpakete als auch die Wissensmanager*innen in den Ländern darum gebeten, geeignete Interviewfreiwillige in eine vorbereitete Exeltabelle einzutragen. In der Exeltabelle wurde neben dem Namen des/der potenziellen Interviewkandidaten*in ebenfalls der Arbeitsort (das Länderpaket) sowie die Position (Jobbezeichnung) vermerkt. Anhand dieser Informationen konnte bei der anschließenden Zufallswahl der dort gelisteten Freiwilligen die Heterogenität der Stichprobe sichergestellt werden. Die Auswahl erfolgte unvoreingenommen¹⁷ und lediglich unter der Prämisse verschiedene Länderpakete und Positionen in der Stichprobe abzubilden. Aufgrund der Tatsache, dass die zur Verfügung stehenden zeitlichen und personellen Ressourcen der vorliegenden Arbeit keine Interviews mit allen gelisteten Kandidat*innen zuließ, wurde die Methode des Kriterien Samplings wie erwähnt in Kombination mit der Zufallsauswahl

¹⁷ Die Auswahl erfolgte zu Beginn des Praktikums, ohne nähere Kenntnisse zu den einzelnen Kolleg*innen.

angewandt. Da sich die Liste der Freiwilligen jedoch nur sehr langsam sowie nur nach bilateralen Erinnerungsnachrichten an die Wissensmanager*innen füllte und oftmals Kolleg*innen mit gleicher Jobposition dort eingetragen wurden, entschied ich mich im Kreis der Durchführungsverantwortlichen (DV) gezielt nach weiteren Interviewpartner*innen in dieser Hierarchiestufe zu fragen. Das Ziel war die Heterogenität der Interviewfreiwilligen zu erhöhen, um so viele Perspektiven wie möglich erfassen zu können. Auf den Aufruf im MS Teams Management-Kanal des Globalvorhabens meldeten sich sehr schnell zwei DVs. Neben diesen beiden freiwilligen DVs, welche ebenfalls die aufgestellten Kriterien erfüllten, wurden per Zufallsprinzip vier weitere Freiwillige aus verschiedenen Länderpaketen¹⁸ und in verschiedenen Positionen von der Freiwilligenliste ausgewählt.

4.5 Durchführung der Interviews

Mit den sechs ausgewählten Interviewfreiwilligen wurden bilateral über MS Teams Interviewtermine im Zeitraum vom 17.-23.04.2021 vereinbart.

In der Fachliteratur wird mehrfach auf die Notwendigkeit hingewiesen, dass wissenschaftliche Untersuchungen freiwillig erfolgen müssen und den Interviewten genügend Informationen über das Forschungsvorhaben zur Verfügung gestellt werden sollten (z.B. Flick, 2012, S. 57; Gläser & Laudel, 2010, S. 48). Es wurde darauf geachtet, die „Prinzipien der informierten Einwilligung“ (Flick, 2012, S. 59) zu berücksichtigen, indem den Interviewten vorab eine schriftliche Datenschutzerklärung mit Einwilligungserklärung zugeschiedt worden ist. In diesem Dokument wurden die Interviewpartner*innen über den Umgang und die Speicherung des Datenmaterials informiert. Außerdem hatten die Freiwilligen die Möglichkeit anzugeben, ob sie damit einverstanden sind, dass ihre Position und ihr Länderpaket im Zusammenhang mit dem aufgezeichneten Interview genannt werden und sie der Veröffentlichung des Interviewtranskriptes im Anhang dieser Arbeit zustimmen¹⁹. Auf die Nennung der Namen der Interviewten wurde aufgrund von Datenschutzgründen und der Tatsache, dass die persönlichen Namen für das Forschungsvorhaben unbedeutend sind, gänzlich verzichtet. Erst nachdem dieses Dokument (siehe Anhang, S. XV) unterzeichnet vorlag, wurden die Einzelinterviews durchgeführt.

Die Interviews wurden in Englisch, Deutsch und Französisch durchgeführt, abgestimmt darauf,

¹⁸ Die ausgewählten Freiwilligen sind in folgenden Ländern tätig: Indien, Madagaskar, Burkina Faso, Benin, Kenia und Tunesien.

¹⁹ Zwei der sechs Interviewten stimmten einer vollständigen Veröffentlichung des Transkriptes nicht zu.

welche der drei Sprachen für die interviewte Person am vertrautesten war. Insgesamt wurden drei Interviews auf Deutsch durchgeführt, zwei auf Französisch und eins auf Englisch.

Aufgrund der Tatsache, dass sich alle Interviewten im Ausland aufhielten, wurden die Interviews über einen MS Teams Videocall durchgeführt. Informations- und Kommunikationsmedien wie Videoanrufe verfügen bei einer guten Internetverbindung über sehr gute Ton- und Bildqualität und kommen der Face-to-Face Kommunikation sehr nahe. Aus diesem Grund „sind sie in der Wissenschaft als Medien zur Datenerhebung anerkannt“ (Fajen, 2018, S. 246). Um nonverbale Signale besser wahrnehmen zu können und allgemein eine bessere Kontrolle über die Interviewsituation zu erhalten (Gläser & Laudel, 2010, S. 153-154), wurde, wenn möglich, die Videofunktion genutzt. Bei zwei Interviews musste die Kamera jedoch aufgrund der unzureichenden Internetverbindungen in den Ländern der Interviewten deaktiviert werden.

Zu Beginn des Interviews wurde jedem/r Kandidat/in mündlich noch einmal erläutert, worum es bei der Forschung geht sowie die auf der unterzeichneten Einwilligungserklärung gemachten Angaben kurz wiederholt. Um möglichen Verzerrungen der Forschungsergebnisse entgegenzuwirken, wurde bei der Einführung und den vorab zur Verfügung gestellten Informationen darauf geachtet, dass diese nur so genau wie nötig formuliert sind und keine zu detaillierten Angaben gemacht werden. Nach dieser kurzen Einführung und sofern die interviewte Person keine Fragen hatte, wurde die Aufzeichnung in MS Teams sowie auf einem Mobiltelefon als Backup gestartet.

Obwohl sich die Interviewerin stark am Leitfaden orientierte, wurde die Erzähldynamik des Interviewten berücksichtigt und ggf. die Fragereihenfolge dieser angepasst. Darüber hinaus wurden Themen oder angesprochene Aspekte mit spontanen Nachfragen vertieft, wenn diese für das Forschungsvorhaben relevant erschienen oder Gesagtes unklar war.

Die sechs Interviews hatten eine Länge von 46 bis 55 Minuten, wobei der Durchschnittslänge bei 50 Minuten lag.

Direkt nach der Durchführung der Einzelinterviews, wie von Gibson und Hua (2016, S. 189) empfohlen, verschriftlichte die Interviewerin Beobachtungen und Auffälligkeiten zum Interview sowie zu der wahrgenommenen Interviewatmosphäre (siehe Anhang, S. XXI).

4.6 Transkription

Nach der Durchführung der Interviews wurde das Datenmaterial anonymisiert gespeichert und transkribiert. Unter einer Transkription wird allgemein die Verschriftlichung einer Audioaufnahme verstanden. Die Transkription eines Interviews rekonstruiert das Gesagte und

ermöglicht damit den Vergleich und die Analyse von Textstellen im Forschungskontext (Mayring, 2002, S. 89).

Die sechs durchgeführten Interviews wurden mit Hilfe der Software MAXQDA wörtlich und nahezu vollständig²⁰ transkribiert (siehe Anhang, S. XXX-LXX). Die Software erleichtert das Transkribieren aufgrund der einstellbaren Abspielgeschwindigkeit, automatischer Rückspulfunktionen sowie der Möglichkeit Zeitmarken zu setzen (Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 46-48). Zudem wurde auf einige der etablierten Transkriptionskonventionen GAT-2 (siehe Anhang S. XXVII) zurückgegriffen, um wichtige Elemente der gesprochenen Sprache durch das Transkript sichtbar zu machen. Lautäußerungen oder sprachliche Signale, wie beispielsweise Wortbetonungen, Lachen oder Sprechpausen, wurden in das Transkript mit aufgenommen, da diese Sprachelemente Rückschlüsse auf den Inhalt geben können. Ob laut oder leise gesprochen wurde, Wörter in die Länge gezogen wurden oder die Tonhöhe der Interviewten variierte, wurde hingegen nicht in das Transkript integriert, da davon ausgegangen wurde, dass diese linguistischen Merkmale für die Beantwortung der Forschungsfrage keine große Relevanz haben. Um die gesprochene Sprache besser abbilden zu können, wurde auf Groß- und Kleinschreibung, Interpunktion und sonstige grammatikalischen Regeln verzichtet. Die Transkription erfolgte immer in der Sprache, in der das Interview geführt wurde und wurde nicht übersetzt, da hierbei Bedeutungsinhalte verloren gehen können (Fajen, 2018, S. 253).

4.7 Qualitative Inhaltsanalyse

Obwohl die qualitative Inhaltsanalyse insbesondere im deutschsprachigen Raum eine häufig genutzte Auswertungsmethode darstellt, besteht bisher kein Konsens darüber, was die qualitative Inhaltsanalyse ausmacht, da verschiedene Definitionsvarianten kursieren (Schreier, 2014). Mayring (2010) unterscheidet drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse: Die zusammenfassende, die explikative und die strukturierende Inhaltsanalyse. Letztere deklariert er als zentrale Technik und unterteilt sie in weitere Varianten, unter anderem in die formale und die inhaltliche Strukturierung. In der vorliegenden Analyse wurde die Methode der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse gewählt, da diese für das bestehende Forschungsinteresse geeignet ist. „Kern der inhaltlich-strukturierenden Vorgehensweise ist es, am Material ausgewählte inhaltliche Aspekte zu identifizieren, zu konzeptualisieren und das Material im Hinblick auf solche Aspekte systematisch zu beschreiben – beispielsweise im Hinblick darauf, was zu bestimmten Themen im Rahmen einer Interviewstudie ausgesagt wird“ (Schreier, 2014).

²⁰ Nur wenige Minuten, meist am Ende der Interviews, in denen nicht mehr inhaltlich Relevantes gesagt wurde, wurden nicht transkribiert.

Diese erwähnten inhaltlichen Aspekte stellen Kategorien dar, die nach Schreier (2014) oder Kuckartz (2012) deduktiv, beispielsweise durch die Forschungsfrage oder den Leitfaden, und/oder induktiv aus den erhobenen Daten entwickelt werden.

Die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse wurde in MAXQDA umgesetzt, womit auch schon die Transkription der Interviews durchgeführt wurde. Der Ablauf orientierte sich an dem generellen Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen von Kuckartz (2016, S. 45; siehe Anhang S. LXXI) sowie an dem Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016, S. 100, siehe Anhang S. LXXII).

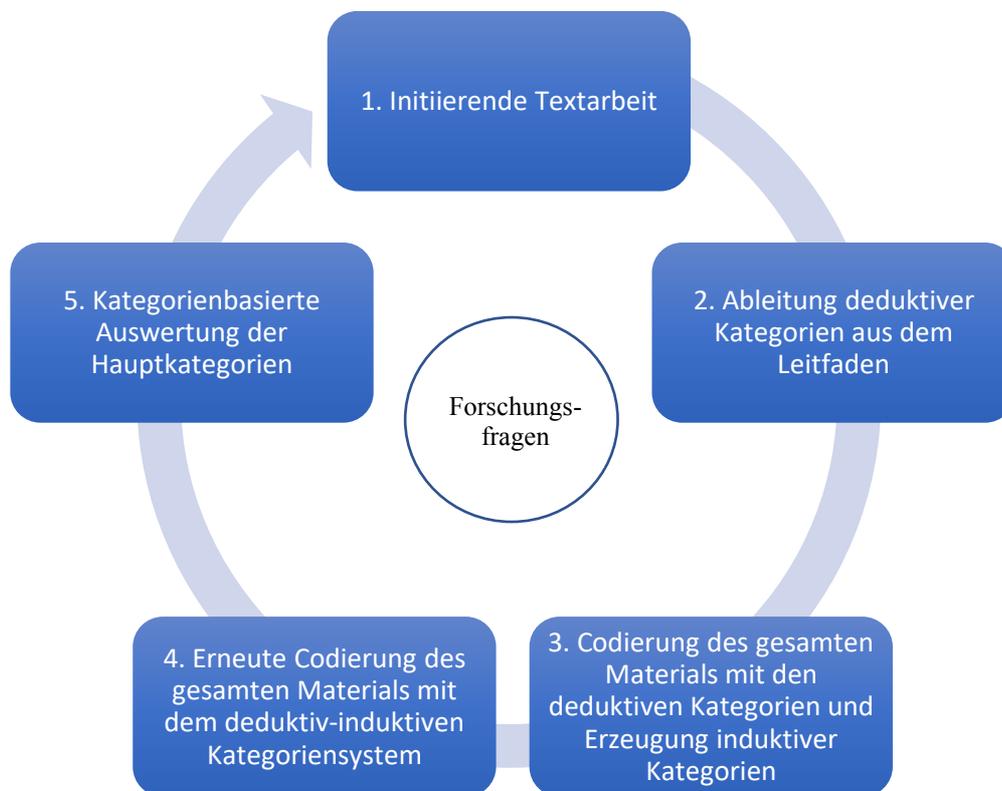


Abb. 4: Ablaufschema der in der Arbeit angewandten inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz, 2016, S. 110. Eigene Darstellung.

Die initiierende Textarbeit beschreibt die erste Phase der Analyse (Kuckartz, 2016, S. 100). Die angefertigten Transkripte wurden zunächst gesichtet und verschiedene Textstellen wurden farbig markiert. Außerdem wurden Memos erstellt, in denen erste Gedanken und Ideen zu Kategorien gesammelt wurden. Ziel dieser Phase war es, einen ersten Überblick über das vorhandene Material zu erhalten. In einem zweiten Schritt (siehe Abb. 4) wurden deduktive

Codes²¹ aus dem Leitfaden (siehe Anhang, S. IV) abgeleitet. Über die Codememofunktion wurde in MAXQDA ein Codebuch erstellt, in dem jeder Code zunächst beschrieben und ein exemplarisches Coding-Beispiel (auch Ankerbeispiel genannt) aus dem Datenmaterial sowie die Erstellungsart (induktiv oder deduktiv) vermerkt wurde, um die Abgrenzung zu anderen Codes nachvollziehbar zu machen (siehe Anhang, S. LXXIII). Mit dem deduktiv erstellten Kategoriensystem wurden alle sechs Interviews zunächst vollständig codiert. Dabei wurde darauf geachtet, dass alle relevanten Textstellen einer Haupt- oder Subkategorie zugeordnet werden. Während des Codierens wurde das Kategoriensystem zudem mit induktiven Kategorien anhand des Materials erweitert, welche, wenn möglich, schon existierenden Hauptkategorien als Subkategorie untergeordnet wurden. In einem vierten Schritt wurden alle Interviews erneut gelesen und die codierten Segmente geprüft sowie versucht alle Stellen mindestens einer deduktiven oder induktiven Subkategorie zuzuordnen, so dass die Hauptkategorien lediglich als Überschriften fungieren und nicht so viele Textstellen doppelt codiert sind, da dies letztlich zu einer Unübersichtlichkeit führen kann. Insgesamt wurden 15 Hauptkategorien sowie 27 Subkategorien erstellt, denen fast alle Textpassagen der sechs Interviews zugeordnet wurden. Bei manchen Kategorien kam es dabei zu Überschneidungen, da beispielsweise in einem Satz zwei Kategorien bedient wurden. In diesem Fall wurde der Satz beiden Kategorien zugeordnet. Dies sorgte dafür, dass im Ergebnisteil erläutert werden konnte, welche Themen oft in Kombination mit anderen Themen angesprochen wurden (z.B. Kapitel 5.6).

Die kategorienbasierte Auswertung der Hauptkategorien wurde als Analyseform gewählt (Kuckartz, 2016, S. 118). Die codierten Segmente der einzelnen Kategorien wurden in MAXQDA geöffnet und miteinander verglichen und deskriptiv in Kapitel fünf zusammengefasst. Auf die Erstellung eines Summary Grids als Zwischenschritt wurde, aufgrund des überschaubaren Datensatzes und aus zeitökonomischen Gründen, bewusst verzichtet.

5 Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse deskriptiv vorgestellt, bevor diese im Kapitel sechs im Zusammenhang mit dem aktuellen Forschungsstand diskutiert werden. Ziel des vorliegenden Kapitels ist es einen Überblick über die in den durchgeführten Interviews thematisierten Aspekte, die im Zusammenhang mit der veränderten Kollaboration

²¹ Die Worte „Codes“ und „Kategorien“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

seit der Einführung von MS Teams sowie der Zufriedenheit der Teammitglieder des transnationalen Projektteams stehen, zu gewinnen. Aufgrund des vorgegebenen Umfangs der Arbeit kann nicht auf jede einzelne, der 27 Subkategorien, detailliert eingegangen werden, wichtige Inhalte finden jedoch in thematisch passenden Kapiteln Erwähnung. Die im Ergebnisteil angeführten Zitate werden in der jeweiligen Originalsprache des Interviews verwendet, da das empirische Textmaterial nicht in eine einheitliche Sprache übersetzt wurde. Dies resultiert einerseits daraus, dass mit einer Übersetzung stets ein Bedeutungsverlust einhergeht, andererseits ist dies im Rahmen der vorliegenden Arbeit möglich, da alle Gutachter*innen die drei verwendeten Sprachen beherrschen.

5.1 Der Umgang mit MS Teams

„(M)h (.) mit ms teams komme ich sehr gut zurecht“ (Interview_1, Pos. 5) postulierte eine Interviewte und auch die anderen Interviewkandidaten bestätigten, dass sie mit MS Teams als Tool gut zurechtkommen (z.B. Interview_5; Pos. 6; Interview_6; Pos. 98). Daraufhin begannen viele Interviewte die positiven und vorteilhaften Funktionen von MS Teams ohne Aufforderung zu beschreiben. Einige andere beschrieben anschließend auch, entweder von selber oder auf Nachfrage, negative oder problematische Aspekte die im Zusammenhang mit MS Teams stehen. Im Folgenden soll dies zusammenfassend dargelegt werden und in einem weiteren Unterkapitel auf die Einführung von MS Teams aus der Sicht der Befragten eingegangen werden.

5.1.1 Vorteile von MS Teams

Die Befragten äußerten sich zu MS Teams allgemein sehr positiv. Sie fanden lobende Worte wie: « [M]icrosoft teams est vraiment (un outil) (.) complet [...] l'outil sera (.) PARFAIT » (Interview_3; Pos. 120-121) oder « le SAUVER pendant cette période là » (Interview_6; Pos. 2). Aber auch die Nützlichkeit des Tools wurde mit Worten wie: “[I]t is a very useful tool“ (Interview_2; Pos. 7) oder „als werkzeug sehr sehr nützlich“ (Interview_5; Pos. 10) beschrieben. Andere wiederum betonten die Handhabbarkeit der Onlineplattform: „[E]igentlich ist es ein relativ ein sehr einfaches tool“ (Interview_4; Pos. 5).

Die Interviewten beschrieben, dass MS Teams insbesondere während der Covid-19 Pandemie (Interview_6; Pos. 2), jedoch auch unabhängig von der Pandemie (Interview_4; Pos. 6), ihren Alltag erleichtere. In Interview vier und sechs wurde beispielsweise darauf hingewiesen, dass durch die Nutzung von MS Teams Reisen eingespart werden könnten und dadurch viel Geld und Zeit gewonnen werde (Interview_4; Pos. 6, Interview_6; Pos. 14). Darüber hinaus wird

beschrieben, dass es „für viele eine ENORME arbeitserleichterung (.) [sei] °h also und auch (.) körperlich [...] keine sechs stunden im auto sitzen um zu einer sitzung zu fahren“ (Interview_4; Pos. 14).

In anderen Interviews wird positiv hervorgehoben, dass sich MS Teams kontinuierlich technisch verbessere und stetig neue Funktionen, wie beispielsweise die „raising hands“-Funktion, hinzukämen (Interview_3; Pos. 8, Interview_5; Pos. 10, Interview_6; Pos. 26). In diesem Zusammenhang merkten manche Teammitglieder auch an, dass andere Videokonferenzenanbieter wie Zoom nicht so viele Funktionen offerieren wie Microsoft Teams und dass MS Teams zudem als sicherer empfunden werde (Interview_3; Pos. 68, 121; Interview_5; Pos. 7).

Außerdem ermögliche MS Teams nicht nur, dass man sich visuell sehen kann, was ein „stück weit gefühl“ (Interview_4; Pos. 105) in die virtuelle Zusammenarbeit brächte, sondern das Tool erlaube auch die Anwendung interaktiver Methoden. In Interview vier wurde beispielsweise beschrieben, wie eine Moderatorin in einem MS Teams Meeting anonyme Feedbackkarten einsetzte, was die Situation für die Befragte realitätsnäher machte und ihr das Gefühl gab „tatsächlich in einem raum“ mit den anderen zu sitzen (Interview_4; Pos. 106-107).

Mehrfach wurde ebenfalls erwähnt, dass MS Teams das Verschicken von E-Mailanhängen und der separaten Bearbeitung dieser Anhänge überflüssig mache, da das Tool das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten ermögliche (Interview_1; Pos. 21, Interview_3; Pos. 8, Interview_6; Pos. 62). Darüber hinaus sei nicht nur die Koordination aus der Ferne durch MS Teams vereinfacht möglich (Interview_4; Pos. 10), sondern auch der Kontakt zu den Partnern vereinfacht realisierbar und zudem « de garder (.) ses äh ses liens et ses relations avec °h le monde externe » (Interview_6; Pos. 3). Aber auch intern würde MS Teams Prozesse erleichtern, da vereinfacht virtuelle Meetings geplant werden könnten: « [M]aintenant tu peux directement äh (.) fixer le rendez-vous choisir le rendez-vous °h äm vérifier la disponibilité de l'autre » (Interview_6; Pos. 14).

Ebenfalls wurde angemerkt, dass der Zugang zu Informationen durch MS Teams verbessert wurde, was dazu führe, dass Teammitglieder sich leichter einbringen könnten, auch wenn sie nicht direkt von einer Sache betroffen seien. Im Interview eins wurde dies wie folgt beschrieben:

„[S]elbst wenn man nicht direkt im prozess eingebunden ist oder prozessverantwortung hat (.) dann hat man trotzdem die möglichkeit auf informationen zuzugreifen (.) äm das ist öffentlich und das finde ich gut denn es kann ja durchaus sein auch wenn ich nicht äh in einem prozess involviert bin dass ich trotzdem IDEEN hab und dann kann ich ja schauen wo der prozess steht

°h und äm überlegen ob ich mich da irgendwo einbringen kann (.) und äh das macht ms teams auf jeden fall gut möglich (.)“ (Interview_1; Pos. 32).

Einig waren sich drei der Interviewten ebenfalls darüber, dass sie durch die Nutzung von MS Teams nun die Möglichkeit hätten „UMWELTbewusster zu agieren“ (Interview_5; Pos. 24). Vor der Covid-19 Pandemie seien die Angestellten der GIZ immer viel gereist, beschreibt einer der DVs (Interview_5; Pos. 109). Es sei „schon wichtig auch diese flüge zu reduzieren und von daher äh bieten DIESE techniken eine hervorragende möglichkeit reisen zu vermeiden“ (Interview_5; Pos. 20). Der Interviewte aus Indien ergänzt, dass die Nutzung von MS Teams dazu führe, dass sein “carbon footprint is getting lesser“ (Interview_2; Pos. 104). Eindrücklich schildert auch die DV aus Burkina Faso, dass im vergangenen Jahr viele Flüge weggefallen seien (Interview_4; Pos. 119) und sie kommentiert dies mit den Worten:

„da bin ich EXTREM froh dass das alles weggefallen ist weil [...] wenn wir auf der einen seite (.) verkünden dass wir (.) zum klimawandel arbeiten und dass die armen bauern dies und jenes nicht mehr machen sollen und wir fliegen durch die welt (.) °h und stoßen co2 aus ohne ende [...] [da] hab ich mich am schluss nicht mehr gut dabei gefühlt“ (Interview_4; Pos. 120).

Nun würden sie deutlich klimafreundlicher kommunizieren und zudem auch Kosten einsparen, welche sie für Aktivitäten in den Dörfern nutzen könnten (Interview_4; Pos. 121).

5.1.2 Negative oder problematische Aspekte von MS Teams

« [I]l n'y avait pas vraiment beaucoup de problèmes avec ms teams » (Interview_6; Pos. 26) findet ein Interviewkandidat und dennoch gibt es Aspekte, die von den Interviewten im Zusammenhang mit der Nutzung von MS Teams bemängelt werden. So gäbe es beispielsweise übergeordnete Umstände, wie die teilweise sehr schlechte Internetverbindung in den Ländern, in denen die Interviewten arbeiten. In Tunesien, Kenia, Burkina Faso, Madagaskar und Benin führe diese teilweise fragile Internetverbindung zu einer beeinträchtigten Nutzung von MS Teams (Interview_6; Pos. 24, Interview_5; Pos. 8, Interview_4; Pos. 7, 16, Interview_3; Pos. 10, Interview_1; Pos. 10-19, 21). In Benin sei die Internetverbindung teilweise so schlecht, dass neben der Kamerafunktion auch das Mikrofon nur eingeschränkt nutzbar sei, weshalb oftmals nur die Kenntnisnahme des Chats als Möglichkeit der Partizipation bliebe. „[D]as ist halt SCHADE da muss man sich entweder drauf verlassen dass jemand anders mit stabiler internetverbindung n paar stichpunkte (.) im chat macht [...] oder (.) ja man verpasst es halt und fragt später noch mal nach“ (Interview_1; Pos. 13) erläutert die Mitarbeiterin aus Benin. Außerdem habe es Situationen gegeben, in denen das Internet abgebrochen sei, während sie in MS Teams ein Dokument bearbeitet habe und somit seien ihre Änderungen nicht gespeichert worden. Diese Umstände werden von den Befragten als „nerven aufreibend“ (Interview_4; Pos.

7) und frustrierend beschrieben und würden verursachen, dass die Vorteile von MS Teams nicht mehr ersichtlich seien (Interview_1; Pos. 21). Die schlechte Internetverbindung sei beispielsweise durch die desaströse Infrastruktur in den Partnerländern bzw. den Regionen, in denen die Länderpakete verortet sind, zu begründen (Interview_1; Pos. 17). Aufgrund dessen wird von einem der interviewten DVs darauf aufmerksam gemacht, dass die Ansprüche an die Länderpakete nicht zu hoch geschraubt werden dürften, da man „damit rechnen [müsse] dass es mal technische (.) probleme gibt die dann auch zu verzögerungen (.) führen können“ (Interview_5; Pos. 116).

Neben der Schilderung instabiler Internetverbindungen wurden weitere problematische Aspekte im Umgang mit MS Teams von den Interviewten angesprochen. Bei der Arbeit mit MS Teams als Tool wurde beispielsweise angemerkt, dass Partner, insbesondere in der Vergangenheit, Probleme mit dem Tool gehabt hätten (Interview_6; Pos. 100) aber auch, dass die Beantragung von MS Teams Zugangsrechten für externe Projektmitarbeitende Zeit koste (Interview_4; Pos. 8).

Im internen Arbeitskontext wurde ebenfalls bemängelt, dass « il y a des collègues qui utilisent par par exemple ms teams pour juste y stocker des fichiers word des présentations des pdf et tout ça mais [...] c'est pas une plateforme de stockage » (Interview_6; Pos. 22). Darüber hinaus machte die vierte Interviewkandidatin sehr deutlich, dass sie die hohe Anzahl der MS Teamskanäle als störend empfände (Interview_4; Pos. 28). Sie erläuterte dies wie folgt:

„[D]ie einen wollen antworten die anderen wollen nur informieren das kann ich nicht das (seh) ich nicht ob ich da nur äh (.) informiert werden soll oder ob ich da antworten soll und dann gibt's manchmal eben °h messages wo [...] ein ZEITlimit wann man bis wann was schicken muss und dann das heißt ich muss (...) n GROßTEIL lesen (.) obwohl ich keine LUST dazu habe und keine ZEIT [...] ich will meine hauptarbeit tun“ (Interview_4; Pos. 32 & 113).

Andere interviewte Personen sprachen nicht an, dass sie sich von der Anzahl der Kanäle gestört fühlen. Einer betonte sogar in Bezug auf die Kanalanzahl, dass er diese „nach wie vor übersichtlich“ (Interview_5; Pos. 31) fände, obwohl er sich vorstellen könne, dass andere Kolleg*innen die Anzahl der Kanäle als zu viel empfänden. Mehrfach wurde jedoch die allgemeine Arbeitsbelastung insbesondere durch die Fülle und Länge an virtuellen Meetings angesprochen, welche durch die Nutzung von MS Teams höher sein würde (Interview_6; Pos. 45 – 46; Interview_3; Pos. 45; Interview_2; Pos. 70). Auch das Überziehen der Meetings sei keine Seltenheit, worunter die Qualität der Meetings und die Konzentration der Teilnehmenden leide (Interview_6; Pos. 42, 45). Zudem müsse man „viel mehr planen“ und es gäbe „keine zeit für n großes (.) verschiedenes am schluss einer sitzung“ (Interview_4; Pos. 69, 72).

5.1.3 Die Einführung von MS Teams

Die Einführung war « plus ou moins facile pour moi » (Interview_6; Pos. 4), berichtet ein Interviewter und auch andere Befragte bestätigten, dass sie mit der Einführung von MS Teams persönlich recht gut zurechtgekommen wären (Interview_2; Pos. 5, Interview_3; Pos. 17). Einige hätten sogar eine wichtige Rolle bei der Einführung des Tools übernommen (Interview_1; Pos. 6) und ihren Kolleg*innen vor Ort bei der Implementierung geholfen (Interview_2; Pos. 5). Der Befragte aus Madagaskar beschrieb, dass in seinem Länderpaket zunächst die Chatfunktion von MS Teams eingeführt worden sei und erst im Anschluss auch Dokumente geteilt und Meetings über MS Teams durchgeführt worden seien, « c'était progressivement » (Interview_3; Pos. 16). Während dieses Prozesses sei es möglich gewesen, die zuständigen Kolleg*innen anzusprechen, wenn man etwas nicht verstanden habe sowie an online Sitzungen teilzunehmen, in denen die Handhabung und die neuen Funktionen von MS Teams erklärt worden seien (Interview_3; Pos. 16, Interview_1; Pos. 6).

Demgegenüber schilderten die Interviewten die Reaktion ihres Teams auf die Einführung des neuen Tools nicht so einheitlich. So wurde beispielsweise beobachtet « ils ont appris äh facilement ils ont appris surtout rapidement l'utilisation » (Interview_6; Pos. 8) oder auch „positiv weil wir konnten ja dadurch auch unsere teamarbeit fortsetzen“ (Interview_5; Pos. 12). Aber auch durchmischte Reaktionen wurden wahrgenommen: „[I]nzwischen ist es einfacher am anfang wars n bisschen schwierig“ (Interview_4; Pos. 8; Interview_3; Pos. 19), “well it was a mix of reaction“ (Interview_2; Pos. 9), „sagen wir mal zurückhaltend“ (Interview_1; Pos. 20). Positiv wurde betont, dass schon vor der Einführung von MS Teams virtuelle Plattformen wie Skype for Business in der Kollaboration des GV Bodens genutzt worden seien und sie daher „nicht äh ganz bei null angefangen“ hätten (Interview_5; Pos. 6, 27). Dennoch äußerte eine Interviewte kritisch, dass die Zentrale der GIZ bei allen Dingen, die neu eingeführt werden, zunächst die Ersten seien, die an Fortbildungen teilnehmen könnten und die Mitarbeitenden in den Durchführungsländern zunächst « débrouilleren » (Interview_4; Pos. 12) müssten bis auch sie Fortbildungen angeboten bekämen.

Auch die Akzeptanz des neuen Tools war laut einigen Befragten unterschiedlich. « [J]e dirais äh (-) à 50% 50% » (Interview_3; Pos. 23) äußerte ein Interviewpartner. Manche Mitarbeitende benötigten mehr Trainings als andere und teilweise seien auch Generationsunterschiede bemerkbar gewesen (Interview_2; Pos. 7, 9). Die Covid-19 Pandemie puschte jedoch die Mitarbeitenden, so der Befragte aus Indien “many of our colleagues they came on board in very LAST moment when corona was THERE and there was no other way to connect” (Interview_2;

Pos. 10). Weiterhin beobachtete er jedoch „once we [were] all (...) on board with ms teams (.) we have performed much better“ (Interview_2; Pos. 7).

In anderen Länderpaketen, in denen beispielsweise aufgrund der fragilen Internetverbindung Funktionen, wie das gemeinsame Arbeiten an einem Dokument, nur bedingt möglich sind, sei den Kolleg*innen der Vorteil der Einführung und Nutzung von MS Teams nicht ersichtlich (Interview_1; Pos. 21). Ein Großteil der Kolleg*innen „kommuniziert lieber in outlook“ (Interview_1; Pos. 23). Unter anderem aus diesem Grund werde „unser ms teams raum auch nicht bis zu seinem hundertprozentigen potential genutzt“ (Interview_1; Pos. 22).

5.2 Kommunikation sowie sprachlich, kulturelle Diversität

In diesem Kapitel soll der Einfluss von MS Teams auf die Kommunikation innerhalb des GV Bodens aus Sicht der Befragten erläutert werden. Darüber hinaus sollen die Aussagen zum sprachlich und kulturell diversen Team, unter anderem im Hinblick auf Veränderungen durch die Kollaboration über MS Teams, geschildert werden.

5.2.1 Veränderung der Kommunikation durch MS Teams

Auf die Frage, ob sich in der Kommunikation des GV Bodens durch die Einführung von MS Teams etwas verändert hat, wurden oppositionäre Meinungen verlautbar: « [C]ette communication a a beaucoup changé » (Interview_6; Pos. 10) verkündete ein Interviewpartner und eine andere Befragte postulierte deutlich konträr: „[Ü]ber dieses medium (-) da hat sich nix verändert“ (Interview_4; Pos. 18). Eine andere ist wiederum der Ansicht, dass sich die Kommunikation in ihrem nationalen Team nicht verändert habe, im globalen Team und insbesondere im Kreis der Wissensmanger*innen aber schon (Interview_1; Pos. 27, 31).

Die Kommunikation sei nun schneller und unkomplizierter handhabbar, schilderten mehrere Interviewkandidat*innen (Interview_5; Pos. 17, Interview_3; Pos. 27, Interview_2; Pos. 13). Die Kommunikation über E-Mail empfanden viele der Befragten als langwieriger (Interview_6; Pos. 12, Interview_5; Pos. 28, Interview_3; Pos. 28), « on a économisé des mails » (Interview_3; Pos. 26), wodurch die Kommunikation « PLUS CLAIRE » (Interview_3; Pos. 26) wurde. Eine Interviewkandidatin empfand dies jedoch genau andersherum. Die Kommunikation über E-Mails empfand sie als übersichtlicher, durch MS Teams sei nach ihrer Ansicht „der aufwand an kommunikation [...] ENORM gestiegen“ (Interview_4; Pos. 33).

Drei Interviewte sprachen im Zusammenhang damit an, dass auch das Netzwerken mit anderen Kolleg*innen durch die vereinfachte Kommunikation über MS Teams für sie leichter sei

(Interview_2; Pos. 14, Interview_1; Pos. 31, Interview_5; Pos. 56). Dadurch, dass man bei MS Teams nicht nur einen Namen lese, wie bei einer E-Mailadresse, sondern meist noch ein Profilbild dazu sähe sowie Reaktionen durch die Kommentarfunktion unter Beiträgen möglich und sichtbar für alle seien, würde dies die Kommunikation antreiben und mehr zur Vernetzung im globalen Team anregen (Interview_1; Pos. 29). MS Teams « [a] amélioré beaucoup °h äm la communication en interne » (Interview_6; Pos. 18) und die „hemmschwelle ist stark gesunken“ kontakt zu Kolleg*innen aufzunehmen (Interview_5; Pos. 56).

In Bezug auf die Transparenz der Kommunikation verspürten nicht viele Interviewte eine deutliche Veränderung durch MS Teams. « [J]e pense que c'était toujours transparent » (Interview_6; Pos. 29, Interview_4; Pos. 26), antworteten zwei Interviewte. Andere betonten, dass MS Teams nicht unbedingt transparenter sei, da man immer selber entscheiden könne, ob man Nachrichten öffentlich oder nur mit Einzelpersonen oder Kleingruppen teilen möchte (Interview_3; Pos. 33, Interview_2; Pos. 16). In MS Teams könne man somit transparent, aber auch weniger transparent kommunizieren (Interview_3; Pos. 30-33).

In Bezug auf den Umgangston äußerten manche, dass sich dieser durch die Einführung von MS Teams nicht verändert habe (Interview_6; Pos. 35; Interview_5; Pos. 40), andere wiederum erklärten « il y a eu beaucoup de de changements » (Interview_3; Pos. 37). Oftmals wurde in diesem Kontext genannt, dass die Kommunikation über MS Teams als informeller empfunden werde als per E-Mail, was wie folgt begründet wurde: “[B]ecause you can put any comment any (question)“ (Interview_2; Pos. 20) oder „weil du emojis dazu packen kannst oder memes äm also es hat einfach (.) ne ganz andere kommunikationsqualität als ne outlook e-mail“ (Interview_1; Pos. 45). Ein Interviewter erwähnte auch die Ähnlichkeit zu bekannten Messenger Diensten wie WhatsApp, welche viele mit Familie und Freunden verwenden, betonte aber, dass der Umgang über MS Teams selbstverständlich professionell sei, man aber auch mal Witze über MS Teams teilen würde (Interview_6; Pos. 35). Auch andere Interviewte erwähnten, dass über MS Teams mehr « petites blagues » geteilt werden (Interview_3; Pos. 8; Interview_6; Pos. 35) oder im globalen MS Teamsraum „auch FUN FACTS geteilt [werden] die zum lachen anregen“ (Interview_1; Pos. 30). In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls der virtuelle Coffee Kanal im globalen MS Teamsraum erwähnt, in dem « des échanges personnels entre les collègues » stattfinden können (Interview_6; Pos. 26). Überdies wurde erläutert, dass das Länderpaket Tunesien jeden Freitag ein Teammeeting habe, in dem « on est pas autorisé de parler de travail » und dies schaffe eine Atmosphäre, die er als « amicale et familiale » beschreibt (Interview_6; Pos. 36).

Einig waren sich die Interviewten hingegen im Hinblick auf die Quantität der Kommunikation, welche seit der Nutzung von MS Teams deutlich gestiegen sei (Interview_6; Pos. 40, Interview_5; Pos. 26, Interview_3; Pos. 44, Interview_1; Pos. 43), „die MENGE (.) an kommunikation die es jetzt im ANGEBOT ist [...] die gab's vorher nicht so“ (Interview_4; Pos. 31). Diese erhöhte Frequenz resultiere unter anderem daraus, dass man über MS Teams schneller und einfacher kommunizieren könne (Interview_3; Pos. 45) und MS Teams Meetings in ihrer Teilnehmendenzahl nicht so begrenzt seien wie physische Treffen (Interview_2; Pos. 22). Man nehme, unter anderem aufgrund dieser genannten Aspekte, seit der Einführung von MS Teams an mehr Meetings teil (Interview_2; Pos. 23, 70; Interview_3; Pos. 45). In Bezug auf die Anzahl der Meetings äußerte der Befragte aus Indien „initially it was too much but now its controlled“ (Interview_2; Pos. 25). Dies sieht der Befragte aus Tunesien anders und argumentiert, dass durch die hohe Anzahl an direkt aufeinanderfolgenden Meetings die Qualität der Kommunikation leide, da er keine Zeit mehr fände sich auf die Meetings richtig vorzubereiten und vieles parallel und dadurch weniger konzentriert verlaufe (Interview_6; Pos. 40-42). Da die Meetings direkt aneinander anschließen, gäbe es zudem nicht mal mehr Zeit zwischendurch eine kurze Kaffeepause zu machen, ergänzt der Befragte aus Indien (Interview_2; Pos. 72). Eine Interviewte postulierte zudem: „[E]s gibt keine zeit für n großes (.) verschiedenes am schluss“ (Interview_4; Pos. 69). Am Ende eines Meetings traue sie sich daher nicht, noch ein Thema anzusprechen, von dem sie wisse, dass dieses Thema den Zeitrahmen des Meetings überschreiten würde. Jedes Thema habe, beispielsweise während der Managementmeetings einen festen Timeslot, was dazu führe, dass man „viel mehr planen“ (Interview_4; Pos. 71) müsse und nichts mehr dem Zufall überlassen werde. Die steigende Quantität der Nachrichten führe dazu, dass viele Nachrichten nur noch überflogen und auf ihre Dringlichkeit geprüft werden (Interview_4; Pos. 35).

In Bezug auf die veränderte Qualität wurden hingegen wieder unterschiedliche Meinungen geäußert. Ein Interviewter beispielsweise ist der Überzeugung, dass die Kommunikationsqualität vom Verfassenden einer Nachricht abhängt und dieser dafür Sorge, dass die Kommunikation effizient gestaltet wird oder nicht. Das Tool MS Teams habe darauf jedoch keinen Einfluss (Interview_5; Pos. 35-36). Ein anderer beschreibt, dass man sich früher zwar seltener gesehen habe, die Qualität bzw. Intensität des Austausches in Präsenz jedoch höher gewesen sei. Heute sei die “frequency [...] very HIGH but interaction is not that close” (Interview_2; Pos. 79). Anders sieht das die Interviewte aus Benin, diese äußert: „[A]lso für MICH geht da an äh qualität in der kommunikation nichts verloren °h im gegenteil also (.) äh vor allem wenss irgendwie um schnelle sachen geht oder einfach nur n kurzes hallo ist bei dir

alles in ordnung °h äm dann macht man das ganz schnell äm über den ms teams chat“ (Interview_1; Pos. 45).

5.2.2 Der Einfluss sprachlicher und kultureller Diversität

Aufgrund der Tatsache, dass in manchen Länderpakten Englisch und in anderen Französisch gesprochen wird, führt dies bei der Verständigung im globalen Kontext oder auch zwischen den frankophonen und anglophonen Länderpaketen nach Aussagen der Interviewten teilweise zu Sprachbarrieren. So stellt ein Befragter beispielsweise fest: „[I]ch könnte jetzt mit den äm frankophonen kolleginnen und kollegen direkt aus den teams °h äh kaum kommunizieren“ (Interview_5; Pos. 49). Er erklärt, dass viele Auslandsmitarbeitende oder die Mitglieder der Steuerungseinheit Englisch, Französisch und Deutsch sprechen, aber „wenn mein team zb äh mit einem team aus äh burkina faso oder benin äh reden wollte dann gäbe es eine sprachbarriere wenn die anderen kein englisch könnten“ (Interview_5; Pos. 52). Eine andere Befragte bestätigt diese Sprachbarriere: „[M]eine kollegen hier sprechen gar kein englisch (.) äm die können an webinaren und an allen möglichen äh kommunikations (.) angeboten die englisch sind nicht teilnehmen“ (Interview_4; Pos. 47). Ein nationaler Mitarbeitender aus einem anderen frankophonen Länderpaket bekräftigt, dass viele lokale Kolleg*innen Schwierigkeiten hätten den Webinaren auf Englisch zu folgen. Zudem erklärt er in Bezug auf das globale Team: « [L]a majorité de l'équipe (.) PARLE ANGLAIS » (Interview_3; Pos. 59) und dieses Englisch sei zudem nicht immer leicht zu verstehen, insbesondere bei Akzenten wie dem kenianischen Akzent, da die Kolleg*innen « parle[nt] TRÈS rapidement l'anglais » (Interview_3; Pos, 59). Ein anderer, ebenfalls frankophoner Interviewter erklärt, dass die französischsprachigen Kolleg*innen kein schlechtes Englisch sprächen, ihnen aber die Übung fehle und sie Schwierigkeiten mit den technischen Ausdrücken auf Englisch hätten sowie teilweise zu schüchtern seien, um sich auf Englisch an einer Diskussion zu beteiligen (Interview_6; Pos. 49, 54). Durch diese sprachlichen Barrieren werden oftmals Treffen mit demselben Inhalt einmal auf Französisch und einmal auf Englisch angeboten, doch dies « crée un obstacle honnêtement » (Interview_6; Pos. 50), da so wichtige Diskussionen getrennt in den Sprachgruppen geführt werden und Inhalte oder Ideen verloren gehen können.

In diesem Kontext erwähnten zwei Befragte auch eine Initiative der frankophonen Länderpakete, die sich zusammengeschlossen hätten, um sich auf Französisch in kleinen Arbeitsgruppen auszutauschen (Interview_4; Pos. 48). Ziel des Zusammenschlusses sei : „francophonie weiter zu stärken weil eben doch oft n fokus auf englisch liegt (.) in der kommunikation“ (Interview_1; Pos. 122). Dieser Austausch verleihe der französischen Sprache

mehr Sichtbarkeit und Stärke zudem den Austausch zwischen den frankophonen Ländern (Interview_1; Pos. 122).

Demgegenüber äußerten sich deutlich weniger Befragte zur kulturellen Diversität im Team und dem Einfluss der verschiedenen Kulturen auf die Teamkollaboration. Nur eine deutsche, im Ausland tätige Befragte ging darauf näher ein: [I]ch glaube man antizipiert halt auch sehr viel aus aus Stereotypen wie wer kommuniziert [...] zum Beispiel ähm kommen halt aus Deutschland [...] oft sehr direkte Anfragen (.) oder direkte Nachrichten [...] ohne viel Smalltalk“ (Interview_1; Pos. 57). Dem gegenüber kämen von nationalen Kolleg*innen zunächst „fünf Nachrichten wie geht's dir? wie geht's deiner Familie (.) wie war dein Wochenende? wie läuft dein Tag?“ (Interview_1; Pos. 58), es werde das persönliche Wohlbefinden oder wie gut man heute z.B. energetisch aufgeladen sei abgefragt, bevor die Kolleg*innen äußern würden, was ihr Anliegen ist (Interview_1; Pos. 58). Zudem nähme sie wahr, dass die Kommunikation der Tunesier „ANDERS ist als das Französisch was ich halt hier mit meinen Kollegen schreibe oder mit den Kollegen aus Burkina oder Madagaskar“ (Interview_1; Pos. 59). Laut der Befragten kommunizieren die tunesischen Kolleg*innen mit viel Emotionen und Herzlichkeit. Auch in der Kommunikation über MS Teams würde sich diese Herzlichkeit beispielsweise an Emojis deutlich widerspiegeln, sie erklärt lachend: „wo man dann eher ein Like Button setzen würde setzt man dann bei Tunesien automatisch n Herz“ (Interview_1; Pos. 60).

Den Einfluss von MS Teams auf sprachliche und kulturelle Aspekte der Teamkollaboration bewerten viele Befragte positiv. So würde MS Teams beispielsweise die Möglichkeit vereinfachen an Webinaren teilzunehmen. Auch wenn ein frankophoner Befragter erläutert, dass er nicht immer alles dort zu hundert Prozent verstehe, so sei er dennoch dankbar überhaupt teilnehmen zu können (Interview_3; Pos. 61). Ein anderer Interviewter äußert zudem die Ansicht, dass die Kommunikation über MS Teams in Bezug auf die unterschiedlichen Kulturen und Sprachen „is even better than äh physical or direct contact“ (Interview_2; Pos. 39). Dies begründet er einerseits damit, dass es einfacher sei ein Anliegen schriftlich prägnant zu formulieren, anstatt es mündlich zu übermitteln (Interview_2; Pos. 39). Andererseits könne er mit Hilfe von Übersetzungsdiensten französische Texte unkompliziert übersetzen und auf Englisch antworten (Interview_2; Pos. 40). Aufgrund der Tatsache, dass MS Teams nun sogar über eine integrierte Übersetzungsfunktion verfüge, führe dies dazu, dass „people even communicate more into different languages“ (Interview_2; Pos. 40). Vier der übrigen fünf Befragten bestätigten, dass die Möglichkeit Texte zu übersetzen die Sprachbarriere verringere (Interview_6; Pos. 54, Interview_5; Pos. 51, Interview_3; Pos. 62, Interview_1; Pos. 64). Ein

Interviewter verwies jedoch darauf, dass die Übersetzungsfunktion nicht für den direkten Austausch oder mündliche Diskussionen geschaffen sei und man daher bei größeren Veranstaltungen auf Dolmetscher*innen angewiesen sei (Interview_6; Pos. 51). Unsicher zeigte sich zudem eine Interviewte, die sowohl Englisch als auch Französisch spricht, in welcher Sprache ihre Posts in MS Teams von mehr Kolleg*innen wahrgenommen würden. Sie beschreibt:

„[B]ei der challenge für agrarökologie (.) da wusste ich zb auch nicht schreibe ich jetzt meinen teil am besten auf englisch oder schreibe ich den auf französisch (.) denn je nachdem erreichst du halt die eine oder die andere truppe mehr denn man weiß halt nicht ok macht sich dann der jeweils andere aus dem anderen sprachlichen raum dann die mühe das zu übersetzen oder guckt er dann lieber nach der sprache die halt sowieso schon für ihn einfacher ist“ (Interview_1; Pos. 66).

Die Übersetzungsfunktion vereinfache zwar die sprachenübergreifende Kommunikation, jedoch biete diese keine Lösung für jede Kommunikationsform und Situation.

5.3 Teamhierarchie

Im vorliegenden Kapitel sollen die Antworten der Interviewten im Zusammenhang mit den hierarchischen Strukturen des GV Bodens sowie der Einfluss von MS Teams auf die existierende Teamhierarchie vorgestellt werden.

„[I]nnerhalb des global programms empfinde ich gar nicht so große hierarchien“ (Interview_5; Pos. 59) erklärt einer der Durchführungsverantwortlichen. Sowohl im globalen als auch in seinem nationalen Team fände eine Kommunikation auf Augenhöhe statt, was sich beispielsweise daran zeige, dass Meeting-Moderationen regelmäßig rotieren. Dies habe sich durch die Einführung von MS Teams in seiner Wahrnehmung auch nicht verändert (Interview_5; Pos. 60). Dem stimmen zwei der fünf Interviewten ebenfalls zu, « c'est la même hiérarchie » (Interview_6; Pos. 59 oder sinngemäß: Interview_4; Pos. 63). Die anderen drei Befragten, also genau die Hälfte, empfanden durch die Einführung von MS Teams positive Auswirkungen auf die Teamhierarchie. « [J]e dirais que (.) ms teams a permis de (-) de se rapprocher avec les le supérieur hiérarchique » (Interview_3; Pos. 63) erläutert ein Befragter, da das Tool erlaube, sich schneller Nachrichten zu schreiben und so spontan und unkompliziert bei seinem/r Vorgesetzte/n etwas nachzufragen (Interview_3; Pos. 63,96). Ein anderer postuliert: “[Y]ou talk to your seniors and upper level of hierarchy in much (more) informal way” (Interview_2; Pos. 42). Dies läge jedoch nicht nur an MS Teams, sondern ebenfalls an der GIZ Kultur, in der auch hierarchisch Höhergestellte immer “friendly [...] [and] very much open“ (Interview_2; Pos. 42) seien. Eine andere Befragte erläuterte, dass sich MS Teams positiv

auf die globale Hierarchie auswirke, da alle Kommentarschleifen sichtbar seien und jedes Teammitglied dadurch die Möglichkeit habe auf Beiträge, auch wenn diese von einem DV oder der Auftragsverantwortlichen verfasst worden seien, zu reagieren, „wenn es irgendwie in dein arbeitsfeld fällt oder (.) wenn du dazu ne idee hast“ (Interview_1; Pos. 72). Die Meinungen und Ideen der Teamkolleg*innen seien so sichtbarer und man könne selber entscheiden, ob man sich einbringen möchte, „die option ist auf jeden fall da und das ist neu“ (Interview_1; Pos. 74). Zu der Frage, ob sich durch die Einführung von MS Teams Rollen im Team verändert haben, äußerten sich lediglich zwei Interviewte. Die eine verneinte dies (Interview_1; Pos. 76) und ein anderer beschrieb, dass sich die Rollen nicht verändert hätten, es aber “in terms of responsibilities“ (Interview_2; Pos. 49) Veränderungen gäbe, da nun auch technisch andere Vorbereitungen getroffen werden müssten und neue Rollen wie Moderator*innen von Meetings geschaffen würden. Zudem sei die Chance entstanden “[to] JOIN different groups online and it's now much easier °h and you are into [...] different groups (.) there äh you have different responsibilities” (Interview_2; Pos. 50).

5.4 Effektivität

Die Antworten auf die Frage, inwiefern sich im Empfinden der Befragten die Effektivität seit der Einführung von MS Teams im Globalvorhaben verändert hat, werden in diesem Abschnitt kurz vorgestellt.

Mehrere der Interviewten sind der Meinung, dass sich die Effektivität durch die Nutzung von MS Teams im Globalvorhaben erhöht habe (Interview_5; Pos. 63, Interview_3; Pos. 67, Interview_2; Pos. 54, Interview_1; Pos. 77). Ein Befragter äußerte : « [O]n gagne beaucoup de temps (.) ça augmente la l'efficacité » (Interview_6; Pos. 60) und ein weiterer betonte « l'équipe est devenue plus proactive » (Interview_3; Pos. 67). Die angestiegene Effektivität resultiere beispielsweise daraus, dass die Teammitglieder gemeinsam an Dokumenten arbeiten könnten (Interview_6; Pos. 60, Interview_5; Pos. 63). „[M]an kann durchaus sehr effektiv (.) an dokumenten arbeiten mit leuten arbeiten [...] diese verschiedenen räume die man einrichten kann für äh gruppenarbeit und so weiter das ist alles äh °h sehr sehr gut handhabbar finde ich“ (Interview_5; Pos. 21). Ebenfalls würde die schnelle Kommunikation die Effektivität vorantreiben, da « je peux directement l'appeler et poser la question °h sans äm perdre beaucoup de temps en écrivant des des email » (Interview_6; Pos. 63).

In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls erwähnt, dass die Arbeit der Steuerungseinheit als sehr effektiv wahrgenommen wird, da sie die Meetings im Voraus sehr detailliert planen würde.

Bei den Managementsitzungen würde sich streng an die Timeslots der geplanten Themen gehalten werden, wodurch diese sehr effektiv, ohne Zeitverlust, durchgesprochen werden könnten (Interview_4; Pos. 66-67).

Der Interviewte aus Indien merkte hingegen an, “in terms of digitalization yes there is an effectiveness” (Interview_2; Pos. 54), jedoch “in terms of äh field work (.) the effectiveness is not that much” (Interview_2; Pos. 55). MS Teams steigere demnach nicht in allen Arbeitsbereichen des GV Bodens die Effektivität, um die Effektivität auf den Feldern zu steigern, müsse man vor Ort sein.

5.5 Sozio- emotionale Prozesse

Verschiedene sozio-emotionale Themenkomplexe wie Teamzusammenhalt, Integration, das empfundene Vertrauen der Befragten in ihre Teamkolleg*innen, Gründe ihrer Arbeitsmotivation, aber auch ihre generelle Zufriedenheit mit der virtuellen Teamkollaboration sowie Verbesserungsvorschläge sollen in diesem Abschnitt vorgestellt werden.

5.5.1 Der Teamzusammenhalt und der Einfluss durch MS Teams

Der Zusammenhalt sei « un élément (qui est) CLÉ (.) dans l'échange entre les équipes entre les différentes composantes pays » (Interview_6; Pos. 65). Nur zwei von sechs Interviewten bewerteten den Zusammenhalt im Team als eindeutig gut, darunter ein DV und ein nationaler Mitarbeiter. Der DV erklärte: „[M]it den Kolleginnen und Kollegen im Ausland [...] fühle ich mich sehr verbunden“ (Interview_5; Pos. 68). Zudem sei er froh, dass es die Steuerungseinheit gäbe, da diese als „Puffer“ zwischen den Länderpaketen und dem Auftraggeber fungiere (Interview_5; Pos. 68-69). Auch eine andere Interviewte betonte die Wichtigkeit der Steuerungseinheit und beschreibt das Managementteam als eine geeinte Gruppe (Interview_4; Pos. 74). Ein nationaler Mitarbeiter schilderte die Kohäsion im globalen Team als sehr gut, da auch zwischen den frankophonen und anglophonen Gruppen viele Informationen geteilt werden würden und er regelmäßig mit den anderen Länderpaketen und der Steuerungseinheit in Kontakt sei. Bei Unklarheiten könne man immer Fragen stellen, dies fördere den Austausch und das Gefühl des Zusammenhalts (Interview_3; Pos. 76). Eine andere Befragte ergänzte, dass alle Teammitglieder an den gleichen Zielen arbeiten und den gemeinsamen Wunsch verspüren würden gute Ergebnisse zu erzielen. Aus diesem Grund sei es unablässig „gemeinsam zu lernen woran der andere arbeitet und austausch zu verstärken“ (Interview_1; Pos. 83). Andere Interviewte beschrieben hingegen, dass man sich auf einem guten Weg befände und versuche sich zwischen den Länderpaketen anzunähern und Synergien zu schaffen. Allerdings gäbe es

deutliche Differenzen beim Stand des Fortschritts der Projekte, da manche Länderpakete zeitlich länger existieren würden als andere und sie daher an verschiedenen Punkten innerhalb der Projektentwicklung stehen würden (Interview_6; Pos. 65). Eine andere Befragte erklärte der „zusammenhalt im team äm (-) ja es ist es ist halt auch auf jeden fall äh ein spagat [...] zwischen einmal den länderanforderungen und einmal den globalen anforderungen“ (Interview_1; Pos. 84). Sie erläuterte, dass sie als Mitglied eines nationalen Teams einerseits für das globale Team bzw. für Bonn und auf der anderen Seite auch in ihrem Einsatzland für das jeweilige Landesbüro arbeite, wo sie ebenfalls bemüht sei mit anderen Projekten im Land Synergiepotenziale zu ermitteln (Interview_1; Pos. 84).

Eindeutiger ist die Meinung einer Interviewten, die auf die Frage, ob ein Kohäsionsgefühl im Globalvorhaben existiere, antwortete: „[E]her nicht (-) ich habe so den eindruck so die ostafrikaner [...] kleben eher zusammen °h [und] die westafrikaner“ (Interview_4; Pos. 77) aufgrund der sprachlichen Unterschiede in diesen Regionen. Zudem merkte sie an, dass Austauschbesuche zwischen Burkina Faso und Benin häufiger vorkämen „aber ich selbst zu ostafrika da war ich in meinem leben noch nie und [...] auch die beziehung ist schwieriger aufzubauen als [zu denen] die mir näher stehen“ (Interview_4; Pos. 78).

Fast ausnahmslos waren alle Befragten jedoch der Meinung, dass sich die Einführung von MS Teams positiv auf die Kohäsion im Globalvorhaben ausgewirkt habe. Lediglich eine Befragte erklärte, dass sie keine Veränderung durch die Einführung wahrnehmen würde (Interview_4; Pos. 80). Die anderen Befragten führten jedoch an: « [O]n est äh beaucoup plus près (.) qu'avant » (Interview_6; Pos. 67) oder „ms teams ist natürlich ein schönes (.) tool um [...] dieses äh gemeinschaftsgefühl noch ein bisschen zu erhöhen“ (Interview_5; Pos. 72). Sie begründeten dies beispielsweise damit, dass sie sich über MS Teams öfter länderübergreifend untereinander austauschen würden, durch die Teamskanäle oder regelmäßige Meetings, und dieser Kontakt das Kohäsionsgefühl verbessere (Interview_6; Pos. 67, Interview_3; Pos. 80, Interview_1; Pos. 31, Interview_2; Pos. 57). Auch vor der Zeit von MS Teams seien Dokumente und Best Practice Beispiele geteilt worden, aber nun sei « cette cohésion la est devenue äh (-) plus visible » (Interview_3; Pos. 80, Interview_1; Pos. 31). Neben MS Teams, ergänzt ein DV in diesem Zusammenhang, habe aber auch die Covid-19 Pandemie das Globalvorhaben näher zusammengeführt, da die Unterhaltungen, aufgrund der Tatsache, dass viele Kolleg*innen einer schwierigen Situation im Ausland ausgesetzt seien, nun intensiver wären (Interview_5; Pos. 71).

Vor der Einführung von MS Teams sei vor allem via E-Mail oder Skype for Business kollaboriert worden und auf diesem Wege seien Beziehungen zu den Teammitgliedern der anderen Länderpakete oder der Steuerungseinheit aufgebaut worden (Interview_3; Pos. 78). Andere hingegen betonten die Wichtigkeit von Präsenztreffen zum Aufbau persönlicher Beziehungen (Interview_2; Pos. 63-66, Interview_4; Pos. 78), worauf in Kapitel 5.6 ausführlicher eingegangen wird. Zudem wurde angeführt, dass durch MS Teams, unter anderem dadurch, dass ein Profilbild von der kontaktierten Person sichtbar sei, das Gefühl vermittelt werde, eine Person besser einschätzen zu können, was wiederum den Kontaktaufbau erleichtern würde (Interview_1; Pos. 87).

5.5.2 Die Integration ins Team

Viele der Befragten erklärten, dass die persönliche Integration in das globale Team für sie einen hohen Stellenwert habe (Interview_3; Pos. 93, Interview_2; Pos. 83, Interview_1; Pos. 94) und die meisten der Befragten fühlen sich nach eigenen Aussagen gut in das globale Team integriert (Interview_6; Pos. 69, Interview_2; Pos. 75, Interview_1; Pos. 89). Ein Interviewter erklärte in diesem Zusammenhang: „[I]ch äh fühle mich in dem team sehr wohl und ich glaube dass das den anderen vielleicht auch so geht“ (Interview_5; Pos. 75) und ein weiterer beschreibt: « [T]u fais partie de la grande famille du programme » (Interview_3; Pos. 84). « [J]e me sens intégré (dans) l'équipe (.) parce que je suis toujours inclus dans les äm (-) discussions (.) äh aux réunions stratégiques » (Interview_3; Pos. 82) begründet dieser Interviewte sein Zugehörigkeitsgefühl in das globale Team. Dabei hebt er die Agrarökologie Challenge positiv hervor, da dort alle Teammitglieder mitmachen könnten und er sich so integriert fühle. Zudem empfinde er positiv, dass immer die Möglichkeit bestehe Vorschläge zu machen, diese dann gemeinsam diskutiert werden würden und jede Meinung ernstgenommen werden würde (Interview_3; Pos. 86). So entstehe das Gefühl, dass alle auf der gleichen Ebene seien, argumentieren auch andere Befragte (Interview_3; Pos. 89, Interview_5; Pos. 75). Eine Interviewte begründet ihr positives Gefühl der Integration in das globale Team insbesondere damit, dass über sie als Wissensmanagerin viele Anfragen gestellt werden würden und sie oftmals wie ein „Eingangstor“ für ihr Länderpaket fungiere. Sie beschreibt, dadurch „fühle ich mich auch gut in die prozesse °h eingliedert und äh hab ne idee von dem (.) was gerade so alles vor sich geht auch wenn das nicht direkt mein arbeitsfeld betrifft“ (Interview_1; Pos. 91).

Auf die Frage, wie die Interviewten sich in ihr lokales Team integriert fühlen und ob sie einen Unterschied zum globalen Team empfinden, erklärte lediglich einer « il n'y a pas une différence entre les deux (.) c'est la même chose (.) » (Interview_6; Pos. 71). Die anderen Befragten gaben

an, dass sie deutliche Unterschiede wahrnahmen. Der DV aus Kenia beschrieb beispielsweise, dass neben seinem GIZ Kernteam noch weitere Teams vor Ort existieren würden, z.B. Teams der Unterauftraggeber. Diesbezüglich schildert er: „[I]nnerhalb meines teams also meines engeren teams [...] sind wir SEHR eng zusammen“ (Interview_5; Pos. 81), es würde beispielsweise jeder für jeden eintreten. Zu den anderen lokalen Teams pflege er auch gute Beziehungen, aber das Gefühl der Integration in sein Kernteam sei deutlich höher (Interview_5; Pos. 77 – 82). Eine andere Befragte beschrieb, wieso sie sich mit ihrem lokalen Team mehr verbunden fühle: „[D]as ist ne ganz andere situation man sieht sich ja von morgens bis abends [...] man begrüßt sich morgens man [...] trinkt kaffee zusammen [...] bespricht probleme [...] macht dinge gemeinsam [...] das ist eine NÄHE die [...] ist durch nichts zu ersetzen“ (Interview_4; Pos. 86). Ein weiterer Befragter bestätigt dies: “[W]ith the local team (.) we are much closer” (Interview_2; Pos. 76), da er sich mit seinem lokalen Team nochmal häufiger und informeller (virtuell) träfe und sie zusätzlich über WhatsApp und andere Tools kommunizieren würden. Zudem sei es anders „weil wir face-to-face arbeiten und nicht auf distanz“ (Interview_1; Pos. 90). Es sei ein Unterschied, sich im selben Land aufzuhalten, dies würde ein anderes Zugehörigkeitsgefühl schaffen, da man ein gemeinsames Länderziel verfolge, an dem alle arbeiten würden, die Aktivitäten würden gemeinsam geplant und nur gemeinsam erreicht werden können, „da musst du dich auf eine ganz andere weise absprechen und koordinieren [...] das ist auf jeden fall noch mal ne äm ne sehr viel ENGERE zusammenarbeit“ (Interview_1; Pos. 91).

Das Gefühl der Integration ist demnach sowohl im globalen Team als auch in den nationalen Teams vorhanden, wird jedoch von den meisten in den nationalen Teams als intensiver wahrgenommen.

5.5.3 Vertrauen

Alle Interviewten beschrieben ihr Vertrauen in das globale Team²² als vorhanden und gut (Interview_5; Pos. 85, Interview_4; Pos. 89, Interview_3; Pos. 96, Interview_1; Pos. 108, Interview_6; Pos. 73). Die Offenheit der Vorgesetzten würde dazu beitragen (Interview_3; Pos. 96). Keiner der Befragten äußerte Vertrauensprobleme – im Gegenteil, das Vertrauen ins globale Team wurde mehrfach als etwas Selbstverständliches deklariert (Interview_4; Pos. 92, Interview_1; Pos. 111): « [N]otre relation et nos liens sont basés sur äh °h sur cet élément là sur la confiance » (Interview_6; Pos. 73). Die GIZ Kultur würde den Vertrauensaufbau

²² Eine Interviewte bezog sich dabei jedoch nur auf das Managementteam (Interview_4; Pos. 92-94).

ebenfalls positiv beeinflussen (Interview_2; Pos. 89). Eine Interviewte merkte jedoch an, dass Vertrauen sich hauptsächlich über Präsenztreffen bilde (Interview_1; Pos. 108).

Sowohl zu den nationalen Kolleg*innen als auch zu den Kolleg*innen in den anderen Länderpaketen und zur Steuerungseinheit bestehe ein gutes Vertrauensverhältnis (Interview_3; Pos. 98, Interview_1; Pos. 109, 111). Es wurden unter den Kolleg*innengruppen keine Unterschiede beschrieben: « NON c'est äh c'est le même sentiment de confiance » (Interview_6; Pos. 75). Eine Befragte betonte zudem, dass es gegenüber den Kolleg*innen der anderen Länderpakete kein Misstrauen gäbe, sondern es bestehe eher „eine offene kommunikationskultur [...] vor allem auch äm auf TECHNISCHER ebene (.) zb [...] biochar (.) und terra preta also äm da tauschen sich halt auch [...] unsere jeweiligen technischen experten aus“ (Interview_1; Pos. 111).

5.5.4 Arbeitsmotivation

Die angegebene Arbeitsmotivation der Befragten unterschied sich teilweise stark voneinander. Nur in wenigen Punkten ließen sich Überschneidungen feststellen. Beispielsweise nannten mehrere Befragte, dass ihre Kolleg*innen (darunter Mitarbeitende oder Vorgesetzte) ausschlaggebend für ihre Arbeitsmotivation seien (z.B. Interview_2; Pos. 98, Interview_1; Pos. 118). Ein Befragter beschrieb dies mit den Worten: « [D]es très belles personnes (.) des personnes compétentes au sein de la giz [...] ça c'est assez motivant pour moi » (Interview_6; Pos. 79). Eine andere Interviewte äußerte, dass sie die Arbeit mit Menschen aus verschiedenen Kulturen bevorzuge und sie der interkulturelle und internationale Arbeitskontext motiviere (Interview_1; Pos. 117). Eine DV gab an: „[D]ass ich karrieren ermöglichen kann das motiviert mich sehr“ (Interview_4; Pos. 97). Gute und effizient arbeitende Vorgesetzte wurden ebenfalls von einem Interviewten als motivierend empfunden (Interview_3; Pos. 105).

Zwei Interviewpartner gaben hingegen an, dass der Bodenschutz ihre primäre Motivationsquelle darstelle. So erklärte einer: „[D]ieses thema des bodenschutzes äm ist äh hochrelevant“ (Interview_5; Pos. 87), es existiere schon seit langer Zeit und er verspüre ein Bedürfnis etwas zu verändern (Interview_5; Pos. 87 – 97). Auch ein weiterer Interviewter gab an, dass ihn die Ziele des Globalvorhabens motivierten (Interview_3; Pos. 104) und er stolz darauf sei, dass sie bisher schon so viele Hektar Boden gemeinsam rehabilitiert hätten (Interview_3; Pos. 107).

Neben den Motivationsfaktoren „Bodenschutz“ und „Teamkolleg*innen“ wurde ebenfalls beschrieben, dass regelmäßige Innovationen, neue Erlebnisse und neues Wissen sowie ein

abwechslungsreicher, dynamischer Arbeitsalltag Motivation schenke (Interview_6; Pos. 79-80, 82). Teil einer globalen Initiative zu sein (Interview_3; Pos. 106), wurde ebenfalls in diesem Zusammenhang erwähnt sowie auch die Tatsache im Ausland mittels einer anderen Sprache arbeiten zu können (Interview_1; Pos. 117). Ein Interviewter nannte die GIZ als Organisation, die seiner Äußerung zufolge ihre Mitarbeitenden insbesondere in der Covid-19 Pandemie wie keine andere Organisation unterstütze, als Hauptarbeitsmotivation (Interview_2; Pos. 93).

5.5.5 Zufriedenheit und Verbesserungsvorschläge

« [J]e suis à 100 pourcent satisfait » (Interview_6; Pos. 84) erklärte ein Interviewter auf die Frage, inwieweit er mit der virtuellen Kollaboration im globalen Team zufrieden sei. Die übrigen Befragten bestätigten diese Aussage, wenn auch nicht immer so enthusiastisch wie ihr Kollege aus Tunesien (Interview_5; Pos. 101, Interview_3; Pos. 110, Interview_2; Pos. 104, Interview_1; Pos. 120). Einer stellt diesbezüglich fest: „[I]ch finde diese Technik ist wirklich äh wenn es die nicht gäbe [...] hätten wir größere Probleme zusammen zu arbeiten“ (Interview_5; Pos. 102). Eine andere Befragte führte positiv an: „[D]ie Quantität von Meetings ist gut es sind nicht zu viel und nicht zu wenig (.) dass ein das irgendwie im Arbeitsalltag blockiert“ (Interview_1; Pos. 120). Auch das Angebot der Meetings sei gut, da sie beispielsweise wählen könne, ob sie lieber am französischen oder am englischen Meeting teilnehmen möchte, da die internen Meetings im Wissensmanagement oft in beiden Sprachen angeboten werden würden (Interview_1; Pos. 121).

Lediglich eine Interviewte führte in diesem Zusammenhang kritisch an, dass kurze Sitzungen erträglich seien, aber Sitzungen, die länger andauern würden, die „erträgt man nicht das ist zu viel“ (Interview_4; Pos. 99). Diese Befragte betonte auch, wie in Kapitel 5.2.1 erwähnt, dass der Kommunikationsaufwand durch MS Teams enorm gestiegen sei (Interview_4; Pos. 33). Dennoch verneinte sie klar und deutlich die Frage, ob sie MS Teams lieber wieder abschaffen würde. Dass man Sitzungen über die ganze Welt verteilt virtuell veranstalten könne, „ist schon genial“ (Interview_4; Pos. 116, 118). Zudem beschrieb sie, wie zufrieden sie mit den Wissensmanager*innen des Teams sei, welche „quasi von heute auf morgen UMDENKEN“ (Interview_4; Pos. 122) mussten, da physische Treffen während der Covid-19 Pandemie nicht möglich seien und sie betonte auch die hohe Anpassungsfähigkeit der Steuerungseinheit (Interview_4; Pos. 101, 122, 123).

Neben der hohen Zufriedenheit, die die Befragten in Bezug auf die virtuelle Teamkollaboration äußerten, wurden ebenfalls mehrere Verbesserungsvorschläge in den Interviews genannt.

Zwei Interviewte deuteten beispielsweise an, dass sie eine Überlastung durch die Quantität der Meetings, wie in Kapitel 5.2.1 erläutert, verspüren würden (z.B. Interview_3; Pos. 117). Ein Interviewter schlug zur Verbesserung vor, dass sich jeder vor einem Meeting sehr genau überlegen sollte, inwieweit ihm/ihr dieses Meeting nütze. Er habe beobachtet, dass manche Meetingteilnehmer*innen nur an den virtuellen Meetings teilnehmen, sich aber in keiner Weise einbringen würden. Wenn Personen Meetings im Vorhinein auch mal ablehnen würden, wenn sie nichts beizutragen hätten, könnte dies « optimiser notre système de communication et réduire le la fréquence [...] des réunions » (Interview_6; Pos. 44, 47). Ein zweiter Verbesserungsvorschlag für dieses Problem sei der Einsatz einer geschulten Moderation. Die Moderation sollte dafür Sorge tragen, dass alle Meetinginhalte in dem geplanten Zeitfenster des Meetings abgehandelt und der Zeitplan eingehalten werden könne (Interview_6; Pos. 45, 47). Wenn ein Meeting überzogen werde, sollte dieses abgebrochen und ein neuer Termin an einem anderen Tag gefunden werden (Interview_6; Pos. 46). Wünschenswert seien diesbezüglich mehr Schulungen, in denen die Teammitglieder lernen könnten, wie virtuelle Meetings effektiv moderiert werden können. Insbesondere in den lokalen Teams sei dieser Schulungsbedarf vorhanden, um Zeit und Ressourcen besser koordinieren und die Meetings effizienter gestalten zu können (Interview_6; Pos. 90). Im globalen Kontext würden die Meetings jedoch schon gut strukturiert und moderiert werden (Interview_6; Pos. 92). Auch im Allgemeinen sollten mehr Schulungen, die den Umgang von virtuellen Meetings und Veranstaltungen erklärten, angeboten werden (Interview_6; Pos. 89). Der Interviewkandidat aus Indien erwähnte in diesem Zusammenhang, dass sie einige Regeln für die virtuelle Arbeit festgelegt hätten, dass aber diese Regeln noch ausgebaut werden müssten (Interview_2; Pos. 115). All dies sei jedoch ein Prozess, der Stück für Stück voranginge (Interview_2; Pos. 116-117). Im Bereich der Schulungen wurde ebenfalls angemerkt, dass es wünschenswert sei eine Strategie in jedem Länderpaket zu entwickeln, um die sprachlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden gezielt zu verbessern (Interview_6; Pos. 57).

Eine Evaluation im Jahr 2022 in den positionsabhängigen, länderübergreifenden Kleinteams, wie die der Wissensmanger*innen, wurde ebenfalls gewünscht, um gemeinsam reflektieren zu können, was in den letzten zwei Jahren gut bzw. nicht so gut verlief und um herausfinden zu können, was wie verbessert werden könnte (Interview_6; Pos. 87).

Die befragten DVs verwiesen darauf, dass sie es für wichtig und wünschenswert hielten, dass sich das Managementteam nach der Covid-19 Pandemie, wie vor dieser Zeit auch schon üblich, ein bis zwei Mal im Jahr persönlich trifft (Interview_4; Pos. 124). Ansonsten plädierten sie dafür, dass im Globalvorhaben weniger gereist werden sollte, solange dies noch nicht

klimaneutral möglich sei, da man nun gemerkt habe, dass viele Veranstaltungen auch virtuell gut funktionieren würden (Interview_5; Pos. 110, 114).

Im Gespräch mit einer DV, welche für eine Reduzierung der MS Teams Kanäle plädierte und äußerte, dass es eine „thematische priorität geben [sollte] vielleicht was weiß ich drei kanäle pro struktur“ (Interview_4; Pos. 112), wurde ebenfalls die Idee formuliert, einen virtuellen Weinabend im Managementteam zu organisieren. Die Interviewte hatte zuvor angemerkt, dass bei den durchgetakteten Onlinemeetings kein Raum mehr für spontane Einzelgespräche sei (Interview_4; Pos. 26-27). Ob ein virtueller Weinabend „so klappt das weiß ich nicht (-- naja (-) müsste man ausprobieren“ (Interview_4; Pos. 131), äußerte die Befragte.

In Bezug auf größere virtuelle Veranstaltungen innerhalb des Globalvorhabens äußerte eine der Interviewten den Wunsch, ein virtuelles Event zu veranstalten, ähnlich dem im Juni 2021 geplanten Knowledge Festival, bei dem es keine Begrenzung der Teilnehmenden gäbe und jeder der möchte teilnehmen könne. Auch wenn sich auf so einem Event nicht alle miteinander austauschen könnten, hätte dies den Vorteil, dass die Teammitglieder zumindest all die Namen ihrer Kolleg*innen in den anderen Ländern vor Augen hätten und ihnen die Dimension des Globalvorhabens so noch einmal bewusster werde (Interview_1; Pos. 133).

„[V]ielleicht kann man technischen austausch (.) NOCH mehr pushen °h das heißt dass man die [...] die technischen kollegen [...] miteinander verknüpft (.) und (.) dort anreize zu mehr austausch schafft (.) ich glaube dass (.) das könnte interessant sein aber da muss halt auch der BEDARF für da sein“ (Interview_1; Pos. 132), lautet ein anderer Verbesserungsvorschlag in Bezug auf die virtuelle Teamkollaboration. Jedoch sei es wichtig, dass dieser Austausch nicht erzwungen werde. Es müsse wirklich einen Bedarf dafür geben (Interview_1; Pos. 132).

Einige Interviewte verwiesen auch auf den Bedarf der technischen Weiterentwicklung und Optimierung von MS Teams (Interview_2; Pos. 111, Interview_5; Pos. 104). So könnten nun schon mehr Menschen an Meetings teilnehmen als zu dem Zeitpunkt, an dem das Tool neu eingeführt wurde, was eine positive Entwicklung sei, dennoch gäbe es weiterhin technische Schwächen, z.B. friere der Chat manchmal ein (Interview_5; Pos. 104). Ebenfalls wurde kritisch angemerkt, dass nicht alle technischen Funktionen von MS Teams genutzt werden würden, beispielsweise die Funktion, dass während eines Meetings alle Teilnehmer*innen gemeinsam auf einem Whiteboard schreiben können (Interview_3; Pos. 116).

Die Auflistung der Verbesserungsvorschläge zeigt deutlich, dass die Befragten, trotz allgemein geäußerter Zufriedenheit über die virtuelle Teamkollaboration, Ideen und individuelle Bedarfe haben, diese weiter zu optimieren.

5.6 Präsenztreffen

In den durchgeführten Interviews wurden immer wieder Präsenztreffen als alternative Variante von Onlinemeetings angesprochen. Aus diesem Grund wurden diese Textstellen in einer induktiven Kategorie gesammelt. Da Präsenztreffen mal im Zusammenhang mit Verbesserungsvorschlägen, aber auch im Zusammenhang mit Vertrauen, mit dem Aufbau persönlicher Beziehungen vor MS Teams oder mit der veränderten Kommunikation durch MS Teams thematisiert wurden, konnte diese Kategorie keiner der kreierte Hauptkategorien eindeutig zugeordnet werden. Im Folgenden sollen die Aussagen der Befragten vorgestellt werden.

Physischer Austausch, so betonten mehrere Interviewte, sei sehr wichtig (Interview_2; Pos. 105, Interview_1; Pos. 114, Interview_5; Pos. 23). Das Reisen in die anderen Länder und die persönliche Interaktion mit den Kolleg*innen vor Ort sei nicht mit Onlinemeetings zu vergleichen (Interview_1; Pos. 114, Interview_2; Pos. 105). Einer der Interviewten erklärte, wieso ihm persönliche Treffen wichtig seien: „[W]ir haben ja irgendwie verschiedene Sinne und da ist es natürlich ein riesen Unterschied ob ich einem Menschen gegenüberstehe und ihm in die Augen schaue oder ob das über die Kamera ist oder direkt“ (Interview_5; Pos. 23). Dennoch lasse sich im professionellen Bereich mit Tools wie MS Teams sehr viel erreichen, insbesondere, wenn man sich schon einmal persönlich getroffen habe und eine erste Vertrautheit entstanden sei (Interview_5; Pos. 15-16, 24, Interview_2; Pos. 66, 68).

Auch für den Aufbau persönlicher Beziehungen seien Präsenztreffen sehr wichtig, da „you sit together and ah you have dinner and lunch together you interact and you talk to each other [...] and there the relationship [...] builds [up] a lot more stronger“ (Interview_2; Pos. 66, Interview_1; Pos. 107). Insbesondere aufgrund der hohen Fluktuation im Globalvorhaben seien regelmäßige Präsenztreffen für den Beziehungsaufbau unter den Kolleg*innen wichtig (Interview_1; Pos. 114).

Ein Vorteil von Präsenztreffen sei zudem, dass diese als weniger anstrengend empfunden werden als Onlinemeetings (Interview_4; Pos. 18). Dies läge mitunter daran, dass man die Treffen abwechslungsreicher und bewegter gestalten könne: „[A]ls wir uns noch physisch getroffen haben dann sind wir halt mal ah jeden zweiten nachmittag am Rhein [...] entlang spaziert oder irgendwas (...) um das ganze aufzulockern“ (Interview_4; Pos. 101). Über MS Teams sei der Austausch viel fachlicher und weniger persönlich: „[N]atürlich kann ich die Person (-) getrennt (...) individuell auch per MS Teams anrufen oder sprechen aber in den meisten Fällen macht man es nicht (...) weil man eh schon so viel hat [...] wenn man sich dann trifft (...)“

und die gelegenheit sich ergibt dann ist das äm (.) flüssiger“ (Interview_4; Pos. 126-127). Die Interviewte habe größeres Interesse daran sich mit den Leuten während persönlicher Treffen auszutauschen, da sie viele Stunden zusammen verbringen würden und mehr Raum für einen spontanen bilateralen Austausch entstehen würde:

„[W]enn wir uns physisch treffen dann gehen wir abends zusammen essen und dann auf dem weg von da nach da erzähle ich dem und jenem was und der andere erzählt mir was und diese
°h (.) à côté geschichten die fallen weg man hat ein thema ein technisches thema des bearbeitet man zwei drei stunden und dann trennt man sich wieder“ (Interview_4; Pos. 26).

5.7 Covid-19 Situation

Die Covid-19 Situation wurde während der Interviews oft im Zusammenhang mit den Vorteilen von MS Teams oder der Reaktion des Teams auf die Einführung von MS Teams genannt und wurde aus diesem Grund als induktive Kategorie ebenfalls nicht einer deduktiven Hauptkategorie untergeordnet.

MS Teams habe während der Covid-19 Pandemie nicht nur sehr dazu beigetragen effizient weiterarbeiten zu können (Interview_6; Pos. 98), sondern habe die geplante Umstellung auf MS Teams auch deutlich beschleunigt (Interview_2; Pos. 10). Aufgrund der Covid-19 Pandemie seien sie „auch relativ schnell gezwungen worden äh ms teams zu nutzen“ (Interview_5; Pos. 27), deklarierte ein Befragter. Die befragten DVs erwähnten, dass sie ihr lokales Team am Anfang der Covid-19 Pandemie für ein paar Monate hätten physisch verlassen und ihr Team hauptsächlich über MS Teams koordinieren mussten (Interview_5; Pos. 12). Dabei äußerte eine DV: „[A]m schluss war [es] schon arg zäh“ (Interview_4; Pos. 85). Der andere hingegen erinnerte sich positiv: „[W]ir haben sogar ein operations planning äh gemacht mit ms teams“ (Interview_5; Pos. 12).

Aufgrund der Covid-19 Pandemie haben lange geplante Austauschbesuche in Präsenz, wie der zwischen Benin und Tunesien im Frühjahr 2020, wegen geschlossener Grenzen virtuell stattfinden müssen (Interview_6; Pos. 101). Die Beteiligten seien jedoch froh darüber, dass der Austausch überhaupt stattfinden konnte.

Als Konsequenz dieser Pandemie sieht ein Befragter, „dass man schon mehr virtuell machen sollte in zukunft“ (Interview_5; Pos. 109), da man nun gesehen habe, dass das gut funktionieren könne. Der indische Interviewte äußerte jedoch die Sorge, dass MS Teams nach der Covid-19 Pandemie wieder weniger genutzt werden könnte (Interview_2; Pos. 124). Dies fände er persönlich sehr schade, da er der Meinung sei: “[M]s teams is a good tool for communication (.) it saves your time (.) äh it SAVES your energy it saves your natural resources (.) it it helps

a lot (.) in terms of many aspects” (Interview_2; Pos. 125). Nach der Pandemie sollte es eine gute Balance zwischen digitaler und physischer Zusammenarbeit geben “and we should think about [...] how this balance could be maintained” (Interview_2; Pos. 126). Er wüsste sich, dass MS Teams auch nach dem Lockdown noch regelmäßig genutzt werde und merkte in dem Zusammenhang an: “[W]e should be MORE digital even in (...) normal times” (Interview_2; Pos. 126-127).

6 Diskussion

Nach der deskriptiven Vorstellung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse in Kapitel 5 sollen die Ergebnisse in diesem Kapitel mit der vorhandenen Literatur verknüpft sowie in Bezug auf die Forschungsfragen diskutiert werden. In einem weiteren Unterkapitel soll die empirische Studie reflektiert und Stärken sowie Schwächen der Forschung dargelegt werden.

6.1 Literaturverknüpfung

Aufgrund der Tatsache, dass sich die vorliegende Studie primär auf die Ansprüche der Praxis konzentrierte, erhob die Studie von Beginn an nicht den Anspruch bestehende Theorien aus der Kommunikations- oder Organisationswissenschaft zu verifizieren oder zu falsifizieren. Sowohl die Forschungsfragen als auch die Fragen des Leitfadens wurden, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, hauptsächlich aus Bedarfen der Praxis abgeleitet und explizit für den Forschungsgegenstand. Dennoch ist es möglich Teile der Studienergebnisse mit schon bestehenden Theorien und empirischen Forschungsergebnissen, welche in Kapitel 2 vorgestellt wurden, zu verknüpfen.

In Bezug auf Vor- und Nachteile von MS Teams bestätigten die Befragten einige der in der Literatur schon bekannten positiven und negativen Aspekte der transnationalen virtuellen Teamkollaboration. So wurde beispielsweise bestätigt, dass durch die Nutzung von MS Teams weniger gereist wird, wodurch Geld und Abgase eingespart werden (Interview_4; Pos. 121; Fajen, 2018, S. 71). Die von Hertel (2013, S. 165) postulierte Stressreduzierung durch das Wegfallen des Pendelns und der Geschäftsreisen wurde ebenfalls von einer Interviewten bestätigt (Interview_4; Pos. 14). Anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass ebenfalls die virtuelle Kollaboration als stressig und teilweise auch als anstrengender als Face-to-Face Treffen wahrgenommen wird (vgl. Kapitel 5.2.1). Dies wurde auch schon von Kleij et al. (S. 371–372) im Jahr 2009 deklariert. Ebenfalls konnte, wie von mehreren Forscher*innen postuliert (z.B. Panteli & Dawson, 2001, S. 98; Andres, 2002, S. 46), bekräftigt werden, dass

der Austausch bei Videokonferenzen weniger spontan und weniger interaktiv verläuft als bei Präsenztreffen (z.B. Interview_4; Pos. 69; Interview_2; Pos. 66).

In Bezug auf Schwierigkeiten virtueller Kollaboration machten Kayworth und Leidner (2000, S. 184) auf eine ggf. unterschiedliche Technikausstattung der Teammitglieder, eine instabile Internetverbindung oder abweichende Kenntnisse in Bezug auf die Nutzung der Medien aufmerksam. Alle diese potenziellen Hürden wurden von den Befragten ebenfalls angesprochen (Interview_4; Pos. 87, Interview_1; Pos. 10, Interview_6; Pos. 100). Jarvenpaa und Leidner (1999, S. 813) verwiesen in diesem Zusammenhang auf den signifikanten Einfluss von Informations- und Kommunikationsmedien auf die Kommunikationsfähigkeit eines Teams. Können diese Medien aufgrund einer schlechten Internetverbindung oder durch den unsicheren Umgang der Nutzer*innen nicht richtig verwendet werden, kann dies zu Kommunikationsproblemen führen und das Teamergebnis negativ beeinflussen (Fajen, 2018, S. 84). Die Aussage einer Interviewten bestätigt diese durch instabile Internetverbindungen verursachten Kommunikationsprobleme, welche keine einwandfreie Nutzung des Kommunikationsmediums zulässt: „[D]as heißt ganz oft ist es so dass äm unsere verbindung nicht stabil ist (.) dass wir teile von virtuellen gesprächen nicht mitbekommen äm °h weil die verbindung abbricht [...] oder (.) der TON funktioniert nicht gut und wir können quasi nur im chat agieren aber nicht mit dem mikrofon weil äh übertragung vom ton zu lange dauert“ (Interview_1; Pos. 10).

Die von Lindner (2020, S. 57) definierten sieben Schritte von der Einführung bis zur Akzeptanz eines virtuellen Tools im Arbeitskontext (vgl. Kapitel 2.2.2.2), belegen die Interviewten ebenfalls im Ansatz. Zwar benannten und erläuterten sie nicht wie Lindner (2020, S. 57-58) die sieben einzelnen Schritte, aber viele gaben an, dass die Einführung von MS Teams ein Prozess gewesen ist, manche Kolleg*innen zunächst negativ reagierten, sich aber mit der Zeit und aufgrund von Schulungen an das Tool gewöhnt haben (z.B. Interview_4; Pos. 8, Interview_3; Pos. 19, Interview_2; Pos. 9). In diesem Kontext wurde jedoch auch erwähnt, dass manchen Mitarbeitenden der Schritt der „Rationalen Einsicht“ nicht gelang, da MS Teams aufgrund der schlechten Internetverbindung in einigen Länderpakten keine merklichen Vorteile bietet, sondern eher noch Frustration kreiert, wenn etwas nicht gespeichert wird (Interview_1; Pos. 21-23). Lindner (2020, S. 57-58) berücksichtigte in seinem Modell nicht die Möglichkeit, dass ein neu eingeführtes Tool unter manchen Umständen, wie beispielsweise bei einer schlechten Internetverbindung, nicht ausreichend rationalen Vorteile bietet und deshalb nicht ausnahmslos

die Schritte: „Erkenntnis“ und „Integration“ erreicht werden können bzw. die Akzeptanz des Tools ausbleiben könnte.

Im Hinblick auf die wahrgenommene kulturelle Diversität des globalen Teams äußerten sich die Befragten zurückhaltend, meist sprachen sie lediglich die sprachliche Diversität im Team an. Missverständnisse oder Problem aufgrund kultureller Unterschiede der Teammitglieder wurden nicht benannt. Afferbach (2020, S. 58) verweist darauf, dass kulturelle Unterschiede in der Regel als starke Trennlinien innerhalb von Teams wahrgenommen werden. Mögliche Gründe für die Zurückhaltung der Befragten könnte die Voreingenommenheit der Interviewten gegenüber der deutschen Interviewerin sein oder auch, dass kulturelle Unterschiede in ihrer Arbeit keine große Rolle spielen und sie sich davor keine Gedanken dazu gemacht haben. Eine weitere Annahme, die Afferbach (2020, S. 57) erwähnt, ist, dass in virtuellen Teams Merkmale von Diversität weniger sichtbar sind als in Präsenz. Die unterschiedliche Art sich zu grüßen, sich zu kleiden, zu gestikulieren oder auch die verschiedenen Akzente sind vor allem in der schriftlichen virtuellen Kollaboration weniger auffällig. Dies könnte ebenfalls eine Erklärung für die Zurückhaltung der Befragten sein.

Weitere Verknüpfungspunkte der Forschungsergebnisse bieten die im Theorieteil beschriebenen sozio-emotionalen Prozesse, welche laut Hertel und Konradt (2007, S. 91) in einer Wechselbeziehung zur Teamzufriedenheit stehen.

Vorhandenes Vertrauen wird von Autor*innen wie Jarvenpaa und Leidner (1999, S. 792) oder Fajen (2018, S. 103) als grundlegender Erfolgsfaktor virtueller Teams beschrieben. In den durchgeführten Interviews wurde von allen ein vorhandenes, gutes Vertrauen in das Team bestätigt (vgl. Kapitel 5.5.3). Wie auch Smith et al. (1995) argumentierte einer der Befragten, dass Vertrauen überdies eine wichtige Voraussetzung für Kooperation ist (Interview_6; Pos. 73). Für den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen sind nicht nur laut einer der Interviewten Begegnungen von Angesicht zu Angesicht von unablässiger Bedeutung (Interview_1; Pos. 107), sondern ebenfalls für Autor*innen wie O'Hara-Devereaux und Johansen (1994) oder Khatib und Kolbe (2012, S. 2-3). Durch das fehlende persönliche Erleben und eine ausnahmslose Kollaboration über Informations- und Kommunikationsmedien würde der Vertrauensaufbau deutlich erschwert werden, postulieren Wissenschaftler*innen (Blackburn et al., 2003, S. 98; Jensen et al., 2000). Obwohl sich die Teammitglieder des transnationalen Teams in ihrer momentanen Besetzung nur in Teilen schon persönlich kennengelernt haben, besteht laut Aussagen der sechs Befragten ein gutes Vertrauen. Diese Tatsache lässt vermuten, dass „swift trust“ im GV Boden entwickelt wurde (vgl. Kapitel 2.3.1). Obwohl in der Literatur

deklariert wird, dass der Vertrauensaufbau zu Kolleg*innen mit einem anderen kulturellen Hintergrund oder physisch abwesenden Teammitgliedern deutlich erschwert wird (z.B. Fajen, 2018, S. 106; Hertel, 2013, S. 168), beschrieben die Interviewten keinen Unterschied im Vertrauen zu ihren nationalen Kolleg*innen und ihren Kolleg*innen in den anderen Ländern. Eine Erklärung könnte auch hier wieder die Voreingenommenheit der Interviewten gegenüber der Interviewerin sein, der erwähnte Aufbau von „swift trust“ oder auch MS Teams als neues Kommunikationsmedium, welches eine andere Nähe suggeriert als untersuchte Informations- und Kommunikationsmedien in den erwähnten Studien von Gibson und Manuel (2003), Zolin et al. (2004) oder Cascio (2000) (vgl. Kapitel 2.3.1). Wie von Afferbach (2020, S. 67) postuliert, gibt es trotz der hohen Relevanz des Themas noch viel Forschungsbedarf, was durch die Forschungsergebnisse dieser Arbeit bestätigt wird. Für die vorliegende Arbeit war es jedoch nicht von Bedeutung den Ursprung des Vertrauens im Team zu identifizieren.

Laut Hertel und Konradt (2004, S. 176) ist ein motiviertes Team effektiver und hat zufriedener Teammitglieder. In ihrem VIST Modell, welches in Kapitel 2.3.2 vorgestellt wurde, wird verdeutlicht, welche Aspekte die Motivation von virtuellen Teammitgliedern erhöhen können. Drei der deklarierten motivationserhöhenden Faktoren, Valenz, Instrumentalität und Selbstwirksamkeit, wurden in den Interviews bestätigt. Zwei der Befragten nannten explizit die Ziele des Globalvorhabens als motivierend und verdeutlichten, dass das Thema Bodenschutz auch für sie persönlich sehr bedeutsam ist (Valenz) (Interview_5; Pos. 87 – 97; Interview_3; Pos. 104). Die Faktoren Instrumentalität und Selbstwirksamkeit lassen sich durch Aussagen wie: „[P]rotegér et réhabiliter de cent mille hectares (.) je suis fier de dire que NOUS ont contribué“ (Interview_3; Pos. 107) nachweisen.

Auffallend war, dass die Frage, was sie bei ihrer Arbeit motiviere, von fast allen Befragten nicht sofort beantwortet wurde. Es entstanden oftmals längere Pausen und die Interviewten wiederholten die Frage oder lachten kurz (z.B. Interview_1; Pos. 116, Interview_3; Pos. 102, Interview_4; Pos. 95). Die Gründe für dieses Verhalten könnte viele Ursachen haben. So könnte es sein, dass persönliche Motivation für sie keinen hohen Stellenwert hat oder aber sie sich mit dem Ursprung ihrer Arbeitsmotivation noch nicht ausführlich befasst haben. Eine andere Erklärung könnte sein, dass sie mit einer solchen Frage im Rahmen des Interviews nicht gerechnet haben. Sobald die Befragten jedoch ins Reden kamen, benannten die meisten verschiedene Faktoren, die sie motivieren (z.B. Interview_6; Pos. 79, 80, 82).

Auch die Identifikation der Teammitglieder mit ihrem Team steht Van Dick und Wagner (2002) zufolge im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. In Kapitel 2.3.3 wurde diesbezüglich

erläutert, dass Menschen Individuen ihrer sozialen Welt in In- und Outgroups segmentieren. Han und Harms (2010, S. 23) erklären, dass Teammitglieder, die ein hohes Zugehörigkeitsgefühl zu ihrem Team empfinden, die Menschen im Team als Ingroup-Mitglieder betrachten. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass sich ein Großteil der Befragten dem globalen Team zugehörig fühlt, was darauf hinweist, dass die Kolleg*innen des Globalvorhabens als Ingroup-Mitglieder angesehen werden (vgl. Kapitel 2.3.3). « [T]u fais partie de la grande famille du programme », äußert ein Interviewter in diesem Zusammenhang (Interview_3; Pos. 84). Diese Zugehörigkeit begründen die Befragten beispielsweise damit, dass sie in die Prozesse und Entwicklungen des Projektes mit einbezogen werden (z.B. Interview_3; Pos. 82, Interview_1; Pos. 91). Die von Hertel und Konradt (2004, S. 176) deklarierte Selbstwirksamkeit aus dem VIST Modell ist somit auch für die Teamidentifikation bedeutsam, sowie die eigene Identifikation mit den Zielen des Teams, wie von Afflerbach (2020, S. 54) postuliert. Eine gute Teamidentifikation wird in der Literatur ebenfalls mit einer erhöhten Kooperation und daraus resultierenden Teameffizienz in Verbindung gebracht (vgl. Kapitel 2.3.3). Die erwähnten Forschungen aus den neunziger Jahren (z.B. Bouas & Arrow, 1996; Warkentin et al., 1997) belegen, dass Teamidentifikation in virtuellen Teams weniger ausgeprägt als in traditionellen Teams ist. In der Studie dieser Arbeit bestätigten die meisten Befragten ebenfalls, dass sie sich in ihr nationales Team stärker als in das globale Team integriert fühlen, was unter anderem damit begründet wird, dass eine Face-to-Face Kollaboration möglich ist (Interview_1; Pos. 90). Der Vergleich der nationalen Teams als traditionelle Teams mit dem globalen Team als virtuelles Team ist jedoch nur bedingt möglich, da diese Teams nicht gleich groß sind und unterschiedlich eng zusammenarbeiten. So ist es möglich, dass das erhöhte Gefühl der Integration in das nationale Team nicht nur aufgrund der Arbeit in Präsenz entsteht, sondern mit anderen Umständen, z.B. dass die Teammitglieder sich häufiger untereinander abstimmen, zusammenhängt. Das virtuelle globale Team ist mit ca. 160 Mitgliedern viel größer als die nationalen Teams und regelmäßige Einzelkontakte zwischen den Teammitgliedern bestehen in diesem großen Team nicht. Forschungen zeigten jedoch auch, dass Mitarbeitende ein psychologisches Zugehörigkeitsgefühl zu einer übergeordneten Identität, z.B. einer Organisation, entwickeln können (vgl. Kapitel 2.3.3). Die Erfahrung eines gemeinsamen Schicksals tritt beispielsweise auf, wenn die Teammitglieder empfinden, dass ihre erzielten Ergebnisse in Verbindung miteinander stehen. Dieses Empfinden konnte auch im Globalvorhaben durch einige Interviewte identifiziert werden (z.B. Interview_1; Pos. 83, Interview_3; Pos. 104). Zudem erwähnte ein Interviewter mehrfach explizit die GIZ als Organisation, mit der er sich sehr verbunden fühlt und die ihm die Hauptmotivation schenkt

(Interview_2; Pos. 42, 89, 97). Argote und Kane (2009, S. 178) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass eine übergeordnete Identität für die Wissensbildung in einem geografisch verstreuten Team besonders wertvoll sein kann, da eine starke übergeordnete Identität die negativen Auswirkungen der geografischen Distanz auf den Wissenstransfer abmildere (vgl. Kapitel 2.3.3). Ein hohes Integrationsgefühl in das globale Team sowie die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen ist für das Globalvorhaben und explizit den Wissenstransfer somit von hoher Bedeutung. Die vorliegende Studie stellte darüber hinaus fest, dass das Gefühl des Zusammenhalts im Globalvorhaben sehr unterschiedlich wahrgenommen wird (vgl. Kapitel 5.5.1). Autor*innen wie Hinds und Mortensen (2005) oder Wiesenfeld et al. (2001) verweisen jedoch darauf, dass ein guter Zusammenhalt, welcher durch eine gemeinsame Identität gefördert werde, im virtuellen Kontext aufgrund des reduzierten Kontaktes unter den Mitgliedern eine hohe Relevanz für die Funktionsfähigkeit eines Teams habe. Ein starkes Gefühl des Zusammenhalts ist aus diesem Grund wichtig für eine gute Zusammenarbeit.

Der durch die Teamidentifikation bedingte Zusammenhalt sowie Motivation und Vertrauen korrelieren laut Hertel und Konradt (2007, S. 91) oder Costa et al. (2001) mit der Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder. Es konnte bestätigt werden, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder zu einer höheren Leistung führt (Robert & You, 2018, S. 503). Die Befragten im Globalvorhaben äußerten, dass sie mit der virtuellen Kollaboration im Team grundsätzlich zufrieden sind (vgl. 5.5.5). Darüber hinaus wurde erklärt, dass MS Teams die virtuelle Kollaboration deutlich verbessert hat. Damit werden die Studien von Caballer et al. (2005, S. 255–256) oder Simon (2006, S. 369) bestätigt, die zeigen, dass reichhaltige Informations- und Kommunikationsmedien zu einer höheren Zufriedenheit führen als Medien, die weniger reichhaltig sind. MS Teams ermöglicht eine schnellere und direktere Kommunikation: „[J]e peux directement l'appeler et poser la question °h sans äm perdre beaucoup de temps en écrivant des des email“ (Interview_3; Pos. 63).

Dennoch äußerten die Befragten Verbesserungsvorschläge, die ihre Zufriedenheit individuell optimieren würden (vgl. Kapitel 5.5.5). Ein genannter Aspekt stellten Weiterbildungen und Schulungen im Bereich der virtuellen Kommunikation und der Nutzung von MS Teams dar (Interview_6; Pos. 57, 89). Fajen (2018, S. 112) und eine Studie von Warkentin und Beranek (1999) bestätigten, dass sich Schulungen zum Umgang mit den verwendeten Informations- und Kommunikationsmedien positiv auf das Engagement, die Teamergebnisse und Zufriedenheit der Teammitglieder auswirkten.

Ebenfalls bestätigten einige der Befragten, wie von Cascio (2000, S. 89) postuliert, dass, Face-to-Face Meetings den Aufbau persönlicher Beziehungen fördert und eine regelmäßige Durchführung dieser das Fehlen von spontanen persönlichen Begegnungen auszugleicht (vgl. Kapitel 5.6).

In diesem Kapitel konnte verdeutlicht werden, dass die im Rahmen der Arbeit durchgeführte Befragung, viele Annahmen aus der Literatur verifizieren konnte. Da der Fokus des Interesses jedoch auf Erkenntnissen lag die für das Globalvorhaben praktisch umsetzbar sind, soll im nächsten Kapitel darauf gezielt eingegangen werden.

6.2 Praktische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Der vorliegenden Arbeit gingen die zwei aus der Praxis entwickelten Forschungsfragen voran:

1. Welche Auswirkung hat die Einführung von Microsoft Teams auf die Zusammenarbeit des Teams? und 2. Wie zufrieden sind die Teammitglieder mit der virtuellen Kollaboration?

Die durchgeführten qualitativen Interviews mit sechs Teammitgliedern des Globalvorhabens, die in unterschiedlichen Positionen und Partnerländern tätig sind, lieferten auf diese Fragen diverse und zudem oft sehr individuelle Antworten. Die wichtigsten Aussagen zur Beantwortung der gewählten Forschungsfragen sollen in diesem Kapitel prägnant zusammengefasst werden und damit verbunden sollen Handlungsempfehlungen für das Globalvorhaben auf Grundlage der Forschungsergebnisse formuliert werden.

Nach den Schilderungen der Befragten veränderte die Einführung von MS Teams die virtuelle Kollaboration dahingehend, dass mit MS Teams schnellere und direktere Kommunikation ermöglicht wird und dass vereinfacht gemeinsam an Dokumenten gearbeitet werden kann (vgl. Kapitel 5.1.1 und 5.2.1). Durch die Möglichkeit von Onlinemeetings und auch bedingt durch die Covid-19 Pandemie, die den Gebrauch von MS Teams in vielen nationalen Teams erhöhte, konnten Präsenztreffen und damit verbundene Reisen deutlich reduziert werden. Dies führte zu weniger körperlicher Belastung und Reisetress (Interview_4; Pos. 14) sowie zur Reduktion von Abgasen (vgl. Kapitel 5.1.1). Demgegenüber wurde jedoch auch beschrieben, dass Onlinemeetings als anstrengender als Präsenztreffen empfunden werden. Dennoch wird die virtuelle Kollaboration teilweise auch als effektiver erlebt, da in weniger Zeit mehr geschafft wird (Interview_2; Pos. 50). Dies wiederum wird von mehreren Befragten so empfunden, dass sie unter größerem Zeitdruck als vor der Nutzung von MS Teams stehen, da sich ein Onlinemeeting an das andere anschließt (Interview_3; Pos. 117). Positiv wurde angemerkt, dass MS Teams dafür sorgte, dass ein regelmäßigerer Austausch im globalen Team stattfindet, da die Erreichbarkeit und das Netzwerken mit den Kolleg*innen in den anderen Länderpaketen

durch MS Teams vereinfacht wurde. In Ländern, in denen die Internetverbindung sehr instabil ist, hat MS Teams nach Aussagen der Befragten nicht viel an der Kollaboration verändert, da das Tool nur eingeschränkt nutzbar ist. Hinsichtlich einer qualitativen Veränderung der Kommunikation durch MS Teams besteht keine Einigkeit bei den Befragten (vgl. Kapitel 5.2.1).

Aufgrund der Möglichkeit der Übersetzung von Nachrichten oder Posts in MS Teams hat das Tool, den Aussagen der Interviewten zufolge, jedoch einen positiven Einfluss auf die Kommunikation zwischen den anglophonen und frankophonen Länderpakete, (vgl. Kapitel 5.2.2). Einige Befragte deklarierten auch einen positiven Einfluss des Tools auf die Teamhierarchie und die Effektivität des Globalvorhabens (vgl. Kapitel 5.3; 5.4).

Die Zufriedenheit der Teammitglieder mit der virtuellen Kollaboration steht wie erläutert in enger Verbindung mit sozio-emotionalen Prozessen wie Vertrauen, Teamidentifikation oder Arbeitsmotivation. Sowohl das Vertrauen als auch die Identifikation mit dem Team wurde von den meisten Befragten als gut beschrieben (vgl. Kapitel 5.5.3; 5.5.2). Auch in Bezug auf die Aspekte, die sie bei ihrer Arbeit motivieren, konnten die Befragten individuelle Faktoren benennen (vgl. Kapitel 5.5.4). Einzig der Zusammenhalt im globalen Team wurde nur von wenigen als gut beschrieben. Demgegenüber postulierten jedoch fast alle Befragten, dass MS Teams das Kohäsionsgefühl im Globalvorhaben verbessert hat (vgl. Kapitel 5.5.1). Auch bei der direkten Frage in Bezug auf die Zufriedenheit mit der virtuellen Teamkollaboration bestätigten alle Befragten, dass sie zufrieden sind (vgl. Kapitel 5.5.5). Dennoch wurden Verbesserungsvorschläge angemerkt, welche, neben Empfehlungen aus der Fachliteratur, Grundlage für Handlungsempfehlungen für das Globalvorhaben darstellen. Anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass es bedenklich ist konkrete Handlungsempfehlungen aufzustellen, da die individuellen und teilweise auch konträren Aussagen der sechs Befragten nicht als repräsentativ für die Mitglieder des Globalvorhabens gewertet werden können. Eine Umsetzung konkreter Handlungsempfehlungen auf Grundlage von sechs individuellen Meinungen, die nicht durch eine repräsentative Umfrage verifiziert wurden, halte ich nicht für tragfähig. Im Folgenden sollen aus diesem Grund lediglich erste Ideen vorgestellt werden, in welcher Weise virtuelle Kollaboration im Globalvorhaben weiter optimiert werden könnte. Auf die Skizzierung umfassender Umsetzungsszenarien wird aus den erwähnten Gründen verzichtet.

Um die Zufriedenheit aller Teammitglieder in Bezug auf die virtuelle Kollaboration zu gewährleisten, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden einen sicheren Umgang mit MS Teams

entwickeln. Obwohl beschrieben wurde, dass Expert*innen dem Team vor Ort bei der Einarbeitung und Nutzung des Tools zu Seite stehen, mangelt es in manchen Länderpaketen noch an einheitlichen Regeln zur Nutzung des Tools. Ein Angebot von vielfältigeren Schulungen zur Nutzung von MS Teams, beispielsweise Weiterbildungen zur Moderation von Onlinemeetings, könnten dafür sorgen, dass MS Teams Meetings effizienter geplant und durchgeführt werden. Wie schon in einer Studie von Warkentin und Beranek (1999) nachgewiesen, führen Kommunikationstrainings und Schulungen zum Umgang mit den verwendeten Informations- und Kommunikationsmedien zu besseren Teamergebnissen und auch die Teamzufriedenheit wird positiv beeinflusst (Fajen, 2018, S. 112).

Aufgrund der existierenden Sprachbarrieren im Globalvorhaben wäre es wünschenswert den Fremdsprachenerwerb der Mitarbeitenden zu unterstützen. Dazu äußerte ein Befragter den Vorschlag, in den Länderpaketen Strategien zur Verbesserung der Fremdsprachen der Mitarbeitenden zu entwickeln. Ein besseres sprachliches Verständnis könnte zu einem verstärkten Austausch zwischen den frankophonen und den anglophonen Länderpaketen beitragen und damit den Zusammenhalt im gesamten Globalvorhaben verbessern. Sinnvoll in diesem Zusammenhang wäre es beispielsweise auch die länderübergreifenden Kleinteam (wie z.B. das Team der Wissensmanager*innen) nicht in anglophone und frankophone Gruppen zu unterteilen, sondern diese Treffen zweisprachig zu organisieren. Dabei wäre positiv, dass sich alle Teammitglieder dieser Kleinteam untereinander austauschen und von den Ideen der anderen profitieren können. Damit dies gelingt, wäre allerdings ein grundsätzliches Verständnis beider Sprachen bei allen Teilnehmenden Voraussetzung.

In Bezug auf die schlechte Internetverbindung in manchen Partnerländern kann das Globalvorhaben voraussichtlich selbstständig nicht viel verändern. Es könnte jedoch konstruktiver damit umgegangen werden, dass manche Teammitglieder MS Teams nur eingeschränkt nutzen können. So wäre es beispielsweise möglich in MS Teams Meetings vorab im Chat abzuklären, ob es Teilnehmende mit einer schlechten Internetverbindung gibt und dann, falls nötig, jemanden aus der Gruppe mit einer guten Internetverbindung zu bestimmen, der Stichpunkte und Fragen des Meetings im Chat mitschreibt, um zu gewährleisten, dass alle die wichtigen Informationen erhalten und partizipieren können.

Eine regelmäßige Evaluation in den verschiedenen Kleinteam ist ebenfalls wünschenswert. Ein DV merkte an, dass dies schon regelmäßig geschieht, während ein anderer Befragter für das Jahr 2022 den Wunsch äußerte, die Zusammenarbeit der Wissensmanager*innen als Kleinteam zu reflektieren. Regelmäßiges Feedback wird in der Fachliteratur empfohlen, da

„sich dies positiv auf die Teamleistung und das im Team vorhandene Vertrauen sowie auf die Motivation und Zufriedenheit“ auswirkt (Fajen, 2018, S. 109). Die Motivation kann zudem mit einer Identifikation der Teamziele und dem Gefühl, zu diesen Zielen etwas beitragen zu können, erhöht werden (vgl. Kapitel 2.3.2). Um Valenz, Instrumentalität, Selbstwirksamkeit und Teamvertrauen (VIST-Modell, vgl. Kapitel 2.3.2) im Team zu fördern, ist eine gezielte Kommunikation in Bezug auf die zu erreichenden Ziele des Globalvorhabens, den Entwicklungsfortschritt dieser Ziele sowie das Hervorheben der Leistung jedes einzelnen Teammitglieds zur Erreichung dieser Ziele eine Möglichkeit, um die Motivation des Teams sowie die damit verbundene Effektivität und Zufriedenheit zu fördern. Für den Aufbau von Vertrauen sowie persönlichen Beziehungen werden Face-to-Face Treffen als ausschlaggebend deklariert (vgl. Kapitel 2.2.2; 5.6). Wünschenswert, so äußerten die Befragten, wäre daher die Möglichkeit sich, wie vor der Pandemie, zweimal im Jahr im Managementteam persönlich zu treffen (vgl. Kapitel 5.6). Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang allerdings auch der Wunsch mancher Befragten, die Veranstaltungen und Meetings, die keine Präsenz erfordern, online durchzuführen, um die Umwelt zu schützen (Interview_5; Pos. 109-111). Ein Aufbau von persönlichen Beziehungen kann auch ohne persönliche Treffen gelingen, postulieren Forscherinnen wie Hinds und Weisband (2003, S. 21-31), welche empfehlen, dass zu Beginn der Kollaboration nicht nur aufgabenbezogene, sondern auch persönliche Informationen im Team ausgetauscht werden sollten. Informelle Onlinemeetings in den nationalen Teams, wie sie von den Befragten aus Indien oder Tunesien thematisiert wurden, bieten die Möglichkeit sich persönlich besser kennenzulernen. Der Coffee Kanal kann von allen Mitarbeitenden im Globalvorhaben zum informellen, schriftlichen Austausch genutzt werden. Um diesen länderübergreifenden Austausch noch zu verstärken und persönlicher zu gestalten, könnten über MS Teams länderübergreifende informelle Treffen in kleinen Gruppen initiiert werden, in denen beispielsweise ein bis zweimal im Monat für ca. 15 Minuten Freiwillige per Zufall mit 1-2 Kolleg*innen aus anderen Länderpaketen in MS Teams Meetings zusammenkommen. Als Orientierungshilfe in den Kleingruppen könnten vorab Leitfragen entwickelt werden. Auch in schon bestehenden Teams, wie beispielsweise dem Managementteam, könnten informelle Onlinemeetings in Zeiten, in denen Präsenztreffen nicht möglich sind, Raum für persönliche Gespräche bieten, zum Beispiel in Form eines virtuellen Weinabends.

Bei all diesen vorgeschlagenen Maßnahmen muss jedoch stets abgewogen werden, ob ein zusätzliches Meeting oder eine zusätzliche Schulung mit dem Arbeitspensum der Teammitglieder vereinbar ist. Mehrere der Befragten beschrieben den zeitlichen Druck, unter dem sie während der Meetings stehen sowie ihr Empfinden, dass Onlinemeetings anstrengender

als Präsenztreffen sind. Zusätzliche Meetings, auch wenn diese für soziale Interaktionen oder nützliche Schulungen gedacht sind, bedeuten auch immer, dass die Zeit für arbeitsrelevante Aufgaben verringert wird und der Stress der Teammitglieder ggf. weiter ansteigt. Zudem sollte nicht vergessen werden, dass die Befragten angaben, dass sie mit der virtuellen Zusammenarbeit eigentlich zufrieden sind und auch viele sozio-emotionale Prozesse im Globalvorhaben sehr positiv bewertet wurden. Dies sind, insbesondere aufgrund der Größe des Teams, der geographischen Verstreuung sowie der sprachlichen und kulturellen Diversität der Teammitglieder, positive Ergebnisse. Dennoch sollten die Resultate kritisch betrachtet werden, da die durchgeführte Studie auch Schwachstellen aufweist, die im nächsten Kapitel erläutert werden.

6.3 Stärken und Schwächen der Studie

Im Folgenden soll die durchgeführte Studie kritisch reflektiert sowie Bezug auf die Gütekriterien qualitativer Forschung genommen werden. Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, sind die Forschungsfragen und der Fragebogen in enger Absprache mit Mitgliedern der Steuerungseinheit des GV Bodens entwickelt worden. Dies hatte den Vorteil, dass Aspekte und Fragen, auf die ich aufgrund meiner geringen Erfahrung im Globalvorhaben nicht eigenständig gekommen wäre, in die Forschung integriert werden konnten. Andererseits hatte dies den Nachteil, dass die Forschung nicht ganz frei, sondern beeinflusst von der Steuerungseinheit, durchgeführt wurde. Obwohl die Namen der Interviewkandidat*innen aus Datenschutzgründen nicht publiziert wurden, muss davon ausgegangen werden, dass aufgrund der kleinen Stichprobe sowie der öffentlich zugänglichen Freiwilligenliste der potenziellen Interviewkandidat*innen, die Befragten voraussichtlich mit dem Wissen teilnahmen, dass Mitglieder der Steuerungseinheit die Aussagen lesen und eventuell auch ihnen zuordnen könnten. Aus diesem Grund besteht die Möglichkeit, dass die Befragten ihre Kritikpunkte nicht gänzlich unvoreingenommen preisgaben. Die soziale Erwünschtheit ist ein Problem, das in der Interviewforschung häufig auftritt und dazu beitragen kann, dass die Ergebnisse verzerrt werden (Fajen, 2018, S. 362). Die Tatsache, dass die Forschung gemeinsam mit den Vorgesetzten entwickelt wurde und von diesen gelesen wird, erhöht die Verzerrung möglicherweise noch zusätzlich. Hinweise darauf liefern beispielsweise Äußerungen der DVs, die die Arbeit der Steuerungseinheit explizit loben (Interview_5; Pos. 67, Interview_4; Pos. 102) oder wie in Kapitel 6.1 erwähnt, die Äußerung nur weniger Kritikpunkte.

Ebenfalls kritisch können die Antworten der Befragten in Bezug auf das globale Team angesehen werden. Obwohl am Anfang der Interviews allen Befragten erklärt wurde, dass sich das Wort, „Team“ in einer Frage immer auf das gesamte Globalvorhaben, also alle Länderpakete und die Steuerungseinheit bezieht, haben sich manche der Interviewten immer wieder auf unterschiedliche kleinere Teams innerhalb des GV Bodens bezogen (z.B. auf das Team der Wissensmanager*innen, das Managementteam, aber auch auf die nationalen Teams). Eine der DVs erklärte in diesem Zusammenhang, dass sie mit den nationalen Kolleg*innen aus den anderen Ländern gar nichts zu tun hat und entweder mit dem Managementteam oder ihrem nationalen Team zusammenarbeitet und deshalb auch nur davon berichten könnte (Interview_4; Pos. 56). Diese Aussagen lassen darauf schließen, dass die Mitarbeitenden in den jeweiligen Länderpaketen bei dem Begriff „Team“ oder „globales Team“ vermehrt an die Menschen denken, mit denen sie unmittelbar zusammenarbeiten. Aus diesem Grund kann, wie erwähnt, eine Verzerrung der Aussagen zum globalen Team nicht ausgeschlossen werden.

In Bezug auf die Vergleichbarkeit der Aussagen sowie auf die Erwähnung der Häufigkeit von bestimmten Meinungen muss kritisch angemerkt werden, dass nicht alle Befragten das ganze Repertoire an vorbereiteten Fragen beantworteten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass ich individuell entschieden habe, wann welche Frage gestellt wird und mich bemühte, den Redefluss im Gespräch aufrechtzuerhalten. Hinzu kam, dass alle Interviews maximal eine Stunde dauern sollten, da die Befragten einen vollen Terminkalender hatten und ich den Interviewtermin nicht überziehen wollte. Aus diesem Grund wurden Fragen, die mir in den jeweiligen Interviewsituationen redundant erschienen, nicht gestellt.

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse wurde wie empfohlen darauf geachtet, dass sich die gebildeten Kategorien, ob induktiv oder deduktiv, deutlich voneinander abgrenzen. Dennoch kam es bei einigen Aussagen zu Überlappungen der Kategorien oder zu Unklarheiten, welcher Kategorie eine Äußerung zugeordnet werden sollte. Das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten könnte beispielsweise als Vorteil von MS Teams codiert werden, wurde jedoch auch oft im Zusammenhang mit Effektivität oder der Zufriedenheit mit der virtuellen Kollaboration genannt. In den meisten Fällen entschied ich mich in solchen Momenten dazu, die Aussagen mehreren Kategorien zuzuordnen. Dennoch sollte an dieser Stelle an die Subjektivität von Forschenden erinnert werden. Ihre Wahrnehmung, ihr Verständnis und ihr Handeln wird von ihrer individuellen Persönlichkeit, die durch ihr soziales Umfeld sowie durch (sub-) kulturelle und (berufs-) biografische Erlebnisse geprägt wird, beeinflusst (Mruck & Breuer, 2003).

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung bei der Objektivität, Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) wichtige wissenschaftliche Gütekriterien darstellen, gilt für die qualitative Forschung insbesondere die intersubjektive Nachvollziehbarkeit als bedeutendes Gütekriterium. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit wird insbesondere durch die Erklärungen und transparenten Beschreibungen der Forschungsschritte gewährleistet (Fajen, 2018, S. 357-358). Ich bemühte mich darum, diesem Anspruch gerecht zu werden, indem ich beispielsweise die Konzeption des Interviewleitfadens, das Sampling, die Durchführung, die Transkription und die Auswertung der Interviews detailliert beschrieb, um somit die Forschungsschritte transparent und nachvollziehbar zu machen.

Aufgrund der kleinen Untersuchungsgruppe sind die Ergebnisse weder repräsentativ für das gesamte GV Boden noch nahtlos übertragbar auf die Einführung von MS Teams in anderen transnationalen Teams. Die Ergebnisse liefern jedoch Anhaltspunkte in Bezug auf die Veränderungen der virtuellen Kollaboration durch die Einführung von MS Teams sowie die Zufriedenheit der Teammitglieder des Globalvorhabens mit der virtuellen Kollaboration und konnten individuelle Verbesserungsvorschläge identifizieren.

7 Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es herauszufinden, inwieweit die Einführung von MS Teams in dem von der GIZ durchgeführten Globalvorhaben „Bodenschutz und Rehabilitierung für Ernährungssicherung“ die virtuelle Kollaboration veränderte sowie die gegenwärtige Zufriedenheit der Teammitglieder des Globalvorhabens in Bezug auf die virtuelle Kollaboration zu identifizieren.

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wurden zunächst schon existierende Theorien sowie durchgeführte empirische Studien, insbesondere aus der Kommunikations- und Organisationswissenschaft, zu virtueller Teamkollaboration vorgestellt. Aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung und Globalisierung wird das Thema der transnationalen virtuellen Teamkollaboration in der Praxis immer relevanter und auch in der Wissenschaft vermehrt zum Forschungsgegenstand. Dennoch konnten, insbesondere durch die rasante technische Weiterentwicklung der Gegenwart, mehrere Forschungslücken identifiziert werden (vgl. Kapitel 2.4). Neben dem praktischen Forschungsbedarf konnte so auch ein theoretischer Bedarf festgestellt werden.

Anhand qualitativer Leitfadeninterviews mit sechs Teammitgliedern aus dem Globalvorhaben wurden empirische Daten erhoben. Diese wurden durch eine qualitative Inhaltsanalyse

ausgewertet und zusammenfassend vorgestellt. Die nicht repräsentativen Ergebnisse legten dar, dass sich die wahrgenommene virtuelle Kollaboration in mehreren Faktoren durch die Einführung von MS Teams verbessert hat (vgl. Kapitel 5). Auch sozio-emotionale Prozesse wie Vertrauen, Teamidentifikation, Teamzusammenhalt oder Arbeitsmotivation, welche in Korrelation mit der Teamzufriedenheit stehen, wurden zum großen Teil als existierend und gut beschrieben (vgl. Kapitel 5.5). Zudem wurde angegeben, dass MS Teams einen positiven Einfluss auf manche dieser Prozesse hat, wie beispielsweise auf die Kohäsion im Globalvorhaben (vgl. Kapitel 5.5.1). Die negativen Aspekte im Zusammenhang mit der Nutzung der eingeführten Kollaborationssoftware waren zum größten Teil übergeordnete Probleme, wie beispielsweise instabile Internetverbindungen, die die Nutzung des Tools in den Partnerländern einschränkt (vgl. Kapitel 5.1.2). Dennoch wurden auch Verbesserungsvorschläge für Attribute geäußert, welche vom Globalvorhaben selbst beeinflussbar sind (vgl. Kapitel 5.5.5). Die in Kapitel 6.2 formulierten Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Zufriedenheit der Teammitglieder basieren auf diesen Verbesserungsvorschlägen sowie entsprechenden Erkenntnissen und Empfehlungen aus der Fachliteratur. Bevor diese Handlungsempfehlungen umgesetzt werden sollten die Forschungsergebnisse jedoch durch eine repräsentative Studie im Globalvorhaben überprüft werden. Wie in Kapitel 6.3 erläutert, ist aufgrund der kleinen Untersuchungseinheit sowie einer möglichen Voreingenommenheit der Befragten, da die Interviewaussagen ihnen persönlich zugeordnet werden könnten, eine Verzerrung der Ergebnisse nicht auszuschließen.

Eine mögliche Übertragbarkeit der Ergebnisse zur Einführung, Nutzung und zum (positiven) Einfluss von MS Teams auf andere transnationale virtuelle Teams müsste ebenfalls durch weitere Studien überprüft werden. Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich vor allem auf die im Globalvorhaben gegebenen Umstände. Interessant wäre es daher weitere Studien in strukturell divergent aufgebauten Teams durchzuführen, in denen MS Teams eingeführt bzw. genutzt wird, beispielsweise auch im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit oder in der freien Wirtschaft, um herauszufinden, ob MS Teams auch dort Faktoren der virtuellen Kollaboration aus Sicht der Teammitglieder verbessert. Durch den rasanten Anstieg der Nutzung von MS Teams und vergleichbaren Tools, auch bedingt durch die Covid-19 Pandemie, entsteht eine immer größere Notwendigkeit zu erforschen, wie groß der Nutzen dieser technischen Weiterentwicklung für die virtuelle Kollaboration von transnationalen Teams ist.

Aus diesem Grund wären weiterführend auch Vergleichsstudien²³ interessant, die virtuelle Teams, die über eine gemeinsame Plattform wie MS Teams zusammenarbeiten, mit virtuellen Teams, die eine solche Plattform nicht nutzen und z.B. nur über E-Mail und/oder Videokonferenzen kollaborieren, zu vergleichen. Untersucht werden könnte der Erfolg dieser virtuellen Teams, die interne Hierarchie oder sozio-emotionale Prozesse wie Vertrauen, Motivation, Teamidentifikation und Zusammenhalt.

Abschließend ist festzustellen, dass durch die schnelle technische Weiterentwicklung davon ausgegangen werden kann, dass Onlineplattformen wie MS Teams stetig optimiert werden und neue Features und Nutzungsoptionen, aber auch Anbieter auf den Markt kommen werden. Unter diesem Gesichtspunkt sowie den Ergebnissen dieser Arbeit, welche nahelegen, dass Onlineplattformen wie MS Teams die Teamkollaboration positiv beeinflussen können, sollten sich Unternehmen, um konkurrenzfähig zu bleiben, mit den neuen Möglichkeiten der virtuellen Teamkollaboration frühzeitig auseinandersetzen.

²³ Bisher sind in der Fachliteratur vermehrt Studien zu finden, die traditionelle und virtuelle Teams vergleichen (z.B. Straus & McGrath, 1994; Walther, 1995; Warkentin et al., 1997; Cappel & Windsor, 2000; Fajen, 2018, S. 48).

8 Literaturverzeichnis

- Adler, N. J. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed). Thomson/South-Western.
- Afflerbach, T. (2020). *Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: Practices to Overcome the Cooperation Problem*. Springer.
- Akin, N., & Rumpf, J. (2013). Führung virtueller Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44(4), 373–387. <https://doi.org/10.1007/s11612-013-0228-9>
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>
- Alderfer, C. P. (1977). Group and Intergroup Relations. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Hrsg.), *Improving Life at Work. Behavioral Science Approaches to Organizational Change* (S. 227–296). CA: Goodyear Publications.
- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203–230. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270109>
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292. <https://doi.org/10.1177/014920639902500302>
- Andres, H. P. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(1/2), 39–48. <https://doi.org/10.1108/13527590210425077>
- Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2012). The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68–82. <https://doi.org/10.1177/1548051811425047>
- Antoni, C. H. (2000). *Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen*. Beltz.

- Argote, L., & Kane, A. A. (2009). Superordinate identity and knowledge creation and transfer in organizations. In N. J. Foss & S. Michailova (Hrsg.), *Knowledge Governance: Processes and Perspectives* (S. 166–190). OUP Oxford.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Bakhtiar, A., Webster, E. A., & Hadwin, A. F. (2018). Regulation and socio-emotional interactions in a positive and a negative group climate. *Metacognition and Learning*, *13*(1), 57–90. <https://doi.org/10.1007/s11409-017-9178-x>
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *87*(1), 156–179. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2961>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, *46*(3), 379. <https://doi.org/10.2307/3094869>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). *A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. 1*, 14–49.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, *31*(2), 99–110. <https://doi.org/10.1108/01409170810846821>
- Berry, G. R. (2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *Journal of Business Communication*, *48*(2), 186–206. <https://doi.org/10.1177/0021943610397270>
- Bigley, G. A., & Pearce, J. L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *The Academy of Management Review*, *23*(3), 405. <https://doi.org/10.2307/259286>
- Bischoff, A., & Niedersächsisches Institut für Frühkindliche Bildung und Entwicklung (Hrsg.). (2012). *Sozial-emotionale Kompetenzen: Fördermöglichkeiten durch Spiel und Bewegung*. Nifbe.
- Blackburn, R., Furst, S., & Rosen, B. (2003). Building a Winning Virtual Team: KSAs, Selection, Training, and Evaluation. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Hrsg.), *Virtual Teams That Work*

- Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (S. 95–120). Jossey-Bass.
http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual_teams_that_work_creating_conditions_for_virtual_team_effectiveness.pdf
- Block, C. H. (2000). *Von der Gruppe zum Team: Wie Sie die Zusammenarbeit in zukunftsorientierten Unternehmen verbessern*. Beck.
- BMZ. (2019, Oktober). *Sonderinitiative EINEWELT ohne Hunger*. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/themen_und_schwerpunkte/hunger/191122_FS_SEWoH_web.pdf
- BMZ. (2021). *Einzelne Akteure (Auswahl) Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
https://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale_ez/akteure_ez/einzelakteure/giz/index.html
- Bohnsack, R. (1999). *Rekonstruktive Sozialforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
<https://doi.org/10.1007/978-3-663-01190-3>
- Bolten, J. (2007). *Interkulturelle Kompetenz* (Neubearb). Landeszentrale für Politische Bildung Thüringen.
- Bos, N., Olson, J., Gergle, D., Olson, G., & Wright, Z. (2002). Effects of four computer-mediated communications channels on trust development. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems Changing Our World, Changing Ourselves - CHI '02*, 135. <https://doi.org/10.1145/503376.503401>
- Bouas, K. S., & Arrow, H. (1996). The development of group identity in computer and face-to-face groups with membership change. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 4(2–3), 153–178. <https://doi.org/10.1007/BF00749745>
- Brown, H. G., Poole, M. S., & Rodgers, T. L. (2004). Interpersonal Traits, Complementarity, and Trust in Virtual Collaboration. *Journal of Management Information Systems*, 20(4), 115–138. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045785>
- Byrnes, K. G., Kiely, P. A., Dunne, C. P., McDermott, K. W., & Coffey, J. C. (2021). Communication, collaboration and contagion: “Virtualisation” of anatomy during COVID-19. *Clinical Anatomy*, 34(1), 82–89. <https://doi.org/10.1002/ca.23649>
- Caballer, A., Gracia, F., & Peiró, J. (2005). Affective responses to work process and outcomes in virtual teams: Effects of communication media and time pressure. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 245–260. <https://doi.org/10.1108/02683940510589037>

- Cappel, J. J., & Windsor, J. C. (2000). Ethical Decision Making: A Comparison of Computer-Supported and Face-to-Face Group. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 95–107.
<https://doi.org/10.1023/A:1006344825235>
- Carlson, J. R., & Zmud, R. W. (1994). CHANNEL EXPANSION THEORY: A DYNAMIC VIEW OF MEDIAL AND INFORMATION RICHNESS PERCEPTIONS. *Academy of Management Proceedings*, 1994(1), 280–284. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1994.10344817>
- Carstens, O. (2021). Kollaboration, die. In *DUDEN*. Bibliographisches Institut GmbH.
<https://www.duden.de/node/80940/revision/241552>
- Carte, T., & Chidambaram, L. (2004). A Capabilities-Based Theory of Technology Deployment in Diverse Teams: Leapfrogging the Pitfalls of Diversity and Leveraging Its Potential with Collaborative Technology. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11), 448–471. <https://doi.org/10.17705/1jais.00060>
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 42(3), 273–287. <https://doi.org/10.5465/256919>
- Chidambaram, L., & Tung, L. L. (2005). Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups. *Information Systems Research*, 16(2), 149–168. <https://doi.org/10.1287/isre.1050.0051>
- Child, J. (2001). Trust—The fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274–288. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00033-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00033-X)
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
<https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Comelli, G., & Rosenstiel, L. von. (2009). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen* (4., erweiterte und überarbeitete Auflage). Vahlen.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99. <https://doi.org/10.1177/1056492605285930>
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244.
<https://doi.org/10.1080/13594320143000654>

- Cramton, C. D. (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346–371.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift Trust in Global Virtual Teams: Trusting Beliefs and Normative Actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45–56.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). *Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design*. 6, 191–233.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355.
<https://doi.org/10.2307/248682>
- Daly-Jones, O., Monk, A., & Watts, L. (1998). Some advantages of video conferencing over high-quality audio conferencing: Fluency and awareness of attentional focus. *International Journal of Human-Computer Studies*, 49(1), 21–58. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1998.0195>
- De la Torre-Ruiz, J. M., Ferrón-Vílchez, V., & Ortiz-de-Mandojana, N. (2014). Team Decision Making and Individual Satisfaction With the Team. *Small Group Research*, 45(2), 198–216.
<https://doi.org/10.1177/1046496414525478>
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575–600.
<https://doi.org/10.2307/25148857>
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers, 10.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772701>
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291–310.
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.4.291>
- Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning? In P. Dillenbourg (Hrsg.), *Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches* (S. 1–19). Elsevier.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed). Jossey-Bass.

- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507. <https://doi.org/10.2307/3094849>
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational Work Teams: A New Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410604859>
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values, and Goals. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 109–132. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>
- EINEWELT ohne Hunger. (2018, Dezember). *Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung*. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. <https://www.giz.de/de/downloads/giz2019-de-bodenschutz-global.pdf>
- Ellgring, H. (1987). Kommunikation. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (2. Aufl., S. 186–203). Psychologie-Verlags-Union.
- Espinosa, J. A., & Carmel, E. (2003). The impact of time separation on coordination in global software teams: A conceptual foundation. *Software Process: Improvement and Practice*, 8(4), 249–266. <https://doi.org/10.1002/spip.185>
- Espinosa, J. A., Slaughter, S. A., Kraut, R. E., & Herbsleb, J. D. (2007). Familiarity, Complexity, and Team Performance in Geographically Distributed Software Development. *Organization Science*, 18(4), 613–630. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0297>
- Fajen, A. (2018). *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams: Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern*. Springer Gabler.
- Fasciani, M., Eagle, T., & Preset, A. (2019). *Magic Quadrant for Meeting Solutions*. Gartner. <https://b2bsalescafe.files.wordpress.com/2019/09/gartner-magic-quadrant-for-meeting-solutions-september-2019.pdf>
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2008). It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 161–178. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.02.012>
- Fjermestad, J., & Hiltz, S. R. (2000). Group Support Systems: A Descriptive Evaluation of Case and Field Studies. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 115–159. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045657>
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Originalausgabe, 5. Auflage). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Foddy, M., Smithson, M., Schneider, S., & Hogg, M. A. (1999). *Resolving social dilemmas: Dynamic, structural, and intergroup aspects*. Psychology Press.
- Forster, J. (1978). *Teams und Teamarbeit in der Unternehmung: Eine gesamtheitliche Darstellung mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis*. Haupt.
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social Science & Medicine*, *54*(8), 1255–1266. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00094-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6)
- Freitag, M. (2016). *Kommunikation im Projektmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13388-7>
- Fuchs-Heinritz, W. (Hrsg.). (2013). *Lexikon zur Soziologie* (5., überarb. Aufl. 2011). Springer VS.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, *38*(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York University Press.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice Hall.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, *37*(5), 459–489. <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>
- Gemünden, H. G. (Hrsg.). (2001). *Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (2., aktualisierte und erw. Aufl.). Gabler.
- Gibson, B., & Hua, Z. (2016). Interviews. In Z. Hua (Hrsg.), *Research Methods in Intercultural Communication: A Practical Guide* (S. 181–195). Wiley & Sons.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Hrsg.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (1. Aufl.). Jossey-Bass.
- Gibson, C. B., Huang, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2014). Where Global and Virtual Meet: The Value of Examining the Intersection of These Elements in Twenty-First-Century Teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 217–244. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091240>
- Gibson, C. B., & Manuel, A. J. (2003). Building Trust: Effective Multicultural Communication Process in Virtual Teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Hrsg.), *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (S. 59–86). Jossey-Bass. http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual_teams_that_work_creating_conditions_for_virtual_team_effectiveness.pdf

- GIZ. (2020). *Globalvorhaben Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung* (Fortschrittsbericht zu einem TZ-Modul Nr. 6; S. 34). Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Internes Dokument.
- GIZ. (2021a). *Fragen und Antworten zur GIZ*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. <https://www.giz.de/de/presse/9785.html>
- GIZ. (12/2019a). *Globalvorhaben „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“* (Sonderinitiative Eine Welt Ohne Hunger (SEWOH), S. 40) [Sachstandsbericht 2019]. Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Internes Dokument.
- GIZ. (08/2019b). *Globalvorhaben Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung überregional, PN: 2014.0156.1* (Programmorschlag für ein Globales Vorhaben, S. 40) [Änderungsangebot 18/19]. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Internes Dokument.
- GIZ. (2021b). *Identität*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. https://www.giz.de/de/ueber_die_giz/98.html
- GIZ. (2021c). *Schutz und Rehabilitierung von Böden—Grundlage für Ernährungssicherung*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). <https://www.giz.de/de/weltweit/32181.html>
- GIZ-Unternehmenskommunikation. (2020, Juli). *Die GIZ im Profil*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. [https://www.giz.de/de/downloads/Die%20GIZ%20im%20Profil%20\(barrierefrei\).pdf](https://www.giz.de/de/downloads/Die%20GIZ%20im%20Profil%20(barrierefrei).pdf)
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). VS Verlag.
- Gobeli, S., Spiegel-Steinmann, B., Rack, O., & Tschaut, A. (2012). *Anreizmanagement in virtuellen Teams: Erfolgreiche Strategien zur Motivation von Mitarbeitenden*. 81(4), 259–263.
- Goecke, R. (1997). *Kommunikation von Führungskräften: Fallstudien zur Medienanwendung im oberen Management*. Dt. Univ.-Verl. [u.a.].
- Goodman, R. A., & Goodman, L. P. (1976). Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower-The Theater Case. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 494. <https://doi.org/10.2307/2391857>
- Griffith, Sawyer, & Neale. (2003). Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology. *MIS Quarterly*, 27(2), 265. <https://doi.org/10.2307/30036531>

- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). 8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379–421. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23009-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23009-3)
- Gunawardena, C. N. (1995). *Social Presence Theory and Implications for Interaction and Collaborative Learning in Computer Conferences*. 2(1), 147–166.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental Considerations About Work Groups. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of Work Group Psychology* (S. 3–21). John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). TEAMS IN ORGANIZATIONS: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757>
- Hacker, J., vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M., & Schneider, J. (2020). Virtually in this together – how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 563–584. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814680>
- Hackman, J. R. (1987). The Design of Work Teams. In J. W. Lorsch (Hrsg.), *Hand- book of Organizational Behavior* (S. 315–342). NJ: Prentice-Hall.
- Hakonen, M., & Lipponen, J. (2008). Procedural Justice and Identification with Virtual Teams: The Moderating Role of Face-to-Face Meetings and Geographical Dispersion. *Social Justice Research*, 21(2), 164–178. <https://doi.org/10.1007/s11211-008-0070-3>
- Hambley, L. A., O’Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>
- Han, G. (Helen), & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20–43. <https://doi.org/10.1108/10444061011016614>
- Haywood, M. (1998). *Managing virtual teams: Practical techniques for high-technology project managers*. Artech House.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39
- Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: Das VIST Modell. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 172–202). Pabst Verlag.
- Hertel, G. (2013). E-Leadership und virtuelle Teams. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 162–171). Hogrefe Verlag.
- Hertel, G., & Konradt, U. (2001). *Führung in virtuellen Teams: Abschied vom Vorgesetzten? Wie viel und welche Art von Führung brauchen Beschäftigte, die in virtuellen Teams und lose geknüpften Netzwerken arbeiten?* 1(34), 40–44.
- Hertel, G., & Konradt, U. (2007). *Telekooperation und virtuelle Teamarbeit*. Oldenbourg.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/13594320344000228>
- Hertel, G., Niedner, S., & Herrmann, S. (2003). Motivation of software developers in Open Source projects: An Internet-based survey of contributors to the Linux kernel. *Research Policy*, 32(7), 1159–1177. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(03\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(03)00047-7)
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup Bias. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 575–604. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135109>
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Hinds, P. J., & Weisband, S. P. (2003). Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Hrsg.), *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (S. 21–36). Jossey-Bass. http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual_teams_that_work_creating_conditions_for_virtual_team_effectiveness.pdf
- Hoch, J. E. (2007). *VERTEILTE FÜHRUNG IN VIRTUELLEN TEAMS Zum Einfluss struktureller, interaktionaler und teambasierter Führungstechniken auf den Teamerfolg* [Christian-Albrechts-Universität zu Kiel]. https://macau.uni-kiel.de/receive/diss_mods_00002322?lang=de

- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Höfferer, M., & Sandriester, B. (2009). Von der Zusammenarbeit im zweiten und der Collaboration im ersten Leben. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 46*(3), 4–5. <https://doi.org/10.1007/BF03340357>
- Hoffmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32*(2), 339–372.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review, 25*(1), 121–140. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606>
- Hollingshead, A. B., Mcgrath, J. E., & O'Connor, K. M. (1993). Group Task Performance and Communication Technology: A Longitudinal Study of Computer-Mediated Versus Face-to-Face Work Groups. *Small Group Research, 24*(3), 307–333. <https://doi.org/10.1177/1046496493243003>
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review, 20*(2), 379. <https://doi.org/10.2307/258851>
- Huang, W., Watson, R. T., & Wei, K. K. (1998). Can a lean e-mail medium be used for rich communication? A psychological perspective. *European Journal of Information Systems, 7*(4), 269–274. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000302>
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science, 14*(1), 81–90. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>
- Hughes, O. (2020, Oktober 28). *Watch out Zoom: Microsoft Teams now has more than 115 million daily users*. TechRepublic. <https://www.techrepublic.com/article/watch-out-zoom-microsoft-teams-now-has-more-than-115-million-daily-users/>
- Huysman, M., Steinfield, C., Jang, C.-Y., David, K., in 't Veld, M. H., Poot, J., & Mulder, I. (2003). Virtual Teams and the Appropriation of Communication Technology: Exploring the Concept of Media Stickiness. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 12*(4), 411–436. <https://doi.org/10.1023/A:1026145017609>
- Hyväri, I. (2006). Success of Projects in Different Organizational Conditions. *Project Management Journal, 37*(4), 31–41. <https://doi.org/10.1177/875697280603700404>

- Iacono, C. S., & Weisband, S. (1997). Developing trust in virtual teams. *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences*, 2, 412–420.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.1997.665615>
- Janowski, B. (Hrsg.). (2012). *Der ganze Mensch: Zur Anthropologie der Antike und ihrer europäischen Nachgeschichte*. Akademie Verlag.
- Janssen, O. & Xu Huang. (2008). Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*, 34(1), 69–88. <https://doi.org/10.1177/0149206307309263>
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29–64.
<https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518185>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jedrzejczyk, P. (2012). Herausforderungen und Chancen interkultureller Teams. In K. Draheim, F. Liebetanz, & S. Vogler-Lipp (Hrsg.), *Schreiben(d) lernen im Team* (S. 103–117). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19129-4_7
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Jensen, C., Farnham, S. D., Drucker, S. M., & Kollock, P. (2000). The effect of communication modality on cooperation in online environments. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '00*, 470–477.
<https://doi.org/10.1145/332040.332478>
- Johannsen, A. (2002). *Telepräsenz im eLearning*. Deutscher Universitätsverlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-663-11617-2>
- Jones, R. A., & Brehm, J. W. (1967). Attitudinal effects of communicator attractiveness when one chooses to listen. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), 64–70.
<https://doi.org/10.1037/h0024528>
- Jost, P.-J. (2008). *Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung* (2., aktualisierte und überarb. Aufl). Gabler.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3–4), 187–213. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00019-7)
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Discipline of Teams*. 111–120.

- Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The global virtual manager: A prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), 183–194. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00090-0)
- Kempler, T. M., & Linnenbrink, E. A. (2006). Helping behaviors in collaborative groups in math: A descriptive analysis. In S. A. Karabenick & R. S. Newman (Hrsg.), *Help seeking in academic settings: Goals, groups, and contexts* (S. 89–116). Taylor & Francis.
- Kergel, D. (2018). Qualitative Sozialforschung. In D. Kergel, *Qualitative Bildungsforschung* (S. 43–76). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18587-9_3
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78–94. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.78>
- Khatib, V. E., & Kolbe, L. M. (2012). Virtuelles Teambuilding und IKT-Technologien in Relation unter Einbeziehung der Theorien Social Presence und Media Richness. In D. C. Mattfeld & S. Robra-Bissantz (Hrsg.), *Tagungsband der MKWI 2012*. Institut für Wirtschaftsinformatik. https://publikationsserver.tu-braunschweig.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbbs_derivate_00027826/Beitrag411.pdf
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345–379. <https://doi.org/10.1007/BF00992553>
- Klitmøller, A., & Lauring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business*, 48(3), 398–406. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.023>
- Kock, N. (2002). What is E-Collaboration? *International Journal of e-Collaboration*. Idea Group Publishing.
- Köhler, T. (2003). *Das Selbst im Netz: Die Konstruktion sozialer Identität in der computervermittelten Kommunikation* (1. Aufl). Westdt. Verl.
- Konradt, U., & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams: Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Beltz.
- Korzynski, P. (2013). Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research*, 5(5), 184–188. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2013/5-5/B.28>
- Kreijns, K., Kirschner, P. A., & Jochems, W. (2003). Identifying the pitfalls for social interaction in computer-supported collaborative learning environments: A review of the research. *Computers in Human Behavior*, 19(3), 335–353. [https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(02\)00057-2](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(02)00057-2)

- Kruse, J., & Schmieder, C. (2014). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarbeitete Auflage). Beltz Juventa.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.6.822>
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 23(2), 325. <https://doi.org/10.2307/259377>
- Leimeister, J. M. (2014). *Collaboration Engineering*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20891-1>
- Lembke, S., & Wilson, M. G. (1998). Putting the „Team“ into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice. *Human Relations*, 51(7), 927–944. <https://doi.org/10.1177/001872679805100704>
- Lersch, P. (1964). *Der Mensch als soziales Wesen. Eine Einführung in die Sozialpsychologie*. (2. Aufl.). Johann Ambrosius Barth.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Sage Publications, Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, 114–139.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967. <https://doi.org/10.2307/2578601>
- Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30893-3>
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*. Wiley.
- Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In D. Gambetta (Hrsg.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (electronic edition, Bd. 6, S. 94–107). Department of Sociology. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.23.8075&rep=rep1&type=pdf>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>

- Markus, M. L. (1994). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. *Organization Science*, 5(4), 502–527. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.502>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (4th ed). Sage Publications.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl). Beltz.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23–63. <https://doi.org/10.1080/21515581.2011.552424>
- McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2002). Groups, Technology, and Time: Use of Computers for Collaborative Work. In R. S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King, & J. Myers (Hrsg.), *Theory and Research on Small Groups* (Bd. 4, S. 205–228). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-306-47144-2_10
- MDR. (2020, Juni 11). *IST STREAMING DAS NEUE FLIEGEN? Der Digitalisierungsschub in Zahlen – Schulze wünscht sich Nachhaltigkeit*. <https://www.mdr.de/nachrichten/politik/inland/studie-digitalisierung-corona-umwelt-homeoffice-100.html>
- Mennecke, B. E., Triplett, J. L., Hassall, L. M., & Conde, Z. J. (2010). Embodied Social Presence Theory. *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.179>
- Merkens, H. (1997). Stichproben bei qualitativen Studien. In B. Friebertshäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 97–106). Juventa-Verlag.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). *A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams*. 115(2), 214–225.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research* (S. 166–195). Sage Publications.

- Misoch, S. (2006). *Online-Kommunikation*. UVK Verl.-Ges.
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. De Gruyter Oldenbourg.
- Molla, R. (2019, Oktober). *How remote work is quietly remaking our lives Working from anywhere: The good, the bad, the lovely*.
<https://www.vox.com/recode/2019/10/9/20885699/remote-work-from-anywhere-change-coworking-office-real-estate>
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). GETTING IT TOGETHER: TEMPORAL COORDINATION AND CONFLICT MANAGEMENT IN GLOBAL VIRTUAL TEAMS. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1251–1262.
<https://doi.org/10.2307/3069399>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). CONFLICT AND SHARED IDENTITY IN GEOGRAPHICALLY DISTRIBUTED TEAMS. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212–238. <https://doi.org/10.1108/eb022856>
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9–18.
<https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Möslein, K. (1999). *Medientheorien: Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung im Überblick* (Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre Nr. 10). Technischen Universität München.
<https://docplayer.org/17178404-Medientheorien-perspektiven-der-medienwahl-und-medienwirkung-im-ueberblick.html>
- Mruck, K., & Breuer, F. (2003). Subjectivity and Reflexivity in Qualitative Research—The FQS Issues. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 4, No 2 (2003): Subjectivity and Reflexivity in Qualitative Research II. <https://doi.org/10.17169/FQS-4.2.696>
- Müller, T., & Turner, J. R. (2004). *Cultural differences in project owner-manager communication*. PMI® Research Conference: Innovations, London, England, Newtown Square.
<https://www.pmi.org/learning/library/cultural-differences-project-owner-manager-communication-8329>
- Nagel, K. (2012). *Professionelle Projektkommunikation: Mit sechs Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen*. Linde international.

- Nastansky, L. (1995). *Groupware – Kommunikation, Kollaboration, Koordination*. [http://gcc.uni-paderborn.de/CDHK/Blockseminar/CDHK-K_Pool.nsf/0/5cbd0f9e2c17a07ac125712d00476700/\\$FILE/Groupware%20-%20Kommunikation,%20Kollaboration,%20Koordination.pdf](http://gcc.uni-paderborn.de/CDHK/Blockseminar/CDHK-K_Pool.nsf/0/5cbd0f9e2c17a07ac125712d00476700/$FILE/Groupware%20-%20Kommunikation,%20Kollaboration,%20Koordination.pdf)
- Nußbeck, S., & Fengler, J. (2010). *Einführung in die Beratungspsychologie: Mit 94 Übungsfragen und 3 Tabellen* (2., durchgesehene Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.
- Ocker, R., Zhang, Y., Hiltz, S. R., & Ronson, M. B. (2009). *Determinants of Partially Distributed Team Performance: A Path Analysis of Socio-Emotional and Behavioral Factors*. Paper 707.
- O’Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *Globalwork: Bridging distance, culture, and time* (1st ed). Jossey-Bass Publishers.
- Olaniran, B. A. (2011). Organizational Communication: Assessment of Videoconferencing as a Medium for Meetings in the Workplace. In A. Mesquita (Hrsg.), *Socio-logical and Philosophical Aspects of Human Interaction with Technology. Advancing Concepts* (S. 58–79). Information Science Reference.
- O’Leary & Cummings. (2007). The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433. <https://doi.org/10.2307/25148802>
- O’Leary, M. B., & Mortensen, M. (2010). Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science*, 21(1), 115–131. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0434>
- Oppelt, R. U. (1995). *Computerunterstützung für das Management. Neue Möglichkeiten der computerbasierten Informationsunterstützung oberster Führungskräfte auf dem Weg von MIS zu EIS?* Oldenbourg.
- Osterloh, M., & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen* (1. Auflage). Gabler.
- Oxford, R. L. (1997). Cooperative Learning, Collaborative Learning, and Interaction: Three Communicative Strands in the Language Classroom. *The Modern Language Journal*, 81(4), 443–456. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.1997.tb05510.x>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>

- Panteli, N., & Dawson, P. (2001). Video conferencing meetings: Changing patterns of business communication. *New Technology, Work and Employment*, 16(2), 88–99.
<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00079>
- Pauleen, D. J., & Yoong, P. (2001). Relationship Building and the use of ICT in Boundary-Crossing Virtual Teams: A Facilitator's Perspective. *Journal of Information Technology*, 16(4), 205–220. <https://doi.org/10.1080/02683960110100391>
- Paz, A. J. (2020). *Online collaboration platforms: Communication implications for workplace virtual teams*. Eastern Michigan University.
- Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359–379.
<https://doi.org/10.1108/09593840410570258>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Oldenbourg.
- Purdy, J. M., Nye, P., & Balakrishnan, P. V. (Sundar). (2000). THE IMPACT OF COMMUNICATION MEDIA ON NEGOTIATION OUTCOMES. *International Journal of Conflict Management*, 11(2), 162–187. <https://doi.org/10.1108/eb022839>
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Reinig, B. A. (2003). Toward an Understanding of Satisfaction with the Process and Outcomes of Teamwork. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 65–83.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045750>
- Remdisch, S., & Utsch, A. (2006). *Führen auf Distanz. Neue Herausforderungen für Organisation und Management*. 3, 32–43.
- Rice, R. E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 3(4), 475–500.
<https://doi.org/10.1287/orsc.3.4.475>
- Riemer, K., Steinfield, C., & Vogel, D. (2009). eCollaboration: On the nature and emergence of communication and collaboration technologies. *Electronic Markets*, 19(4), 181–188.
<https://doi.org/10.1007/s12525-009-0023-1>
- Riopelle, K., Gluesing, J. C., Alcorido, T. C., Baba, M., Britt, D., & McKether, W. , Monplaisir, L. , Ratner, H. H. , & Wagner, K. H. (2003). Context, Task and the Evolution of Technology Use in Global Virtual Teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Hrsg.), *Virtual Teams That Work. Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (S. 239–264). Jossey-Bass Publishers.

- Ritchie, J., & Lewis, J. (Hrsg.). (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage Publications.
- Robert, L. P., & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams: JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69(4), 503–513. <https://doi.org/10.1002/asi.23983>
- Rosenstiel, L. (2007). Kommunikation in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. aktualis. Aufl., S. 387–414). Huber (Hans Huber. Psychologie-Lehrbuch).
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339–356. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00046>
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273–310. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280109>
- Saunders, C. S., & Ahuja, M. K. (2006). Are All Distributed Teams the Same? Differentiating Between Temporary and Ongoing Distributed Teams. *Small Group Research*, 37(6), 662–700. <https://doi.org/10.1177/1046496406294323>
- Schäfers, B. (Hrsg.). (2001). *Grundbegriffe der Soziologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-92251-9>
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729. <https://doi.org/10.1177/0539018405058216>
- Schneider, R. (2020). *Virtuelle Aufgabenbearbeitung in mehrsprachigen Gruppen: Eine qualitative Studie in der Französischlehrerbildung*. J.B. Metzler. <https://doi.org/10.1007/978-3-476-05627-6>
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol 15, No 1 (2014). <https://doi.org/10.17169/FQS-15.1.2043>
- Schröder, H. (2001). *Didaktisches Wörterbuch: Wörterbuch der Fachbegriffe von „Abbilddidaktik“ bis „Zugpferd-Effekt“* (3., erw.aktualisierte Aufl). Oldenbourg.

- Schulz von Thun, F. (2002). *Miteinander reden. 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation* (Sonderausg.).
- Schulz von Thun, F. (2007). *Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (45. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schwabe, G. (2001). Theorien zur Mediennutzung bei der Gruppenarbeit. In G. Schwabe, N. Streitz, & R. Unland (Hrsg.), *CSCW-Kompendium* (S. 54–65). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-56848-0_7
- Schwabe, G. (2004). *Medienwahl*. <https://doi.org/10.5167/UZH-57178>
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267–295. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x>
- Scott, C. R. (2007). Communication and Social Identity Theory: Existing and Potential Connections in Organizational Identification Research. *Communication Studies*, 58(2), 123–138. <https://doi.org/10.1080/10510970701341063>
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—A critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.003>
- Sethi, R. (2000). Superordinate Identity in Cross-Functional Product Development Teams: Its Antecedents and Effect on New Product Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 330–344. <https://doi.org/10.1177/0092070300283003>
- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131–142. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>
- Shachaf, P., & Hara, N. (2007). Behavioral complexity theory of media selection: A proposed theory for global virtual teams. *Journal of Information Science*, 33(1), 63–75. <https://doi.org/10.1177/0165551506068145>
- Shapiro, D. L. (Hrsg.). (2005). *Managing multinational teams: Global perspectives*. Elsevier/JAI.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.
- Shujaat, S., Manzoor, A., & Syed, N. A. (2014). *Impact of Team Work on Employee Satisfaction*. 10(2), 71–80.
- Siebrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2008). THE BRIGHT SIDE OF VIRTUAL COLLABORATION: HOW TEAMS CAN PROFIT FROM DISPERSION. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33627369>
- Siebrat, F., Högl, M., & Ernst, H. (2009). *How to Manage Virtual Teams*. 4, 63–68.

- Simon, A. F. (2006). Computer-Mediated Communication: Task Performance and Satisfaction. *The Journal of Social Psychology, 146*(3), 349–379. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.3.349-379>
- Simpson, D. (2017). Advantages and disadvantages of international virtual project teams. *International Business And Global Economy, 36*(1). <https://doi.org/10.4467/23539496IB.17.019.7467>
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). INTRA- AND INTERORGANIZATIONAL COOPERATION: TOWARD A RESEARCH AGENDA. *Academy of Management Journal, 38*(1), 7–23. <https://doi.org/10.2307/256726>
- Spataro, J. (2020, Oktober 28). *Microsoft Teams reaches 115 million DAU—plus, a new daily collaboration minutes metric for Microsoft 365*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/10/28/microsoft-teams-reaches-115-million-dau-plus-a-new-daily-collaboration-minutes-metric-for-microsoft-365/>
- Staehele, W. H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Auflage überarb. von Dr. Peter Conrad (Prof. f. Betriebswirtschaftsl., Inst. f. Personalmanagement, Univ. der Bundeswehr Hamburg); Dr. Jörg Sydow (Prof. f. Betriebswirtschaftsl., Inst. f. Allg. Betriebswirtschaftsl., Freie Univ. Berlin)). Verlag Franz Vahlen.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science, 10*(6), 758–776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal, 18*(6), 617–640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>
- Staples, D. S., & Zhao, L. (2006). The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams. *Group Decision and Negotiation, 15*(4), 389–406. <https://doi.org/10.1007/s10726-006-9042-x>
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (7., vollständig überarbeitete Auflage). Springer Gabler.
- Steinwachs, K. (1999). Information and culture—The impact of national culture on information processes. *Journal of Information Science, 25*(3), 193–204. <https://doi.org/10.1177/016555159902500303>

- Straus, S. G., & McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 87–97. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.87>
- Tang, J. C., & Isaacs, E. A. (1993). *Why do users like video? Studies of multimedia-supported collaboration*. 3(1), 163–196.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2–24. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x>
- Teufel, S. (Hrsg.). (1995). *Computerunterstützung für die Gruppenarbeit*. Addison-Wesley.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17–29. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047>
- Tseng, H., & Ku, H.-Y. (2011). *The relationships between trust, performance, satisfaction, and development progressions among virtual teams*. 12(2). https://www.researchgate.net/profile/Hung-Tseng-3/publication/263227607_THE_RELATIONSHIPS_BETWEEN_TRUST_PERFORMANCE_SATISFACTION_AND_DEVELOPMENT_PROGRESSIONS_AMONG_VIRTUAL_TEAMS_Quarterly_Review_of_Distance_Education_122/links/563389fa08aeb786b7013657/THE_RELATIONSHIPS-BETWEEN-TRUST-PERFORMANCE-SATISFACTION-AND-DEVELOPMENT-PROGRESSIONS-AMONG-VIRTUAL-TEAMS-Quarterly-Review-of-Distance-Education-122.pdf
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 454–463. <https://doi.org/10.1177/0146167294205002>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Van der Kleij, R., Maarten Schraagen, J., Werkhoven, P., & De Dreu, C. K. W. (2009). How Conversations Change Over Time in Face-to-Face and Video-Mediated Communication. *Small Group Research*, 40(4), 355–381. <https://doi.org/10.1177/1046496409333724>
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407918>

- Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129–149. <https://doi.org/10.1080/13594320143000889>
- Von Lindern, J., & Laaff, M. (2021, Februar 17). Microsoft Teams Lauft bei uns. *Zeit Online*. <https://www.zeit.de/digital/datenschutz/2021-02/microsoft-teams-schulen-homeschooling-datenschutz-fernunterricht>
- Wahren, H.-K. E. (1994). *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. de Gruyter.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Walther, J. B. (1995). Relational Aspects of Computer-Mediated Communication: Experimental Observations over Time. *Organization Science*, 6(2), 186–203. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.186>
- Warkentin, M., & Beranek, P. M. (1999). Training to improve virtual team communication. *Information Systems Journal*, 9(4), 271–289. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.1999.00065.x>
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997a). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision Sciences*, 28(4), 975–996. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01338.x>
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997b). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision Sciences*, 28(4), 975–996. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01338.x>
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation: Formen, Storungen, Paradoxien* (12., unverand. Aufl). Huber.
- Wegge, J., & Bipp, T. (2004). Videokonferenzen in Organisationen: Chancen, Risiken und personalpsychologisch relevante Anwendungsfelder. *Zeitschrift fur Personalpsychologie*, 3(3), 95–111. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.3.3.95>
- Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies* (First Free Press paperback ed). Free Press.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229. <https://doi.org/10.1177/014920630102700205>

- Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Managers in a virtual context: The experience of self-threat and its effects on virtual work organizations. In C. L. Cooper & D. Rousseau (Hrsg.), *Trends in Organizational Behavior* (6. Aufl., S. 31–44). Wiley.
- Wiiteman, H. (1991). Group Member Satisfaction: A Conflict-Related Account. *Small Group Research*, 22(1), 24–58. <https://doi.org/10.1177/1046496491221003>
- Williams, M. (2001). In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *The Academy of Management Review*, 26(3), 377. <https://doi.org/10.2307/259183>
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2), 595–621. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351867>
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229. <https://doi.org/10.2307/2393957>
- Zander, L., Zettinig, P., & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42(3), 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.008>
- Zimmermann, A. (2011). Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: Towards a configurational perspective: Interpersonal relationships in virtual teams. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 59–78. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00284.x>
- Zolin, R., Hinds, P. J., Fruchter, R., & Levitt, R. E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and Organization*, 14(1), 1–26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2003.09.002>

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Media-Richness-Theory nach Fajen (2018).....	16
Abbildung 2: VIST-Modell von Hertel & Konradt (2004).....	30
Abbildung 3: Einsatzländer des Globalvorhabens „Bodenschutz und Bodenrehabilitierung für Ernährungssicherung“	45
Abbildung 4: Ablaufschema der in der Arbeit angewandten inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz (2016).....	62

Anhang

Anhangsverzeichnis

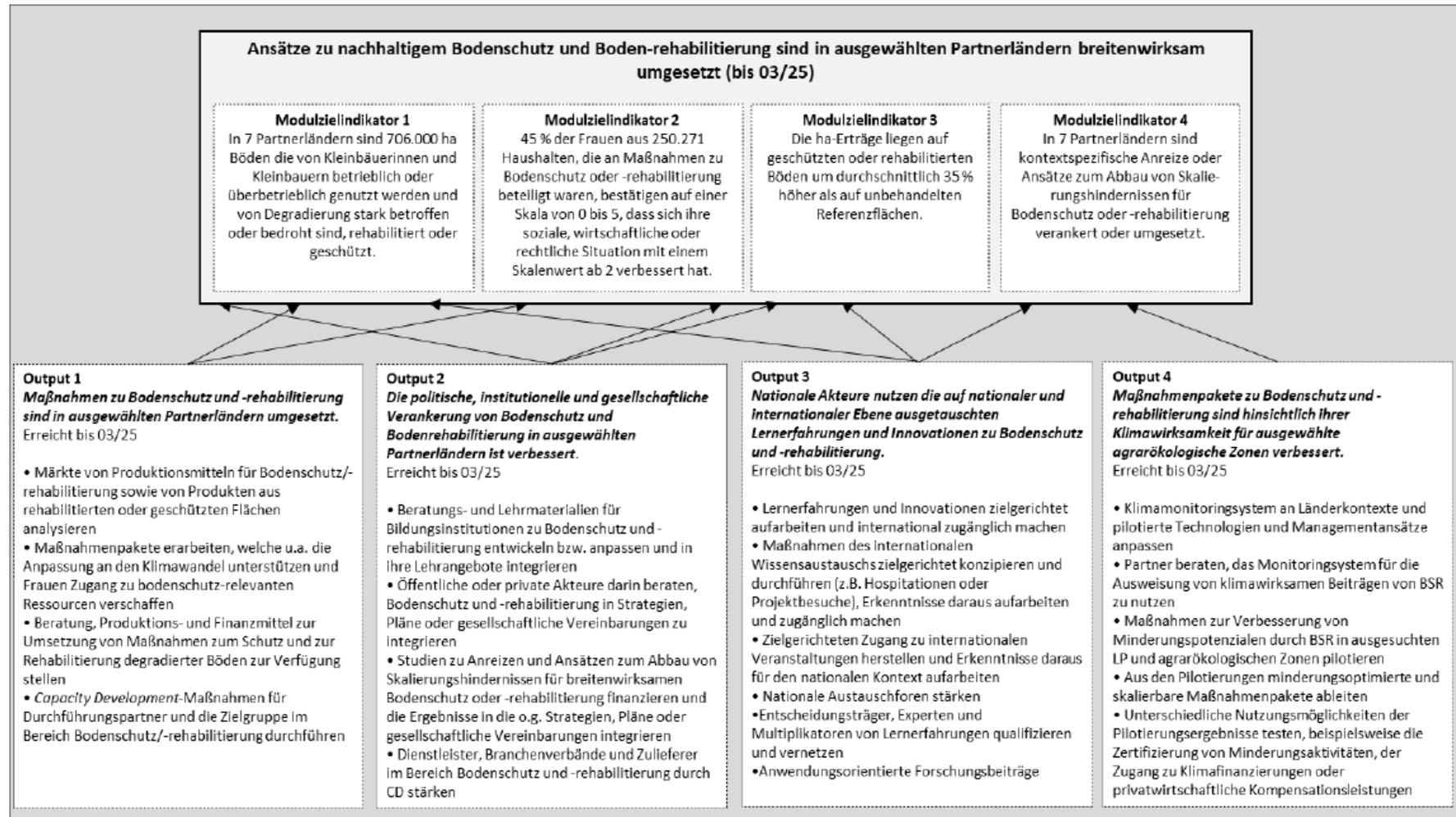
Anhang 1: Gegenüberstellung von Chancen und Risiken virtueller transnationaler Teamkollaboration	II
Anhang 2: Wirkungslogik des GV Bodens	III
Anhang 3: Interviewleitfaden (DE)	IV
Anhang 4: Interviewleitfaden (EN)	VII
Anhang 5: Interviewleitfaden (FR).....	X
Anhang 6: Interviewaufruf (EN & FR).....	XIII
Anhang 7: Datenschutz- und Einverständniserklärung (DE).....	XV
Anhang 8: Datenschutz- und Einverständniserklärung (EN).....	XVII
Anhang 9: Datenschutz- und Einverständniserklärung (FR).....	XIX
Anhang 10: Interview Metadaten.....	XXI
Anhang 11: GAT 2-Transkriptionskonventionen.....	XXVII
Anhang 12: Transkription Interview 2.....	XXX
Anhang 13: Transkription Interview 3.....	XL
Anhang 14: Transkription Interview 5.....	L
Anhang 15: Transkription Interview 6.....	LXI
Anhang 16: Generelles Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen nach Kuckartz	LXXI
Anhang 17: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalysen nach Kuckartz	LXXII
Anhang 18: Codebuch.....	LXXIII

Anhang 1: Gegenüberstellung von Chancen und Risiken virtueller transnationaler Teamkollaboration (Eigene Darstellung in Anlehnung an Fajen, 2018, S. 76 und Simpson, 2017, S. 280-283)

	Unternehmensperspektive	Mitarbeiterperspektive	Gesellschaftsperspektive
CHANCEN	Kostensparnisse: - Reisekosten - Miet- und Wartungskosten etc.	Erhöhte Work-Life-Balance durch zeitliche und räumliche Arbeitsfreiheit	
	Wettbewerbsvorteil durch 24/7-Arbeitsmöglichkeit	Stress und Kostenreduktion, durch den Wegfall von Pendelstrecken und Reisen	Umweltschonend durch die Reduktion von Abgasen
	Ortsunabhängige Rekrutierung von Experten	Erhöhung der Chancengleichheit und Reduktion von Diskriminierung	
	Wissen über politische, soziale und wirtschaftliche Gegebenheiten in anderen Ländermärkten	Sachlichere und Gleichberechtigte Diskussionen	Arbeitsintegration von Behinderten Menschen
	Erhöhte Kreativität und Flexibilität durch kulturelle Diversität		
RISIKEN	Kosten für Hard- und Softwares sowie Datensicherheit	Kommunikationsschwierigkeiten bedingt durch - kulturelle & sprachliche Unterschiede - Kommunikationsmedien	
	Kosten/Zeit für Trainings zum Umgang mit Kommunikationsmedien	Erschwerter Aufbau von Vertrauen durch physische Abwesenheit - Risiko der Isolation - potentiell geringeres Teamengagement	
	Technologische Probleme - mangelnder Zugang zu neuester Technologie - langsame Datenübertragung - Inkompatible Geräte - Unterbrechungen der Stromversorgung		

Anhang 2: Wirkungslogik des GV Bodens

A2: Wirkungslogik



Anhang 3: Interviewleitfaden (DE)

Vorab: Informationen zum Interview. Dabei gilt die Devise: „nur so genau wie nötig“ formulieren, um nicht zu viel vorweg zu nehmen und damit eine Vorbereitung oder Beeinflussung der Interviewpartner*innen zu vermeiden.

- Infos für die Allgemeinheit: Durchführung von Interviews, wo es um die transnationale virtuelle Teamkollaboration gehen soll und im speziellen um die Einführung des neuen Kollaborationstools Microsoft Teams.

Informationen vor dem Start der Einzelinterviews:

- Vorab Infos wiederholen, um den Interviewpartner ankommen zu lassen (kleine Vorstellung von mir und den Grund des Interviews wiederholen)
- Einverständniserklärung ansprechen und die dort getätigten Angaben wiederholen
- Ablauf erklären (ich stelle Fragen; sie haben Zeit in Ruhe zu antworten; es gibt nicht falsch oder richtig; es geht nur um Ihre Meinung und Einschätzung)
- Darauf Aufmerksam machen, dass ich wenn ich von „Team“ spreche immer zunächst das Globalvorhaben meine – also das gesamte Team welches alle Länderpakte und die Steuerungseinheit inkludiert. Nur wenn ich von „nationalem Team“ spreche meine ich ihr Team vor Ort.
- Falls Fragen unklar sind darauf aufmerksam machen, dass sie gerne nachfragen können!

Leitfrage/Stimulus/ Erzählaufforderung	Inhaltliche Aspekte/Stichworte – nur erfragen, wenn nicht von allein thematisiert	(Nach-)Fragen mit obligatorischer Formulierung
Warming-up 1. Bitte beschreibe kurz, seit wann Du im Globalvorhaben arbeitest und welchen Aufgaben Du dort nachgehst.	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitraum der Tätigkeit - Verantwortlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Wofür trägst Du Verantwortung?
MS-Teams Umgang 2. Wie kommst Du persönlich mit MS-Teams als Tool zurecht? 3. Wie hat Dein nationales Team nach Deinem Empfinden auf die Einführung von MS Teams reagiert?	<ul style="list-style-type: none"> - Verständlichkeit - Einführung/Lernerfahrungen - Probleme (auch übergeordnet wie Internet) - Akzeptanz im Team 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie empfandst Du die Einführung des Tools? - Welche Probleme hast Du mit dem Tool? (z.B. Internetprobleme etc.?) - Wie wurde das Tool nach Deiner Einschätzung in nationalen Team angenommen?

<p>Kommunikation + Kultur</p> <p>4. Wie hat sich die Kommunikation im gesamten Team des GV Bodens nach Deiner Meinung seit der Einführung von MS Teams verändert?</p> <p>5. Welchen Einfluss haben die verschiedenen Sprachen und Kulturen eurer Teammitglieder auf eure Zusammenarbeit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen vorher/nachher - Transparenz - Ton/Wertschätzung - Ggf. Schwierigkeiten, Verständnis - Funktionieren des Kommunikationsablaufs (einfacher/schwerer) - <i>Quantität und Qualität der Kommunikation</i> - <i>Akteure</i> - Kulturelle Unterschiede - Ggf. Sprachliche Missverständnisse - Einfluss auf MS Teams Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Hast Du das Gefühl die Teamkommunikation ist jetzt transparenter? - Wie hat sich der Ton/Umgang durch MS Teams verändert? - Wie gut funktioniert nach Deiner Ansicht der Kommunikationsablauf? - Inwieweit könnte dieser optimiert/verbessert werden? - Kommunizieren manche Akteure durch MS Teams mehr oder weniger als vorher? - Welchen Einfluss hat die sprachliche und kulturelle Diversität bei der Kommunikation über MS Teams?
<p>Hierarchie</p> <p>6. Welchen Einfluss/Auswirkungen hatte die Einführung von MS-Teams Deiner Meinung nach auf die globale Teamhierarchie?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Direktere Kommunikationswege – über Hierarchie hinweg?! - Veränderung von Rollen 	<ul style="list-style-type: none"> - (Falls ja; inwieweit? – ist das positiv oder negativ für dich?) - Hast du das Gefühl, dass durch die Einführung Rollen verändert wurden?
<p>Effektivität → Erklärung was ist Effektivität¹</p> <p>7. Hast du das Gefühl, dass sich seit der Einführung von MS Teams die Effektivität in der GV Boden Teamarbeit verändert hat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung oder Abnahme von Effektivität - Qualität/Quantität der Ergebnisse - Abläufe 	<ul style="list-style-type: none"> - (Falls ja; inwieweit?) - Wie hat sich die Qualität/Quantität des Outputs verändert und wodurch? - Wie haben sich die Abläufe verändert?
<p>Zusammenhalt/Identität</p> <p>8. Wie empfindest Du den Zusammenhalt eures GV Boden Teams?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Einheitsgefühl - Entstehung des Zusammenhalts - Veränderung durch MS Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie (gut) gelang es euch vor der Einführung von MS-Teams im virtuellen Raum (Email, Telefon etc.) eine persönliche Beziehung aufzubauen?

¹ Effektivität ist ein Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. In anderen Worten: Die Effektivität gibt Aufschluss darüber, wie nahe ein erzielttes Ergebnis dem angestrebten Ergebnis gekommen ist.

<p>9. Inwieweit fühlst du dich in das globale Team integriert bzw. als Teil des Teams?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Isolationsgefühl - Gefühl von Akzeptanz/Anerkennung - Unterschied zum nationalen Team - Wichtigkeit der Integration 	<ul style="list-style-type: none"> - Hat sich das Zusammenhaltgefühl durch die Einführung von MS Teams verändert? (Falls ja: inwieweit?) - Inwieweit fühlst Du Dich in Dein Team vor Ort integriert? Empfindest Du ein anderes Zugehörigkeitsgefühl? (Falls ja: woher denkst Du kommt das?) - Welchen Stellenwert hat eine Integration ins globale Team für dich? (wieso?)
<p>Sozio-emotionale Prozesse</p> <p>10. Wie würdest du das Vertrauen im GV Boden Team beschreiben?</p> <p>11. Was motiviert Dich bei deiner Arbeit?</p> <p>12. Wie zufrieden bist Du mit eurer virtuellen Teamzusammenarbeit im globalen Team?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenes Vertrauen - Unterschied GV Boden und nationales Team - Arbeitsmotivation im Zusammenhang mit dem Team (& MS Teams) - Gut/schlecht - Verbesserungsvorschläge auch in Bezug auf MS Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie würdest du das Vertrauen in Deine nationalen Kolleg*innen und deine Kolleg*innen in den anderen Ländern beschreiben? (Empfindest Du einen Unterschied?) - Inwieweit steht Deine Arbeitsmotivation im Zusammenhang mit deinen Teamkollegen? - Was würdest du persönlich verbessern wollen?
<p>Covid-19</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nationales Team und GV Boden - Veränderte Meetinganzahl, -dauer - Effektivität 	<ul style="list-style-type: none"> - Inwieweit verändert(e) die Covid-19 Krise Eure virtuelle Teamzusammenarbeit?
<p>Abschluss</p> <p>13. Gibt es noch etwas was du im Zusammenhang mit eurer virtuellen Teamzusammenarbeit gerne ansprechen würdest bzw. hinzufügen möchtest?</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Hast Du noch Fragen an mich?

In Anlehnung an Helfferich (2014, S. 568)

Dankaussprechung für Zeit und Interviewbereitschaft!

Anhang 4: Interviewleitfaden (EN)

Key question/stimulus/narrative prompt	Content-related aspects/Keywords - only ask if not addressed by themselves	(Follow-up) questions with obligatory wording
<p>Warming-up</p> <p>1. Please describe briefly how long you have been working in the global program and what tasks you are doing there.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Period of activity - Responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> - For what do you bear responsibility?
<p>MS Teams Handling</p> <p>2. How do you personally get along with MS Teams as a tool?</p> <p>3. How do you feel your national team has reacted to the introduction of MS Teams?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprehensibility - Introduction/learning experiences - Problems (also superordinate like internet) - Acceptance in the team 	<ul style="list-style-type: none"> - How did you feel about the introduction of MS Teams? - What problems do you have with the tool? (e.g. internet problems etc.)? - How do you think the tool was accepted in the national team?
<p>Communication + Culture</p> <p>4. How do you think communication across the global ProSoil team has changed since the introduction of MS Teams?</p> <p>5. What influence do the different languages and cultures of your team members have on your collaboration?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Changes before/after - Transparency - Tone/appreciation - maybe: difficulties, comprehension - Functioning of the communication process (easier/difficulty) - <i>Quantity and quality of communication</i> - <i>Players</i> - Cultural differences - Maybe: Linguistic misunderstandings - Influence on MS Teams communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Do you feel team communication is more transparent now? - How has the tone/interaction changed through MS Teams? - How well do you think the communication process works? - To what extent could it be optimized/improved? - Do some players communicate more or less through MS teams than before? - What is the impact of linguistic and cultural diversity when communicating across MS teams?
<p>Hierarchy</p> <p>6. What influence/impact do you think the introduction of MS teams had on the global team hierarchy?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - More direct communication channels - across hierarchy?! - Change of roles 	<ul style="list-style-type: none"> - (If yes; to what extent? - is this positive or negative for you?) - Do you feel that roles have been changed by the introduction of MS Teams?

<p>Effectiveness → Explanation what is effectiveness²</p> <p>7. Do you feel that since the introduction of MS Teams, the effectiveness in the ProSoil teamwork has changed?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Increase or decrease in effectiveness - Quality/quantity of results - Processes 	<ul style="list-style-type: none"> - (If yes; to what extent?) - How has the quality/quantity of the output changed and by what? - How have the processes changed?
<p>Cohesion/Identity</p> <p>8. How do you feel about the cohesion of your global ProSoil team?</p> <p>9. To what extent do you feel integrated or part of the global team?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sense of unity - Emergence of cohesion - Change through MS Teams - Feeling of isolation - Feeling of acceptance/recognition - Difference to the national team - Importance of integration 	<ul style="list-style-type: none"> - How (well) did you manage to build a personal relationship in the virtual space (email, phone, etc.) before the introduction of MS Teams? - Has the feeling of cohesion changed as a result of the introduction of MS Teams? (If yes: to what extent?) - To what extent do you feel integrated into your local team? Do you feel a different sense of belonging? - (If yes: where do you think this comes from)? - How important is integration into the global team for you? (why?)
<p>Socio-emotional processes</p> <p>10. How would you describe the trust in the ProSoil team?</p> <p>11. What motivates you in your work?</p> <p>12. How satisfied are you with your virtual team collaboration in the global team?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Own trust - Difference global ProSoil and national team - Work motivation in connection with the team (& MS teams) - Good/bad - Suggestions for improvement also in relation to MS Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - How would you describe the trust in your national colleagues and your colleagues in the other countries? (Do you feel a difference?) - To what extent is your work motivation related to your teammates? - What would you personally want to improve?

² Effectiveness is an evaluation criterion that can be used to describe whether a measure is suitable for achieving a given goal. In other words, effectiveness provides information on how close an achieved result has come to the intended result.

Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> - Difference global ProSoil and national team - Changed number and duration of meetings - Effectiveness 	<ul style="list-style-type: none"> - To what extent did the Covid-19 crisis change(d) your virtual team collaboration?
<p>Conclusion</p> <p>13. Is there anything else you would like to address or add in connection with your virtual team collaboration?</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Do you have any questions for me?
In Anlehnung an Helfferich (2014, S. 568)		

Thank you for your time and willingness to be interviewed!

Anhang 5: Interviewleitfaden (FR)

Questions clés/stimulus/initiative narrative	Aspects liés au contenu/mots clés - demandé que si le sujet n'a pas été abordé par le candidat lui-même	Questions (de suivi) avec formulation obligatoire
<p>Warming-up</p> <p>1. S'il te plaît, décris brièvement depuis combien de temps tu travailles dans le programme mondial et tes responsabilités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Période de travail - Responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont tes responsabilités ?
<p>Traitement de MS Teams</p> <p>2. Personnellement, comment trouves-tu l'outil MS-Teams ?</p> <p>3. Selon toi, comment ton équipe nationale a réagi à l'adoption de MS Teams comme nouvel outil de travail ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhensibilité - Introduction/expériences d'apprentissage - Problèmes (également importants comme l'internet) - Acceptation dans l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment as-tu vécu l'adoption de l'outil ? - Quels problèmes rencontres-tu avec l'outil ? (par exemple, des problèmes d'Internet, etc.) ? - Selon toi, comment l'outil a-t-il été accepté dans l'équipe nationale ?
<p>Communication + Culture</p> <p>4. D'après toi, comment la communication a-t-elle changé au sein de l'équipe de ProSol depuis l'utilisation de MS Teams ?</p> <p>5. Dans quelle mesure les différentes langues et cultures des membres de votre équipe influencent votre collaboration ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Changements avant/après - Transparence - Tonalité/appréciation - Eventuellement : difficultés, compréhension - Fonctionnement du processus de communication (plus facile/difficile) - <i>Fréquence et qualité de la communication</i> - <i>Acteurs</i> - Différences culturelles - Eventuellement : malentendus linguistiques - Influence sur la communication de MS Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Penses-tu que la communication au sein de l'équipe est plus transparente maintenant ? - Dans quelle mesure le ton/l'interaction ont-ils changé depuis l'utilisation de MS Teams ? - À ton avis, le processus de communication fonctionne-t-il bien ? - Dans quelle mesure ce processus pourrait-il être optimisé/amélioré ? - Certains acteurs communiquent-ils plus ou moins par MS Teams qu'avant ? - Quel est l'impact de la diversité linguistique et culturelle sur la communication au sein de MS Teams ?

<p>Hiérarchie</p> <p>6. A ton avis, quel impact a eu l'adoption de MS Teams sur la hiérarchie globale de l'équipe ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des canaux de communication plus directs - peut-être à travers la hiérarchie ?! - Changement de rôle 	<ul style="list-style-type: none"> - (Si oui ; dans quelle mesure ? - est-ce positif ou négatif pour toi ?) - As-tu le sentiment que les rôles ont évolué depuis l'utilisation de MS Teams ?
<p>Efficacité → Explication de ce qu'est l'efficacité³</p> <p>7. Penses-tu que l'efficacité du travail d'équipe de ProSol a changé depuis l'introduction de MS Teams ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation ou diminution de l'efficacité - Qualité/quantité des résultats - Processus 	<ul style="list-style-type: none"> - (Si oui, dans quelle mesure ?) - Comment la qualité/quantité des résultats a-t-elle changé et dans quelle mesure ? - Comment les processus ont-ils évolué ?
<p>Cohésion/identité</p> <p>8. Que penses-tu de la cohésion de votre équipe mondiale ProSol ?</p> <p>9. Dans quelle mesure te sens-tu intégré dans l'équipe mondiale ou membre de l'équipe ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'unité - Émergence de la cohésion - Changement grâce à MS Teams - Sentiment d'isolement - Sentiment d'acceptation/reconnaissance - Différence avec l'équipe nationale - Importance de l'intégration 	<ul style="list-style-type: none"> - Avant l'adoption de MS Teams, comment faisais-tu pour établir une relation personnelle avec tes collègues de l'équipe virtuelle (par email, téléphone, etc.) ? - Le sentiment de cohésion a-t-il changé depuis l'utilisation de MS Teams ? (Si oui : dans quelle mesure ?) - Dans quelle mesure te sens-tu intégré dans ton équipe locale ? As-tu un sentiment d'appartenance différent ? - (Si oui : d'où penses-tu que cela vienne ?) - S'intégrer dans l'équipe mondiale est-il important pour toi ? (Pourquoi ?)
<p>Processus socio-émotionnels</p> <p>10. Comment décrirais-tu la confiance au sein de l'équipe de ProSol ?</p> <p>11. Qu'est-ce qui te motive dans ton travail ?</p> <p>12. Dans quelle mesure es-tu satisfait de ta collaboration virtuelle au sein de l'équipe mondiale ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance personnelle - Différence entre l'équipe mondiale ProSol et l'équipe nationale - La motivation au travail en lien avec l'équipe (& MS Teams) - Bonne/mauvaise - Suggestions d'amélioration également en relation avec MS Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment décrirais-tu la confiance entre tes collègues nationaux et tes collègues des autres pays ? (Sens-tu une différence ?) - Dans quelle mesure ta motivation au travail est-elle liée à tes coéquipiers ? - Qu'est-ce que tu aimerais améliorer personnellement ?

³ L'efficacité est un critère d'évaluation qui peut être utilisé pour décrire si une mesure est appropriée pour atteindre un objectif donné. En d'autres termes, l'efficacité indique dans quelle mesure un résultat obtenu est proche du résultat escompté.

Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> - Différence entre l'équipe mondiale ProSol et l'équipe nationale - Modification du nombre et de la durée des réunions - Efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la crise du Covid-19 modifie-t-elle la collaboration de votre équipe virtuelle ?
<p>Clôture</p> <p>13. Souhaites-tu mentionner ou ajouter autre chose en rapport avec la collaboration de votre équipe virtuelle ?</p>		<ul style="list-style-type: none"> - As-tu des questions à me poser ?
In Anlehnung an Helfferich (2014, S. 568)		

Merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et d'avoir accepté d'être interviewé !

Anhang 6: Interviewaufruf (EN & FR)

Call for volunteers for qualitative individual interviews

+++*Version française ci-dessous*+++

Dear All,

as discussed in the jour fix with the knowledge managers, I (Sarah, intern in the steering unit since March) am currently writing my master thesis on "transnational virtual team collaboration" and would like to do research on this at ProSoil. Explicitly it is about the introduction of the sharepoint MS Teams in the global program.

In qualitative interviews I would like to question team members from different country packages about how they perceive transnational communication and collaboration via MS Teams. For this reason, I need volunteers for the interviews and I would like to kindly ask the knowledge managers and DVs to name volunteers of their team who meet the criteria below and enter them into the attached excel table. You are also welcome to register yourself.

The criteria that interviewees should meet:

- Willingness to participate in a qualitative interview of around 45 minutes
- Regular use of MS Teams (any MS Teamsroom, at least once a week) in the work context
- Regular contact with other CPs and the SU via MS Teams (e.g. through workshops etc.)
- Working at ProSoil for at least one year (knows the time before the introduction of MS Teams)

From the list, I will randomly select about 5 to 8 interview partners and contact them bilaterally for an interview appointment. If there will be more volunteers, some volunteers might not be picked. The selection takes place randomly, so please do not misunderstand this as rejection.

Of course, I will evaluate the results of the interviews anonymously and present them to you all afterwards.

If you have any questions or uncertainties, feel free to write something in the comments. Otherwise I am looking forward to many volunteers and exciting interviews! Thank you!

Appel à volontaires pour des entretiens individuels qualitatifs

Chers tous,

comme discuté lors du jour fixe avec les gestionnaires de connaissances, moi (Sarah, stagiaire dans l'unité de pilotage depuis mars), je suis en train de rédiger mon mémoire de master sur la « collaboration transnationale des équipes virtuelles » et j'aimerais faire une recherche sur ce sujet au ProSol. Il s'agit explicitement de l'introduction du sharepoint MS Teams dans le programme global.

Dans le cadre d'entretiens qualitatifs, j'aimerais interroger des membres d'équipes des différentes composantes pays sur comment ils perçoivent la communication et la collaboration

transnationale par MS Teams. Pour cette raison, j'ai besoin des volontaires pour les entretiens et je voudrais demander aux gestionnaires de connaissances et aux chefs de projet de nommer des volontaires de leur équipe qui répondent aux critères ci-dessous et de les inscrire dans le tableau excel ci-joint. Vous êtes également invité à vous inscrire vous-même.

Les critères auxquels les personnes interrogées doivent répondre :

- Volonté de participer à un entretien qualitatif d'environ 45 minutes
- Utilisation régulière de MS Teams (toute salle de MS Teams, au moins une fois par semaine) dans le contexte professionnel
- Contact régulier avec les autres composantes pays et l'unité de gestion via MS Teams (par exemple, par le biais d'ateliers, etc.).
- Travailler au ProSol depuis au moins un an (connaît l'époque avant l'introduction de MS Teams)

A partir de cette liste, je sélectionnerai au hasard 5 à 8 partenaires d'entretien et je les contacterai bilatéralement pour un rendez-vous d'entretien. S'il y a plus de volontaires, il se peut que certains d'entre eux ne soient pas sélectionnés. La sélection se fait de manière aléatoire, donc svp n'interprétez pas cela comme un rejet.

Naturellement, j'évaluerai les résultats des entretiens de manière anonyme et vous les présenterai à tous par la suite.

Si vous avez des questions ou des incertitudes, n'hésitez pas à écrire quelque chose dans les commentaires. Sinon, je me réjouis de nombreux volontaires et des entretiens passionnants !
Merci !

Anhang 7: Datenschutz- und Einverständniserklärung (DE)

Einverständniserklärung

zwischen
Sarah Antonia Pracht
Heinrich-Heine-Str. 28c
28211 Bremen
Deutschland

und

Datenschutzerklärung für *Interviewfreiwillige* zur Speicherung und Nutzung anonymisierter⁴ Daten durch Sarah Antonia Pracht sowie Prof. Nadine Rentel.

Da der Schutz der persönlichen Daten für die GIZ sehr wichtig ist, teile ich hier mit, welche Ihrer Daten gespeichert und wofür sie verwendet werden.

- Im Rahmen der Masterarbeit von Frau Sarah Antonia Pracht werden qualitative Daten in Form von Interviews erhoben und verwendet.
- Die qualitativen Einzelinterviews werden über MS Teams durchgeführt und aufgezeichnet und als Audiodatei gespeichert, um die Anonymität des Interviewten zu bewahren.
- Über ihr privates Smartphone wird Frau Sarah Antonia Pracht das Interview ggf. als Backup parallel aufzeichnen.
- Die Audioaufnahme über MS Teams sowie das ggf. erstellte Backup werden anonymisiert auf dem privaten Laptop sowie einer externen Festplatte von Frau Sarah Antonia Pracht für den Zeitraum der Auswertung gespeichert und spätestens am 01.10.2021, nach der Verteidigung der Masterarbeit Ende September, auf allen Geräten gelöscht.
- Zum Zweck der Bewertung der Arbeit wird die für die Auswertung genutzte Audioaufnahme (die MS Teams Audioaufnahme oder das vom Handy aufgezeichnete Backup⁵) anonymisiert an Frau Prof. Nadine Rentel per privater Email übermittelt.
- Die Audioaufnahme wird nicht weitergeleitet oder im Rahmen der Arbeit veröffentlicht.
- Zur Hilfe der Auswertung der Interviews sowie der Verwendung von Zitaten im Hauptteil der Arbeit wird Frau Sarah Antonia Pracht die anonymisierten Audioaufnahmen transkribieren.
- Für die Transkription wird voraussichtlich die Plattform f4x verwendet, welche die hochgeladenen anonymisierten Daten entsprechend der DSGVO Richtlinien sichert. Informationen zu f4x finden Sie hier: <https://www.audiotranskription.de/f4x/>
- Teile der Transkription werden anonymisiert im Text der Masterarbeit verwendet und das Transkript in ganzer Form dem Anhang der Masterarbeit beigefügt.
- Die Masterarbeit wird auf dem öffentlich zugänglichen [Portal \(IS/STAG\)](#) der „University of South Bohemia in České Budějovice“ veröffentlicht.

⁴ Dies bedeutet, dass der Name der interviewten Person weder bei der Speicherung noch der Verwendung der Daten benutzt wird.

⁵ Die Aufnahme mit der höheren Qualität wird für die Auswertung verwendet.

Einwilligungserklärung:

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen der Masterarbeit „Transnationale virtuelle Teamkollaboration“ (Arbeitstitel) von Frau Sarah Antonia Pracht, am XX.CC.2021 erhobenen Daten, wie angekreuzt verwendet werden dürfen:

Audioaufnahme:

Ich stimme den Audioaufnahmen, ihrer Speicherung, Verarbeitung, Nutzung und Weiterleitung an Frau Prof. Nadine Rentel in anonymisierter Form, wie im oberen Teil erläutert, zu.

Transkription:

Ich stimme der Anfertigung eines anonymisierten Transkripts der Audioaufnahme, mit dem oben aufgeführten Hilfsmittel, ausdrücklich zu.

Ich bin mit der Verwendung des anonymisierten Transkripts im Hauptteil der Arbeit einverstanden und stimme ebenfalls der Veröffentlichung des Transkripts im Anhang der Arbeit zu.

Mit der Verwendung des anonymisierten Transkripts im Hauptteil der Arbeit bin ich einverstanden aber möchte nicht, dass das vollständige Transkript im Anhang der Arbeit veröffentlicht wird sondern lediglich zur Bewertung der Arbeit genutzt wird.

Grad der Anonymisierung:

Der Name des/der Interviewten wird im Zusammenhang der Interviewdaten nicht verwendet!

Ich bin einverstanden, dass meine folgenden personenbezogenen Daten im Zusammenhang mit den Interviewdaten verwendet und veröffentlicht werden:

meine Position

das Länderpaket in dem ich tätig (Arbeitsort)

weder meine Position noch mein Arbeitsort sollen genannt werden.

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden. Zudem haben Sie das Recht die Einschränkung der Verarbeitung oder die Löschung der Daten zu verlangen.

Datum: _____ Unterschrift: _____

Anhang 8: Datenschutz- und Einverständniserklärung (EN)

Declaration of consent

between

Sarah Antonia Pracht
Heinrich-Heine-Str. 28c
28211 Bremen
Germany
and

Privacy policy for *interview volunteers* on the storage and use of anonymized⁶ data by Sarah Antonia Pracht as well as Prof. Nadine Rentel.

Since the protection of personal data is very important to GIZ, I am informing you here which of your data will be stored and what it will be used for.

- Within the scope of the master thesis of Ms. Sarah Antonia Pracht, qualitative data in the form of interviews will be collected and used.
- Individual qualitative interviews will be conducted and recorded via MS Teams and saved as an audio file to preserve the anonymity of the interviewee.
- Via her private smartphone, Ms. Sarah Antonia Pracht will record the interview in parallel as a backup.
- The audio recording via MS Teams as well as the created backup will be stored anonymously on the private laptop as well as on an external hard drive of Ms. Sarah Antonia Pracht for the period of the evaluation and will be deleted on all devices on 01.10.2021 at the latest, after the defense of the master thesis at the end of September.
- For the purpose of evaluating the work, the audio recording used for the evaluation (the MS Teams audio recording or the backup⁷ recorded from the cell phone) will be sent anonymously to Prof. Nadine Rentel via private email.
- The audio recording will not be forwarded or published as part of the work.
- To facilitate the analysis of the interviews as well as the use of quotes in the main body of the thesis, Ms. Sarah Antonia Pracht will transcribe the anonymized audio recordings.
- For the transcription, the platform f4x is expected to be used, which secures the uploaded anonymized data according to the GDPR guidelines. Information about f4x can be found here: <https://www.audiotranskription.de/f4x/>
- Parts of the transcription will be used anonymously in the text of the master thesis and the transcript will be attached in its entirety to the annex of the master thesis.
- The master thesis will be published on the publicly accessible [portal \(IS/STAG\)](#) of the "University of South Bohemia in České Budějovice".

⁶ This means that the name of the interviewee is not used in the storage and use of the data.

⁷ The recording with the higher quality is used for the evaluation.

Declaration of consent

With my signature I agree that the data collected in the context of the master thesis "Transnational Virtual Team Collaboration" (working title) by Ms. Sarah Antonia Pracht, on XX.CC.2021, may be used as ticked:

Audio recording:

I consent to the audio recording, its storage, processing, use and forwarding to Prof. Nadine Rentel in anonymized form as explained in the upper part.

Transcription:

I consent to the preparation of an anonymized transcript of the audio recording, using the tool mentioned above.

I agree to the use of the anonymized transcript in the main part of the thesis and I also agree to the publication of the transcript in the annex of the thesis.

I agree with the use of the anonymized transcript in the main part of the thesis but do not want the complete transcript to be published in the annex of the thesis but only to be used for the evaluation of the thesis.

Degree of anonymization:

The name of the interviewee will not be used in connection with the interview data!
I agree that my following personal data will be used and published in connection with the interview data:

my position

the country package in which I work (place of work)

neither my position nor my place of work should be mentioned.

This consent may be withdrawn at any time. In addition, you have the right to request the restriction of processing or the deletion of the data.

Date: _____ Signature: _____

Anhang 9: Datenschutz- und Einverständniserklärung (FR)

Formulaire de consentement

entre

Sarah Antonia Pracht
Heinrich-Heine-Str. 28c
28211 Bremen
Allemagne

et

Politique de confidentialité pour les *volontaires d'interviews* sur le stockage et l'utilisation de données anonymes⁸ par Sarah Antonia Pracht et Prof. Nadine Rentel.

La protection des données personnelles étant très importante pour la GIZ, je vous informe ici quelles sont vos données qui seront stockées et à quelles fins elles seront utilisées.

- Dans le cadre du mémoire de Mme Sarah Antonia Pracht, des données qualitatives sous forme d'entretiens seront collectées et utilisées.
- Les entretiens qualitatifs individuels seront menés et enregistrés via MS Teams et sauvegardés sous forme de fichier audio afin de préserver l'anonymat de la personne interrogée.
- Mme Sarah Antonia Pracht, via son smartphone privé, enregistrera l'entretien en parallèle à titre de sauvegarde.
- L'enregistrement audio via MS Teams ainsi que la sauvegarde créée seront stockés anonymement sur l'ordinateur portable privé ainsi que sur un disque dur externe de Mme Sarah Antonia Pracht pour la période de l'évaluation et seront effacés sur tous les appareils au plus tard le 01.10.2021, après la soutenance du mémoire fin septembre.
- Aux fins de l'évaluation du travail, l'enregistrement audio utilisé pour l'évaluation (l'enregistrement audio de MS Teams ou la sauvegarde⁹ enregistrée à partir du téléphone portable) sera envoyé de manière anonyme au Prof. Nadine Rentel par courriel privé.
- L'enregistrement audio ne sera pas transmis ou publié dans le cadre du mémoire.
- Pour faciliter l'analyse des entretiens ainsi que l'utilisation des citations dans la partie principale de la thèse, Mme Sarah Antonia Pracht transcrira les enregistrements audio anonymisés.
- Pour la transcription, il est prévu d'utiliser la plateforme f4x, qui sécurise les données anonymes téléchargées conformément aux directives de RGPD. Vous trouverez des informations sur f4x à l'adresse suivante : <https://www.audiotranskription.de/f4x/>
- Des parties de la transcription seront utilisées de manière anonyme dans le texte du mémoire et la transcription dans son intégralité sera jointe à l'annexe du mémoire.
- La thèse de master sera publiée sur le portail accessible au public ([IS/STAG](#)) de "l'Université de Bohême du Sud à České Budějovice".

⁸ Cela signifie que le nom de la personne interrogée n'est pas utilisé dans le stockage et l'utilisation des données.

⁹ L'enregistrement de meilleure qualité est utilisé pour l'évaluation.

Déclaration de consentement

Par ma signature, j'accepte que les données recueillies dans le cadre du mémoire "Transnational Virtual Team Collaboration" (titre provisoire) de Mme Sarah Antonia Pracht, le XX.CC.2021, soient utilisées comme coché :

Enregistrement audio :

Je consens à l'enregistrement audio, à son stockage, son traitement, son utilisation et sa transmission au Prof. Nadine Rentel sous forme anonyme, comme expliqué dans la partie supérieure.

Transcription :

Je consens à la préparation d'une transcription anonymisée de l'enregistrement audio, à l'aide de l'outil indiqué ci-dessus.

Je suis d'accord avec l'utilisation de la transcription anonymisée dans la partie principale du mémoire et je suis également d'accord avec la publication de la transcription dans l'annexe du mémoire.

Je suis d'accord avec l'utilisation de la transcription anonymisée dans la partie principale du mémoire mais je ne veux pas que la transcription complète soit publiée dans l'annexe du mémoire mais seulement utilisée pour l'évaluation du mémoire.

Degré d'anonymisation :

Le nom de la personne interrogée ne sera pas utilisé en relation avec les données de l'entretien !

J'accepte que mes données personnelles suivantes soient utilisées et publiées en relation avec les données de l'entretien :

ma position

la composante de pays dans laquelle je travaille (lieu de travail)

ni ma position ni mon lieu de travail ne doivent être mentionnés.

Ce consentement peut être retiré à tout moment. En outre, vous avez le droit de demander la restriction du traitement ou l'effacement des données.

Date : _____ Signature : _____

Anhang 10: Interview Metadaten

Interview 1

Interviewerin: Sarah Pracht, Studentin

Interviewpartner*in (Position/Land): CT Gestion des connaissances; Benin

Datum: 17.04.21

Zeit: 14:06-15:01

Ort: MS Teams, privater Chat

Dauer: 55 Minuten

Sprache: Deutsch

Besondere Vorkommnisse:

- Termin war für Freitag ausgemacht, wurde aber von der/dem Interviewpartner*in abgesagt und angeboten das Interview am Wochenende durchzuführen
- Interview wurde aufgrund der Verbindungsprobleme ohne Kamera durchgeführt
- Teilweise schlechte Internetverbindung in Benin und daher Unterbrechungen des Interviews
- Auffallend: die/der Interviewte ging oftmals auf die Steuerungseinheit in Bonn ein, wenn nach der Verbindung zum globalen Team gefragt wurde

Atmosphäre:

- Vorher: kurzes warmwerden und Austausch ca. 15 Minuten – sehr entspannt und locker
- Interview: trotz dessen, dass die Kamera aus war und es Verbindungsprobleme gab war die Stimmung locker und gerade zu heiter – es wurde viel gelacht. Auch über Patzer, wie die Verbindungsprobleme.

Interview 2

Interviewerin: Sarah Pracht, Studentin

Interviewpartner*in (Position/Land): Technical expert, digitalisation and digital advisory services; India

Datum: 19.04.2021

Zeit: 10:37-11:27

Ort: MS Teams, privater Chat

Dauer: 50 Minuten

Sprache: Englisch

Besondere Vorkommnisse:

- Interviewperson kam wenige Minuten zu spät
- Internetverbindung ok, Kamera konnte genutzt werden
- Tonqualität war zunächst sehr schlecht, die interviewte Person verwendete dann ein Headset. Dadurch war sie besser zu verstehen. Dennoch war die Tonqualität nicht besonders gut und die Interviewerin hatte teilweise Probleme alles zu verstehen
- Die Interviewte Person bezog eigentlich jede Antwort, auch unaufgefordert, auf MS Teams - auch Aspekte wie Zusammenhalt, Integration oder Vertrauen. Die Interviewerin versuchte das anzusprechen und bat um allgemeinere Antworten.
- Die interviewte Person fragte mehrmals nach der Bedeutung der Fragen – also was damit gemeint sei. Durch die Erklärung lenkte die Interviewerin die Antworten ggf. da teilweise mit der Antwort die genannten Beispiele bestätigt wurden (z.B. dass die Kommunikation über MS Teams jetzt lustiger und informeller sei)

Atmosphäre:

- Vorher: Vor dem Start erklärte die Interviewerin etwa 5 Minuten ihr Anliegen und den Ablauf. Die Interviewte Person war eher still, wirkte als ob sie endlich beginnen wolle.
- Interview: Während des Interviews kam nach der Zeit etwas Ruhe in das Gespräch. Dennoch wirkte es manchmal so auf die Interviewerin als ob die Interviewte Person unter Zeitdruck stünde. Nach der letzten Frage wurde jedoch noch einmal deutliches Interesse von Seiten der Interviewperson, in Form von mehreren Nachfragen, gezeigt.

Interview 3

Interviewerin: Sarah Pracht, Studentin

Interviewpartner*in (Position/Land): CT Suivi Evaluation; Madagascar

Datum: 20.04.2021

Zeit: 10:01-10:53

Ort: MS Teams, persönlicher Chat

Dauer: 52 Minuten

Sprache: Französisch

Besondere Vorkommnisse:

- Interviewte Person kam ein paar Minuten zu früh
- Verbindung war außer weniger kleiner Aussetzer gut; Kamera konnte genutzt werden
- Die interviewte Person wiederholte die Fragen manchmal, um sicher zu gehen, dass er/sie sie richtig verstanden hat

Atmosphäre:

- Vorher: Von Anfang an sehr locker. Es wurde viel gelächelt und bei der Erklärung aufmerksam zugehört.
- Interview: Von Anfang bis Ende war die Gesprächssituation angenehm und die gute Bild- und Tonqualität erleichterte es beiden Parteien sich auf das Gespräch und das Gegenüber zu fokussieren.

Interview 4

Interviewerin: Sarah Pracht, Studentin

Interviewpartner*in (Position/Land): DV, Burkina Faso

Datum: 22.04.2021

Zeit: 16:03-16:50

Ort: MS Teams, persönlicher Chat

Dauer: 47 Minuten

Sprache: Deutsch

Besondere Vorkommnisse:

- Die Internetverbindung hatte seltene kleine Aussetzer, Kameranutzung war aber möglich
- Sorge der Interviewerin am Anfang, dass die Interviewte zu ausführlich erzählt, weshalb sie am Anfang etwas „drängelte“, um noch alle Fragen in einer Stunde unterzubekommen. Diese Sorge war allerdings unberechtigt wie sich später herausstellte.

Atmosphäre:

- Vorher: Die interviewte Person wirkte am Anfang sehr ernst und förmlich auf die Interviewerin. Eine gewisse Distanz war deutlich spürbar.
- Interview: Nach einigen Minuten kam die interviewte Person ins Reden und es machte den Eindruck als fühle sie sich beim Erzählen wohl. Bei manchen Fragen äußerte die interviewte Person jedoch Unverständnis darüber, was dies nun mit dem Kontext zu tun habe. Bei anderen Fragen verfiel sie wiederum regelrecht in einen Erzählfluss.

Interview 5

Interviewerin: Sarah Pracht, Studentin

Interviewpartner*in (Position/Land): DV, Kenia

Datum: 23.04.2021

Zeit: 10:03-10:54

Ort: MS Teams, persönlicher Chat

Dauer: 51 Minuten

Sprache: Deutsch

Besondere Vorkommnisse:

- Das Meeting startete mit Kamera doch nach wenigen Minuten war das Internet so schlecht, dass die Kamera noch vor Beginn des Interviews ausgeschaltet werden musste.
- Anschließend gab es bei der interviewten Person ein paar Mal Störungsmeldungen die bei der Interviewerin jedoch nicht ankamen.
- Teilweise wurde die interviewte Person tontechnisch sehr leise; dann wieder sehr laut.

Atmosphäre:

- Vorher: Von Anfang an war die Situation sehr aufgeschlossen, regelrecht fröhlich und unbeschwert.
- Interview: Die interviewte Person versuchte alles gut zu beantworten, verlor sich jedoch manchmal in Geschichten und Schilderungen und wich so von der gestellten Frage ab – oftmals bemerkte sie dies aber selber und warf die gestellte Frage nochmal von selber in den Raum, um diese dann zu beantworten.

Interview 6

Interviewerin: Sarah Pracht, Studentin

Interviewpartner*in (Position/Land): Position soll nicht genannt werden, Tunesie

Datum: 23.04.2021

Zeit: 11:03-11:49

Ort: MS Teams, persönlicher Chat

Dauer: 46 Minuten

Sprache: Französisch

Besondere Vorkommnisse:

- Zunächst funktionierte die Aufnahmefunktion bei Teams nicht, weshalb Anfangs nur die Aufnahme am Handy mitlief.
- Die Kamera konnte aufgrund einer guten Internetverbindung genutzt werden.
- Nach der Beantwortung der ersten Frage, welche aus datenschutzgründen sowieso nicht ins Transkript mitaufgenommen werden durfte, bemerkte die Interviewerin den Fehler: Sie hatte das Meeting nicht selber geplant sondern die interviewte Person. Aus diesem Grund wurde das erste Gespräch unterbrochen und die Interviewerin rief die interviewte Person nochmal an. Anschließend wurde das Interview auch per MS Teams aufgezeichnet (diese Aufnahme ist aus diesem Grund jedoch etwas kürzer als das Handybackup, welches das ganze Interview aufnahm).

Atmosphäre:

- Vorher: Die Gesprächspartner kannten sich schon ein wenig aus anderen Meetings, weshalb die Situation von Anfang an vertraut wirkte.
- Interview: Teilweise wirkte die interviewte Person gestresst auf die Interviewerin. Dennoch beantwortete sie alle Fragen ausführlich und die Interviewerin hatte den Eindruck die interviewte Person ist ganz und gar präsent (und nicht in Gedanken schon im nächsten Meeting).

Anhang 11: GAT 2-Transkriptionskonventionen

Gesprächsforschung 10 (2009), Seite 391

6. Zusammenstellung der wichtigsten GAT 2-Transkriptionskonventionen

Minimaltranskript

Sequenzielle Struktur/Verlaufsstruktur

[] Überlappungen und Simultansprechen
[]

Ein- und Ausatmen

°h / h° Ein- bzw. Ausatmen von ca. 0.2-0.5 Sek. Dauer
°hh / hh° Ein- bzw. Ausatmen von ca. 0.5-0.8 Sek. Dauer
°hhh / hhh° Ein- bzw. Ausatmen von ca. 0.8-1.0 Sek. Dauer

Pausen

(.) Mikropause, geschätzt, bis ca. 0.2 Sek. Dauer
(-) kurze geschätzte Pause von ca. 0.2-0.5 Sek. Dauer
(--) mittlere geschätzte Pause v. ca. 0.5-0.8 Sek. Dauer
(---) längere geschätzte Pause von ca. 0.8-1.0 Sek. Dauer
(0.5) gemessene Pausen von ca. 0.5 bzw. 2.0 Sek. Dauer
(2.0) (Angabe mit einer Stelle hinter dem Punkt)

Sonstige segmentale Konventionen

und_äh Verschleifungen innerhalb von Einheiten
äh öh äm Verzögerungssignale, sog. "gefüllte Pausen"

Lachen und Weinen

haha hehe hihi silbisches Lachen
((lacht)) ((weint)) Beschreibung des Lachens
<<lachend> > Lachpartikeln in der Rede, mit Reichweite
<<:-)> soo "smile voice"

Rezeptionssignale

hm ja nein nee einsilbige Signale
hm_hm ja_a zweisilbige Signale
nei_ein nee_e
ʔhmʔhm, mit Glottalverschlüssen, meistens verneinend

Sonstige Konventionen

((hustet)) para- und außersprachliche Handlungen u. Ereignisse
<<hustend> > sprachbegleitende para- und außersprachliche Handlungen und Ereignisse mit Reichweite
() unverständliche Passage ohne weitere Angaben
(xxx), (xxx xxx) ein bzw. zwei unverständliche Silben
(solche) vermuteter Wortlaut
(also/alo) mögliche Alternativen
(solche/welche)

((unverständlich, ca. 3 Sek)) unverständliche Passage mit Angabe der Dauer
((...)) Auslassung im Transkript
→ Verweis auf im Text behandelte Transkriptzeile

Basistranskript

Sequenzielle Struktur/Verlaufsstruktur

= schneller, unmittelbarer Anschluss neuer Sprecherbeiträge oder Segmente (*latching*)

Sonstige segmentale Konventionen

: Dehnung, Längung, um ca. 0.2-0.5 Sek.
:: Dehnung, Längung, um ca. 0.5-0.8 Sek.
::: Dehnung, Längung, um ca. 0.8-1.0 Sek.
? Abbruch durch Glottalverschluss

Akzentuierung

akZENT Fokusakzent
ak!ZENT! extra starker Akzent

Tonhöhenbewegung am Ende von Intonationsphrasen

? hoch steigend
, mittel steigend
– gleichbleibend
; mittel fallend
. tief fallend

Sonstige Konvention

<<erstaunt> > interpretierende Kommentare mit Reichweite

Feintranskript

Akzentuierung

akZENT Fokusakzent
akzEnt Nebenakzent
ak!ZENT! extra starker Akzent

Auffällige Tonhöhen sprünge

↑ kleinere Tonhöhen sprünge nach oben
↓ kleinere Tonhöhen sprünge nach unten
↑↑ größere Tonhöhen sprünge nach oben
↓↓ größere Tonhöhen sprünge nach unten

Verändertes Tonhöhenregister

<<t> > tiefes Tonhöhenregister
 <<h> > hohes Tonhöhenregister

Intralinare Notation von Akzenttonhöhenbewegungen

`so fallend
 ´so steigend
 ¯so gleichbleibend
 ^so steigend-fallend
 ˇso fallend-steigend

↑´ kleiner Tonhöhenprung hoch zum Gipfel der Akzent-
silbe
 ↓´ kleiner Tonhöhenprung herunter zum Tal der Akzent-
silbe
 ↑¯so bzw. ↓¯so Tonhöhenprünge zu auffallend höheren bzw. tieferen
gleichbleibenden Akzenten
 ↑↑´so bzw. ↓↓´so auffallend hohe bzw. tiefe Tonhöhenprünge zum Gipfel
bzw. Tal der Akzentsilbe

Lautstärke- und Sprechgeschwindigkeitsveränderungen, mit Extension

<<f> > forte, laut
 <<ff> > fortissimo, sehr laut
 <<p> > piano, leise
 <<pp> > pianissimo, sehr leise
 <<all> > allegro, schnell
 <<len> > lento, langsam
 <<cresc> > crescendo, lauter werdend
 <<dim> > diminuendo, leiser werdend
 <<acc> > accelerando, schneller werdend
 <<rall> > rallentando, langsamer werdend

Veränderung der Stimmqualität und Artikulationsweise

<<creaky> > glottalisiert, "Knarrstimme"
 <<flüsternd> > Beispiel für Veränderung der
Stimmqualität, wie angegeben

Anhang 12: Transkription Interview 2

MA_Interview_2

1	[0:00:00.0] I: (-) okay perfect i think it works (-) great
2	[0:00:07.6] I: °h so then i will start with the first äh question so (.) please describe briefly how long you have been working in the glo global program and what tasks you are doing there so (-)
3	B: [0:00:24.1] so i'll start with my (xxx xxx) at GIZ and i have started my journey with GIZ in september 2013 as a consultant (.) so i was working for one of the project called climate change knowledge network indian agriculture ccpn as an application (.) and i worked 10 äh start of 2017 january december 2015 (xxx xxx) (.) then i took a break and i joined GIZ as a national person in june 2017 (-) in the project prosoil (.) so that's where my journey started with GIZ as (xxx) an employer national person (.) and i am working in prosoil projects since june äh 2017 and my main role was to äh do the IT äh part of the projects there were one it application licence (xxx) which i started in cp in the project (.) i mean it's my baby project then i started its the ccpn project and it was a agro advisory äh platform for farmers (.) in three different states so i'm telling that i came to prosoil project and keep up the on soil rehabilitation using this nice (xxx xxx) platform instead of climate change (.) and äh yeah that's my main role and then i started working on another application called herrit application herrit which is a blockchain based application for supply chain of compost (.) so these two main application i'm taking care now in prosoil project as an it expert (.) technical expert in it (-)
4	I: [0:02:05.2] okay thank you (.) äm (.) then i will äm continue with the second question so °h how do you personally get along with ms teams as a tool? (-)
5	B: [0:02:19.1] well äh its äh daily part of life and job in ms teams and i am also part of the digital pioneers so i got used to ms teams when it get started (xxx) and i also played role of training other colleagues on using ms teams and (xxx) tools in GIZ and our project (.) so i am quite ok and comfortable with ms teams (.) and i also help other colleagues as well when they have any issues or questions or any support (xxx) in ms teams (.) so i (.) (xxx xxx) (.) help my team member of around 10 (xxx) to use ms teams also now (xxx) (-)
6	I: [0:03:10.6] very interesting ok °h and how do you feel about introduction of ms teams? (-)
7	B: [0:03:16.8] well äh ms teams is not a very competiti complicated application i would say it is more helpful (.) yeah for some people it needs äm äh some äh more orientation more training äh those who are quite new with the application but for me it's very useful and very much äh (.) helpful application in office äh and i feel that (.) once we all are on board with ms teams (.) we have performed much better (.) in GIZ in our work in our meetings in SHARING communication everything äm and it is a very useful tool (-)
8	[0:03:56.8] I: hm (-) mh (-) °h and how do you feel your national team has reacted to the introduction of ms teams (.) you told you are also helping them but what was your feelings how they reacted? (-)
9	[0:04:11.5] B: well it was a mix of reaction äh based on younger people and äh the <<laughing>> experienced generation äh there were some who are quite enthusiastic and they were they were some people who were NOT REALLY do much äh you know all the (things on whatsapp) i mean they were not (.) äh (.) äh they were not accepting i can say äh to use it (.) because of our old conventional methods of communication emails and everything (.)
10	[0:04:41.0] B: and they were finding it little bit difficult to setup you know ms teams and then äh synchronising it with äh one drive and then your emails (.) but it took some time and you can say this coronavirus also pushed them (.) that there was no other (solution) other then there's (.) so äh many of our colleagues they came on board in very LAST moment when corona was THERE and there was no other way to connect (.) and äh yhea (.) i mean (-)

11	[0:05:10.1] B: for some it was pushed and äh for some it was (.) (difficult) (xxx) (very easy) (-)
12	[0:05:16.1] I: hm (-) mh (-) °h mh (.) you already mentioned a bit that äm some things have changed but now maybe directly to the communication part so how do you think COMMUNICATION acrOSS (.) °h also the global prosoil team has changed since the introduction (.) of ms teams (.)
13	[0:05:37.9] B: well (.) its äh (after) ms team äh communication with global prosoil team (.) is very good (.) i mean initially when äh we used to have our physical knowledge exchanges or events there only you can you meet people or whenever you are in some kind of training (xxx) (.) but after ms teams it's very easy and äh we communicate with lot of team members across our global projects (.) very easily and very frequently and (.)
14	B: [0:06:12.2] äh our network has also increased multiple/multipole (.) i mean initially i can say (we have) seven country packages but i was not in touch with them everyone i will not in touch with (.) maybe äh 5% (or) 10% peoples (xxx) over ms teams but NOW first of all we have a possibility to connect everyone at any point of time (.) and also during äh having äh a lot of online meetings and äh global ms teams rooms it äh widened our network very easy (.) it was quite easy (to come with it) (-)
15	[0:06:49.1] I: °h hm (.) and do you have the feeling that the communication is more transparent now? (.)
16	[0:06:55.0] B: yeah (.) (xxx) transparent also and i mean i mean ms teams allows you to (.) in both case i mean if you have you want to have one to one and äh personal conversation also (xxx) conversation that is also (allowed) (.) and if you want to have an open and transparent conversation that is also (allowed) and it's up to YOU how (before) (xxx) for example there are private äh private channels and there are open channels (.) so its up to you how you want to bring or how your (xxx) (-) (xxx xxx) (--)
17	I: [0:07:30.1] °h and äh how has the the tone or the interaction changed through ms teams? (--)
18	[0:07:39.4] B: interaction means? (xxx) i don't get it (.)
19	[0:07:42.9] I: °h yeah maybe the äh (.) how do you (.) äm talk about (.) things so °h maybe its more funny or more i don't know the the tone if there is maybe or the interaction between the people is there (.) yeah something (.) that changed through ms teams maybe its not that formal anymore because you don't use emails so much or (.) you don't feel there is (.) a big change (-)
20	B: [0:08:11.2] it depends you know i am in ya i am/mean it it becomes (.) informal yes you are right (.) and äh we have open conversations of informal funny conversations (.) and when it comes to profit (from it is also) depends with whom you are communicating and (if they are seniors) or they are (propaly getting in a lager group) (.) but i feel i (xxx) that it's both ways i mean it's fun way it's informal also and yeah moreover its informal because you can put any comment any (question) any (xxx) (.) (or spend time) (.) yeah (.) (i convince) its funny yeah ((laughing)) (-)
21	[0:08:53.2] I: °h alright thank you (.) and äm do you have also the feeling that the QUANTITY and QUALITY of the communication has changed? (-)
22	[0:09:06.0] B: well yeah quantity yes definitely has increased many falls and äh this was one of the drawback as one can say when coming online äm you have multiple rounds of meetings anybody can °h äh everybody can you know organizing i mean (anything) any time they invite (.) and there are a lot of (meetings) because of/in (xxx) there was a restriction then you will be having their physical problems of meeting than (only you und me) but now you are totally free so i mean everybody (is that is all around this possible) that whenever they want to have a group meeting or a discussion (.)
23	[0:09:42.7] B: °h so initially it was too much it was happening a LOT of them (.) we got some communication problems here (at GIZ) you can say no to some of the meetings and events not required with you get into a conversation because its getting over by time

24	[0:09:58.8] B: so äh then äm slowly slowly got controlled and now now it's fine (.) now its fine i mean äh sometimes we reject out also if we don't have time (.) and we also built around which is more relevant of which you can join which (you can) not join (.) and also people have also äh came to the (digitalization) and they invite to a limited number
25	[0:10:26.5] B: so initially it was too much but now its controled (.) its fine (.) its perfect (-)
26	I: [0:10:32.1] alright thank you °h and äm (.) do some players communicate now more or less äh through ms teams than before (-)
27	[0:10:44.4] B: players means?
28	[0:10:45.9] I: °h some colleagues do you have the (.) yeah the feeling that some colleagues communicate now more or less than before or or is it is there no change? (-)
29	[0:10:56.6] B: no its much its its MORE and its good also i mean äh äh initially you hesitate you used to (hesitate) to send (a mail) and äh that means (xxx) on when it is required äh (or) officially a little bit (.) but now it's it's it's THERE TOO much i mean not too much yes it's good (.) there is not a communication formal and informal and it's good also (-)
30	B: [0:11:26.0] ((incomprehensible ca. 3 sec.)) (--)
31	I: °h alright thank you °h now maybe to another topic or related topic so what influence do the different languages and cultures of your team members in the global team °h have on your collaboration? (-)
32	B: [0:11:32.9] ((external noise)) (-) well äh (.) influence in sense of äh talking or meeting them? or in äh in what way? (xxx)
33	[0:12:03.4] I: °h yeah maybe sometimes that you feel ok there is maybe another culture and they communicate a bit different than i or i don't know that °h (.) you feel there maybe cultural differences äm or also the linguistic differences °h so you have also some francophone (.) °h countries and äh are there maybe (.) linguistic misunderstandings äm (.) or nothing? (-)
34	[0:12:31.3] B: see (i mean) using ms teams it's it's much better (.) (now/no) i mean äh people and that's (xxx) äh (.) i am from a different culture or whatever i am saying or whatever i am writing (.) °h it mean not be good or it's may be offensive to some (one) but (it than) what i have seen is that people are much conscious about it and they äh whatever they like (xxx) (.) they understand (it and) something they ask for clarification (expert)
35	[0:12:58.6] B: for example even i i am part of one of the äh (.) rainbow network pictures for (lgbt) community so (.) we openly ask (.) whether i can use this work or what what words are often say what was not offensive what can be USED (.)
36	[0:13:15.3] B: so people are conscious on äh using the way or there äh (ton) and also in terms of language (.) it's easier because you have tools to convert your trans äh language äh into english on your local language (.)
37	[0:13:29.2] B: so (.) (when communicating) in ms teams the different cultures and the different languages is even better than äh physical or direct contact (---)
38	I: [0:13:40.4] hm (-) °h (-) okay and and why? (.) do you have the feeling it's better than in pre presence? (-)
39	[0:13:50.5] B: äh because äh (.) because first of all (the tool has the four/is to good for) language conversation so äh i mean äh when you are in meeting or when you are talking it may not be useful but when you are writing something it's more useful if someone is äh francophonic and is writing something in FRENCH we can easily trans äh translate it and we can understand and (we can him) replying in english and we (xxx) and we do this in äh our global project team (.)

- 40 [0:14:18.2] B: so there/that is even easier i mean if you write a mail in french and send to me or if you write a mail in äh german and send to me then i have to copy paste into google translate and go there (.) that's bit difficult and sometimes you know (what i mean) (.) but in äh ms teams its direct immediately you can translate it (xxx) it's easier (.) so people even communicate more into different languages (---)
- 41 I: [0:14:43.6] °h okay thank you for the claryfication now it's (xxx) clear (.) °h alright so äh (.) what influence or impact do you think äm °h the introduction of ms teams had on the global team °h hierarchy? (---) and if yes is that positive or negative?
- 42 [0:15:08.7] B: well it's positive it's positive (because) (.) that äh (.) ypu talk to your seniors and upper level of hierarchy in much (more) informal way and their are also very much open (.) i mean äh THATS'S culture of GIZ i i am not saying only ms teams (.) that culture of GIZ that äh nobody senior or junior i mean when it's senior (xxx) their post of position they they are very much (.) äh friendly they are very much open (.) but (you see) ms teams the communication goes even more (.)
- 43 [0:15:43.7] B: (for example) if i am talking to my country head or if i am talking to my (.) °h global project head i mean äh before ms teams it would be once in a year or twice in a year when you meet face to face (xxx) but now it's very frequently can äh drop them a message and time table it's like you (xxx) (.) and and it's MORE communication (-) much better (-)
- 44 I: [0:16:08.9] hm (.) °h and do you feel that roles have been changed by the introduction of ms teams? (-)
- 45 [0:16:17.9] B: roles in the sense of äh your existing äh project roles? or or some other (roles)
- 46 [0:16:25.9] I: °h äm yeah and of course this äm and also äm maybe in part of the communication (.) that people have now another role there (--)
- 47 [0:16:41.0] B: sorry i couldn't get it (.)
- 48 [0:16:42.5] I: ok ((laughing)) so maybe you äh first äh with your äm so in your project (.) so maybe first in your project (.) if there is äh has anything changed so the roles (.) äh through the (.) introduction (--)
- 49 [0:17:01.8] B: see i mean ROLES have not changed i mean i am doing what i am doing every year every (xxx) but äh in terms of responsibilities there it is (.) äh you need to organise (technical) (xxx) and you need to äm äh you know äh do a lot of äh preparation from your side i will for example there are meetings you are the moderator or sometimes you are organising the (events) (.) so these different roles äh (.) they have increased (.)
- 50 [0:17:34.5] B: but (xxx) they are same and sometime i mean roles have changed not roles but resposibilities that you can JOIN different groups online and it's now much easier °h and you are into different different sectors different groups (.) there äh you have different responsibilities and also i mean äh it comes out that you can (do/go) even different things (.) for example now i am into multiple groups of gender network or sectoral network or it groups digital pioneers and lot of different groups where i am contributed separately in a different different responsibility in different role and that is (.) appreciated also the project äh (.) äh because now you (.) can do more in less time
- 51 [0:18:21.1] I: hm (.) yeah (.) thank you i think you got my point with the roles it was very interesting thank you °h and now maybe to the effectiveness (.) so maybe i want to to explain what i mean with effectiveness so effectiveness is an evaluation criterion that can °h be used to describe whether a measure is suitable äm for achieving a given goal (.) or in other words effectiveness provides information on how close an achieved result has come to °h the intended result (.) so and my question now is do you feel that since the introduction of ms teams the effectiveness in the prosoil teamwork has changed (-) i think you already mentioned it a bit <<laughing>> in the beginning but maybe now a bit more (-)
- 52 [0:19:07.0] B: (yeah) see äh our project is more of a grounded work i mean (it's) some mix of grounded work in digital work both (.) so the grounded work has stopped because of this corona i mean we cannot äh travel and we cannot go to fields and grounds and communicate (.) so (xxx) (as an effect) of corona not

	<p>äh ms teams (.) so everything has come to digitalisation i mean (xxx) (xxx) on ms teams (.) but mas teams has helped (us) that (.) it äh realise the potential among even that people who are at the bottom of the (xxx) (like) farmers or äh (.) people at the villages woman's (.) that who they didn't wanted to use digital technologies (who they didn't) wanted who never actually used digital tools for communication (and meetings) (there/they) started using (xxx) i mean that effect (set up/in fact of) corona (believe) that we can not move (any i can do) (xxx) meeting and you have (xxx) on ms teams or other TOOLS (.)</p>
53	<p>[0:20:07.3] B: but äh what happened is that it has äh (infacted/impacted) ms äh it has helped ms teams has helped in such time that you can communicate more to your team (.) you can do digital things i mean it's not only ms teams there are multiple other tools also (which we use) (.)</p>
54	<p>[0:20:26.8] B: but äh including everything it has helped us to communicate and äh yeah (.) bring effect efficiency and effectiveness in terms of your results (.) by your äh (xxx) training or äh capacity building (.) or (xxx) limitation of anything (into) (.) in terms of digitalization yes there is an effectiveness</p>
55	<p>[0:20:51.8] B: in terms of äh field work (.) the effectiveness is not that much because something is that (.) which you can do only while you are at the field (.) if you are not at the field you can't do it i mean even online or in (xxx) (.) it's äh (.) i mean äh you can sh run the business (.) only (.) but you cannot do that much of their effectiveness</p>
56	<p>[0:21:16.5] B: so the digitalization has also increased (.) because of ms teams because we äh be found äh potential in ms teams that we can do a lot of things (to/do) digitalization meetings online (.) but yeah i mean in terms of digitalization it has helped (.) it has äh (.) given positive impact (.) but in terms of (TEAMS) it has not at least (.) äh STOP this (xxx) (-) ((incomprehensible ca. 2 sec.)) (-)</p>
57	<p>[0:21:45.9] I: hm (-) °h yeah very interesting (thats/this) of the corona crises at the moment very difficult yeah i can understand that hm (.) °h but maybe now to to another topic ähm so how do you feel about the cohesion of your global prosoil team (.) so the big global team (---)</p>
58	<p>[0:22:12.0] B: äm (-) cohesion in terms of (.) like what äm interaction?</p>
59	<p>[0:22:19.0] I: °h the sense of unity maybe (.) so how do you feel (--) or the emergence of cohesion? (-)</p>
60	<p>[0:22:29.4] B: hm (-) yeah (xxx) (xxx) we are more closer we are more connected (.) (because) of ms (teams) (.) we are more in touch (.) äh (with the) ms teams (-) so yeah (-) cohesion is (.) MORE (.) it's BETTER (.) and (its's in a positive way) (-)</p>
61	<p>[0:22:51.4] I: hm (--) °hm (-) and äh how (.) well did you manage to build a personal relationship in the virtual space äm (.) °h before äh the introduction of ms teams? so via email phone etc. (-)</p>
62	<p>[0:23:11.0] B: hm (-) so sorry i couldn't get it (you know)</p>
63	<p>[0:23:15.1] I: alright °h äm so how did you manage to build a personal relationship in the (.) äh virtual SPACE äh before the introduction of ms teams because you said it is now EASIER °h äm to to work together and have äh cohesion in the team but how was it before when you °h collaborate via äm email and phone how did you build a virtual (.) äh or a relationship with the other colleagues in the other countries (-)</p>
64	<p>B: [0:23:45.8] well äh in terms of äh (.) relationship i would say that in giz äh (.) (the/a) format giz format is to °h (need) personally (.) physically interact and talk (.) and discuss a lot of things (-)</p>
65	<p>[0:24:03.3] B: that's äh very much äh lesser in frequency find äh we talk about a global project (where/with) each one or everyone (.) but (.) that is the format and how äh that's äh how we build relationships in giz (.)</p>
66	<p>[0:24:18.5] B: whenever you go in other country packages or whenever country package people come and meet you in äh any event or exchange °h you SIT together and äh you have dinner and lunch together you</p>

	interact and you talk to each other you (.) and there the relationship being builds a lot more stronger (.) and i have (.) i (mean/am) in MY relationships are containing from that period (-)
67	[0:24:44.5] B: to whom ever i have a good relationship even with an (xxx) or (respond) or in other country packages (xxx) (xxx) (-)
68	[0:24:53.3] B: my (.) BEST relationship (establishing) BEFORE the corona time (when we used to meet) (.)
69	[0:24:59.6] B: in ms teams i can say (.) we have interaction but not that much and this this is maybe because of you have multiple lines of meetings and (xxx) (xxx) and then (xxx) of corona (xxx) (.) so you build up äh to much virtual time to interact and build relationships (.) with everyone i mean if you will (build) a CLOSE team (.) yes you can have but it's still (xxx) i mean (.) and it's less now (-) you know you have very less time now (.)
70	[0:25:30.6] B: now (.) if i say i'm sitting since morning in one another round of meetings continuously and after you another meeting i have °h (.) so i will talk to you only in the limited time and after that i have to call (to hop) to another meeting so (.) <<laughing>> in this time whatever i can talk (xxx) that is the only time you have (-)
71	[0:25:49.4] I: °h alright alright thank you (.) so i don't think we need a whole hour °h hopefully <<laughing>> so you will ((laughing)) get another cup of coffee between the next °h this meeting and the next meeting hopefully (.)
72	[0:26:03.4] B: perhaps go on now (xxx) you know (there are gone) i mean your last time your coffeekbreaks (.) there is no fix time (you know) for it now ((laughing)) (.)
73	[0:26:12.1] I: hm (-) °h alright äm but very interesting what you said about the presence äm yeah (-) °h cohesion is (.) better (.) to build up in this äm (.) yeah not in the virtual SPACE that this is very difficult yeah °h but maybe now äm to what extent do you feel INTEGRATED i think that is also very connected with the cohesion äh so how much you feel integrated or PART of the global team (--)
74	[0:26:41.6] B: well yeah that's too much i mean that's good and i äh i feel äh much better integrated and äh much äh you know closer into the global team (.) because now ha we have more interactions (.) may be not at personal level but at official level meetings (.) we have more interactive (.) we are (.) part of many (.) äh meetings subgroups groups and äh so that make you even more stronger more closer to global team (--)
75	[0:27:17.9] I: °h hm (-) and to what extent do you feel integrated into your local team? and maybe do you feel a (.) DIFFERENT sense of belonging? (--)
76	[0:27:29.2] B: äh well does äh YEAH äh (-) äh with the local team we are as usual i mean we communicate on ms teams we communicate over phone supports (us as team) and we also do our digital party's on äh every friday almost second friday (.) so that we keep in touch or at least we äh (you know) keek talking on another topics (and than you know) we are talking (.) so äh with the local team (.) we are much closer (.) including ms teams and including other toos also (.) mobile whatsapp (.) and other tools (--)
77	I: [0:28:06.0] °h so you have the feeling it is a bit STRONGER the feeling of integration in your local team? have i understand that right? (-)
78	[0:28:15.7] B: yeah (.) yes (.) ya (.) you know because the the (xxx) difference äh in ms teams or after corona i mean i äh i would not say it's only ms teams it is corona plus ms teams (.) na (.) e even maybe there is äh we have not seen that time where ms teams is there and you are open to go to your office and there is no lockdown like °h i tell you now (everything) is closed for one week (.) so this thing has still not come to an äh normal time so i can't tell you that what will happen beyond corona and using ms teams (.)
79	[0:28:50.8] B: but this time the whole impact is not only because of ms teams the impact it because of corona (xxx) (.) so at least what we used to happen that you needs everyone personally (.) but the chance

	of meeting one person if let's say i meet someone today in in in our country i mean EXEPT our project team (i have a project team) we we meet everyday (.) 8 hours (.) but other people if you meet today maybe you will the next chance will come äh one month later or two months later maybe SIX months later (.) so interaction is good but the frequency is very low (.) nowadays interacti äh frequency is very HIGH but interaction is not that close (i have the attention) the way you physicaly interact and contact (is) äh (-)
80	I: [0:29:36.5] hm (-) hm
81	[0:29:38.0] B: or maybe we will see once the corona (period) is over and we äh still using ms teams äh (.) THAT may be a different äh (xxx) (game) that we will (xxx) different perspective maybe (.) and than i think äh that question and ans answer would change ((laughing))
82	[0:29:54.7] I: hm yeah yeah of course °h but know maybe not äm (.) in relation to ms teams but how IMPORTANT is äh integration into the global team for you (-) or is it important for you to be integrated into the global team (.)
83	[0:30:13.3] B: (of course i find it) important to be part of global team integration into global team (.) and and it's GOOD now i mean it's better and it's good using ms teams (.)
84	[0:30:24.7] I: hm (.) alright thank you °h and äm (.) now maybe we talked about cohesion and integration (.) but how would you describe the TRUST? (.) in äh the prosoil team (.) so in the global (.) team (.) do you trust your colleague? (-)
85	B: [0:30:45.0] yeah (honestly) <<laughing>> (-) and (in) ms teams also and äh before ms teams also hehe (.)
86	[0:30:54.2] I: alright there (.) there was no relation to ms teams of course (.) °h hm °h but maybe (.) how would you describe the trust in your national colleagues and the colleagues in the other countries do you feel maybe a difference of trust (-)
87	[0:31:12.1] B: trust in äh äh i mean in WHAT sense you are asking? i mean trust in i mean in terms of äg professional (ethics) (.) or äh trust in terms of personal relationship or what (.)
88	I: [0:31:25.4] more in the working space (---)
89	[0:31:30.9] B: äh (-- i would say (-) i mean äh (-- ms teams (.) i don't know what (would be the role) of ms teams but äh i think (there's/that's) the culture of giz (.) that äh that we äh (have) äh more transparent i mean all giz people based on multiple trainings and the culture with giz in (in teams) in our national people (.) when you are into giz for more than two years three years (.) you become a different person (.) and äh (.) i mean if you become very much helpful you become (at a very much strong) (xxx) (.) °h you become very much äh understandable to your teammembers (.) and there äh you become very much supported as well (.) you will you have seen here (sarah) very much open very much supporting (.) so this is what giz buil builds the TRUST relationship (.) and äh we have full hundred (percent/person) (.)
90	I: [0:32:35.2] i didn't mean it with (--)
91	[0:32:38.8] B: yeah so i mean yeah i mean i don't know whether what ms teams has brought but ms teams has brought äh more communication over äh frequent communication (.) and that also improved and helps in building the relationship (or/of) trust (.) THAT i can say (.) yeah but yeah (.) it helps (.) and (xxx) (.)
92	[0:33:00.8] I: yeah (.) i think in this context i didn't thought about ms teams so we dont't have to put ms teams in every question just when i am asking well ((laughing)) so that was not with ms teams <<laughing>> but it was very interesting your answer so thank you very much (.) °h äm but maybe now to äh regarding to the next questions äm that is not in the context i think äm with ms teams so i would like to know °h what MOTIVATES you in your work (--)
93	B: [0:33:27.4] äh (-) i said (xxx) giz motivates me in my work because giz i mean i am wor äh i have around 15 16 years of work experience in äh multiple organisations in social (xxx) (xxx) center (.) °h the äh ähh the

	culture in giz is is different (.) like äh even äh in this äh corona pandemic we have seen the level of support we have received from giz i i have never heard from any other organisations the level of äh support they have received
94	[0:34:02.0] B: °h so giz HAS a culture of äh you know (.) äh (.) (any/many) closer äh creating SUPPORT (.)
95	[0:34:12.1] B: so (.) sorry what was your question?
96	[0:34:15.9] I: what motivates you in your work
97	[0:34:18.9] B: yeah yeah (.) so motivation is basically the organisation (.) the organisation is such a good work (xxx) that didn't matter your (xxx) doesn't matter your (xxx) doesn't matter (.) but you want to work for giz and i i it's not ME only (i will say) i have heard from many people (.) (on/in) the bottom of the hierarchy as well as than the TOP of the hierarchy they want to stay in giz (.) because of the culture because of äh because of the (xxx) giz (teams) it's people and (xxx) giz (works) (-) so motivation is giz and than the organisation (-)
98	[0:34:59.4] I: hm (.) and maybe also your teammates because you mentioned also your colleagues
99	[0:35:03.6] B: yeah yeah (.) of course (xxx) teammeates by ((incomprehensible ca. 4 sec.)) (-)
100	[0:35:11.7] I: hm (.) alright THANK you °h äm (.) maybe now to the next question äm how satisfied are you with your virtual teamcollaboration (.) in the global team (5.0)
101	B: [0:35:30.4] how satified (---)
102	B: [0:35:34.9] äh i would have put it like i mean see satisfaction is äh you are asking in the way that how i am integrated now in the global team (.) the satisfaction of integration into global
103	[0:35:47.4] I: °h yeah that was before but now i am asking about the VIRTUAL team collaboration (.) so for example how you collaborate with all your colleagues °h are you happy about (.) how you do it about the WAY and the TOOLS you use äm or are you °h do you have problems maybe also °h by the virtual äm within the virtual team collaboration (.) and you are not satisfied or are you so thats the question (.)
104	[0:36:15.6] B: see being (xxx) i like this format (.) i mean i am (staying) because i'm an it expert i i did (xxx) (xxx) tools since (.) my graduation (.) so i like it because you are sitting in one place äh and äh without äh you know äh using the (.) natural resources (.) you are more communicating your more interactive you are more äh involved äh (everyday/everywhere) (.) so i mean (.) very use äh where you look for (xxx) i mean your time is äh (.) you don't have to fly (many/every) time (.) °h you are you are carbon footprint is getting lesser (.) so (wireless) it's it's much better (.) (that that) format (.)
105	[0:37:04.7] B: but it's still you feel that you should have SOME time to meet physically your people (.) äh (.) once in a year once in 6 month (xxx) (xxx) so if you say satisfaction is there äh but it's not i can say hundred percent (.) there should be a part of interaction (.) physical (xxx) interaction with EVERYone (.) once in a time when you are saving a lot of carbon footprint but (in/a) case one or twice in a year you can (.) (do it) hehe (-)
106	[0:37:35.8] I: yeah very
107	[0:37:37.6] B: yeah it depense (on i) because and you can see satisfaction (.)
108	[0:37:40.5] I: hm (.) °h very interesting thank you °h so so you said one think you would like to imPROVE but are there maybe other issues in your vidual collaboration maybe also in ms teams now °h you would like to to improve personally as an it expert maybe now (.) °h (that's/it's) (.) there are things you would like to improve (---)
109	[0:38:03.3] B: in MS team or your mean interaction? (.)

- 110 [0:38:06.2] I: in (.) the virtual team collaboration but also in ms team so you can äh (-) answer free as you want (--)
- 111 [0:38:15.2] B: ok let's take first ms teams so äh i mean äh WITH ms teams i mean what should i say? i mean it's always äh evolutionary process with ms teams so (.) äh °h you (.) keep on suggesting ms teams that you need these features and you also sometimes FEEL that these features (and there are) (xxx) äh i mean by using ms teams you can do even MORE BETTER (.)
- 112 [0:38:39.4] B: °h so there is an evolution process and äh i mean äh we (.) yeah we can SAY that (.) äh it should BE even more i mean we can use it MORE and you can have more features into it (.)
- 113 [0:38:49.4] B: °h but in terms of your äh collaboration with your team without or beyond ms teams (-) ah (-) hm (-) improvement äm (xxx) (-) i i can't see how you can improve accept the physical interaction (-) so (.) the improvement can be that there äh should be a MIX of digitalization plus physical interaction (---)
- 114 [0:39:20.6] I: alright thank you (-) hm °h okay i think the covid 19 situation you already mentioned äm that this is very difficult so we can (.) °h come to the LAST questions so °h is there anything else you would like to ADDRESS or ADD in connection WITH your virtual team collaboration (6.0)
- 115 B: [0:39:49.4] well (.) i can say that (.) we are in a (.) eva evaluation process (-) so there are things which need to be improved there are things which we have already improved (.) and äh äh (.) we can say that to a level that we are already settled with virtual interaction (.) and we äh have made our RULES we have been disciplined with using virtual (things) (.) is still some level of discipline some level of äh you know äh rules (.) are required (.) which maybe to the phone we all are (.) (xxx) (simple) people so every äh everybody understands it (-) but by (.) by large äh in last period äh o over the period of one year i mean äh this äh covid situation is going on (from mid date) (.) (xxx) from march 2020 (.)
- 116 [0:40:42.9] B: äh we have improved (.) and i've seen that there is STILL a lot of space of improvement and we are (concert with) we we (will do that) (-)
- 117 [0:40:52.7] B: so YES improvement is is (.) required (.) but it's going on (so i mean) it's an (xxx) process and and it's going on (---)
- 118 [0:41:03.5] B: yeah nothing to say too much ((laughing)) (-)
- 119 [0:41:07.9] I: so no other point you want to mention in this (-) äh (-) field in this topic (-)
- 120 [0:41:16.9] B: in in terms of ms teams or beyond ms teams or digital interaction (.)
- 121 [0:41:21.7] I: °h BOTH as you want (.) it's open (--)
- 122 [0:41:27.0] B: (so) first of all i want that this lockdown should be aware ((laughing))
- 123 [0:41:30.6] I: <<laughing>> of course yeah
- 124 [0:41:33.0] B: yeah (.) i mean as i said nothing äh we don't know äh is still what will be the situation using ms teams BEYOND this covid period and lockdown (.) there maybe a different situation there may be a different äh scenario that people may start reducing the use of ms teams (.) and they still focused on meeting too much and maybe you know äh when everything will be open people will be more (.) you know (.) (xxx) to meet meet everyone i than (the) shut down ms teams for a period of time (.)
- 125 [0:42:09.2] B: so what i feel is that äh we should be prepared for that period we should be prepared for that time (.) and äh (.) there is äh we should start (.) discussing our (this) that HOW to meet in a balance (.) when there is no (lock down) and we have to use ms teams because ms teams (.) is a good tool i mean even you (call) ms teams or any other tool ms teams is a good tool for communication (.) it's saves your time (.) äh it SAVES your energy it's save your natural resources (.) it it helps a lot (.) in terms of many aspects

- 126 [0:42:43.6] B: so äh i would say that ms teams should continue and äh (.) offices and organisations should be digital more (.) than physical (xxx) (.) and (.) i think that will be the future anyway and giz should also take (the best way) that we should be MORE digital even in the normal times when so (.) (in the next/nice) period (.) one year or two year or three year (.) so that should be balance and we should think about it that how this balance could be maintained (.)
- 127 [0:43:13.4] B: ms teams should not be discarded once this long term is over (.) its a GOOD tool and it's (will) be used (.) the potencial should be used beyond the lockdown (xxx) (.)
- 128 [0:43:22.3] I: hm (.) °h yeah and i think it's also very important äm (.) in the global context (.) because how you can you (.) °h be in contact with the other (.) country packages (.) so you have you have an online solution and you would say that ms teams is a good toll for that and you woul appreciate that (.) (is an) strategy for after the lockdown (.) when i understand you (.) right (.) yeah? (--)
- 129 [0:43:50.3] B: yeah
- 130 [0:43:51.5] I: hm (-) °h alright THANK YOU °h do you have (.) any questions äh to me (.) at this part?
- 131 B: [0:44:00.2] aha (.) so this is your thesis on ms teams or äh your äh thesis on äh giz (and it's) digital tools (-)
- 132 [0:44:09.5] I: °h so (.) i am writing about transnational (.) äm virtual collaboration and ms teams is (.) for example one äm tool that can be used (...) ((explaining what the researcher is doing))
- 133 B: [0:45:22.4] so why only ms teams (.) there are other tools (...) so why only ms teams?
- 134 I: [0:45:30.2] (...) ((explaining interaction & dissicion with the steering unit))
- 135 B: [0:46:21.4] ((more questions about the aim of the research)) (...) ((the rest of the interview is not important for the analysis))

Anhang 13: Transkription Interview 3

MA_Interview_3

1	[0:00:00.0] I: (-) tu vois que ça marche? (-)
2	B: [0:00:04.9] äh non (.) je (-)
3	I&B: [0:00:07.7] Ah maintenant
4	B: [0:00:08.6] (ça) marche (oui) maintenant ça marche (.)
5	I: [0:00:10.9] parfait <<rire>> donc äh °h je commence avec la première question donc s'il te plaît décris brièvement depuis combien de temps tu travailles dans le programme mondial °h et tes responsabilités (-)
6	B: [0:00:25.2] ok donc äh je vais MÊME me présenter (.) moi ((nom)) (.) donc äh (.) je travaille pour le programme depuis (.) deux ans et un moins exactement maintenant (.) et je suis äh le responsable le CONSEILLER technique (.) en suivi évaluation et (xxx) (xxx) c'est-à-dire que je je m'occupe depuis (xxx) données tous qui est äh äh information au niveau des ministères ou au niveau de l'unité de pilotage doit (selon en plus) les (xxx) technique ou tu (xxx) le pay ici (.) également je m'occupe des (term) (.) transferts (sont-elles) plus comme est-ce que le projet doit intégrer au äh äh le champ à la (xxx) on doit respecté ça maintenant on a un (xxx) donc c'est un peu retourner de de mon poste mais (.) ça il y a alle (xxx) (-) voila un peu mon poste (.) hm (.)
7	[0:01:35.1] I: oui merci très intéressant °h donc personnellement comment trouves-tu l'outil ms teams (-)
8	[0:01:44.3] B: moi je trouve l'outil ms teams petit prince vraiment complet (.) en fait on a on a utilisé tout (de suite/depuis) (.) äh que j'ai été à engagé à la giz et on a vu beaucoup beaucoup beaucoup d'amélioration (.) par exemple (.) moi à fond on pouvait pas faire les breakout rooms (.) äh (.) en (xxx) des réunions (.) je dirais (que) les participants maintenant c'est äh (.) äh possible (.) est-ce que je voulais dire aussi c'est que (.) äh l'outil ms teams (.) c'est (.) c'est devenu quelque chose (comme un besoin) (efficace) pour nous (.) parce que ce soit pour les réunions (.) pour le travail sur les documents ou en apposant de plusieurs personnes pour interagir là-dessus c'est là (.) pour stocker des documents pour äm passer des informations et MÊME pour partager des petits blague hehe
9	[0:02:47.2] I: ((rire)) des petits blagues hihi blague
10	[0:02:50.3] B: et par contre ce que je (.) ce que je trouve un (plus) c'est que un peu inconfortable c'est que °h l'outil complet ah techniquement (l'outil) est super (.) mais l'outil est un peu äh lourd parfois (.) lourd c'est à dire que ça äh ça n nécessite beaucoup plus de connexion de débit de connexion internet (.) que äh certains outils comme äm (.) zoom par exemple (.) mais °h c'est juste un petit inconfortable mais c'est pas quelque chose de grave (-)
11	I: [0:03:23.4] °h donc tu voudrais dire äh que ms teams besoin plus d'internet (.) un plus bonne connexion c'est ça? (.)
12	[0:03:30.0] B: (oui oui) ms teams nécessite beaucoup plus de de de bande (passante) qu'il (xxx) pas (.) em (.) et et (tous) bonne qualité (-) mais et ce c'est pas vraiment très grave (.) mais on c'est (.) c'est c'est juste que l'outil je dirais äh äh (sophistiquerest) hehe (-)
13	[0:03:56.3] I: hm (.) est ce que vous avez des problèmes avec internet ou madagascar où est ce que c'est pas une problème? (-)
14	[0:04:03.2] B: en fait äh au travail c'est pas un problème (.) il y a rarement des de de (cas où) l'internet est très mauvaise qualité et la et les réunions ça ça passe pas très BIEN parce il y a des personnes ou (xxx) rien (que tout ce) qu'ils disent (.) mais c'est c'est c'est pas très grave au buro (.) (ça arrive rarement) (.) MAIS le

	souci c'est que avec la situation actuelle on est obligé de faire du home office (.) et et les connexions internet sont äh obtenu s'il y a mobile s'il y a des (xxx) mobiles (.) donc il y a des äh ja ja (.) c'est pas tout le temps quand même mais (.) c'est plus fréquent (donc) äh qu'il n'y a pas de äh de internet de mauvaise qualité à à dans le (son place) mon (xxx) d'équipe (-) em (-) et ça couper un peu ici internet c'est c'est pas de très mauvaise qualité mais ça couper un peu mais (c'est heureusement) pour le projet là et pou (supporter) (.) l'équipe äh äh pour les besoin (d'équipe professionnelle) (-)
15	I: [0:05:11.7] hm (.) hm °h merci äh comment as-tu vécu l'adoption de l'outil ms teams (-)
16	B: [0:05:19.7] °h äh franchement j'ai eh (.) je je äm (.) c'est commencé donc au plus (tard/bas) donc ça juste des des messages de CHAT de de à partager les petites images (.) et (si/puis) après on a évolué avec le portage de document ah la création de réunions (.) donc c'est (.) c'est ça c'était progressivement (pour moi) (.) heureusement on était dans le même bureau comme j'étais (recrute) il y avait le responsable (.) communication (.) et il (était) (xxx) digital au parafois mais maintenant il est (xxx) (xxx) (.) il a changé de travail donc j'avais un peu l'opportunité de toujours a demander des questions donc (.) äh quand je suis bloqué (.) comme moi (quand je fais ça) ou est ce que on fait je dois cliquer pour ça ça (.) et et aussi que il y a eu beaucoup de formation de renforcement de capacités de la part de de de de (giz) avec moi (xxx) (xxx) (.) des des points focaux (digital) (.) donc ils sont organisés des séances äh (.) de près äh deux à trois fois par an (.) sur ms teams (.) sur äm comment utiliser ms teams la le nouvelle fonctionnalité qu'est ce qu'on ne peut pas faire? am de quel moment que les messages fassent automatiquement °h et (.) donc voila ça ça c'était (fait) progressivement pour moi (donc) ça a été (.) je dirais facile parce que j'ai été appuyé était appuyé avec (.) mon équipe mais (egalement à (xxx) avec le bureau) de la giz madagascar
17	[0:06:58.0] B: et avec le pratique aussi on y travaillait quotidiennement (.) c'est devenu <<rire>> quelque chose que (.) je dirais facile hehe (-)
18	[0:07:10.8] I: hm (.) merci et selon TOI comment ton équipe nationale a réagi à l'adoption de ms teams ah °h comme nouvel outil (.) de travail ? (-)
19	B: °h a mon avis (.) l'équipe a été äm un peu äh (.) en difficulté au début au début (-) donc au début il savait (des/les) difficultés l'outil été äh nouveau et et (.) le de groupe était en (comprendre) donc c'était (.) c'était un peu par äh OBLIGATION (.) au début que l'équipe a s'integré (là bon) (.) mais (au fur et à) mesure qu'on a on fait (.) l'équipe également comme moi a trouvé les avantages (.) donc l'équipe äh (.) a (décidé) de demander des questions également (.) à notre responsable (de) gestion de connaissances par exemple a (xxx) nous des informations sur planner (.) avec un stagiaire international (.) donc l'équipe äh était en difficulté m'effacer un peu à facer à améliorer äh äh (.) progressivement (maintenant)
20	B: donc c'était juste pour tout début que ça été un peu difficile pour tout le monde (.) mais on a fait (xxx)
21	I: hm (.) et selon [0:08:31.2] toi comment l'outil a-t-il äm été accept ((bruits)) (-) tu es là ? la camera est pas (-) là ((bruits)) tu m'entends? (-)
22	B: [0:08:45.9] äh désolé ça était
23	I: [0:08:48.2] non je pense que c'était peut-être un petit (.) la connexion était un peu mal je pense mais peut-être c'est moi je sais pas ((rire)) (.) donc mais maintenant c'est bien (.) je te vois merci °h donc äh selon toi comment l'outil a été accepté dans l'équipe (.) nationale? qu'est ce que tu penses parce que tu es tu as dire oui (.) ça ça améliorer mais commen c'était acceptée (.) donc les personnes sont (.) heureuse ou (xxx) non? (.) ça m'énerve haha (-)
24	B: [0:09:19.8] je dirais äh (-) à 50% 50% (.) il y a des y'a des membres de l'équipe donc qui ont tout de suite réagi positivement (.) et qui ont accepté l'outil on (xxx) (.) mais yeah (.) des membres de l'équipe je dirais que ils étaient (contre) (xxx) pas qui étaient contre mais (.) ils ont trouvé ça que c'était un peu difficile (.) (donc) ils étaient oui äh on est (.) on doit (c'est difficile) donc c'est (.) c'est (.) on est contraint d'utiliser (.) mais c'est après que (-) (comment/compante) (xxx) (comment/compante) l'utilise que tous les totalités c'est c'est (xxx) (.) je dirais äh äh (.) et maintenant (campons) de l'utiliser (.) c'est tellement motivé

	du l' utiliser (--) même pour MOI (.) si on (.) me demande d'organiser des des réunions avec (.) des acteurs externes de projet (.) et qu'on (en/on) OÙ je participe des réunions (xxx) (mais) à travers les autres logiciels (.) par exemple (.) skype ou zoom äh ça c'est (.) (ça/ce) devenus comme un peu je (stupides) tout à fait à l'aise a 100% mais c'est c'est pas très grave <<rire>> (.) mais bon (.) quand t'es (xxx) (.) je suis (xxx) c'est devenu (ameliorer) avec äh microsoft teams (-)
25	I: hm (.) hm [0:10:51.7] °h merci et d'après toi comment la communication a-t-elle changé au sein de l'équipe de prosol (.) dans le (.) l'équipe globale depuis l'utilisation de ms teams (--)
26	B: [0:11:09.2] °h je pense et je trouve que äh (.) la communication est a devenue à PLUS CLAIRE (.) et (.) on a économisé des mails (.) je je m'explique (.) ah par exemple il y a des (.) il y a des des réunions (.) où il y a des partages de documents sur teams (.) et äh äm il y a aux par exemple 50 participants (.) et (xxx) explication qui se passe (.) et (pas) si j'ai une question je dirais particulier (.) je peux l'envoyer äm (.) à la personne destinée (.) spécifiquement à la personne à qui je veux poser la question (-)
27	B: et aussi que (en fait) teams donc c'est plus facile de (.) de communiquer par exemple avec äh avec äh mon supérieur à l'unité de pilotage peut l'envoyer (xxx) un message parce (ça fonctionné) à 15 minutes pour faire une réunion RAPIDE d'urgence avec moi (-) elle répond elle répond oui ou non selon le contexte donc äh la communication pour moi est devenue plus äh fluide c'est devenu plus simple
28	[0:12:19.3] B: °h et et aussi que äh (.) plus besoin de surcharge de mail au lieu de envoyer 50 mails sur le travail d'un document (.) on peut juste mettre le document au niveau de teams (.) et a (tagguer) tout toutes les personnes concernées (.) sur une publication et mettre le lien pour les document (.) tout le monde a accès en une seule fois (-) hehe
29	I: [0:12:44.7] oui (--) donc c'est plus facile tu veux dire et est-ce que (.) tu penses que la communication au sein de l'équipe est est aussi plus transparente maintenant? (--)
30	B: [0:12:55.9] plus transparente (--) là c'est (-) je irais äh (--) äh oui et non (-) hehe
31	I: [0:13:13.0] est-ce que tu peux ça expliquer? (.)
32	B: [0:13:15.2] <<rire>> oui (oui/je vais) hehe (-) äh (-) plus transparente parce que äh (.) c'est (-) c'est des äh (.) c'est des (xxx) on (peut/veut) passer un message (.) destiné à tout le monde et c'est clair là mais c'est chacun qui interprète à sa façon (.) le message (-) donc c'est (-) je dirais que o o on ne CACHE pas si on veut dire quelque chose à un groupe ou à une seule personne en fait des des messages groupés (-)
33	[0:13:51.9] B: °h mais pour (la/ma) réponse non c'est qu'il y il y a des (.) des communications (.) que (.) que on (.) (xxx) parfois (moi concerné) donc c'est (.) c'est c'est (.) c'est par exemple destinés à des personnes spécifiques ou ou (on n'est) pas du tout (xxx) là ça c'est ça c'est je dirais pas ce pas transparent mais c'est confidentiel (.) mais (-) peut être il y a de façon des (.) des communiqués des des (.) äh des échanges (.) qui sont (.) ça se trouve pas au niveau de l'unité de pilotage de nous mais parfois juste entre les (.) les équipes nationales qui äh parfois y a des messages tant que (.) äh (.) äh äh quelque côté äh un petit peu côté quelque part mais bon ce ça concerne pas quelque chose de GRAVE ou juste (.) äh il y a professionnel et amical (--) hehe
34	I: [0:14:56.5] ils sont comment les les les meessages? J'ai pas bien compris je pense (-)
35	B: [0:15:01.8] ah (.) °h c'est (.) äh il y a des messages qui sont (parfois) (-) (côtés) par examble il y a des messages qui sont destinés ah (.) ah un (xxx) äh destiné a une personne en particulier mais on (peut) l'envoyer à c'est à un group de personnes (-)
36	I: [0:15:21.3] hm ok (.) ok °h merci et dans äm (.) dans quelle mesure le ton ou l'interaction ont-ils changé depuis l'utilisation de ms teams ? (-) parce que tu as déjà dire qu'il y a peut être des blagues et quelques choses comme ça ?

37	B: [0:15:37.2] °h oui oui oui ça je peux dire qu'il y a eu beaucoup de de changement de (xxx) (-) sur microsoft teams (-) et (--)
38	[0:15:49.2] B: par exemple ce qui se passe avec äh nous ah ? au niveau de son pas (il y a) vraiment une (urgence/chance) (.) c'est c'est surtout à travers teams (.) qu'on (.) je plus rapide donc (.) ça fontionne on envoyer des mails (.) mais äm (-) äh (.) c'est plus rapide avec teams (-) et ça (.) c'est devenue comme (.) (au lieu) d'appeler par téléphone (on peut) (.) est-ce qu'on peut continuer à äh (xxx) un reunion sur teams rapidement (-)
39	I: [0:16:20.6] hm (-) hm (-) °h ouais d'accord merci °h et äm dans quelle mesure le fréquence et peut être aussi la qualité (.) äm ont-ils changé depuis l'utilisation de ms teams ? (-)
40	B: [0:16:37.5] la qualité la qualité des les échanges ? (-)
41	[0:16:40.7] I: oui (.)
42	[0:16:41.7] B: oui äh (.) je dirais (-) oui oui c'est parce que (-) nous a äh maintenant on systématiquement (les/des) réunions (.) toutes les semaines (.) tous les mois (.) tous les trois mois (.) donc c'est (-)c'est devenu comme un (.) äh äh c'est comme un äh un besoin (xxx) teams avec teams comme travaille parce que (c'est) avec teams qu'on a l'habitude de faire la réunion d'envoyer des messages FAIRE des commentaires MÊME pendant la réunion (.) donc (en/ça) fait (.) la qualité est vraiment très bonne mais le petit inconvénients comme je (les décris) c'est PARFOIS äh la connexion internet (-) mais en général (.) teams (.) ça ça nous a beaucoup aidé (.)
43	I: [0:17:34.0] hm (-) et la fréquence donc la quantité peut être donc est-ce que c'est (.) est-ce que la féquence est plus ? vous communiquez plus ?
44	B: [0:17:43.7] oui oui oui (.) parce que tu äh tu vois sur äh (je ne peux pas) c'est c'est (.) au lieu de äh äh (.) en étant habitué avec teams au lieu de äh äh discuter par MAIL faire des échanges par mail qu'est ce que vous en dites de ce terme de référentes là qu'est ce que où est que (on veut pas) changer ? (.)
45	B: on a l'habitude maintenant (qu')on peut voir on peut se réunir rapidement (.) même pour quelque chose qui äh peut (en suite) faire court du moyen (d'en faire) (xxx) (.) donc c'est (.) c'est l'équipe devenue à l'aise équipe äh (au niveau) national sur tout ce que je connais eh ? (.) est devenu à l'aise à organiser des des réunions rapidement donc c'est (devrais) ((bruits)) plus fréquents (-) hehe <<rire>> par exemple je (te dis) hier (.) en une journée j'avais QUATRE réunions (.) <<rire>> minimum une heure (.) pour chaque réunion (.) hehe ah (-)
46	[0:18:45.6] B: avant c'était juste äh une réunion tous les lundis matin mais ((rire)) voila hehe
47	I: [0:18:51.2] et cet est-ce que c'est trop pour toi ? tu as dire c'est c'est
48	[0:18:54.8] B: non non non non non ça va (.) parce que äh avec la situation du covid donc on a besoin (d'avancer pour/sur retouche) (.) mais on doit aussi respecté les les les norms de la giz sur sur la prévention du (.)(xxx) mais aussi les consignes du gouvernement (.) bien sûr (.)
49	I: [0:19:12.0] hm (.) hm merci °h et certains acteurs communiquent-ils PLUS ou MOINS par ms teams qu'avant (--)
50	B: [0:19:23.0] °h je pense que äh nos partenaires (.) surtout nos partenaires clés au niveau national (.) ils (se failles) et ah ah (ont) vraiment beaucoup de choses pour utilise ms teams (--)
51	[0:19:39.0] B: c'est avant avant il y avait des personnes qui (ont) jamais utilisent ms teams mais (.) plus que ils collaborent avec la giz ils collaborent avec le project au niveau national °h ils (sont forcés) de faire ça (.) ce que (.) par exemple ah ah (on) (.) le mois dernier on a faire la présentation (de notre) plan de travail annuel (.) à (.) à tous nos partenaires (-) pour (tous les publics) (.)

52	B: [0:20:03.1] et il y avait beaucoup (augmenté) des °h äh (.) il y avait des gens qui avaient des difficultés à couper les micros et tout ça mais (.) il ((rire)) ils se se (forcent) haha ils ils font des EFFORTS (donc/bon) (-)
53	I: [0:20:16.6] hm (.) °h à cause de la situation aussi covid aussi (xxx) hm hm °h oui merci et dans quelle mesure les différentes langues et cultures des membres de votre équipe influencent votre collaboration (.) qu'est-ce que tu penses ? (-)
54	B: [0:20:35.6] dans quelle mesure (.) äm (.) les langues et les cultures de de l'équipe influence (de/le) communication ? (.)
55	I: °h [0:20:44.8] oui et la la collaboration tout ce que vous faites (.) et la äh les collaborations virtuelles avec je sais pas des autres composants pays ou avec (l'unité) de pilotage quelque chose comme ça est ce que est ce que tu a (.) äm l'impression que (.) les langues différents et les cultures a (.) un IMPACT ? je sais pas (---)
56	B: [0:21:10.4] hm (.) °h dans notre situation actuelle (.) c'est hm (.) äh ce n'est pas ce n'est pas quelque chose de GRAVE c'est il n'y a pas des problèmes il n'y a pas de barrière sur ça (que ce soit) sur la communication ou la collaboration (.) parce que tu vois (.) äh la totalité de l'équipe (.) äh la discussion est en français (.)
57	[0:21:34.7] B: et je dirais aussi que la majorité de l'équipe c'est äh (.) ont provenance (.) de de que de deux régions le centre et la région (xxx) cela qui qui interfèrent donc il n'y a PAS beaucoup de culture qui äh äh (.) fait qu'il y a des (xxx)) ou il y a des mauvaises communications des barrières de langues à l'interne de l'équipe (-)
58	[0:22:05.7] B: äh mais tout se passe bien même avec äh avec l'unité de pilotage tout le monde parle très bien français donc c'est äh il n'y a pas de de de blocage (.)
59	[0:22:16.1] B: °h mais par contre (.) mais par contre au sein du au sein du du projet le projet en général (.) je trouve QUE äm (.) (il y a) äh chez (.) il y a des des webinaires en anglais par exemple (.) et la majorité de l'équipe (.) PARLE ANGLAIS (.) mais je dirais moyennement (.) donc c'est peut être là que (.) qu'il y a des difficultés de l'équipe donc sur le (.) äh (suivre) ces webinaires en anglais äh (même là ou) surtout qu'on c'est (.) c'est <<rire>> l'accent kenyan haha qui parle TRÈS rapidement l'anglais (.) mais (.) mais nous on essaie de remédier ça (on fait) des cours d'anglais (on fait) des échanges en anglais parfois comme d'habitude (-) mais au niveau national et (-) tout se passe (xxx) (--)
60	I: [0:23:16.1] hm (.) °h merci et et quel äh l'impact de diversité linguistique comme tu as déjà dit avec äh peut être les webinaires en anglais (.) et aussi de culture sur la communication au sein de ms teams donc est-ce que ms teams a changé quelque chose dans la communication que peut être plus est en anglais ou plus en français qu'est ce que tu penses? (-)
61	B: [0:23:39.5] °h je pense que ms teams a beaucoup äh changer äh des des choses et l'opportunité (.) parce que par exemple il y a des webinaires en anglais (.) on peut toujours participer (.) on peut écouter et émettre des commentaires et des questions malgré le fait (qu'on) on a on (compris) äh (quarante-cinq) pour cent seulement (.) (c'est/chez) avec ms teams (on soit) (on peut faire ça) (-) et (-) äh (-) (ouais) (.)
62	[0:24:10.4] B: est aussi sur le (-) äh il y'a ya yaa il y a des traductions sur ms teams (.) je m'en souviens plus (.) et donc c'est c'est (.) c'est facilité par ms teams donc le traitement de certains documents (-) mais (-) pour moi personnellement je travaille pour (-) plus souvent avec äh deepl ((rire)) (.) mais mais je trouve que ms teams a je dirais (c'est) enlevé (la part) äh il a fait partie de la (barrière) donc c'est (une) barrière barrière linguistique là (---)
63	I: [0:24:53.4] très intéressant merci (.) °h et äh à ton avis quel impact a eu l'adoption de ms teams sur la hiérarchie globale (.) äh de l'équipe ? est-ce que ?
64	B: (ce/se) rapprochement (.) je dirais que (.) ms teams a permis de (-) de se rapprocher avec les le supérieur hiérarchique (.) parce que (quand/comm je le disais) avec ms teams sont (poussés) on äh

	envoyer des messages äh rapidement avec la (xxx) spécifique (xxx) donc c'est plus (.) plus plus économique (.) comme comme par exemple s'il y en s'il y en (dans) les réseaux sociaux (.) on est plus à l'aise à envoyer des messages äh (.) donc c'est c'est comme si ça a été simplifié (.) d'une part parce que äh l'application est facile à utiliser (.) °h et aussi que c'est (.) parfois donc (ce nul ne bref) que ça paraît pas vraiment très formel (.) que (.) la majorité des messages et formel quand ils sont destinés au superviseur (xxx) äm quelquefois donc on peut (.) äh on peut dire ce que vous avez cinq minutes à (m'aider) rapidement ? (.) äh (-)
65	[0:26:10.4] B: (xxx) oui äh ou non je suis un peu occupé je t'appelle cet après midi (.) voila ça permis de de (.) nous rapprocher äh je parle de MON cas du cas que j'ai pu voir ici äh avec (xxx) äh et avec l'unité de pilotage äh (xxx) (xxx) (.) je sais pas dans les autres composantes pays (-)
66	I: [0:26:35.4] hm (--) ouais mais ouais merci °h et peut être un petit question en relation de efficacités peut être je explique qu'est ce que je veux dire avec l'efficacité donc c'est un critère äh d'évaluation qui peut être utilisé pour décrire si une mesure est äm appropriée pour atteindre un objectif donné (.) °h en d'autres termes l'efficacité au niv äh indique dans quelle mesure un résultat obtenu est äh proche du résultat escompté donc mon question est °h penses-tu que l'efficacité du travail d'équipe de prosol a changé depuis l'introduction de ms teams (---)
67	B: [0:27:20.2] la productivité (.) hm (.) donc äh ça ça (xxx) à l'équipe n'a pas été proactif mais je dirais que (.) ça a augmenté (.) donc avec ms teams on peut (.) (interrogée) rapidement (.) donc il y a des choses que äh à un collègue où (xxx) on (peut rappeler) rapidement communiqué les informations essentielles (de travaille) ms teams (.) et il est il est le technicien deviennent plus proactifs donc äh (.) äh (.) la il (xxx) des objectifs et il atteint cet objectif (.) s'il a besoin de l'aide il peut demander de l'aide à personne qui (est) RAPIDEMENT avec ms teams (.) donc ms teams (devient fluide) ici (.) le (.) je dirais le le flux des informations (.) et l'équipe est devenu plus proactif (-) (et/mais) (-) et (.)
68	[0:28:17.6] B: et efficace parce äh (.) (en) fait äm (-) c'est nécessaire pour les activités du projet (.) pour atteindre les indicateurs (.) mais efficace également parce que (.) je (.) trouve que ms teams est plus protégée (-) donc (.) donc (---) ce c'est (.)
69	I: [0:28:42.1] pourquoi ? parce que c'est dans une (.) un ca canal ou ou pourquoi ? (--)
70	B: [0:28:51.0] : c'est c'est dans un canal mais äh ça c'est une documentation que j'ai fais (.) moi même donc (.) c'est c'est pas comme ((le téléphone sonne)) (.) c'est pas comme dans äh (.) (les autres) canal de communication (.) si on y en utilise par exemple j'utilise äh zoom (de quelquefois) (.) c'est d'après ce que j'ai vu hein ? on (équipe) on peut travailler donc sur des documents confidentiels (.) sur ms teams
71	I: [0:29:19.1] °h ah d'accord (-) donc c'est c'est plus sécurisé tu veux dire ? (-)
72	B: [0:29:24.2] oui (.)
73	I: [0:29:25.3] ouais hm ok (-) merci (.)
74	B: [0:29:29.5] donc si (équipe) connaît ce (-) l'équipe est sûr que c'est confidentiel (.) ils peuvent accès a (xxx) de leur travail (.) c'est pour ça que je disais que l'équipe est devenir plus proactif (.) hehe
75	I: [0:29:42.8] ouais (-) ouais d'accord hm °h et que penses-tu de la cohésion de votre équipe mondiale prosol ? (-)
76	B: la cohésion de l'équipe mondiale prosol (-) moi je dis que c'est c'est c'est äh vraiment äh (.) bonne hein ? la cohésion (.) parce que (.) oui äh (.) parce que moi je äh (xxx) (mon avantage) surtout ce que je peux être dans (les ateliers) (.) en anglais (.) et les ateliers en français (.) donc äh (.) si on fait quelque chose à la partie äh anglophone (.) en fait (.) äh des information la même chose (.) on (partage) des information (et c'est) la même chose dans la partie francophone et (on fait) ça donc (.) s'il y a beaucoup de (.) de de de collaboration (entre) les composantes pays (et de) l'unité de pilotage (.) (sur) (xxx) (xxx) le sujet évaluation (.) je n'ai jamais eu de soucis je besoin de LEUR experience (.) je n'hésite pas à utilise microsoft teams (et)

	alors demander (.) quelque chose (-) et (-) et (-) il y a des (xxx) aussi des experts qui ont des (backstopper) au niveau de (l'unité de pilotage) pour nous appuyer beaucoup (plus) au niveau des composants pays (-) et (.) (xxx) il y a des interactions comme ça il y a des nos réunions mensuelle °h avec äh les pays francophones (.) moi je peux dire que (.) il y a (-) il y a une cohésion le le (programme) äh mondiale en générale (---)
77	I: [0:31:27.1] hm (.) °h et avant l'adoption de ms teams comment faisais-tu pour établir une relation personnelle avec tes collègues de l'équipe virtuellement donc par email par téléphone (-)
78	B: [0:31:41.6] c'était äh par email et äh par äh (.) skype (.) of for business (.) ce c'était ça lorsque (.) c'est ça (c'est ce qu'on ont utilisé) utilisé la giz (.) (de/le) skype for business je pense c'était toujours ça (.) et ce n'est pas (terminé) c'est juste que (maximum) six mois (.) donc (xxx) application (de/donc) microsoft teams (--) mais c'était surtout des emails (-) donc les échanges mais pour les les pour les échanges (vidéo) (ont a utilisé) toujours skype for business (-)
79	I: [0:32:15.0] hm (.) °h et est-ce que tu as le sentiment que la cohésion a-t-il changé depuis l'utilisation de ms teams ? (.) et dans quelle mesure peut-être (.) si oui hehe (.)
80	B: (oui (.) je pense) (-) äm (-) äh la cohésion soit (.) je pense que la cohésion était était toujours LÀ (.) mais c'est c'est ag äh microsoft teams qui a (sortie) (.) äh (.) äh les (.) les (-) (c'est) a augmenté le flux des échanges le flux des informations (.) parce que même à (tu rends) des échanges par mail (.) c'était äh les équipes de composants äh (se) partager des documents se partager des conseils °h des bonnes pratiques (-) mais sur microsoft teams donc (il y a) (.) (xxx) (.) (pousté) äh ah ce échange là (.) c'est (xxx) cette cohésion la est devenue äh (-) plus visible à (xxx) des les réunions organisées (-)
81	I: [0:33:26.1] hm (--) hm d'accord (-) °h merci et dans quelle mesure te sens-tu (.) intégré dans l'équipe mondiale ou membre de l'équipe ? (-) toi personnellement (--)
82	B: [0:33:43.6] je me sens intégré (dans) l'équipe (.) parce que je suis toujours inclus dans les äm (-) discussions (.) äh aux réunions stratégiques (-) ou äh que ce soit dans le domaine du suivi évaluation générale (.) je je (peux parle d'exemple) (.) il y a de (.) de challenge agroécologique que le programme fait (-) donc là (.) on est tous inclus (.) ah (.) ah (dans les messages teams) on est äh on discute durant les réunions donc on est responsabilisé (-) äh par l'équipe c'est comme on on peut donner donc l'opportunité (de faire) äh un partage (-) de ce que tu trouves äh (-) äh pertinent (.) (comme un) technique par exemple (xxx) avec les composants pays (-)
83	B: [0:34:39.9] donc voila c'est (.) ce (.) (on) implique toujours dans des dans des dans (canal) que je trouve vraiment bien (-) le corner coffee (.) et äh (.) le (échange) sur le biochair sur le changement climatique (-) donc c'est (-) c'est (LÀ) c'est pas des choses qui a (xxx) beaucoup de temps (-) mais qui äh (xxx) (xxx) äh (.)
84	[0:35:10.4] B: tu fais partie de la grande famille du programme (--)
85	I: [0:35:15.1] oui (xxx) une bonne mu äh une grande famille hehe et peut-être dans quelle mesure äh te sens-tu intégré dans ton équipe locale ? et as-tu un sentiment (.) äm d'appartenance différent peut-être entre le team globale est le t (.) team locale (-) et (-)
86	B: [0:35:38.0] äh (-) äh (.) ça ce ne mon moi je je sens pas (.) et je sens également ça travers les les responsabilités des nos (xxx) ici (.) parce que (-) si on (veut/voulait) pratiquer une innovation ici (.) (donc c'est und peu technique) (.) c'est (.) c'est on (laisse pas) directement (.) mais on (conçu) les composants pays en (conçu) l'unité de pilotage (.) (xxx) donc leur (xxx) (-) si on propose quelque chose ici äh äh on peu propose maic (.) c'est devenu donc comme une habitude (.) de (dans/donc) discuté avec äh avec les composants pays (-)
87	B: [0:36:22.4] que äm (.) parce que comment (vous) trouvez ce l'idée là (-) et (-) comment je trouve äh l'équipe ici comment est-ce que ça (xxx) c'était ça (ta/de) question ? (-) comment (est-ce que)

88	I: [0:36:37.7] °h äm oui est-ce que il y a un peut être une différence entre °h äm (.) comment tu tu oui äm (.) äm être intégré dans ton équipe locaux et dans le äh dans l'équipe locale et dans l'équipe äh globale est ce que tu a une différence et (.) äm (.) par exemple parce qu'il y a plus de °h plus des äm meetings äh face to face oh <<rire>> face à face haha hihi oui tout ça äh parce qu'il y a plus de présence quelque chose comme ça ou est ce qu'il y a pas une différence entre °h l'intégration ? (--)
89	B: [0:37:19.0] moi je je trouve que l'équipe (ici) äh se sont intégrées äh comme (.) comme (.) äh indie (.) äh (indique) äh (un composant pay) vraiment äh je dirais avec des (xxx) (de vu) que (.) äh (.) äh (.) si on a des réunions avec äh les les autres composants pays (et) l'unité de pilotage on est toujours traités à ah même niveau (-) on a beau opportunité de parler de de présenter quelques choses (.) äh en de poser des questions (.) malgré que il (xxx) (xxx) come un composante (xxx) jeune (.) haha (.) donc (--)' c'est (la/ça) (-) hm (.)
90	I: [0:38:11.5] ok merci °h et peut être un peu plus grand äh s'intégrer dans l'équipe mondiale est-il important pour toi (--)
91	B: [0:38:22.4] s'intégrer dans l'équipe mondiale äh oui (.) äh en fait äh (.) c'est-à-dire que (.) äh je vais äh (-) reformuler hein ? (.) il est il est (.) est-ce que l'équipe nationale qui est äh se (sent/sont) intégrées au niveau de l'équipe mondial ? c'est ça que (tu voudrais) demander ? (.)
92	I: mh (.) äm non est ce que c'est important pour toi d'être intégré dans le äh team loc äh dans l'équipe globale ou est ce que tu dis äh pour moi ce n'est pas important être intégré parce que l'intégration n'est pas une °h grande chose en travail et c'est tout hihi ou est-ce que tu dis oui c'est important pour moi (--)
93	B: [0:38:42.2] c'est vraiment important pour moi et je peux (.) (xxx) que c'est important également pour l'équipe (.) parce que (.) NOUS äh com (comme) äh au sein de projet on on dit toujours qu'on est parti du (initiatives) (sewoh) on fait partie d'un projet (.) global (.) donc äm MÊME la définition de de nos indicateurs äh c'est (xxx) avec tous les composants pays (.) donc c'est VRAIMENT äh important pour nous de contribuer ah ah äh au (xxx) qui (comprogramme) (au niveau) äh de l'unité de pilotage (.) donc (.) donc (.) on (font) toujours intégrer (et) considéré dans (-) au niveau de äh du programme mondiale (--)
94	I: [0:39:51.6] ok merci (.) °h äm et peut être personnellement toi comment äh décrirais-tu la confiance (.) au sein de l'équipe de prosol (--)
95	B: [0:40:04.7] hm (-) je dirais (-) yah je pense (.) je trouve (.) (qu'il y a) (-) (ça) beaucoup de confiance qui (xxx) au sein de (.) de de programme mondiale même (.) parce que (.) je n'ai jamais vu äh des des (xxx) des (sort) donc ils viennent d'en haut (.) il y a des (.) äh des directif qu'on devrait faire ça mais c'est äh äh le chef du projet qui décide comment est-ce qu'il (est utile) (xxx) au niveau de leur composante (.) est c'est valable même au niveau national (.) que äh les chefs des projets (.) il te monte les avis (.) et et les collaborateurs (au font) de s'engager sur quelque chose (.) donc (.) il (.) oh (.) il y a le le (feux verte) sur comment est-ce qu'on (peut devrait) (.) ah (.) ah (.) ah (.) comme dire une activité ou äh réaliser äh quelque chose (.)
96	[0:41:13.1] B: °h et aussi (.) äh il y a de confiance (xxx) comme il y a des des petits soucis tu vois (.) on peut directement aller en parler avec mon supérieur hiérarchique (.) sur les (indicateurs on a eu) (xxx) des problèmes (.) au moins ce qu'on fait au moins ce qu'on va faire ça dans le rapportage (.) donc (.) le supérieur hiérarchique nous dise non tu devais ça mais tu fait ça äh (xxx) (.) c'est un exemple (.)
97	I: [0:41:38.9] hm (.) très intéressant merci °h et comment décrirais-tu la confiance entre les collègues nationaux et les co collègues äh des autres pays ? (.) sens-tu une différence peut être (.) en relation de confiance ? (--)
98	B: [0:41:55.8] ah (.) hm (.) ah (--)' ah tu vois si c'est pas (ma/la) totalité de l'équipe (inter)nationale qui ont des (xxx) (xxx) des autres pays (.) donc je vais d'abord parle de ce qui se passe au niveau national (.) moi je peux te dire au niveau national (peut) äh il y a (.) il y a confiance collaboration vraiment mutuel (.) parce que nous (.) on (.) on peut (.) on même si c'est pas dans dans dans les activités (à précisément) (.) je peux

	appuyer l'équipe (.) et (si je fais ça) (xxx) ça (.) et pour les collègues (xxx) au niveau de des autres composants pays par exemple (.) notre responsable agriculture est les (xxx) au niveau (de tunisie) (.) je (.) je (.) je (.) je peux voir que äh il y a il y a des interactions il y a des confiance en (xxx) de la collaboration (-) ah (-) à la communication que ce soit sur mail sur teams même <<rire>> sur facebook (--)
99	I: [0:43:05.5] hm hm (.) merci
100	B: [0:43:07.6] et c'est c'est exactement mon cas (.) également mon cas (---)
101	I: [0:43:13.6] °h et qu'est-ce que äh (.) qui te motive dans ton travail (-)
102	B: [0:43:21.5] puh <<rire>> (qui me) motive dans ma travail hehe
103	[0:43:23.5] I: ouais
104	[0:43:24.3] B: haha (.) en fait ce qui me motive dans mon travail c'est que (.) la les objectifs de prosol (.) premièrement (-) c'est vraiment äh développer äh le milieu paysan réhabiliter protéger le sol POUR les paysans dpnc la la jeunesse même du du programme prosol (.) avant et après c'est l'environnement de travail (-)
105	[0:43:49.7] B: il y a les collaborateurs (.) des chefs c'est (.) c'est EFFICACE et (tu vois) il y a la confiance et (.) et surtout on peut communiquer (-) donc que ce soit avec les collaborateurs ou avec les supérieurs hiérarchiques (.)°h äm
106	[0:44:06.0] B: ma troisième chose c'est que (.) c'est (.) c'est c'est c'est c'est c'est une opportunité pour moi (.) de äh contribuer à (une äh une) une innovation mondiale (.)
107	[0:44:18.0] B: tu vois je peux dire que c'est (.) c'est si prosol au niveau de l'unité de pilotage qui (peut) äh ils sont (xxx) protégés et réhabilités de cent mille hectares (.) je suis fier que dis que NOUS on a contribué là (xxx) (-) donc voilà (-) le les les objectifs (l'environnement) à interne (.) ah (.) au niveau national avec les autres composants pays avec (nous äh) l'unité de pilotage (.) °h également la vision global de projet mondial (-)
108	[0:44:51.9] B: (donc) prosol c'est (xxx) au niveau locale (-) également (le) niveau international (-) hm (-)
109	[0:44:59.1] I: ouais (.) tu parles <<rires>> très positif très motivée je vais dire °h da äh dans dans quelle mesure tu (es) satisfait (.) de la collaboration VIRTUELLE maintenant au sein de l'équipe mondiale (-)
110	B: [0:45:13.0] °h je suis satisfait äh (-) parce que je peux avoir des réponses rapides (-) c'est surtout ça (-) je suis satisfait également parce que äh äh äm (--)) il y a (les équipements) et le renforcement de capacités adéquates (.) sur äh pour travailler (-) donc c'est ça c'est (un point relatif) (xxx) (xxx) mais on (y a) les équipements (.) (et) et les formations et les renforcements les capacités (.) les échanges (.) (mais) c'est surtout avec äh si on parle surtout avec l'unité de pilotage et (-) c'est leur appui (.) donc (.) suis vraiment (honnête) (.) on (--)
111	[0:46:00.6] B: on peut dire qu'on n'est pas seul (.) (donc il y a) des (.) des questions ou on a des petits soucis (.) donc (.) (tu/on) n'es(t) pas seul on peut demander (et) leur (agissent) (-)
112	I: [0:46:09.7] hm (.) °h merci et et qu'est-ce que tu aimerais améliorer perso äh person äh <<rire>> personnellement ? (-) est ce qu'il y a quelque chose que tu voudrais améliorer (--)
113	[0:46:25.1] B: äh (-) qu'est ce que je voudrais améliorer ? (.)
114	[0:46:31.0] I: peut être dans le contexte de (la) collaboration virtuelle (--)
115	B: [0:46:36.7] äh collaboartion virtuelle (.) äh je réfléchis un peu c'est äh (je sais pas) (-) äh je réfléchis cur la question (-) mh (-) ah (-)

Anhang 14: Transkription Interview 5

MA_Interview_5

1	[0:00:00.0] I: (-- auch noch auf meinem telefon (-) als backup (.) wunderbar ich glaube das läuft ja sieht man ja doch oben
2	[0:00:09.9] B: ja sieht man oben das es aufgenommen wird genau hmh
3	[0:00:13.7] I: wunderbar dann beginne ich auch schon mit der ersten frage (.) und zwar würde ich sie bitten °h äm kurz beschreiben äm seit wann sie im globalvorhaben arbeiten und welche aufgaben sie dort nachgehen (-)
4	[0:00:27.0] B: °h ich arbeite seit 2015 äh genauer gesagt seit juli 2015 im globalvorhaben bodenschutz °h und meine aufgabe ist äh die leitung des länderpakets in west kenia (-)
5	[0:00:47.1] I: hm (-) GUT das war kurz und knackig vielen dank °h äm dann steige ich gleich ein äm wie kommen sie denn persönlich äm °h mit ms teams als tool zurecht (-)
6	[0:01:00.3] B: °h äh sehr gut äm also wir haben es am anfang alle lernen müssen aber °h äm wir haben ja innerhalb des globalvorhabens bodenschutz äh haben wir ja von anfang an schon °h äm virtuelle meetings gehabt über skype und skype for business °h äm insofern waren jetzt solche virtuellen äh dinge äh nicht völliges neuland für uns (.) und äm aber die umstellung auf ms teams die ja dann äm sozusagen durch äh die covid pandemie beschleunigt wurde (.) äm die hat uns ja sozusagen ins kalte wasser geworfen und äh
7	[0:01:43.8] B: aber ich muss sagen (.) dass äh das programm sehr sehr gut ist ich finde das ist ausgezeichnet äh GEEIGNET äh für diese art von °h äh meetings und auch für sagen wir mal für die giz insgesamt für die ganzen °h äm pf zusätzlichen aufgaben die man in solchen virtuellen meetings noch äh erledigen möchte °h also im vergleich zu zoom wie ich gehört habe hat ms teams doch wesentlich mehr funktionen die °h äh v viele von den nutzen ja auch und äh von daher ist die einföhrung von ms teams fand ich sehr (.) sehr guter ja (.)
8	[0:02:23.5] I: hmh (.) hmh (-) gibt es irgendwelche probleme mit dem tool (-) für sie? (-) vielleicht auch übergeordnet (.) internetprobleme oder so (.)
9	[0:02:35.8] B: ja gut das ist natürlich ein ständige das betrifft aber nicht nur ms teams sondern natürlich auch die anderen äh skype for business skype und so weiter °h das hängt von der qualität der internetverbindung ab und die ist natürlich bei uns äh sehr (.) (na) sagen wir mal nicht stabil ne? es gibt tage da ist es sehr gut wir hängen halt von dem äm service provider ab und äh das ist glaube ich in vielen unserer partnerländer so dass man nicht garantieren kann dass die verbindung immer (.) hundertprozentig stabil ist (.)
10	[0:03:08.4] B: °h und äm ansonsten probleme mit ms teams ja am anfang äh das äh programm hat sich ja auch innerhalb des letzten jahres noch mal weiterentwickelt die haben ja glaub ich äh noch °h äh viele funktionen dazu äm äh programmiert äh °h am anfang gabs äh dieses diese hand äh raising hands überhaupt nicht und äh °h es wird also ständig weiterentwickelt °h aber ich finde äm wenn man äh so ein bisschen mit edv (.) sich beschäftigt dann kann man da auch autodidaktisch erkennen was da jetzt neu ist und es gibt ja auch einföhrungsprogramme und so °h ich bin jetzt auch kein teams spezialist aber ich finde es als werkzeug sehr sehr nützlich muss ich sagen (.)
11	[0:03:52.7] I: hm (.) hm °h wie hat denn ihrer meinung nach das nationale team bei ihnen äm (.) auf die einföhrung von ms teams reagiert? (-)
12	[0:04:03.3] B: °h positiv weil wir konnten ja dadurch auch unsere teamarbeit fortsetzen wir haben also früher natürlich präsenz meetings gehabt regelmäßig °h (.) und äh als die covid pandemie losging hier in äh kenia °h äm da äh wurde ich ja aufgefördert nach nairobi also in die hauptstadt zu gehen und ich saß

dann da vier fünf monate fest und äh habe aber trotzdem mit meinem team °h äh arbeiten können und wir haben sogar ein operations planning äh gemacht mit ms teams wo wir °h äh county officials also die offiziellen partner aus den äh bezirken die unseren partnerbezirken (.) äh miteinbezogen haben für die war das natürlich eine völlig neue technologie und wir haben deshalb im VORFELD äh diverse äh sitzungen gehabt wo wir eben sozusagen °h die technischen äh °h äh minimal bedienung und äh die nutzung von ms teams erklärt haben äh mit der hilfe von unserem °h it kollegen aus äh nairobi °h äh per telefon per äm äh online meetings und so weiter °h so dass sie dann tatsächlich in der lage waren teilzunehmen °h wobei man natürlich sagen muss dass äh in den bezirken °h die internetqualität noch weniger garantiert werden kann aber insgesamt war das ein äh planungsmeeting über drei tage °h was äh zu ergebnissen geführt hat (--)

- 13 [0:05:43.6] I: °h ja sehr interessant (.) äm (.) vielleicht dazu dann anknüpfend wie hat sich denn die kommunikation auch jetzt im gesamten team des gv bodens °h äm nach ihrer einschätzung nach seit der einföhrung von ms teams verändert? (-)
- 14 [0:05:58.9] B: °h ja das kann ich natürlich schwer sagen weil ich nicht weiß wie der (.) sagen wir mal wie es gewesen wäre wenn wir uns äh äh auch in präsenzmeetings hätten weiter so treffen können °h aber grundsätzlich äh nehme ich mal an °h äh das äh das eher noch den kontakt äh verstärkt
- 15 [0:06:21.2] B: °h es natürlich bei uns positiv gewesen wir als äh team des global vorhabens wenn ich da jetzt mal alle mit einbeziehe unsere steuerungseinheit und meine kolleginnen und kollegen im ausland °h äm dass wir uns vorher schon äh kannten relativ g ja gut und einige auch die neu zugekommenen °h haben wir noch kennengelernt in präsenzmeetings °h aber äh und das ist natürlich ein vorteil
- 16 [0:06:47.4] B: das ist übrigens auch der vorteil äh wenn ich noch mal auf dieses operational planning zurückkommen kann (.) dass äh wir die äh PARTNER also die politischen partner und die °h partner vom beratungs äh äh system aus den bezirken auch kannten persönlich schon dass ist natürlich ein vorteil wenn man diese °h äh menschen nicht gekannt hätte wäre wahrscheinlich die hemmschwelle etwas äh höher gewesen aber es nicht unbedingt ne ein muss also wenn man auch äh sozusagen sich mit äh °h und das macht man ja häufig man hat ja häufig online meetings heutzutage wo man die °h äh menschen nicht kennt mit denen man dann redet und erst kennengelernt äh das ist auch möglich aber es ist ein vorteil wenn man sich vorher schon mal °h kennt das ist also ein bisschen äh die hemmschwelle ist ein bisschen geringer (.)
- 17 [0:07:36.3] B: und äh wie sich jetzt ms teams auf die kommunikation auswirkt ich finde POSITIV weil °h äh ich werde hier manchmal angerufen direkt äh und äm kann dann äm (.) direkt antworten oder sagen in paar minuten und so weiter °h also das ist äh dieses teams ermöglicht ja kommunikation da gibt's die chatfunktion man kann leute direkt äm (im) bilateral multilateral °h kann man ja alles äh schnell erledigen
- 18 [0:08:06.1] B: °h und äh ich muss auch sagen ich weiß nicht vielleicht nehme ich auch <<lacht>> ihre fragen voraus und dann
- 19 [0:08:11.7] I: gar kein problem
- 20 [0:08:12.5] b: aber jedenfalls irgendwie (.) °h äh für mich stellt sich das auch so da (.) wir haben ja äm sozusagen in der vergangenheit äm (.) alle über unsere verhältnisse gelebt äh auch in bezug auf reisen und äh ich hab schon vor zehn jahren oder vor 15 jahren habe ich schon irgendwie gehört °h von na video konferenz äh wo ein kanadischer arzt sozusagen ein indonesisches °h ärzteteam angeleitet hat per VIDEOkonferenz bei einer operation mit kameras und so weiter °h äm hat sein äm seine expertise da gegeben °h äh er musste also nicht fliegen von kanada nach indonesien also diese sache äh finde ich schon sehr sehr °h weil wir ja immer mehr sehen wie äm wir die ressourcen unseres planeten strapazieren und ich glaube die flugbewegung °h äh solange sie noch auf äh h° äh sozusagen auf äh °h brennstoffe äh nicht erneuerbaren brennstoffen äh basiert äm ist es schon wichtig auch diese flügel zu reduzieren und von daher äh bieten DIESE techniken eine hervorragende möglichkeit reisen zu vermeiden

- 21 [0:09:31.2] B: °h und man kann äh sehr wohl sehr konzentriert äh an dinge arbeiten an dokumenten arbeiten äh zeitgleich °h das ist äh häufig viel effektiver als wenn man sich äh im meeting äh trifft natürlich diese persönlich den persönlichen aspekt will ich hier nicht unterschätzen der ist natürlich wichtig und äh deshalb war es ja auch mal vorteil dass man sich vorher °h persönlich gekannt hat aber °h man kann durchaus sehr effektiv (.) an dokumenten arbeiten mit leuten arbeiten (.) das ist äh ist es möglich diese diese verschiedenen räume die man einrichten kann für äh gruppenarbeit und so weiter das ist alles äh °h sehr sehr gut handhabbar finde ich (.)
- 22 [0:10:15.9] I: hm (.) ja sie haben wirklich schon vieles angesprochen aber ich finde das wunderbar in diesem KommunikationsFLUSS hehe das soll ja auch so sein (.) äm ich würde vielleicht noch mal ganz kurz auf diesen (.) persönliche ebene zurückkommen °h was ist denn da für sie äm der unterschied an nem persönlichen treffen (.) was ist für sie da so WICHTIG? (--)
- 23 [0:10:38.3] B: ja das ist eine (.) äh frage die ich gar nicht so leicht zu beantworten ist also natürlich das persönliche treffen °h äh da gibt's ja noch wir haben ja irgendwie verschiedene sinne °h und da ist es natürlich ein riesen unterschied ob ich einen menschen gegenüber stehe °h ihm in die augen schaue äm ob das über die kamera ist oder direkt das ist n unterschied ne? also das ist äh (.) °h ich weiß nicht das lässt sich wahrscheinlich schwer erklären da bin ich auch nicht der fachmann da müsste man wahrscheinlich psychologe sein die wissen da mehr drüber (.) aber es heißt ja auch ob die chemie stimmt oder nicht und so weiter <<lacht>> ob das jetzt chemische vorgänge sind in jedem fall sind es äm sachen die man bei einer persönlichen nähe empfindet die man äh natürlich auf distanz nicht empfinden kann auch nicht durch äh °h die visualisierung durch die kamera
- 24 [0:11:29.1] B: al insofern glaube ich SCHON das ist ein riesen unterschied (.) °h ABER im büro also im professionellem bereich äh denke ich können wir SEHR viel erreichen und wir können sogar wenn es oben °h die äh die minderung des klimawandels geht äh können wir sogar diese technologie nutzen um eben da °h sozusagen UMWELTBewusster zu agieren (.)
- 25 [0:11:53.0] I: hm (.) ja ein wichtiger aspekt °h jetzt vielleicht noch mal ganz kurz kommunikation über ms teams °h haben sie das gefühl das die (.) transparenter geworden ist? ich habe das eben ein bisschen durchgehört? (.) oder liege ich da falsch (--)
- 26 [0:12:11.4] B: transparenter äh (.) das weiß ich nicht in jedem fall sind wir ja alle gezwungen äh noch mehr zu kommunizieren über (.) °h über diese und äh ja sagen wir mal so ich würde sagen ja vielleicht doch äh vielleicht doch äh transparenter weil wir ja sozusagen der
- 27 [0:12:31.8] B: °h also ms teams wurde bei uns im global äh programm auch schon vor der covid pandemie eingeführt (.) äh allerdings haben wir das äh also °h von der äh unserer kommunikations kollegin der äh marie °h und äm da ging es darum die zahl der e-mails zu reduzieren und äm dann haben wir wir sind also nicht äh ganz bei null angefangen °h und äh haben allerdings jetzt äh äh einige hatten das schon also die kommunikations leute die haben es glaub ich schon eher genutzt und wir (.) °h sind dann äh wegen der covid pandemie auch relativ schnell gezwungen worden äh ms teams zu nutzen
- 28 [0:13:13.0] B: °h also transparenter insofern würde ich ja gut transparenter weiß nicht ob das der °h ausdruck ist der da passt aber in jedem fall haben wir die möglichkeit jetzt über teams sehr viel ÖFTER mal ganz kurz uns äh kurz zu schließen °h OHNE jetzt äh zehn e-mails äh schreiben zu müssen und von daher glaube ich äh °h dass es äh äh durchaus hilfreich ist und noch die kommunikation fördert
- 29 [0:13:42.5] B: °h aber ich äh könnte mir auch vorstellen das es äm (.) kolleginnen und kollegen gibt die das eventuell anders sehen und die werden auch ihre gründe haben es ist natürlich manchmal etwas verwirrend wenn man äh °h sozusagen ständig <<lacht>> die meldung da unten aufpoppen (mit) der hat sich wieder °h also in jedem kanal in dem man drin ist als teilnehmer da kriegt man ja auch gut das kann man wahrscheinlich auch abstellen ich glaube man kann es auch abstellen das man benachrichtigt wird aber °h äm und die zahl der der chats und der (.) der activities ist natürlich sehr hoch das heißt für manche ist das äh °h wahrscheinlich echt verwirrend

30	[0:14:18.4] B: °h äm ich finde es nach wie vor hilfreich weil wenn ich sehe dass da unten so eine rote eins ist dann weiß ich aha guck ich mal schnell und wenn es nicht für mich direkt ist dann ist es ja auch gut °h also ich persönlich äh finde es äh finde es ok also mich stört es nicht
31	[0:14:32.8] B: °h aber ich kann mir vorstellen dass einige dann sagen ja das ist mir zuviel das ist auch wieder unübersichtlich weil wir natürlich schon viele kanäle haben viele °h äm äh räume und so weiter aber ich finde es nach wie vor übersichtlich weil man kann das ende ja (xxx)
32	[0:14:48.2] I: hm (.) ja vielen dank äm sie hatten eben angesprochen dass die quantität jetzt mehr wird °h leidet darunter auch die QUALITÄT der kommunikation oder würden sie das nicht sagen? (-)
33	[0:15:00.4] B: °h (ja) DAS ist eine sehr spannende frage also DAS ist ja sagen wir mal kann ich ja nur subjektiv
34	[0:15:07.5] I: ja immer
35	[0:15:08.7] B: äm ((lacht)) also das hängt von jedem äm sagen wir mal von jedem (.) schreiber (.) äh ab ja also von jedem äh der eine nachricht übermittelt hängt es ab (.) ob äh diese nachricht verständlich ist und ob sie (.) (ich würde) sagen äh °h äh die vorgeschichte aufnimmt und dadurch sozusagen die kommunikation auch effizient gestaltet
36	[0:15:39.7] B: °h das äh man manchmal natürlich im zeitdruck eventuell nicht die ganze geschichte äm recherchieren °h äh das mag auch sein aber das ist im prinzip wie beim e-mails verkehr also °h äh und da ist teams letztendlich auch nicht äh schlechter als die e-mails man kann da man muss halt versuchen den thread irgendwie den faden nachzuverfolgen (.)
37	[0:16:03.0] B: äh ich habe (.) gestern mal wieder gesehen das hatte ich schon äh äh °h vor einigen monaten auch schon mal das hatte ich aber wieder vergessen gestern hat mich irgendjemand in ne kommunikation REINKOPIERT irgendwann hat äh sozusagen mich dann als teilnehmer dazu genommen (.) und äh da ging es um eine sache die mir so äh erstmal gar nicht klar war wieso ich da jetzt äh äh rein kopiert wurde °h und dann äh habe ich festgestellt ich konnte den chat gar nicht sehen also wenn man irgendwo rein kopiert wird das heißt ich habe dann die °h äh autorin äh gebeten sich noch mal vorzustellen und mir äh sozusagen den beginn des threads äh rein zu kopieren so dass ich weiß worums geht °h das hat sie dann auch gemacht (das) war war dann okay
38	[0:16:48.6] B: °h also das ist ich weiß nicht ob man das bei teams auch noch (.) äm ändern kann wenn man sozusagen irgendwann in der mitte reinkopiert wird äh das ist dann anders als bei e-mails bei e-mails kann man ja dann den ganzen (.) äh die ganze geschichte nachvollziehen bei äh diesem äh °h chat schien es (so) konnte ich jedenfalls den anfang nicht sehen und äh aber das kann man vielleicht auch einstellen bei teams das weiß ich nicht das müsste man mal (xxx)
39	[0:17:15.3] I: hm (-) ja das ist eine technische frage das weiß ich auch nicht aber vielleicht noch mal zurück auf diese e-mails das fand ich gerade sehr interessant (.) °h äm haben sie das gefühl dass sich vielleicht durch ms teams der TON auch verändert hat oder der UMGANG (.) im team wie man schreibt (-)
40	[0:17:33.0] B: hehe (.) °h also das ist äh finde ich äh auch sehr interessant also ich äh kann das NICHT erkennen weil ich äm sozusagen auch merke dass bei e-mails °h äh viele menschen äh sagen wir mal (.) schreiben (.) äh ja wie soll ich das jetzt mal ausdrücken h° hehe °h also °h man schreibt anders als wenn man einen BRIEF schreiben würde wir haben ja früher noch briefe geschrieben äh ich weiß nicht ob sie sich noch an die zeit erinnern °h äm das heißt da hat sich das alles mal durchgelesen °h schon bei e-mails habe ich den eindruck dass äh viele das schreiben und abschicken °h was auch ok ist nur das führt häufig zu missverständnissen weil es nicht KLAR genug ist da (gibt's dann) zweideutigkeiten und so weiter und sofort °h
41	[0:18:28.6] B: und äh man muss ja auch manchmal aufpassen es gibt natürlich in stresssituationen auch menschen die (.) °h dann das falsch aufnehmen also (man muss da) sehr vorsichtig sein insofern versuche ICH eigentlich schon seit JAHREN e-mails genauso zu schreiben wie BRIEFE letztendlich °h und äh das äh

	versuche ich bei ms teams genauso also °h bei mir hat es sich zumindest nicht geändert und ich glaube bei (.) vielen anderen (.) auch (.) nicht
42	[0:18:57.1] B: obwohl der mag ich mich täuschen also das müsste man vielleicht noch mal genauer analysieren weil ich finde auch schon e-mails werden häufig so geschrieben dass man °h (.) sozusagen h° ja (.) so (.) schnell ne (.) zak zak (.) und weg (.)
43	[0:19:11.6] I: °h ja sehr interessant ihre einschätzung da °h am welchen einfluss äh haben denn die verschiedenen sprachen und kulturen °h äh ihrer teammitglieder jetzt vom gesamten globalvorhaben auf ihre zusammenarbeit? (---)
44	[0:19:28.5] B: ja am <<echo>> in meinem fall eigentlich (.) jetzt (äh) jetzt ist ein echo da ich (versprechen) (---)
45	[0:19:38.9] B: hallo hören sie mich noch? (.)
46	[0:19:40.7] I: ja ich kann aber auch einmal kurz meine (.) mein ton ausmachen (-)
47	[0:19:45.3] B: okay ja da war gerade ein echo
48	[0:19:47.5] B: °h am das ist so dass äh im prinzip dass eher ein problem für mich ist weil ich äh (.) sozusagen englisch und portugiesisch sprachig bin aber nicht französisch also ich bin nicht äh °h frankophon sondern lusophone insofern die alle die kollegen und wir haben ja im prinzip diese zwei hauptsprachen englisch und französisch °h und am das heißt für die französischen kollegen ich kann das zwar lesen und so weiter aber ich äh °h habe eben äh also französisch äh kann ich äh nicht im prinzip °h also es ist natürlich eine romanische sprache insofern kann ich mich da durchwurschteln
49	[0:20:26.8] B: °h das heißt ich könnte jetzt mit den am frankophonen kolleginnen und kollegen direkt aus dem teams °h äh kaum kommunizieren es sei denn äh sie könnten englisch aber ich habe zb heute ein treffen hehe
50	[0:20:40.0] B: °h das habe ich also vor zwei tagen hat mich jemand gebeten aus dem äh tunesien (.) länderpaket ob ich äh °h ihm informationen geben könnte das hat er mir auf französisch geschrieben °h das habe ich dann einigermaßen entziffern können und habe ihm gesagt ja ich am könnte es aber nur auf englisch °h unser meeting machen weil ich kein französisch könnte °h und mal schauen wie das wird das ist heute nachmittag und äh von daher
51	[0:21:08.3] B: °h aber man kann ja auch mittlerweile texte übersetzen lassen ne? von diesem ganzen programm das ist ja auch °h das war früher ja eine katastrophe wenn man so eine funktion mal benutzt hat das war ja °h (.) das war ja äh äh kaum äh zu ertragen aber die übersetzungsprogramme sind ja heute auch schon sehr gut also
52	[0:21:27.4] B: °h aber wenn es um die direkte kommunikation geht aber das ist wie gesagt eher ein problem von mir also ich denke alle oder fast ALLE meine kolleginnin und kollegen °h haben also diese zwei sprachen englisch und französisch und am aber eben nicht die nationalen von daher ist °h äh die sprach barriere schon da also auch wenn mein team zb äh mit einem team aus äh burkina faso oder benin äh reden wollte dann gäbe es eine sprachbarriere wenn die anderen kein englisch könnten ne?
53	[0:21:59.1] B: aber ansonsten °h (.) denke ich ist es innerhalb des global programms kein problem eher mein problem dass ich kein französisch ne (.) portugiesisch wäre mir lieber (.)
54	[0:22:09.9] I: haha °h ja sehr interessant und bezogen auf die kulturelle diversität am (.) verspüren sie da vielleicht einen einfluss auf die kommunikation vielleicht auch bei ms teams direkt? (--)
55	[0:22:25.8] B: hm (--) da wüsste ich jetzt nicht wie ms teams diese kulturelle diversität fördern oder ((unverständlich ca. 2 sek.)) °h also DAZU fällt mir im moment nix ein es sei denn eben diese übersetzungsfunktion die es aber glaube ich bei e-mails mittlerweile auch gibt in sofern °h sehe ich da jetzt nicht so den großen unterschied

56	[0:22:52.6] B: °h aber ich meine äh GENERELL ist es einfacher (.) äh dadurch dass MEHR menschen jetzt diese virtuellen äh äh techniken nutzen äh äm in kontakt zu treten also ich glaube die hemmschwelle ist stark gesunken °h und äh dadurch glaube ich hat das auch ein riesen einfluss (.) und äh für mich ein positiven einfluss weil (.) äh das äh äh ermöglicht kommunikation OHNE dass man gleich irgendwie riesen flugreisen antreten muss (heutzutage)
57	[0:23:25.3] I: hm ja sehr interessant °h äm welchen einfluss oder welche auswirkungen hatte die einföhrung von ms teams denn ihrer meinung nach auf die globale team HIERARCHIE? (--)
58	[0:23:38.7] B: hmHM °h das (-) öh h° (.) das ist eine frage da müsste man länger drüber nachdenken (.) °h ja das ist wahrscheinlich so dass es interessant wäre herauszufinden dass sozusagen die hierarchien sich abflachen °h (da) muss man mal überlegen ob das äm (.) so ist
59	[0:24:00.5] B: also innerhalb des global programms empfinde ich gar nicht so große hierarchien wir haben einen ganz guten (.) äh team-spirit in unserem programm °h und äh zb für diese regelmäßigen meetings äh an denen sie ja auch schon teilgenommen haben da wechselt die moderation und sowas °h also hierachisch natürlich gibt's ne hierarchie die wird auch durch ms teams nicht abgeschafft (.)
60	[0:24:27.1] B: °h äm aber ich kann jetzt so den unterschied ihnen gar nicht so erklären weil ich äh °h (.) im prinzip vorher schon fand dass das ganz äh okay war und nicht super hierarchisch äh (.) °h organisiert war
61	[0:24:42.8] B: ich versuche ja auch in MEINEM team hier dass wir n äh team-spirit (.) aufrechterhalten (und) dass hierarchien natürlich bestehen aber nicht keine große rolle spielen so das niemand °h sozusagen äh bedenken hat irgendjemand mal (.) anzurufen oder oder äh da auch mit kritischen fragen zu bombardieren (-)
62	[0:25:04.9] I: hm ja sehr interessant ihre beobachtung (.) °h äm vielleicht jetzt noch mal zum thema effektivität das hatten sie vorhins auch schon mal kurz angesprochen (.) haben sie das geföhl dass °h sich seit der einföhrung von ms teams die effektivität äh in der gv boden teamarbeit verändert hat? (--)
63	[0:25:24.1] B: °h ja ich würde das stark vermuten äh effektivität und effizienz beides ne hat sich wahrscheinlich erhöht (.) dadurch das man eben (.) °h durch dieses äh tool dieses werkzeug äh sehr gut äh auch schnell (.) °h an äh dokumenten gemeinsam arbeiten kann (.) und äh die ablegen kann so das sie äm (.) °h die werden ja auch äh sozusagen wenn sie hier n dokument öföfnen und daran arbeiten dann können sie zu mehreren dran arbeiten und die äh (.) °h ergebnisse werden sofort gespeichert es besteht auch keine gefahr °h äh dass dann irgendwelche h° eingaben verloren gehen °h das finde ich alles äh (.) sehr (.) sehr praktisch und ich glaube schon dass sowohl effizients also auch effektivität °h erhöht äh werden äh durch äh ms teams (-)
64	[0:26:25.0] I: hm (.) ok (.) wie empfinden sie denn den zusammen h halt des gv bodenteams um auf den team-spirit zurückzukommen (-)
65	[0:26:37.9] B: äh sehr gut also äm (.) ich also jetzt meinen sie unabhängig von ms teams oder äh in verbindung mit diesem virtuellen tools? oder (wie meinen sie)?
66	[0:26:47.7] I: nee erstmal ohne ich frage dann gleich noch mal in verbindung aber erstmal ohne (-)
67	[0:26:53.1] B: ohne haha °h ja ich bin ja äh seit jahren sehr sehr zufrieden äh mit äh °h meiner steuerungseinheit weil äm einmal also finde ich die kollegen und kolleginnen ganz nett °h und äm ich und ob (.) das (.) ist ja auch (blöd) trotz der hohen fluktuation sie wissen ja wahrscheinlich auch also seit 2015 hat es ja diverse °h änderungen gegeben personelle änderung auch in unser steuerungseinheit auf fast allen positionen °h aber äm ich bin froh dass also mit allen kolleginnen und kollegen habe ich ein sehr gutes verhältnis
68	[0:27:28.1] B: °h und auch mit den kolleginnen und kollegen im ausland äh äh fühle ich mich sehr verbunden °h und äm von daher äm hat sich da eigentlich äh das war gut und ist gut und ich bin dankbar dass wir diesen PUFFER haben diese steuerungseinheit °h weil sie wissen ja auch wir werden ja auch

	bombardiert als äh gerade in diesem sewoh projekten eine welt ohne hunger projekten °h die ja äh sozusagen das baby des ministers seit 2014 äh sind äh gibt es DIVERSE anfragen und die müssen BLITZschnell beantwortet werden das ministerium wendet sich also dann °h an die steuerungseinheit und äh die wird natürlich als puffer wir kriegen natürlich die fragen und müssen die auch schnell beantworten
69	[0:28:13.8] B: °h aber insgesamt ist natürlich die steuerungseinheit äh °h der PUFFER zwischen unserem lä zwischen unseren länderpaketen und dem ministerium dem auftraggeber und das ist ganz wichtig also wenn ich diese direkt bekäme vom ministerium dann äh (.) °h äh würde ich hier äh dann würden die 24 stunden des tages nicht ausreichen (-)
70	[0:28:38.9] I: hm (.) ja sehr interessant °h (.) äm jetzt vielleicht noch mal zu ms teams haben sie das gefühl dass sich das zusammen (arbeits) oder zusammenHALTSgefühl äm (.) durch die einföhrung von ms teams verändert hat? (--)
71	[0:28:55.1] B: °h ja ich glaube schon dadurch dass wir ja alle durch diese covid äh pandemie das ist jetzt ja sagen wir mal äm °h (.) zwei äh zwei faktoren ne? einmal ms teams einmal covid pandemie °h aber das zusammen äh föhrt äh dazu dass wir uns natürlich (.) äh ja viel intensiver auch äh unterhalten dadurch dass wir eben in schwierigen situationen auch sind im ausland
72	[0:29:22.1] B: °h und äh ms teams ist natürlich ein schönes (.) tool um sich da (.) äm um dieses äh gemeinschaftsgeföhl noch ein bisschen zu erhöhen man kann natürlich auch (.) telefonieren wenn es geht oder äh °h was weiß ich über whatsapp und so weiter äh kommunizieren
73	[0:29:40.1] B: °h aber ich finde ms teams ist ist ist sehr (.) sehr gut geeignet auch auch für chats und für (.) °h äh ja äh für bilaterale und multilaterale meetings (.)
74	[0:29:53.6] I: hm (.) °h äm inwieweit föhlen sich denn in das globale team integriert bzw als teil des teams ich glaube sie haben das eben auch schon (.) äh angeschnitten aber vielleicht können sie das noch mal ausföhren (--)
75	[0:30:08.6] B: ja äh seit 2015 föhle ich mich als teil des teams da hat sich nichts geändert und äh ich glaube °h dass wir auch äh INNERhalb des teams da keine großen unterschiede haben wir sind also alle (.) auf dem gleichen level und wir haben natürlich unterschiedliche herausforderungen in unseren unterschiedlichen ländern °h aber äh wir dadurch dass wir °h sozusagen (eins) am selben (.) projekt äh übergeordnetem projekt äh programm arbeiten °h äh das schafft ja auch schonmal gemeinsamkeit und dadurch das wir alle (.) in schwierigen situationen letztendlich agieren müssen äh dass äh äh (.) das schweißt uns auch noch mal zusammen also °h ich äh föhle mich in dem team sehr wohl und ich glaube dass das den anderen vielleicht auch so geht (ne) (-)
76	[0:31:02.0] I: hm ja °h inwieweit äh föhlen sie sich denn in ihrem team vor ort integriert und empfinden sie da dort vielleicht ein anderes zugehörigkeitsgeföhl (.) als zum globalen team (--)
77	[0:31:17.3] B: °h ja da muss man natürlich unterscheiden zwischen meinem projektteam also wir haben verschiedene teams hier wenn ich ihnen das mal kurz (.) äh erklären kann also hier in dem länderpaket haben wir ein äm °h giz team das ist sehr klein das ist äh besteht aus äh vier leuten inklusive meiner person also ich plus drei (.) °h und dann haben wir unterauftragnehmer die äh natürlich ich auch zum prosoil team zähle das sind also unterauftragnehmer wie die welthungerhilfe und äm °h die gfa oder früher die gopa
78	[0:31:55.5] B: °h äm wir haben ja auch regelmäßige äh treffen des äh äh °h also nicht äh also des kleinen teams und des größeren teams mit den äh implementierungspartnern zusammen DIE wiederum haben unterauftragnehmer lokale ngo's (.) °h die ich zum teil auch schon länger kenne und die ich auch noch zum erweitern kreis des teams dazuzählen würde
79	[0:32:18.5] B: °h also das ist ein team dann kann man auch das giz team nennen da haben einmal das äh (.) °h äh büro des agriculture cluster in nairobi °h und äh das landesbüro in nairobi das sind auch noch mal wieder zwei verschiedene teams mit denen ich zusammenarbeite wobei °h die direkte zusammenarbeit

	mit dem country office ist äh sagen wir mal eingeschränkt während das äh office äh des agriculture cluster für uns natürlich °h äm äh ganz wichtig ist die sind in nairobi und wir sind in kisumu (.)
80	[0:32:51.0] B: °h äh von daher gibt es verschiedene teams und ich äh fühle mich natürlich jetzt sagen wir mal °h dem team des country offices jetzt nicht so nahe ne? also des landesbüros °h äm dem team des agriculture cluster schon eher ne da früher als noch reisen möglich war bin ich da ja auch häufiger gewesen °h (.) aber im moment ist ja wieder der lockdown dieser 5 counties inklusive nairobi also nach nairobi komme ich ja gar nicht mehr hin und ist auch vielleicht nicht notwendig weil eben wenn man effizient kommuniziert äh kann man sich auch viele reisen ersparen
81	[0:33:31.7] B: °h aber innerhalb meines teams also meines engeren teams äh äh sind äh sind wir SEHR eng zusammen und äh wir haben also einen (.) sehr guten teamspirit °h und äh jeder tritt für jeden EIN und äm weiß äh äh (.) kennt seine aufgaben und äh wir besprechen alles und äh die können jederzeit (.) äh auch abends noch äh h° mit mir dinge besprechen (.)
82	[0:34:00.6] B: °h und das größere teams auch mit den äm implementierungspartner also mit der welthungerhilfe und der gfa habe ich eigentlich einen sehr guten kontakt (.)
83	[0:34:09.6] B: so dass ich äh eigentlich in der glücklichen lage bin sagen zu können dass ich da keine größeren probleme °h habe es gibt natürlich immer reibereien hat es auch in der vergangenheit gegeben aber die lassen sich LÖSEN und wurden auch immer gelöst (ja) (.)
84	[0:34:25.7] I: hm (.) ja sehr sehr interessant °h wie würden sie denn das VERTRAUEN im gv bodenteam beschreiben das ist ja auch eng verknüpft (.) vielleicht (.) mit den themen die wir schon angesprochen haben (--)
85	[0:34:37.9] B: ja also ich persönlich habe ein äh äh °h äh gutes vertrauen äh äh zu äm zu der steuerungseinheit und äh auch zu meinen kolleginnen und kollegen °h das kann ich äh wirklich sagen °h und äm das äh ist ja so das ist ja auch eine frage die bei den äh evaluierungen immer <<lacht>> äh eine rolle spielt äh die zusammenarbeiter der länderpakete mit der steuerungseinheit °h da habe ich eigentlich auch immer ehrlicherweise äh ge äh meine positive einschätzung abgegeben weil wenn es anders wäre würde ich es auch sagen aber es ist eben (.) positiv und ich habe ein (.) gutes vertrauen zu meinen kolleginnen und kollegen (-)
86	[0:35:22.3] I: hm (.) danke schön °h äm (.) was motiviert sie denn bei ihrer arbeit? (--)
87	[0:35:29.7] B: °h ja das ist eine frage die ich sehr leicht beantworten kann weil natürliche °h äh ich habe also biologie und agrarwissenschaften studiert und äh war eigentlich schon immer an ökologie und entwicklungszusammenarbeit interessiert °h äh und dieses thema des bodenschutzes äm ist äh hochrelevant und äh °h äh da fühle ich mich zu hause und das ist eine hohe motivation und das ist ja ein thema °h was weltweit äh bisher unterschätzt wurde jetzt mittlerweile wird immer mehr drüber geredet äh was der boden bedeutet was der boden °h äh wie der boden LEIDET und äh welche äh °h potentiellen möglichkeiten der kohlenstoffspeicherung äh der boden äh °h anbietet äm das ist ja über jahrzehnte äh ist das ja vernachlässigt worden
88	[0:36:26.3] B: und ich erinnere mich hatte in den 80er jahren schon °h (.) äh seminare besucht wo die probleme schon äh glasklar geschildert wurden und auch LÖSUNGEN angeboten wurden °h äh zb die ganze erosions problematik äh °h äh die äh problematik der äh land bearbeitung äh etc
89	[0:36:49.2] B: insofern ist das für mich äm (.) ein thema in dem ich mich voll (.) zu hause fühle äh und äh (.) die frustration die ich habe ist dass ich sehe dass es jahrZEHNte dauert bis es sozusagen °h äm äh das problem angegangen wird ja also bekannt ist das problem ja seit langem wie auch andere probleme und das wissen sie wahrscheinlich auch diese °h klima äm problematik ist ja schon vor jahrzehnten angesprochen worden und äh (.) äh ich weiß ich bin ja jetzt schon etwas älter ich erinnere mich noch an den club of rome °h äh bericht äh das war so der erste bericht grenzen des wachstums dann gab es global 2000 äh von jimmy carter in auftrag gegeben

- 90 [0:37:37.9] B: °h äm in diesen dokumenten stand schon im prinzip sehr viel drin in global 2000 habe ich da also alle die °h äh desertifikation das war da alles schon erwähnt als globales problem (.) DAMALS schon existent und hat sich dann natürlich noch weiter verschlimmert dann hatten wir den °h äh earth summit also den erdgipfel in rio de janeiro 1992 (.) dann hatten wir die millennium development goals und jetzt haben wir die sustainable development goals
- 91 [0:38:05.9] B: und wir haben natürlich die probleme äh immer verschleppt und äh von daher ist es jetzt fünf vor 12 °h das ist eine sache die mich sehr stark frustriert weil wenn ich denke wenn wir noch mal 50 jahre brauchen dann ist es natürlich zu spät
- 92 [0:38:19.3] B: °h aber (.) der mensch reagiert ja auf äm katastrophen insofern (.) äh sind wir jetzt dabei h° äh die sachen ernstzunehmen und lösungen zu finden und äh in in bodenprogramm wir hier arbeiten ja sehr stark mit agrarökologischen (.) äm herangehensweisen das heißt zb °h bei der land bearbeitung dass man nicht mehr pflügt und eggt und dieses äh °h feinkrümelige °h äh bodenstruktur zu einsaat äh herstellen das ist ja äm GIFT äh für °h äh den boden weil eben sofort mit äh diesen starken regenfällen hier in den tropen der boden entweder weggeSCHWEMMT oder weggeWEHT wird
- 93 [0:39:05.0] B: °h das gleich aber die prinzipien der sogenannten conservation agriculture also minimum tillage permanente soil cover und äh °h erhöhung der biodiversität °h äm ist natürlich weltweit gültig und auch in europa muss man umsteuern wenn sie diese bilder sehen (da an sich) weil sie haben ja jetzt wahrscheinlich °h auch täglich gucken sie in spiegel online äh da sind ja dann diese BILDER wo man sieht äh ein riesenfeld es ist braun ja es ist nackte erde °h dann ein traktor und eine RIESEN °h äh staubwolke hinterher ja das ist das was wir jetzt in europa auch jetzt erfahren dass wir °h auch äh winderosionen haben und äh sie erinnern sich vielleicht in mecklenburg-vorpommern war vor ein paar jahren (xxx) äh auf der äh vielleicht sogar schon zweimal wegen eines äh staubsturm oder äh eines sandsturm
- 94 [0:40:02.6] B: oh (.) jetzt habe ich hier eine fehlermeldung hören sie mich noch? (.)
- 95 [0:40:06.3] I: ja ich höre sie sehr gut (.) ja
- 96 [0:40:08.3] B: ah ja (.) ja hier ar gerade eine kleine störung
- 97 [0:40:11.8] B: äh da sind also wegen dieses staubsturms da auf der autobahn 30 oder 40 autos äh ineinander geraten (-) (das heißt) wir erleben jetzt das was im amerikanischen mittelwesten äh schon auch lange äm °h äm gesehen wird und auch in amerika fängt man ja an äh sozusagen DIREKTSaat methoden anzuwenden in südbrasilien genauso °h das heißt es gibt äh hoffnung aber es ist alles ZÄHflüssig und eigentlich zu langsam in sofern wenn wir die böden schützen wollen °h müssen wir das äh schnell machen und wenn man hier in die flüsse guckt dass es dieses braune wasser das ist natürlich der fruchtbare boden °h der überall weggeschwemmt wird insofern haben wir auch noch viel arbeit vor uns obwohl schon viele bauern (.) umstellen aber ist natürlich noch nicht genug (.) deshalb sind wir
- 98 [0:41:02.9] I: ja sehr interessant äm ich höre ihnen auch super gerne zur ich merke nur dass wir ein bisschen von unserem thema abdriften langsam °h deshalb würde ich
- 99 [0:41:12.4] B: ah haben sie noch mehr fragen? ((lacht))
- 100 [0:41:14.1] I: genau ich komme jetzt noch zu meiner fast der letzten frage °h um noch mal ein bisschen äh zur virtuellen team kollaboration zurückzukommen und zwar würde ich gerne von ihnen wissen °h äm wie zufrieden sie allgemein mit äh der virtuellen team zusammenarbeit äh im globalen team sind (--)
- 101 [0:41:33.3] B: °h ja wahrscheinlich habe ich diese frage schon äh beantwortet aber ich kann sie gerne noch mal beantworten ich bin eigentlich sehr zufrieden °h äm mit der äm virtuellen kooperation (-) oder kollaboration wie sie es genannt haben und äm von daher äh denke ich das ist ja auch ein bisschen von äm von einem selbst abhängig so wie ich kommuniziere °h ich kann das ja auch beeinflussen ne? indem so wie ich kommuniziere äh kann ich ja auch äh sozusagen °h äm kriege ich ja dann auch eventuell ähnliche rückmeldung

- 102 [0:42:07.6] B: von daher °h also ich äh finde das äh sehr °h angenehm und ich finde diese technik ist wirklich äh wenn es die nicht gäbe äh (.) °h hätten wir größere probleme zusammen zu arbeiten ne (.)
- 103 [0:42:21.9] I: hm hm °h gibt es etwas was sie persönlich verbessern wollen würden? (--)
- 104 [0:42:29.0] B: °h ja verbessern kann man natürlich immer was und es hat sich ja (.) °h zum teil auch äh (.) (also) ich meine selbst ms teams hat ja noch äh äh °h manchmal probleme wenn also viele menschen teilnehmen an einem meeting °h manchmal ist der chat eingefroren dann muss man sich wieder neu einwählen also °h (all das ka) also programmtechnisch lässt sich da sicherlich noch einiges verbessern °h und ich glaube jetzt am anfang waren es glaube ich äh 250 leute jetzt können schon bis zu 350 (.) menschen teilnehmen an einer äm an einem meeting
- 105 [0:43:05.7] B: äh verbessern kann man immer was aber äm (.) ansonsten meinen sie jetzt technische verbesserung oder oder meinen sie in der inter äh (.) interpersonellen kommunikation jetzt habe ich jetzt weiß nicht mehr genau worauf ihre frage abzielt (ja/irgendwie)
- 106 [0:43:22.4] I: ja genau also eher auf die virtuelle äh teamzusammenarbeit das kann sowohl technische aspekten (.) sein aber auch äm °h genau wie man miteinander kommuniziert (.) über virtuelle tools (---)
- 107 [0:43:37.6] B: hm (-) verbesserungsvorschläge °h nee ich finde eigentlich ist das ist (ja) das ganze system ist ja so flexibel °h äh dass wir jederzeit äh da auch änderungen äh sozusagen erbeten können oder irgendwie absprechen können also wir haben ja diese diese teams äh meetings diese ener diese management äh team meetings äh monatlich (-) und äm ich denke äh das äh hat sich ja auch schon in der vergangenheit raus kristallisiert so °h zwei stunden äh ne? also bei man hat natürlich meetings mit drei stunden auch andere meetings und wie gesagt wir haben ja auch mehrtägige meetings °h aber die äh konzentration am stück so nach anderthalb zwei stunden °h muss man also mindestens ne pause (machen) aber das ha haben wir ja hat sich ja auch alles so raus kristallisiert und ist ja auch flexibel wenn man mal °h am anfang eines meetings andere äh herangehensweisen vereinbart ist das ja auch äh wird es ja auch meistens akzeptiert (.)
- 108 [0:44:42.7] I: hm (-) dann hätte ich noch eine frage sie haben ja gesagt dass auf der einen seite ist es dem klima geschuldet gut wenn man sich weniger persönlich trifft auf der anderen seite haben sie angesprochen °h dass es auch GUT ist wenn man persönliche treffen hat um die CHEMIE abzustimmen <<lacht>> quasi °h was wäre denn für sie da (.) optimal jetzt äh sagen wir mal corona existiert nicht mehr (.) °h w welchen kompromiss an persönlichen treffen und dennoch den einsatz von virtueller kommunikation würden sie denn bevorzugen welches mittelmaß? (--)
- 109 [0:45:20.5] B: °h ja das ist eine spannende frage da habe ich auch äm keine °h sagen wir mal äm da habe ich auch noch keine (.) voll durchdachte lösung im kopf also ich denke schon man sollte auch in zukunft mehr virtuell machen °h äm wir sind ja innerhalb der giz immer unheimlich viel gereist und äm °h ich glaube wirklich dass man äh in zukunft SOLANGE sozusagen das fliegen noch nicht umweltneutral ist ja es wird ja auch schon beim beim °h äh beim fliegen jetzt gibt es ja schon äh sozusagen anfängliche lösungen ja um nicht auf auf fossile brennstoffe zurückgreifen zu müssen ja dann wenn das fliegen wieder klimaneutral wäre könnte man auch wieder öfter fliegen (.) °h aber da ist im moment nicht der fall ist und äm (.) denke ich dass man schon mehr virtuell machen sollte in zukunft als konsequenz aus dieser corona pandemie
- 110 [0:46:17.4] B: °h äh wenn w aber wir hatten ja bisher ein mal im jahr diese managementteam meetings diese präsenz meetings wenn ich mich nicht irre °h und äh DAS äh denke ich sollte mal beibehalten so dass wir uns mindestens einmal oder sagen wir mal dass mans einmal im jahr treffen (.)
- 111 [0:46:35.1] B: äm und dann gibt es natürlich noch äh ä andere workshops und termine die man hat wo man dann eventuell (.) fliegen muss und DA sollte man immer prüfen ob man das nicht auch virtuell machen kann °h aber mir ist völlig klar dass man das nicht immer machen kann es gibt ja auch zb bei bei größeren (.) äh veranstaltung dann irgendwelche ausstellungen ja wo man dann irgendwie seine projekte präsentieren kann auch mit irgendwelchen °h äh physischen ding und so weiter das wird man nicht

	ersetzen können aber insgesamt glaube ich äh die ganze business welt zu VIEL (.) jetset mäßig rum gedüst ist und dass das nicht notwendig ist dass man vieles °h videokonferenzen (.) hatte ich ja mal kurz angesprochen dass äh
112	[0:47:20.5] B: jetzt haben wir ja auch wieder diese ganzen äm (.) äh gipfel da gestern war wieder einer mit äh einer von joe biden übers klima wo auch 40 äh °h 40 äh leader teilgenommen haben (.) inklusive unserer bundeskanzlerin also solche sachen kann man schon auch (.) °h virtuell machen man muss nicht immer irgendwie so riesen veranstaltungen und dann fliegen alle aus allen ecken der welt °h um da sich zu präsentieren so angenehm das für äh für manche ist
113	[0:47:50.5] B: °h äm und ich glaube in der BUISINESSwelt kann man viel äm einsparen an reisen der tourismus wird weiterhin (.) äh auf auf äh viele flüge angewiesen sein das ist ja auch ne einnahmequelle für die besuchten länder insofern da will ich mich gar nicht drüber äußern °h aber in der BUISINESSwelt kann man viel einsparen
114	[0:48:12.3] B: °h aber jetzt weiß ich nicht konkret zu ihrer frage also einmal im jahr managementteam meetings wie gehabt finde ich äh finde ich akzeptabel und auch WÜNSCHENSwert ne (-)
115	[0:48:24.7] I: hm (.) ja das haben sie sehr schön ausgeführt vielen dank °h äm gibt es denn noch etwas äh was sie im zusammenhang (.) mit der (.) oder mit ihrer virtuellen team zusammenarbeit gerne ansprechen möchten (.) °h oder hier hinzufügen möchten? (---)
116	[0:48:43.6] B: hm (.) hm (-) da fällt mir jetzt im moment (.) °h h° nichts ein also man sollte immer äh berücksichtigen das natürlich die technischen voraussetzungen in den ländern in denen wir arbeiten nicht optimal sind das heißt man sollte die ansprüche an uns °h äh nicht zu HOCH äh (.) schrauben ja wenn es darum geht irgendwelche sachen °h jetzt äh also man muss damit rechnen das es mal technische (.) probleme gibt die dann auch zu verzögerungen (.) führen können
117	[0:49:16.7] B: aber °h in den ländern in denen wir äh sind äh hat sich das in den letzten (.) äh monaten ja offensichtlich auch noch mal wieder ein bisschen verbessert so dass äm (.) das vielleicht kein größeres problem mehr sein muss
118	[0:49:32.5] B: und wie ich ERSTAUNT feststellen hatte ich nur hier eine kurze fehlermeldung aber sie haben mich immer verstanden das ist ja schon mal sensationell (.)
119	[0:49:39.9] I: ja manchmal waren sie etwas leise aber ansonsten war es wirklich (.) super (--)
120	[0:49:46.0] B: ah ja gut (--)
121	[0:49:49.2] I: wunderbar °h haben sie denn noch fragen an mich? (-)
122	[0:49:52.8] B: °h äh ja äm ich habe irgendwo (.) den eindruck gehabt dass ihr name norddeutsch wäre ((lachen)) sind sie aus norddeutschland?
123	[0:50:04.9] I: ja aus bremen komme ich (.)
124	[0:50:07.2] B: sehr schön da leiden sie ja mit mir zusammen ich bin zwar nicht aus bremen ich bin ostfrieße aber ich leide natürlich mit werder bremen (das ist ja klar)
125	[0:50:16.3] I: ach mensch ja ((lacht)) das ist wirklich traurig (...)
126	[0:50:21.8] B: (...)
127	[0:50:35.0] I: (...) dann sind wie ja auch ganz knapp vor ende durch es war auf jeden fall super interessant ich würde an dieser stelle mal die aufnahme stoppen (.) so
128	[0:50:51.8] B: sind sie mit diesem großen philosophen herrn pracht verwandt oder nicht?
129	I: [0:50:57.6] ((lacht)) ich stoppe mal kurz die aufnahme einen moment (...)

Anhang 15: Transkription Interview 6

MA_Interview_6

1	[0:00:00.0] I: (-) la qualité est est mieux (.) ici (.) si je fais un enregistrement ici (.) °h parce qu'avec por mon portable ce n'est pas très très °h donc (xxx) parfait °h donc un äm la deuxième question mainetant ((rire)) (merci) äh donc personnellement comment trou trouves äh tu l'outil de ms teams (--)
2	B: [0:00:25.8] l'outil de ms teams il est normalement äh (.) le SAUVER pendant cette période là (.) c'est l'outil qui a (.) déjà sauvé beaucoup d'activité (.) °h je parle pas äh uniquement (.) äh d'activité technique mais äh (.) aussi bien des äh des échanges de réflexion stratégique aussi
3	[0:00:45.9] B: °h äh c'est un outil qui a facilité beaucoup les choses (.) äh soient en interne (.) dans dans une équipe de travail un peu restreinte soit (.) °h avec les partenaires qui ont déjà trouvé (.) äm cette plate-forme (.) assez facile äm assez gérable °h äh qui a contribué énormément pour l'avancement de leur travail (.) °h et principalement äh cette plate-forme nous (a permis) de garder (.) ces äh ces liens et ses relations avec °h le monde externe donc lorsqu'on parle de °h de l'équipe globale du prosol (.) lorsqu'on parle des équipes äh °h äh des échanges entre équipes des échanges réguliers (.) äm donc voilà ms teams bon je l'évalue vraiment äh pendant l'année 2020 2021 °h c'était vraiment äh (.) la chose la plus äh (.) pertinente qui a qui avec eux °h äh pas uniquement je pense la giz mais aussi bien (.) d'autres (restrictions) (-)
4	I: [0:01:45.2] hm (.) merci (.) comment as-tu vécu l'adoption de l'outil (-)
5	B: [0:01:52.6] °h äm bon j'étais äh avant le la pandémie de covid j'étais aussi un membre de l'équipe d'une équipe ida (.) dans l'autre cluster donc äh la giz a différentes clusters donc j'étais dans le cluster de gouvernance °h j'étais dans cette équipe là et na on a beaucoup travaillé sur les plateformes digitales °h que la giz utilise et on a commencé à travailler sur ms teams (.) juste avant de rentrer dans cette surcharge de travail °h sur ms teams donc °h äm
6	[0:02:25.6] B: äh nous avons (.) participé à (.) quelques formations à quelques sessions d'accompagnement °h äm adoptées les utilisations de cet outil c'était (.) äm plus ou moins facile pour moi (.) puisque °h äm son utilisation (allait) (.) elle est très facile donc il n'y a pas il n'y a pas de (quoi) tu (.) äh tu résistes ou bien tu tu (refuses) bien te dis NON °h donc äh si la chose à à la elle fonctionne très bien si elle est facile °h si elle est compréhensible donc °h äh tu peux tout simplement accepter les choses °h et äh même tu peux commencer à découvrir quels sont les petits détails °h äh là dedans (.)
7	I: [0:03:07.0] hm (.) hm ok ok (.) et selon toi comment ton équipe nationale a réagi à l'adoption de ms teams °h comme nouvel outil de travail ? (-)
8	B: [0:03:18.3] °h äm (.) c'était aussi la même chose je pense donc il n'y avait pas cette résistance °h äm (.) surtout que äh (.) ils ont appris äh facilement ils ont appris surtout rapidement l'utilisation °h donc äh on apprend lorsqu'on applique äh lorsqu'on fait l'application °h et l'utilisation journalière de äh (.) de ms teams ça ça leur permet vraiment °h de l'a de l'adopter (.) et äm (.) par exemple il y a pour quelques collègues qui ont été nouvellement recrutés ils n'ont pas °h resté beaucoup temps pour maîtriser cet outil là (.) äm ils avaient besoin bien sûr de quelques °h séances au début de la campagne mais par la suite ils ont été °h äm lancés °h äh ils ont été (.) très bien très bien installés et très bien °h äm très bien équipés avec ms teams
9	I: [0:04:14.0] hm (.) merci (.) et d'après toi comment la communication a-t-elle changé au sein de l'équipe de prosol (.) äh depuis l'utilisation de ms teams ? (-)
10	B: [0:04:26.4] °h (.) äm cette communication a a beaucoup changé (.) peut être je donne des exemples ici
11	[0:04:33.7] I: oui

- 12 [0:04:34.3] B: äh (-) avant par exemple avant l'utilisation de ms teams (.) äm lorsque j'avais besoin de discuter (.) quelques choses (.) en bilatéral avec une personne ou bien avec deux personnes qui ne sont pas °h (acquérons) par exemple qui ne sont pas dans la région là où je suis °h äm (.) j'avais besoin de d'écrire (.) des emails à plusieurs reprises °h et j'avais besoin aussi de fixer des rendez vous en présentiel °h äh à tunis (.) donc c'est äh c'est äh (.) le gouvernorat où il y a le bureau de base du de de la giz (.) à une distance de (.) äh deux heures (.) de route (.) pour avoir une réunion (d'une heure) ou bien d'une heure trente (.)
- 13 [0:05:20.8] B: äh avant aussi on avait le (.) le le l'opportunité d'utiliser äh skype for business mais (.) dans le temps c'était pas très äh très répandu donc on n'utilise pas (.) vraiment äh couramment
- 14 [0:05:33.7] B: °h donc ces organisations pour discuter de deux (ou) trois points avec un collègue c'était vraiment (.) äm (.) c'était pas donné c'était difficile (.) (mais) maintenant tu peux directement äh (.) fixer le rendez vous choisir le rendez vous °h äm vérifier la disponibilité de l'autre °h äm tu peux aussi äh (.) parler et voir des gens donc ça aussi c'est un avantage °h donc ça devient de plus en plus °h äh de plus en plus äh viable (.) et de plus en plus réaliste °h et sur tous (.) ce qui a permis aussi de gagner beaucoup de temps (.) et beaucoup d'argent et beaucoup d'efforts aussi au lieu d'aller de voyager pour (.) äh une journée à tunis ou bien déjà dans d'autres gouvernorats °h pour faire de des réunions d'une heure ou bien d'une heure d'une heure et demie ou bien deux heures (.)
- 15 [0:06:25.9] B: tu es maintenant sur place tu as déjà tout les outils °h äh tu peux discuter avec n'importe qui °h les sujets äm les sujets (volent) ((tousse)) pardon
- 16 [0:06:38.8] B: ça c'est (.) à échelle équipes °h äm à échelle (.) internationale bon äh je parle maintenant de °h de l'échange d'expériences avec d'autres projets °h äh dans d'autres pays (.) äh par exemple avant j'avais aussi l'occasion de äh côtoyer des collègues du bénin (.) dans le cadre d'un projet qui s'appelle ipfa (.) äh giz (.) äm (.) et on a vraiment perdu beaucoup de temps äh en attendant des échanges des emails donc on envoie un email °h äh on (attend) des informations äh répond ils (répondent/répondent) (.) nous aussi il y a il y a toujours ce va et vient °h et äh on avait besoin aussi de (.) d'aller faire des äh °h äm des visites sur (les) lieux donc il y avait des collègues qui ont visité bénin et avaient des béninois qui ont été venus ici en tunisie
- 17 [0:07:29.8] B: °h äm h° ça pris beaucoup de temps (.) et ça a pris vraiment äh beaucoup de ressources (.) mais lorsque je vois par exemple l'expérience cette année là et le äh l'année dernière avec °h l'échange entre les équipes et surtout notre échange avec le bénin (.) oh c'est °h c'est beaucoup plus amélioré °h äm (-) normalement c'est äh c'est quelque chose qui qui avantageuse par rapport à ça °h äh on peut toujours avoir (.) äh avoir des äh des liens directs (.) et surtout sur la plateforme de ms teams il y a (.) cette répartition des des des canaux et cette répartition des groupes °h qui äh °h qui est normalement super bonne °h äh qui contribue à l'orientation donc qu'est ce que tu cherches? qu'est ce que tu veux trouver exactement? il y a des canaux qui sentent les biens très °h äh très bien (répartir) (.)
- 18 [0:08:23.6] B: äh ce qui est aussi äh amélioré beaucoup °h äm la communication en interne (.)
- 19 I: [0:08:29.7] hm hm (.) merci tu a expliqué beaucoup des choses des des avantages °h äh au sein de la communication extérieure peut être aussi des désavantages °h äm
- 20 [0:08:41.5] B: (xxx) bien sûr ((rire))
- 21 [0:08:42.1] I: au sein de (la) communications? ((rire))
- 22 B: [0:08:44.2] ((rire)) oui äm les désavantages par exemple (.) äm h° et je dis ça toujours (moi) c'est pour le stockage des données °h äh (.) il y a il y a des collègues qui utilisent par par exemple ms teams pour juste s stocker des fichiers word des présentations des pdf et tout ça mais °h il y avait toujours cette condition sur ms teams que °h äh le dossier il (persiste) dans cette plateforme jusqu'aux 3 mois ou quelque chose comme ça °h donc äh ça c'est c'est pas une plateforme de stockage (.) c'est quelque chose (là) où on

	échange oui (.) äh (on mais) le document et on peut äh le modifier ensemble oui °h mais ce n'est pas vraiment le bon endroit de stocker des documents
23	[0:09:27.7] B: °h äm (.) parfois il y a des collègues parfois qui ont (-) äm (.) oublié par exemple äh un document ici mais par la suite ils trouvent pas ils peuvent pas ils peuvent pas le le retrouver (.) finalement donc ça c'est des avantages et peut être °h c'est c'est pas äh un problème lié avec la plateforme mais à lier avec des collègues avec la compréhension des choses (.)
24	[0:09:55.3] B: °h äm (.) äh il y a aussi äh h° (-) äm bon je suis pas vraiment connaisseur avec tout ce qui äh tout ce qui est relatif à la connexion internet au fonctionnement comment ça fonctionne °h mais äh mais äh parfois vraiment il y a (.) c'est quelque chose qui est normalement compréhensible °h äm il y a des réunions des réunions importantes qui ont été °h soient annulées ou bien reportées °h à cause de d'une mauvaise connexion internet ou bien à cause des problèmes techniques sur ms teams
25	[0:10:29.7] B: °h äm (.) il y a il y a toujours ce (genre) de problèmes techniques qu'on ne peut pas vraiment °h äh les maîtriser °h donc äh c'était vraiment la cause de de (tardets) quelques quelques réunions ou bien quelques échanges °h äm
26	[0:10:45.7] B: voilà donc äh normalement c'est ça les les difficultés sinon il n'y avait pas vraiment beaucoup de problèmes avec ms teams °h surtout que (.) äh ça évolue à chaque fois donc qu'il y a äm (.) donc äh on avançant avec ms teams il y a toujours (ont) découvert des nouvelles options qui sont qui sont introduites °h des nouvelles options qui facilitent la communication (.) soit à travers le tchad soit à travers la recherche des °h des invités ou äh de de les impliquer
27	[0:11:15.9] B: °h äm j'ai oublié peut être un un avantage au début par rapport aux participants aux réunions donc (.) (t'es) pas seulement äm limité par l'équipe mais °h la participation des externes (les/est) aussi (.) äh faisable (.) et on a posé beaucoup la question à nos consultants par exemple il n'y avait pas ce problème de connexion donc la connectivité (à) sur ms teams äh surface °h äh directement sans aucun problème (.) et ça aussi c'est un grand avantage °h puisque je pense que ça n'a pas été donné avec äh (.) skype for business avant (.) je pense c'était pas c'était pas assez facile °h le äh d'introduire quelqu'un de l'extérieur (.) si seulement si tu utilises ton ton ton skype äh personnelle (.) voilà (.)
28	I: [0:12:06.0] hm (.) oui merci c'est c'est vraiment très intéressant merci °h et penses-tu que la communication au sein de l'équipe est plus °h transparente maintenant? (--)
29	B: [0:12:19.2] äh je pense que c'était toujours transparente
30	[0:12:21.7] I: ok (.) ((rire))
31	[0:12:23.4] B: °h äm (.) äh (.) la communication a été toujours transparente et äh (.) on a gardé le même niveau (.) °h äm le même niveau de äh partage le même niveau de confiance aussi entre tout le monde °h donc äh ms teams c'est pas je ne pense pas que (.) c'est l'outil qui a qui a changé <<rire>> tous (.)
32	I: [0:12:44.5] hm (-) et äm dans quelle mesure le ton ou ou °h l'interaction ont-ils changé depuis l'utilisation de ms teams?
33	B: [0:12:56.4] °h le ton äm ça veut dire donc äh (.) le ton de coordination le ton de travail j'ai pas
34	I: [0:13:04.9] oui peut être (.) quelqu'un (qui a dit) plus de blagues par exemple <<rire>> sur ms teams est ce que tu trouves ça aussi? est ce que c'est peut être un °h peu (.) plus informel ou est ce que tu penses non (.) c'est la même communication comme avant avec äh l'email (.)
35	B: [0:13:22.5] °h non non c'est äh c'est äh c'est la même chose mais peut être moi aussi je trouve que ms teams (elle est) beaucoup plus äm souple (.) que les emails donc äh °h puisqu'on utilise ms teams par exemple comme si on utilise le whatsapp ou bien le °h le le messenger donc c'est quelque chose qui est normalement (on s'est) habitué °h äh avec ces outils avec des familles et des amis donc äh °h äh on trouve ça äh ça vraiment ah äm donc avec un ton äh h° äh plus ou moins äh (-) bon professionnel OUI °h mais

	c'est pas äh c'est pas toujours comme ça donc on trouve parfois des temps °h là (ou/où) on (a on) peut on peut lire on peut dire des blagues et tout ça
36	[0:14:06.3] B: °h et äh d'ailleurs sur ms teams °h äm (.) il y avait le äh (.) l'initiative de créer un café virtuel donc un café virtuel sur ms teams ce n'est pas quelque chose °h du (pro) donc c'est äh un espace juste (.) äm des échanges personnels entre les collègues °h (donc äh) par exemple ici äh en tunisie on °h on a déjà on s'est mis d'accord sur un horaire très bien défini chacun äh chaque semaine chaque fin de semaine vendredi °h et äh normalement (.) on n'est pas autorisé de parler du du boulot on est on est pas autorisé de parler de travail juste °h vous pouvez parler de n'importe quel sujet que vous voulez mais °h surtout pas parler des äh des tâches ou bien des activités professionnelles ce qui °h äh ce qui crée vraiment äh äh äh une ambiance äh äm amicale et familiale (.) surtout que tu es maintenant devant (.) äh devant un écran là où il y a tout les collègues devant toi °h qui sont en train de rire de °h de de dire de blagues et tout ça °h donc äh ms teams (il y a) beaucoup contribué dans cette étape (.)
37	I: [0:15:17.3] hm (.) merci et äm (.) äm (.) dans quelle mesure la fréquence et la qualité äm (.) ont-ils changé depuis l'utilisation de ms teams ? (.)
38	B: [0:15:33.7] °h la fréquence de quoi sarah ?
39	I: [0:15:35.6] de la communication (.)
40	B: [0:15:37.6] °h la fréquence de communication äh allée äh (-) elle commence à être (.) plus élevée à chaque fois (.) °h ça c'est sûr (.) donc äh (.) maintenant äh voilà il y a la facilité de la communication à (gens) directement un calendrier plein °h (.) lorsque moi je trouve que (.) contacter sarah aujourd'hui c'est c'est beaucoup plus facile (.) j'envoie un message je vois la disponibilité je fixe la réunion °h donc äh (.) je sais pas äm avec avec une semaine (.) avec une semaine (.) chargée (.) des réunions peut être (parfois) on trouve pas vraiment °h le temps pour (.) assurer äm tout ce qui (est) opérationnel ou bien sortir sur (le) terrain ou bien °h s'occuper vraiment d'autres °h äh d'autres d'autres choses en parallèle
41	[0:16:33.5] B: °h äm (.) je me souviens par exemple äh surtout pendant la période du äh du covid de confinement °h äm c'était un rythme infernal donc des réunions °h c'étaient des réunions qui commencent (.) de 8h30 jusqu'au 17 heures 30 de l'après midi (là) et äh et parfois tu trouves ça que c'est d'une façon continu (.) il y a il y a parfois (.) un temps de latence entre les réunions mais parfois tu trouves que °h voilà tu tu äh (.) äh tu sors d'une réunion tu te retrouves dans dans une autre (.) directement (.)
42	[0:17:10.8] B: °h äm (.) ça aussi ça influence parfois aussi la qualité du du travail puisque °h (.) moi je suis maintenant concentré à 100 pourcent avec sarah mais (.) äh par exemple dans dans une demi heure ou 45 minutes j'ai un autre réunion (.) sur un autre sujet (-) äh (-) (que) je dois vraiment äh voir des documents ou à °h consulter quelque chose avant mais je trouve pas le temps puisque j'étais °h (au bout) avec sarah donc je dois directement rentrer (-) j'arrive pas peut être à donner les les äm j'arriverai pas peut être à donner les les bons commentaires °h une contribution qui n'est pas assez complète par exemple °h une concentration qui n'est pas aussi °h äm à 100 pourcent donc à ce rythme de travail (-) je pense que ça (.) c'est pas le rythme de travail c'est le rythme des réunions °h äh je pense que äh ça pourrait influencer °h äm dans une période äh la qualité (.) mh la qualité de travail (.) en globalité non °h mais ça peut réduire quand même la concentration chez °h quelques collègues (.) voilà (.) mais sinon la la fréquence allez allez énorme (.)
43	I: [0:18:27.8] hm hm °h et est ce que tu penses on peut optimiser ça ? (.) la fréquence des des réunions par exemple (.) ou est ce que on besoin vraiment toutes les réunions (.)
44	B: [0:18:37.5] °h voilà il y a (.) il y a la seul deux sortes pour optimiser ça (.) donc il y a il a l'art de dire NON (.) tout d'abord (on cas) t'es pas t'es pas toujours la personne à (.) la première personne concernée par toutes les réunions mais °h à chaque fois (.) il faut dire non pour des des réunions (que/qui) (tu) n'est pas vraiment °h äh très äh h° äh très concerné (.) donc äh il y a il y a toujours des collègues par exemple qui participent dans des réunions qui (-) juste ils participent pour participer il n'y a pas il n'y a pas de quoi °h il n'y a pas des ajouts il n'y a pas de co äh de il n'y a pas cette grande °h contribution °h äm ça c'est un (donc

	en) disant non äh ça pourrait optimiser notre système de communication et réduire le la fréquence des (col des col) des réunions
45	[0:19:31.4] B: °h et äh (la) deuxièmement c'est äh (.) c'est aussi relatif aux äh (-) äm au capacités de modération dans des réunions °h (.) il y a parfois des réunions qui ont été fixées pour une heure mais on se trouve par la suite quand quand est dans une heure 30 ou bien deux heures de temps (.) °h äm (.) ça aussi c'est (.) c'est quelque chose normalement qu'on doit travailler äh énormément là-dessus (.) lorsque moi je suis sûr et certain que äm sarah a une maîtrise très bien à la modération donc lorsqu'elle a dit °h une heure de temps de 10 heures à 11 heures ou bien de midi à 13 heures donc c'est bon (.) je pourrais trouver par la suite le temps °h pour d'autres réunions ou bien pour (d'autre travail) mais (.)
46	[0:20:18.6] B: °h lorsqu'on dépasse vraiment (.) le temps imagine parfois lorsqu'on (met) (.) une réunion du nord on se retrouve dans 2 heures et 2 heures 15 (-) le temps est (.) a été doublé (-) äh donc (.) parfois tu commences à (midi) donc äh ça commence à (être bruyant) quand même °h et si vraiment les discussions sont très importantes et très pertinentes (.) normalement elles ne sont pas des äh (.) t °h on doit prévoir un ordre du jour autrement ce n'est pas ce n'est pas (d'aujourd'hui) (xxx)
47	[0:20:52.1] B: °h donc voilà optimiser c'est °h äh soit äm (.) se positionner dans des réunions (.) qui concernent la personne (-) tu peux contribuer (.) et tu peux aussi tirer des äh °h des avantages sinon c'est pas la peine °h et deuxièmement c'est un système de modération qui peut gérer toutes les les réunions les ordres de jour °h et surtout le timing pour chaque äh äh rencontre voilà (.)
48	I: [0:21:20.6] hm (.) très intéressant merci beaucoup °h äm dans quelle mesure les les différentes langues et cultures (.) des membres de votre équipe äh (.) influence votre collaboration? (---)
49	B: [0:21:38.0] hm (.) je commence par exemple avec äh l'équipe des gestionnaires des connaissances (-) et äm (.) là je pense que tu as déjà remarqué qu'il y a deux équipes deux groupes (-) äh deux groupes qui utilisent des deux langues différentes (.) bon pour les francophones par exemple (.) äm (--) je pense qu'on est qu'on est pas mal dans la langue anglaise mais °h on est pas habitués à l'utiliser quand même (.) (bon) c'est bon ça marche avec nous pour la langue française on peut °h s'exprimer on peut comprendre et parler mais °h c'est un (.) peu äm délicat avec la langue anglaise surtout lorsqu'on parle des termes techniques °h
50	[0:22:23.6] B: äm ça crée un obstacle honnêtement ah puisque (.) äh parfois dans un dans le groupe francophone (.) il y a surtout des échanges qui sont très (affectueuses) (.) mais äh (.) en même temps dans le groupe anglophone il y a aussi (.) (d'autre) d de la discussion °h parfois sur le même sujet (.) äh (.) bon je suis sûr (de) certain que (.) qu'on a raté quelque chose du groupe anglophone et je suis sûr aussi qu'ils ont raté quelque chose (d'un autre/de notre) groupe °h donc des discussions peut être °h tu as je pense que tu as assisté pan pour les deux pour les deux groupes de gestionnaires de connaissances °h j'imagine que (.) parfois y'a pas il n'y a (.) pas le même niveau de la de discussion il n'y a pas les mêmes idées parfois il y a des idées un peu particulières entre les deux groupes °h ça pourrait aussi (.) äh vraiment bloquer bloquer les choses (.)
51	[0:23:18.0] B: äh le problème de la langue (.) äm normalement äm (.) sur teams äh c'est äh c'est résolu dans tout ce qui est chat °h à travers la traduction les messages et tout ça (.) ça ça ne pose pas de problème pou pour tout le monde °h mais äh vraiment dans une discussion directe comme ça °h äh (.) surtout lorsqu'on parle des des des grands évènements on doit aller chercher des des interprètes et tout ça °h c'est vraiment quelque chose qui äh °h äm (-) qui est normalement gérable jusqu'au äh jusqu'au äh ce stade (.)
52	[0:23:57.2] B: mais äm (.) je souhaite que ça devient de plus en plus °h résolu äh dans le fu dans le futur °h donc c'est une réflexion de la giz elle même comment vraiment résoudre (de) ce problème lorsqu'on äh lorsqu'on (nous) on utilise dans le monde plus qu'une äh qu'une (langue) donc ce n'est pas uniquement le français et l'anglais °h mais je pense (aussi à) d'autres langues °h qui posent les mêmes problèmes

53	I: [0:24:20.8] hm hm (.) et (.) quel est l'impact de la diversité linguistique et culturelle sur la communication au sein de ms teams ? (-) directement (-)
54	B: [0:24:35.3] äh sur ms teams n'y a pas il n'y a pas un impact donc äh comme je viens de dire maintenant par exemple il y a °h ces options d'interpréter äh tout ce qui est (dit) et tout ça ça °h ça ren ça a rendu les choses beaucoup äh plus faciles °h mais le problème ça reste seulement dans les äh dans les discussions de face to face (donc) face à face (et que) °h ce qui crée äh quelques quelques difficultés chez des uns et des autres °h et surtout par exemple dans des ateliers °h äm (.) soit dans des ateliers äh anglophones (.) donc les francophones ils sont un peu (.) je sais pas ils sont un peu timides pour poser des questions ou bien °h surtout des questions de compréhension de clarification °h et visuelle (ça) s'il y a des äh °h des ateliers francophones (.)
55	[0:25:25.2] B: je pense aussi qu'il y a pas mal de questions qui doivent être posées mais mais se pose pas (.) puisque c'est c'est fautes de timidité par exemple par rapport à qui (est) compréhension (.) äm
56	[0:25:36.8] B: °h il y a aussi äh cette äh (.) cette perte de temps de de de faire directement la recherche sur la traduction que ça veut dire ça que ça veut dire cela °h äm voilà (.)
57	[0:25:48.7] B: mais sinon äh comme je t'ai dit ça pourrait être °h amélioré äh si vraiment il y a une äh (.) äh une stratégie ce n'est pas une stratégie globale mais c'est une stratégie qui concerne chaque composante pays °h pour l'amélioration linguistique des différents collaborateurs (.)
58	I: [0:26:06.1] hm (.) très intéressant et un peu dommage (comme) tu as dit que qu'ils sont un peu trop timide (.) ouais (.) merci äm (.) à ton avis quel impact a eu l'adoption de ms teams sur la hiérarchie äm globale de l'équipe (--)
59	B: [0:26:27.2] mh (.) sur les hiérarchie je pense que (.) il n'y a pas un impact donc äh ça fonctionne normalement °h c'est la même hiérarchie (.) c'est le même relationnel et le même lien (.) ms teams je pense pas que ça a influencé beaucoup de choses (.) surtout sur la sur le plan hiérarchie mhm (.)
60	I: [0:26:48.8] hm merci °h et penses-tu que l'efficacité du travail d'équipe de prosol a changé depuis l'introduction de ms teams ? (-)
61	B: [0:27:00.1] hm d'une façon äh très (xxx) (.) surtout que ((tousse)) surtout que äh (.) äm (.) en gagnant beaucoup de temps (.) ça augmente la l'efficacité (.) ça c'est 1 (.)
62	[0:27:17.3] B: äh 2 par exemple tout ce qui est gestion des documents (.) modification des commentaires des amendements et tout ça (.) ça peut aussi äh °h ça ça changerait beaucoup choses ah ? le fait (.) äh de travailler äm (.) 5 6 7 personnes sur le même document en même temps °h ça aussi c'est un grand avantage (.)
63	[0:27:39.8] B: donc il y a une certaine efficacité qui a été déjà améliorée (.) äm la facilité de d'avoir des entretiens directs la facilité aussi °h de s'échanger d'une façon même sim simultanée donc äh (.) äm (bon/mais) maintenant j'aurais besoin d'un collègue je peux directement l'appeler et poser la question °h sans äm perdre beaucoup de temps en écrivant des des email (.)
64	I: [0:28:03.5] hm (-) merci °h que penses-tu de la cohésion de votre équipe mondiale prosol (-)
65	B: [0:28:13.8] °h (-) äm h° (.) normalement on est sur la bonne voie (.) il y'a il y'a cette äh (-) äh cette différence entre (l'état) d'avancement des projets (-) ça c'est normalement ça c'est äh la raison là où cette äh (.) grande cohésion entre l'équipe c'est que °h tout le monde ils veulent avoir de l'expérience des autres donc äh °h il y a déjà cette äm °h äm (ce) très bon relationnel äh äm cette cette bonne manière d'échange et de partage (.) donc (avoir) un projet qui a déjà commencé °h il y a quatre cinq (ans) et c'est très intéressant pour moi donc ce qui crée vraiment °h une certaine äh une certaine volonté de äh (.) de travailler äh (.) en synergie avec les autres (.) en complémentarité avec les autres de de d'essayer de penser °h äh de la même façon et le de la même manière °h äh qu'ils ont travaillé °h donc la cohésion je

	pense que äh (.) c'est un élément (qui est) CLÉ (.) dans l'échange entre les équipes entre les différentes composantes pays (.)
66	I: [0:29:26.6] hm hm (.) et le sentiment de cohésion a-t-il changé depuis l'utilisation de ms teams ? (--)
67	B: [0:29:36.1] äm (-) on est äh beaucoup plus près (.) qu'avant (.) donc je pense que c c'était ça c'est ça s'est amélioré un peu (.) donc avant peut être on a pas on n'a pas eu vraiment äh °h le temps de äh rencontrer mensuellement ou bien d'une façon hebdomadaire des gens °h de l'externe entre les pays tout ça °h mais maintenant on fait ça mensuellement parfois par quinzaine °h donc ce qui améliore vraiment cette cohésion (.)
68	I: [0:30:05.9] hm hm (-) et dans quelle mesure äm te sens-tu intégré dans l'équipe mondiale ou membre de l'équipe (-)
69	B: °h (bah äh je je sens je suis) intégré à 100 pourcent ha ? (.) je suis äh très contente de ça oui °h äh surtout lorsque lorsqu'il y a (.) une actualisation (.) régulière de la situation °h du travail des tâches demandées des activités des innovations °h lorsque tu es toujours actualisé donc äh c'est bon normalement tu es °h äh tu es sur la bonne voie (.)
70	I: [0:30:40.5] hm hm (.) äm et dans quelle mesure äh te sens-tu intégré dans ton (.) équipe locale ? (.) et as-tu un sentiment (.) äm d'appar tenance différent ? est ce qu'il y a peut être une différence entre l'équipe (.) locale et l'équipe globale (.) pour toi ? (-)
71	B: [0:31:03.1] äh je pense pas donc il n'y a pas une différence entre les deux (.) c'est la même chose (.)
72	I: [0:31:07.9] hm hm (-) hm (.) ok mh comment décrirais-tu la confiance au sein de l'équipe (.) du prosol (--)
73	B: [0:31:21.6] °h la confiance h° (-) bah ce n'est pas quelque chose que äh que je dois la décrire je pense hein ? (.) °h äm (.) normalement normalement on est (.) äh nos notre relation et nos liens sont basés sur äh °h sur cet élément là sur la confiance °h mais sans confiance je je pense pas que que même on peut faire <<rire>> des réunions bien des échanges donc c'est quelque chose (.) (on) ne (peut) pas évaluer (.) äh (.) c'est quelque chose de SÛR donc de BASE (.) par défaut voilà (.)
74	I: [0:32:00.4] hm (.) d'accord merci °h et comment décrirais-tu la confiance entre tes collègues nationaux °h äm (.) et tes collègues de des autres pays peut être parce est ce qu'il y a une différence pour toi ? (-)
75	B: [0:32:14.9] °h äh NON c'est äh c'est le même sentiment de confiance et comme je t'ai dit je considère ça comme un élément pas défaut (.) puisque sans confiance on ne peut pas travailler ensemble on ne peut pas travailler en équipe (.)
76	I: [0:32:27.9] hm hm hm ok (.) merci beaucoup °h äh un autre question äh qu'est-ce qui äm te motive dans la äm (.) dans ton travail (--)
77	B: [0:32:40.5] ça c'est du façon général non ? (.)
78	I: [0:32:42.9] hehe je ne sais pas (-)
79	B: [0:32:47.4] °h äm la motivation pour moi c'est que äh (-) äm (-) je trouve (.) (non/donc) (.) régulièrement (.) des äh (.) des nouvelles expériences (.) äm (.) äh des innovations (.) des nouvelles connaissances (.) des personnes des très belles personnes (.) des personnes compétentes au sein de la giz (-) äm ça c'est ça c'est assez motivant pour moi (.)
80	[0:33:20.9] B: et surtout que (.) äm on n'est pas statique (.) (donc/qu')on est TROP dynamique (.) äh on est äh (.) on est actualisé avec tout le monde entier (.) donc äh (.) cette (.) äm façon de réfléchir en interne cette façon °h d'avoir cette réflexion surtout °h stratégique donc on est un peu °h juste écartés de tout ce qui est opérationnel puisque c'est un travail (.) qu'on le fait äh (.) äm qu'on le fait généralement (.) et

	d'une façon standard mais °h äh cette façon de (.) de penser äh (.) stratégiquement (.) ça c'est très motivant pour moi puisque ((tousse)) (.)
81	[0:34:01.8] B: °h äm je ne sais pas est-ce que c'est le même cas dans d'autres pays ou non mais en tunisie äh (.) äh travailler dans l'administration (.) c'est du rester vraiment stagner (.) avec un niveau d'information qui n'est pas (.) évolutif (.) (ou) qui est normalement standard qui est toujours limité (.) et à l'administration elle permet pas vraiment (.) de äh (.) äh de découvrir des innovations sauf pour quelques (.) pour QUELQUES occasions (.)
82	[0:34:32.7] B: °h mais äh (.) pour nous il y a äh (.) chaque jour il y a des nouveautés chaque jour il y a °h il y a quelque chose de nouveau (.) äh qui äh qui t'intéresse (.) et qui äh qui tu permet vraiment de découvrir que äh il y a beaucoup de choses qui attendent (.) donc äh soit près pour (.) äh pour les atteindre soit (prêt) pour les partager °h et surtout soit (prêt) pour les capa capitaliser (vers la fin) (.)
83	I: [0:35:00.1] hmh (-) merci beaucoup (.) et dans quelle mesure es-tu satisfait de la de la collaboration virtuelle au sein de l'équipe mondiale ? (-)
84	B: [0:35:11.5] °h je suis à 100 pourcent satisfait (-)
85	I: [0:35:14.9] ok (.) et qu'est-ce que tu tu äm aimerais améliorer (.) personnellement ? (.)
86	B: [0:35:22.0] °h äm amélioration j bon je hm jusqu'à jusqu'à maintenant je n'ai pas vraiment des äh des remarques pour améliorer tout ça (.)
87	[0:35:34.0] B: mais peut être äh en avançant (.) pour moi puisque c'est c'est juste ma première année dans le groupe de gestionnaires de connaissances (.) je c'est juste une première année pour tout le monde °h peut être on peut commencer à identifier est-ce qu'il y a des faiblesses des contraintes des problématiques °h à un stade un peu un peu avancé donc lorsqu'on parle par exemple °h de 2 000 äh 22 ou bien de °h 2020 2022 normalement après 2 ans peut °h avoir cette évaluation °h äh de ce qu'on a fait (.) et äh proposer par exemple des éventuelles °h recommandations pour l'amélioration mais à ce stade là (.) j'ai vraiment j'ai pas vraiment äh aucune recommandation à faire (.)
88	I: [0:36:16.7] hmh (.) et quelque chose au sein de ms teams (.) par exemple tu as déjà expliqué avec les réunions ils sont un peu (.) trop loin (-) quelque fois mais est-ce qu'il y a peut être d'autres choses (.) ou des rencontres personnellement peut être (.) parce que (ça c'est) pas possible maintenant (.)
89	B: [0:36:38.0] oui pour les pour les utilisations de ms teams c'est c'est que je recommande c'est la (.) äm (.) augmentation des fréquences (.) (déformation) (.) donc surtout la formation dans tout ce qui organisation des réunions virtuelles (.) organisation des évènements virtuels ça c'est très utile pour les collègues (.) donc äh (.)
90	[0:37:01.0] B: du coup ils ont äh ils peuvent commencer à collecter des compétences pour gérer des réunions (.) (donc) dans la giz il y a (.) il y a cette formation de base qu'on appelle formation des modérateurs (.) donc c'est une formation qui se fait en présentiel pour 3 jours °h etc (.) mais en virtuel on n'a pas on n'a pas fait ça (.) donc il n'y a pas cette formation (.) äh de gestion des réunions bien d'au d'organisation de réunions virtuelles °h äh ça pourrait améliorer beaucoup (.) tout d'abord la discussion pendant la réunion (.) qui a déjà quelqu'un qui peut gérer °h les discussions les interventions les présentations les supports (.) °h et ça pourrait aussi gérer le TEMPS de la réunion (.) (encore) en respectant äh °h l'ordre de jour ou bien en respectant äh le délai ou bien l'horaire de la réunion ça c'est ça c'est important peut être d'une façon globale °h c'est vraiment pensé on y a déjà des initiatives il y a déjà °h äh des formations qui ont été déjà commencé (.) mais je pense que continuer à faire ça (.) consolider äh ces (acquis) là ça pourrait äm améliorer beaucoup l'utilisation de teams °h en termes d'organisation des réunions (.)
91	I: [0:38:13.8] hm (-) donc tu penses qu'un modérateur il il manque toujours dans les °h äm (.) dans les réunions (.) ou globales ou est ce qu'il y a peut être des choses comme ça et juste pour les grands évènements ? (-)

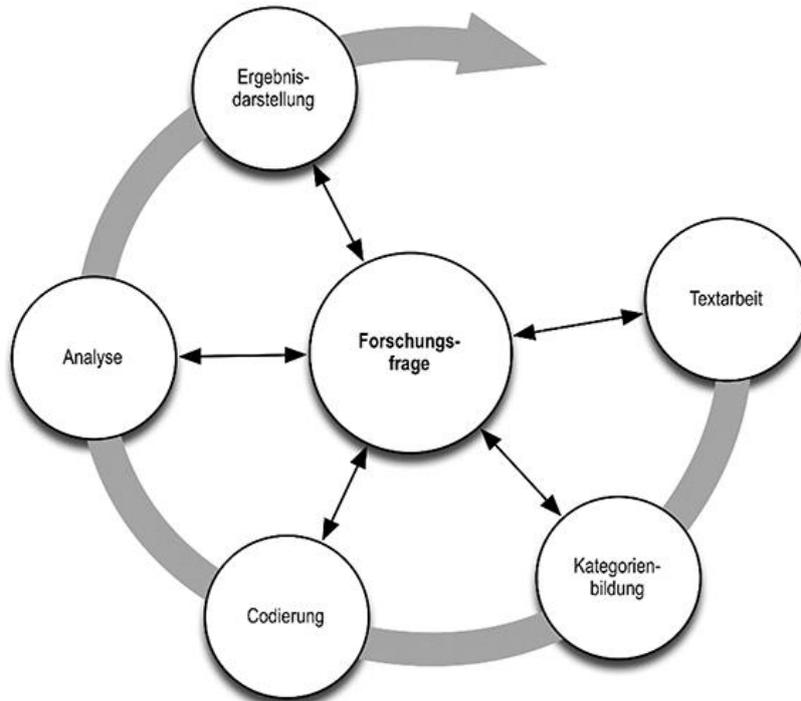
- 92 B: [0:38:30.7] °h äm par exemple ici lorsque j'ai parlé des modérateurs j'ai pris en considération quelques réunions ici en tunisie (.) (en) d'une façon globale ça fonctionne très bien puisque °h äh je pense que les compétences sont là (.) (donc) les gens ils savent très bien qu'est ce qu'ils font °h äm ils ont déjà ces ces capacités de gérer des réunions
- 93 [0:38:51.8] B: °h mais la particularité par exemple j'ai parlé ici en tunisie °h pas uniquement avec le projet prosol par exemple il y a d'autres projets qui nous invite à chaque fois (à) participer (et il y a) d'autres thématiques dans des ateliers virtuels qui ont été organisés °h là vraiment où on trouve des äh (.) äh (des remarques) à faire donc äh ça c'est c'est pas bon ça c'est pas bon ça c'est bon et tout ça (.)
- 94 [0:39:14.7] B: °h mais à échelle globale avec l'équipe (.) äh avec l'équipe globale (.) ça fonctionne très bien (.) äm normalement moi aussi je commence à à apprendre des äh äh des astuces pour la modération (.) et ça ça ça me fait vraiment un grand äh (.) un grand plaisir (.) äh surtout de découvrir quelques (.) äh aspects nouvellement créés par exemple ou bien nouvellement utilisés (.) ça je le trouve aussi très motivant pour moi (.)
- 95 I: [0:39:44.0] hm hm ok (.) merci beaucoup très intéressant °h äh souhaites-tu mentionner ou ajouter autre chose en rapport avec la collaboration de votre équipe virtuelle ? ça c'est ma dernière question ((rire)) après tu peux boire un café ((rire))
- 96 [0:40:04.4] B: ((rire)) le café non on va le boire juste vers 19h (.) de de aujourd'hui puisqu'on est en ramadan maintenant
- 97 [0:40:13.0] I: ah oui (c'est vrai) j'ai oublié (xxx)
- 98 [0:40:16.1] B: ((rire)) oui äm voilà donc äh un ajout peut être NON moi aussi je suis äm (.) äh je suis très (conscient) de l'utilité de l'utilisation de ms teams °h äh cet outil important qui a vraiment (.) äm (.) qui a vraiment faciliter le travail pendant le (.) äh pendant le confinement pendant cette pandémie
- 99 [0:40:41.9] B: °h et äh surtout je suis aussi très äm (.) très content de (.) de faire adopter cet outil au à nos partenaires (.) ça aussi c'est c'est très important °h äh nous en interne on peut on peut (se) débrouiller pour äh °h äm (.) pour faire de la communication (.)
- 100 [0:41:03.2] B: mais äh avec les partenaires c'était äh ce n'était pas le cas (.) sans sans ms teams (.) donc eux aussi maintenant (.) ils les maîtrisent très bien (.) äh (.) il y a quelques (xxx) (vraiment) qui ont quelques difficultés mais °h quand même la majorité utilise ms teams (.) °h de la bonne façon (.) äh il devient vraiment des pros pour äh sur ms teams äm ça peut garantir au moins un avancement °h äh considérable °h dans une période on ne peut pas vraiment avoir des des l'réunions en présentiel (.) est là aussi on ne peut pas vraiment (.) äm donc äh continuer à des à des échanges äh °h surtout avec d'autres projets prosol (.) là on peut par exemple y aller (.)
- 101 [0:41:49.9] B: par exemple l'année dernière on a (.) on a programmé d'aller visiter bénin l'équipe äh tunisienne avec quelques partenaires juste avant la période du covid (.) quelques (.) une ou deux semaines je pense c'était une semaine avant °h avant le lockdown donc äh (.) äh (.) c'était raté puisque äm toutes les frontières ont été fermées °h mais par la suite on a eu l'occasion d'échanger avec les béninois en virtuel donc les partenaires aussi (.) ça aussi c'était vraiment quelque chose °h äh très bénéfique pour tout le monde et äh ça c'est en partie grâce à ms teams qui a facilité beaucoup de choses (-)
- 102 I: [0:42:26.8] hm (-) oui merci beaucoup °h äm c'était vraiment très intéressant (.) äh (.) as tu des questions à me poser? (.)
- 103 B: [0:42:36.0] °h des questions à te poser non hehe (vraiment) hehe donc äh juste äm (.) äm j'espère que (-) j'ai répondu à toutes les questions dont tu as besoin au moins d'une façon convenable °h surtout que je connais très bien °h les informations à mettre dans un master ce n'est pas des informations ((rire)) °h c'est pas n'importe quoi en fait °h äh j'ai de la confiance en toi je te souhaite äm une bonne continuation avec les autres °h äm bien entendu je reste je reste aussi äh (.) disponible pour tout complément d'information dont tu tu auras besoin (.) donc äh (.) äh n'importe n'importe n'importe quelle thématique °h äh on peut

aussi s'organiser si äh vraiment tu vois pertinent °h de de le faire (.) une autre réunion ou un autre échange avec moi (.) äm voilà donc äm c'est tout de ma part (.) je sais pas äh est-ce que tu as aussi äh est ce que tu es aussi satisfaite de ce de cet échange ou pas (.)

104 I: [0:43:45.1] oui oui vraiment mais maintenant je vais peut être äm (.) le l'en stopper l'enregistrement (.) äm ici (.) äm (.) parce que

Anhang 16: Generelles Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen nach Kuckartz

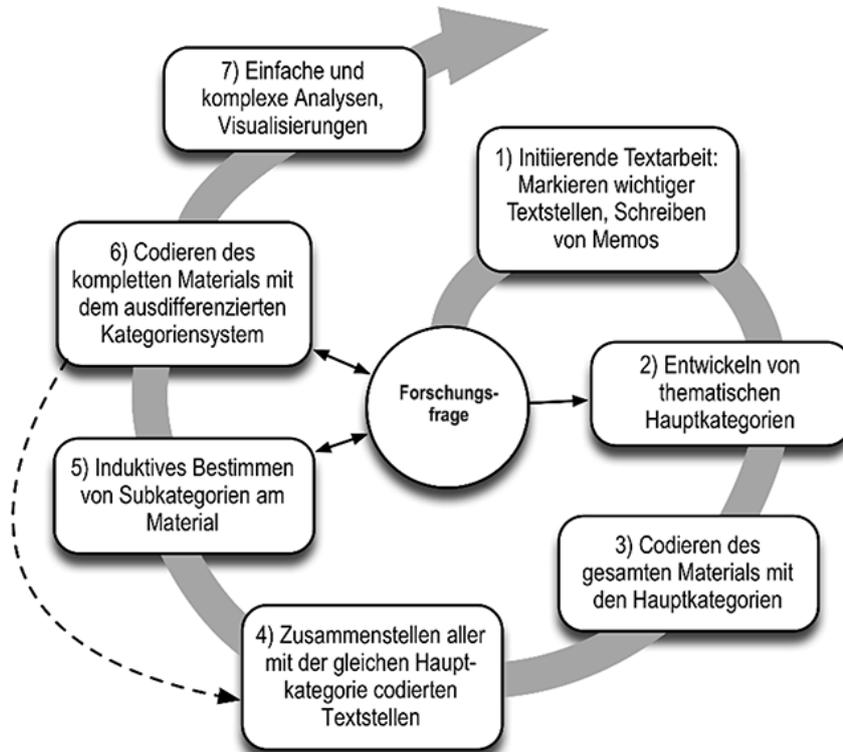
Abb. 4. Generelles Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen



Quelle: Kuckartz, 2016, S. 45

Anhang 17: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalysen nach Kuckartz

Abb. 16. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse



Quelle: Kuckartz, 2016, S. 100

Anhang 18: Codebuch

Codesystem

1 Zurechtkommen mit MS Teams	2
1.1 Vorteile von MS Teams	20
1.1.1 Umweltschutz	7
1.2 Negative oder problematische Aspekte	12
1.3 Problem: schlechte Internetverbindung	10
2 Einführung von MS Teams	2
2.1 Reaktion des Teams	14
2.2 Persönlich	6
3 Kommunikation	0
3.1 Veränderung der Kommunikation durch MS Teams	14
3.2 Transparenz	6
3.3 Ton/Umgang	7
3.4 Quantität und Qualität	9
3.4.1 Keine Zeit//Überbelastung	5
3.5 Akteure die mehr/weniger kommunizieren mit MS Teams	2
4 Sprachliche und kulturelle Diversität	0
4.1 Einfluss auf die Teamzusammenarbeit	10
4.2 Einfluss von MS Teams	9
4.3 Übersetzungsfunktion	9
5 Teamhierarchie	0
5.1 Einfluss durch MS Teams	7
5.2 Veränderte Rollen	2
6 Effektivität	8
7 Zusammenhalt	0
7.1 Zusammenhaltsgefühl	5
7.2 Zusammenhaltsgefühl nach der Einführung von MS Teams	7
7.3 Persönlicher Beziehungsaufbau vor MS Teams	4
8 Integration	0
8.1 Persönlicher Stellenwert von Integration	3
8.2 Integrationsgefühl ins globale Team	8
8.3 Integrationsgefühl ins nationalen Team	5
9 Vertrauen	1
9.1 Vertrauen ins globale Team	8
9.2 Unterschied nationale KollegInnen und KollegInnen in anderen LP	4
10 Arbeitsmotivation	7
10.1 Teamkolleg*innen	6

10.2 Bodenschutz	3
11 Zufriedenheit	0
11.1 Zufriedenheit der virtuellen Kollaboration	9
11.2 Verbesserungsvorschläge	13
12 Präsenztreffen	15
13 Covid-19 Situation	13

1 Zurechtkommen mit MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird wie man persönlich mit dem Tool MS Teams zurechtkommt. Dies beinhaltet sowohl positive also auch negative Aspekte.

Ankerbeispiel: was was was für mich im grunde aber STÖREND ist äm (.) sind diese ZIG kanäle die es jetzt gibt ja jeder eröffnet ein kanal also jeder °h jeder äh (.) nicht nur im globalvorhaben aber jetzt mal wenn man das globalvorhaben nimmt da also da gibts jetzt ich weiß nicht wie viel 14 kanäle inzwischen (.) äm (.) und dann auch noch also erstmal für evaluieren und dann für suivi évaluation und dann für wissensmanagement und jeder hat seinen kanal (.) und dann gibt's noch einen coffee corner wo man auch noch hin könnte und das ist mir alles viel zu viel (.) dass ich hab da keine zeit da jeden tag da reinzuschauen und durchzugehen wer jetzt was wo zu wem sagt °h (.) das das das das nutze ich nicht das ich habe da keine zeit (.) (MA_Interview_4, Pos. 28)

Erstellungsart: Deduktiv

1.1 Vorteile von MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird welche Vorteile MS Teams zu bieten hat bzw. welche Funktionen die Befragten als hilfreich empfinden.

Ankerbeispiel: äh und ein großer vorteil von ms teams ist ja dieses gemeinsame arbeiten an dokumenten °h äm damit man verhindert äh das 10. leute verschiedene e-mail anhänge verschicken und °h irgendwie in den verschiedenen dokumenten arbeiten (-) (MA_Interview_1, Pos. 21)

Erstellungsart: Induktiv

1.1.1 Umweltschutz

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird, dass durch die Nutzung von MS Teams die Umwelt geschützt werden kann oder allgemein auf den Umweltschutz eingegangen wird.

Ankerbeispiel: wenn wir auf der einen seite (.) verkünden dass wir (.) zum klimawandel arbeiten und dass die armen bauern dies und jenes nicht mehr machen sollen und wir fliegen durch die welt (.) °h und stoßen co2 aus ohne ende (.) äm (.) äm hab ich mich am schluss nicht mehr gut dabei gefühlt (.)

B: äm (.) die art und weise wie wir uns jetzt austauschen ist weitaus (.)

KLIMAFREUNDLICHER (.) also ist 100% klimafreundlich (.) äh kostet überhaupt kein geld das geld dass wir jetzt einsparen können wir (.) vielmehr für aktivitäten in den dörfern nutzen (.) äm (.) (MA_Interview_4, Pos. 120-121)

Erstellungsart: Induktiv

1.2 Negative oder problematische Aspekte

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn Aspekte im Zusammenhang mit MS Teams genannt werden die der/die Befragte als negativ oder problematisch deklariert. Dazu gehören jedoch keine Probleme die in Zusammenhang mit einer schlechten Internetverbindung stehen, diese werden mit dem Code "Problem: schlechte Internetprobleme" codiert.

Ankerbeispiel: und äm wir haben auch einen teil der mitarbeiter die bei gopa arbeiten da muss man erstmal deren zugangsberechtigungen (MA_Interview_4, Pos. 8)

Erstellungsart: Induktiv

1.3 Problem: schlechte Internetverbindung

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird, dass Internetprobleme die Nutzung von MS Teams beeinträchtigen.

Ankerbeispiel: weils hier halt aufgrund der internetverbindung auch schon dazu kam dass du in nem dokument arbeitest äh die verbindung abbricht (.) äh und das was du gemacht hast nicht gespeichert wird (.) äm und das kreierte halt imensen frust und dann siehst du halt auch nicht mehr den vorteil von ms teams (MA_Interview_1, Pos. 21)

Erstellungsart: Deduktiv

2 Einführung von MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn die Einführung von MS Teams beschrieben wird.

Ankerbeispiel: äm (--) es war ja so eine übergangszeit wo auch noch skype for business (.) ganz am anfang war eben skype for business das kommunikationstool (-) und dann hat das unternehmen entschieden auch ms teams äh zuzulassen und dann (müsste) man so hin und her gesprungen mal da mal da °h (.) und dann hat sich herauskristallisiert das wir eben (.) uns auf mas teams konzentrieren und skype for business nicht mehr oder weniger (.) °h das was auch irgendwie was mit äm (.) damit zu tun hatte das skype for business vielleicht nicht so viele menschen auf einmal äm (-) wie soll ich denn sagen äm (.) ertragen <<lacht>> kann (.) äm (-) ja und dann sind wir quasi ganz zu ms teams übergegangen und (-) ja (--) äm (.) (MA_Interview_4, Pos. 5)

Erstellungsart: Deduktiv

2.1 Reaktion des Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird wie der/die Befragte die Reaktion und Akzeptanz des Teams (national oder global) auf die Einführung von MS Teams erlebte bzw. empfand.

Ankerbeispiel: B: °h a mon avis (.) l'équipe a été äm un peu äh (.) en difficulté au début au début (-) donc au début il savait (des/les) difficultés l'outil été äh nouveau et et (.) le de groupe était en (comprendre) donc c'était (.) c'était un peu par äh OBLIGATION (.) au début que l'équipe a s'integré (là bon) (.) mais (au fur et à) mesure qu'on a on fait (.) l'équipe également comme moi a trouvé les avantages (.) donc l'équipe äh (.) a (décidé) de demander des questions également (.) à notre responsable (de) gestion de connaissances par exemple a (xxx) nous des informations sur planner (.) avec un stagiaire international (.) donc l'équipe äh était en difficulté m'effacer un peu à facer à améliorer äh äh (.) progressivement (maintenant)

B: donc c'était juste pour tout début que ça été un peu difficile pour tout le monde (.) mais on a fait (xxx) (MA_Interview_3, Pos. 19-20)

Erstellungsart: Deduktiv

2.2 Persönlich

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird wie die/der Befragte persönlich die Einführung von MS Teams empfand.

Ankerbeispiel: B: äh nous avons (.) participé à (.) quelques formations à quelques sessions d'accompagnement °h äm adoptées les utilisations de cet outil c'était (.) äm plus ou moins facile pour moi (.) puisque °h äm son utilisation (allait) (.) elle est très facile donc il n'y a pas il n'y a pas de (quoi) tu (.) äh tu résistes ou bien tu tu (refuses) bien te dis NON °h donc äh si la chose à à la elle fonctionne très bien si elle est facile °h si elle est compréhensible donc °h äh tu peux tout simplement accepter les choses °h et äh même tu peux commencer à découvrir quels sont les petits détails °h äh là dedans (.) (MA_Interview_6, Pos. 6)

Erstellungsart: Deduktiv

3 Kommunikation

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn Aspekte der Kommunikation im Team angesprochen werden.

Ankerbeispiel: B: und äh wie sich jetzt ms teams auf die kommunikation auswirkt ich finde POSITIV weil °h äh ich werde hier manchmal angerufen direkt äh und äm kann dann äm (.) direkt antworten oder sagen in paar minuten und so weiter °h also das ist äh dieses teams ermöglicht ja kommunikation da gibt's die chatfunktion man kann leute direkt äm (im) bilateral multilateral °h kann man ja alles äh schnell erledigen (MA_Interview_5, Pos. 17)

Erstellungsart: Deduktiv

3.1 Veränderung der Kommunikation durch MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit sich die Kommunikation seit der Einführung von MS Teams verändert hat.

Ankerbeispiele: B: °h je pense et je trouve que äh (.) la communication est a devenue à PLUS CLAIRE (.) et (.) on a économisé des mails (.) je je m'explique (.) ah par exemple il y a des (.) il y a des des réunions (.) où il y a des partages de documents sur teams (.) et äh äm il y a aux par exemple 50 participants (.) et (xxx) explication qui se passe (.) et (pas) si j'ai une question je dirais particulier (.) je peux l'envoyer äm (.) à la personne destinée (.) spécifiquement à la personne à qui je veux poser la question (-)

B: äh our network has also increased multiple/multipole (.) i mean initially i can say (we have) seven country packages but i was not in touch with them everyone i will not in touch with (.) maybe äh 5% (or) 10% peoples (xxx) over ms teams but NOW first of all we have a possibility to connect everyone at any point of time (.) and also during äh having äh a lot of online meetings and äh global ms teams rooms it äh widened our network very easy (.) it was quite easy (to come with it) (MA_Interview_2, Pos. 14)

Erstellungsart: Deduktiv

3.2 Transparenz

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit sich die Transparenz der Kommunikation seit der Einführung von MS Teams verändert hat.

Ankerbeispiel: B: yeah (.) (xxx) transparent also and i mean i mean ms teams allows you to (.) in both case i mean if you have you want to have one to one and äh personal conversation also (xxx) conversation that is also (allowed) (.) and if you want to have an open and transparent conversation that is also (allowed) and it's up to YOU how (before) (xxx) for example there are private äh private channels and there are open channels (.) so its up to you how you want to bring or how your (xxx) (-) (xxx xxx) (--) (MA_Interview_2, Pos. 16)

Erstellungsart: Deduktiv

3.3 Ton/Umgang

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit sich der Ton oder der Umgang durch die Einführung von MS Teams verändert hat.

Beispielsweise wenn beschrieben wird, dass nun informeller kommuniziert wird oder mehr Witze geteilt werden.

Ankerbeispiel: B: und auch äm die die soziale komponente vom globalen ms teams raum (.) finde ich spannend (.) das heißt äm es werden auch FUN FACTS geteilt die zum lachen anregen ich erinnere mich an an ein post ich glaub von stesphanie <<lachend>> äm über son (.) äh (.) zoom zoom fehler von irgedneinem politiker glaube ich ((lacht)) äh das war ziemlich witzig (-) (MA_Interview_1, Pos. 30)

Erstellungsart: Deduktiv

3.4 Quantität und Qualität

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit sich die Quantität (Menge) und Qualität (Hochwertigkeit) der Kommunikation durch die Einführung von MS Teams verändert hat.

Ankerbeispiel: B: aah spannend (.) hehe ja äm also quantität äm QUANTITÄT auf jeden fall würde ich sagen (.) äm weil man mehr mitbekommt was die kollegen in anderen ländern für inspirationen gedanken und ideen haben also (.) das ist einfacher sich zu verknüpfen und zu verfolgen welche diskussionen vor sich gehen (.) °h
B: also auf jeden fall MEHR äm (.) und dadurch auch AUTOMATISCH an qualität (.) denn äh der ideenaustausch an sich ist ja immer ne super sache (.) das heißt also für MICH geht da an äh qualität in der kommunikation nichts verloren °h im gegenteil also (.) äh vor allem wenss irgendwie um schnelle sachen geht oder einfach nur n kurzes hallo ist bei dir alles in ordnung °h äm dann macht man das ganz schnell äm über den ms teams chat (MA_Interview_1, Pos. 44-45)

Erstellungsart: Deduktiv

3.4.1 Keine Zeit//Überbelastung

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird dass die/der Befragte Zeitdruck hat und/oder beschrieben wird, dass die Arbeitsbelastung durch MS Teams höher ist als vorher.

Ankerbeispiel: je sais pas äm avec avec une semaine (.) avec une semaine (.) chargée (.) des réunions peut être (parfois) on trouve pas vraiment °h le temps pour (.) assurer äm tout ce qui (est) opérationnel ou bien sortir sur (le) terrain ou bien °h s'occuper vraiment d'autres °h äh d'autres d'autres choses en parallèle

B: °h äm (.) je me souviens par exemple äh surtout pendant la période du äh du covid de confinement °h äm c'était un rythme infernal donc des réunions °h c'étaient des réunions qui commencent (.) de 8h30 jusqu'au 17 heures 30 de l'après midi (là) et äh et parfois tu trouves

ça que c'est d'une façon continu (.) il y a il y a parfois (.) un temps de latence entre les réunions mais parfois tu trouves que °h voilà tu tu äh (.) äh tu sors d'une réunion tu te retrouves dans dans une autre (.) directement (.) (MA_Interview_6, Pos. 40-41)

Erstellungsart: Induktiv

3.5 Akteure die mehr/weniger kommunizieren mit MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit die/der Befragte das Gefühl hat, dass manche Kolleg*innen nach der Einführung von MS Teams mehr oder weniger kommunizieren als vorher.

Ankerbeispiel: B: °h je pense que äh nos partenaires (.) surtout nos partenaires clés au niveau national (.) ils (se failles) et ah ah (ont) vraiment beaucoup de choses pour utilise ms teams (--)

B: c'est avant avant il y avait des personnes qui (ont) jamais utilisent ms teams mais (.) plus que ils collaborent avec la giz ils collaborent avec le project au niveau national °h ils (sont forcés) de faire ça (.) ce que (.) par exemple ah ah (on) (.) le mois dernier on a faire la présentation (de notre) plan de travail annuel (.) à (.) à tous nos partenaires (-) pour (tous les publics) (.) (MA_Interview_3, Pos. 50-51)

Erstellungsart: Deduktiv

4 Sprachliche und kulturelle Diversität

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn über die sprachlichen und kulturellen Unterschiede im Team gesprochen wird.

Ankerbeispiel: B: ja im managementteam sind wir ja nur deutsche ausßer der die indische kollegin (-) das ist jetzt erstmal (.) also (-) ich kenne die indische kultur nicht oder ich ich weiß nicht ob das jetzt für für IHN (.) schwierig ist (.) unsere deutsche art zu denken und zu hand und zu sprechen ob das für ihn ein problem ist das weiß ich nicht aber alle anderen sind ja deutsch da ist jetzt erstmal keine kulturelles (.) problem (.) (MA_Interview_4, Pos. 54)

Erstellungsart: Deduktiv

4.1 Einfluss auf die Teamzusammenarbeit

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn der Einfluss der verschiedenen Sprachen und Kulturen auf die Teamzusammenarbeit, nach dem Empfinden des/r Befragten, beschrieben wird.

Ankerbeispiel: B: hm (--) die unterschiedlichen kulturen (--) hm (--) das ne gute frage (.) ich glaube man antizipiert halt auch sehr viel aus aus stereotypen wie wer kommuniziert (.) äm (-) zum beispiel äm kommen halt aus deutschland auch weil wir uns zum größten teil alle kennen °h oft sehr direkte anfragen (.) oder direkte nachrichten ohne großes äm (-) äh (-) wie nenne ich das am besten (-) ohne viel smalltalk (.) äm

B: ABER wenn ich zb mit kollegen kolleginnen von hier spreche dann komm halt erstmal fünf nachrichten wie geht's dir? wie geht's deiner familie (.) wie war dein wochenende? wie läuft dein tag? äm wann fragt hier auch auch sehr viel äm est la fatigue? äm est la fatigue hier? also bist du wirklich heute gut energetisch aufgeladen oder bist du müde (.) äm bis man dann irgendwann mal zum punkt kommt was man eigentlich möchte ((lacht)) (.) äm (-)

B: genau was gibt's denn noch an kulturellen aspekten ich finde äm (-) ich finde das sehr interessant die kollegen aus prosol tunesien die sind ja relativ neu dabei °h da merkt man auch in der französischen kommunikation dass das äh (.) ANDERS ist als das französisch was ich halt hier mit meinen kollegen schreib oder mit den kollegen aus burkina oder madagaskar °h äm weil da immens viel emotion und herzlichkeit hinter steckt also dann

wünscht man sich nicht nur n schönes wochenende sondern ein GIGANTISCHES FANTASTISCHES SCHÖNES wochenende und einen WUNDERvollen abend ((lacht)) äh das macht einfach <<lachend>> total FREUDE das zu lesen weil da soviel herzlichkeit hinter steckt und man wünscht sich dann so JA das ja echt SCHÖN wenn der abend <<lachend>> tatsächlich so grandios und unvergesslich wird (.) dieser mittwoch abend <<lachend>> ja äm das ist das ist total süß (MA_Interview_1, Pos. 57-59)

Erstellungsart: Deduktiv

4.2 Einfluss von MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn der Einfluss sprachlicher und kultureller Diversität bei der Kommunikation über MS Teams beschrieben wird.

Ankerbeispiele: B: so (.) (when communicating) in ms teams the different cultures and the different languages is even better than äh physical or direct contact (---) (MA_Interview_2, Pos. 37)

B: zb äh bei der challenge für agrarökologie (.) da wusste ich zb auch nicht schreibe ich jetzt meinen teil am besten auf englisch oder schreibe ich den auf französisch (.) denn je nachdem erreichst du halt die eine oder die andere truppe mehr denn man weiß halt nicht ok macht sich dann der jeweils andere aus dem anderen sprachlichen raum dann die mühe das zu übersetzen oder guckt er dann lieber nach der sprache die halt sowieso schon für ihn einfacher ist (MA_Interview_1, Pos. 66)

Erstellungsart: Deduktiv

4.3 Übersetzungsfunktion

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird, dass Übersetzungsfunktionen oder Dienste existieren und/oder bei der Kommunikation angewendet werden.

Ankerbeispiel: B: so there/that is even easier i mean if you write a mail in french and send to me or if you write a mail in äh german and send to me then i have to copy paste into google translate and go there (.) that's bit difficult and sometimes you know (what i mean) (.) but in äh ms teams its direct immediately you can translate it (xxx) it's easier (.) so people even communicate more into different languages (---) (MA_Interview_2, Pos. 40)

Erstellungsart: Induktiv

5 Teamhierarchie

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn über die Hierarchie oder hierarchische Struktur im Team (auf globaler oder nationaler Ebene) gesprochen wird.

Ankerbeispiel: B: ich versuche ja auch in MEINEM team hier dass wir n äh team-spirit (.) aufrechterhalten (und) dass hierarchien natürlich bestehen aber nicht keine große rolle spielen so das niemand °h sozusagen äh bedenken hat irgendjemand mal (.) anzurufen oder oder äh da auch mit kritischen fragen fragen zu bombardieren (-) (MA_Interview_5, Pos. 61)

Erstellungsart: Deduktiv

5.1 Einfluss durch MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn der Einfluss von MS Teams auf die Teamhierarchie beschrieben wird oder die Veränderung der bestehenden hierarchischen Strukturen durch die Einführung von MS Teams.

Ankerbeispiel: B: (ce/se) rapprochement (.) je dirais que (.) ms teams a permis de (-) de se rapprocher avec les le supérieur hiérarchique (.) parce que (quand/comm je le disais) avec ms teams sont (poussés) on äh envoyer des messages äh rapidement avec la (xxx) spécifique (xxx) donc c'est plus (.) plus plus économique (.) comme comme par exemple s'il y en s'il y en (dans) les réseaux sociaux (.) on est plus à l'aise à envoyer des messages äh (.) donc c'est c'est comme si ça a été simplifié (.) d'une part parce que äh l'application est facile à utiliser (.) °h et aussi que c'est (.) parfois donc (ce nul ne bref) que ça paraît pas vraiment très formel (.) que (.) la majorité des messages et formel quand ils sont destinés au superviseur (xxx) äm quelquefois donc on peut (.) äh on peut dire ce que vous avez cinq minutes à (m'aider) rapidement ? (.) äh (-) (MA_Interview_3, Pos. 64)

Erstellungsart: Deduktiv

5.2 Veränderte Rollen

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird wie sich die hierarchischen Rollen einzelner Teammitglieder seit der Nutzung von MS Teams verändert haben.

Ankerbeispiel: B: see i mean ROLES have not changed i mean i am doing what i am doing every year every (xxx) but äh in terms of responsibilities there it is (.) äh you need to organise (technical) (xxx) and you need to äm äh you know äh do a lot of äh preparation from your side i will for example there are meetings you are the moderator or sometimes you are organising the (events) (.) so these different roles äh (.) they have increased (.) (MA_Interview_2, Pos. 49)

Erstellungsart: Deduktiv

6 Effektivität

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn es um Effektivität geht sowie wenn beschrieben wird, inwieweit sich die Effektivität oder Effizienz seit der Einführung von MS Teams verändert hat.

Definition von Effektivität in diesem Kontext: Effektivität ist ein Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. In anderen Worten: Die Effektivität gibt Aufschluss darüber, wie nahe ein erzielttes Ergebnis dem angestrebten Ergebnis gekommen ist.

Ankerbeispiel:

B: but äh including everything it has helped us to communicate and äh yeah (.) bring effect efficiency and effectiveness in terms of your results (.) by your äh (xxx) training or äh capacity building (.) or (xxx) limitation of anything (into) (.) in terms of digitalization yes there is an effectiveness

B: in terms of äh field work (.) the effectiveness is not that much because something is that (.) which you can do only while you are at the field (.) if you are not at the field you can't do it i mean even online or in (xxx) (.) it's äh (.) i mean äh you can sh run the business (.) only (.) but you cannot do that much of their effectiveness (MA_Interview_2, Pos. 54-55)

Erstellungsart: Deduktiv

7 Zusammenhalt

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn der Zusammenhalt im globalen oder nationalen Team beschrieben wird.

Ankerbeispiel: B: äh der zusammenhalt vom team äm (.) ja wir arbeiten halt alle alle gemeinsam zu denselben zielen das heißt natürlich auch allen daran gelegen °h äh (.) gemeinsam gute ergebnisse zu zielen (.) äm) und äh gemeinsam zu lernen woran der andere arbeitet und austausch zu verstärken und ich glaube da ist unsere arbeit auch ganz wichtig °h äm mit kommunikation und wissensmanagement und da diesen austauscht zwischen den länderpaketen noch weiter zu stärken und °h zu lernen äm (.) was genau die anderen gerade tun und äh vor allem auch äh lessons learned aufzudecken (-) äh also diese ganze fehlerkultur weiter zu pushen das ist nicht einfach aber das ist auf jeden fall eine heheh eine schöne herausfordernde aufgabe

B: äm der zusammenhalt im team äm (-) ja es ist es ist halt auch auf jeden fall äh ein spagat (.) äh denn du arbeitest halt einerseits äm im im globalen team (.) aber du arbeitest zeit andererseits auch für dein länder kontext (.) äm das heißt du arbeitest äm einerseits für bonn und einerseits für dein jeweiliges landesbüro (.) und steckst da halt auch in einem team portfolio drin und versuchst dich mit den anderen päh rojekten vor ort kurzzuschließen und schaut nach synergiepotenzial zb es ist hier in benin auch äm äh (.) prosilva das sind die grünen innozentren °h opr das ist gv land äm (.) prosa das ist gv ernährungssicherung °h das heißt diese ganzen sevo projekte sind halt auch hier vor ort und äh das ist dann auf jeden fall (.) ja ein spagat äm zwischen zwischen einmal den länderanforderungen und einmal den globalen anforderungen (.) (MA_Interview_1, Pos. 83-84)

Erstellungsart: Deduktiv

7.1 Zusammenhaltsgefühl

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn der/die Befragte das Zusammenhaltsgefühl im nationalen oder globalen Team umschreibt.

Ankerbeispiel: B: °h (-) äm h° (.) normalement on est sur la bonne voie (.) il y'a il y'a cette äh (-) äh cette différence entre (l'état) d'avancement des projets (-) ça c'est normalement ça c'est äh la raison là où cette äh (.) grande cohésion entre l'équipe c'est que °h tout le monde ils veulent avoir de l'expérience des autres donc äh °h il y a déjà cette äm °h äm (ce) très bon relationnel äh äm cette cette bonne manière d'échange et de partage (.) donc (avoir) un projet qui a déjà commencé °h il y a quatre cinq (ans) et c'est très intéressant pour moi donc ce qui crée vraiment °h une certaine äh une certaine volonté de äh (.) de travailler äh (.) en synergie avec les autres (.) en complémentarité avec les autres de de d'essayer de penser °h äh de la même façon et le de la même manière °h äh qu'ils ont travaillé °h donc la cohésion je pense que äh (.) c'est un élément (qui est) CLÉ (.) dans l'échange entre les équipes entre les différentes composantes pays (.) (MA_Interview_6, Pos. 65)

Erstellungsart: Deduktiv

7.2 Zusammenhaltsgefühl nach der Einführung von MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird wie sich das Zusammenhaltsgefühl im Empfinden des/r Befragten seit der Einführung von MS Teams verändert hat.

Ankerbeispiel: B: (oui (.) je pense) (-) äm (-) äh la cohésion soit (.) je pense que la cohésion était était toujours LÀ (.) mais c'est c'est ag äh microsoft teams qui a (sortie) (.) äh (.) äh les (.) les (-) (c'est) a augmenté le flux des échanges le flux des informations (.) parce que même à (tu rends) des échanges par mail (.) c'était äh les équipes de composants äh (se) partager des documents se partager des conseils °h des bonnes pratiques (-) mais sur microsoft

teams donc (il y a) (.) (xxx) (.) (pousté) äh ah ce échange là (.) c'est (xxx) cette cohésion la est devenue äh (-) plus visible à (xxx) des les réunions organisées (-) (MA_Interview_3, Pos. 80)

Erstellungsart: Deduktiv

7.3 Persönlicher Beziehungsaufbau vor MS Teams

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird in welcher Weise der persönliche Beziehungsaufbau vor der Einführung von MS Teams gelang.

Ankerbeispiel: ich war vorher in tunesien und kenn die alle °h (.) da ist ne emotionale beziehung (MA_Interview_4, Pos. 78)

Erstellungsart: Deduktiv

8 Integration

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn Integration thematisiert wird. Darunter kann das persönliche Integrationempfinden ins globale und nationale Team gemeint sein aber auch der persönliche Stellenwert von Integration allgemein.

Ankerbeispiel: B: je me sens intégré (dans) l'équipe (.) parce que je suis toujours inclus dans les äm (-) discussions (.) äh aux réunions stratégiques (-) ou äh que ce soit dans le domaine du suivi évaluation générale (.) je je (peux parle d'exemple) (.) il y a de (.) de challenge agroécologique que le programme fait (-) donc là (.) on est tous inclus (.) ah (.) ah (dans les messages teams) on est äh on discute durant les réunions donc on est responsabilisé (-) äh par l'équipe c'est comme on on peut donner donc l'opportunité (de faire) äh un partage (-) de ce que tu trouves äh (-) äh pertinent (.) (comme un) technique par exemple (xxx) avec les composants pays (-)

B: donc voila c'est (.) ce (.) (on) implique toujours dans des dans des dans (canal) que je trouve vraiment bien (-) le corner coffee (.) et äh (.) le (échange) sur le biochair sur le changement climatique (-) donc c'est (-) c'est (LÀ) c'est pas des choses qui a (xxx) beaucoup de temps (-) mais qui äh (xxx) (xxx) äh (.)

B: tu fais partie de la grande famille du programme (--)(MA_Interview_3, Pos. 82-84)

Erstellungsart: Deduktiv

8.1 Persönlicher Stellenwert von Integration

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird welchen Stellenwert die Integration ins globale Team für den/die Befragte hat. In anderen Worten: Wie wichtig ihnen eine Integration ins globale Team persönlich ist.

Ankerbeispiel: B: (of course i find it) important to be part of global team integration into global team (.) and and it's GOOD now i mean it's better and it's good using ms teams (.) (MA_Interview_2, Pos. 83)

Erstellungsart: Deduktiv

8.2 Integrationsgefühl ins globale Team

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird wie sich der/die Befragte persönlich ins globale Team integriert fühlt.

Ankerbeispiel: B: °h (bah äh je je sens je suis) intégré à 100 pourcent ha ? (.) je suis äh très contente de ça oui °h äh surtout lorsque lorsqu'il y a (.) une actualisation (.) régulière de la

situation °h du travail des tâches demandées des activités des innovations °h lorsque tu es toujours actualisé donc äh c'est bon normalement tu es °h äh tu es sur la bonne voie (.) (MA_Interview_6, Pos. 69)

Erstellungsart: Deduktiv

8.3 Integrationsgefühl ins nationalen Team

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit sich der/die Befragte in sein/ihr nationales Team, also in sein/ihr Länderpaket, integriert fühlt und inwieweit sie einen Unterschied zum Integrationsgefühl ins globale Team empfindet.

Ankerbeispiel: B: ja das ist ne ganz andere situation man sieht sich ja von morgens bis abends °h äm man begrüßt sich morgens man trinkt (.) man man trinkt kaffee zusammen man man (.) man bespricht irgendwas am tag zu machen ist man man bespricht probleme man man macht dinge gemeinsam man (.) das ist ne and das ist eine NÄHE die die diese nähe äh äh ist durch nichts zu ersetzen (.) (MA_Interview_4, Pos. 86)

Erstellungsart: Deduktiv

9 Vertrauen

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn das Vertrauen in das nationale oder globale Team oder in Teamkolleg*innen beschrieben wird.

Ankerbeispiel: B: äh (--) i would say (-) i mean äh (--) ms teams (.) i don't know what (would be the role) of ms teams but äh i think (there's/that's) the culture of giz (.) that äh that we äh (have) äh more transparent i mean all giz people based on multiple trainings and the culture with giz in (in teams) in our national people (.) when you are into giz for more than two years three years (.) you become a different person (.) and äh (.) i mean if you become very much helpful you become (at a very much strong) (xxx) (.) °h you become very much äh understandable to your teammates (.) and there äh you become very much supported as well (.) you will you have seen here (sarah) very much open very much supporting (.) so this is what giz buil builds the TRUST relationship (.) and äh we have full hundred (percent/person) (.) (MA_Interview_2, Pos. 89)

Erstellungsart: Deduktiv

9.1 Vertrauen ins globale Team

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit der/die Befragte Vertrauen in das globale Team hat bzw. Vertrauen empfindet.

Ankerbeispiel: B: ja also ich persönlich habe ein äh äh °h äh gutes vertrauen äh äh zu äm zu der steuerungseinheit und äh auch zu meinen kolleginnen und kollegen °h das kann ich äh wirklich sagen °h und äm das äh ist ja so das ist ja auch eine frage die bei den äh evaluierungen immer <<lacht>> äh eine rolle spielt äh die zusammenarbeiter der länderpakete mit der steuerungseinheit °h da habe ich eigentlich auch immer ehrlicherweise äh ge äh meine positive einschätzung abgegeben weil wenn es anders wäre würde ich es auch sagen aber es ist eben (.) positiv und ich habe ein (.) gutes vertrauen zu meinen kolleginnen und kollegen (-) (MA_Interview_5, Pos. 85)

Erstellungsart: Deduktiv

9.2 Unterschied nationale KollegInnen und KollegInnen in anderen LP

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit die befragte Person ihren nationalen Kolleg*innen vertraut und ob das Vertrauen in Kolleg*innen aus anderen Länderpaketen oder der Steuerungseinheit anders ist.

Ankerbeispiel: B: °h äh NON c'est äh c'est le même sentiment de confiance et comme je t'ai dit je considère ça comme un élément pas défaut (.) puisque sans confiance on ne peut pas travailler ensemble on ne peut pas travailler en équipe (.) (MA_Interview_6, Pos. 75)

Erstellungsart: Deduktiv

10 Arbeitsmotivation

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn die Arbeitsmotivation bzw. die Aspekte die den/die Befragten im Arbeitskontext motivieren beschrieben wird/werden.

Ankerbeispiel: B: äh (-) i said (xxx) giz motivates me in my work because giz i mean i am wor äh i have around 15 16 years of work experience in äh multiple organisations in social (xxx) (xxx) center (.) °h the äh ähh the culture in giz is is different (.) like äh even äh in this äh coronapandemic we have seen the level of support we have received from giz i i have never heard from any other organisations the level of äh support they have received

B: °h so giz HAS a culture of äh you know (.) äh (.) (any/many) closer äh creating SUPPORT (.) (MA_Interview_2, Pos. 93-94)

Erstellungsart: Deduktiv

10.1 Teamkolleg*innen

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird, dass Teamkolleg*innen zur Arbeitsmotivation beitragen. Unter Teamkolleg*innen werden auch hierarchisch unter- oder übergestellte Kolleg*innen verstanden.

Ankerbeispiel: des personnes des très belles personnes (.) des personnes compétentes au sein de la giz (-) äm ça c'est ça c'est assez motivant pour moi (.) (MA_Interview_6, Pos. 79)

Erstellungsart: Deduktiv

10.2 Bodenschutz

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird, dass der Schutz von Böden oder die Rehabilitierung von Böden zur Arbeitsmotivation beiträgt.

Ankerbeispiel: B: tu vois je peux dire que c'est (.) c'est si prosol au niveau de l'unité de pilotage qui (peut) äh ils sont (xxx) protégés et réhabilités de cent mille hectares (.) je suis fier que dis que NOUS on a contribué là (xxx) (-) donc voilà (-) le les les objectifs (l'environnement) à interne (.) ah (.) au niveau national avec les autres composants pays avec (nous äh) l'unité de pilotage (.) °h également la vision global de projet mondial (-) (MA_Interview_3, Pos. 107)

Erstellungsart: Induktiv

11 Zufriedenheit

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn die Zufriedenheit der/des Befragten oder Verbesserungswünsche im Rahmen der virtuellen Kollaboration thematisiert werden.

Ankerbeispiel: B: °h je suis satisfait äh (-) parce que je peux avoir des réponses rapides (-) c'est surtout ça (-) je suis satisfait également parce que äh äh äm (-- il y a (les équipements) et le renforcement de capacités adéquates (.) sur äh pour travailler (-) donc c'est ça c'est (un point relatif) (xxx) (xxx) mais on (y a) les équipements (.) (et) et les formations et les renforcements les capacités (.) les échanges (.) (mais) c'est surtout avec äh si on parle surtout avec l'unité de pilotage et (-) c'est leur appui (.) donc (.) suis vraiment (honnête) (.) on (-- (MA_Interview_3, Pos. 110)

Erstellungsart: Deduktiv

11.1 Zufriedenheit der virtuellen Kollaboration

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird inwieweit die/der Befragte mit der virtuellen Kollaboration im Team zufrieden ist.

Ankerbeispiel: B: hm (-) in meinem arbeitsfeld ist die GUT (.) ich fühle mich sehr gut mit den anderen wissensmanager steuerungseinheit VERKNÜPFT (.) äm (.) die quantität von von meetings ist gut es sind nicht zu viel und nicht zu wenig (.) dass ein das irgendwie im im arbeitsalltag blockiert (.) äm (.)

B: das angebot (.) äh von von meetings ist auch gut (.) also zb kann ich mich ja entscheiden ob ich jetzt an dem englischen oder an dem französischen teilnehmen kann (.) äm (.) (MA_Interview_1, Pos. 120-121)

Erstellungsart: Deduktiv

11.2 Verbesserungsvorschläge

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn beschrieben wird wie sich die virtuelle Kollaboration im Empfinden des/r Befragten verbessern kann.

Ankerbeispiel:

B: ja weniger kanäle auf jeden fall das wäre mein erstes hehe (-)

B: also es (---) (die/gibt) wie viel mitarbeiter hat die giz 15000 mitarbeiter können eigentlich im grunde jeder ein kanal eröffnen ne? (.) dann haben sie irgendwie 13000 kanäle JA (.) es ist offen für jeden (.) ja? und irgendwo muss man da ich finde man muss äh das viel mehr limitieren also es geht nicht (.) wie gesagt weil man weiß ja nie welche wichtigkeit dahintersteckt (-) (MA_Interview_4, Pos. 109-110)

Erstellungsart: Deduktiv

Anmerkung: es gibt oft Vorschläge im Bereich der Technik (auf die wir nicht so viel Einfluss haben) oder interpersonelle bzw. verhaltensbedingte Vorschläge.

12 Präsenztreffen

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn Präsenztreffen bzw. Face-to-Face Meetings thematisiert werden.

Ankerbeispiel: wenn wir wenn wir uns physisch treffen dann gehen wir abends zusammen essen und dann (auch) aufm dem weg von da nach da erzähle ich dem und jenem was und der andere erzählt mir was und diese °h (.) à côté geschichten die fallen weg man hat ein thema ein technisches thema des bearbeitet man zwei drei stunden und dann trennt man sich wieder (.) von daher (-)

B: die die technischen inhalte sind noch die gleichen und die möglichkeit zur diskussion gibt's auch (.) äm (.) aber das ist ja nicht ALLES was man braucht um sich um sich auszutauschen (.) äm da gibt es themen die stehen eben nicht auf der tagesordnung die für

mich vielleicht gerade wichtig sind und ich weiß wen ich da ansprechen kann (.) °h weil der gerade DA ist (.) sagen wir mal so (.) (MA_Interview_4, Pos. 26-27)

Erstellungsart: Induktiv

Anmerkung: Präsenztreffen werden oft im Zusammenhang mit Zufriedenheit, Vertrauen, Optimierungsvorschläge etc. genannt.

13 Covid-19 Situation

Beschreibung: Dieser Code wird vergeben, wenn Auswirkungen oder Gegebenheiten beschrieben werden die mit der Covid-19 Pandemie in Zusammenhang stehen.

Ankerbeispiel: und äm aber die umstellung auf ms teams die ja dann äm sozusagen durch äh die covid pandemie beschleunigt wurde (.) äm die hat uns ja sozusagen ins kalte wasser geworfen (MA_Interview_5, Pos. 6)

Erstellungsart: Induktiv

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken (dazu zählen auch Internetquellen) entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Bonn, 24.07.2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Pracht' with a stylized flourish at the end.

Sarah Pracht