



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's thesis

**Decision-making in cross-border cooperation in times
of the COVID-19 pandemic**

Author: Bettina Schneider

Tutor of the 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: Bettina SCHNEIDER
Personal number: E190491
Study programme: N6237 Regional and European Project Management
Branch:
Work topic: Decision-Making in Cross-Border Cooperation in Times of the COVID-19 Pandemic
Assigning department: Department of Regional Management and Law

Theses guidelines

Objective:

This study aims to create an understanding of how the decision-making process has changed in cross-border cooperation during the COVID-19 pandemic.

Methodological approach:

Qualitative research to find an answer to the questions "How have the organizations working in cross-border cooperation adapted their decision-making process?" and "What is the role of media during this remote decision-making process?" Transcription and analysis, subsequent analysis. Proposals and conclusions.

Framework structure:

1. Introduction. Objectives.
2. Review of literature.
3. Methods.
4. Results
5. Discussion
6. 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: English

Recommended resources:

Atanasiu, R. (2021). *Critical Thinking for Managers: Structured Decision-Making and Persuasion in Business. Management for Professionals*. Springer International Publishing. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-030-73600-2#toc> <https://doi.org/10.1007/978-3-030-73600-2>

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3rd ed.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa. <http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3682-4>

Laux, H., Gillenkirch, R. M., & Schenk-Mathes, H. Y. (2018). *Entscheidungstheorie* (10th ed.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57818-6>

Nemiro, J., Bradley Lori, Beyerlein, M., & Beyerlein, S. (2008). The Challenges of Virtual Teaming. In J. Nemiro, M. Beyerlein, Bradley Lori, & S. Beyerlein (Eds.), *The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 1-25). Jossey-Bass.

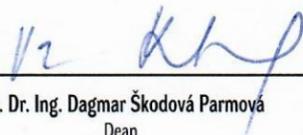
Pfister, H. R., Jungermann, H., & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung* (4th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53038-2>

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

Date of assignment of diploma thesis: **August 2, 2021**
Submission deadline of diploma thesis: **August 15, 2021**

ASSIGNMENT OF DIPLOMA THESIS
(Subject: ...)

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 22 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Dean


doc. PhDr. Miroslav 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 defense 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.

Höhr-Grenzhausen, 28/10/2021

B. Schneider
.....

<author's name>

Declaration of Independence

I hereby declare that I have written this thesis independently and have not used any sources or aids other than those indicated.

All text passages taken verbatim and in spirit from external sources were marked.

Höhr-Grenzhausen, 28/10/2021

X *B. Schneider*

Bettina Schneider

Acknowledgment

Hereby, I would like to take the chance to express my gratefulness to all those people who made it possible that this research was conducted. First of all, I would like to thank my Almis Materibus the University of Southern Brittany, the University of Applied Sciences Zwickau and University of South Bohemia České Budějovice that allowed me to participate in this unbelievable enriching study the Master of Regional and European Project Management. I am sure that the skills that I acquired were not only useful to compile this thesis but will be essential in the future. Furthermore, I would like to express my sincere thanks to Mrs. Prof. Dr. Nadine Rentel for her guidance and accessibility. Thank you very much for enlighten me in this decent way and for being patient with me when I asked the thousand and one question. Above this, I would like to thank the participants of this study. Thank you very much for taking my research serious and for supporting this study. I appreciate very much that you sacrificed your precious time and that you were open to answer my questions. Moreover, I would like to thank my course. Thank you very much for the wonderful time together and for the fruitful exchange we had. Last but not least, I would like to thank my family and friends for their support during this special time. Thank you very much for being there whenever I needed you and thank you for your kind. In particular, I would like name here Edith-Rosina and Samuel Schneider, Lea Schneider, Katharina Pitters, Vanessa Schumacher, Katharina Bachmann, Jenifer Laura Enders and Alev Altun. Last but not least, I would like to thank Jonathan Rommelfangen. Words cannot express what I want to say. Thank you.

TABLE OF CONTENTS

1	INTRODUCTION	1
2	LITERATURE REVIEW.....	6
2.1.	Background Knowledge.....	6
2.1.1.	Teleworking	6
2.1.2.	Virtual Team	8
2.1.3.	Virtual Team Collaboration	9
2.2.	Media Theories	12
2.2.1.	Definition: Media.....	12
2.2.2.	Rational Choice Theories.....	13
2.2.3.	Media Richness Theory	14
2.2.4.	Media Synchronicity Theory	15
2.2.5.	Media Synchronicity Theory and Decision Making.....	18
2.2.6.	Behavioral Complexity Theory of Media Selection	19
2.3.	Decision-Making Theories.....	20
2.3.1.	Introduction to the Basics Terms	20
2.3.2.	Decision-Making in Virtual Teams	26
2.3.3.	Decision-Making and Cultural Aspects	29
2.3.4.	Normative Decision Theory and Descriptive Decision Theory.....	30
2.4.	Current Study Results	35
3.1.	Methodology: Qualitative Research	
3	METHODS	38
3.2.	Implementation of the Study	
	38
4.1.	Interview Summaries	42
4	RESULTS	46
	46

4.1.1. Interviews Education4Democracy (EDU1, EDU2, EDU3, EDU4)	46
4.1.2. Interviews DFHI	50
4.1.3. Interview EUS1	53
4.1.4. Interview GFA1	54
4.2. Category-Based Evaluation of the Main Categories	55
4.2.1. Roles	55
4.2.2. Data and Information Generation	58
4.2.3. Presentation of Data and Information	60
4.2.4. Discussion/Option Selection	61
4.2.5. Decision/Vote	62
4.2.6. Documentation & Communication	64
4.2.7. Implementation of the Decision	65
4.2.8. Media Use	66
4.2.9. Obstacles of the Decision-Making Process	73
4.2.10. General Changes of the Decision-Making Process	80
4.3. Analysis of the Correlations and Configurations	82
4.3.1. Correlations Between the Codes of the Main Codes	83
4.3.2. Configurations of Categories	92
4.3.3. Visualization of Correlations	94
5.1. Summary of the Results	98
5 DISCUSSION	98
5.1.1. Summary: Category-Based Evaluation	98
5.2. Interpretation of the Results	103
5.1.2. Summary: Correlations and Configurations	104
5.2.1. Media Synchronicity Theory and Decision-Making Process	105
5.2.2. Decision-Making Theory	109

5.2.3. Limits	112
5.2.4. Proposals	114
6 CONCLUSION	116
7 ABSTRACT	120
8 List of Abbreviations.....	121
9 LIST OF FIGURES	122
10 LIST OF TABLES	129
11 ANNEXES	130
12 References	Error! Bookmark not defined.

1 INTRODUCTION

„In unusual times, when speed is essential, problems are unfamiliar, and stakes are high, we need to update our decision-making style.” (Atanasiu, 2021, p. 71)

Since the beginning of 2020, the SARS-CoV-2 virus has been spreading. Worldwide there have been 243,857,028 confirmed cases of COVID-19 (World Health Organization, 2021). Governmental measures were imposed as a reaction to curb the spreading of this highly infectious virus, which resulted in profound restrictions in the economy and the life of society. The spread of the virus has forced a large proportion of the population to work from home and many students were even taught through homeschooling. These unprecedented changes hit the population unprepared. Many things that had previously seemed self-evident, such as a stable internet connection or enough bandwidth, now have taken on new significance.

However, it is not merely functioning hardware that is lacking, the social interactions have also been severely limited. Nowadays, meetings and regular encounters as in the past are no longer possible. Especially international collaborations are threatened since the danger of a potential “border closure” hangs over their projects like the sword of Damocles. Therefore, many teams now rely on holding their meetings as video conferences.¹ This implies that entire work processes have changed. Thus, this has an impact on communication and its functions.

An interesting aspect poses the fact that before the crisis, many people voluntarily chose to work from home. This is especially interesting and exceptional since this was considered as something attractive. Nowadays, people are forced to work from home due to the regulations by the respective state or because of their employers. This implies that at home they do not find the appropriate infrastructure, such as a quiet working room, a stable internet connection, an ergonomic chair, or other adequate equipment. Above this, their role has changed. When the employees were at their workplace, they were assigned to one particular role. Now many people must perform several roles at the same time, such as being an employee and a parent. This also influences their time management and their

¹ A study conducted by Bitkom and Bitkom Research (2020, p. 36) shows that at 61 % of German companies have decided to have online meetings and video conferences "frequently" or "very frequently" due to the pandemic.

availability for their colleagues. Furthermore, the legal framework has not yet adapted to the situation and therefore, various issues remain unresolved.

In addition, it can be stated that the spread of the pandemic has accelerated digitalization. Now, more than a year after the outbreak of the pandemic, many everyday work processes can no longer be carried out as usual. Their implementation requires great effort or has changed fundamentally due to the advance of digitalization. Although there are already many creative and innovative approaches to solutions that are being implemented, there still exists a lot of potential to the top in many places. These applications of new approaches in the field of cross-border cooperation, teleworking and virtual team collaboration are not only taking place at an unprecedented speed but also on an unprecedented scale. Now, entire projects depend on the ability to adapt to the current situation as quickly as possible to ensure (timely) implementation. But how should we adapt, and which approach is the most auspicious?

A good decision-making process and the choice of the right communication medium are vital for the success of a project and sometimes even for the survival of a whole organization. It helps the participants to gain a common understanding of an issue and focus on a specific goal. Deciding means laying the foundation for the further action of a plan. To understand how these processes work more precisely, it is of great importance to deal with the topics of teleworking, virtual team collaboration, and decision-making. Here, it is crucial to find an understanding of how these three topics are interconnected and influence each other, especially during the current pandemic.

The current situation is unstable and constantly changing. To adapt to this challenging situation, research work in these above-mentioned areas is indispensable. Besides, it is equally crucial to generate as timely as possible results that can be used by everyone, e.g., business, governmental or non-governmental organizations. Hence, this paper aims to create an understanding of how the decision-making process has changed and seeks to provide an overview of the current state of research on the topic of virtual team collaboration, media choice, and decision-making – especially regarding the cultural context. By examining these topics, the valuable insights gained will support the interpretation of the results of this study.

Krawczyk-Bryłka's (2017) comparative study of traditional and virtual teams offers a good starting point to understand their different working styles. To become more familiar with the topic of virtual team collaboration, the lecture of Nemiro, Beyerlein, et al.'s (2008) "The Handbook of High-Performance Virtual Teams" will be indispensable.

Since it offers various contributions about the foundations of virtual team collaboration and communication. Of particular interest is the contribution “Combating Confusion: Virtual Teams that Cross Borders” by Freedman (2008). The article informs about the difficulties virtual teams face when working in a multicultural context. Further good insights about cultural differences in decision-making project teams are provided by the research conducted by Müller et al. (2009). Finally, the research conducted by Atanasiu (2021) leads us to the latest results of remote decision-making during the pandemic. His research explains that the decision-making process has changed and discusses the advantages and disadvantages of this change.

However, it does not explain how the decision-making process has changed. Therefore, this study aims to find an answer to the question: How have the organizations working in cross-border cooperation adapted their decision-making process in times of the COVID-19 pandemic?

Since we are experiencing an extraordinary situation where digitalization is speeding up it is equally interesting to find out if and how these organization use different media during their decision-making process. Therefore, this question should be added: What is the role of media during this remote decision-making process?

Before explaining the further procedure, it should be noted that this study was to a large extent restricted by the pandemic. For instance, the literature research, was confined due to the fact that there was no access to the libraries. In addition, the interviews could exclusively be conducted online, which in part led to a reduction in interview quality due to interruptions in the internet connection. Above this, it should be kept in mind, that this study focuses on the process of decision-making. Consequently, it will not be capable to explain the quality of the change or if the decisions made are now better than before. Besides, it will not make any statements about the efficacy or the efficiency of the process. Moreover, the results of this study may depend on demographic characteristics, individual differences, and relevant organizational norms. In addition, the results are strongly related to the cultural context of the interviewees. This implies that the results that could be revealed in this study, must not necessarily be found for example in Japan or Nigeria². The same applies to the type of organizations and their representatives that

² These examples were chosen since both countries show very different cultures than those that can be found in Europe. In particular, Nigeria was selected because it is the most populous country in Africa.

have been interviewed. Their organizations are rather small-sized³, and it is not sure if a bigger organization would achieve the same results. Above this, the size of the sample is relatively small. Therefore, it is not possible to make any general statements. It is rather a snapshot of the situation.

To find an answer to the research question, it seemed to be the most appropriate to conduct qualitative research where eight different experts were interviewed. These experts are in managing positions and come from universities, profit and non-profit organizations. All of them are working in different cross-border cooperation. The conducted expert interviews were semi-structured to allow the interviewees to answer to the same topics but at the same time giving them the possibility to give as many individual insights as possible. The only data that were analyzed were statements that were directly related to the change of the decision-making process. Any other information not related to this, like the content of a decision, was excluded from the analysis. The interview material was examined after the structured qualitative text analysis⁴ suggested by Kuckartz (2016).

To correspond to the quality criteria of qualitative research, the individual steps of the research will be presented in a comprehensible as well as transparent manner, e.g., by providing a code book. Likewise, reliability is given because a uniform catalog of questions was used for the interviews. The repeated application of it will generate similar results. The researcher posed open questions for discussion and thus adhered to the guidelines of intersubjectivity.

This study will start with the explanation of some background knowledge about teleworking and virtual team collaboration that is relevant for this study. In the next step, information about the theoretical framework will be provided. As explained earlier, it is necessary to conduct a theoretical triangulation to answer the research question. Therefore, the theoretical framework in the field of media choice and decision-making will be elaborated, and the latest research results on these topics will be presented. Next, the methodological approach after Kuckartz (2016) will be elaborated in detail and the sample will

³ The §267 of the German Commercial Code was taken as basis for this assumption (Hefermehl, 2019). The treated organizations can be considered as small-sized since the number of employees is below 350 and the sales revenue and the balance sheet total are unknown.

⁴ Kuckartz deliberately chose the English translation "Qualitative Text Analysis". He reasoned that choosing the translation "Qualitative Content Analysis" would involve the risk of being classified in the wrong category Kuckartz (2019a).

be described. Finally, the results of the analysis will be presented and discussed and put in the current research context.

2 LITERATURE REVIEW

This chapter starts with an introduction to the topics of teleworking, virtual teams, and virtual team collaboration. Since this study is based on a theoretical triangulation, the presentation of the theoretical framework will consist of two parts where not only the theoretical basics will be elaborated but also the latest research result will be provided. The first part will deal with those *Media Choice Theories* that can be attributed to the *Rational Choice Theories*. In particular, the *Media Richness Theory*, the *Media Synchronicity Theory*, and the *Behavioral Complexity Theory of Media Selection* will be elaborated more precisely. The second part will tackle the field of *Decision-Making Theories*. The focus will be on those models that derive from the *Behavioral Decision Theory*. Finally, the findings of the previous chapters will lead to the description of the research gap and the presentation of the research question.

2.1. Background Knowledge

Before plunging into the depth of the theories of decision-making and media choice, we should first be aware of the setup in which this study takes place. Thus, the acquaintance with the notions of teleworking, virtual teams, virtual team collaboration and media is indispensable.

2.1.1. Teleworking

Living in a crisis presents us with new challenges. One of them is a working style that has taken over rapidly and immensely influences the decision-making process: teleworking. Some take it as a chance and enjoy working from home, while others are caught in their anxieties and depression. Since teleworking has taken over and immensely influenced the decision-making process, we will now have a closer look at it.

The concept of teleworking is not new. In fact, the term has existed since the 1970s. It was coined by the lawyer Jack Nilles. The term “telework” can be defined as “work that is performed from different locations (such as home) that enables workers to access to their labor activities by the use of information and communication technologies” (Nakrošienė et al., 2019). However, until now there has been no standardized definition for this term. Nakrošienė et al. (2019) explained that many researchers have agreed that it

referred to a type of work organization in which the use of information and communications technologies (ICTs) played an important role. They argued, one of the reasons for this was certainly that, after the development of the telework concept, more and more employees have started to work remotely and telework developed into a diverse and rapidly changing phenomenon. A contemporary definition of the term “teleworker” is provided by López-Igual and Rodríguez-Modroño (2020). They define it as:

Employees and self-employed workers who use ICT devices (in particular, smartphones, tablets, laptops, and desktop computers) to perform their work at least around $\frac{3}{4}$ of the time, and who work in at least one other location than their employer’s premises at least several times a month [.](p.2) ⁵

They distinguish between three categories of teleworkers:

[R]egular home-based teleworkers; highly mobile TICTM^[6] workers, who frequently work in various places, including from home; and occasional TICTM workers, with mid-to-low mobility and frequency of work outside the employer’s premises [.](p. 2)

In the early beginnings of the research in this field, Reinsch (1999) and Gurstein (2002) showed that the employee’s job satisfaction could grow while teleworking. Pérez Pérez et al. (2003) proved that the beneficiaries of teleworking were not only individuals or the organization but also society. Gurstein (2002) and Morgan (2004) highlighted in their research the new freedom of time planning. Above this, it could be proven that teleworking was boosting the amount of time spent with family and the employees’ leisure time (Ammons & Markham, 2004; Johnson et al., 2007). Moreover, the employees benefited from the augmented autonomy, as proved by Harpaz (2002). Various researchers stated that the productivity of the employees was boosted by switching to remote work (Bailey & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2008; Martínez Sánchez et al., 2008; Tremblay & Genin, 2007). In their research from 2010, Fonner and Roloff demonstrated that telework could even lead to a decrease in employees’ stress levels. Tremblay and Thomsin’s study from (2012) confirmed that the commuting time decreased. There was also research

⁵ The design of the quotation for quotes that comprise 40 or more words follows the instruction provided by American Psychological Association (2018). They suggest: “If the quotation comprises 40 or more words, display it in a freestanding block of text and omit the quotation marks. Start such a block quotation on a new line and indent the block about a half inch from the left margin” (p.171). In order to avoid unnecessary waste of space, it was decided to limit the indentation to only 0.5 centimeters.

⁶ López-Igual and Rodríguez-Modroño (2020) use the abbreviation TICTM for Telework and ICT-based mobile work (cf. p.1)

conducted in the field of cost reduction, e.g., according to Morgan (2004) travel costs were reduced. Morgan's (2004) study informed as well that teleworking provided several employment opportunities for women with children, students, and disabled persons.

Of course, teleworking is not only positive. The researchers have also investigated the downsides of this working style. For example, the researchers Van der Lippe and Lipényi (2019) identified that:

[W]orking from home was negatively related to individual employee performance [...] This is in line with the finding that social and professional isolation is the result (Kurland and Bailey, 1999; Crandall and Gao, 2005), which overall leads to less performance [...] (p.74)

Moreover, Carli (2020) found that teleworking could lead to negative feelings of isolation and loneliness. Allen et al. (2015) summarized the situation quite well by stating there were more positive aspects than negative aspects of teleworking.

2.1.2. Virtual Team

After introducing teleworking in detail, we should also consider understanding the characteristics and the functioning of a team that works remotely.

A team that works remotely is often called a “virtual team”. The definitions for the term “virtual team” in research studies are manifold and many names are used synonymously for this term. Therefore, the definition suggested by Helmold (2021) was chosen for this study because it is precise and also informs about the synonyms of this term.

[A] virtual team (also known as a geographically dispersed team, distributed team or remote team) usually refers to a group of individuals who work together from different geographic locations and rely on communication technology such as email, FAX, and video or voice conferencing services in order to collaborate[...] (p.65)

Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) stressed, that the fact that some teams were not only separated by different locations but also by different time zones, might complicate the collaboration and coordination of the team members' capacities regarding schedules, tasks, and meeting times. Besides, they added that for many teams, it was typical that there were regional or national disparities and even generational disparities. Moreover, there were differences on the organizational side, like the origins from other departments,

diverse functions, and other leadership styles (Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008). In addition, Gronwald (2017) stated that speed, social change, historical inheritance, and cultural gaps were key factors that had an enormous impact on global collaboration and global sourcing. Moreover, he specified that the management of a virtual acting global and multicultural teams would require a huge amount of organizational and behavioral change – not only of the organization but also of the people. Besides, he considered the awareness of cultural differences in working styles as a success factor (Gronwald, 2017).

2.1.3. Virtual Team Collaboration

Studying the research literature, the term “virtual team collaboration” can also be frequently encountered. But what does it actually mean? To understand the meaning of virtual team collaboration, we need to disassemble it into its component parts: “virtual team” and “collaboration”.

Since we are now aware of the meaning of virtual team, the term “collaboration” shall be further examined. Harris and Beyerlein (2004) define that collaboration as “the collective work of two or more individuals where the work is undertaken with a sense of shared purpose and direction that is attentive, responsive, and adaptive to the environment” (p. 18). Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) added that a collaboration is guided by a desire or need to solve a problem or by the wish to create or discover something. Moreover, they stated there are different types of collaborations, the most known are formal collaborations (e.g., formal agreements, joint ventures, strategic alliances) and informal collaborations (e.g., ongoing working relationships, spontaneous work, and informal communities). Besides, they explained that a collaboration is constrained by several resources, such as expertise, money, and time. According to them, even the competition between the team members could have an influence. Thus, they conclude:

Virtual collaboration occurs when people who are not collocated use communication technologies to work together and facilitate getting the job done. In sum, virtual collaboration is the process through which virtual teams get work done. (p.2)

According to Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) effective virtual team collaboration required the fulfillment of several conditions. Firstly, the team members needed to accept and respect the insights, questions, and ideas from their teammates. The researchers explained that this supposed that the team members were open-minded and could deal with

conflicts in a supportive and productive manner. Furthermore, trust had a key function for a successful collaboration. Not only did the team members need to trust each other and show good faith, but also the company itself needed to do the same (Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008). Since – in this case – employers have fewer control mechanisms to check if the work is done (Barefoot & Szabo, 2010; Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008). L. M. Peters and Manz (2007) deduced that companies needed to put trust in their employees which would work like an aligning mechanism. Moreover, they added that a shared understanding⁷ and the depth of the relationship between the co-workers were cornerstones of effective virtual team collaboration. Above this, from the company side, a corresponding corporate architecture and mindset are preliminary (L. M. Peters & Manz, 2007). In addition, Schrage (1990) claimed the value created by virtual teams was higher than the one generated by collocated teams. L. M. Peters and Manz (2007) supported this view and added that if the collaboration was conducted effectively the team members were more satisfied, innovative, and productive. They explained that this behavior would occur due to the mutual influence among the team members. They reasoned that this was because they communicated openly and directly since they worked in an environment which was open for experiments and innovation and provided them with conflict resolution.

There are many advantages of virtual team collaboration. First and foremost, the most obvious one is that it enables people and companies to operate anytime anywhere. Due to this, organizations can gather highly skilled employees from all over the world in their teams. Moreover, Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) explained that:

[O]ne advantage of time differences is that a twenty-four-hour workday may be created as members of the team hand work off at the end of their day to members located around the globe who are just beginning their workday. (p.7)

However, they concluded that this leads to inconveniences regarding – as previously mentioned – the coordination.

⁷ Shared understanding can be defined according to Bittner and Leimeister (2013) as “an ability to coordinate behaviours towards common goals or objectives (“meaning in use” or action perspective) of multiple agents within a group (group level) based on mutual knowledge, beliefs and assumptions (content & structure) on the task, the group, the process or the tools and technologies used(scope/object perspective) which may change through the course of the group work process due to various influence factors and impacts group work processes and outcomes” (p. 107).

Above this they added that generally the decision-making process was realized between interdependent parties. This implied joint ownership of decisions and collective responsibility for results. As a consequence, the decision-making process could be delayed which might be solved through a “call anytime policy”⁸. Above this, the researchers elaborated that this led to the employees’ incapacity to disconnect. Hence, the employees would lack time for recreation which was absolutely required to work at their full capacity and their commitment for the company decreases (Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008).

This leads to the disadvantages and challenges of virtual team collaboration. On the company side virtual team collaboration makes it difficult to create and maintain a strong bond between the organization and the employee (Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008). Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) concluded that this can equally impact and lower the employees’ commitment and job satisfaction. Additionally, it is challenging to create a strong connection between the team members due to the differences elaborated (Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008). Moreover, Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) deduced that thus the identification with the team became difficult. They stated that the assurance of effective and efficient knowledge exchange between the employees was another challenging topic of virtual team collaboration. In sum, this would mean more effort is needed to create rapport, trust, group norms, and work protocols. They added that on the employees’ side, the aspect of isolation was widespread. This did not imply the feeling of loneliness and vulnerability or that some employees might feel being left out of the loop. This could result in a loss of productivity and a lower organizational commitment (Nemiro, Beyerlein, et al., 2008).

Moreover, Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) affirmed that technology facilitated organizational learning and virtual team functioning. They stated that the different team members must learn the use of the required collaboration technologies. The researchers pointed out that the techniques the team applied for the collaboration played a significant role. Nevertheless, the team members did not necessarily share the same skill level. Above this, incompatible platforms and communication tools might hinder the team from an efficient collaboration which might be a factor for the reduction of trust and security issues. Another issue raised by Nemiro, Bradley Lori, et al. was the fact that not every team member felt at ease using a specific tool. According to them, this aspect needed to

⁸ “Call anytime” means that the team members to allow each other to contact them at any time Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008).

be paid special attention since in their description the researchers assumed that the team members chose to work in the virtual environment or at least were prepared to do so. Therefore, it has to be noted that the public obligations rather forced the people to work from home during this pandemic rather than that they did so voluntarily. Hence, it can be assumed that there was some more resistance when it came to applying specific technologies. Thus, employees often needed to learn their application without having specific courses and any further support from their company.

2.2. Media Theories

To understand the role of the media during the decision-making process, it is necessary to understand what a medium is and how different media are used. Therefore, at first, a definition for the term “medium” will be presented and then this chapter will focus on the *Rational Choice Theories*. To understand how these theories work, it is essential to understand the characteristics of communication media. Based on this knowledge, we will take a closer look at some relevant aspects of the *Rational Choice Theories*. In particular, the *Media Richness Theory* and the *Media Synchronicity Theory* will be examined. Since this research is in a multi-cultural context, some light will be shed on the *Behavioral Complexity Theory of Media Selection*.

2.2.1. Definition: Media

In our everyday life, we are surrounded by what we call “media”. But what can be considered as media and what not? Mock (2006) confirmed there was no general definition for this term and the different research fields have not yet agreed on what should be included in the various media concepts, models, typologies, and classifications. Since this notion will guide us through this study, it is time to think about its definition.⁹

The word “media” derives from the Latin word “Medium” which means the middle, the means, the mediator (Beck, 2013; Hickethier, 2010). Mock (2006) elaborated in his article “Was ist ein Medium?” the different meanings of this complex term. One of them is the

⁹ Please note, that an elaboration of the concept of media in all its diversity would go beyond the scope of this paper. Therefore, the following elaboration will concentrate only on the definitions and explanations that are relevant for this paper.

interpretation of a medium as a mean of communication, a communication medium. This interpretation will be used in this study since it suits best. The notion of “communication medium” was – according to Mock (2006) – one of the most frequently used interpretations of the term since the second half of the 20th century. But what is “communication medium”?

Hickethier (2010) explains that communication media combine media of observation (e.g., telescope, microscope), media of storage and processing (e.g., Paper, CD), and media of transmission (e.g., telephone, Satellite transmission systems) with each other. They establish the communication between several people in a functionally complex structured way. Hickethier (2010) summarizes:

Medien der Kommunikation sind in diesem Verständnis akkumulierte Medien, weil sie die in den anderen Medien entwickelten Möglichkeiten der Wahrnehmungserweiterung, Speicherung, Bearbeitung und Vermittlung als Funktionen adaptieren bzw. für sich selbst neu entwickeln. Sie zielen damit nicht nur auf eine Veränderung der Raum- und Zeitstruktur natürlicher Kommunikation, sondern schaffen auch neue Kommunikationsräume. (p.22)

It should be noted that this interpretation transformed over time and its definition depends on the context. Before, communication media were only perceived as some kind of technology that allowed the storage of information, e.g., writing or material for teaching, which later was considered as information-providing institutions as explained by Mock (2006). For this study, the technical aspect of this definition will be relevant. In particular, the focus will be on telecommunication media – an aspect of communication media – which allows communication between humans, machines, and systems (Kleinsteuber, 2013).

2.2.2. Rational Choice Theories

Nowadays, communication no longer only takes place face-to-face but is often mediated via the media. For many years, scientists have tried to examine and explain human behavior in this regard. The theories that emerged during this process are meanwhile manifold and focus on different aspects of communication. Hence – in respect to the study conducted – the topic of media choice is of particular interest. The research conducted by Huang and Chang (2020) showed that the choice was influenced mainly by six factors:

the prosperities of a medium, the situation, and social influence, the richness of a medium, the media synchronicity, and the social presence. The three latter factors should be elaborated more in detail since they are more relevant for the conducted research.

The relevant theories presented derive from the branch of the so-called *Media Choice Research*. One of the first studies in this domain was conducted by Parker et al. in 1976. They developed the *Social Presence Theory* that forms the basis of every research executed in this domain (Fajen, 2017). According to Parker et al. (1978) the amount of social presence is determined by a medium's ability to transfer the personality and non-verbal symbols of its speaker. Hence, they conclude that the higher the social presence is which is transferred by a medium, the better works the communication. Later, Fajen (2017) elaborates that later the *Media Richness Theory* developed that was based on this theory. This theory belongs to the field of *Rational Choice Theories* (Fajen, 2017).¹⁰

2.2.3. Media Richness Theory

Reviewing literature about virtual team collaboration and about teleworking reflects that there has been conducted a lot of research referring to the *Media Richness Theory* (Daft & Lengel, 1984; Fajen, 2017; Huang & Chang, 2020; Ishii et al., 2019; Maznevski & Chudoba, 2000). The *Media Richness Theory* was developed by Daft and Lengel (1983) and later further elaborated by them (cf. Daft and Lengel (1984) and Daft et al. (1987). This theory claims that the choice for a certain medium is conducted mainly due to its prosperities (Daft et al., 1987). They conclude that each information and communication media obtain a specific level of richness. In this case, the term "richness" can be explained as the ability to mitigate uncertainty and ambiguity. Thus, complexity in an organizational context can be reduced. Daft and Lengel (1984) define the richness of a medium by the following characteristics: immediate feedback, the number of cues and channels utilized, personalization, and language variety. The authors describe with the term "feedback" a medium's capacity to directly provide relevant feedback. This could be for instance, that during a personal conversation the immediacy of the feedback is bigger than it is during an e-mail conversation. Furthermore, this finding indicates that complex issues could be explained with the aid of rich media. Moreover, the authors suppose that tasks could be resolved according to the level of uncertainty and equivocality. If a task contains a high

level of uncertainty, people need a huge amount of information. Hence, a medium is required which meets these requirements. If the level of equivocality¹¹ is high, the speaker needs to increase his interpretation performance. Since the medium has to meet so many requirements, it is called “rich” (Daft et al., 1987; Daft & Lengel, 1984).

Although this theory is quite popular it proves not to be conceivable and is criticized by many researchers (Dennis et al., 2008; Fulk et al., 1990). For instance, Dennis et al. (2008) argued that a medium with a high level of richness could tend to overcomplicate tasks or circumstances. Hence, aspects related to individuals and groups were not taken into consideration, for instance, costs, time, or urgency. Moreover, it could induce the team members to overinterpret or even – due to the medium’s complexity – distract them (Dennis et al., 2008). In consequence, new theories have been developed that tried to compensate for the flaws of this theory. Moreover, the presented theory is unfortunately not fully applicable to investigate the chosen research object, since it does not necessarily take computer-mediated communication into account (Schwabe, 2012). Nevertheless, it was important to mention it since the constructs and conclusions drawn from them form the basis of the theory, which is applicable for this work.

2.2.4. Media Synchronicity Theory

The *Media Synchronicity Theory* was established by Dennis and Valacich (1999), and was later further elaborated by Dennis et al. (2008)¹². It provides the best approach to examine this study. In contrast to the *Media Richness Theory* that focuses on media choice, the media synchronicity concentrates on a medium’s communication performance (Dennis et al., 2008; Dennis & Valacich, 1999). A medium’s communication performance, and thus its appropriation and use, are influenced by the fit of its capabilities to the communication needs of the task (Dennis et al., 2008; Dennis & Valacich, 1999). Dennis and Valacich (1999) developed this theory to complete and replace the *Media Richness Theory*. The authors of this theory conceded plausibility of the *Media Richness Theory*. Despite they acknowledged that it was not precise enough. They found that the theory was not convincing, in particular, regarding computer-mediated communication. Therefore, they suggested several premises. First, they assume that the purpose of communication is to develop a shared understanding. Secondly, they suppose that the

¹¹ Daft and Lengel (1984) describe with the term equivocality, equivocalness or ambiguity.

¹² In 2008, Dennis et al. expanded and redefined their media synchronicity theory.

participants of a conversation can develop this shared understanding. Finally, they state that “the spirit by which shared understanding is developed is what Habermas terms ‘ideal speech^[13]’.” (Dennis et al., 2008, p. 579). Above this, they assume that people need media to transmit data volume and their cognitive skills to process and understand information. Dennis et al. (2008) suggest that individuals have less of a need to transmit and process information simultaneously.

Moreover, they argue that a medium is defined by the requirements for communication processes and its capacity to process information. Thus, they distinguish between two communication processes: conveyance and convergence. Dennis et al. (2008) explain that, in general, media could complete both processes. They define the process of conveyance as the process of research, collection, processing (in mental models), and distribution of information.¹⁴ Thus, the conveyance process represents the process of transmission of a large amount of raw information. In addition, they add, it requires subsequent retro-perspective analysis (cf. Figure 8). In contrast, the authors define the convergence process as the discussion of the preprocessed information and the interpretation of a situation executed by the participants. They explain that this process aims to create a shared understanding for the group. This forms a predisposition of the group to act (cf. Figure 9). Moreover, Dennis et al. (2008) elaborate that this action demands a transmission of a higher level of abstractions of information, and the abandonment of the negotiation of existing models. This implies that individuals require a fast transformation of process information to create shared understanding. Thus, the capacity of exchanging a concise and small amount of information quickly is crucial during this process.

Another cornerstone of this theory is its definition of “synchronicity” (Dennis et al., 2008; Dennis & Valacich, 1999). Contrary to the popular definition that synchronicity means “the fact of two or more things happening at exactly the same time” (Oxford Learner's Dictionaries, n.d.), Dennis and Valacich (1999) came up with their own more precise definition of this term. With synchronicity, they mean the fact that individuals show a common pattern of coordinated common behavior and focus. According to them, synchronicity can be determined as a medium’s capacity to reach this level of behavior. In

¹³ With the ideal speech situation Habermas describes characteristics under which a discourse should be conducted, these characteristics include: Openness, transparency, truthfulness, honesty (Weilandt, 2019).

¹⁴ The participants’ capacity to process information plays a crucial role during this process.

brief, synchronicity explains the level of time offset (Schwabe, 2012). Above this, Dennis et al. (2008) add that synchronicity can be perceived as a tool to shape a conversation. As a consequence, there are, on the one hand, media with a low level of synchronicity. They can be used when conveyance is aimed. On the other hand, there are media with a high level of synchronicity. They can be applied for communication with the convergence objective. (Dennis et al., 2008; Schwabe, 2012).

In addition, the authors define five capacities that are relevant to characterize a medium's synchronicity (cf. Figure 10). First, they mention the transmission velocity¹⁵. If it is high, the synchronicity is high. The same applies to the second capacity, the medium's ability to transfer symbol sets. In contrast to this, the level of synchronicity diminishes if the medium allows parallel communication, rehearsability, and reprocessability. Above this, the researchers claim that if a group has just been created, the synchronicity and in particular the convergence process are especially crucial. Therefore, they recommend having face-to-face meetings or at least video communication during this time. They argue that with the development of this group the necessity of synchronicity decreases since a shared understanding develops over time. However, the authors point out that when it comes to the performance of a task in real life, a mix of media with high and low levels of synchronicity is necessary since both processes of conveyance and convergence are required (Dennis et al., 2008).¹⁶

In sum, it can be found that the advantage of the *Media Synchronicity Theory* is that it focuses on the communication of a group and the communication process itself. Therefore, it is more suitable for the study. Above this, it takes new media, in particular, the computer and its characteristics into consideration and it pays special attention to a medium's capacity to allow parallelism, rehearsability¹⁷, and reprocessability¹⁸. Nevertheless, this theory also has its weak spots. For example, Windeler and Harrison (2018) discovered that this theory was only applicable if a well-working collaboration was assumed.

¹⁵ Dennis et al. (2008) mean by transmission velocity "the speed at which a medium can deliver a message to intended recipients" (p. 584).

¹⁶ A figure visualizing the functioning of the Media Synchronicity Theory is described by Figure 7.

¹⁷ Dennis et al. (2008) define the term "rehearsability" as "the extent to which the media enables the sender to rehearse or fine tune a message during encoding, before sending" (p. 587).

¹⁸ Dennis et al. (2008) clarify that the term "reprocessability" means to them "the extent to which the medium enables a message to be reexamined or processed again, during decoding, either within the context of the communication event or after the event has passed" (p. 587).

They argued that if the team members competed with each other or had their own hidden agenda, it was not applicable. Above this, Fleischmann et al. (2019) highlighted the fact that team members in virtual teams often came from different cultural backgrounds. Hence, they had different a socialization. They argued that the people used the media differently, and had different language skills, which was not taken into consideration by the *Media Synchronicity Theory*.

2.2.5. Media Synchronicity Theory and Decision Making

An activity frequently performed by groups is the decision-making process. Baker (2002) explained in the article “The Effects of Synchronous Collaborative Technologies on Decision Making” that the decision-making process of individuals was facilitated by the use of collaborative technologies. The author elaborated that it required verbal congruence and content relevance. “Verbal congruence” could be interpreted as the degree, to which the process of verbal exchange was conducted. This exchange has to be conducted by at least two persons related to each other in any context. The term “content relevance” outlined that the participants of the conversation thought that the content of their interaction was relevant, and they accepted it for the interaction (Baker, 2002). Above this, Schouten et al. (2016) explained that synchronicity described the relation between shared understanding, collaboration, and decision-making performance. O’Neill et al. (2016) studied the team decision-making in virtual and face-to-face environments. They found that during the process of group decision-making, different media and the decision frames (solve or judge) were as well integrated. According to them, this affected the participants’ psychological state and decision-making behavior and finally the process itself. Above this, the integration of unique information¹⁹ was executed, and a thorough and critical analysis was performed. They argued that these actions required different ratios of conveyance and convergence processes which in turn influenced the level of media synchronicity of the media used. In addition, media capacities influenced different media transmission processes. The research group found that this was likewise strongly related to the convergence and conveyance processes. Finally, they concluded that the demand for media synchronicity during this group decision-making process was high. Hence, the media’s

¹⁹ Unique information can be understood as information that is obtained by one person and has not yet been shared with the other members of the decision-making process (O’Neill et al., 2016).

capacity of parallelism, rehearsability, reprocessability, revisability, and symbol diversity was crucial (O'Neill et al., 2016).

2.2.6. Behavioral Complexity Theory of Media Selection

Another theory that emerged from the *Media Richness Theory* but takes up the aspect of international cooperation and multiculturalism, is the *Behavioral Complexity Theory of Media Selection*. This theory was developed by Shachaf and Hara (2007). The researchers found out that the choice of information and communication media could also be irrational. However, this finding did not correspond to the behavior described by existing communication theories. Thus, they concluded that the existing theories, as well as social and rational models, did only offer a partial explanation for the media choice. For this reason, they argue that the media choice is much more complex and therefore requires a holistic approach. In consequence they developed the *Complexity Theory of Media Choices* which represents a holistic approach that focuses on the media choice of global virtual teams. Shachaf and Hara (2007) assume that a choice for a specific medium is context-dependent so that it is, for instance influenced by technology or socio-culture. Above this, they believe that it is an interactive decision-making process that can be conducted by individuals, dyad, or a group. In their theory they distinguish between the channel repertoire and the individual's flexibility.²⁰ The researchers affirm that the process of channel choice is iterative since the members of a group exclude the existing media channels until they are appropriate to be used for the respective situation. According to them, this choice is restricted by contingents, and it is possible to combine several channels. These contingents are the geographical dispersion of the team and its separation through different time zones, the social proximity of the members and their cultural diversity. Above this, the tasks they need to accomplish influence their decision. Moreover, the individual accessibility for a channel is relevant as well as the individual's preference for a particular channel and the initially used channel (Shachaf & Hara, 2007).

The second pillar of this theory consist of the channel repertoire and the flexibility of the respective individual. Shachaf and Hara (2007) define the channel repertoire as the range of media channels that can be applied for the communication. Moreover, the authors explain that an individual can differentiate situations independently. They reason the

²⁰ The terms "channel repertoire" and "individual's flexibility" will be elaborated later.

individual is influenced by the contingents and it can use the channels. The individual's use of one or multiple channels is affected but can be unexpected. Shachaf and Hara (2007) explain that these unexpected decisions evolve since the individual's environment is complex and dynamic. This leads to the conclusion that the individual tries to adapt to the situation and the process. In consequence, a rather unexpected media choice is made. Above this, it has to be mentioned that the theory also assumes that different channels have a different media richness (Shachaf & Hara, 2007). The research conducted by Bjorvatn and Wald (2019) supported this theory and showed that for global virtual teams the media choice was more complex.²¹

2.3. Decision-Making Theories

If we want to understand how the decision-making process between intercultural project partners has changed, we need to know how group decision-making works. Hence, it is necessary to be familiar with the term decision-making and its theoretical background. Much research has been conducted in the field of decision-making (Laux et al., 2018; Pfister et al., 2017; Van Hoorebeke, 2021; Wessler, 2012). As various as this research field is, so are the diverse definitions for the terms "decision" and "decision-making". Thus, the first step will be to present suitable definitions for this study. Then, the functioning of group decision-making will be examined, and some selected aspects of the *Decision Theories* will be elaborated. In particular, some light will be shed on the *Descriptive Decision Theory* and its models. Finally, the latest research results of decision-making in virtual teams and a multi-cultural context will be presented.

2.3.1. Introduction to the Basics Terms

Definition: Decision

Starting with our everyday life knowledge, we would probably define the term "decision" as "mehr oder weniger überlegtes, bewusstes, abwägendes und zielorientiertes Handeln"

²¹ Due to the restricted access to literature, it was unfortunately not possible to find out if this theory has any weak points. Despite, an attempt should be made to point out some potential weak spots. One of them could be the fact that they do not deal with the skill level the individuals need to have to use specific media. This can also influence their media choice and use. Moreover, the question arises in how far the channel choice can be interactive if we deal with cultures that work with hierarchy. Above this, it could be asked what kind of decision-making type is more dominant the rational decision-making or the irrational one? Would the participants of a conversation choose a medium which is rationally the best choice if there were no alternatives, or would they refuse to use it because of their socio-cultural background?

(Pfister et al., 2017, p. 2). But for this study this definition is insufficient since it is not precise enough. Looking at the research literature, we can observe that there are two types of definitions for a decision. Either it is perceived as an action as, for instance, in the definition which is suggested by Winter (2018) that informs us that a decision is, „[Die] Auswahl einer Aktion aus einer Menge verfügbarer Maßnahmen unter Berücksichtigung möglicher Umweltzustände mit Willensakzent: Entscheidung = Willenbildung [sic!] + Entschluss.“ (Winter, 2018) Or it is perceived as a process as, for example, proposed by Pfister et al. (2017) who interpret a decision as a “mentalen Prozess, dessen zentrale Komponenten Beurteilungen (judgments), Bewertungen (evaluations) und Wahlen (choices) sind“ (Pfister et al., 2017, p. 2). Pfister et al. (2017) add that this process is also understood as decision-making. Atanasiu (2021) describes this decision-making process in more detail and explains: “Decision-making is classically understood as a logical process that proceeds by analyzing the situation, generating alternatives, evaluating the possible outcomes and consequences of these alternatives in light of the goals, and selecting the best solution” (Atanasiu, 2021, p. 67).

But how does this process look like? Depending on the research field, we can find many vast descriptions of the different stages of this process (Laux et al., 2018; Lunenburg, 2010; Nemiro, Beyerlein, et al., 2008; Strohschneider, 2002; Wessler, 2012). For this study, the process that was described by Lunenburg (2010) appears to be the most adequate one. Lunenburg (2010) suggested the following procedure for a decision-making process:

1. *Identifying the problem*
2. *Generating alternatives*
3. *Evaluating alternatives*
4. *Choosing an alternative*
5. *Implementing the decision*
6. *Evaluation decisions effectiveness (p.3)*

In case it is necessary, this process can be repeated (Lunenburg, 2010).

Characteristics of Decisions

Looking at the functioning of a decision, we need to understand that the basic requirements – in order to make a decision – are that there is a minimum of two options, and the decision-maker has a preference (Pfister et al., 2017; Wessler, 2012). Pfister et al. (2017) specify that these options can be objects or actions. Moreover, the decision may be implemented by conduct or made by a determination (Pfister et al., 2017). Another

prerequisite to make a decision is the fact of knowing external influencing factors (Wessler, 2012).²² In addition, decisions can be made in many different situations. Thus, the consequences of a decision can be certain or uncertain, have a high/low risk, or have one or multiple dimensions/criteria (Atanasiu, 2021, p. 69; Pfister et al., 2017; Wessler, 2012). Finally, Wessler (2012) argued that the outcomes of a decision should be assessable in some way, i.e., associated with a measurable benefit or payoff.

According to Atanasiu (2021), it seemed to be a quite usual behavior for organizations and individuals to make decisions that were only based on a single factor. He specified that these decisions were called “one-criterion decisions” (Atanasiu, 2021). Moreover, he described that when making a one-criterion decision, people often oriented on the Minmax or Maxmin principle. This implied that the decision was made by minimizing the potential loss (Minmax) or the potential benefit (Maxmin) in a worst-case scenario. Alternatively, he added, people would make decisions only considering a single yet composite criterion that promised the minimum amount of anticipated regret. Furthermore, he argued that by using this psychological mechanism, opportunity cost thinking was introduced into the natural decision-making process.

In contrast, multidimensional decisions are more complex and can thus be assigned to the field of complex decision-making (Strohschneider, 2002). Strohschneider (2002) explained that these decisions were characterized by high complexity, due to many, and often interrelated variables. Above this, they had multiple goals that could be contradictory or even vague (Laux et al., 2018; Strohschneider, 2002). Moreover, these decisions were exposed to a constantly changing and dynamic environment. Strohschneider (2002) concluded that this made the situation opaque. Besides, he added, the variables and other influence factors were unknown. Atanasiu (2021) pointed out the fact that having more options influenced the quality of the decision and its outcome. Atanasiu (2021) explained that decision tools were elaborated to facilitate the decision-making process. He listed for instance: Pro and Contra lists, Weighing decision matrices, decision trees, Fast and frugal decision tree or simple rules.

²² Depending on the theory the individual is able to know all the influencing factors (*Rational Choice Theory*) or only a limited amount (*Theory of Bounded Rationality*).

Decision-Making Style

The way we make decisions, is called in research literature “decision-making style”. Scott and Bruce (1995) dealt in detail with this notion and defined it as following: „decision-making style is defined [...] as the learned, habitual response pattern exhibited by an individual when confronted with a decision situation. It is [...] a habit-based propensity to react in a certain way in a specific decision context.“ (Scott & Bruce, 1995, p. 820). They determine four different decision-making styles: A person who conducts a thorough search and makes logical evaluation of alternatives to decide follows a rational decision-making style. In contrast, someone who relies on feelings when making a decision peruses an intuitive decision-making style. People who decide after seeking for advice and directions from others have a dependent decision-making style. Finally, those who try to avoid making a decision fall in the category of the avoidant decision-making style (Scott & Bruce, 1995).

Müller et al. (2009) analyzed the cultural differences in decision-making in project teams and examined the decision-making style of the participants. They observed that different nationalities had different decision-making styles according to their need for information cues²³. In consequence, the higher the exchange of information cues was, the more detailed was the information exchange. For instance, a face-to-face conversation delivers more information cues than a phone call. This finding corroborated the assumption of many previously conducted studies (e.g. Strohschneider (2002)), namely that a different decision-making style equally influences the decision-making process. Furthermore, they explained that the decision-making process during a spontaneous phone call was likely to be faster than a scheduled face-to-face meeting with prepared material. As a consequence, they assumed that the more often decisions were made during phone calls, the more isolated were these decisions from other decisions. In contrast, a face-to-face meeting would offer a more holistic evaluation of the situation (Müller et al., 2009).

This thesis started with a quotation from Atanasiu (2021, p. 71) commenting on the necessity to change the decision-making style in unusual times.²⁴ Concerning the current

²³ Müller et al. (2009) define information cues as “information entities per time unit, including, among others, those of body language and immediate feedback.” (p.75).

²⁴ The quote is: „In unusual times, when speed is essential, problems are unfamiliar, and stakes are high, we need to update our decision-making style.” Atanasiu (2021, p. 71). It can be found on page 1.

and rapidly changing situation, triggered by the current pandemic, it can be assumed that there might be changes in the decision-making style. As a consequence, the decision-making process is affected as well. In addition, the current pandemic fosters digitization and digitalization. Thus, the communication technology might also have an impact on the decision-making process. Since now new or different communication technologies are included in the decision-making process.

Group Decisions

Definition: Group Decision-Making

According to Owen (2015), the process of group decision-making is the process of finding an optimal decision and a compromise that represents a satisficing solution. Further, he highlights that there is a difference between group decision-making and collaborative decision-making. He explains, that in contrast to group decision-making, a collaborative decision-making process is a process with significantly more valuable choices than the alternatives envisioned by any of the decision-makers through a process of aggregating their understandings (Owen, 2015).

Roles

Making a decision in a group also implies that different roles are attributed directly or indirectly. Laux et al. (2018) stated decisions were often made by decision-making committees that did not decide for themselves but for others. In this way, it was possible to make better decisions regarding the goal in question. Atanasiu (2021) added that these decisions were considered as better since they were based on the wisdom of the crowd. In the same publication he explained that the members of this group made more information available or more knowledge could be obtained in the group. Laux et al. (2018) pointed out that the information provided by group decision-making could be used to derive better forecasts regarding environmental conditions relevant to decision-making. Besides, it allowed outvoting those participants with poor forecasts or divergent personal goals (Laux et al., 2018).

Atanasiu (2021) argued that in companies it was difficult to make and implement group decisions. Therefore, he stressed the importance of clear role assignments and the delegation of tasks. He presented the RAPID decision-making model that was developed by Paul Rogers and Marcia W. Blenko. The author explained that this model was a tool that helped to clarify decision accountability. The acronym RAPID stands for the actions: Recommend, Agree, Perform, Input, and Decide. Atanasiu (2021) elaborates that the

“Recommend” role is often held by the “driver of the decision-maker” (p. 94). His responsibilities include, for instance, the investigation of the context, the gathering, and analysis of data, or the preparation of the decision-making meeting. The person accountable for the “Agree” roles has veto power and negotiates alternatives with the “Recommend” role. If there is a conflict during the process this role can intervene and is responsible for finding a solution. The person in the “Perform” role is responsible for giving the input before a proposal is made. The “Input” role is assigned to people who can provide valuable information for the process (Atanasiu, 2021). However, this is not the only model for the decision-making process. There are other models such as the RACI (Responsible, Accounting, Consulted, Informed) or the DACI (Driver, Approver, Contributor, Informer; (Atanasiu, 2021).

Group Decision-Making Process

Laux et al. (2018) illustrate the decision-making process of a group in a simple decision-making situation as follows: The decision-making process is split up into two sequential phases: the information phase and the voting phase. During the information phase, the group members gather information from outside the group, exchange information with each other, and discuss which conclusions can be drawn from the information found. Then the group defines different options or alternatives on which they will select one during the voting process. The members of the decision-making group create a preference order among the elaborated alternatives and act according to the Bernoulli's Hypothesis²⁵. The final selection of an alternative is made by vote. The voting can be conducted formally or informally. Laux et al. (2018) add that formal voting can be held by open or secret voting or by predefined voting rules. For example, by a vote that is only accepted if the majority rule was applied. In case the vote is conducted informally, there are neither explicit predefined voting rules nor those are these rules applied officially. They specify that those rules can be, for instance, the unanimity rule, majority rule (pairwise

²⁵ Please note that in German the Bernoulli's Hypothesis is called “Bernoulli Prinzip”. However, the English expression “Bernoulli's principle” refers to a principle used in Physics (fluid dynamics). Gillenkirch (2018a) explains: “Nach dem Bernoulli-Prinzip wird eine Entscheidung in zwei Schritten getroffen. Im ersten Schritt werden die subjektiven Nutzenvorstellungen des Entscheiders in Form einer Nutzenfunktion ermittelt (Bernoulli-Befragung). Im zweiten Schritt wird die Alternativenwahl getroffen, indem die Alternative mit dem höchsten Erwartungswert des Nutzens gewählt wird. Der Präferenzwert einer Alternative entspricht damit nach dem Bernoulli-Prinzip dem Erwartungswert des Nutzens der Ergebnisse der Alternative.”

comparison), single vote rule, Borda rule, Hare rule.²⁶ According to Hastie and Kameda (2005) the majority rule is the one that was the most popular rule in group decision-making, closely followed by the “the leader decides rule” (p.494).

Pitfalls of Group Decision-Making

Although group decision-making is supposed to support good decision-making, it is also prone to errors. Hereby, some of the most common behaviors should be described. Atanasiu (2021) provided here a good overview and a detailed description.

The first phenomenon is called, “Groupthink” Atanasiu (2021). It describes the behavior of a group that prefers conformity over the need to listen to opposing groups and thus the probability of taking wrong decisions is high (Atanasiu, 2021; Hinrichs et al., 2008).

The second phenomenon Atanasiu (2021) describes is called, “Forced Census” Atanasiu (2021). Here one party tries to force the opposing party to agree with their preferred solution. In contrast to this, the phenomenon of the “Forced Compromise” Atanasiu (2021) describes a scenario where the chosen compromise is worse than the original options proposed. The author named here as a typical example of this behavior globally acting companies. They sometimes apply several isolated decision-making systems. For instance, they apply a different decision-making system on the global level than on the local level. This obviously leads to a conflict where often a forced compromise is made (Atanasiu, 2021).

2.3.2. Decision-Making in Virtual Teams

After having been acquainted with the principles of group decision-making, it is time to transfer this knowledge to the virtual space. Müller et al. (2009) stated that communication technology helped us to overcome physical, social and psychological boundaries. As a consequence, this also affects the group decision-making process. But can this be considered as an advantage or a disadvantage? The opinion on this topic is divided in the research world. In her article “Decision-Making in Remote Teams: No Emotions?” Van Hoorebeke (2021) criticized the use of computer-mediated decisions and explained that this process was subject to specific cognitive biases such as dehumanization. Further, she summarized the opinions which refused computer-mediated decision by stating:

²⁶ The description of the individual rules would exceed the capacities of this study. For further information, the lecture of chapter 17.4 Laux et al. (2018) is recommendable.

Computer mediated collective decision is not more efficient or favour to rationality (Dubrovsky et al., 1985, 380), it is frustrating in terms of interpersonal relationships (Lea and Spears, 1992, 338; Walther, 1996, 2540) disadvantage consensus (Strasser et al., 1992, 434; Strauss and McGrath, 1984, 95) and remains, nevertheless subject to biases and heuristics and paradoxically perceived as very prone or totally devoid of emotional relationships (Reid 1991, chap. 4). (pp.12-13)

In contrast to this, Atanasiu's (2021) statements almost seems enthusiastic. Although he admitted that this process lacked formal encounters, he highlighted the fact that meetings have become – in his opinion – more efficient. He claimed that most of the principles of remote decision-making applied to the traditional meeting-based process. He added that the pandemic has initiated for some companies a long-overdue reassessment and improvement of their decision-making procedures. Consequently, the meetings were better prepared, shorter, or did not take place at all. Above this, he highlighted that the process and the role assignment have become more transparent, and thus more efficient (Atanasiu, 2021, p. 99). Further, he explained that a major learning from this reassessment was the conclusion that asynchronous and written communication led not only to better thinking but also to a better decision-making process.²⁷ Atanasiu (2021) stated:

In the case of remote decision-making, writing is necessary. Writing things down allows asynchronous collaboration, good preparation – both in terms of the decision per se and in deciding how to decide – increases transparency and allows all steps to be documented and communicated. (p.99).

Above this, he pointed out that a decision could be perceived as progressive when it was made by including the team and – if necessary – other stakeholders. Whereas a decision that was made by only one decision-maker was rather perceived as outmoded. However, he admitted that in certain situations and depending on the decision this process could also be justified. Atanasiu (2021) considered written proposals, collaborative drafting of options, decision-pools, or decision-making platforms as adequate tools for remote decision-making. Above this, he stressed that in particular due to the pandemic the transparency during the remote decision-making process was crucial, especially in a regularly

²⁷ Asynchronous communication could be understood as any communication that is not conducted directly (synchronous communication). An example for asynchronous communication could be a conversation that is held via letters here the delay in time is very big.

occurring process. He explains: “People need to be involved in decisions, understand how they are made, and know all aspects of the decision that has been taken.” (Atanasiu, 2021, p. 104).

Further, he added that this transparency would influence the team’s commitment to the implementation. In case there was an opposition, he suggested meeting synchronously and act according to the “Disagree and Commit” concept that has also been recommended by Ferdowsian (2008). The “Disagree and Commit” concept allows the group to utter their disagreement but at the same time obliges them to be committed to the implementation of the decision.

Krawczyk-Bryłka (2017) compared the characteristics of traditional and virtual teams. She claimed that a tasks’ characteristics and a group’s internal structure influenced the decision-path. By using collaborating techniques, the group members could gain the opportunity to categorize and prioritize the information they received. An asynchronous communication allowed the team to work and test independently different approaches (Krawczyk-Bryłka, 2017).

Baker (2002) focused in his study on the effects of synchronous collaborative technology on decision-making. He compared the performance of sixty-four virtual teams utilizing four different collaborative technologies: text-only, audio-only, text-video, and audio-video. The study showed that in general there were no differences between the quality of the group decisions. However, the audio-video group was observed to have a huge improvement in the quality of the decision. Above this, Baker (2002) pointed out that the effective use of virtual teams could support the decision-making process, the productivity and the effective use of company resources. Furthermore, it might help to develop higher quality services and products. Moreover, he added that lower media richness and lower satisfaction of different collaborative technologies did not result in lower quality of decisions when compared to face-to-face meetings.

2.3.3. Decision-Making and Cultural Aspects

As explained earlier Müller et al. (2009) studied cultural differences in decision-making in project teams. Here Hofstede's cultural dimensions²⁸ served as the basis. During Müller et al.'s research, the team-orientation, organizational hierarchy, open-mindedness, and informal work attitudes were analyzed. The result showed that project teams with other cultural backgrounds had a varying speed of the decision-making process and assigned different roles and responsibilities for individuals. Above this, it was observed the degree in the acceptance and changes of unpopular decisions differed (Müller, 2003).

Strohschneider (2002) studied the cultural factors of complex decisions. He explained that the degree of exposition for problem-solving differed from culture to culture. Furthermore, he elucidated that if a culture had a dominant value system and the resources were available, it would be necessary to promote this exposure. Moreover, he added that the power distance and social hierarchy gave an impression of the control span. If there was a high power distance, the control span of individuals was limited. Consequently, the individuals hampered to decide. The decision-making style was here perceived as rather conservative, cautious, defensive, and risk-avoidant. If the power distance was low, the decision-making process was assertive, risk-taking, and control-oriented. The focus here was set on the functionality. Strohschneider (2002) summed up:

There are culture-specific decision-making styles that are developed according to the functional requirements of the environment. Differences in predictability (e.g., in economic accountability) should lead to differences in the decisiveness or "strength" of decisions. In some cultures [...] we know that there are differences in predictability between various domains of life (between, for instance, public life and social life). (p.12)

Sagie and Aycan (2003) analyzed the decision-making process in the view of cross-cultural participative decision-making (PDM) in organizations. They claimed that one cause for the variation in participative decision-making was – among others – exogenous forces (e.g., sociopolitical, legal, historical, the sociocultural context). The two cultural dimensions individualism/collectivism and power distance were linked in this approach to four

²⁸ These dimensions are: "process-oriented versus results-oriented, job-oriented versus employee-oriented, professional versus parochial, open systems versus closed systems, tightly versus loosely controlled, and pragmatic versus normative" (Hofstede, 2021).

widespread employee participation approaches: face-to-face PDM, collective PDM, pseudo-PDM, and paternalistic PDM. The researchers compared different models of PDM in their global research. Finally, they found that what was believed to be participation in one environment (e.g., paternalistic PDM), was considered to be non-participation in another environment (e.g., Face-to-face PDM)²⁹. Therefore, they claimed that culture supported shaping the dominant form of PDM (Sagie & Aycan, 2003).

In her article “Combating Confusion. Virtual Teams that cross Borders” Sue Freedman (2008) described the issues virtual teams had when working in a multicultural team. She explained this by arguing that most people were not aware of the different cultural values, perspectives, and working habits of their colleagues. She added that even if a certain awareness had been created, progress in the collaboration could still be non-existent and problem-solving could be frustrating. Freedman (2008) concluded that thus a better categorization was required. Hence, she presented a table showing the various dimensions that were – according to her – relevant to their performance on a scale. The first dimension reaches from individualism to group-orientation, the second dimension includes the scale forms directness to indirectness. The next dimension represents the scale from egalitarian to hierarchical. Further, there is a dimension reaching from task-orientation to relationship-orientation. The next dimension focuses on the span between data-orientation and dialogue-orientation. Finally, there is the dimension from risk tolerance to uncertainty avoidance (Freedman, 2008).

2.3.4. Normative Decision Theory and Descriptive Decision Theory

As mentioned in the beginning, the research on decision-making is manifold because it is a subject that has awoken the interest of many different disciplines. Laux et al. (2018) and Wessler (2012) confirm that the research field of *Decision Theory* is likewise vast and complex. Therefore, it is difficult to define this matter.³⁰ In general, a distinction can be

²⁹ Face-to face PDM allows the employees to have a direct leader-member interaction, whereas in the case of Paternalistic PDM the employee and superiors have a father-childlike relation. The objective of the Face-to-face PDM are organizational outcomes, like maximizing profits while the paternalistic PDM aims to reinforce the loyalty and compliance of the employees (Sagie & Aycan, 2003).

³⁰ Wessler (2012) made an attempt of an definition. He defines the decision theory as follows: “ Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit Verfahren, die einen Überblick über die Möglichkeiten gestatten, die einem Menschen, auf sich allein gestellt oder in einer Gruppe, in einer bestimmten Situation, an einem

made between *Normative Decision Theories* and *Descriptive Decision Theories*, as it is stated by Laux et al. (2018). The main task of the *Normative Decision Theory*, also known as *Prescriptive Decision Theory*, is to elaborate guidelines on what to do during a decision-making process or with the words of Wessler (2012):

Die normative Entscheidungstheorie beschreibt, untersucht und analysiert Verfahren einer rationalen Entscheidungsfindung, einer Entscheidungsfindung, die allein auf logischer Überlegung und strengen Schlussfolgerungen basiert. (p.3)

Hence, the basis of this theory is rationality (Wessler, 2012). Laux et al. (2018) explain that this theory examines the basic problems of choosing among several mutually exclusive alternative courses of action. They add that the focus is on decisions that have to be made concerning several conflicting objectives and/or because of uncertainty e.g., the behavior of a person.

In opposite, the *Descriptive Decision Theory*, also known as *Empiric Decision Theory*, tries to observe, explore and explain the relationship between interconnected variables existing in reality (Laux et al., 2018). In particular, this theory tries to explain from the rational decision model deviant behavior.³¹ Its results serve as an information base for decisions and support the choice of feasible alternatives – in case there are any – and informs us about its (possible) consequences (Laux et al., 2018). According to Wessler (2012) the decision-making process is considered to be a unified one: Starting from the problem formulation, through the information gathering, to the actual decision. Laux et al. (2018) sum it up by saying:

Die deskriptive Entscheidungstheorie will beschreiben, wie in der Realität Entscheidungen getroffen werden, und erklären, warum sie gerade so und nicht anders zustande kommen. Ihr Ziel ist es, empirisch gehaltvolle Hypothesen über das Verhalten von Individuen und Gruppen im Entscheidungsprozess zu finden, mit deren Hilfe bei

bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit zur Verfügung stehen. Sie beschreibt und vergleicht darüber hinaus, welche Methoden und Konzepte der Mensch hat, um sich für eine dieser Möglichkeiten zu entscheiden. In der Regel geht die getroffene Entscheidung dann auch mit einem gewissen messbaren Nutzen einher, und eine in diesem Zusammenhang häufig gestellte Frage ist die nach der Nutzenmaximierung. Schließlich sucht die Entscheidungstheorie auch Erklärungen, warum diese oder jene Möglichkeit gewählt wurde, bemüht sich um nachhaltige Erkenntnisse und Bewertungen, will aus Fehlern lernen.“ (pp.1-2).

³¹ A good introduction to the basics of the descriptive decision theory is provided by the works of Laux et al. (2018) and Wessler (2012).

Kenntnis der jeweiligen konkreten Entscheidungssituation Entscheidungen prognostiziert bzw. gesteuert werden können. (p. 43)

However, making decisions in a group represents a special case in decision research since both theory branches (*Normative* and *Descriptive Decision Theory*) focus only on individual decision-making. Gillenkirch (2018b) elaborates in his encyclopedia entry the characteristics of a decision. He explains that in this case, in general, it is possible to transfer these theories to a group only if it is assumed that the group reaches unanimity or there is a representative decision-maker.³² He adds that if there are conflicts of interests and the group cannot reach unanimity, a decision can only be reached if the conflict is resolved by formal procedures, a compromise, or an open confrontation. The author points out that this is the research field of the *Social Choice Theory*. This theory is based on the assumption of individual rational behavior and makes rather normative or prescriptive statements (Gillenkirch, 2018b).

This study will analyze teams that have a decision-maker and teams that have a decision-making committee. In order to fulfill the criteria of having one representative decision-maker, the decision-making committee will be treated as a single decision-maker. Hence, it will be assumed that the committee will try to reach unanimity.

Sequential Models

This leads us to the *Behavioral Decision Theory* that is connected to the *Descriptive Decision Theory* and *Organization Theory*. The chapter “Organisationstheorien” written by Nerdinger (2014) provides a good introduction to this topic and elaborates the relations between these three theories. Nerdinger (2014) explains that the *Behavioral Decision Theory* describes how the organization adapts to its constantly changing and uncertain environment to secure its existence. In contrast to other *Decision Theories*, this approach does not follow the logic of a decision but the empirically observed decision behavior (Nerdinger, 2014). This theory is based on an assumption made by Barnard (1938). He assumed that an organization could be perceived as an action because it was a system of actions of two or more people. Furthermore, the concept of *Bounded Rationality*, which was developed by Herbert A. Simon in 1955, as well as many others of his future contributions serve as a cornerstone of the *Behavioral Decision Theory* (Nerdinger, 2014;

³² Gillenkirch (2018b) explains that this decision-maker always decides in a way that every member of the group agrees with.

Simon, 1955). Simon (1945) explains that the decision-making process could be perceived as one of the major processes forming an organization. According to Simon (1955), the basis for an analysis of a decision is *Bounded Rationality*³³. Although, Simon (1955) supposes that the people's actions are intended to be rational³⁴, he assumes that human beings are only able to make rational decisions to a very limited extent. He justifies this assumption by the supposition that people only have incomplete knowledge of conditions, that influence the consequences of decisions. Above this, individuals were not able to consider all alternatives of a decision. In addition, this concept claims that people have a limited ability to judge future events in advance. Moreover, he argues that individuals only have a limited capacity to process information (Simon, 1955). Finally, the people's willingness to be involved in the organizational processes is also limited (March & Simon, 1958).

What influence do these inadequacies of the individual have on the decision-making process? Lunenburg (2010) explains that for instance, although the decision-maker underlies the bounded rationality he still tries to make an optimal decision. However, he would usually settle for a worse option. This behavior can be explained by a term which Simon (1997) calls "satisficing" (p. 240). Here the first acceptable option that satisfies the minimum needs without exploring any other possibilities is chosen. Moreover, Lunenburg (2010) adds that the decision-maker would try to apply heuristics to facilitate decision-making. Unfortunately, this can also lead to some misconceptions. Furthermore, Lunenburg (2010) added that the decision-making process was also affected by the so-called "primacy effect" or respectively "recency effect". This effect can be observed when the decision-maker is excessively influenced by information that occurs early in the search process (primacy effect)/late in the search process (recency effect). Related to this, another misleading behavior has been identified by Bubnicki (2004; Lunenburg, 2010). He calls it "bolstering the alternative". This behavior indicates that a favorite alternative

³³ Simon (1990) defines *Bounded Rationality* as follows: "The term 'bounded rationality' is used to designate rational choice that takes into account the cognitive limitations of the decision-maker – limitations of both knowledge and computational capacity." (p.15).

³⁴ This assumption stands in stark contrast to other economical decision theories that are based on the assumption of rationality. Nerdinger (2014) elaborates that „Nach dem ökonomischen Modell werden Ziele, Optionen, Umweltbedingungen, Ergebnisse und deren Wahrscheinlichkeiten sowie deren Nutzen objektiv ermittelt und anhand von Regeln der Entscheidungslogik verknüpft, wobei gewöhnlich ein Ziel der Nutzenmaximierung angenommen wird.“ (p. 52).

has existed from the start, and hence only research is done that confirms this alternative and other alternatives are ignored (Lunenburg, 2010, p. 8).

After being acquainted with all these restrictions and pitfalls the question arises: How can an organization assure that its decisions are rational? Nerdinger (2014) elaborated that the decision research suggested the formal organization. The argumentation here is as follows: Through this type of organization, it is possible to mitigate the complexity and uncertainty to which decisions in organizations are exposed. Nerdinger (2014) exemplifies as possible means the division of labor, indoctrination, standardized procedures, communication, hierarchy.

Simon (1960) developed a sequential model to support the strategic decision-making process. This model splits the process up into three phases: During the first phase, the intelligence phase, the problem is defined, and data is gathered. During, the design phase a set of alternatives is created and finally, during the choice phase the alternatives are evaluated and a decision is made. Atanasiu (2021) informs that further research has led to more complex models like the ones that were elaborated by Mintzberg et al. (1976) and Schwenk (1984). Finally, Nerdinger (2014) claims that a big weak spot of this model was that the individual interest and needs of the employers are neglected and the formal organization was overestimated.

Non-sequential Models/Incremental Models

An alternative approach that does not follow a sequential procedure, is the incremental approach. It assumes that an organization has less influence on its environment (Atanasiu, 2021). One of the most popular approaches is the one which is known as “Muddling Through”. The concept was developed by Lindblom (1959). It supposes that people only have a limited capacity and are only able to apply minor changes (increments) in the existing situation. Lunenburg (2010) sums it up:

[I]ncrementalizing is a process of successive limited comparisons of alternative courses of action with one another until decision makers arrive at an alternative on which they agree. (p. 10)

The most popular model that has emerged from this approach is the so-called “garbage can model” that was developed by Cohen et al. (1972). The basic assumption is that decision opportunities are fundamentally ambiguous stimuli. Cohen et al. (1972) explain:

One can view a choice opportunity as a garbage can into which various kinds of problems and solutions are dumped by participants as they are generated. The mix of garbage in a single can depends on the mix of cans available, on the labels attached to the alternative cans, on what garbage is currently being produced, and on the speed with which garbage is collected and removed from the scene. (p.2)

The strength of this model is that it acknowledges that a decision does not need to be a process of problem-solving. Besides, it takes the systematic interdependencies of an organization into account that have been ignored before. Despite this, Etzioni (1967) criticized that this approach would ignore basic social innovations, which leads us to the next model.

Mixed-Scanning Model

The *Mixed-Scanning* model has been developed by Etzioni (1967). This approach stands in contrast to rational and incremental models of decision-making. According to Etzioni (1967), *Mixed-Scanning* combines basic higher-order decisions with incremental lower-order decisions. Goldberg (1975) describes this model as a hierarchical form of decision-making. Moreover, Etzioni (1986) adds that it could be used to elaborate and/or prepare the higher-order decisions. He defines the term “scanning” as the process of searching, gathering, processing, and assessment information (p.8). Above this, he adds that it also served to draw conclusions. Furthermore, he argues that his approach guides the allocation of resources between levels of decision-making and evaluation. This also impacts the connection between higher and lower levels of scanning based on changes in the situation. Above this, this model combines various levels of scanning and explores long-run alternatives. Despite, these strengths it neglects the fact that participants could have hidden motives (Etzioni, 1967).

2.4. Current Study Results

After being acquainted with the theoretical framework of this study it is now time to present the current study result and the research design. Since the start of the pandemic around 37% of the employees working in the EU have started to telework due to the impact of COVID-19 (Eurofound, 2020, p. 5). Engelhardt (2020) described that due to the lack of intern face-to-face communication, digital intern media such as e-mails, the

internal use of social media, employees' app, and social intranet have taken over. Moreover, she continues that video conferencing and digital communication tools became popular. She explained that for the management levels, the rise of digital communication meant a severe change in management style. To mitigate the loss of face-to-face communication in teams, new digital formats were created such as virtual lunch or after-work sessions (Engelhardt, 2020).

Above this, researchers like Carnevale and Hatak (2020) examined challenges and opportunities that were accompanied by the COVID-19 pandemic for human resource management. They also considered the employees' adjustment and well-being. The current research interest shows that the focus is not only set on understanding what is happening during the crisis but also on predicting the consequences. For instance, Kramer and Kramer (2020) argued that the current crisis was likely to make the divide between "good" and "bad jobs" even wider (p. 2-3).³⁵ They believed that organizational investment in employees who were concentrated in high-skilled occupations would be boosted because these workers would preserve the company's productivity whereas low-skilled workers were likely to diminish the productivity since there was a dependence on the working environment.

By now it could be observed that one thing is missing. There has been no research conducted about the decision-making process during the pandemic. Although many studies cover parts of this research field, as mentioned above, none of them could cover the complexity of the current situation. This implies that the study conducted, covers a field that is relatively unexplored due to the exceptional situation. Only Atanasiu (2021) dedicated two chapters to the topic of decision-making and group decision-making and only one subchapter tackles the topic of remote group decision-making. This chapter briefly covers the advantages and disadvantages of this new working style and presents decision-making tools like the Vroom-Yetton decision model³⁶ or the RAPID decision-making model to

³⁵ Kramer and Kramer (2020) refer here to the notion of "good jobs" and "bad jobs" as they are described by Kalleberg (2011). Kalleberg (2011) said: "The presence or absence of one or more of these aspects of job quality, coupled with differences in the importance that people place on these job characteristics, lead people to be more or less happy with their jobs and to evaluate them as being "good" or "bad" jobs." (p.2)

³⁶ The Vroom-Yetton decision model, developed by Hollander et al. (1973), is a tool which supports the decision-making process. It helps to answer the question: "How should a team be involved into a decision-making process?" The model is a decision tree based on several criteria such as problem characteristics, support, team commitment availability of information. Above this, it allows to receive very quickly a recommendation (Atanasiu, 2021).

enable a more transparent role assignment.³⁷ However, he did not describe how the decision-making process has changed under teleworking conditions.

Therefore, this study aims to find an answer to the question: How have the organizations working in cross-border cooperation adapted their decision-making process in times of the COVID-19 pandemic?

As stated before, there has been conducted a lot of research in the field of virtual team collaboration and a lot of media already exists offering support to the remote decision-making process. However, we are facing an extraordinary situation which makes it interesting to find out if and how these resources are used. Thus, this question should be added of what is the role of media during this remote decision-making process?

³⁷ Atanasiu (2021) explanation on role assignment are also presented in chapter 2.3.1 (p. 24ff.).

3 METHODS

The previous chapter has provided us with the necessary background knowledge and the theoretical framework that is essential to establish the research design. The following chapter shall give detailed information about the study's methodological approach. It informs about the generation, processing, and analysis of the relevant data as well as the implementation of this study.

3.1. Methodology: Qualitative Research

To conduct this study, it seemed to be adequate to create a case study since it allows to examine all the characteristics that are defined by Brüsemeister (2008)³⁸. According to him, a case study aims to open up a research field that has hardly been dealt with, to compare structural patterns and to open it up to the social field. Furthermore, it seemed adequate to conduct an interview since Brüsemeister (2008) mentions that this was an appropriate method to carry out a case study. In addition, he pointed out that being open-minded towards the subject was crucial. Above this, he added that carrying out the method with a critical spirit was essential. Therefore, it was ensured that the open and exploring logic of research was maintained, e.g., by asking more detailed questions when interesting topics arose. At the same time, care was taken that there was no obsessive adherence to the things that prevented the investigation from succeeding. Instead, attempts were made to modify the process so it was more efficient without deviating too much from the execution of the method.

Because the studied phenomenon is quite new and therefore quite unexplored, it made sense to pursue an inductive approach to derive own assumptions. Thus, the research was conducted with a focus on the qualitative research design. Following the requirement of qualitative research, no hypotheses will be made in order to follow the principle of openness and sensibility (Brüsemeister, 2008).³⁹ For this research, a semi-structured expert

³⁸ The explicit listing of all characteristics would go beyond the scope of this paper. Therefore, only the most relevant characteristics will be elaborated. However, it is recommended to read 2 chapter (Brüsemeister, 2008, p. 53-97).

³⁹ The principle of openness can be considered as the paradigmatic basic attitude of qualitative social research. It is epistemologically and methodologically based on the problem of understanding others and the problem of the indexicality of human language and communication (Kruse, 2016a). The term "sensibility"

interview seemed to be the most adequate choice. Since this method helps to structure the interview, provides orientation and prevents getting lost in the details of the conversation (Brüsemeister, 2008; Helfferich, 2019). The questions asked were formulated openly so that the interviewees could answer them openly as well. Furthermore, it offers the possibility to act flexibly and arrange the questions in a different order depending on the situation (Brüsemeister, 2008; Helfferich, 2019). Since this structure allows asking more detailed questions Brüsemeister's requirement of being open-minded is supported. Besides, this interview type grants the comparison of the data from several interviews (Mayer, 2013).

Eight project managers were interviewed independently about the decision-making process in their projects/organization. Since it was not possible to meet the interviewees in person, the interviews were conducted as video conferences via the online platforms Microsoft (MS) Teams (in seven cases) and Zoom (in one case). The interviews were recorded with the consent of the participants to analyze the responses more effectively.⁴⁰

To analyze the data, the transcription content-semantic system⁴¹ as it is described by Dresing and Pehl (2018) was used.⁴² Since it focuses on the content and facilitates the legibility of the text corpus. In order to accelerate the transcription process, the AI tools, Otter.ai and Sonix.ai were used⁴³. These transcripts were imported into MAXQDA⁴⁴ to check the transcripts for any mistakes, to further process the data and to continue the analysis process. Before, the description of Kuckartz's (2016) analysis a few remarks should be made on the terms that are used for its description. The terms "category" and "codes" are essential when working with this analysis approach. Unfortunately, the use of these terms is quite tricky. Kuckartz (2016) explains that even in relevant literature on the subject, the distinction between these two terms is inconsistently made. Moreover, the terms are

actually "theoretical sensibility", deals with the researcher's engagement with the way he or she deals with literature, his or her prior (theoretical) knowledge, and his or her own conceptual notions of social research (Kruse, 2016b).

⁴⁰ The declaration of consent can be found in annexes 9 to 16.

⁴¹ The „Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem“ (engl. „Conversation Analytic Transcription System“; suggested by Dresing and Pehl (2017)) allows a more detailed gradation of the transcription according to the onion principle. First a rudimentary minimal transcript is created followed by a basic transcript. Later it can be expanded to a fine transcript according to the needs of the investigation Dresing and Pehl (2018).

⁴² For a detailed description on the rules please confer Annex 1.

⁴³ Otter.ai and Sonix.ai are tools that use artificial intelligence to create transcripts.

⁴⁴ MAXQDA is a software programs for qualitative and mixed methods research.

translated differently. Furthermore, there are linguistic phenomena that cause additional confusion, for example, in German the word “codieren” (engl. “coding”) is very often used, while the word “kategorisieren” (engl. “categorize”) is used rather rarely. Finally, Kuckartz (2016) states that in order to avoid further confusion, he prefers to use the terms synonymously. Since this study follows his approach the terms “code” and “category” will equally be used synonymously.

The analysis process followed the approach that is suggested by Kuckartz (2016) since the procedure of the analysis is described in detail and it involves computer support – in contrast to other methods, e.g. Mayring (2015), Schreier (2012). According to Kuckartz’s (2016) description the qualitative text analysis starts by reading and interpreting the text. Relevant text passages have to be highlighted and memos can be created. Then, main topical categories are developed. As a next step, the first coding phase is initiated. Here the available data are coded while referring to the main categories. Afterwards, all of the assigned passages are compiled to each of the main categories and sub-categories are identified. Next, the second coding phase starts. All of the data is coded using the elaborated category system. Finally, the category-based analysis is conducted, and results are presented. This whole process is carried out with a constant reference to the actual research question (cf. p.37). Above this, the process proceeds in open phases that can be entered and exited dynamically. The same applies to Kuckartz’s (2016) description of the content structuring text analysis. In this descriptions Kuckartz (2016) distinguishes six forms of simple and complex evaluation. At first, a category-based evaluation of the main categories is conducted. As a second step, correlations of sub-categories within the main category are identified. Then correlations between main categories are determined. Next, Kuckartz (2016) suggests the creation of cross tabulations (qualitative and quantitative). Afterwards, the text is analyzed to find configurations of categories. Ultimately, the correlations are visualized.

Based on the above, the study was conducted as follows: After the initiating text work (first step), the second step was the development of the main categories. For the coding of the different interviews, a deductive-inductive coding process was chosen to guarantee that the most important points could be identified and to allow the exploration of new

aspects. The deductive coding was concept-driven⁴⁵. The deductive category formation was oriented on the interview questions. All interviews conducted were included in the selection unit⁴⁶ because they contributed to answering the research question. Predominantly the answers from questions 4 to 15 were included in the unit of analysis⁴⁷ since they offered the relevant data. However, the whole interview text was critically examined to ensure that no important data was excluded. The coding unit⁴⁸ includes only the following deductive categories (main codes): “Roles”, “Data and Information Generation”, “Discussion/Option Selection”, “Decision/Vote”, “Documentation & Communication”, “Implementation of the Decision”, “General Changes of the Decision-Making Process”, “Challenges of the Decision-Making Process” and “Media Use”. In a third step, these categories were divided into sub-categories, so-called “codes” that were identified by induction. The context unit⁴⁹ includes the information which can be found in questions 1-3.

A code book was created to serve as a guideline, to facilitate the coding and make it comprehensible for others (cf. Annex 8).⁵⁰ After coding the text, the categories were checked a second time to make sure they really served to answer the research question. The codes that did not do so were not further included in the analysis.

According to the recommendation by Kuckartz (2016), before starting the analysis, first a summary grid was created where coded statements of interviewees were summarized. Then, case-by-case studies were conducted (Kuckartz, 2016).⁵¹ Later, the corpus was

⁴⁵ In general, the term “concept-driven” means that the coding is strongly oriented towards existing knowledge. This can be, for example, a theory that forms the concept on which the coding is based Kuckartz and Rädiker (2019b).

⁴⁶ According to Kohlbrunn and Scheytt (n.d.) the selection unit determines the basic units of the content analyses. It results from the specifications of the sample. Above this, this unit supports the selection of those cases that are relevant for the qualitative text analysis.

⁴⁷ The unit of analysis contains those units that are specifically considered for analysis. A selection unit can consist of several analysis units (Kohlbrunn & Scheytt, n.d.).

⁴⁸ The coding unit indicates the respective unit to be encoded. As a rule, these are individual words, sentences, a section or even a complete text (Kohlbrunn & Scheytt, n.d.).

⁴⁹ Kohlbrunn and Scheytt (n.d.) describe the context unit as text passages that are used for the analysis in order to understand the respective unit of analysis or coding.

⁵⁰ The code book and the codes that were selected can be found in Annex 8.

⁵¹ The summary grid is a complex document that unfortunately cannot be displayed to its full extent. Therefore, only a screenshot of the summary grid will be provided in Annex 7. However, the whole document can be provided if required. It can also be found in the digital Appendix under the file name “INTER-VIEWS_MA.mx20”.

analyzed according to Kuckartz's (2016) analysis scheme to gain a first descriptive presentation of results (cf. Figure 1 to Figure 3). This analysis includes as a first step the category-based evaluation of the main categories. Next, the correlation between the sub-categories of the main category were analyzed and later this examination was extended to an analysis of the correlation between the main categories. As a fourth step, Kuckartz (2016) recommends creating two cross tabulations – one according to quantitative criteria and one according to qualitative criteria. Despite this recommendation, it was decided to not perform these cross tabulations since the number of interviews was too small to make quantitative statements about the absolute and relative frequencies of combinations of certain characteristic values. As a next step, the configurations of categories were identified. This means that the data material needed to be checked for correlations were interconnected with more than two codes. Finally, the results were visualized. Here Kuckartz (2016) proposes concept maps to gain an overview of codes or the comparison of selected interviewees or a group of persons.

3.2. Implementation of the Study

In order to determine the experts for the interview, it was essential to first define the term “expert”. The examination of the research literature revealed Meuser and Nagel's (2009) definition was best suited for this study. They define an expert as follows:

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass als Experte angesprochen wird:

- *wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Ausarbeitung, die Implementierung und/oder die Kontrolle einer Problemlösung,*
- *und damit über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen, Soziallagen, Entscheidungsprozesse, Politikfelder usw. verfügt. (Meuser & Nagel, 2009, p. 470)*

However, another question arose: Who can be considered an expert in this particular situation? In an exceptional situation like the COVID-19 pandemic, no one can really be identified as an expert since we are all experiencing this for the very first time. It could even be said that based on the given circumstances, there was some kind of reset, and everyone starts at zero. Therefore, further criteria should be added to the definition that was provided by Meuser and Nagel (2009). For this study, all those people could be

considered as experts who have been continuously working in an international project context, those who have been actively involved in the decision-making process and provide a high level of knowledge or skill relating to their working field. Above this, these experts must have worked under the regulations that were established during the pandemic. This implies they were required to work regularly from home and were not allowed to go to the office. When all these criteria were met, it could be ensured that the interviewees have experienced as many aspects of teleworking as possible and are familiar with the typical problems, like bad internet connection or a poor picture and sound quality.

The next step represented the search for suitable interview partners. Here, the author's personal network and the personal network of one's contacts were requested. The interviewees were contacted via e-mail. This e-mail contained information about the researcher, the purpose of the study, and the request if they were interested in an "Introductory Call" that was scheduled for 30 minutes. Above this, it contained the request for an interview (approx. 40 minutes⁵²), assuming they were eligible, and they were still interested. Moreover, an "official interview phase" was indicated to keep the time frame.

As a result, eight participants agreed to take part in this study. The "Introductory Call" served to give them the opportunity to get to know the researcher and the study better. During this call, questions about language skills, their roles, and their projects were explained. In addition, the participants also responded to questions about whether they had teleworking experience, and what they found particularly problematic, and what media they used. They were also asked if they had prior knowledge of decision-making tools and decision-making techniques. Moreover, they were asked if there were any communication rules in their project/organization. Here it was particularly important to find out if the participants have been teleworking in an international context and participated in decision-making processes. Since all of them turned out to be eligible for this study they were all invited to the interview.

As a next step, the guideline for the semi-structured interview was created. To do this, the knowledge that was presented in the theoretical part about the *Media Choice Theories* and *Decision Theories* and its related models was applied. In particular, the process that was supposed for the decision-making process seemed to be a good framework. Since

⁵² The length of the interview was set at 40 minutes because it was assumed in advance that the interviewees would have little time or there were concrete indications that the interviewees would have little time.

they generally offered a conceivable and sequential structure that allowed to examine the process in detail without being too restrictive. However, as mentioned in chapter 2.3.1 (p. 21) there is a vast number of descriptions of the different stages of this process (Laux et al., 2018; Lunenburg, 2010; Nemiro, Beyerlein, et al., 2008; Strohschneider, 2002; Wessler, 2012). For this study, the one suggested by Lunenburg (2010) seemed to be the most appropriate one to serve as a base for the guideline. However, due to the interdisciplinary lecture more knowledge about other aspects could be gained and therefore it seemed to be appropriate to modify a few details to the process. Therefore, Lunenburg's (2010) process, as it was described in chapter 2.3.1 (p. 21), was adjusted as follows:

1. Information Process: Generating relevant data and information
2. Presentation of data and information
3. Generation and evaluation of alternatives (including evaluating interdependencies and consequences)
4. Discussion of alternatives
5. Choosing an alternative
6. Implementation of the decision

First, as part of the information process, information and data should be obtained on the subject on which a decision needs to be made. Next, this information and data should be presented and discussed within the team. Afterwards, alternatives should be generated out of the information/data provided. Then, these alternatives should be discussed and evaluated. During the evaluation, it is of great importance that the interdependencies between the alternatives are determined and that the possible consequences of the choice for one alternative are taken into consideration. As a next step, the decision should be made, and an alternative should be chosen. Finally, it is important to ensure that the decision made is also implemented.

Moreover, the questionnaire was created such that it had three parts.⁵³ The first part (questions 1-3) was thought to be as a “warm-up” for the interviewees. The interviewees were supposed to name the prerequisites for a decision, the typical topics of their decision and to create a drawing of the current decision-making process⁵⁴. All these questions should help the interviewees to feel more at ease and support them to become more aware of the

⁵³ The questionnaire can be found in the Annex 2 (German version) and Annex 3 (English version).

⁵⁴ The interviewees were supposed to draw their decision-making process for several reasons: First of all, it should help them to become more aware of their own processes. Secondly, the description of this process helped the researcher to better understand the general workflow. Thirdly, it provided visual support. Finally, it was made to support the open and exploring approach of this study. The drawings can be found in Annex 17.

process. The second part (questions 4-12) aimed to examine different aspects and steps of the decision-making process.⁵⁵ The last part (questions 13-15) was created to learn more about the change and challenges of the decision-making process and to find out what the interviewees' suggestions were to improve the process. This final part should serve to confirm the information which has previously been mentioned. Above this, it should help to identify other aspects of the decision-making process which were not mentioned in the questions ahead.

As a preparation for the interviewees, a so-called "Preparation Sheet" was sent out before the official interview phase started.⁵⁶ This paper instructed the interviewees on how to act during the interview (e.g., "Mute your notifications") and also providing them with information about the narrow and wide definition of the decision respectively decision-making process that was used for this research. Thus, the interview quality was ensured, and the interviewees became more familiar with the topic.

The official interview phase started from 22/05/2021 to 02/06/2021. Shortly before the interviews (15 min to 4 hours in advance⁵⁷), the interviewees received the questions to find a time to read the questions. The eight interviews lasted between 30 and 56 minutes and were held via MS Teams (in seven cases) and Zoom (in one case). During this interview phase, it turned out to be more efficient to agree on one example of a decision-making process the participants had experienced. Then, based on this decision-making process the rest of the questions was answered.

⁵⁵ These aspects were: roles and responsibilities, data and information generation, presentation of information, discussion and selection of options, decision (voting procedure), implementation and commitment, documentation and communication of the decision, media use, and the working atmosphere.

⁵⁶ The "Preparation Sheet" can be found in Annex 4 (German version) and Annex 5 (English version).

⁵⁷ The aim of sending the interview questions shortly before the interview started was to guarantee that the interviewees had no time to prepare their answers. However, the practical implementation showed that the interviewees needed more time than 15 minutes to read the questions and as a consequence the questions were sent out earlier on trust basis.

4 RESULTS

The previous chapter informed us about the qualitative approach of this study. Now, results will be presented. The present chapter will commence with a short presentation of the interviewees and a brief summary of each interview. Then, results will be presented in the order in which Kuckartz (2016) suggested the analysis to be conducted. Thus, first, the category-based evaluation will be provided. Thereafter, some light will be shed on important correlations and configuration of the codes. Finally, the code correlations and configurations will be visualized, and a brief comparison of the most similar interviews will be illustrated.

To grant the interviewees anonymity and to facilitate legibility, the pronoun “they” will be used in lieu of “he/she”. The transcription of the interviews, as well as the declaration of consent, can be found in annexes 9 to 16. When citing relevant passages from the interviews, the interviewees' cooperation abbreviation as well as the rows will be indicated, e.g., EDU1 1-2 (Meaning Education4Democracy participant 1 and the rows one to two). Moreover, please note that when the interviewees talk about “Corona” or “COVID” they refer to the SARS-CoV-2 virus. Finally, it should be mentioned that the abbreviation “BSC” will be used to mark those passages that were spoken by the author of this thesis.

4.1. Interview Summaries

In the following the summaries of the interviews will be presented. They are structured according to the organizations in which the interviewees work.

4.1.1. Interviews Education4Democracy (EDU1, EDU2, EDU3, EDU4)

The interviewees working for Education4Democracy, will be called in the following EDU1, EDU2, EDU3 and EDU4. Education4Democracy, is an Erasmus+ co-founded project. It consists of five partners from institutions and five partners from schools from each of the five different countries. These partners are the Europe House Vukovar (Croatia), Gimnazija 1891 Vukovar (Croatia), Jyväskylän Yliopisto (Finland), Korpilahden Yhtenäiskoulu (Finland), Pädagogisches Landesinstitut (Germany), IGS Landau (Germany), RZPWE Opole (Poland), Królowej Jadwigi 15 (Poland), CFIE de Valladolid (Spain) and CEIP Melquiades Hidalgo (Spain; Edu4Democracy, n.d.–a, n.d.–b). The

interviewees EDU1 (situated in Germany), EDU2 (situated in Germany), EDU3 (situated in Spain), and EDU4 (situated in Croatia) work as project managers in this project and interact regularly with each other. To avoid repetitions, the summary of the EDU1 interview will be presented in a more detailed way while the summary of EDU2, EDU3, and EDU4 will be kept shorter and will rather focus on the similarities, differences, and specific topics that were mentioned.

Interview EDU1⁵⁸

During the interview, EDU1 explained they had a decision-making committee that was led by a steering committee. Before the outbreak of the pandemic, the role of the preparation team changed each time the meeting was held in a different country. In this spirit, the hosting partner was responsible for the preparation of this meeting. Nowadays, they said, it was usually the lead partner (Pädagogisches Landesinstitut) who was responsible for the preparation of the meetings for the decision-making process. During the data and information generation process, the preparation team generated data through own research but also through bilateral exchanges between colleagues. During these exchanges they created a so-called “Projektpapier”⁵⁹ (cf. EDU1 217-219). This document prepares the members of the steering committee for the decision-making process and provides them with relevant information. EDU1 pointed out that this document was sent out via e-mail. The recipients were not only invited to read it but also to edit, comment and send it back to the preparation team. They elaborated it would depend on the importance of the decision whether simply an e-mail exchange was enough to make a decision. If this was not the case, the preparation team would bring up this issue in one of the online meetings where it was presented with the assistance of an MS PowerPoint presentation. Depending on the number of participants in the meetings, smaller groups were created and sent into breakout rooms where the respective topic was discussed. Due to the “project paper” the options which could be decided on were predefined. For the discussion, collaboration tools like the Etherpad⁶⁰ or a digital whiteboard were used. This enabled the participants to take part in different discussions without cutting each other. In particular, EDU1 reported that during these meetings the language barrier could be challenging. Above, this,

⁵⁸ The transcript of this interview can be found in Annex 9.

⁵⁹ In order to facilitate the legibility, the “Projektpapier” will be called from now on “project paper”.

⁶⁰ The Etherpad is a web-based text editing tool that allows to work collaboratively.

EDU1 explained that sometimes one team member contacted them after the meeting to assure that they got everything right. After the discussion within the smaller group, bigger groups were built, and results were presented. This continued until the big group came together again. EDU1 elucidated the process of voting for a decision was not formalized. Usually, there was a moderator who was part of the preparation team. This person summed up the status quo and the given options and asked the members for their opinion. EDU1 addressed that depending on the issue, a refusal of the implementation of a decision could also be accepted. In consequence, the refusing party did not need to participate in the implementation of the decision. The decision was documented through meeting minutes that focused on the results of the meeting. The meeting minutes were sent out via e-mail and offered a waiting period allowing the participants to go through it and ask for changes or report to their superiors within a given time limit. Although the implementation of the decision was based on trust, EDU1 told that there were also control mechanisms, like reminding the partners of existing contracts or milestone meetings. EDU1 shared that those computers and phones were primarily used to communicate during the decision-making process. To them, relevant programs seemed to be an e-mail program, MS Word and MS PowerPoint. For their conferences, they used the video platforms MS Teams or Zoom. During the meeting, they specifically relied on Etherpad and a digital whiteboard. The most significant change of the decision-making process for them appeared to be that they were having now more meetings than they had scheduled before.

EDU1 explained that a great assessment the observation that the decision-making process was faster when options were defined before the discussion began. However, their team still faced some issues. EDU1 complained that it was impossible to have an in-depth discussion and that the planning had become more complex. The fact that their team was making loops during their decision-making process also hindered them from a smooth implementation of their project. In consequence of these loops, and due to the ever-changing conditions, they were lacking time which put them under pressure. EDU1's suggestions to improve the decision-making process could be summarized in the demand for more but shorter meetings. Apart from answering the questions EDU1 also elaborated on the intercultural differences e.g., in the domain of responsibilities and decision-making powers. Above this, they explained how their project had changed over time particularly focusing on the meeting organization.

Interview EDU2⁶¹

In general, EDU2 supported the statements which EDU1 made during their interview. They also elaborated on the structure of the project and the organization of the meeting in-depth. Moreover, their interview covers statements over the handling of wrong decisions and the reaction towards disapproval. EDU2 likewise mentioned the challenges arising when the working language was no one's mother tongue. Moreover, EDU2 elaborated in detail the procedure of the online meetings, and the project planning. According to them, the online process made the decision-making process more conceivable.

Interview EDU3⁶²

EDU3 likewise supported the statements EDU1 made during their interview. EDU3 elaborated the development of the roles and responsibilities of the preparation team. Above this, they discussed the change of the project and the possible challenges of the language barrier. The interview of EDU3 also showed similarities to the one of EDU2 since they likewise dealt with the change of project caused by the COVID-19 pandemic in general and with the organization of the meetings in particular.

Interview EDU4⁶³

EDU4 likewise supported EDU1's statements made during their interview. Describing the role of the preparation team in detail (like EDU3), they also addressed the special role of the schools. Like EDU2, EDU4 dealt with the issue of disapproval or what would happen if one or several partners dropped out. Moreover, EDU4 informed about the communication strategy and discussed the advantages and disadvantages of the collaboration with many partners. Moreover, EDU4 reported that they created Google Forms documents in order to generate data. Besides, EDU4 explained in detail the use of the platform Zoom during a meeting and the role of the co-host. Further, EDU4 mentioned the language barrier and alluded to the usage of a Viber⁶⁴ Group to support each other when they had issues in understanding something during the meeting. Finally, EDU4 stated they

⁶¹ The transcript of this interview can be found in Annex 10.

⁶² The transcript of this interview can be found in Annex 11.

⁶³ The transcript of this interview can be found in Annex 12.

⁶⁴ Viber is a messenger service that can be used for smartphones and desktops.

were occasionally having issues with the timing when a decision was supposed to be made. They explained they had the impression that it was sometimes too spontaneous.

4.1.2. Interviews DFHI

The interviewees working at the German-French University Institute for Technology (DFHI⁶⁵) and Economics, will be called in the following DFHI1 and DFHI2. The German-French University Institute for Technology and Economics is the largest German-French university cooperation. It is a cooperation between the Saarland University of Applied Sciences (HTW Saar) and the Université de Lorraine (UL). It has 450 students and over 3000 graduates (Reisel, 2018).

In contrast to the interviewees of Education4Democracy, the interviewees of DFHI work in two different project teams, and thus the results of their interviews were treated separately.

Interview DFHI1⁶⁶

DFHI1 works as a project coordinator in the operative branch of the DFHI. Their team consists of five to six members coming from Germany and France. They work in Germany.

DFHI1 explained that depending on the situation, the so-called “Aktionsverantwortliche” (engl. “Action responsible”) or a committee consisting of all the “Aktionsverantwortlichen” was responsible to make a decision.⁶⁷ The “action responsible” had always been responsible to prepare the decision and conducted the necessary analysis. The committee was responsible to discuss the options and to decide. DFHI1 stated, to them, the definition of the goal for a decision was highly important. They explained that during the preparation phase, in which they were generating data and collecting information, they sometimes brainstormed and discussed with a member of the local team. Together they created a presentation or a document for the meeting with the committee. This document was sent out in advance, in order to provide the whole team with the required information for the

⁶⁵ DFHI is the German abbreviation for German-French University Institute for Technology and will be used in the following.

⁶⁶ The transcript of this interview can be found in Annex 13.

⁶⁷ In order to facilitate the legibility, the “Aktionsverantwortliche” will be called from now on “action responsible”.

process. The presentation of the relevant data and information was done during a video conference. Then, the presented information was discussed. DFHI1 confirmed it was useful to predefine options. During the voting procedure, it was tried to reach a consensus. If this was not the case, the “action responsible” was responsible to make the final decision. DFHI1 elucidated that depending on the importance of the decision, interpreters were employed to grant that every member of the group understands what was going on. According to DFHI1, for the less important questions, members usually felt confident enough to ask, in case they did not understand something. The decision was documented in the meeting minutes which were sent out via e-mail as well as uploaded on MS Teams. Similar to Education4Democracy a waiting period was given to the members. DFHI1 reported they used MS Teams and Zoom to hold video conferences. Likewise, they used the chat function of MS Teams. DFHI1 explained it was sometimes also used for a rather informal exchange. To support the presentation of the data and information, they utilized MS PowerPoint, MS Excel, MS Word while sharing their screen. DFHI1 explained they had become more independent because the colleagues were less accessible and there were more meetings now. According to them, their team was challenged by intercultural misunderstandings. They expressed they wished to find a way how to satisfy those who disagree with the decision.

Interview DFHI2⁶⁸

DFHI2 works in an international cooperation in an administrative position at the DFHI. They are responsible for marketing, project management and supervising student projects. Their team consists of five to six members coming from Germany and France. The interviewee DFHI2 works in Germany.

DFHI2 reported each team member had a topic which they prepared. Then, the other team members were asked to give their opinion and advice on the topic. Like DFHI1, they said the colleagues were not as accessible as they used to be. Hence, they explained, they had to find the information and data needed on their own by finding other ways to access these data. DFHI2 told that their team had weekly meetings lasting between 45 minutes to 1 hour where they would discuss current issues and make decisions. The discussion group consisted of five to six people and – according to DFHI2 – the group would be too small to use any assisting media (e.g., a presentation) or breakout rooms. They stressed it was

⁶⁸ The transcript of this interview can be found in Annex 14.

important to turn on the camera. The team members presented each of their topics and discussed them together. However, in the end, it would be their director making the decision. Further, they explained in some cases it would be impossible to wait for this meeting and thus they would make some decisions on their own. DFHI2 did not mention that meeting minutes or something similar were made to document and communicate the decision. Despite this, they elucidated they were taking some notes for themselves. To grant the implementation of the decision, they reminded the respective persons on the decision and sometimes even informed them about open tasks. In general, it seems DFHI2 uses many different media to communicate and interact with their colleagues. During the interview, they named the following media: Telephone/Cellphone, WhatsApp, MS Teams, MS Excel, Trello⁶⁹. Regarding MS Teams and Trello, DFHI2 stated, to them, these programs were too complex and confusing. Thus, they would prefer the simple display of MS Excel. According to them, the decision-making process had changed in a way that each team member had to be more self-organized. Besides, there were now more meetings with fewer breaks. Moreover, DFHI2 started to do paperless office which also affected their way of working. They elucidated the use of media had increased and the need for regular meetings had risen as well as transparent and conceivable communication. They admitted that sometimes it was difficult to have a general overview because they used many different communication media. Above this, some of these communication media were rather complex to use. In addition, DFHI2 described that the number of messages they received was overwhelming. Above this, it was difficult to access colleagues and have quick and spontaneous exchanges. Thus, time had become a challenging factor as well. They pointed out the importance of regular meetings. Above this, they explained that during the pandemic they started to use MS Teams as a collaboration platform. Moreover, they reported the independent work of employees had increased. Ultimately, the decision-making process had become more reversible, allowing them and their team to reconsider the decisions made.

⁶⁹ Trello is a task management online service that is Kanban-based.

4.1.3. Interview EUS1⁷⁰

This interviewee works at the European School of Materials (EUSMAT) and will be called in the following EUS1. EUSMAT is located on the Campus of the Saarland University in Germany at the Materials Science Department. EUS1 works in a management position for EUSMAT. Before the interview, it was agreed to talk about an international collaboration with partners coming from Austria, Germany, France, Italy, Spain, and Sweden (European School of Materials, n.d.–a, n.d.–b).

EUS1 described their team had a decision-making committee. Before the pandemic, they were doing some tasks together to prepare the decision-making process. Afterwards, it was them (the interviewee) who were responsible for the preparation of the process. This included the exchange with the partners to create a ranking that was supposed to guide their decision-making process. This ranking was set up with MS Excel and was shared during an online meeting. To come to a decision, the decision-making committee needed to find a consensus. They remarked the process of voting for a decision was not formalized. In contrast to the other interviewees, the decisions made in this committee could not be changed. The decision was documented by the notes of each member of the committee. One of the members sent out their notes to the others, and the others added the things missing. Thus, in the end it became some kind of meeting minutes. Similar to the case of Education4Democracy and DFHI1, EUS1's Team worked with waiting periods. EUS1 reported they used an e-mail program, MS Teams, the telephone, and a messenger service to communicate and exchange with each other. To display the data, they mainly used MS Excel while sharing the screen. Above this, EUS1 explained their decision-making process had changed, since the number of meetings had increased. Before, it were one or two meetings per year, but now it seemed that they were meeting approximately every two months. Moreover, EUS1 explained there were no documents that were used as a base for discussion. It was the ranking created by EUS1 that changed this situation. EUS1 found it challenging that the preparation was now more demanding and thus the preparation process was more intense. Moreover, they regretted there was no time for bilateral exchange. They added it had now become difficult to meet with all the partners at the same time.

⁷⁰ The transcript of this interview can be found in Annex 15. Please note, the interview is not a German native speaker.

4.1.4. Interview GFA1⁷¹

The interviewee working at GFA Consulting Group in Germany, will be called in the following GFA1. The GFA Consulting Group GmbH (GFA) operates in the private sector and development cooperation sector (GFA Consulting Group, n.d.). The GFA cooperates with stakeholders in government and the private sector, NGOs, and citizens' groups. GFA1 works in a management position and is responsible for internal communication.

GFA1 explained the main communication was done via chat, video conferences, or telephone, and it was rather unusual to write e-mails. They stated they held video conferences in order to discuss and find solutions. Their team had a decision-maker. During the data and information generation, the collaboration platform MS Teams and the cloud-based service MS SharePoint were used to exchange information/data and to communicate with colleagues. Usually, one person was responsible to prepare the relevant data and information for the decision-making process. This data and information were provided to the other participants on MS Teams and MS SharePoint. Before a meeting, it was mandatory to read the information/data that was provided on these platforms. During the video conference, the participants discussed without the support of any tools. Only sometimes, when it came to very specific questions, they shared the screen to see the data. GFA1's team did not use meeting minutes, but the information was documented in a database that was specific to Human Resource matters⁷². To implement the decision, GFA1 stressed it was important to clearly communicate to everyone, to work with trust, and to regularly remind the respective persons. GFA1 explained they used in general a big band width of communication media (e.g., Zoom, MS Teams, WebEx, Skype, Jitsi). For the decision-making process, they explained they were mainly using MS Teams, MS SharePoint, an HR-data base, and the telephone. For them, it was particularly important that they had different access rights to the data due to data security issues. GFA1 explained their decision-making process had changed regarding the frequency and the duration of the meetings. The main part of the communication was now done via chats, video conferences, and telephone calls. GFA1 added the video conferences lasted on average between 15 and

⁷¹ The transcript of this interview can be found in Annex 16.

⁷² From now on this program should be called "HR-database" for reasons of better legibility.

20 minutes.⁷³ They found it particularly challenging to not have contact with others and they missed it to not have quick exchanges. In general, they observed the process was more intense, and they had the impression that the assurance something was implemented would be missing. Therefore, GFA1 suggested having more regular exchanges with their colleagues.

4.2. Category-Based Evaluation of the Main Categories

All in all, it can be stated that due to the interviews a great corpus of information could be generated. The assignment of the codes helped to structure the texts. However, not all of the things mentioned could be used to answer the research question. Therefore, only those results will be presented that actually help. In particular, the answers to the questions 1 to 3 turned out not to be relevant to answer the research question since they served as warm-up for the interviewees. Therefore, the results will be provided only in a synthesized form where similarities will be identified and deviations from these will also be addressed.

4.2.1. Roles

Question 4 asked “Which roles are involved in the decision-making process and what are their rights and responsibilities?”. It was related to the roles and responsibilities, and it turned out to be difficult for the interviewees to answer. Therefore, they received a list with simple role descriptions. These roles were: Decision-maker, decision-making committee, analysis team, advisory team, preparer, expert, implementer, user. These notions were mostly based on the notions that were found on a decision canvas created by Karen Schmid and Frank Habermann (Habermann, 2021). The other notions were retrieved from the works of Nemiro (2008) and Atanasiu (2021).

Taking a look at the different roles and responsibilities of the participants the question leading this analysis was: Have there been any changes in the roles and responsibilities during the pandemic? In general, it could be found that there have not been any major

⁷³ This is particularly interesting since the other interviewees indicated that their video conferences lasted much longer. For instance, the team of Education4Democracy reported their meeting lasted up to 4 hours or even longer.

changes. However, it could be assumed that the role of the person/group preparing the decision process has become more important and complex. Four out of the eight interviewees indicated that the effort to prepare a decision-making meeting has expanded. Since this role has gained now more responsibilities (EDU1 837-842, EDU4 471-476, DFHI2 170-173, EUS1 180-187). For instance, DFHI2 reported the overall preparation for a decision-making meeting had increased, the more important a decision was (DFHI2 368-373).

Above this, it can be supposed that the reason for this change was the increased need for a better visual presentation of the presented information. The interviewees from Education4Democracy reported that the preparation team has now also taken the responsibility for the analysis.

EDU4: Oder MEIN Gefühl ist es, dass der Leadpartner, also Deutschland, das sozusagen, auch ein Analyseteam ist, und Beratungsteam. Sie übernehmen die Rolle der Vorbereiter irgendwie für uns. (EDU4 66-69)

EDU1 and DFHI1 described that their preparation teams discussed in advance, e.g., possible options for the decision. Thus, only the results of their discussions were presented to the decision-making committee (EDU1 196-197, DFHI1 240-243). Above this, it was found that usually, one person of the preparing team moderated the decision-making process (EDU1 511-524, EDU2 517-520, EDU4 173-179, DFHI1 258-260, EUS1 305-311).

Considering all this preparation work, it is not surprising that the preparation teams were likewise responsible for the follow-up of the meeting, as well as the documentation and communication. This could be explained by the fact that they already had the required knowledge ready and simply needed to update them, instead of having to familiarize themselves with the subject from the scratch. Finally, it could be assumed that the role of the preparation team has become more important because this group has to prepare the decision-making process in such a way that a decision can be made within a relatively short time.

Decision-Maker/Decision-Making Committee

The team of Education4Democracy and the manager from EUSMAT indicated that their decisions were made by a decision-making committee (EDU4 158-159, EUS1 177-179). Although the decision-making committee was mentioned quite often, no extraordinary change in their role or responsibilities could be identified. In most cases, these committees

met in a video conference to find an agreement (EDU1 430, EUS1 421). In contrast, the employees of the DFHI and the GFA specified they had a decision-maker (DFHI1 160-161, DFHI2 25-30, GFA1 191-193). Here, likewise online meetings were held to discuss the decision and to consult colleagues. But like the decision-making committee, no change could be registered in the role or the responsibility.

Interpreter

The interviewee DFHI1 presented a new role that was indirectly involved in the decision-making process: The interpreter (DFHI1 355-361). DFHI1 explained in case they were making important decisions, they engaged interpreters. Thus, they could ensure everyone could equally participate in the process:

DFHI1: Das ist wie so ein Kanal quasi wie so ein / Kann man sich bisschen wie so Breakout Rooms vorstellen. Dann klickt man das an. Also, wenn ich jetzt zum Beispiel nur Französisch hören möchte, gehe ich auf den französischen Kanal. Wenn ich nur deutsch höre, nur / Möchte ich den deutschen Kanal. Und die Dolmetscherinnen sind quasi in diesen Kanälen und sagen / Also, man hört dann zum Beispiel, wenn jemand dann französisch spricht, das Französische. Wenn ich Deutsch spreche, hört man quasi die Simultanübersetzerin. (DFHI1 355 - 361)

More and More Decisions are Made Independently

Remarkably, four interviewees indicated although there was a decision-maker or a decision-making committee they tried to find a decision independently (EDU1 99-105, 151-155, DFHI1 170-174, DFHI2 561-562, , EUS1 12-16). DFHI2 sought to come up with an explanation for this phenomenon. They assumed that the increased amount of their meetings led to a significant decrease in the overall accessibility. Hence, they were forced to find a solution on their own (DFHI2 478-482, 518-521, 540-547, 561-562). They added that the scope of the decision determined whether they would decide for themselves. (DFHI2 365-377). Another similar explanation was suggested by EUS1 who argued that time pressure could be the reason for independent decision-making (EUS1 12-16). Above this, DFHI1 admitted that due to the lack of personal interaction with colleagues the inhibition to contact a superior had become greater (DFHI1 451-463). They reasoned this would lead them to decide on their own.

4.2.2. Data and Information Generation

The data and information generation is the process when the participants collect, evaluate and assess data and information for the decision-making process. As indicated in the previous chapter this aspect of data and information generation has become more extensive.

DFHI2 said within their team they had started to create and work on documents that facilitated their collaboration and cooperation. For instance, their team used a shared document that informed the group members about current to-dos, their status, and the content on which the decision needed to be made (DFHI2 287-292).

EUS1 specified they contacted their partners and asked them to send them information and data, so they could start with the preparation of the meeting. They added this was a task they had never done before (EUS1 250-263).

EDU1 explained that during this phase not only information and data were generated but also the goals and options were elaborated in order to facilitate the decision-making process:

EDU1: Wir haben ja die Idee dann dargeboten. Wir haben die Zielformulierung gemacht / schon ein bisschen mehr als Zielformulierung. Schon ein bisschen ausgearbeitet. (EDU1 244-246)

Own Research

Regarding the generation of data and information, a first step was the conduct of an own thorough research. EDU4 explained that they used Google Forms to be able to generate data (EDU4 275-276). DFHI1 stated that they used MS Word and MS Excel to document their research results (DFHI1 88-93). The statement from DFHI2 on this topic was particularly interesting since they specified the need for individual research had increased. According to them, it was again the poor accessibility of colleagues. They did not have access to the necessary information and thus had to find another way to receive the required information:

DFHI2: Das ist viel eigene Recherche noch mal geworden auch. Weil sonst dauert das, glaube ich, auch alles viel zu lange, bis man die andere Person erreicht hat im Homeoffice. (DFHI2 220-223)

Exchange With Other Colleagues

Despite the limited accessibility of the colleagues, the interviewees managed to get in contact with their colleagues and thus could generate knowledge for the decision-making process (DFHI1 225-242, DFHI2 201-202, EUS1 260-263, GFA1 169-181, EDU1 187-188, EDU2 126-128). The interviewees reported that this exchange had happened often via e-mail, phone calls, or video conferences. For instance, DFHI1 reported on how they and their colleagues brainstormed during a video conference (DFHI1 225-242). Based on this brainstorming they created a presentation that was presented during the decision-making meeting. Above this, they shared their screens to show an MS Excel document where they noted the goals they had for the decision-making process. After the creation of these documents, they uploaded them on the collaborative platform MS Teams:

DFHI1: Mit dem Hiwi war es leider auch eben also alles online. [...] Also, genau, über MS Teams haben wir das also besprochen. Und dann halt Brainstorming gemacht. Wir haben jetzt aber auch keine anderen Medien dafür benutzt. Also kein, irgendwie Mindmap oder so was dann aufgezeichnet. Was wir vielleicht sonst auch vor Ort gemacht hätten. Das kann sein. Also, wir haben dann einfach nur gesprochen und dann die Ziele eben formuliert. In einer Excel-Tabelle halt über einen Screen geteilt, Bildschirm geteilt, und dann halt die Ziele ausgeschrieben. (DFHI1 225-242)

Homework

This leads us to the next point, that has developed. I would like to call it “homework”, because the participants of the decision-making process are required to work on a document before the actual meeting in order to prepare it. Six out of eight interviewees mentioned that often before they came together for a decision-making meeting, the preparation team sent out a document informing the participants about the decision that needed to be made (EDU1 203-210, EDU2 367-380, EDU3 268-269, EDU4 143-145, DFHI1 93-96, GFA1 221-223). EDU1 elaborated how they and their German colleagues worked together on a document they called “project paper” (EDU1 217-219). This “project paper” contained all the information about the decision and the first attempts to formulate goals. After this document was created, it was sent to the other partners whose task was to read it, comment on it, or suggest changes. Then, it was sent back to the preparation team who were responsible to incorporate the new information and present this paper in the next meeting (EDU1 203-237).

EDU1: Und, wenn ich da reingehe und wir haben eine Idee. Das wird nichts. Aber wenn ich ein Papier habe, was ich vorab verschicke, wo sich jeder mal mit vertraut machen kann, wo er Fragen stellen kann / Und ich nenne es immer Arbeitspapiere. Und ich sage ja, ich bin da völlig leidenschaftslos. Wenn einer es durchstreicht und sagt, „Liebe Leute, es ist nichts.“ Ne? Dann ist es so. Habe ich kein Problem mit. Oder Ergänzungen, Veränderungen / Es ist ein Diskussionspapier, eine Tischvorlage, wie man sagt. Ne? Und die steht zur Diskussion (EDU1 203-210)

Finally, GFA1 stated that reading this kind of documents would be indispensable to follow the decision-making process (GAF1 215-223).

4.2.3. Presentation of Data and Information

In this section, the participants talked about how the information that was relevant for the decision-making process was presented to the decision-making committee. Four interviewees explained most of the time video conferences were organized to present the data and information for the decision-making process (EDU1 253-259, EDU2 127-128, EDU3 189-190, DFHI1 100-101). EDU2, EDU3, and EDU4 said sometimes some information for a decision was only presented by e-mail (EDU2 376-380, EDU3 187-190, EDU4 48-50). Besides, seven interviewees said the screen was shared to present the information (EDU1 470-480, EDU2 399-406, EDU3 275-281, DFHI1 247-251, DFHI2 367-377, EUS1 253-273, GFA1 199-103). Especially DFHI2 made a differentiation by saying that the creation of such a presentation was depending on the importance and reach of the decision (DFHI2 367-377):

DFHI2: Nein, nein. Also, jetzt hier für diesen kleinen Kreis oder wo die Stunde ist, da machen wir natürlich keine PowerPoint-Präsentation. Dann muss man knapp präzise sein und direkt auf den Punkt kommen. Habe ich jetzt größere Projekte. Zum Beispiel: Jetzt haben wir digitale Abzeich(en) / Also, ich mache viel Projektmanagement, Projektkoordination und / Da muss dann natürlich auch die Projektleitung, also der Direktor insbesondere auch öfters mal entscheiden. Und da stelle ich denen das dann kurz vor / Auch / Kann PowerPoint sein, kann Excel sein, kann Word sein / Unterschiedlich. Und ich stelle ihm das kurz vor und er entscheidet dann also. (DFHI2 365-373)

All these things considered, this all leads to the question whether the preparation of a presentation might depend on the group size. Since DFHI2 and GFA1 work with a rather small group and they reported that they usually do not prepare presentations (DFHI2 281-286, GFA1 185-196).

4.2.4. Discussion/Option Selection

In this section, the participants talked about how the relevant information for the decision-making process was discussed and how the options for this process were defined. The members of Education4Democracy and DFHI1 stated that the options had been already formulated in advance by them to accelerate the definition of options during the decision-making process (EDU1 495-498, EDU2 285-288, EDU3 292-295, 224-228). They explained that through this behavior they could avoid long discussions and finally reach a decision:

BSC: Das, dieses Projektpapier das haben Sie mit Frau X erstellt, oder? Das /

EDU1: Ja, genau. Einfach als / Weil es ist eine Erfahrung. Auch wenn man in so einer Diskussion jetzt reingeht zum Beispiel / Wir haben ja dann eine Videokonferenz gehabt, mit der Steering Group. Und, wenn ich da reingehe und wir haben eine Idee. Das wird nichts. Aber wenn ich ein Papier habe, was ich vorab verschicke, wo sich jeder mal mit vertraut machen kann, wo er Fragen stellen kann / (EDU1 198-211)

Like the presentation, the discussion was also organized in form of a video conference. It must be mentioned that these two steps (presentation and discussion) were not held separately. All interviewees mentioned that they conducted them in one meeting (EDU1 500-510, EDU2 407-419, EDU3 211-215, EDU4 170-172, DFHI1 99-106, EUS1 140-142). Two parties were identified: Those who used tools to support the decision-making process, like the team of Education4Democracy, and those who did not. The interviewees of Education4Democracy mentioned they used a digital whiteboard or Etherpad for this process (EDU1 264-273, EDU2 407-419, EDU3 240-246, EDU4 191-201). In particular, EDU3 applied a workshop technique where they split up their group and used breakout rooms. In these breakout groups, they discussed a certain issue. Next, they presented their results to another group, where the results were discussed again:

EDU3: I mean, Etherpad to write ideas. We use some boards when collecting something more graphic, for example. We use a whiteboard, a digital whiteboard. And we

have also worked in breakout rooms. Just like having immediately a group of four people. And then moving these four people with another four like a jig saw. And then come back with some kind of agreement or comments that we've been doing in this small groups. (EDU3 249-254)

EUS1 mentioned they used a rating they created. This information was displayed in an MS Excel document and was used as a basis for their discussion (EUS1 263-273). On the opposite, the groups explained that they were simply discussing and did not use any media support during this process (DFHI1 258-264, DFHI2 365-367, GFA1 185-196).

4.2.5. Decision/Vote

In this section, the participants talked about how they made their final decision. In general, it could be found the decisions were rather made informally and they were not made anonymously. EDU3 and EDU4 explained that in order to vote for some minor decisions they used the decision tool Doodle⁷⁴ (EDU3 464-470, EDU4 138).

EDU3: And then we voted. I mean, just the idea with one / Ah! We used this tool, the internet tool when you have to vote. Like (BSC unintelligible) MailChimp, it was / What's the other one? Doodle? Doodle. Doodle. Doodle. Right. (EDU3 464-470)

Expressing the Opinion

For those interviewees who indicated they had a decision-making committee, it could be found they were all aiming for unanimity. When it came to the point when they needed to utter their decision, the moderator would ask the question on what to decide and then they stated their opinion. As mentioned before, in most cases this process was rather held in an informal way (EDU1 562-565, EUS1 316-322). In particular, EDU4 and DFHI1 specified they also used reactions or wrote down their confirmation in the chat (EDU4 386-395).

DFHI1: Ja, manchmal diesen Daumen hoch. Gibt es mittlerweile bei MS Teams ja. Oder so klatschen oder so was. Meistens formuliert dann / Also, haben wir quasi am Ende der Formulierungsrunde oder des Feedbackrunde. Vorher frage ich halt einfach / Formuliere ich quasi eine fertige Frage. Sage ich: „Beschließen wir dann, das wir es jetzt so und so machen. Habe ich das jetzt von euch allen so richtig verstanden?“

⁷⁴ Doodle is a web-based service that allows it to create surveys.

Mit den und den Änderungen noch vielleicht. Und dann kommt entweder halt einfach nur Nicken in die Kamera oder so einen Daumen zum Beispiel. Wenn es dann irgendwie so ein Kopfschütteln gibt, dann sagt der meistens noch was. Aber / Und erklärt seinen quasi sein Kopfschütteln. (DFHI1 295-303)

Coping with Disagreeing Team Members

When talking about the voting process, a question that quite often arose was: How to cope with disagreeing team members (EDU1 198-200, EDU2 552-558, EDU4 94-96, DFHI2 416-437)? Here the interviewees suggested different coping mechanisms. DFHI1 stated they discussed the issue with the respective person and when it was appropriate, they would add some changes to the decision (DFHI1 318-334). Whereas the interviewee DFHI2 explained they followed a different path: They created a document together with the respective person, where they would write down the pros and contras to be able to think more reflected about the concerning topic and to document it. Nevertheless, they admitted that at a certain point they would interrupt the discussion and enforced the decision they thought was right:

DFHI2: Also, ich versuche mich dann doch auch noch mal auszutauschen, noch mal intensiver, dann.

BSC: Auf welche Art und Weise? (lacht)

DFHI2: Auch noch mal / Also nicht per E-Mail, sondern auch über Teams. Finde ich auch / Also, wie gesagt, schon öfters mal ganz wichtig. Dann auch, sich zu sehen, sich auszutauschen. Dann noch mal, vielleicht auch zusammen schauen, dass man das noch mal aufschreibt, zum Beispiel, in Word. Man teilt seinen Bildschirm. Fasst dann noch mal zusammen. Schwarz auf weiß die Vorteile, die Nachteile. Also, wichtig finde ich schon, dass man das auch dokumentiert dann. Weil eine Woche später, hat man oft nur noch die Gedanken im Kopf, die man auch schon vorher im Kopf hat. Aber nicht die, die man diskutiert hat. Weil das hat sich dann oft verankert die eigene Meinung. Aber was der andere dann gesagt hat, war vielleicht auch ganz sinnvoll. Daher finde ich es das dann doch wichtig, dann auch aufzuschreiben. Auch wenn es virtuell ist. Und man diskutiert dann einfach. Aber / Ich muss auch dann auch zugeben, ich habe mir das auch so angewöhnt. Und muss dann sagen, „Ja, tut mir leid. Wir gehen jetzt doch erst einmal in die Richtung.

Vielleicht sieht man dann doch, dass die andere Richtung besser gewesen wäre. Dann kann man noch mal die andere Richtung von dir einschlagen. (DFHI2 416-437)

EDU1 and EDU2 suggested that – in case it was possible – they would remind the disagreeing party on the contract they had together (EDU1 198-200, EDU2 532-558). In contrast, EDU4 said a disagreeing would be accepted, and the disagreeing party was not forced to participate.

4.2.6. Documentation & Communication

In this section the participants talked about how the decisions, that were made, were documented and communicated. It could be observed that in most cases meeting minutes were made and sent out via e-mail (EDU1 484-489, EDU2 533-534, EDU3 249-251, EDU4 464-475, DFHI1 337-339, EUS1 216-217). EDU2 described their meeting minutes were not only a document containing notes about the results of the meeting, but it would also contain the documents they created during the meeting e.g., whiteboard documents, Etherpad documents (EDU1 279-293, EDU2: 239 - 246):

EDU2: Das Protokoll ist im Endeffekt auf der einen Seite ein typisches Protokoll. Das heißt es gibt einen Protokollanten, der sich entsprechend Notizen macht zu den jeweiligen Tagesordnungspunkten. Aber es kommen zum Protokoll / auch in den Tag / In dem Programm gibt es in der Regel immer auch interaktive Sachen, wo gemeinsam gearbeitet wird. Ob wir Etherpad oder Whiteboard oder so ist. Diese Sachen werden in der Regel alle angehängt, im Originalzustand. Und aber die im Protokoll erscheint dann quasi die Zusammenfassung dieser Auseinandersetzung so wie sie dann vorgenommen wurde im Plenum. (EDU2 239-246)

EUS1 described that one person started to create the meeting minutes based on their notes. Then, this person would send out this document to the other participants who were, in turn, adding missing points (EUS1 227-229). In contrast, GFA1 explained that instead of meeting minutes they worked with MS SharePoint and an HR-database. There they entered the state of the discussion for the decision (GFA1 294-307). DFHI2 explained their team did not compile meeting minutes. Despite they took some notes about the outcomes of each meeting by themselves (DFHI2 299-401).

Those teams that were making meeting minutes and had a decision-making committee reported, it was possible to recall the decision (DFHI1 337-347) or to suggest changes to

the meeting minutes (EDU1 574-584). To do this, they worked with waiting periods which allowed them to intervene by a specified deadline.

DFH11: Also, hauptsächlich dokumentiert im Protokoll. Und / Ja.

BSC: Wird das dann verschickt? Oder ist das in Teams zugänglich? Oder beides?

DFH11: Ja, beides. Also, wir haben uns so die Kommunikation festgelegt, dass wir es auf MS Teams hochladen. Das man da dann auch eine / Und parallel / Also, man schreibt als Aktionsverantwortliche eine kurze Mail an alle, "Hallo zusammen, hier das Protokoll von dann und dann. Steht auf MS Teams. Ihr habt bis Freitag Zeit das zu lesen und auch notfalls Kommentare oder Änderungswünsche zu sagen." Wenn zum Beispiel, eben, zum Beispiel, eine Entscheidung falsch verstanden wurde oder doch jemand übergangen wurde, kann man da zum Beispiel, noch mal die Hand heben und sagen, „Hey, doch ich möchte noch mal was ändern.“ oder so. „Habe ich anders verstanden.“ (DFH11 337-347)

This example provides another interesting detail: DFH11 indicated they did not only send out the meeting minutes, but they also saved them on the collaboration platform MS Teams. Since DFH11 unfortunately did not make any further comments on the notification settings of MS Teams, a general remark about the potential use of MS Teams should be made here. Depending on the notification settings, MS Teams offers the possibility that the team members are informed about any changes. Thus, they could react to the changes immediately and for instance, make a suggestion.

4.2.7. Implementation of the Decision

In this section, the interviewees talked about what they did to ensure that the decision was implemented. The statements the participants made could be categorized into five sections: Trust, clear communication, regular meetings, reminder to implement the decision and tracking of results. Three of the interviewees said they trusted their partners to implement the decision (EDU2 591, EDU4 452-459, GFA1 440-463). EDU4 explained, to them, their partners' participation in the project represented some kind of commitment:

EDU4: Ich glaube, da gibt es gar keine Zweifel irgendwie, dass sie umgesetzt wird, weil wir von vorneherein einfach zugestimmt haben an diesem Projekt teilzunehmen und für mich wäre das irgendwie einfach nicht ja nicht Teilnahme am Projekt, das

sicher allen schaden könnte. Von daher, wenn wir etwas / Man geht einfach davon aus / Also, wenn ich jetzt / Wenn eine Entscheidung getroffen wird und wir sagen: „Wir machen das.“ Dann muss ich diejenige sein, die irgendwie ja das koordiniert hierzulande zum Beispiel. Und dass wir das dann auch wirklich durchziehen sozusagen. Und wenn nötig, dann alle daran erinnern und einfach selbst die Verantwortung übernehmen. (EDU4 452-462)

Moreover, EDU1 and EDU2 said that in case the group members disagreed to implement the decision, they would again remind them of the existing contracts (EDU1 198-200, EDU2 532-558). Above this EDU1, EDU2 and EDU4 mentioned that regular meetings were held to ensure a constant information flow, to check if the things were correctly understood and if the implementation went on well (EDU1 588-595, EDU2 98-116, EDU4 461-463). Besides, EDU4 and DFHI2 explained that they would simply remind the partners to implement the decision (EDU4 452-462, DFHI2 405-406). In contrast to this, GFA1 was convinced clear communication would be sufficient (GFA1 292-301).

4.2.8. Media Use

This chapter will focus on the comments the interviewees made concerning the overall media use throughout the decision-making process. Since the media use is closely connected to the previous sections it is possible that some things mentioned might appear repetitive. Nevertheless, these repetitions are necessary since they allow to examine the media use in its overall context.

In general, the participants reported they used in most cases their computers and seldom their telephone/cellphone for their main communication. Regarding the computer, usually, e-mails were sent, or video conferences were held to exchange with colleagues and partners. The participants of the study said that they were merely using their telephone/cellphone. They stressed it was only used for small and quick exchanges. Moreover, the creation of documents became more important since they needed to visualize, present and document relevant information and this enabled asynchronous communication.

Telephone/Cellphone

The answers of the interviewees made it obvious that the importance of the telephone as a communication tool has decreased. Telephone conferences were not organized at all and so it seems a phone call was only used to discuss bilateral topics (EDU1 186-188,

EDU3 66-68, EDU4 118-119, EUS1 353-355, GFA1 358) or for quick exchanges (DFHI2 349-353). Despite this, the number of calls has decreased. Five of the eight interviewees mentioned they used messenger apps to quickly communicate with their team members (EDU1 264-369, EDU4 411-416, DFHI2 241-243 EUS1 355-356, GFA1 384-393). For instance, EDU4 stated:

EDU4: Wir haben noch eine Viber Group für die kroatische Gruppe. Und das wir uns vielleicht, wenn eine Frage ansteht oder wenn jemand etwas nicht verstanden hat sprachlich, dann in die Viber Group tippt. Die muss man dann auch noch bei der / Also, das Handy auch noch bei der Hand haben, um zu gucken und dann auch noch antworten zu können. (EDU4 411- 416)

In contrast, GFA1 admitted that the use of WhatsApp⁷⁵ was “forbidden” by their organization. They explained it was only allowed to use WhatsApp if there was no other possibility to contact the respective person (GFA1 384-393).

E-Mail

The members of Education4Democracy, DFHI1, and DFHI2 stated they wrote e-mails for general communication (EDU1 601-607, DFHI1 340-343, DFHI2 214). The interviewees of Education4Democracy said they were particularly writing e-mails during the data and information generation process (EDU1 223), for the communication of the decision and for sending out the meeting minutes (EDU1 223, EDU2 126-129, EDU3 189, EDU4 144-152). As mentioned above, in the case of EUS1, the e-mail exchange seemed to be particularly important during the data and information generation phase and to communicate the decision (EUS1 69-70, 227-229, 260-263, 414-415). The interviewee GFA1 reported they likewise used e-mails mostly during the information and data generation process (GFA1 175-178). They added that to communicate with colleagues and clients they used a huge range of programs (GFA1 366, 377-379):

BSC: Und dieser Austausch wie findet der statt? Ist das? / Rufen die sich an? Oder schreiben die Mails?

GFA1: Meistens Chat oder Videokonferenz oder Telefon. Mal eine E-Mail. Aber selten. (GFA1 175-178)

⁷⁵ WhatsApp is a messenger service that can be used for smartphones and desktops.

Above this, DFHI2 remarked sometimes even discussions between colleagues were held via e-mail (DFHI2 350-351).

Video Conferencing

Although it might seem evident, it is worth mentioning that the analysis showed that video conferencing was the technique the interviewees mainly used to come together to exchange information, discuss and make decisions (EDU1 619-621, EDU2 119-121, EDU3 190-191, EDU4 169-172, DFHI2 66-67, EUS1 421-422, GFA1 355-358). When talking about the online meetings EDU4 and DFHI2 mentioned the importance of an active camera to support the communication (EDU4 426-427, DFHI2 64-66):

DFHI2: Es ist, glaube ich, schon gut, dass man auch da die Kamera dann an hat. Weil Gestik und so macht, glaube ich, doch Einiges aus. Man sieht dann auch, ob die Person wirklich dabei sind oder nicht. (DFHI2 64-66)

A feature of video conferencing is the ability to share the screen of the respective device to visually support the information (EDU1 258-259, EDU4 516-518, DFHI1 247-251, DFHI2 424-432, EUS1 264-273). Moreover, it allows its users to create breakout rooms. This was a feature that was only used by the members of Education4Democracy. They aimed to enable bigger groups to discuss and make the meetings more interactive and participative (EDU1 266-268, EDU3 249-254, EDU4 190-192).

Presentation/MS PowerPoint

As learned in the previous chapters (4.2.3, p. 60 ff.), the interviewees reported they used presentations for visual support.⁷⁶ It seemed that in particular they often used MS PowerPoint for this purpose. EUD2 and GFA1 uttered they often used MS PowerPoint during the presentation phase (GFA1 470-480, EDU2 402). DFHI1 exemplified they likewise used MS PowerPoint to present information (DFHI1 244-251). In contrast, DFHI2 only used MS PowerPoint if there was a major decision to be made. Apparently, EUS1 and GFA1 did not use MS PowerPoint – or any other comparable programs – during their decision-making process.

⁷⁶ Please note, that some interviewees did not specify which program they used to create, or respectively hold, the presentation. Therefore, it cannot be automatically deduced that all of them used MS PowerPoint.

MS Office

This directly leads us to the next topic: MS Office. The participants indicated they used quite often MS Office products during their decision-making process. The programs that were mentioned quite frequently were: MS PowerPoint, MS Word, MS Excel, and MS Teams. As the use of MS PowerPoint has been elaborated in the previous section, in the following only the three other programs will be presented.

MS Word

EDU1, DFHI1, and DFHI2 explained they used MS Word during the decision-making process. Concerning the team of Education4Democracy, it seemed the functions of MS Word played a special role during the information and data generation phase. For instance, EDU1 explained they used MS Word to create the “project paper”. Here in particular the “Track Changes” function was used to track the changes that were made in the document. As a result, the preparation team was able to incorporate the partners' suggested corrections into the document and present the results at the next meeting (EDU1 203-211, 229-230). DFHI1 and DFHI2 likewise expressed they used MS Word to present the material they created during the information and data generation phase (DFHI1 91-92, DFHI2 370-372). However, it should be kept in mind that for the DFHI2's team the creation of these kinds of documents always depended on the reach of the decision (DFHI2 365- 372).

MS Excel

As already reported, DFHI2 preferred MS Excel over MS Teams to facilitate the organization of the decision-making process. They explained they used MS Excel to work with to-do lists, to document decisions and to keep track of activities and their details (status, responsibilities, date when decisions need to be made; DFHI2 249-255, 286-292, 295-297, 309-318, 319-334, 337-339).

DFHI2: Jetzt inzwischen auch. Ich versuche papierloses Büro zu machen. Also, schon viel auch mit Excel. Vor allem viel auch / Also, ich habe da verschiedene Strukturen. Einmal meine To-dos, einmal / Ich habe das alles aufgeschrieben. Also, einmal weiß ich dann die drei Punkte, die ich mit Mitarbeiterinnen 1 besprechen möchte. Mit / Drei Punkte, mit Mitarbeiterinnen 2 und 4 Punkte zum Beispiel mit meinem Chef. Und dann habe ich aber noch mal eine Liste, die ich mit allen besprechen möchte. (DFHI2 286-292)

In contrast, EUS1 elaborated they used MS Excel to create a ranking that should support the decision-making process (EUS1 254-257).

MS Teams

In the “Introductory Call” all interviewees stated they used MS Teams regularly to conduct the video conferences when they needed to make a decision. GFA1 apparently used MS Teams to its fullest extent, not only video conferences were held with this tool, but also it seems that the main communication was conducted through this platform. Above this, they used it as well as a temporary document filing system and to organize their information and projects (GFA1 377-379, 413-437). In the case of DFHI1 it was similar. They did not only use MS Teams for video conferencing but also used its collaborative functions e.g., by sharing files (DFHI1 230-232, 351).

In contrast, the team of Education4Democracy and EUS1 used MS Teams for discussions via video conferences (EDU3 56-57, EUS1 348). DFHI2 reported that at the beginning their team was very skeptical about the functioning of MS Teams. Despite this, they were urged to use it since they needed to compensate that they could not travel. In consequence, they had to use it quite frequently and thus the majority got used to it (DFHI2 517-521). However, some colleagues did not seem to use MS Teams regularly also because it was not mandatory to be online in MS Teams. As a consequence, it was very difficult to reach them via MS Teams (DFHI2 260-271). Therefore, MS Teams could not be used as their main communication tool (DFHI2 241-243). Further, DFHI2 criticized the functions of MS Teams – though effective – were overwhelming. They (the interviewee) explained they preferred to organize their projects in an MS Excel chart because of its clarity:

BSC: Aber ich muss gerade mal fragen, es gibt ja auch diese Funktionen von Teams. Genau das, was Sie beschreiben.

DFHI2: Hmhm. (bejahend).

BSC: Hat / Oder es / Funktionieren die bei Ihnen gar nicht?

DFHI2: Doch, doch. Aber ich bin mehr der Fan von Excel. Also, ich habe jetzt auch/

BSC: Aha.

DFHI2: eine Kollegin und die arbeitet auch an einem Projekt. Also, für ein größeres Projekt. Und die hat das vorher auch nie so in Excel gemacht. Die hat da in Teams so

ganz komplizierte Tools benutzt. Und ich habe ihr jetzt das mal gezeigt, wie ich das mache in Excel. Und die ist jetzt auch darüber gewechselt. Also,

BSC: (lacht)

DFHI2: Also, man kann wirklich viele Tools inzwischen nutzen. Also, es gibt bei Teams, glaube ich, zwei, drei verschiedene Apps, die man da herunterladen kann. Aber am Ende ist das dann nicht alles übersichtlich. Also / Ja. Also, auch mit den Aufgaben hin- und herschieben, wer da gerade was macht. Dann in diese Kachel / Also, ich bin da nicht so der Fan davon, muss ich zugeben. (DFHI2 319-334)

Zoom

Although it appears MS Teams was mainly used as a video conferencing tool, the interviewees, EDU3, EDU4, DFHI1 and GFA1, reported they also sometimes used the video conferencing platform Zoom (EDU3 306-322, EDU4 417-420, DFHI 352-353, GFA1 377-379). As already mentioned in chapter 4.2.1 (p. 55 ff.), the team of DFHI1 used Zoom in case they wanted to use the interpreting function (DFHI1 352-353). Particularly impressive here was EDU4's detailed explanation of their use of this platform:

EDU4: Ich persönlich nutze irgendwie alles Mögliche, was das so anbietet. Wenn wir jetzt zum Beispiel Zoom haben, benutze ich auch gern so eine Reaction da mit Herzen (BSC: Ah!) (beide lachen) (EDU4 393-395)

EDU4: Also, wenn ich so ein Zoom-Fenster aufhabe, bei meinen Zoom-Treffen mache ich alles Mögliche auf. Also, lasse ich mir alles zeigen, Chat, Participants, alles. Und ich habe gesehen, dass die anderen Leute das nicht machen. (EDU4 417-420)

EDU4: (unverständlich) Ja, ich versuche dann alles Mögliche irgendwie in Sicht zu behalten. Manchmal habe ich noch mehrere, über meinem Zoom, noch mehrere Fenster / (lacht) (EDU4 436-438)

EDU4: Auch bei manch anderen Veranstaltungen, die wir moderieren per Zoom. Da bin ich auch Co-Host oder so. Und dann muss ich auch aufpassen, ob jemand noch jemand Neuer dazukommt, dass ich das nicht verpasse, damit ich die Leute reinlasse. Oder wenn jemand zufällig sein Mikro einschaltet, schnell stumm schalten. (EDU4 442-446)

Other Tools and Programs

In spite of the fact that they were only briefly mentioned by some of the interviewees some programs and tools should be presented since they were also used to support the decision-making process.

The interviewees EDU2, DFHI1, and GFA1 indicated they used collaborating tools to create and gather data/knowledge, and exchanged with colleagues (EDU2 413-417, EDU3 249-251, DFHI1 94-95, GFA1 306-309). For instance, EDU2 specified they brainstormed together with their partners and noted down their thoughts, and communicated via the tools Etherpad, ZUMpad⁷⁷ or used a digital whiteboard.

EDU2: Oder es gibt was, was wir auch viel genutzt haben, das war ein, einfach mal so ein Brainstorming auf dem Etherpad, das man da / Oder Zoompad, whatever sind / benutzen wollen. Dass das einfach mal jeder die Möglichkeit hat, sich jeder die Möglichkeit hat sich hier ja wie so darzustellen und seine Überlegungen darzustellen. (EDU2 413-417)

As previously mentioned, this team used the voting tool Doodle to make decisions on minor issues e.g., the topics of the next meeting (EDU2 595-607). Moreover, and as indicated earlier, EDU4 used Google Forms to generate data and information that should serve as a basis for the decision-making process (EDU4 276-278).

GFA1 explained their company used MS SharePoint as a long-term data filing system and a database to make data equally accessible for the colleagues (GFA1 306-309). A special feature here was that different access rights were used. Therefore, not everyone could access everything (GFA1 133-139, 295-301, 309, 314-319, 323-325).

DFHI2 stated in one team they used the project management tool Trello. They criticized the large number of notifications they received through this tool. This would lead – according to them – to a loss of overview:

DFHI2: Ja. Wir haben zum Beispiel Social Media, wo wir die Kanäle von unserem Hochschulinstitut betreiben. Und hier haben wir jetzt mit der Projektgruppe Trello. Und bei Trello bekomme ich jetzt halt die ganze Zeit die Benachrichtigungen auf dem

⁷⁷ ZUMpad is a collaborative text-tool that can be used online.

Handy. Und / Also, keine Ahnung. Ich habe da jetzt / Heute Morgen hatte ich da seit gestern Nachmittag 50 Benachrichtigungen.

BSC: Ach, ja.

DFHI2: Was soll ich mir jetzt alle 50 Benachrichtigungen durchlesen? Jeder hat schon die anderen kommentiert. Da weiß ich gar nicht mehr, was der aktuelle Stand ist. Da bin ich nicht da so der Fans so davon dann. (DFHI2 340-348)

4.2.9. Obstacles of the Decision-Making Process

This section examines the participants' answers about the obstacles they encountered during the decision-making process. In general, six major factors could be held responsible for difficulties during this process: Social factors, time, the incapability to make a decision on the spot, the working atmosphere, communication issues and the complexity of the planning.

Social Factors

The social factors include all answers related to the lack of contact the interviewees had to their colleagues and partners, the assurances the interviewees did not receive from them, and trust issues they had.

Lack of Personal Contact

EDU1 explained the lack of (physical) contact with colleagues and partners made it challenging to work during this period (EDU1 732-736).

EDU1: Ja. Und ich habe nicht diese Gesprächsqualität, die ich eben im physischen Treffen habe, ne? Man merkt / Merkt man selber, dann sagt man paar Höflichkeiten „Ach, wie geht es?“, „Ach, das hast du gemacht“, „Ach, schön“ und so weiter. Das ist es dann, ne? Die Qualität ist / Es ist wirklich ein Qualitätsunterschied, ne? (EDU1 732-736)

In particular, the fact that the meetings were now held as video conferences made it difficult for them to estimate the reactions of their colleagues (EDU1 800-802). They explained it was hard for them to know if their colleagues understood their point or if they were even listening. Above this, EDU1 mentioned they were experiencing generally less contact with people, for instance, due to fewer online meetings. For them, this resulted in a lower quality of exchange between colleagues and partners and made it impossible to

decide (EDU1 732-736). Moreover, they complained about the misunderstandings that evolved regularly (EDU1 768-774). According to them, this was because they could not meet in person. Above this, they claimed it was impossible to have an in-depth discussion and to agree on complex issues (EDU1 764-768). Due to these difficulties, they said they had the impression that the team members had developed more understanding for each other. Hence, they were more motivated. Moreover, they found the collaboration was more cooperative and transparent (EDU1 732-736, 745-747, 752-774). However, this did not change the fact that an in-depth discussion was impossible to make and sometimes even a decision could not be made (EDU1 670-672).

EDU2 remarked the lack of interaction with people and real encounters as well (EDU2 688-696). EDU3 likewise reported they experienced less interaction with people (EDU3 59-64, 434-448). Apart from that, they explained they had the impression there were no “relaxing moments, like having a coffee on the corridors or having lunch together.” (EDU3 386-387). Similar statements were also made by EUS1 who likewise struggled with the lack of social contacts and less possibilities to have bilateral discussions during the decision-making process (EUS1 434-443). DFHI2 likewise commented on the little interaction they had with people. They added that they had the impression they were not anymore working as a team but rather alone. In the case of GFA1 similar statements could be found. They remarked that since there were no personal conversations anymore, everything would be reduced on the work-related exchanges during the video conferences. In consequence, there were fewer personal-work-related conversations. Moreover, they found the commitment of the team members to keep promises had decreased (GFA1 63-72, 440-463, 490-499).

Lack of Quick Exchanges

EDU3, DFHI1, DFHI2 and GFA1 explained they missed the small and quick exchanges they had with their colleagues. For instance, when they were meeting them by chance in the hallway or when they went to the canteen together (EDU3 384-389, DFHI1 451-463, DFHI2 205-211, GFA490-504).

PH: Ja, inzwischen / Früher ging das auch viel noch mal über den Flur, wo man sich noch mal mit getroffen hat kurz. Oder auch draußen mal, wenn man mal kurz Pause gemacht hat. Oder auch beim Mittagessen /Also, beim Mittagessen, war natürlich dann auch / Man hat dann die ganz große Mensa vor sich gesehen und dann wusste

man, "Ah ja, da habe ich ja noch ein paar Themen, zum Beispiel, mit der Studienleitung." Es ist / Hat sich dann an den Tisch gesetzt. Und jetzt ist inzwischen doch der Austausch wesentlich weniger geworden. Also, ja. (DFHI2 205-211)

These small exchanges enabled them to clarify some things quickly and in an uncomplicated way. EDU3 further explained they felt the exchange of feelings went missing during the video conferences (EDU3 384-389). GFA1 added to their statement they had the impression the processes became more impersonal (GFA1 490-504).

Trust Issues

This leads us to the topic of trust issues. Although trust has a major role in teleworking literature (Gajendran & Harrison, 2007; Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008; P. Peters et al., 2016; Van der Lippe & Lippényi, 2019), it is surprising it was not often mentioned by the interviewees. Only EDU1 briefly pointed out:

EDU1: Ich meine, ich muss Entscheidungen mit Menschen treffen, ja, auch mit den Schulen, die habe ich noch nie gesehen (EDU1 673-675)

Time Pressure and Time Management

Since the pandemic interrupted the working processes and the teams had to adapt to the new condition a lot of time was lost. In addition, the number of meetings has increased. Consequently, time has become more valuable than ever.

EDU1 reported that their team had lost a lot of time and they now lacked the time for preparations. Moreover, they said the processes were growing slowly which increased the time pressure even more (EDU1 122- 124, 319-338, 740-742, 833-838). EDU3 confirmed these statements and explicitly pointed out that some meetings were taking extremely long (EDU3 476, 502-503, 507-509). Above this, EDU4 mentioned that measures to save time were implemented (EDU4 583-588). Like EDU1 this participant mentioned the slow proceeding as well (EDU4 602-608) and remarked, like EDU3, the long durations of the meetings (EDU4 617-618, EDU3 513- 517). DFHI2 explained they likewise faced issues with time pressure because they needed to make decisions quickly and had less time available than before (DFHI2 18-24). As mentioned before in chapter 4.2.1 (p.57), they reasoned this with the increased amount of their meetings and a significant decrease of the accessibility of their colleagues (DFHI2 478-482, 518-521, 540-547, 561-562). They

concluded that good time management had become more important (DFHI2 567-570). Therefore, they tried to avoid long discussions (DFHI2 136-140, 372-377).

Incapability to Make a Decision on the Spot

EDU1, EDU4, and DFHI1 stressed the fact that it was difficult to make decisions on the spot and they assumed some of them needed more time to think and exchange with colleagues. EDU1 and DFHI1 reasoned this with the importance of the decision (EDU1 19-22, 571-580, DFHI1 120-125, 240-243, EDU4 179-188). EDU4 explained this situation very precisely:

EDU4: Oft passiert es, dass / Ich glaube, dass in den Videokonferenzen ist es vielleicht / Ich habe den Eindruck, den Menschen vielleicht auch zu spontan auch so eine Entscheidung jetzt „Aha“ zutreffen. Weil wir nicht wirklich zusammen sind. Sondern jeder vor seinem / Noch nicht mal die Länder-Teams, wo wir dann vielleicht „Aha. Hmhm. Hmhm.“ besprechen könnten untereinander. Sondern wirklich alle, auf diesem Screen verteilt. Und dann, dann sehe hinter ich diesem Schweigen, dass die Leute vielleicht jetzt überlegen. Vielleicht denken: „Ich bräuchte noch mal Zeit.“ Ich glaube, das wird dann auch gesagt, „Jetzt erst mal glauben wir schon. Aber wir besprechen uns dann auch noch mit / “ Keine Ahnung, zum Beispiel mit der Schule. (EDU4 179-188)

Working Environment

Six interviewees reported that the working atmosphere had changed (EDU1 670-671, EDU2 663-666, EDU3 503, EDU4 616-617, EUS1 444-446, GFA1 445-449). This is not surprising, because all the difficulties mentioned in the previous sections, e.g. social factors, time pressure and time management, ultimately have negatively affected the working atmosphere. Above this, EDU1 and EDU2 mentioned that the communication generally had become more difficult (EDU1 800-802, EDU2 663-666). They reasoned they were not sure if what they said was understood by their counterparts. Their project team counteracted this problem by working with breakout rooms which allowed them to have more intense discussions (EDU2 474-477). Above this, EDU2 acknowledged they had the impression they all were sometimes distracted by the new technology and its unknown functions (EDU2 649-650). Despite they conceded that these distractions were also possible in the office as technology would not always be working as it was supposed to be (EDU2 666-667). In addition, EDU3 stressed this would not be sufficient and still not everybody would have the possibility to participate in the meeting (EDU3 503-504).

EDU1, EDU3, EDU4, EUS1, and GFA1, all agreed it had become more exhausting to work from home (EDU1 695-708, EDU3 503, EDU4 616-617, EUS1 444-446, GFA1 445-449). In particular, EDU1 provided several reasons: First, they named that the planning had become more complex because now the need for a backup plan had become more important (EDU1 858-863). Next, they mentioned it was more tiring than traveling (EDU1 879-884) and it was hard to constantly look at the computer (EDU1 893-897). Moreover, EDU1 explained that even the breaks – they called them “Health Breaks” – became exhausting (EDU1 695-708). They reasoned they were working during these breaks. Thus, they were for instance, answering e-mails or making quick phone calls instead of having a break (EDU1 695-708, 713-719, 722-730, 899-901). EDU3 provided another reason. According to them, it was again the long duration of the meetings that made the work more exhausting (EDU3 507-509). EUS1 considered that this was due to the lack of concentration during long meetings (EUS1 447-479). GFA1 explained that for them it was more exhausting since they had the impression, they had to constantly ask their colleagues for feedback in order to be updated (GFA1 445-449). Besides, they reported that sometimes their colleagues got too involved with their task and forgot other members who were dependent on them. Consequently, these colleagues could not proceed with working (GFA1 470-477).

Lack of Clear Communication Rules

This leads us to the next point which is likewise noticeable. It could be assumed that since the organizations were facing a new situation, guiding communication rules were set up to ensure a smooth cooperation between the teleworking employees (cf. EDU4 478-482). However, the opposite seemed to be the case: Communication rules were simply not created/adapted and therefore they were not implemented. EDU4 explained that due to the lack of these rules, they were not up to date regarding a decision (EDU4 150-152). Thus, they would not know what the next step was. In consequence, it can be observed that this lack of information creates insecurity as exemplified by EDU4 (EDU4 150-152). Only DFH11 and GFA1 indicated that they had communication rules for teleworking (DFH11 339-340, GFA1 294-296, and “Introductory Call”). GFA mentioned during the “Introductory Call” that these rules enabled a clearer communication. Above this, it should be noted that the communication rules in the case of DFH1 were apparently rough guidelines instead of concrete rules:

DFH11: Also, wir haben uns so die Kommunikation festgelegt, dass wir es auf MS Teams hochladen.“ (DFH11 339-340)

Interrupted Communication

Since the meetings were held virtually, several factors influenced the communication and interrupted it. The interviewees mentioned here the language barrier, technical issues, shallow communication, misunderstandings, and the lack of non-verbal communication⁷⁸. EDU2 explained they realized the importance of a detailed and conceivable explanation (EDU2 623-639): They reasoned that since their colleagues and partners did not participate in every step of the preparation from the beginning, they might have difficulties understanding everything. Moreover, they added that despite there might have been a detailed explanation of this step, it was hard to create a common understanding (EDU2 623-639). EDU3 confirmed this statement by saying:

EDU3: As you mentioned, sometimes it's not clear if what you understand exactly what I understand. Regarding something that is described. (EDU3 184-185)

EDU4 admitted they sometimes had difficulties to understand some things (EDU3 159-163). In contrast to a face-to-face meeting where they would have the possibility to contact their colleagues directly, they had to contact them after the meeting. This shows that here the process of resolving the issue is delayed (EDU4 159-163). Alternatively, they said, there was a Viber Group where they were trying to solve these issues during the meetings (EDU4 409-416). Another way to solve issues caused by the language barrier was presented by DFH11. They explained in their team these questions were tried to solve directly (DFH11 390-397). In contrast to these approaches, EUS1 focused more on technical issues in their explanations. They said the people would sometimes speak at the same time which made it more difficult to follow them. (EUS1 421-423). Moreover, they complained it was more difficult to demonstrate and explain things to others during the video conferences (EUS1 423-427).

⁷⁸ Since the display of the references would disturb the reading, it will be explained here. Comments made by the participants about the language barrier can be found in: EDU1 400-405, EDU3 184-185, EDU4 159-163 and DFH11 390-397. Comments made about the technical issues can be found in: EDU1 685-687, EDU2 526-527, EDU3 24-26, EDU4 663-667, EUS1 421-427. EDU1 focused on the shallow communication (EDU1 783-793), misunderstandings (EDU1 768-774) and the lack of non-verbal communication (EDU1 795-799).

Complex Planning

Five interviewees confirmed it had become now more difficult and complex to plan (EDU1 133-138, EDU2 86-95, EDU3 28-33, EDU4 593-599, DFHI1 224-243). EDU1 gave several reasons: Adjustments of regulations (EDU1 158-169), increase of time pressure (EDU1 122-123), alternations in their finances and augmented costs (EDU1 482-485) as well as the constantly changing overall circumstances (EDU1 99-100). All these reasons together would make it more difficult to have a general overview. Above this, they mentioned that now they had to plan always for two formats⁷⁹ instead of only one (EDU1833-838).

Moreover, five interviewees pointed out they had issues with the security of the planning (EDU1 99-100, EDU2 214-215, EDU3 340-348, DFHI1 324-334). As previously mentioned, the pandemic made it difficult for their partners to participate in the decision-making meetings or to implement the decision. Thus, this resulted in an increased need for assurance. All these things considered together led to several loops during the decision-making process (EDU1 297-301, EDU3 340-348, DFHI1 324-334, DFHI2 453-461). Further, EDU2 added, that they ensured the quality of their process by conducting a revision after the decision. EDU3 and EDU4 explained that sometimes it was difficult to find an appointment and the right communication platform which was working for everyone (EDU3 24-26, EDU4 675-581).

When the interviewees were asked what they would change about the decision-making process, four of them answered they would change the duration and frequency of the meetings (EDU3 510-512, EDU4 692-702, DFHI2 589-592, GFA1 446-480). EDU3 said they would like to have more brief meetings where all participants had time to speak (EDU3 512-518). EDU4 confirmed this impression and added they preferred to have more intense meetings (EDU4 694-696). Moreover, they required clearer communication, in particular, what were the next steps (EDU4 696-698). DFHI2 highlighted the importance of frequent meetings (DFHI2 589-593). GFA1 added they wished for more close collaboration and exchange about the current status (GFA1 466-477). Further EDU1, DFHI1, and DFHI2 explained the validity of a decision became short-lived (EDU1 814-

⁷⁹ Possible formats could be for instance, an online event, a hybrid event or a present event with a reduced number of participants.

828, DFHI1 318-334, DFHI2 453-461)⁸⁰. They pointed out that due to the swiftly dynamic environment, circumstances simply changed, and/or it was harder to make precise assumptions. Thus, they concluded that the decision-making process became more and more iterative.

4.2.10. General Changes of the Decision-Making Process

In this section, we will focus on general changes that could be observed during the decision-making process. In the following not only the answers the interviewees gave for question 13 were counted but also all the remarks they made during the whole interview. However, to avoid repetitions, the information that was previously discussed will not be mentioned again.

First of all, it could be remarked the overall organization of the decision-making process has changed. One person or a few people are now responsible for the preparation of a decision (EDU1 195-197, EDU2 56-63, EDU3 292-295, EDU4 66-69, DFHI1 224-226, DFHI2 170-173, EUS1 180-187). Although the participants answered they exchanged information with their colleagues, it could be assumed that, as remarked by DFHI2 (DFHI2 220-223), the share of the own research has augmented. Another interesting issue was raised by the team of Education4Democracy. They explained that now they sometimes had video conferences to generate ideas before the initial meeting started (EDU1 264-273, EDU2 407-419, EDU3 249-254, EDU4 191-201). This means that the process of the generation of ideas and options has now moved upstream. Above this, EDU2 and EDU4 added that due to the decreased accessibility, some decision-making meetings were held without the team being complete (EDU2 214-216, 287-288).

The organization of the meetings has also changed. For instance, the team of Education4Democracy explained that for now, they used breakout rooms, Etherpad, and a digital whiteboard during their video conferences. As mentioned in chapter 4.2.8 (p. 71), the new role of the co-host developed. This person is supposed to support the organization of the meeting e.g., by allowing participants to enter the meeting and muting members who unmuted themselves accidentally (EDU4 442-446).

⁸⁰ These references mentioned here also refer to the statements following in this paragraph. For legibility reason it was decided to only mention them once.

EDU1, EDU2, EDU3, DFHI1, DFHI2, EUS1, GFA1 indicated the role of the media had changed. They named different incidents where they pointed out they had started to use a medium/program/tool they had never used before (EDU1 619-621, EDU2 671-676, EDU3 56-58, DFHI1 91-102, DFHI2 46-51, EUS1 264-273, GFA1 306-307).

Communication

The communication between the project members has obviously changed. Communication now seems to take place more via e-mail or video conferencing (EDU1 360-362, EDU2 126-129, EDU3 61-62, DFHI2 214, EUS1 353-358, GFA1 175-178). EDU1, EDU2, and DFHI2 explained their team tried to make the communication and processes more transparent in order to enable everyone to follow and to exchange (EDU1 749-750, EDU2 145-151, DFHI2 36-39). Above this, EDU2 elucidated that transparent communication was directly connected to a team's motivation. Therefore, they stressed the importance of communication for a good working environment (EDU2 145-149). They added they had the impression the conversations were less emotional (EDU2 641-650). Despite this, they think the information flow had improved (EDU2 623-628, 669-676).

EDU4 described that now more things were created as documents. They added that the ideas were now written down. For instance, comments of the ongoing discussion were visualized due to the use of Etherpad/digital whiteboard (EDU4 192-210).

DFHI1, EDU1 and EDU4 explained emojis were now used to support the expressions. DFHI1 simply described that emojis were used and did not make any judgment:

BSC: Und wenn die Leute antworten, wie machen die das? Heben die die Hand? Sagen die „Ja, das ist in Ordnung?“, Schicken die einen Smiley?

DFHI1: Ja. Ja, manchmal diesen Daumen hoch. Gibt es mittlerweile bei MS Teams ja. Oder so klatschen oder so was. (DFHI1 292-296)

Whereas EDU1 criticized the uses of them heavily since they were too superficial (EDU1 791-793).

EDU1: Ja, und das ist ja. Diese Nuancen fehlen, ne? Auch mit den Emojis. Auch wenn Sie einfach / Mir fehlen da die Nuancen. Die Nuancen kann ich nur wahrnehmen in der direkten Kommunikation. (EDU1 791-793)

In contrast, EDU4 seemed to support their use (EDU1 791-793):

EDU4: Ich persönlich nutze irgendwie alles Mögliche, was das so anbietet. Wenn wir jetzt zum Beispiel Zoom haben, benutze ich auch gern so eine Reaction da mit Herzen (BSC: Ah!) (beide lachen). (EDU4 393-395)

DFHI1 explained they used the MS Teams chat also to have an informal exchange between colleagues. They added that they utilized the chat to resolve issues with understanding (DFHI1 471-481). DFHI2 explained they decided to forward their calls on their cellphone. Although they took this measure, their colleagues complained they were difficult to access. Likewise, they could confirm this for their colleagues (DFHI2 228-243, 260-271, 365-377, 589-596). A possible reason for this could be that they used many communication tools (Telephone/cellphone, e-mails, MS Teams, MS Teams chat and video calls, WhatsApp and Trello), that are not synchronized. This could lead to the impression they were accessible although they were not.

4.3. Analysis of the Correlations and Configurations

For this next analysis step, only the interviewees of EDU1, DFHI1, DFHI2, EUS1, and GFA1 were selected. This can be justified by the fact that an attempt was made to create an image that was as undistorted as possible. Since EDU1, EDU2, EDU3, and EDU4 work together in one team it is not surprising they mentioned some issues several times, e.g., the use of Etherpad. EDU1's interview was selected as a representative interview because it is very extensive and contains the most variety and number of codes compared to the other interviewees. Although DFHI1 and DFHI2 both work for the DFHI they have different functions and responsibilities and are not working in the same team. Therefore, both interviews have been included in this analysis.

Moreover, some results may seem to be repetitive, but this repetitiveness is a good sign since it corroborates the results from the category-based evaluation.

4.3.1. Correlations Between the Codes of the Main Codes

To conduct this analysis, the code-relations browser of MAXQDA was used.⁸¹ The following pre-settings were made: In the first column and the first row, the same codes were displayed. The following main codes (incl. subcodes) were selected: “Roles”, “Data and Information Generation”, “Discussion/Option Selection”, “Decision/Vote”, “Documentation & Communication”, “Implementation of the Decision”, “General Changes of the Decision-Making Process” and “Media Use”. Furthermore, it was decided to choose the analysis type called “Überschneidung von Codes”. This analysis type only counts the overlap of codes at a segment.⁸² This means that two codes have to overlap and have been coded in the same segment. When there is an overlap, the program counts it as a correlation. After making these pre-settings for the code-relations browser, MAXQDA generated an interactive chart. In order to gain optimal analysis results the following chart settings were made: It was chosen to consider the total number of counts (in all interviews) and the count per interview only once. So that it was easier to estimate if the correlation were only project-specific and applied for one document, or if it also applied for the other documents and general assumptions could be made.

After the data was prepared, the following criteria were defined for the analysis: Those counts that were equal or bigger than three total counts were considered as significant and hence they were defined as strong correlation. Those counts that were less than two total counts were determined as insignificant since it was possible that the correlation was only a coincidence. Therefore, they were considered as weak correlations. In the following, only those counts that were equal or bigger than 3 total counts will be presented to deliver a precise analysis and to avoid enumerating correlations. Above this, it should be mentioned that the codes were assigned in such a way that they have only a heuristic value. Therefore, it is only possible to determine through analysis whether there are correlations within a main code or whether there are correlations between codes of two different main codes.

⁸¹ The display of the complete result from the code-relations browser would extend the capacities of the paper format of this study. A screenshot of the code-relations browser can be found in the Annex 6. The complete document can be found in the digital annex. It is named: “MAXQDA2020 Code-Relations-Browser - TOTAL COUNT” and “MAXQDA2020 Code-Relations-Browser - COUNT PER DOCUMENT”

⁸² MAXQDA defines a segment as a word, phrase or section.

Roles

There were no relevant correlations between the codes of the main code “roles”. Although there were some correlations, they only appeared once e.g., between the “Preparation Team” and the “Analysis Team/Consulting Team”. Since they were only mentioned once, it is impossible to say whether there was a correlation or if it was just a coincidence that they were mentioned together.

Looking at the correlations outside the main code, it could be observed there was a correlation between the codes “Preparation Team” and “Exchange With Colleagues” (EDU1 436-438, DFHI1 220-242, DFHI2 170-173, EUS1 260-263). It makes sense that these two were mentioned together because one part of the tasks of the preparation team was to generate data and information. Therefore, this team needed to exchange with their colleagues. Since this was reported in four documents it can be assumed that this process has not changed. Moreover, there was another correlation between the codes “Preparation Team” and “Media Support”. It was mentioned three times by EUS1 (EUS1, 185-187, 253-257, 260-263). This implies that their project team seems to use relatively more media support than the other interviewees. Above this, it could be observed that there was a correlation between the codes “Preparation Team” and “Intense Preparation Procedure”. This correlation was mentioned in three documents and had a total count of five (EDU1 837-842, DFHI1 240-243, EUS1 180-187, 253-257, 260-263). This leads to the assumption that all preparation teams find the preparation phase challenging because it was more intense than before. This assumption is confirmed by the findings that were presented in chapter 4.2. (p. 55 ff.).

Furthermore, the analysis showed there was a correlation between the codes “Decision Made Alone” and “Interaction With People” (DFHI2 478-482, 518-521, 540-547). Since this correlation could only be found in the interview with DFHI2, it could be assumed this correlation could be specific for this team. This correlation could be explained by their statements that the interaction with their colleagues and partners had changed in general. Before, they described they could interact with people but due to the pandemic this contact was restricted. Hence, they had fewer chances to exchange with their colleagues and therefore needed to make more decisions on their own if they wanted to decide in time.

Data and Information Generation

A correlation between the codes of the main code “Data and Information Generation” could not be confirmed. Although there were some correlations, they only appeared once. The first correlation identified, was between the codes “Creation/Organization of Preparing Documents” and “MS Excel” (DFHI2 287-292, 311-318, EUS1 354-257). Here it seemed the interviewees, DFHI2 and EUS1, created MS Excel documents which prepared their colleagues/partners for the decision-making process. It could be assumed they used MS Excel due to its clarity and the fact that information could easily be structured and displayed.

Moreover, the analysis demonstrated there was a strong correlation between the codes “Exchange With Colleagues” and the use of “MS Teams”. It was mentioned four times in three documents (DFHI1 230-232, EUS1 68-69, 70-71, GFA1 175-178). This implies that this way of communication was mainly used by all the project groups. Likewise, there was also a correlation for the codes “Exchange With Colleagues” and “E-Mail”. It was mentioned four times in two documents (EUS1 67-68, 69-70, 260-363, GFA1 175-178). This indicates the managers of EUSMAT and GFA communicated via e-mail during this phase to gather information from their colleagues. Furthermore, a correlation between the codes “Exchange With Colleagues” and “Intense Preparation Procedure” could be identified. This correlation was identified in three documents (EDU1 195-197, DFHI1 225-242, EUS1 260-263). Consequently, it can be assumed that the exchange with colleagues in order to gather information and data was particularly challenging during the preparation phase. Since it caused way more effort than it used to. The interviewees described they created together with their colleagues complex documents to write down their thoughts and make them transferable to other participants of the decision-making process.

The next correlation could be identified between the codes “Collaboration Platforms/Databases” and “MS Teams”. It occurred only in the interview with GFA1 and confirmed their statement that they used MS Teams as a collaboration platform to support their information and data generation process (GFA1 427-432, 434-435, 436-437). The same applied to the correlation between “Collaboration Platforms/Databases” and “MS SharePoint”. Here the two codes overlapped even more often – five times – and the statement was similar (GFA1 133-137, 306-307, 326-329, 341-342, 435-436). The team of GFA1 used MS SharePoint as a database to support their information and data generation process. The codes “Collaboration Platforms/Databases” and “New Role of Media”

overlapped three times in two documents (DFHI1 94-95, GFA1 133-137, 306-307). This led to the assumption that collaboration platforms and databases have become more important for the teams of DFHI1 and GFA1 during the pandemic.

Presentation

A correlation between the codes of the main code “Presentation” could not be confirmed. Although there were some correlations, they only appeared once. The first correlation that could be identified was between the codes “Media Support” and “Screen Sharing”. Here the interviewees, EDU1, DFHI1, EUS1 and GFA1, reported the members of their project teams shared their screens to support the information they presented (EDU1 473-474, DFHI1 247-251, EUS1 264-273, GFA1 200-203, 205-208). Besides, the analysis indicated there was a correlation between the codes “Media Support” and “Presentation/MS PowerPoint”. This implies that when the participants supported their decision-making with a medium, it often was a presentation. In this case, the interviewees (EDU1 470-480, DFHI1 247, DFHI2 367-372) explained they used MS PowerPoint or another tool to display information which was relevant for the decision-making process. DFHI2 pointed out they would only create a presentation if it was required for a decision for a bigger project (DFHI2 367-372). Finally, there was a correlation between the codes “Media Support” and “New Role of Media” (EDU1 470-480, DFHI1 247-251, EUS1 264-273, GFA1 200-203, 205-208). This correlation was found five times in four documents. Actually, it confirmed what has been mentioned previously: The presentation process was supported by various media more than ever.

Discussion/Option Selection

A correlation between the codes of the main code “Discussion/Option Selection” could not be confirmed. There was not a single correlation between one of these codes. The only code showing a few weak correlations with others, was the code “Discussion With Media Support”. The first significant correlation found, was between the codes “Discussion With Media Support” and “Breakout Rooms” (EDU1 260-261, 266-268, 490-492, 809-813). It was mentioned four times in the interview with EDU1 and indicated there must be a correlation specific to their project team. Since they supported their discussion and option selection process with programs like Etherpad, a digital whiteboard, or the breakout room function (EDU1 260-261, 266-268, 490-492, 809-813). This assumption was supported by the fact that the next correlation identified in this field was between the codes “Discussion With Media Support” and “Etherpad/Whiteboard”. This combination

appeared six times in a row but only in EDU1's interview (EDU1 261-263, 268-273, 279-284, 286-289, 493-494, 809-813). The next correlation observed was between the codes "Discussion With Media Support" and "Organization of Meetings" (EDU1 490-492, 493, 809-813). Again, this correlation could only be identified in the interview with EDU1. The statements where this correlation occurred describe how the discussion and option selection has changed. Due to the reorganization of the meetings, it was now possible to discuss with partners and team members again – although it was virtual. To be able to do this, EDU1 described they used breakout rooms that allowed this big group to split up into smaller groups and to discuss and present their results (EDU1 260-263). During this process, they used the Etherpad to support the discussion (EDU1 490-492, 493, 809-813). These findings corroborate the assumption that the role of the media has changed. This assumption was also confirmed by the finding of a correlation between the codes of "Discussion With Media Support" and "New Role of Media" (EDU1 490-494, 809-813, EUS1 264-273). Here the correlation occurred two times in the interview with EDU1 and one time in the interview with EUS1. This observation underlines the possibility that also other project teams might use media to support their discussion.

Decision/Vote

A correlation between the codes of the main code "Decision/Vote" could not be confirmed. There was not a single strong correlation between one of these codes. The only code showing some weak correlations with other codes was the code named "Validity of the Decision/Iterative Process". Two documents mentioned that the decision-making process has changed in general, and it was now more iterative since there were more loops made (EDU1 815-828, DFHI2 453-461). The next weak correlation was found between the codes "Validity of the Decision/Iterative Process" and "Complex Planning". It could only be identified in the interview with EDU1 where they stated they did more loops now because the planning had become more complex (EDU1 297-301, 827-828). This finding was also supported by the discovery of a weak correlation between the codes "Validity of the Decision/Iterative Process" and "Planning Uncertainty". EDU1 and DFHI1 explained that issues like the uncertain validity of a decision (DFHI1 324-334), or the changing commitment of a partner (EDU1 301-305) made it difficult to make plans and thus the decision-making process ran into loops.

Documentation & Communication

It could be observed there was a correlation between the codes of the main codes “Documentation & Communication”. In particular, there was a correlation between the codes “Meeting Minutes” and the “Communication of the Decision” that could be found four times in three documents (EDU1 601-607, DFHI1 338-339, EUS1 216-217, 339-341). This leads to the assumption that these three teams have developed the strategy to send out their meeting minutes to communicate their decision.

Implementation of the Decision

A correlation between the codes of the main code “Implementation of the Decision” could not be confirmed. There was not a single correlation between one of these codes or any other codes of the other main codes. It was impossible to identify a single strong correlation. However, there were some weak correlations, for instance between the codes “Trust” and “Chat (MS Teams/Zoom)” (GFA1 445-449, 450-456) or “Trust” and “Assurance” (GFA1 440-449, 450-463). Since they only occurred so seldom no further assumptions will be made here.

Media Use

It could be confirmed there were several correlations between the codes of the main code “Media Use”. Notably, there was a correlation between the codes “E-Mail” and “Video Conferencing”, “E-Mail” and “Chat (MS Teams/Zoom)”, “E-Mail” and “Telephone/Cellphone”, “Video Conferencing” and “Telephone/Cellphone”.

The correlation between “E-Mail” and “Video Conferencing” occurred three times in three documents (EDU1 360-362, EUS1 414-415, GFA1 445-449). The statements of the interviewees implied that the assumption that was previously made about the use of e-mail and video conferencing as the main communication medium could be confirmed at least for the teams of EDU1, EUS1 and GFA1. Although GFA1 pointed out that they would not write e-mails that often (GFA1 175-178).

The correlation between the codes “E-Mail” and “Chat (MS Teams/Zoom)” were found three times in the interview with GFA1 (GFA1 175-178, 416-421, 445-449). This leads

to the assumption that it was a project-specific occurrence. A closer analysis of GFA1's statements showed the communication via chat was preferred over writing e-mails.⁸³

The correlation between "E-Mail" and "Telephone/Cellphone" was observed four times together in three documents (EDU1 360-362, EUS1 358, GFA1 366, 445-449). This implies that these media were the often used by these interviewees. However, the codes "Video Conferencing" and "Telephone/Cellphone" overlapped four times together in two documents. Based on the evaluation of these passages, this leads to the impression that video conferencing was even more important than the use of the telephone in these two project groups (EDU1 223-224, 360-362, GFA1 355-358, 445-449).

Regarding the correlation between codes from different main codes the following correlations were identified: There was a correlation between the codes "MS Teams" and "Complex Planning", "Video Conferencing" and "Intense Process", "Chat (MS Teams/Zoom)" and "Complex Planning".

Taking a look at the correlation between "MS Teams" and "Complex Planning", it could be noticed that this correlation occurred three times in only one interview (GFA1 427-432, 434-435, 436-437). Therefore, it can be assumed it must be a project-specific correlation. The statements of GFA1 indicated that "MS Teams" was used to reduce the burdens implied by the increased planning complexity. This leads to the conclusion that the same applies for the correlations of the codes "Chat (MS Teams/Zoom)" and "Complex Planning" since it is a function of MS Teams (GFA1 413-415, 416-421, 424-427).

The combination of "Video Conferencing" and "Intense Process" was found three times in two documents (EDU1 624-626, 873-875, GFA1 445-449). It can be supposed that "Video Conferencing" was used to face the challenges implied by the current pandemic.

Furthermore, the analysis showed that there was a combination of the codes "E-Mail" and "New Role of Media" three times in two documents (EDU1 360-362, 619, EUS1 414-415). Their joint occurrence together generates the impression that a lot of communication in the teams of EDU1 and EUS1 was done via e-mail. Thus, this medium seems to have gained more importance for these project groups.

⁸³ It is interesting to observe that although GFA1 stated that they preferred to use the chat function the correlation showed that they seem to write more often e-mails since they mentioned very often that they were writing e-mails.

The combination of the codes “Presentation/MS PowerPoint” and “New Role of Media” was identified three times in two documents (EDU1 360-362, 470-480, DFHI1 247). It could be assumed that this correlation highlights the new importance of MS PowerPoint in the teams of EDU1 and DFHI1.

A correlation between the codes “MS Word” and “Preparation Process/Own Preparation” could be observed three times in only one interview (EDU1 203-211, 229-230, 232-234). It could be claimed this correlation was specific to this project. The statements of EDU1 implied there was a general change in the preparation process and word processing programs like MS Word played a more significant role now.

It is remarkably interesting to see there was a correlation between the codes “MS Teams” and “Communication”. It was identified in three documents, and it was mentioned four times (DFHI1 295-303, DFHI2 241-243, 260-271, GFA1 175-178). Thus, it can be assumed there has been a fundamental change in the communication within their teams but also it was “MS Teams” which could be held responsible for this change. Therefore, it was no surprise that further correlations were identified between the codes “MS Teams” and “Organization” (DFHI2 316-318, 419-424, GFA1 427-421, 434-435, 436-437), “MS Teams” and “Organization of Meetings” (EDU1 775-778, DFHI1 339-340, 351) and “MS Teams” and “New Role of Media” (DFHI1 351, DFHI2 45-51, 319-334). These correlations indicate that the use of “MS Teams” has led to some adaptations of the decision-making process. Further, these modifications have resulted in an overall change of the general organization of the decision-making process and the reorganization of the now virtually held meetings. Thus, it could be claimed it has gained more importance.

Since MS Teams offers video conferencing, it is hardly surprising that the correlations identified with the code “Video Conferencing” were pretty similar. The correlations found with the codes “Video Conferencing” and “Frequency and Duration of Meetings” in the interviews with EDU1 and DFHI2 showed that the organization of video conferences influenced the frequency and duration of meetings (EDU1 619, 623-633, 872-875, DFHI2 66-67, 589-592). Furthermore, the analysis revealed there were very strong correlations with the codes “Video Conferencing” and “New Role of Media” in the project teams of EDU1 and EUS1. This indicates, that in particular for their teams, video conferencing has become more relevant (EDU1 360-362, 470-472, 619-621, 623-633, EUS1 407-412, 414-415). Moreover, several correlations were observed between the codes “Video Conferencing” and “Telephone/Cellphone” (EDU1 223-224, 360-362, GFA1

355-358, 445-449). The closer analysis of these correlations showed that video conferencing was preferred over communication with the telephone/cellphone in the teams of EDU1 and GFA1. Another similarity these teams share, is the finding of a correlation between the codes “Video Conferencing” and “Working Environment” (EDU1 624-626, 873-875, GFA1 445-449). Both interviewees stated they perceived the need to use video conferencing as rather negative since it hindered them from personal interaction with other people and they generally considered it as more exhausting.

Above this, a correlation between the codes “Screen Sharing” and “Media Support” was found in four interviews (EDU1 473-474, DFHI1 247-251, EUS1 264-273, GFA1 200-203, 205-208). The occurrence of this correlation showed that when the teams of these interviewees presented the information and data, they did it while sharing their screens. This result supports the next correlation identified between the codes “Screen Sharing” and “New Role of Media” (EDU1 473-374, DFHI1 247-251, EUS1 264-273, GFA1 200-208). This observation showed that the sharing of the screen became more relevant for their decision-making process.

The codes “Telephone/Cellphone” and “Communication” occurred three times in one interview (DFHI2 228-229, 229-233, 239-240).⁸⁴ Here DFHI2 explained they created a call diversion to be accessible via telephone/cellphone for their colleagues. However, it seemed that the opposite was the case and they missed a lot of calls from their colleagues.

Challenges of the Decision-Making Process

It could be observed there was a correlation between the codes “Time” and “Planning Uncertainty” of the main code “Challenges of the Decision-Making Process” (EDU1 319-322, 323-326, 833-837). These correlations could only be found in the interview with EDU1. Therefore, it can be concluded that it was a project-specific correlation. The statements of EDU1 implied that these two factors “Time” and “Planning Uncertainty” mutually influenced each other negatively and thus hindered the project’s progress.

Regarding the general changes of the decision-making process, it could be observed that the codes “Lack of Personal Contact” and “Interaction With People” occurred seven times in the interviews with EDU1 and EUS1 (EDU1 732-736, 745-747, 752-758, 759-762,

⁸⁴ Please note, it may be that some evidence is mentioned twice. However, this can be explained by the fact that the interviewee has finished or broken off his sentence, then they have finished or broken off a new sentence and only then started again with a topic.

764-768, EUS1 434-436, 441-443). This leads to the conclusion that in particular in these two cases it was especially challenging to meet colleagues/partners. This resulted in difficulties during the decision-making process and finally even led to a change of it.

The case with the codes “Accessibility and “Interaction With People” was similar. This correlation could be found four times in the interview with DFHI2 who described that the accessibility of their colleagues/partners decreased (DFHI2 213-214, 215-216, 483-488, 573-576). This leads to a change in their interaction with people during the decision-making process.

General Changes of the Decision-Making Process

Finally, the correlation of the codes of the main code “General Changes of the Decision-Making Process” were analyzed. Here several correlations could be observed. The codes “Organization of Meetings” and “New Role of Media”, “Frequency and Duration of Meetings” and “New Role of Media” appeared together.

The codes “Organization of Meetings” and “New Role of Media” occurred four times in the interviews of EDU1 and DFHI1 (EDU1 490-492, 493, 809-813, DFHI1 351-378). Both interviewees indicated their organization of the meetings has changed generally, and that the role of the media has been redefined. The occurrence of the codes “Frequency and Duration of Meetings” and “New Role of Media” appeared three times in the interviews with EDU1 and GFA1 (EDU1 619-621, 623-633, GFA1 131-135). Their statements let conclude that due to the development of the media it was possible to meet more often for shorter periods and they became more important.⁸⁵

4.3.2. Configurations of Categories

In a next step the codes were analyzed again to recognize if there were multidimensional relationships between the codes. These multidimensional relationships can be determined by the identification of configurations. A configuration is the occurrence of a combination of more than two codes. In order to identify these configurations, the previously determined correlations served as a basis. If there was a correlation between the code A and the code B, and there was a correlation between the code A and the code C, the interview

⁸⁵ Please note, since all correlations with other codes have been mentioned before the correlations with other codes are not listed again to avoid unnecessary repetitions.

material was examined to see if there was a configuration between the codes A, B and C. In this way, configurations between the codes A, B and C were determined. In order to identify configurations between three or more codes, the three codes had to overlap directly. In addition, only those configurations which occurred in at least two different documents were considered as relevant. Thus, random overlaps could be avoided. To find these correlations, the MAXQDA functions Code-Relations-Browser and MAXIMaps were used.

As presented in the previous chapter, some notable correlations between the two codes could be identified. However, the analysis for the configurations was not that fruitful and only revealed a few results: The analysis showed there was a configuration between the codes “Preparation Team”, “Exchange With Colleagues” and “Intense Preparation Procedure” (EDU1 178-188, 194-197, DFHI1 240-242, EUS1 260-263). The examination of these statements showed for the preparation team of EDU1, DFHI1, and EUS1 the preparation procedure has become more intense, and these teams were actively exchanging with their colleagues during this phase.

The second configuration was identified between the codes “Media Support”, “Screen Sharing” and “New Role of Media” (EDU1 473-474, DFHI1 247-251, EUS1 264-273, GFA1 200-208). DFHI1, EUS1, and GFA1 reported that in order to present the relevant data and information, they shared their screen and used different media to show the results of their information and data generation process. This implies that the role of the media particularly for this process has become more important for these teams.

Ultimately, a configuration between the codes “E-Mail”, “Video Conferencing” and “Telephone/Cellphone” was observed (EDU1 360-362, GFA1 445-449). EDU1 and GFA1 both reported these were the media they used to communicate with their team members/partners during the decision-making process. However, communication via e-mail and video conferencing was preferred over the communication with the telephone/cellphone.

In conclusion, the results of this chapter show these findings are very specific to the teams and more research needs to be conducted to find out if there was any general behavior. Therefore, these results should be viewed particularly critically.

4.3.3. Visualization of Correlations

As explained by Kuckartz (2016) the final step of the analysis process is the visualization of correlations. For this study, it seemed to be interesting to further analyze the correlation between the codes in form of a concept map to show the correlation between main codes and codes. Moreover, it appeared to be intriguing to compare the documents to each other to find out if there were any similarities.

Visualization of Correlations Between Codes

Since it is interesting to find out if there was any general behavior that has developed, the code correlation and configuration were examined more closely. It appeared that the creation of a concept map would be a suitable instrument to display the complex network of these code-relations. To create this map, the MAXQDA function MAXIMaps was used. Thus a “Code-Relations Model” was created. It represents the common occurrence of codes in form of a network structure. For the analysis of the common occurrence, the overlap at the segment was evaluated. This function examines how often two codes were assigned together at a segment. For this analysis, it was sufficient if the overlap of the codes was in the same document⁸⁶ and had the maximum distance of one line. Figure 4 shows how complex the codes are connected with each other. The frequency of the common occurrence is displayed on the connecting lines. The strength of their connection is determined by the lines’ thickness and their color. Please note, that for the purpose of improved legibility, this chapter has refrained from writing the references after the codes. Apart from that, the correlations and configurations between the codes can already be found in the chapters 4.3.1 (p. 83 ff.) and 4.3.2 (p.92 ff.), where they were previously noted and explained in detail.

In the following, only the codes “New Role of Media” and “MS Teams” were examined, since they have the most common occurrences with other codes and presumably, they have the greatest relevance for this study. For clarity reasons all the other codes related to the two codes under investigation were omitted. For the complex overall presentation of all correlating codes, please compare Figure 4.

Figure 5 is the simplified version of Figure 4. It shows the correlation of the codes “New Role of Media” and “MS Teams”. The connections of the first two codes illustrate a direct

⁸⁶ Please note, MAXQDA calls the files which contain the transcript of the interviews and the audio-/video file a “document”.

connection between the codes. However, there are some codes like “New Role of Media”, “E-Mail”, “Exchange With Colleagues” and “MS Teams” which are indirectly connected. In the following, an attempt should be made to provide a possible interpretation for this relationship.

Regarding the code “New Role of Media”, it could be found there was a strong correlation between the codes “Video Conferencing”, “Media Support”, “Screen Sharing”, “Presentation/MS PowerPoint” and “Frequency and Duration of Meetings”. This result showed video conferencing has become highly important for the decision-making process and the presentation of information and data was supported by media shared over a screen during a presentation.

The codes “New Role of Media”, “E-Mail”, “Exchange With Colleagues” and “MS Teams” are interconnected as well. This suggests that the exchange with the colleagues during the preparation phase was mainly conducted via e-mail or with MS Teams. This result shows these media were more used than the others when it came to the exchange with colleagues. That leads to the assumption they have become more relevant for the decision-making process. Another connection could be found between the codes “New Role of Media”, “MS Teams”, “Collaboration Platforms” as well as “MS SharePoint”. It could be assumed that the importance of collaboration tools such as MS SharePoint and MS Teams has increased. In particular, MS Teams has become very important for the interviewees during the pandemic. Finally, it should be noted that with the change in the organization of the meetings, the media also play a new role.

In sum, the following conclusions could be drawn from the configurations that were found: They corroborate the findings from chapter 4.2. (p. 55 ff.). The organization and communication of the decision-making process have changed, and the planning has become more complex. To face this challenge, the interviewees used traditional communication media, like the telephone, and new communication media, like MS Teams and its chat functions. Above this, it seems the interviewees used MS Excel to organize their data. Further, the interaction with people has changed as well. It has become more difficult to interact or even to contact people due to their decreased accessibility. As a result, the interviewees made more decisions by themselves or used collaboration platforms like MS Teams where they could see when their colleagues were accessible or write them short messages.

Visualization of Correlations Between Interviews: Similar Interviews

Another interesting way to display the similarities of interviewees is the creation of a two-case model. This allows the comparison of two interviews with each other. The first step here was to choose the objects that should be compared with each other. Like in the previous chapters only the five previously examined interviews were taken into consideration to avoid the distortion of results. Above this, it was decided to compare only interviews and not groups like DFHI and Education4Democracy with each other. Since for example the interviewees of Education4Democracy all work in the same team which is not the case for the employees of DFHI. Therefore, the decision was made to only compare interviews with each other.

As a next step, MAXQDA was used since it offers the possibility to conduct a similarity analysis for interviews. It checks how similar or different the various documents are in terms of the frequency of codes. Then, it calculates the similarity of the documents according to Kuckartz & Rädiker's zeta. For this calculation, the presence of codes/variables is evaluated twice, the absence of codes/variables is evaluated once (Kuckartz & Rädiker, 2019a, pp. 197–198). The calculation leads to the results that can be found in Table 1. The table clearly shows that the interview with EDU1 and GFA1 show the greatest differences and the interviews with EUS1 and DFHI2 have the greatest similarities. For this study it is essential to find out if there are general conclusions that could be made. Thus, it was decided that the focus should be on the similarities of the interviews instead of the contrasts between them.

Then, a two-case model was created with the help of MAXQDA. This model contrasted the two documents with each other. It shows the extent to which codes occurred in both cases or where they were only assigned in one case. The frequencies of the codes per case were displayed as well. The two selected cases (EUS1 and DFHI2) were compared by the program. The diagram (cf. Figure 6) illustrates in the middle between the two cases, the codes occurring in both documents. On the sides, there are the codes that only appear in one of the documents. On the connecting lines, the frequency of code usage is indicated.

It can be observed that both interviewees talked a lot about issues connected to the main codes "Media Use", "General Changes of the Decision-Making Process" and "Roles". The code that occurred the most often, was "MS Teams" closely followed by "E-Mail", "MS Excel" and "Telephone/Cellphone". This observation confirms that both of them mainly used these communication means for the daily work. Therefore, it is no surprise

that the code “New Role of Media” could also be found quite often. Both interviewees reported they had issues with the accessibility of their colleagues (DFHI2 215-216, EUS1 402-403). Apart from that, they explained they used messenger services to exchange with their colleagues. This could be an indicator that the application of messenger services in this domain has become more popular or was even accepted. This is remarkable since GFA1 stated that the use of the messenger service WhatsApp was forbidden in their organization (GFA1 384-386).

Regarding the general changes of the decision-making process, they elucidated the communication has changed in general and the interaction with colleagues has reduced. In contrast, the number of meetings has increased, and their duration seemed to be shorter now. DFHI2 and EUS1 explained that since they have made decisions more on their own, the preparation process has become more intense, and they sometimes created documents helped to support their decision-making process (DFHI2 367-372, 483-484, 561-562, EUS1 12-16, 181-187). A possible explanation for these similarities could be that both of them work in the university context and therefore have to work with similar structures.

5 DISCUSSION

In this master's thesis, empirical research was conducted in form of a case study on the topic of "Decision-making in times of the COVID-19 pandemic". The approach of qualitative research was followed and eight project managers working in cross-border cooperation were interviewed in a semi-structured expert interview to generate material for answering the research questions: How have the organizations working in cross-border cooperation adapted their decision-making process in times of the COVID-19 pandemic? What is the role of media during this remote decision-making process? First, the most relevant findings from the previous chapters will be summarized, interpreted and discussed, and related to the results of the current research. Then, the limits of this study will be examined.

Please note, that for the purpose of improved legibility, this chapter has refrained from writing the references after the statements about the interviewees or about the codes, correlations or configurations. Apart from that, this information can already be found in the chapter 4 (p. 46 ff.) where it was previously noted and explained in detail. All other text passages taken verbatim and in spirit from external sources were marked.

5.1. Summary of the Results

5.1.1. Summary: Category-Based Evaluation

It can be summarized that in general there were no specific changes for the different roles during the decision-making process. The only role where a significant change could be observed was the role of the preparation team. This team has received more responsibilities now, since they have started to create documents which supported the presentation of the relevant data and/or information for this process. To generate this data and information, the interviewees fell back on their own knowledge to develop ideas, conducted their own research, or exchanged with colleagues. The exchange with colleagues was often conducted via e-mail, via telephone, or during video conferences. It appeared that the use of the telephone has decreased now and video conferences were preferred. Above

this, it was remarked that the colleagues were not always accessible.⁸⁷ Thus, the members of the preparation team needed to find alternative ways to gain the necessary data/information. Moreover, it was they who needed to define and organize the procedure of the decision-making process. Here it could be observed that the preparation team of Education4Democracy followed different procedures depending on the importance of the decision. If the decision was less important, a so-called “project paper” was created and sent out to the involved participants. This document contained for instance, the goals or even options of the decision. Here comments or suggestions could be added and options could be discussed via e-mail. The participants were invited to send their remarks using the “reply to all” function of their e-mail program. Hence, everyone was included in the communication. If the decision was more important, an online meeting was organized. In contrast to this, the team of DFHI1 specified that they even invited interpreters to support this process so that no one was excluded because of the language barrier.

All interviewees reported that the issue to be decided was presented at the beginning of the meeting. Depending on the subject, the interviewees stated they sometimes prepared a presentation or shared their screen to visually support what was said. A discussion was initiated depending on the stage of the decision-making process and the number of participants. Sometimes, this process was supported with a tool. Especially the members of Education4Democracy elaborated this media support in detail. They explained they split up into smaller groups and used breakout rooms to discuss given options or elaborated options on which they could decide on later. This discussion was supported by the use of a digital whiteboard or tools like Etherpad. After the discussion within the smaller groups, bigger groups were built where the results were presented. This continued until the big group came together again.

All interviewees reported their process of voting for a decision was not formalized. Apart from the members of Education4Democracy that would sometimes use Doodle for less important decisions, nobody would use any programs/tools to support this process. Above this, the participants indicated that usually there was a moderator, who was part of the preparation team. This person summed up the status quo and the options, and then asked the participants for their opinion. It is interesting to see that the majority of the participants would still utter their opinion verbally, although it could be found that some of them have

⁸⁷ This issue will be discussed later in detail.

started to express their approval/refusal via the chat or with the aid of emojis e.g., by sending out hearts or a thumb up. In addition, the majority of the interviewees said their teams tried to reach unanimity even if it was only one person – the decision-maker – that was making the decision at the end. In the case, somebody disagreed, this person's concerns were taken seriously, and they were discussed once again before making the final decision. DFHI2 had a particular approach. Together with the respective person, they noted down virtually the pros and cons and analyzed these arguments together with them in order to have a document reminding them of the discussion. Finally, the interviewees stated their decision-making process was running several loops. They reasoned this was due to the ever-changing situation caused by the SARS-CoV-2 virus. They added that this hindered their partners from attending the meetings and may even eventually prevent them from implementing the decision.

The analysis of the interviews showed the decision was often not implemented directly. In the opposite, the teams of the interviewees worked with waiting periods. This means the meeting minutes created, were sent out after the meeting. This allowed the participants to go through the document and the decision-making process once again. At the same time, they had the chance to ask for changes or to report the results to their superior and ask them for final approval. Only after this waiting period was expired, the decision was implemented. In particular, DFHI1 elaborated they uploaded the meeting minutes in MS Teams to make changes and suggestions more conceivable for the participants. EUS1 specified it were all participants of the decision-making process that were creating the meeting minutes together. Only GFA1 explained they were communicating the changes of the status with the aid of programs such as MS SharePoint and an HR-database. Apart from the meeting minutes, some teams, like those of Education4Democracy and EUSMAT, added supporting documents, like the documents from the digital whiteboard, Etherpad, or MS Excel to their meeting minutes to make the decision-making process more conceivable.

Most of the interviewees uttered, they trusted their partners that they would help to implement the decision. Despite this, the examination of the interview material showed that the teams have developed further control mechanisms supporting them to ensure the implementation of the decision. In general, it could be found they gently reminded their team members of the necessity of the implementation. Alternatively, they organized meetings where they once again informed about the need for the implementation. They

explained how exactly this should be done or they even asked for the presentation of results.

The results of the interview showed the communication was usually computer-mediated. Only in minor cases, for instance when it came to quick exchanges, the communication was held over phone/cellphone. Regarding computer-mediated communication, it was found the interviewees mainly used e-mail, video conferencing, or collaboration platforms. However, until now it is not clear when exactly which medium is utilized. It could only be found out that the application depended on the medium used and the preference of the colleagues/partners. Moreover, the application of communication rules – if any existed – and the accessibility of the colleagues could have an influence on the media choice. Especially with the rise of the number of media utilized, it seems that this went against the efficiency of the decision-making process and even slowed down the process instead of fostering it.

Regarding the communication with the cellphone, it could be found that even messenger services were used, when it was necessary to have a quick informal exchange. Most interviewees explained that when working with programs, they used MS Word to prepare information and to document the decision. In addition, they indicated that they used MS PowerPoint and MS Excel to present information. Besides, video conferences were held to inform the participants, to exchange and discuss with each other and – above all – to decide. This way of communication was preferred since it also showed non-verbal communication and allowed the participants to directly interact with each other. It should also be mentioned that other tools were used. These were the project management tool Trello and Google Forms which was used to create surveys to generate information. The cloud-based service MS SharePoint was used to store and share files. Moreover, for the collaboration on texts, the web-based text editor Etherpad was used.

With the change of the decision-making process new obstacles occurred. First of all, there were social factors. The interviewees criticized that the contact to other people went missing. Thus, sometimes it was impossible to have a quick exchange, like it would have been possible when working at the office before the pandemic. Back then, for instance, the colleagues could meet by chance in the hallway and have a quick exchange. Besides, the interviewees reported they sometimes found it challenging to access some colleagues/partners personally and thus they found it difficult to trust them. In particular, this was the case when they had never met before.

The social factors lead us to the next factor because they influence it as well: working environment. The analysis of the interview leads to the assumption that the majority of the teams did not have fixed communication rules. Only the teams of DFHI 1 and GFA1 seemed to have some rules that also assisted them during the decision-making process. Although in the case of DFHI1, these seemed rather to be guidelines than fixed rules. This could cause insecurity and misunderstandings among the team members. Moreover, the communication was disturbed not only due to language issues but also because of technical malfunctions, like a bad internet connection. This made this the whole decision-making process more exhausting and energy-draining, which particularly applies to the preparation process and the preparing team. Another important factor hindering the interviewees from the execution of a smooth decision-making process was the fact that the planning has become more complex. Not only the number of uncertainties has raised due to outer factors e.g., the rise of the number of infections but also the fact that it was difficult to have an overview.⁸⁸

Furthermore, the analysis of the interviews revealed that other things changed but were not uttered directly. Although it might seem obvious that the whole organization of the process has changed since the meetings were not held in-person. The whole dynamic of the process has changed, and this includes in particular the meetings. Here it could be found that the number of meetings has increased, and their duration has decreased. The teams, like the ones from Education4Democracy and EUSMAT, that used to meet once or maximum twice a year for two days, now met on average every two months for a few hours.⁸⁹ Moreover, the lack of contact with people and the interaction with them changed communication in general. As a consequence, the role of the media has changed. With the rise of video and collaboration platforms, telephone conferences have now been marginalized on the edge of existence. It appears that now telephone calls were only made for quick exchanges. More than ever before media was used to create transparency and to support the communication and thus the decision-making process. Whether to prepare for the process, the presentation or the discussion, it could be observed that media like MS Word, MS PowerPoint, or a digital whiteboard were involved to facilitate the process

⁸⁸ In retrospect the question arises, did the SARS-CoV-2 virus noticeably change the number of absences due to illness and if yes, how this has affected the decision-making process?

⁸⁹ At this point it needs to be remarked that although the interviewees confirmed that the duration of meetings reduced (from a couple of days to a few hours), they felt that the meetings were exhausting and therefore they described them as too long since they could not concentrate for that much time.

and visualize the most relevant data/and information. Above this, media that support visualization of information could even help to bridge the problems caused, for example, by a poor internet connection or the language barrier.

Moreover, it was found that in particular, the data and information generation process has become more intense. It is not only the generation of data/information that turned out to be more difficult but also – due to the complex planning – the preparation team needed to prepare two formats to have a backup plan ready to hand. In addition, the decision-making process seemed to have become more iterative since several (unvoluntary) loops are made until the decision can finally be implemented. In addition, it was stated that sometimes the participants of the decision-making process were not able to decide on the spot.

5.1.2. Summary: Correlations and Configurations

The most important correlations and configurations could be found between the codes “Preparation Team”, “Exchange With Colleagues” and “Intense Preparation Procedure”. The members of the preparation team confirmed that the preparation process was more intense than usual since the preparation was one of the most communication-intensive processes within the decision-making process that had changed. In particular, they mentioned the exchange with colleagues which they perceived as especially stressful. Above this, it could be found that media has developed a new role. Especially during the presentation phase, it was the media that supported this process. Further, the correlation between “Presentation/MS PowerPoint” and “Media Support” showed that when making a decision with media support the participants used MS PowerPoint or created a presentation.

Moreover, the analysis revealed a correlation between the codes “MS Teams”, “Communication” and “Telephone/Cellphone”. Although these three codes are not directly inter-related it can be assumed that there has been a general change in communication and that MS Teams is preferred over communication with the telephone. In addition, it seems that MS Teams was often used during the information and data generation process. It was found that it was mainly used to exchange with colleagues. Further, the analysis revealed a direct correlation between the codes “Communication of the Decision” and “Meeting Minutes” corroborating the assumption that in most cases the information about the decision was communicated together with the meeting minutes.

Regarding the media use it could be found there was a configuration between the codes “E-Mail”, “Video Conference” and “Telephone/Cellphone”. Although all of these media were used during the decision-making process, they were not used at the same time and not always for the same purpose. This finding was likewise confirmed by the analysis of the individual correlation. The correlation between the codes “E-Mail” and “Video Conferencing” showed that these two communication media were often used together or as an alternative to each other. Occasionally, an e-mail was sent before or after a video conference. Sometimes, the information/data was presented or discussed via e-mail or during a video conference. The case was similar to the codes “E-Mail” and “Telephone/Cellphone” their application was limited to the preparation process to quickly discuss and exchange but not make the initial decision. The visualization of these correlations proved this strong correlation and interconnections of these codes. Moreover, the analysis of the similarities between the interviews also corroborated the findings made in chapters 4.2 (p. 55 ff.) and 4.3 (p. 82 ff.).

Based on the literature review and the collected results the following conclusions could be drawn for the decision-making process:

1. Due to the change of situation, the whole process has changed.
2. More media is now used to support the communication (e.g., use of collaboration platforms, presentations, video conferences).
3. Even though there is a wide range of media to support the decision-making, hardly any are used.

5.2. Interpretation of the Results

In the theoretical part, in particular the *Media Synchronicity Theory* and the *Behavioral Decision Theory* were elaborated, and several decision-making models were presented. This knowledge was also used to create the questionnaire for the interviews. The interviewees confirmed they were neither aware of any of these theories nor of one of the models, nor did they possess knowledge of any of the various decision-making methods or tools.

Based on the results of the research, the following section attempts to compare the analysis results from the interviews using the theories and models presented. This section aims to present a possible agreement or discrepancy compared to the analysis results.

5.2.1. Media Synchronicity Theory and Decision-Making Process

After the interpretation of the *Media Synchronicity Theory*, the decision-making process is supposed to create a shared understanding among the participants (Dennis et al., 2008). According to the results of this study, this shared understanding is mainly gained during the presentation and discussing phase. The results showed there were several ways to reach this goal. The answers of the interviewees revealed that the presentation of the relevant data/information was either done by sending out e-mails or by organizing a video conference where it was presented. Sometimes, the presentation was done with the aid of another medium e.g., an assisting program like MS PowerPoint or by simply sharing the screen. Sending out e-mails gave the participants the chance to have asynchronous communication and to take time to develop their arguments. Whereas the video conference offered them a high level of synchronicity.

Dennis et al. (2008) explained the conveyance process represented the research, collection, processing, and distribution of data. This process could be attributed to the step of data and information generation and presentation⁹⁰ of the decision-making process. This included especially the own research as well as the exchange with the colleagues that could be conducted asynchronously via e-mail or synchronously via telephone or video conference. The communication via telephone/cellphone or video conference showed a high level of synchronicity but only between the members participating in these calls. The distribution of data was in all cases executed via e-mail.

According to Dennis et al. (2008), the convergence process, the discussion and interpretation process between the individuals of a group about the information gathered. Here the interviewees presented different approaches. In particular, the team of Education4Democracy explained they sometimes used e-mails to conduct this process whereas the other interviewees stated they rather conducted the discussion during a video conference. The synchronicity during such an online meeting was very high because there was a great need that all participants had a shared understanding, a common focus and acted after a common pattern. During the presentation, the participants had directly the possibility to interrupt the presenter and ask a question. In this case, the presenter could react quickly. However, it needs to be remarked that although the technical quality of video

⁹⁰ Only in case the presentation of information was conducted via e-mail. If it was presented via a video conference, it would rather correspond to the convergence process.

conferencing increased, it does not replace the contact with people in real life since the non-verbal communication cannot be assessed as in reality due to the delay caused by the transmission. In addition, it needs to be distinguished between those teams that used no other additional and supporting media during these discussions and those who supported the discussion through sharing their screen/presentation, using breakout rooms, or using collaborative tools. The reason for the need for this distinction is that the use of these tools influences the synchronicity of the process. Since it affects the dynamics of the communication. To make it clearer, in a situation where somebody is holding a presentation during such a meeting a one-to-many type of communication could be observed.⁹¹ Whereas using breakout rooms would rather allow having a many-to-many conversation.⁹² This would likewise apply for the use of the Etherpad or a digital whiteboard. In addition, the different reach to the other people must be taken into consideration. Since during a conversation in a breakout room people are restricted to communicate to a limited number of people, while communication with the aid of for example, the Etherpad offers communication with everyone involved. In conclusion, it can be found that in each scenario the dynamic of the conversation is different and thus the synchronicity will be equally influenced.

In case the whole process was conducted via e-mail, it can be observed that during the data and information generation phase the synchronicity was very low since at maximum a one-on-one communication happened between the colleagues exchanging information via e-mail. Later, during the presentation phase, the audience was larger since the information/data was presented to all participants of the decision-making process. Here the level of synchronicity increased. Finally, when the decision needed to be communicated, the level of synchronicity shrunk. Since the communication of the decision was sent out via e-mail and only a few participants – if any – interacted during this process. Finally, it seemed it was the reach and the importance of a decision that influenced the choice for the medium: If the decision was considered as less important and only concerned a low number of participants, the process was mainly conducted via e-mail. If the decision was

⁹¹ The term “one-to-many communication” means that one person communicates to many people, e.g., during a presentation or a speech.

⁹² The term “many-to-many communication” means that many people have the possibility to communicate with many different people at the same time.

considered as very important and a big number of people was involved, the process required the organization of one or several video conferences.

Above this, Dennis et al. (2008) explained that during the convergence process the quick exchange of concise and small amounts of information was crucial. Analyzing the interviewees' behavior in this regard, it could be found that in case a video conference was held, this was definitely the case. This could be explained, for instance, due to time reasons. If the convergence process was conducted via e-mail this was not the case as there was less need for a quick exchange of concise and small amounts of information. This could be explained by the fact that the respective persons at first need to see the e-mail, then they need to find time to answer it and maybe they even re-write the e-mail several times before sending it out. Krawczyk-Bryłka (2017) aptly described that this type of asynchronous communication allowed the different teams to independently develop and test different approaches. This implied that the teams' answers became longer because they wrote a text explaining and elaborating their argumentation. This behavior does not occur to the same extent during a video conference because there is no time for such an elaborated argumentation. Although this written communication might help to make the whole process more conceivable and comprehensible this was definitely a factor that slowed down the whole convergence process and finally the decision-making process. Dennis et al. (2008) pointed out that media with a high transmission velocity supported synchronicity and the findings in the interviews confirmed this statement.

Regarding the weak spots of the *Media Synchronicity Theory*, it could be stated that this study is not affected by the point criticized since all interviewees indicated that they and their team members were working well together. The only weakness observed here could be the fact that the cultural diversity of the sample is not well selected since the majority of the interviewees come from Germany and only one participant came from Spain, and one came from Croatia.

According to the *Behavior Complexity Theory of Media Selection*, it could not be confirmed that the cultural background influenced the media selection that Shachaf and Hara (2007) predicted. The results of this study lead to the assumption that the existence of communication rules could be a relevant factor for media selection. The replies of the participants confirmed that in case there were no communication rules the cultural background might have an influence. During the interview, EDU4 described that people from different countries reacted differently towards various video conferencing platforms or

their approach to collect data using Google Forms. The same applied to EUS1, they reported about the Swedish colleague who liked to make phone calls (EUS1 353-357). However, the situation changes if (fixed) communication rules exist as it is described by the interviewees DFHI1 and GFA1. In this case, these rules (strictly) prescribed when and how to use which medium regardless of the origin of the person communicating.

Another interesting discovery was made regarding the channel repertoire and individual flexibility. DFHI2 described that although they used all the channels allowed by the DFHI they were not accessible for their French superior. Hence, their superior tried several channels to reach them. This corroborates Shachaf and Hara's (2007) assumption that the channel choice was iterative.

Moreover, it could be remarked that although in the research literature the topic "trust" respectively "trust issues" is tackled quite often (Gajendran & Harrison, 2007; Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008; P. Peters et al., 2016; Van der Lippe & Lippényi, 2019), the interviewees did not indicate that they were facing such problems. A possible explanation could be that many of them have been working together for long time and have developed a good basis of trust. However, there are also those who just got to know their new colleagues/partners. Here the explanation could be that they are giving each other a leap of faith because otherwise they would be incapable to proceed with their projects.

In sum, the results confirm that Dennis et al.'s (2008) *Media Synchronicity Theory* can be applied for virtual team collaboration. In particular, the media plays an important role since its use has increased and thus strongly influences the conveyance and convergence process as well as the level of synchronicity. However, it has to be noted that since a significant part of the communication is mediated via the computer social components like non-verbal communication are neglected and therefore lowers the speed of the communication. Moreover, this study confirms Shachaf and Hara's (2007) assumption that the channel choice was iterative. However, it raises the question of the role of communication rules in Shachaf and Hara's (2007) theory. Finally, the results show that for this sample trust issues play a less important role than it is assumed by the research literature (Gajendran & Harrison, 2007; Nemiro, Bradley Lori, et al., 2008; P. Peters et al., 2016; Van der Lippe & Lippényi, 2019).

5.2.2. Decision-Making Theory

The condition that Gillenkirch (2018b) presented is fulfilled since all the interviewees indicated they were trying to reach unanimity. In general, it could be observed that the decisions made were multidimensional and complex. As Strohschneider (2002) explained if there was a high degree of complexity, there were also many interconnected variables. This was also the case for all interviewees. Especially DFH11 described they struggled with vague and multiple goals, which is also a typical characteristic of complex decisions. DFH11 remarked that especially at the beginning of the project they found it difficult to understand what exactly the goals were. Further, they mentioned that during the decision-making process the goal of the decision needed to be clear. Above this, they elaborated that the participants of the decision-making process sometimes had different goals. Thus, the decision-making process also helped to focus them on one common goal. In addition, the situation was constantly changing, and the interviewees were working in a dynamic environment which made the planning complex and opaque.

In general, the modified sequential model as suggested by Lunenburg (2010) could be applied. In contrast to this, the model recommended by Laux et al. (2018) was not suitable at all. Since not all of the interviewees gathered the information or could exchange it with their colleagues. Moreover, the options were not always defined together. It is the opposite: Very often it were the members of the preparation team formulated the alternatives. Finally, the participants in the decision-making process did not create an official preference order. The only exception was EUS1. In their case, the participants created their ranking, sent it to EUS1 who summarized it and then they discussed it during the online meeting. Besides, Laux et al. (2018) elaborated that when there was informal voting there were no explicit, predefined voting rules. This finding could be confirmed for the respective participants.

Baker (2002) examined the effects of synchronous collaborative technology on decision-making and found that in general there would be no differences between the quality of the group decisions. This was a finding which cannot be supported by this study if the time that is required to implement a decision is considered as a criteria for the quality of a decision. The answers of the participants showed their decision-making process was going into several loops and in consequence consumed a lot of time. Nevertheless, it is important to note that the increased amount of time could be due to the effects of the

restrictions and the unstable and changing situation and is not necessarily related to the remote working style.

The study of Müller et al. (2009) proved that different nationalities had different decision-making styles. These results were supported by statements made by EDU4 (179-188). They explained that for them the situation in which the decisions were to be made was too spontaneous. They said that they wished to have more time to think and discuss with others. In contrast to other nationalities, the German colleagues stated that it would be easy for them to decide. Moreover, EDU1 explained that although all of them were designated to be members of the steering committee (so the same role), not all of them would have the same responsibilities (EDU1 25-60). They explained this by the fact that these teams were exposed to different working conditions and diverse, culturally-shaped structures. Thus, for example, some of their colleagues would have the power to make decisions and others did not. In addition, Müller et al. (2009) discussed the role of transparent decision-making process and participation of the group. DFHI2 explained that when working with their French colleagues care was taken that the decision-making process was more participative (DFHI2 507-510).

Another issue that was often discussed, during the interviews, was the question of how to act when one of the participants disagreed with an option/decision. Here Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) suggested that in this case, an exchange via a synchronous medium would be recommendable. The case of DFHI2 could serve as an example for this behavior (DFHI2 424-432). They elaborated that in case of a disagreement they contacted the respective person created together with them a pro and contra list and shared their screen. This has at the same time the advantage that this process was documented and could be better understood later on.

In his book, Atanasiu (2021) listed recognized tools that could facilitate the decision-making process. The statements of the interviewees showed that none of the participants used any of these. Only EUS1 described they used a ranking of their options to decide. Moreover, this study strongly corroborates Atanasiu's statement that the meetings were better prepared, and they were shorter. Although this statement was supported, it did not include the information that the meetings were more intense. Thus, it is questionable if the results of these meetings could also be considered a success.

Above this, Atanasiu (2021) claimed the meetings had become more efficient. Unfortunately, this study could not confirm if this statement was true. The interviewee EDU1 stated that despite the use of collaborative tools like the Etherpad or a digital whiteboard, they were disappointed with the results of the process since they would not enable them to have an in-depth discussion. However, the interviewees EDU1 and EUS1 said they would be willing to conduct online meetings also in the future. Above this, Atanasiu (2021) specified the meetings had become so efficient that some meetings simply did not need to take place. The reasons for the absence of these meetings should be critically examined since the results of this interview showed that in some cases the participants simply did not have the time or were not accessible at all. Besides, Atanasiu (2021) commented on the positive effects of written and asynchronous communication for the decision-making process:

Writing things down allows asynchronous collaboration, good preparation – both in terms of the decision per se and in deciding how to decide – increases transparency and allows all steps to be documented and communicated. (p. 100)

This study confirmed this type of communication also facilitated the documentation of the process. Especially the case of DFHI1 is a good example. First, they uploaded the preparation document in MS Teams and after the decision-making meeting, they uploaded the meeting minutes in MS Teams. The data exchanged during the meeting was also saved in MS Teams. Above this, Atanasiu (2021) highlighted the importance of the inclusion of the team in the decision-making process as a progressive approach. This study showed that in all scenarios the whole team was included in the decision-making process even in those cases where there was only a decision-maker. Furthermore, he suggested written proposals and collaborative drafting of options as tools for the remote decision-making process. The use of these tools was only found in the team of Education4Democracy.

Moreover, Atanasiu (2021) argued that an increase in transparency would also positively influence the process' efficiency. It could be observed that the team of Education4Democracy has taken steps to increase the transparency of their communication. According to EDU2, this increase in transparency was directly linked to the motivation of the team (EDU2 147-149).

Contrasting with Atanasiu's euphoria about the current development, is Van Hoorebeke's (2021) criticism that the computer-mediated decision-making process would be dehumanizing. One of her reasons was the lack of interaction between the participants and the contact with the people in general. This argument could be corroborated by the findings in this study. EDU1, DFHI1 and GFA1 explained they were frustrated by the lack of interpersonal relationships and contact with their colleagues (EDU1 732-736, DFHI1 451-463, GFA1, 490-494).

All in all, it can be summarized that the participants of this study were facing multidimensional and complex decisions as they were described by Strohschneider (2002). Above this, it could be proved that the modified sequential model as suggested by Lunenburg (2010) could be applied (p. 44). In contrast, Baker's (2002) assumption that there were no differences between the quality of the group decisions using synchronous collaborative technology could not be supported if the time that is required to implement a decision was considered as a criteria for the quality of a decision. Furthermore, this study shows that when one of the participants disagreed with an option/decision, a synchronous medium was used to solve the issue – as it was suggested by Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008). Moreover, this study corroborates Müller et al.'s (2009) finding that different nationalities had different decision-making styles. The discussion of the results of Atanasiu (2021) showed there were some findings that could be supported, for example that the decision-making process is now better prepared or that now more asynchronous communication is used. Despite, there were also findings that could not be confirmed like for instance, the observation that the decision-making process for this sample seems to be less efficient than before and instead the process was running into loops. Finally, the study showed that the participants were lacking interpersonal relations and the contact with the colleagues as it was criticized by van Hoorebeke (2021).

5.2.3. Limits

In general, it can be stated that this study has been conducted under many restrictions. Apart from the given time frame and the scope of this study the research was very limited in its execution. There were no financial resources to allow the support of the study, for example for the compensation of the interviews. Moreover, this work has not been spared by the influences of the pandemic and thus it were first and foremost the restrictions

imposed by the pandemic that limited this research. The literature research, for instance, was confined due to the fact that there was no access to the libraries. This is in particular important since many relevant books have not yet been digitalized and are only available in their physical form in the libraries. Above this, sometimes relevant literature was not accessible because the library did not have the respective license. As a consequence, secondary sources were used to gain relevant information and research results. Besides, the interviews needed to be held online which was another particularly challenging situation. Since a stable internet connection and a good sound and voice quality could not be guaranteed which in part led to a reduction in the interview quality.

Regarding the content of this study, it should be kept in mind, that this study focuses on the process of decision-making. Thus, it does not justify if the change was a good or a bad one or if the decisions made were now better than before. Besides, it does not make any statements about the efficacy or the efficiency of the process. Moreover, the results of this study may depend on demographic characteristics, individual differences, and relevant organizational norms. Above this, it could be remarked that the cultural diversity of the sample is not well selected since the majority of the interviewees work in Germany and only one participant works in Spain, and one in Croatia. Above this, the size of the sample is relatively small. In consequence, the findings might be very specific to the teams and more research needs to be conducted to find out if there was any general behavior.

In addition, the results are strongly related to the cultural context of the interviewees. This implies that the results revealed by this study, must not necessarily be found, for example, in Nigeria or in Japan.⁹³ The same applies to the types of organizations and their representatives that have been interviewed. Their organizations are rather small-sized (below 350 employees), and it is unforeseeable if an organization that would be bigger would achieve the same results.⁹⁴

Another major point of criticism could be the qualitative approach of this study. The general critic of a qualitative study approach is that it is always subjective and that the results gained cannot be considered as representative. According to Meyen et al. (2011), each

⁹³ These examples were chosen since both countries show very different cultures than those that can be found in Europe. In particular, Nigeria was selected because it is the most populous country in Africa.

⁹⁴ The §267 of the German Commercial Code was taken as basis for this assumption (Hefermehl, 2019). The treated organizations can be considered as small-sized since the number of employees is below 350 and the sales revenue and the balance sheet total are unknown.

qualitative interview presents a construct of stories and memories of the interviewed person. The narration would always be subjective and was depended on the respective working and cultural context as well as on the interview situation and form of the day. In addition, the persons interviewed could follow their own hidden agenda, could be biased, or even try to avoid answering questions correctly. Moreover, the information is limited because it is not quite clear how the situation had been before. Above this, it also should be kept in mind that the interviews had approximately a duration of 40 minutes which implies that it is possible that some aspects were not answered in-depth or that some information that were relevant were left out. This missing information could finally lead to incorrect assumptions.

All this together, would make it difficult to verify the accuracy (Meyen et al., 2011). Therefore, the critical examination of the statements of the interview partners was an important element of the interpretation of results. Despite this, it is not only the interviewee that acts individually but also the researcher who creates and chooses the questions. Since there are usually no previously conducted studies that could provide some orientation. Finally, it could be criticized that the most of interviewees have only been recruited by the indirect and immediate environment of the researcher. This implies there are people who might be more suitable and might have provided better data.

5.2.4. Proposals

In general, the research question could be answered. This study found that the decision-making process has changed and likewise did the role of the media which even became more important. The fact that most decision meetings were held in form of a video conference appears to be the major factor. In addition, the results of this study lead to the assumption that although there was a large offer of media, it could not be claimed that more media was involved in the decision-making process and thus its role has become more important. Furthermore, it could be assumed that more media have been involved in the process than before. However, this does not seem to happen to the extent that it could. Possible reasons for this could be a lack of resources such as money and time. But also, there is the question: Is it worth investing in these media if the situation is changing so quickly? This study shows that the interviewees' organizations had their own approaches to answer this question. It is striking that the participants of the decision-making process work more independently, which could also be explained by the change of the

role of the media. On the one hand, the media limited them in their communication, e.g., communication during a video conference with freezing sound and/or screen. But on the other hand, the media enabled them to have access to a large amount of data and information which they did not have before, and it also allowed them to work collaboratively regardless of their current location. Moreover, it is interesting to observe that although most roles have not changed, the role and responsibilities of the preparation team have changed enormously. Furthermore, this study showed that there has been a shift during the preparation process towards a more asynchronous communication. This could be explained by the fact that now the participants of the decision-making process were not accessible the way they were before. This is not only caused by the increase in the number of meetings but also by outer circumstances like the fact that some people have to fulfil several roles such as being a parent and employee at the same time.

Since this topic is a relatively new one, this research is rather a snapshot of the current situation than it can provide comprehensive explanations for this behavior. Therefore, in subsequent research, the following questions could be investigated to close the research gap that has been identified:

- It was found that the participants were deciding more independently. However, it is not clear how this affected the quality of their decisions. Are they more or less effective than before? Are they making thus more mistakes than if they would have done it within the group?
 - In case they would be more effective? Would it make sense to give the employees more responsibilities?
- It was found that some teams used communication rules. What are the communication rules that have proved to be effective and which ones could be added?
- To what extent are these results transferable to a larger sample?
- Does the behavior during the decision-making process depend on the group size?
 - If yes, how does it change as the size of the group increases?
- This study has shown that the use of communication media was relatively small in comparison to the possibilities. It could be interesting to observe why the use of communication media is so little.
- Is there a way on how to improve this decision-making process?
- What about the working environment, does it negatively contribute to the decision-making process?

6 CONCLUSION

The spread of the SARS-CoV-2 virus has caused a pandemic and has led to profound restrictions in the economy and the life of society. In consequence, a large proportion of the population has started to telework. Whole work processes and thus the communication has changed and function differently than before. It is, in particular, the social interaction that is severely subject to strict regulations, and it is no longer possible to meet and have meetings as it has been before. Especially international collaborations are threatened by the unstable situation since the restrictions imposed hit them the hardest. Consequently, entire cooperations and projects are now depending on the ability to adapt to the current situation as quickly as possible to ensure (timely) implementation. But how should we adapt, and which approach is the most promising one?

A good decision-making process and the choice of the right communication medium are vital for the success of a project and sometimes even for the whole survival of an organization. It helps the participants to gain a common understanding of an issue and to focus on a specific goal. To make a decision means laying the foundation for further action of a plan. Therefore, the question arises, how have the organizations working in cross-border cooperation adapted their decision-making process in times of the COVID-19 pandemic? What is the role of media during this remote decision-making process?

To find an answer to these questions, a qualitative research was conducted. Eight semi-structured expert interviews were carried out via MS Teams and Zoom. These experts are members of the project teams of the organizations: Education4Democracy, EUSMAT, DFHI and GFA. The interviews were transcribed with the aid of tools Sonix.ai, otter.ai and the MAXQDA software. For the transcription, the content-semantic transcription rules set up by Dresing and Pehl (2018) were applied (cf. Annex 1). The subsequent analysis of the content was conducted after the content structuring text analysis as suggested by Kuckartz (2016). The analysis was as well conducted with the assistance of the MAXQDA software.

The analysis of the codes, the correlations, and configurations between the codes revealed that in general, the modified sequential model as suggested by Lunenburg (2010) could be applied (p. 44). It was observed that it was the role and the responsibilities of the preparation team that changed. This team has now received more responsibilities since they have started to create documents that support the presentation of the relevant data and/or information for this process. To generate this data and information, they fell back

on their own knowledge to develop ideas, conducted their own research, or exchanged with colleagues. The exchange with colleagues was often conducted via e-mail, video conference or telephone call. Moreover, it was they who needed to define and organize the procedure of the decision-making process. At the beginning of the meeting, the topic to be decided was presented. The interviewees reported that depending on the issue they sometimes prepared a presentation or shared their screen to visually support what was said. Depending on the state of the decision-making process and the number of participants a discussion was started. Sometimes, this process was supported with a tool like the Etherpad. Almost all interviewees reported their process of voting for a decision was not formalized and anonymous. It was found that generally nobody used any programs/tools to support this process. The only exception were the members of Education4Democracy who occasionally used Doodle for less important decisions, like the decision for the next date for a meeting. Usually, there was a moderator, who was part of the preparation team, who summed up the status quo and the options. Then, this person asked the participants for their opinion. It is interesting to see that the majority of the participants would still utter their opinion verbally, although it could be found that some of them have started to express their approval/refusal via chat or with the aid of emojis e.g., by sending out hearts or a thumb up. This is remarkable since this is something that was not clearly defined in the communication procedure. In addition, the majority of them said they were trying to reach a unanimity even if at the end it was only one person – the decision-maker – making the decision. In case somebody disagreed, this person's concerns were taken seriously, and they were discussed once again before making the final decision.

The interviewees stated their decision-making process was running in several loops. They reasoned this was due to the ever-changing situation that hindered their partners from attending the meetings and eventually prevent them from implementing the decision. Moreover, the analysis of the interviews showed that the decision was not often implemented directly because the teams worked with waiting periods. This means that the meeting minutes were sent out after the meeting, allowing the participants to go through them. They could trace the decision-making process once again and ask for changes or report the results to their superior and ask them for final approval. Only when this waiting period was over the decision was implemented.

Most of the interviewees uttered, they trusted their partners that they would help to implement the decision. Despite this, the examination of the interview material showed that the teams have developed further control mechanisms helping them to ensure the

implementation of the decision. In general, it could be found they were simply reminding their team members of the necessity of the implementation, or they were organizing meetings. During these meetings the interviewees once again informed about the need for the implementation, explained how exactly this should be done or they even directly asked for results.

Furthermore, the results of the interviews showed the communication was usually computer-mediated and in minor cases, it was held over telephone/cellphone when it came to quick exchanges. Regarding computer-mediated communication, it was found that the participants mainly used e-mail, video conferencing, or collaboration platforms. Although it is not clear when exactly which medium is used, it could be observed that these uses depend on the medium previously applied by the other participants, their preferences for a specific medium, their accessibility, and communication rules – if any existed. Especially with the rise of the number of media used it seemed that this went against the efficiency of the decision-making process and even slowed it down instead of fostering it. Regarding the communication with the telephone/cellphone, it could be found that even messenger services were used, when it was necessary to have a quick exchange. Most interviewees explained that when working with programs, they used MS Word to prepare information and to document the decision. In addition, they indicated that they used MS PowerPoint and MS Excel to present information.

With the change of the decision-making process new obstacles occurred. First of all, there were social factors. The interviewees criticized that the contact to other people went missing. Thus, sometimes it was impossible to have a quick exchange, like it would have been possible when working at the office before the pandemic. Back then, for instance, the colleagues could meet by chance in the hallway and have a quick exchange. Moreover, the interviewees reported it was sometimes difficult to access some colleagues/partners personally and thus they found it difficult to trust them. In particular, this was the case when they had never met before. As a result, it was difficult to be assured of their word.

The social factors lead us to the next factor because they influence it as well: working environment. The analysis of the interview leads to the assumption that the majority of the teams did not have fixed communication rules. In particular the interviewees indicated that the communication had become more complicated e.g., due to misunderstandings and technical issues. Furthermore, the decision-making process had become more exhausting because they had to make several back-up plans and long meetings where they

had issues to concentrate. All these things together would hinder them to proceed. Above this, the analysis revealed the majority of the teams did not have fixed communication rules.

In conclusion, this study shows that due to the change of situation, the whole decision-making process has changed. With regard to the decision-making process, it was observed that now more media is used to support the communication (e.g., use of collaboration platforms, presentations, video conferences). However, concerning the decision-making itself, it could be observed that although there is a wide range of media to support the decision-making (e.g., voting tools, decision-making trees, decision matrix), hardly any are used.

Having found these interesting results, subsequent research could investigate the following most relevant questions to close the research gap:

- To what extent are these results transferable to a larger sample?
- It was found that the participants were deciding more independently. However, it is not clear how this affected the quality of their decisions. Are they more or less effective than before? Are they making thus more mistakes than if they would have done it within the group?
 - In case they would be more effective? Would it make sense to give the employees more responsibilities?
- Is there a way on how to improve this decision-making process?

7 ABSTRACT

COVID-19 has caused unprecedented challenges to the decision-making process of cross-border cooperations. In consequence many cross-border cooperations are not able to travel abroad, leading to a fundamental shift from on-site to virtual collaboration. Existing research literature about decision-making and media use does not provide a thorough explanation of how the decision-making process changed and how the media is used.

This study explores the change that the spread of the SARS-CoV-2 virus has presented and the technological means project managers use to implement their decisions. For this study, eight project managers were invited to participate in an expert interview and to talk about their experiences of making a decision while working from home. This thesis contributes to the *Media Synchronicity Theory* and Lunenburg's (2010) sequential model by providing an understanding of the procedure of the decision-making process and its media use during the COVID-19 pandemic. The change of the decision-making process resulted in more effort during the now more asynchronous preparation of this process. Moreover, it was found that more documents have been created to visually support this process at any step and the importance of the preparation team has increased. Finally, it was found that due to the change of situation, the decision-making has changed as well and more media is used to support the communication. However, concerning the decision-making itself, it could be observed that although there is a wide range of media to support the decision-making (e.g., voting tools, decision-making trees, decision matrix), hardly any are used.

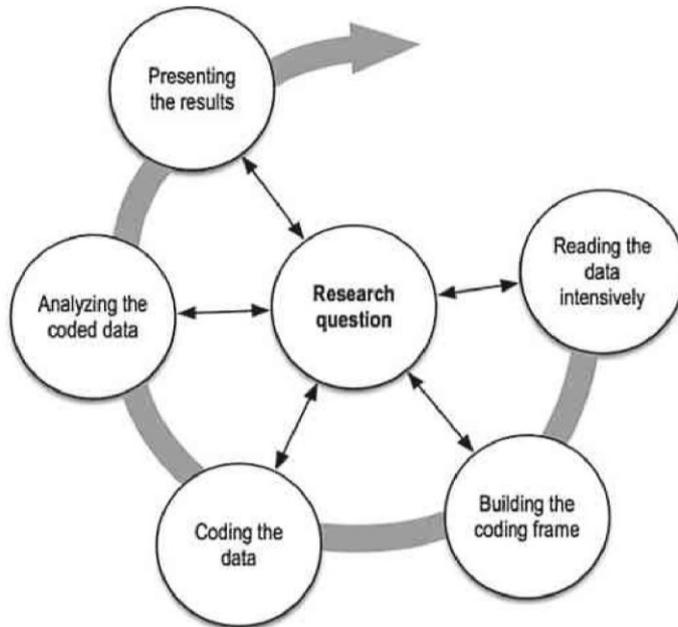
Keywords: cross-border cooperation, COVID-19, decision-making, decision-making process, *Media Synchronicity Theory*

8 LIST OF ABBREVIATIONS

BSC	Bettina Schneider (researcher)
EDU1	Interviewee working 1 for Education4Democracy in Germany
EDU2	Interviewee working 2 for Education4Democracy in Germany
EDU3	Interviewee working 3 for Education4Democracy in Spain
EDU4	Interviewee working 4 for Education4Democracy in Croatia
EUS1	Interviewee working for the European School of Materials in Germany
EUSMAT	European School of Materials
DFHI	Deutsch-Französisches Hochschulinstitut
DFHI1	Interviewee working for the Deutsch-Französisches Hochschulinstitut in Germany
DFHI2	Interviewee working for the Deutsch-Französisches Hochschulinstitut (Germany)
GFA	GFA Consulting Group GmbH
GFA1	Interviewee working for the GFA Consulting Group GmbH in Germany
ICT	Information and communications technology
MS	Microsoft
PDM	Participative decision-making
TICTM	Telework and information and communications technology-based mobile work

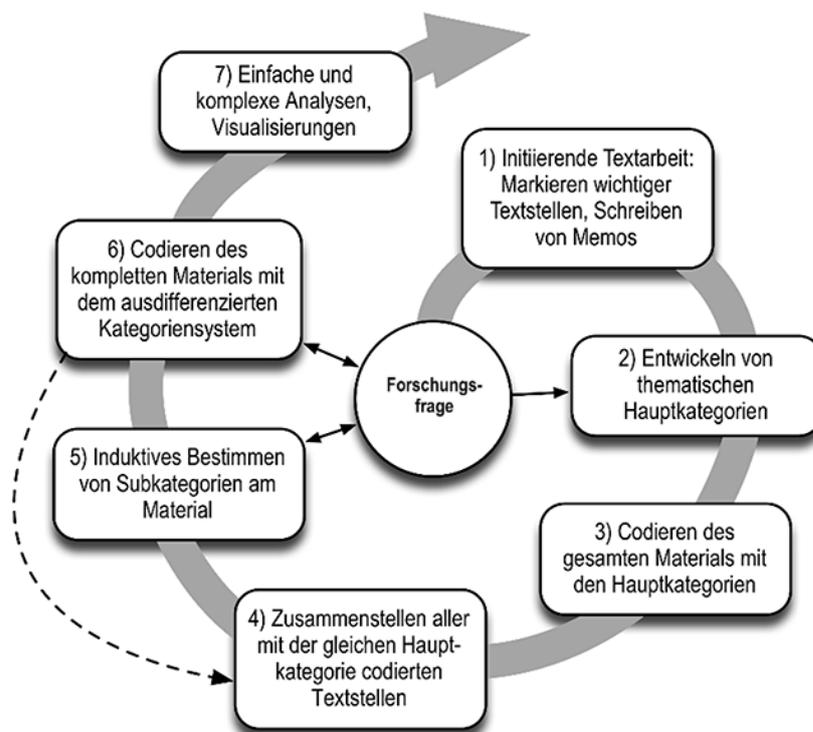
9 LIST OF FIGURES

Figure 1 General flow chart of the five phases of qualitative text analysis



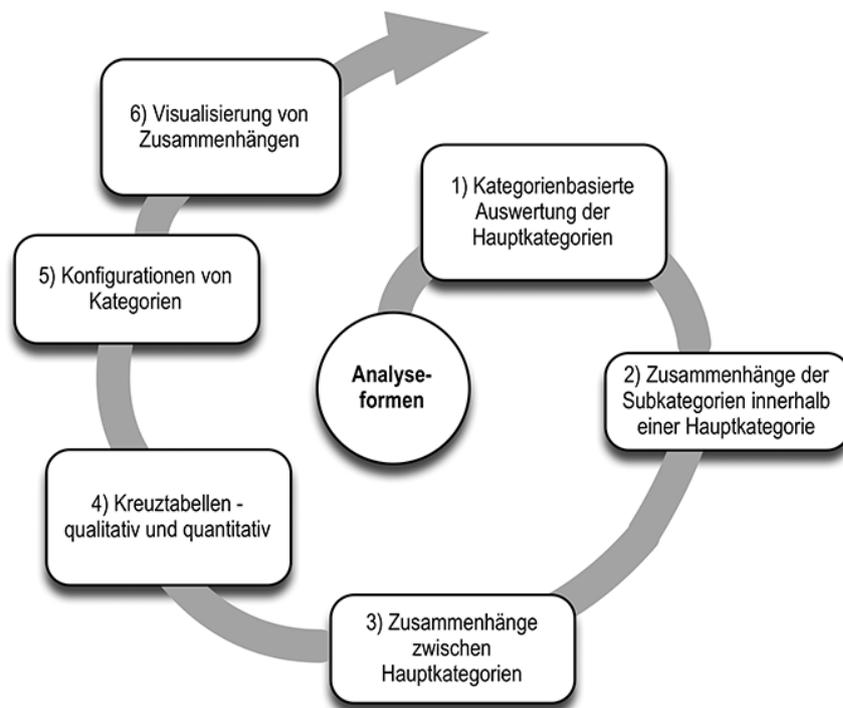
Note: From “Qualitative Text Analysis: A Systematic Approach”, by Kuckartz, 2019b, p. 186.

Figure 2 Flow chart of a content structuring text analysis



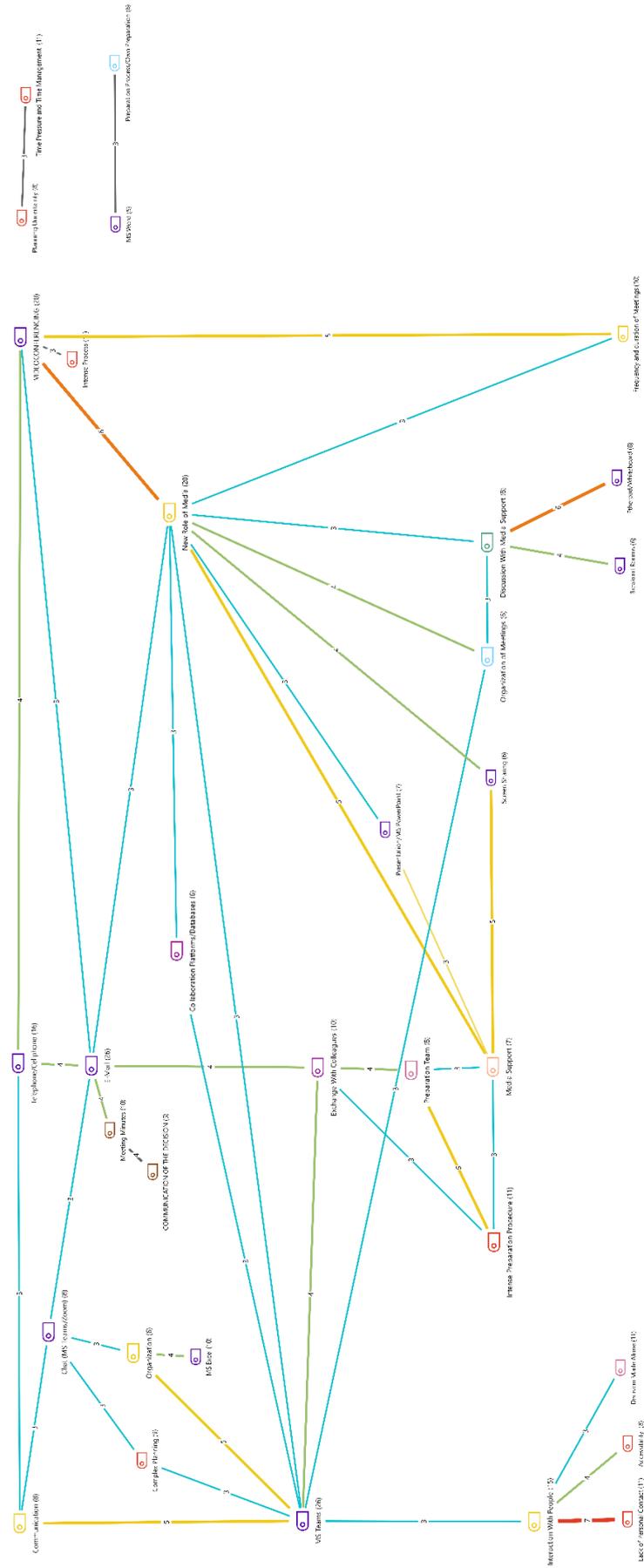
Note: From “Qualitative Inhaltsanalyse“, Kuckartz, 2016, p. 100.

Figure 3 Six forms of simple and complex evaluation in a content structuring content analysis



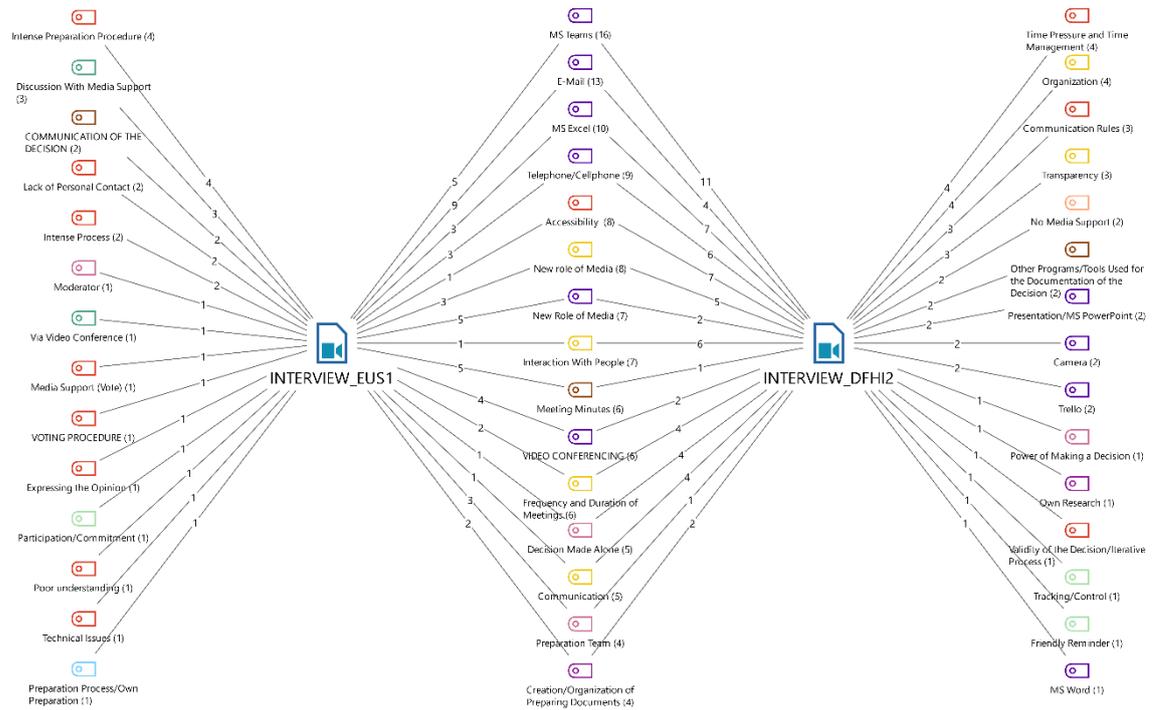
Note: From "Qualitative Inhaltsanalyse", Kuckartz, 2016, p.118.

Figure 4 Concept Map: Code-Relations Model (Complex Version)



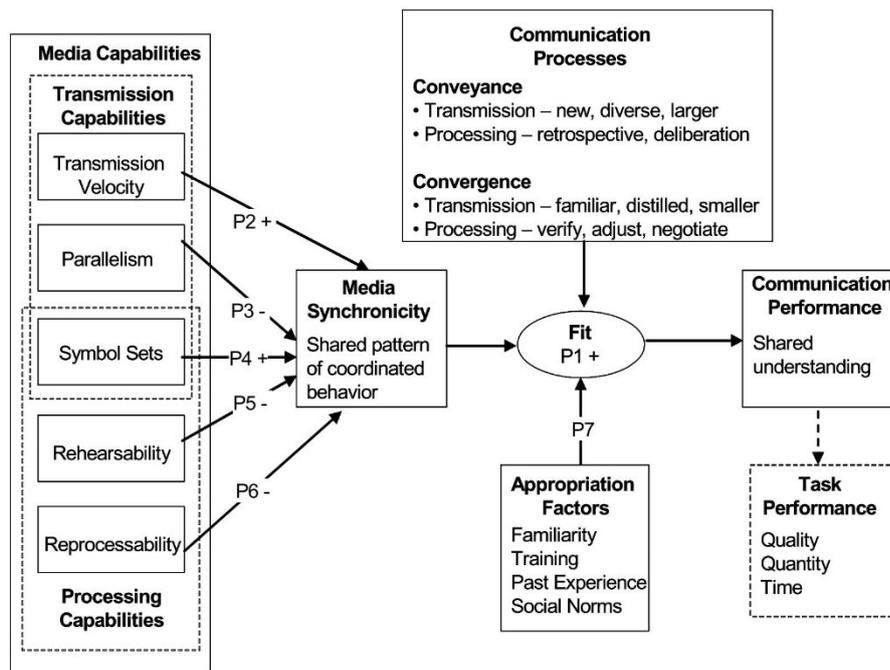
Note: Created by the author with MAXQDA. A picture with a higher resolution can be found in the digital annex. It is called: "Code-Relations-Modell (Complex)".

Figure 6 Concept Map: Two- Cases-Model: EUS1 DFHI2



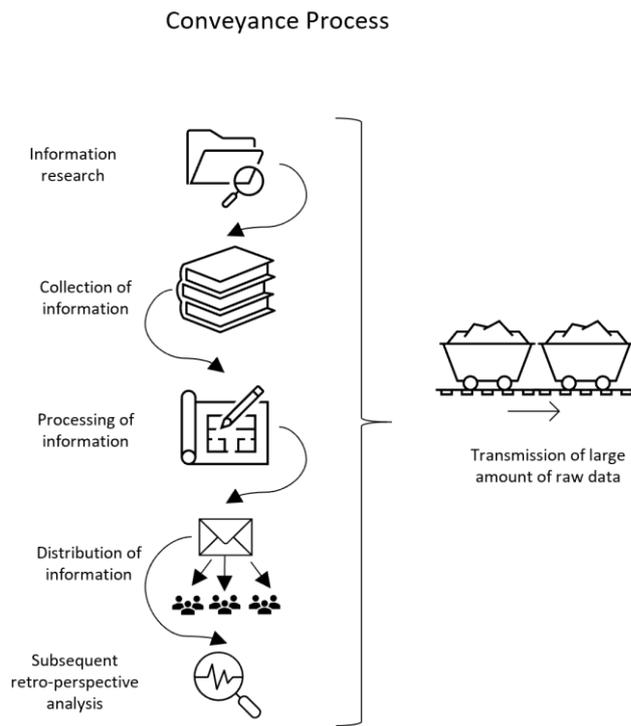
Note: The number on the lines show the occurrence of the code. The number next to the codes shows the overall occurrence of the respective code. Created by the author with MAXQDA. A picture with a higher resolution can be found in the digital annex. It is called “Figure 6 - Two- Cases-Model - EUS1 DFHI2”.

Figure 7 Media Synchronicity Theory



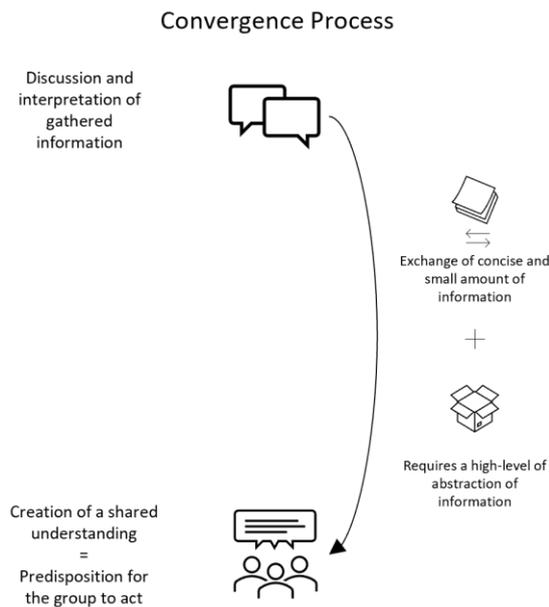
Note: From Dennis et al., 2008, p. 582.

Figure 8 Conveyance Process



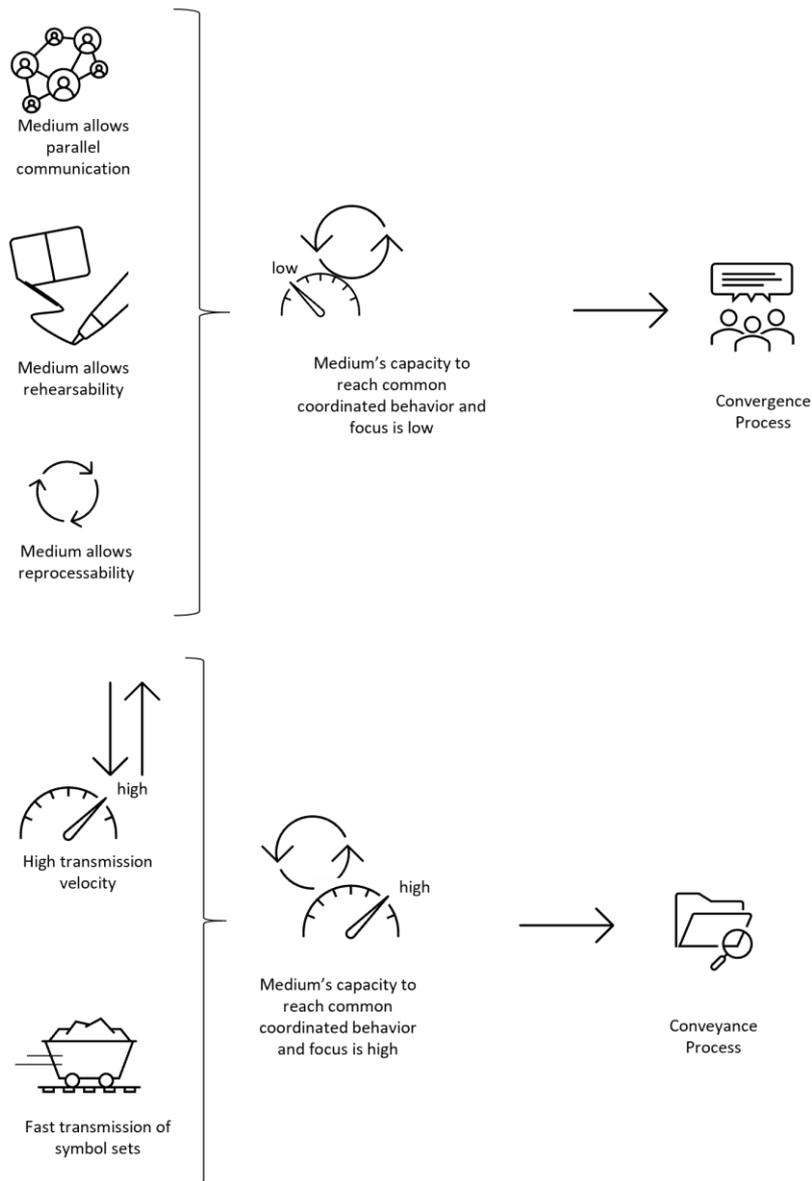
Note: Created by the author with MS PowerPoint based on the descriptions made by Dennis et al. (2008).

Figure 9 Convergence Process



Note: Created by the author with MS PowerPoint based on the descriptions made by Dennis et al. (2008).

Figure 10 The five media capacities relevant to describe a medium's synchronicity level and attribution to the conveyance/convergence process



Note: Created by the author with MS PowerPoint based on the descriptions made by Dennis et al. (2008).

10 LIST OF TABLES

Table 1 Results of the calculation of Kuckartz & Rädiker's zeta

Interview	INTERVIEW EDU1	INTERVIEW DFHI1	INTERVIEW DFHI2	INTERVIEW EUS1	INTERVIEW GFA1
INTERVIEW EDU1	1,00	0,64	0,58	0,67	0,53
INTERVIEW DFHI1	0,64	1,00	0,61	0,66	0,62
INTERVIEW DFHI2	0,58	0,61	1,00	0,73	0,70
INTERVIEW EUS1	0,67	0,66	0,73	1,00	0,69
INTERVIEW GFA1	0,53	0,62	0,70	0,69	1,00

Note: Created by the author with MAXQDA base on Kuckartz & Rädiker's zeta. For this calculation, the presence of codes/variables is evaluated twice, the absence of codes/variables is evaluated once (Kuckartz & Rädiker, 2019a, pp. 197–198)

11 ANNEXES

Annex 1 The Interview Rules

The rules given here are a direct quote from the book: Dresing and Pehl (2018, pp. 21–22). Only rules 1- 10 and 12 were used for the transcription and will be displayed here. Rules 11,13, 14 and 15 were not applied because the program MAXQDA was used which allowed a more complex display of the interview transcript.

Inhaltlich-semantische Transkription

1. *Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.*
2. *Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. „So ‘n Buch“ wird zu „so ein Buch“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, z.B.: „Bin ich nach Kaufhaus gegangen.“*
3. *Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, z.B.: „Ich gehe heuer auf das Oktoberfest“.*
4. *Umgangssprachliche Partikeln wie „gell, gelle, ne“ werden transkribiert.*
5. *Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“*
6. *Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruch-zeichen „/“ gekennzeichnet. Wort- und Satzabbrüche werden mit „/“ markiert: „Ich habe mir aber Sor/ Gedanken gemacht.“ Wortdoppelungen werden immer notiert.*
7. *Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.*
8. *Rezeptionssignale wie „hm, aha, ja, genau“, die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.*
9. *Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch (...) markiert.*
10. *Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch VERSALIEN gekennzeichnet.*
12. *Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.*

Fragenkatalog

EINSTIEGSFRAGEN

1. Voraussetzungen für die Entscheidung
Welche Voraussetzungen sind Ihrer Meinung nach notwendig, damit eine Entscheidung gefällt werden kann?
2. Entscheidungsgegenstand
Welches sind Ihrer Meinung typische Themen, Anlässe oder Situationen, bei denen Sie und/oder Ihr Team Entscheidungen treffen?
3. Zeichnung Entscheidungsprozess
Zeichnen sie den Ablauf des Entscheidungsprozesses, wie er im Home-Office umgesetzt wird und erläutern Sie ihn.

ENTSCHEIDUNGEN

4. Rollen
Welche Rollen sind in den Entscheidungsprozess involviert und welches sind ihre Rechte und Pflichten?
5. Verständnis des Entscheidungsgegenstands
Wie werden die für den Entscheidungsprozess notwendigen Information und Daten generiert?
6. Informationsverarbeitung
Wie werden diese Informationen und Daten präsentiert und diskutiert?
7. Optionenauswahl
Wie läuft der Prozess der Optionenformulierung und -bewertung ab?
8. Entscheidung
Wie läuft der Entscheidungsprozess ab?
9. Umsetzung/Engagement
Wie stellen Sie sicher, dass die getroffene Entscheidung auch umgesetzt wird?
10. Dokumentation und Kommunikation der Entscheidung
Wie werden die Entscheidungen festgehalten/dokumentiert und kommuniziert?
11. Mediennutzung
Wie werden unterschiedliche Medien im Entscheidungsprozess verwendet?
12. Klima
Beschreiben Sie Teamarbeit und die Atmosphäre während des gesamten Prozesses.
13. Rückblick: Wandel des Entscheidungsprozesses

Was denken Sie, wie hat sich rückblickend der Entscheidungsprozess und die damit verbundene Zusammenarbeit im Zeitraum von 2019 bis heute verändert?

Sie können sich auch auf die zuvor angefertigte Zeichnung beziehen.

14. Herausforderungen und Schwierigkeiten

Was empfinden Sie an der Umsetzung Ihres Entscheidungsprozesses als schwierig?

15. Prozessänderung

Was würden Sie gerne am Entscheidungsprozess ändern oder verbessern?

Questions

WARM-UP QUESTIONS

1. Prerequisites for the decision
In your opinion, what prerequisites are necessary for a decision to be made?
2. Object of the decision
In your opinion, what are typical issues, occasions, or situations where you and/or your team make decisions?
3. Drawing the decision-making process
Please draw the decision-making process as it is implemented in the home office and explain it.

DECISIONS

4. Roles
Which roles are involved in the decision-making process and what are their rights and responsibilities?
5. Understanding the subject matter of the decision
How are the information and data necessary for the decision-making process generated?
6. Processing information
How do you present and discuss these information and data?
7. Choosing Alternatives
What is the process of option formulation and assessment?
8. Decision-Making
How does the decision-making process work?
9. Engagement
How do you ensure that the decisions made are implemented?
10. Documentation and Communication of the decision
How are decisions documented and communicated?
11. Media use
How are different media used in the decision-making process?
12. Atmosphere
Please describe the atmosphere of your team throughout the process.
13. Review: Change in the decision-making process
Looking back, how do you think the decision-making process and cooperation have changed in the period from 2019 to today?

You can also refer to the drawing made earlier.

14. Challenges and difficulties

What do you find difficult about implementing your decision-making process?

15. Changing/Improving the decision-making process

What would you like to change or improve about the decision-making process?

PREPARATION SHEET: INTERVIEW

Vorbereitung des Interviews

Um ein optimales Interviewergebnis zu erzielen, beachten Sie bitte die folgenden Hinweise:

1. Bitte wählen Sie eine Umgebung, in der Sie nicht gestört werden und schalten Sie alle Benachrichtigungen oder Programme aus, die Sie ablenken könnten.
2. Bitte stellen Sie sicher, dass Sie eine stabile Internetverbindung haben. Falls es Probleme mit der Verbindung gibt, lassen Sie mich bitte frühzeitig wissen. Wenn es Probleme gibt, informieren Sie mich bitte so schnell wie möglich.
3. Bitte stellen Sie sicher, dass keine Gegenstände (z. B. Wasserglas, Kaffeetasse, etc.) vor dem Mikrofon Ihres Gerätes platziert sind.
4. Eine Ihrer Aufgaben wird es sein, etwas zu zeichnen. Daher bitte ich Sie, ein einfaches Blatt Papier (ohne Linien o. Ä.) und einen Stift mitzubringen.

Definitionen: Entscheidung und Entscheidungsfindung

Das Thema des Interviews werden „Entscheidungen“ bzw. „Entscheidungsfindung“ sein. Doch was meine ich eigentlich damit, wenn ich von Entscheidungen spreche. Hier eine kurze Definition der beiden Begriffe:

Mit dem Begriff *Entscheidung* verbinden wir im Allgemeinen ein mehr oder weniger überlegtes, bewusstes, abwägendes und zielorientiertes Handeln.

In der Wissenschaft wird der Begriff etwas spezifischer definiert. Das heißt, einerseits kann eine Entscheidung als simple Aktion verstanden werden, andererseits kann sie aber auch Prozess verstanden werden. Doch was heißt das genau?

Die Entscheidung im engeren Sinne (i. e. S.)

Ein Blick auf die Webseite des Gabler Wirtschaftslexikons (2021) verrät uns, dass es sich bei einer Entscheidung um „die Auswahl einer Aktion aus einer Menge verfügbarer Maßnahmen unter Berücksichtigung möglicher Umweltzustände mit Willensakzent“ handelt.

Die Entscheidung im weiteren Sinne (i.w.S.)

Im Hinblick auf die Definition der Entscheidung als Prozess liefern Pfister et al. (2017) und Atanasiu (2021) einige gute Definitionen. Pfister et al. (2017) interpretieren die Entscheidung als mentalen Prozess “dessen zentrale Komponenten Beurteilungen

(judgments), Bewertungen (evaluations) und Wahlen (choices) sind.“ (Pfister et al., 2017, pp. 2–3). Dieser Prozess wird auch als Entscheidungsfindung verstanden.

Atanasiu (2021) beschreibt diesen Entscheidungsfindungsprozess noch etwas detaillierter und erklärt „Die Entscheidungsfindung wird klassischerweise als ein logischer Prozess verstanden, der durch die Analyse der Situation, die Generierung von Alternativen, die Bewertung der möglichen Ergebnisse und Konsequenzen dieser Alternativen im Hinblick auf die Ziele und die Auswahl der besten Lösung verläuft“ (Atanasiu, 2021, S. 67).

Zusammenfassend könnte man also sagen, dass die Entscheidung folglich ein vierstufig ablaufender mentaler Prozess ist, der die folgenden Phasen enthält:

1. Analyse der Situation
 2. Identifizieren von Alternativen
 3. Evaluation der möglichen Konsequenzen und Ergebnisse der Alternativen unter Berücksichtigung der Ziele
 4. „Entscheidung“ (i. e. S.) – Die Auswahl der Lösung
- Ausgestattet mit diesem Wissen, möchte ich Sie bitten Ihren Alltag und die darin enthaltenen Entscheidungsprozesse etwas genauer zu betrachten.

Literatur:

Atanasiu, R. (2021). *Critical Thinking for Managers*. Springer International Publishing.

<https://doi.org/10.1007/978-3-030-73600-2> (zuletzt aufgerufen am: 20.05.2021).

Gillenkirch, R. M. (2018, February 19). *Entscheidung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entscheidung-36360#head1> (zuletzt aufgerufen am: 20.05.2021).

Pfister, H.-R., Jungermann, H., & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53038-2> (zuletzt aufgerufen am: 20.05.2021).

PREPARATION SHEET: INTERVIEW

Preparation of the interview

In order to obtain an optimal interview result, please take care of the following instructions:

1. Please choose an environment where you will not be disturbed and turn off any notifications or programs that may distract you.
2. Please make sure you have a stable internet connection. If there are any problems with the connection, please let me know as soon as possible.
3. Please make sure that no objects (e.g., water glass, coffee cup, etc.) are placed in front of the microphone of your device.
4. One of your tasks will be to draw something. Therefore, I would kindly ask you to bring a simple sheet of paper (without lines or similar) and a pen.

Definitions: Decision and Decision-Making

The topic of the interview will be „decisions“ and „decision-making“. But what do I mean when I talk about decisions?

Here is a brief definition of the two terms:

In general, we associate the term “decision” with a more or less deliberate, conscious, weighing, and goal-oriented action.

In science, the term is defined more specifically. On the one hand, a decision can be understood as a simple action, and on the other hand, it can also be understood as a process. But what does that mean exactly?

The decision in the strict sense (i. e. S.)

A look at the website of the Gabler Wirtschaftslexikon (2021) tells us that a decision is „the selection of an action from a set of available actions, taking into account possible environmental states with an accent of will“.

The decision in a broader sense (i.w.S.)

In terms of defining decision as a process, Pfister et al. (2017) and Atanasiu (2021) provide some good definitions. Pfister et al. (2017) interpret a decision as a mental process „whose central components are judgments, evaluations, and choices.“ (Pfister et al., 2017, pp. 2-3). This process is also understood as decision-making.

Atanasiu (2021) describes this decision-making process in more detail, stating „Decision-making is classically understood as a logical process that proceeds by analyzing the situation, generating alternatives, evaluating the possible outcomes and consequences of

these alternatives in light of the objectives, and selecting the best solution“ (Atanasiu, 2021, p. 67).

In summary, we could say that the decision is consequently a mental process with four stages that includes the following phases:

Analysis of the situation

Identification of alternatives

Evaluation of the possible consequences and outcomes of the alternatives, considering the objectives.

„Decision“ (in the strict sense) - The selection of the solution.

Equipped with this knowledge, I would like to ask you to take a closer look at your everyday life and the decision-making processes it contains.

References:

Atanasiu, R. (2021). *Critical Thinking for Managers*. Springer International Publishing. Retrieved May 20, 2021 from

<https://doi.org/10.1007/978-3-030-73600-2>

Gillenkirch, R. M. (2018, February 19). *Entscheidung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Retrieved May 20, 2021 from <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entscheidung-36360#head1>

Pfister, H.-R., Jungermann, H., & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidung*. Springer Berlin Heidelberg. Retrieved May 20, 2021 from

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-53038-2>

Annex 7 Summary grid (screenshot)

Please note, to preserve anonymity, some passages cannot be displayed here. Unfortunately, it was not possible to change the lines in question by initials or similar.

The screenshot displays a 'Summary Grid' interface. At the top, there are window controls and a 'Summary' tab. Below this, a grid is organized into columns labeled 'INTERVIEW_EDU1' through 'INTERVIEW_DPH1'. The rows represent different categories, including 'ROLES', 'TYPES', 'PREPARATION TEAM', 'DECISION-MAKING COMMITTEE', 'OTHERS', 'DATA AND INFORMATION GENERATION', 'PRESENTATION', 'DISCUSSION / OPTION SELECTION', and 'DOCUMENTATION OF THE DECISION'. Each cell in the grid contains a small blue square icon, indicating data points or activities recorded during the interviews.

Below the grid, there is a 'Codierte Segmente (3)' section with three text boxes containing the following content:

- Segment 1:** / Das werden wir mit Sicherheit auch wieder als Lead vorbereiten. Das wir uns zusammensetzen und dann gucken, "Wie geben wir das in die Sitzung rein, damit wir eine gute Analyse haben?" 438 - 438.L01
- Segment 2:** BSC: Genau. Die Optionen oder die Auswahlmöglichkeiten, die es gibt, die werden ich das richtig verstanden habe, schon von Vorhinein vorformuliert, von dem Lead-Team, also ihnen. 495 - 498.L01
- Segment 3:** Also, müssen wir, müssen die Spanier, auch zwei Formate vorbereiten. BSC: Oh, das ist auch anstrengend, weil das ist ja. BSC: Ja doch mehr Arbeit so gesehen. 837 - 844.L01

At the bottom of the interface, there is a 'Codiertesystem' section with a list of categories and their corresponding icons:

- ROLES
- TYPES
- PREPARATION TEAM
- DECISION-MAKING COMMITTEE
- OTHERS
- DATA AND INFORMATION GENERATION
- PRESENTATION
- DISCUSSION / OPTION SELECTION
- DOCUMENTATION OF THE DECISION

Annex 8 Code Book

Code system

1 ROLES	46
1.1 TYPES	0
1.1.1 Preparation Team	36
1.1.1.1 Follow-up	12
1.1.1.2 Moderator	12
1.2 Decision-Maker /Decision-Making Committee	2
1.3 Analysis Team/Consulting Team	12
1.4 OTHERS	0
1.4.1 Interpreter	4
1.4.2 Decision Made Alone	22
1.4.3 Power of making a decision	4
2 DATA AND INFORMATION GENERATION	7
2.1 Creation/Organization of Preparing Documents	10
2.2 Homework	28
2.3 Exchange With Colleagues	30
2.3.1 Collaboration Platforms/Databases	14
2.4 Documents From Previous Meetings	14
2.5 Own Research	10
3 PRESENTATION OF DATA AND INFORMATION	0
3.1 Not all Participants	10
3.2 DISPLAY MEDIUM	0
3.2.1 E-Mail	12
3.2.2 Video Conference (Presentation)	17
3.2.2.1 No Media Support	10
3.2.2.2 Media Support	20
4 DISCUSSION/OPTION SELECTION	8
4.1 OPTIONS	0
4.1.1 Definition of Options in Advance	18
4.2 DISCUSSION	0
4.2.1 Via Video Conference	10
4.2.1.1 Discussion With Media Support	28
4.2.1.2 Discussion Without Media Support	4
5 DECISION/VOTE	4
5.1 Media support (Vote)	6
5.2 VOTING PROCEDURE	10
5.2.1 Expressing the Opinion	26
5.2.2 Validity of the Decision/Iterative Process	10
6 DOCUMENTATION & COMMUNICATION	3

6.1 DOCUMENTATION OF THE DECISION	0
6.1.1 Meeting Minutes	32
6.1.2 Other Programs/Tools Used for the Documentation of the Decision	6
6.2 COMMUNICATION OF THE DECISION	10
6.2.1 Waiting Period	6
7 IMPLEMENTATION OF THE DECISION	14
7.1 Participation/Commitment	22
7.2 Trust	6
7.3 Clear Communication	0
7.4 Tracking/Control	2
8 MEDIA USE	75
8.1 COMPUTER	2
8.1.1 E-Mail	76
8.1.2 MS OFFICE	0
8.1.2.1 Presentation/MS PowerPoint	20
8.1.2.2 MS Word	10
8.1.2.3 MS Teams	54
8.1.2.4 MS Excel	20
8.1.3 VIDEO CONFERENCING	70
8.1.3.1 Camera	6
8.1.3.2 Screen Sharing	14
8.1.3.3 Breakout Rooms	18
8.1.3.4 Zoom	20
8.1.3.5 Chat (MS Teams/Zoom)	20
8.1.4 OTHER TOOLS AND PROGRAMS	0
8.1.4.1 Voting Tools	10
8.1.4.2 Etherpad/Whiteboard	36
8.1.4.3 DATABASES	6
8.1.4.4 MS SharePoint	14
8.1.4.5 Google Forms	2
8.1.4.6 Trello	4
8.2 Telephone/Cellphone	40
8.2.1 Messenger Services	24
9 OBSTACLES OF THE DECISION-MAKING PROCESS	28
9.1 SOCIAL FACTORS	0
9.1.1 Lack of Personal Contact	24
9.1.2 Assurance	6
9.1.3 Trust Issues	6
9.2 Time Pressure and Time Management	36
9.2.1 Accessibility	18

9.3 Make a Decision on the Spot	10
9.4 Working Environment	18
9.4.1 Motivation	4
9.4.2 Intense Process	28
9.4.3 Breaks	14
9.5 CHALLENGES OF COMMUNICATION	0
9.5.1 Communication Rules	16
9.5.2 Interrupted Communication	26
9.5.2.1 Technical Issues	16
9.6 Complex Planning	32
9.6.1 Clarity	8
9.6.2 Intense Preparation Procedure	28
9.6.3 Planning Uncertainty	30
9.6.3.1 Outer influence factors	8
10 GENERAL CHANGES OF THE DECISION-MAKING PROCESS	10
10.1 Organization	12
10.1.1 Organization of Meetings	16
10.1.1.1 Frequency and duration of Meetings	20
10.1.1.2 New Role of Media	56
10.1.1.2.1 Technology	12
10.1.2 Preparation Process/Own Preparation	18
10.1.3 Double Preparation	4
10.2 Interaction With People	36
10.2.1 Collaboration	10
10.3 DECISION-MAKING PROCESS	14
10.3.1 Iterative	10
10.4 Communication	28
10.4.1 Transparency	10

1 ROLES

This code is assigned when roles in the decision-making process are mentioned, explained or related to each other.

Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations of the various roles in the decision-making process.

Anchor example:

EDU4: der Leadpartner E-Mails verschickt mit Fragen, wie wir fortfahren, an die einzelnen Partner. (EDU4 48-49)

Generation: Deductive

1.1 TYPES

1.1.1 Preparation Team

This code is assigned when information about the preparation team is mentioned, explained or related to it.

This implies as well the preparation team's tasks including gathering information and preparing it, as well as initiating the actual decision. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations for generating data and information.

Anchor example:

DFHI2: „Also, man bereitet das vor Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter. Und dann entscheidet man das zusammen. Aber es ist vor allem der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, die das vorbereiten. Das ist jetzt, finde ich im Homeoffice deutlich mehr geworden.“ (DFHI2 170-173)

Generation: Inductive

1.1.1.1 Follow-up

This code is assigned when the interviewee indicated that in their role as preparer/part of the preparation team, they were also responsible for the follow-up and protocol of the decision-making.

This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related.

Anchor example:

DFHI1: „Also, man schreibt als Aktionsverantwortliche eine kurze Mail an alle, "Hallo zusammen, hier das Protokoll von dann und dann. Steht auf MS Teams. Ihr habt bis Freitag Zeit das zu lesen und auch notfalls Kommentare oder Änderungswünsche zu sagen.

Wenn zum Beispiel, eben, zum Beispiel, eine Entscheidung falsch verstanden wurde oder doch jemand übergangen wurde, kann man das zum Beispiel, noch mal die Hand heben und sagen, "Hey, doch ich möchte noch mal was ändern" oder so. "Habe ich anders verstanden." Zum Beispiel.“ (DFHI1 340-347)

Generation: Inductive

1.1.1.2 Moderator

This code is assigned when the role and function of the moderator are mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Super. Und, wie wird jetzt letztendlich die Entscheidung gefällt? Also, erstens, gibt es da jemanden der, der das moderiert und sagt, „Okay, den / was haltet ihr davon?“

EUS1: „Genau.“

BSC: „Wie muss man sich das vorstellen?“

EUS1: (unverständlich)

EUS1: „Im Prinzip habe ich das moderiert.“ (EUS1 305- 311)

Generation: Inductive

1.2 Decision-Maker/Decision-Making Committee

This code is assigned when the work of the decision-making committee or the decision-maker is discussed. Moreover, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU2: „Und dann wird entsprechend dem, was abzustimmen ist / Also, ob es eine / Erst noch eine Aussprache geben muss. Wird dann entsprechend ein Medium gesucht, wo dann diese Aussprache stattfinden kann. Ob das jetzt in Breakout Room, Räumen in Kleingruppen ist, wo dann eben gemeinsam diskutiert wird. Und das halt so, wie sie das auch kennen, dann aus dem Team einen Sprecher gibt, was das Team auch hier für Fragen, weiterführende Fragen, Anregungen usw. hat. Oder auch Kritik an der Vorgehensweise, oder an dem Vorschlag ist. Oder es gibt was, was wir auch viel genutzt haben, das war ein, einfach mal so ein Brainstorming auf dem Etherpad, das man da / Oder Zoompad, whatever sind / benutzen wollen. Dass das einfach mal jeder die Möglichkeit hat, sich jeder die Möglichkeit hat sich hier ja wie so darzustellen und seine Überlegungen darzustellen. Und das wir dann versucht haben daraus eine Genese gemeinsam zu machen. Dass wir immer (unverständlich) hat gut funktioniert in der Regel witzigerweise.“ (EDU2 407-419)

Generation: Inductive

1.3 Analysis Team/Consulting Team

This code is assigned when talking about the analysis team, the consulting team or a person who performed this function. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU4 : „MEIN Gefühl ist es, dass der Leadpartner, also Deutschland, das sozusagen, auch ein Analyseteam ist, und Beratungsteam.“ (EDU4 66-68)

Generation: Inductive

1.4 OTHERS

1.4.1 Interpreter

This code is assigned when the interviewees mentioned that something is translated during a video conference or when a person acted as an interpreter. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI1: „Das ist wie so ein Kanal quasi wie so ein / Kann man sich bisschen wie so Breakout Rooms vorstellen. Dann klickt man das an. Also, wenn ich jetzt zum Beispiel nur Französisch hören möchte, gehe ich auf den französischen Kanal. Wenn ich nur deutsch höre, nur / Möchte ich den deutschen Kanal. Und die Dolmetscherinnen sind quasi in diesen Kanälen und sagen / Also, man hört dann zum Beispiel, wenn jemand dann französisch spricht, das Französische. Wenn ich Deutsch spreche, hört man quasi die Simultanübersetzerin.“ (DFHI1 355 - 361)

Generation: Inductive

1.4.2 Decision Made Alone

This code is assigned when the interviewees stated that they made decisions on their own. Furthermore, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI2: „(...) Bei manchen fragt man / Also, seit Homeoffice fragt man schon auch mal: Ist man wirklich so ein komplettes Team noch oder ist man doch Einzelplayer geworden? Und ich finde seit dem man sich nicht jeden Tag sieht, ist man doch eher Einzelplayer geworden zwischendurch als Team. Weil ein Team, finde ich, macht nicht nur das Arbeiten aus, sondern auch eben, das man sich mal auch über andere Themen unterhält. Was man jetzt nicht mehr macht. Daher finde ich / Also, das Wort „Team“ ist ein bisschen weniger prägnant jetzt so in Homeofficezeiten, wenn man nur im Homeoffice ist.“ (DFHI2 540-547)

Generation: Inductive

1.4.3 Power of Making a Decision

This code is assigned when talking about how a participant could influence the communication. Moreover, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI2: „Da gibt es auch die feste Rangfolge. Man weiß genau, wer zuerst dran ist.“

BSC: „Und warum?“

DFHI2: „(unverständlich) / Das hat sich so ein bisschen etabliert. Also, zum Beispiel auch, wenn wir vor Ort sind, da hat auch irgendwie jeder schon seinen Sitzplatz. Es ist ein bisschen wie in der Schule damals.“ (DFHI2 155-120)

Generation: Inductive

2 DATA AND INFORMATION GENERATION

This code is assigned when information about the data generation and information generation is mentioned, explained or related to each other. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations on the generation of data and information.

Anchor example:

EDU1: "Die Frau X, hat es aufgelegt, als Papier. Und ich bin dann drüber gegangen und dann haben wir es noch mal diskutiert und dann versandten, ne?" (EDU1 217-219)

Generation: Deductive

2.1 Creation/Organization of Preparing Documents

This code is assigned when documents have been created as part of the decision process to prepare for the decision. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI2: „Aber wir haben zusammen eine Excel-Datei, Aufgaben, aktuelle To-dos. Und da sieht jeder von den dreien, was der andere gerade macht und mit wem er gerade zusammenarbeitet. Dann haben wir dann noch mal die Deadline. Also, das Datum, wann das erledigt sein muss, haben wir dann noch mal notiert und /“

BSC: „Ah, voll gut.“

DFHI2: „Dann auch noch der Diskussions / Also, was gerade noch zu entscheiden ist.“ (DFHI2 311 - 316)

Generation: Inductive

2.2 Homework

This code is assigned when the participants received a document that they had to prepare or work through before they met to make a decision.

This code is always assigned when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Und, wenn ich da reingehen und wir haben eine Idee. Das wird nichts. Aber wenn ich ein Papier habe, was ich vorab verschicke, wo sich jeder mal mit vertraut machen kann, wo Fragen stellen kann / Und ich nenne es immer Arbeitspapiere. Und ich sage ja, ich bin da völlig leidenschaftslos. Wenn einer es durchstreicht und sagt, „Liebe Leute, es ist nichts.“ Ne? Dann ist es so. Habe ich kein Problem mit. Oder Ergänzungen, Veränderungen / Es ist ein Diskussionspapier, eine Tischvorlage, wie man sagt. Ne? Und die steht zur Diskussion.“ (EDU1 203-210)

Generation: Inductive

2.3 Exchange With Colleagues

This code is assigned when the interviewee talked about the exchange with colleagues for the purpose of generating data and information for the decision-making process. Above this, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI1: „Und so mit meinem Hiwi zusammen, haben wir quasi so diesen Brainstorming gemacht. Und dann haben wir das quasi rund aufgeschrieben auf einen, ja, wie eine PowerPoint war das dieses Mal zum Beispiel. Und haben das dann genommen und mit der Gruppe das diskutiert. Und gesagt so und so. Das dann die /“

BSC: „Und die Treffen mit dem Hiwi das war vor Ort? Oder welche?“

DFHI1: „Mit dem Hiwi war es leider auch eben also alles online.“ (DFHI1 225-230)

Generation: Inductive

2.3.1 Collaboration Platforms/Databases

This code is assigned when the data and information generated for the decision-making process is taken from a collaboration platform or database introduced by the emergence of the pandemic. Furthermore, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Und was genau läuft da auf SharePoint dann ab?“

GFA1: „Da werden die ganzen Daten abgelegt.“

BSC: „Okay, gut.“

GFA1: „Und dann ausgetauscht, sodass jeder den Zugriff drauf hat.“ (GFA1 326-329)

Generation: Inductive

2.4 Documents From Previous Meetings

This code is assigned when documents from previous meetings have been used to serve as a basis for the next decision process. Moreover, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Wie lief das denn? Wir haben sehr intensive Protokolle aufgeführt, sodass jeder immer wusste, was steht als Nächstes an für alle auf der Agenda? Und bis wann müssen die Informationen zurückkommen? Also, dass der Fahrplan einigermaßen eingehalten werden kann und wir handlungsfähig bleiben.“ (EDU2 130-133)

Generation: Inductive

2.5 Own Research

This code is assigned when own research has been conducted as part of the decision-making process. This code is always assigned when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „In welcher Form?“

EDU4: „Ich hatte / Das war eine Google-Forms-Umfrage.“ (EDU4 275-276)

Generation: Inductive

3 PRESENTATION OF DATA AND INFORMATION

This code is assigned when information about the gathered knowledge is presented. In particular this code is applied when this information is mentioned, explained or related to each other. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations on the presentation of options.

Anchor example:

EDU1: “EDU1: Ja, also wir haben immer / dabei ist immer eine PowerPoint. Und wo die wichtigsten Themen also immer / Klar, immer der Ablauf. Aber immer die wichtigen Themen, die wir besprechen wollen, sind da noch mal dargestellt in irgendeiner Form, ne? Aber das hilft ungemein noch mal zur Orientierung. Und das kann man immer wieder aufrufen, kann man immer wieder darauf zurückgreifen.” (EDU1 476-480)

Generation: Deductive

3.1 Not all Participants

This code is assigned when the participants reported that the point to be decided could not be presented to all members of the decision-making committee. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU2: „Und dafür wurde dann von zwei Steering Group Gruppen / Weil die anderen konnten ja nicht kommen.“ (EDU2 214--215)

Generation: Inductive

3.2 DISPLAY MEDIUM

This code serves simply as a heading. It was inserted subsequently and serves only to structure the codes.

3.2.1 E-Mail (Presentation)

This code is assigned when the interviewees talk about the fact that an email was sent to present data and information. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU4: „Der Leadpartner E-Mails verschickt mit Fragen, wie wir fortfahren, an die einzelnen Partner. Und wir dann alle MEISTENS in "Reply to all" antworten an Deutschland und so geht es dann im Kreis weiter.“ (EDU4 48-50)

Generation: Inductive

3.2.2 Video Conference (Presentation)

This code is assigned when interviewees talk about having convened a video conference to present data and information that was relevant to the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU3: “And then, after presenting via mail and, and given the ideas, we had a meeting, an online meeting again to fix.” (EDU3 189-190)

Generation: Inductive

3.2.2.1 No Media Support

This code is assigned when interviewees talk about having convened a videoconference to present data and information that was relevant to the decision-making process and did not use any media support. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI1: „Wir sind nicht so viele. Wir sind bei Aktionstreffen meistens zwischen, ja, 5, 6, 7 Personen maximal. Deswegen fällt / Breakout Rooms haben wir jetzt nicht. Es wird meistens moderiert von der Aktionsverantwortlichen die Diskussion. Wie gesagt, erst kommen die Vorstellung und dann kommt halt das Feedback.“ (DFHI1 258-261)

Generation: Inductive

3.2.2.2 Media Support

This code is assigned when the interviewee talks about having convened a videoconference to present data and information relevant to the decision-making process, using media tools to support their presentation. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained, or related to each other.

Anchor example:

DFHI1: “Also, bei uns ist das jetzt eine PowerPoint. Ich kenne aber auch jetzt bei anderen Dokumenten, wo es jetzt zum Beispiel ein Inhaltsverzeichnis ist. Einfach ein Word-Dokument, was dann einfach geteilt wird über Bildschirmteilung. Und, genau, die Vorstellung läuft meistens über Bildschirmteilung im Moment.“ (DFHI1 247-251)

Generation: Inductive

4 DISCUSSION/OPTION SELECTION

This code is assigned when the process of option formulation and evaluation are mentioned, explained or related to each other. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations of the process of option formulation and evaluation.

Anchor example:

EDU1: „EDU1: Ja, genau. Genau das war so ein Breakout Raum und dann eben / Und dann haben wir ein Etherpad reingelegt. Und da haben sie alles reingeschrieben, ne? Und das war ganz wichtig, ne? Weil sie da die Ideen ausgetauscht haben, Ängste oder gesagt haben „Oh nein, bei uns klappt das nicht“, ne? Oder „Wie soll ich das richtig verstehen?“, „Ich habe das nicht verstanden“, und so weiter. Sodass wir dann zum Schluss fertig waren, zwei Papiere hatten.“ (EDU1 268-273)

Generation: Deductive

4.1 OPTIONS

This code serves simply as a heading. It was inserted subsequently and serves only to structure the codes.

4.1.1 Definition of Options in Advance

This code is assigned when the interviewees indicate that options have already been preformulated in advance.

This code is always assigned when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Genau. Die Optionen oder die Auswahlmöglichkeiten, die es gibt, die werden, wenn ich das richtig verstanden habe, schon von Vorhinein vorformuliert, von dem Lead-Team, also Ihnen.“

EDU1: „Hmhm (bejahend).“ (EDU1 495-498)

Generation: Inductive

4.2 DISCUSSION

This code serves simply as a heading. It was inserted subsequently and serves only to structure the codes.

4.2.1 Via Video Conference

This code is assigned when the interviewees talked about the fact that a video conference was convened during the process of discussion / option selection for the purpose of better exchange.

This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EUS1: „Gibt es ein Ranking. Und dann kommen wir alle zusammen. Und dann diskutieren wir hier in unsere Gespräche, also unsere Treffen, welche Studenten für die Stipendien gewählt werden.“ (EUS1 140-142)

Generation: Inductive

4.2.1.1 Discussion With Media Support

This code is assigned when the interviewees talked about the fact that during the process of discussion / option selection, a video conference was convened for the purpose of a better exchange, and they used media tools to facilitate the conversation. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Und dann haben wir aber / In / Sind wir in Kleingruppen gegangen. Und - wenn ich mich recht erinnere / - Und da haben wir das mit dem Etherpad gemacht, dann ne? Wo alle ihre Ideen reinschreiben konnten.“ (EDU1 260 - 263)

Generation: Inductive

4.2.1.2 Discussion Without Media support

This code is assigned when the interviewees talked about the fact that during the process of discussion / option selection, a video conference was convened for the purpose of better exchange and no media tools were used. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI1: „Dass man halt dann in der Gruppe virtuell im Moment halt alles diskutieren kann. Dann stellt halt am Anfang noch mal, der der Aktionsverantwortliche die Ideen vor, sagt das und das, das und das. Dann gibt es halt Feedback, quasi von der großen Gruppe. Deswegen habe ich hier auch noch mal einen kleinen Pfeil zurückgemacht. Wenn noch irgendwie Sachen überarbeitet werden sollen. Oder beide Vorschläge jetzt zum Beispiel überhaupt nicht / Oder dann ist er doch irgendwie nichts / Kommt "C" raus, sag ich mal. Das ist quasi dann der gleiche Ablauf noch mal.“ (DFHI1 99-106)

Generation: Inductive

5 DECISION/VOTE

This code is assigned when the specific decision is mentioned, explained or related to each other. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations of the specific decision.

Anchor example:

EDU1: “Normalerweise läuft es halt oft so, dass man dann alle Partner das zurückschicken. Und dann sieht man die Veränderungen und es wird an alle gegeben. Und dann kann man sich noch mal auseinandersetzen damit und dann wird es eben so verabschiedet.” (EDU1 254-257)

Generation: Deductive

5.1 Media Support (Vote)

This code is assigned when a tool has been used to make the decision in order to simplify the process. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU3: "And then we voted. I mean, just the idea with one / Ah! We used this tool, the internet tool, when you have to vote. Like (BSC unintelligible) MailChimp, it was / What's the other one? Doodle? Doodle. Doodle. Doodle. Right. So, we just put (unintelligible) like logo number one or number two or number three? And then we just say which one do you prefer best? And then/ So the most voted was the one that is now the logo (laughing). (EDU3 464-470)

Generation: Inductive

5.2 VOTING PROCEDURE

This code is assigned when the voting procedure of the decision-making process is mentioned or explained.

Anchor example:

EDU1: „Normalerweise läuft es halt oft so, dass man dann alle Partner das zurückschicken. Und dann sieht man die Veränderungen und es wird an alle gegeben. Und dann kann man sich noch mal auseinandersetzen damit und dann wird es eben so verabschiedet.“ (EDU1 254-257)

Generation: Inductive

5.2.1 Expressing the Opinion

This code is assigned when the interviewees described how the decision was expressed or communicated, during the decision-making process. Furthermore, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU2: „Und dann entscheidet halt“

BSC: „fixiert?“

EDU2: „Wie bitte?“

BSC: „Wie das fixiert wird? Wenn Sie sagen /“

EDU2: „Schriftlich, schriftlich“

BSC: „Schriftlich. Und das ist dann / Wird das in den Chat geschrieben, oder wie darf ich mir das vorstellen?“

EDU2: „ in den Chat geschrieben, oder direkt eben über auch über Etherpad haben wir es schon gemacht, dann /

Ja. Und dann wurde es im wahrsten Sinne des Wortes jetzt, wie man das jetzt vielleicht auch aus dem Verein (unverständlich) wird es abgenickt. ja, also: "Ja, Option (klatscht) 3 (klatscht) ist die, die wir für uns alle" / Hat die meisten, hat die meisten Ja-Stimmen. Ja?" (EDU2 499-511)

Generation: Inductive

5.2.2 Validity of the Decision/Iterative Process

This code is assigned when interviewees commented on the validity of the decision and the iterative decision-making process. Moreover, This code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Und dann haben wir noch mal eine Schleife gezogen, wie so oft ist. Weil das so typisch dann, ne? Dann haben wir gesagt: „Machen wir es?“ Da hatten wir schon gedacht: „Okay. Am Ende der Sitzung haben wir eine Entscheidung.“ Hatten wir aber nicht. Da musste noch mal eine Schleife gezogen werden. Auch die Schulen untereinander noch mal. Und jetzt ist die Entscheidung gefallen. Die einen, die sich rausziehen mussten das ist Finnland. Das liegt aber daran, dass da in der Schule gerade eine handelnde Person im Projekt nicht greifbar ist. (unverständlich) Genau weiß ich nicht, ob krank oder sonst irgendwas, aber sie ist nicht mehr da.“ (EDU1 297-305)

Generation: Inductive

6 DOCUMENTATION & COMMUNICATION

This code is assigned when the documentation and communication of the decision were mentioned, explained or related to each other. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations of the documentation and communication of the decision.

Anchor example:

BSC: “Und wenn eine Entscheidung getroffen wird. Wie wird die denn dokumentiert?”

EDU4: “ In den Minutes und in dem Protokoll wird das alles aufgeschrieben, das ist sehr hilfreich.” (EDU4464-467)

Generation: Deductive

6.1 DOCUMENTATION OF THE DECISION

This code serves simply as a heading. It was inserted subsequently and serves only to structure the codes.

6.1.1 Meeting Minutes

This code is assigned when interviewees report that a decision has been recorded. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU2: „... wird dann eben protokollarisch aber festgehalten. Damit das klar ist, ja? Das hier eine Entscheidung gefallen ist.” (EDU2 533-534)

Generation: Inductive

6.1.2 Other Programs/Tools Used for the Documentation of the Decision

This code is assigned when the interviewees reported that a decision was documented with a tool/program. Above this, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

GFA1: „Und dann hast du dazu quasi die Verknüpfung und kannst das auf dem SharePoint sehen. Wie weit sind wir? Und wer ist ausgewählt worden?“

BSC: „Ah!“

GFA1: „Und ist der schon? / Ist das schon übermittelt worden an eine Geberstelle?“

BSC: „Okay. Ja, jetzt ist mir das klarer. Dankeschön. Ja, das war alles gerade so ein bisschen unklar. Aber jetzt, denke ich, habe ich es auf jeden Fall besser verstanden. Genau.“ (GFA 344 -350)

Generation: Inductive

6.2 COMMUNICATION OF THE DECISION

This code is assigned when the interviewees describe how the decision was expressed or communicated, during the decision-making process. Furthermore, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU2: „Und dann entscheidet halt“

BSC: „fixiert?“

EDU2: „Wie bitte?“

BSC: „Wie das fixiert wird? Wenn Sie sagen /“

EDU2: „Schriftlich, schriftlich“

BSC: „Schriftlich. Und das ist dann / Wird das in den Chat geschrieben, oder wie darf ich mir das vorstellen?“

EDU2: „In den Chat geschrieben, oder direkt eben über auch über Etherpad haben wir es schon gemacht, dann /

Ja. Und dann wurde es im wahrsten Sinne des Wortes jetzt, wie man das jetzt vielleicht auch aus dem Verein (unverständlich) wird es abgenickt. ja, also: „Ja, Option (klatscht) 3 (klatscht) ist die, die wir für uns alle“ / Hat die meisten, hat die meisten Ja-Stimmen. Ja?“ (EDU2 499-511)

Generation: Inductive

6.2.1 Waiting Period

This code is assigned when the interviewees talked about a waiting period that was given to the participants to introduce changes to the protocol or also to consult. Moreover, this code is always attributed when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Genau, weil es eben nicht jeder sofort entscheiden kann, ne? Sondern es gibt immer eine Karenz, dass wir sagen: „Hier Ihr kriegt innerhalb von einer Woche das Protokoll. Und dann bitte schreibt.“ (EDU1 576-578)

Generation: Inductive

7 IMPLEMENTATION OF THE DECISION

This code is assigned when the implementation of the decision is mentioned or explained. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations of the implementation of the decision.

Anchor example:

EDU2: „Also, wenn ein Kontrollpunkt da ist / Ob gearbeitet wird. Dann ist es für uns natürlich / Ist das Workshoptreffen, wenn es denn mal präsent stattfindet, hoffentlich noch dieses Jahr. Dann ist es vorbereitend in unserem Sinne. Wie wir es vorab diskutiert haben. Und dann wird daran sicherlich zu sehen sein, wird

das umgesetzt oder nicht?“ (EDU2 575-579)

Generation: Deductive

7.1 Participation/Commitment

This code is assigned when participants reported that participation in the decision-making process or from the resulting activities is not necessary. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Genau. Und ist da jeder verpflichtet sein Feedback zu geben oder ist das auch okay, wenn die Leute mal still sind und einfach nichts sagen?“

DFHI1: „Genau. Manche sagen auch so, „Mir ist es egal.“, „Ich habe dazu keine Meinung.“, „Ich bin mit beiden zufrieden.“, „Ich kann mit beidem Leben“ Genau, ist ja auch in Ordnung.“ (DFHI1 285-289)

Generation: Inductive

7.2 Trust

This code is assigned when interviewees indicated that they used trust to ensure the implementation of the decision. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Gut und wie stellen Sie sicher, dass die getroffenen Entscheidungen auch umgesetzt werden?“

EDU2: „Vertrauen (...)“ (EDU2 559-561)

Generation: Inductive

7.3 Clear Communication

This code is assigned when interviewees indicated that they used clear communication to ensure implementation of the decision. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

GFA1: „So. Wie wir das sicherstellen? Indem der Prozess klar kommuniziert wird.“

BSC: „Und wie wird er kommuniziert? Also, was ist für dich klare Kommunikation?“

GFA1: „Über ein System, wo dann abgehakt wird und eingegeben wird, das und das ,und das und das ist passiert.“

BSC: „Und was ist das für ein System? Ist das so ein HR-System? Oder wie, wie darf ich (unverständlich)?“

GFA1: „(unverständlich) Ja, stimmt. Also, das ist eine Datenbank.“

BSC: „Okay. Und die zeigt mir dann quasi an?“

GFA1: „Status.“ (GFA1 292-301)

Generation: Inductive

7.4 Tracking/Control

This code is assigned when interviewees indicated that they used various methods of control to ensure the implementation of the decision. These methods included:

- actively contacting participants to ask them about the current status or to remind them of something
- convening control meetings (online)
- reminding of existing contracts
- checking the results

This code is always assigned when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU2: „Also, wenn ein Kontrollpunkt da ist / Ob gearbeitet wird. Dann ist es für uns natürlich / Ist das Workshoptreffen, wenn es denn mal präsent stattfindet, hoffentlich noch dieses Jahr. Dann ist es vorbereitend in unserem Sinne. Wie wir es vorab diskutiert haben. Und dann wird daran sicherlich zu sehen sein, wird das umgesetzt oder nicht?“ (EDU2 575-579)

Generation: Inductive

8 MEDIA USE

This code is assigned when media use during the decision-making process is mentioned, explained or related to each other. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations of media use during the decision-making process.

Anchor example:

EDU1: “Und dann in einer Videokonferenz oder am Telefon wird es dann besprochen, ne?” (EDU1: 223-224)

Generation: Deductive

8.1 COMPUTER

This code serves simply as a heading. It was inserted subsequently and serves only to structure the codes.

8.1.1 E-Mail

This code is assigned when interviewees indicated that emails were used for communication to support the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Das geht eben ganz einfach / Dann eben per Mail hin und her.“ (EDU1 223)

Generation: Inductive

8.1.2 MS OFFICE

This code serves simply as a heading. It was inserted subsequently and serves only to structure the codes.

8.1.2.1 Presentation/MS PowerPoint

This code is assigned when interviewees indicated that a presentation or MS PowerPoint was used to support the decision-making process. Moreover, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Gibt es dann noch mal so eine Art Power-Point-Präsentation? Oder wird /”

EDU1: “Ja, ja.” (EDU1 470-472)

Generation: Inductive

8.1.2.2 MS Word

This code is assigned when the interviewees indicated that they used word processing programs, for instance MS Word to assist in the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained, or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Ja. Also, ich mache immer diese Papiere / mache ich immer mit Änderungen nachverfolgen.“ (EDU1 229-230)

Generation: Inductive

8.1.2.3 MS Teams

This code is assigned when interviewees indicated that MS Teams was used to support the decision-making process.

This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained, or related to each other.

Anchor example:

BSC: Und die Treffen mit dem Hiwi das war vor Ort? Oder welche?

DFHI1: Mit dem Hiwi war es leider auch eben also alles online. Genau, auch wieder über MS Teams (DFHI1 230-232)

Generation: Inductive

8.1.2.4 MS Excel

This code is assigned when interviewees indicated that MS Excel was used to support the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI2: „Also, ich habe jetzt meine Aufgaben, die habe ich in Excel mal in so eine To-do-Liste gemacht und die teile ich dann nach Wochentagen ein. Und die arbeite ich dann ab. Und dann schaue ich mir / Dann weiß ich schon ganz genau, mit wem, wo ich dann kommuniziere. Wichtig ist vor allem die Sachen, die ich erledigen muss und wo ich dann die Informationen her bekomme, weiß ich dann jetzt inzwischen auch schon. Ja.“ (DFHI2 249-255)

Generation: Inductive

8.1.3 VIDEO CONFERENCING

This code is assigned when interviewees indicated that they used video conferencing to support the decision-making process. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Und dann in eine Videokonferenz oder am Telefon wird es dann besprochen, ne?“ (EDU1 223-224)

Generation: Inductive

8.1.3.1 Camera

This code is assigned when the interviewees indicated that the camera was used to support communication during the decision-making process. Moreover, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI2: „Wichtig ist, glaube ich, nur, dass jeder auch die Kamera an hat. Das merkt man auch, wenn man die Kamera an hat. Dann ist das deutlich besser, als wenn jeder die Kamera aus hat. Das merke ich bei den Studierenden. Die haben oft gerne die Kamera aus. Aber mit denen mache ich ja auch die Projekte und da möchte ich auch, dass sie die Kamera anhaben, außer jemand hat eine schlechte Internetverbindung. Aber jetzt mit dem Team, da haben wir uns geeinigt, dass es doch ganz gut ist die Kamera anzuhaben. Da ist das auch deutlich interaktiver. Aber wir machen das alles bei Teams.“ (DFHI2 52-59)

Generation: Inductive

8.1.3.2 Screen Sharing

This code is assigned when interviewees indicated that the screen was shared to support communication during the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU4: „Und das wurde dann richtig schön auf, ja über (unverständlich) Screen geshared sozusagen. Und für mich war das natürlich hilfreich und nützlich.“ (EDU4 516-518)

Generation: Inductive

8.1.3.3 Breakout Rooms

This code is assigned when interviewees indicated that breakout rooms were used to support communication during the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained, or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Die Kleingruppen / und dieses in die Kleingruppen gehen. Das war während der Videokonferenz richtig.“

EDU1: „Ja, genau. Genau das war so ein Breakout Raum.“ (EDU1 266-268)

Generation: Inductive

8.1.3.4 Zoom

This code is assigned when interviewees indicated that the video conferencing tool Zoom was used to support communication during the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained, or related.

Anchor example:

EDU4: „Ich persönlich nutze irgendwie alles Mögliche, was das so anbietet. Wenn wir jetzt zum Beispiel Zoom haben, benutze ich auch gern so eine Reaction da mit Herzchen (BSC: Ah!) (beide lachen)“ (EDU4 393-395)

Generation: Inductive

8.1.3.5 Chat (MS Teams/Zoom)

This code is assigned when interviewees indicated that the chat function of the communication platform was used to support communication during the decision-making process.

Anchor example:

EDU4: „Oder Leute schreiben was in den Chat.“ (EDU4 416)

Generation: Inductive

8.1.4 OTHER TOOLS AND PROGRAMS

This code is assigned when interviewees indicated that other tools were used to support their decision-making process. These tools include:

- voting tools
- reactive tools (e.g., white board, Etherpad)
- databases
- cloud services
- surveys
- project management tools

This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Ja, genau. Genau das war so ein Breakout Raum und dann eben / Und dann haben wir ein Etherpad reingelegt. Und da haben sie alles reingeschrieben, ne? Und das war ganz wichtig, ne? Weil sie da die Ideen ausgetauscht haben, Ängste oder gesagt haben „Oh nein, bei uns klappt das nicht“ ne? Oder „Wie soll ich das richtig verstehen? Ich habe das nicht verstanden“ und so weiter. Sodass wir dann zum Schluss fertig waren, zwei Papiere hatten.“ (EDU1 268-273)

Generation: Inductive

8.1.4.1 Voting Tools

This code is assigned when the interviewee indicated that they used voting tools to support their decision-making process. Furthermore, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU2: Also, es werden natürlich im Entscheidungsprozess auch Tools verwendet, wo man einfach abstimmen kann. Also es gibt ja diese Abstimmungstools. (EDU2 591-592)

Generation: Inductive

8.1.4.2 Etherpad/Whiteboard

This code is assigned when the interviewee indicated that they used the Etherpad or a digital whiteboard to support their decision-making process. Furthermore, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: Ja, genau. Genau das war so ein Breakout Raum und dann eben / Und dann haben wir ein Etherpad reingelegt. (EDU1 268-269)

Generation: Inductive

8.1.4.3 DATABASES

This code is assigned when the interviewee indicated that they used any databases to support their decision-making process. Furthermore, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

GFA1: Und das andere ist das Personal / Also, die Personaldatenbank. (GFA1 309)

Generation: Inductive

8.1.4.4 MS SharePoint

This code is assigned when the interviewee indicated that they used MS SharePoint to support their decision-making process. Furthermore, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

GFA1: SG: (...) Wir haben dieses System und dann haben wir noch das SharePoint. Das ist eine ist das Projektmanagement-Tool. (GFA1 306-307)

Generation: Inductive

8.1.4.5 Google Forms

This code is assigned when the interviewee indicated that they used and Google Forms to support their decision-making process. Furthermore, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU4: Ich hatte / Das war eine Google-Forms-Umfrage. (EDU4 276)

Generation: Inductive

8.1.4.6 Trello

This code is assigned when the interviewee indicated that they used Trello to support their decision-making process. Furthermore, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI2: Und hier haben wir jetzt mit der Projektgruppe Trello. Und bei Trello bekomme ich jetzt halt die ganze Zeit die Benachrichtigungen auf dem Handy. (DFHI2341-343)

Generation: Inductive

8.2 Telephone/Cellphone

This code is assigned when the interviewee indicated that the phone or cell phone was used to communicate during the decision support process. Furthermore, this code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Also, das Telefon oder so, ist ja auch klar, ne?“ (EDU1 617)

Generation: Inductive

8.2.1 Messenger Services

This code is assigned when interviewees indicated that messenger services were used to communicate during the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Und ja, wir kommunizieren auch manchmal auf einem unkomplizierten, schnellen Weg über WhatsApp, ne?“

BSC: (unverständlich)

EDU1: „Und, wenn wir mal schnell / Das haben wir / „Bist du frei?“, „Können wir telefonieren?“ Und so weiter. „Können wir uns irgendwo zurechtfinden?“, können wir das dann über WhatsApp machen. (EDU1 364-369)

Generation: Inductive

9 OBSTACLES OF THE DECISION-MAKING PROCESS

This code is assigned when challenges and difficulties of the decision-making process are mentioned, explained or related to each other. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations of the challenges and difficulties of the decision-making process.

Anchor example:

EDU1: “Das haben wir auch sehr oft, die dann gesandt werden. Aber immer wieder erst einmal wieder zurückgreifen müssen / keine Entscheidung direkt in der Sitzung treffen können. Das ist ganz, ganz, ganz unterschiedlich, ne?”(EDU1 19-22)

Generation: Deductive

9.1 SOCIAL FACTORS

9.1.1 Lack of Personal Contact

This code is assigned when interviewees indicated that the lack of personal contact with participants negatively affected the decision-making process.

This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EUS1: „Nicht nur wegen diese Entscheidungen, die man treffen muss. Aber dann dieses Treffen gibt es die Möglichkeit zum Beispiel viele andere Sachen / Zum Beispiel hat man auch viel Zeit um andere Sachen zu diskutieren.“ (EUS1 434-436)

Generation: Inductive

9.1.2 Lack of Quick Exchanges

This code is assigned when interviewees indicated that the lack of quick exchanges during the decision-making process.

This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

Das ist noch mal so dieses / Was weiß ich, dann gehst du in die Kantine. Dann sitzt du dann und denkst, „Ey! (unverständlich) du wolltest mir doch was zurückgeben“ So. Also, da quasi das Ganze PERSÖNLICHE fällt ja so raus. (GFA1 490-492)

Generation: Inductive

9.1.3 Assurance

This code is assigned when the participants could not provide any assurance and therefore negatively affected the decision-making process. This code is always assigned when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Ja. Also, ist das im Moment schwierig sich diese / Ich habe das Gefühl es sind zwei Sachen. Einmal diese Zusicherung, „Ich mache es.“ zu holen. Und dann aber auch wirklich diese Bestätigung „Es ist gemacht.“ Habe ich das richtig verstanden?

GFA1: Hmhm (bejahend). Und auch so ein bisschen die persönliche Komponente, wenn du jemandem in die Augen geguckt hast, SO persönlich gegenüber stehst und sagst, „Ja, ich mache das“ Das ist ein Unterschied als wenn du in einem Chat sagst: „Ich mache das.“

BSC: „Ja (lacht).“

GFA1: „Ne? So. Wo ich so denke, wo du dann manchmal so denkst: „Ich habe dir diese Info irgendwie schon vor zwei Wochen gegeben. Und du hast irgendwie Null reagiert.“

BSC: „Ja.“

GFA1: „Auf den Chat.“ (GFA1 450-463)

Generation: Inductive

9.1.4 Trust Issues

This code is assigned when a lack of trust in the participants has negatively affected the decision-making process. Above this, this code is always attributed when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EUD1: „Ich meine, ich muss Entscheidungen mit Menschen treffen, ja, auch mit den Schulen, die habe ich noch nie gesehen.“ (EDU1: 673-675)

Generation: Inductive

9.2 Time Pressure and Time Management

This code is assigned when the time factor has negatively affected the decision-making process. In addition, this code is always attributed when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Da sind dann alle dabei. Und dann haben wir gesagt, dadurch, dass wir durch Corona schon so viel Zeit verloren haben, hängen wir die jetzt dran. Wir bleiben da noch ein bisschen länger und hängen dann die Steering Group Sitzung /“ (EDU1 122-124)

Generation: Inductive

9.2.1 Accessibility

This code is assigned when the accessibility of the participants negatively affected the decision-making process.

Moreover, this code is always attributed when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI2: „Der Austausch untereinander ist / Weil je nach dem, wie man die Personen erreicht / Und es ist doch auch einfacher, wenn man dann zum Beispiel auch mal zu zehnt in einem Büro sitzt. Als dann nur noch so einzelne Absprachen. Ja, also ich finde die Schwierigkeit ist noch mal daran gewachsen alle mit einzubeziehen.“ (DFHI2 573-576)

Generation: Inductive

9.3 Make a Decision on the Spot

This code is assigned when the interviewees indicated that they felt they needed more time or more exchange to make a decision and that they were not able to make the decision on the spot. Furthermore, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU4: „Ich glaube, dass in den Videokonferenzen ist es vielleicht / Ich habe den Eindruck, den Menschen vielleicht auch zu spontan auch so eine Entscheidung jetzt „Aha“ zu treffen. Weil wir nicht wirklich zusammen sind. Sondern jeder vor seinem / Noch nicht mal die Länder-Teams, wo wir dann vielleicht „Aha. Hmhm. Hmhm.“ besprechen könnten untereinander. Sondern wirklich alle, auf diesem Screen verteilt. Und dann, dann sehe ich diesem Schweigen, dass die Leute vielleicht jetzt überlegen. Vielleicht denken: „Ich bräuchte noch mal Zeit.“ Ich glaube, das wird dann auch gesagt. „Jetzt erst mal glauben wir schon. Aber wir besprechen uns dann auch noch mit /“ Keine Ahnung, zum Beispiel mit der Schule. (EDU4 179-188)

Generation: Inductive

9.4 Working Environment

This code is assigned when the concentration of the participants, the general productivity as well as the working atmosphere were negatively affected during the decision-making process. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Ja, das es online läuft, ne? Dass man einfach nicht in die Ruhe hat, mal zu sagen, „Kommen Leute, lass uns das jetzt mal richtig / in die Tiefe gehen.“ (EDU1 670-671)

Generation: Inductive

9.4.1 Motivation

This code is assigned when the motivation of the participants has negatively affected the decision-making process. Above this, this code is always attributed when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU4: „Das ist eigentlich sehr sympathisch. Oft passiert es, dass / Ich glaube, dass in den Videokonferenzen ist es vielleicht / Ich habe den Eindruck, den Menschen vielleicht auch zu spontan auch so eine Entscheidung jetzt „Aha“ zu treffen. Weil wir nicht wirklich zusammen sind. Sondern jeder vor seinem / Noch nicht mal die Länder-Teams, wo wir dann vielleicht „Aha. Hmhm. Hmhm.“ besprechen könnten untereinander. Sondern wirklich alle, auf diesem Screen verteilt. Und dann, dann sehe ich diesem Schweigen, dass die Leute vielleicht jetzt überlegen. Vielleicht denken: „Ich bräuchte noch mal Zeit.“ Ich glaube, das wird dann auch gesagt. „Jetzt erst mal glauben wir schon. Aber wir besprechen uns dann auch noch mit / Keine Ahnung, zum Beispiel mit der Schule.“ (EDU4 179-188)

Generation: Inductive

9.4.2 Intense Process

This code is assigned when the interviewees described the decision-making process as an intense process. Moreover, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Und das ist auf Dauer anstrengend, ne? Ja. Also, es geht ganz vielen Kollegen so. Also, jetzt, auch nicht in solchen Projekten arbeiten wie wir, ne? Sondern die jetzt im Institut / Die anders arbeiten. Die sagen aber alle, ne? Es ist / Irgendwie / Es geht nicht mehr, ne? Wir brauchen / Wir müssen wieder zurück in die / ein Stückchen Normalität.“ (EDU1 865-869)

Generation: Inductive

9.4.3 Breaks

This code is assigned when the design of the breaks or lack thereof negatively affected the decision-making process. This code is always assigned when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Dreiviertel Stunde, Stunde. Da muss eine Pause her, ne? Eine Viertelstunde mindestens. Also, es ist überhaupt kein / Das ist nicht der Thema. Nur die Gestaltung der Pausen, das ist das Problem, ne?“ (EDU1 722-724)

Generation: Inductive

9.5 CHALLENGES OF COMMUNICATION

This code serves simply as a heading. It was inserted subsequently and serves only to structure the codes.

9.5.1 Communication Rules

This code is assigned when information about existing communication rules (formal or informal) is mentioned, explained or related to each other or when they do not exist.

Anchor example:

DFHI1: „Also, wir haben uns so die Kommunikation festgelegt, dass wir es auf MS Teams hochladen.“
(DFHI1: 339-340)

Generation: Inductive

9.5.2 Issues with poor understanding (Technology and Language)

This code is assigned when interviewees described that the decision-making process was negatively affected by various factors so that a full flow of information could not be ensured. These factors include:

- language barrier
- participants could not understand what was being said and they did not have the opportunity to ask directly
- bad internet connection or a volatile internet connection
- bad quality of sound transmission and video prevented the transmission of what was said or the information displayed

This code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Es entstehen ja auch oft so Missverständnisse online.“ (EDU1 768)

Generation: Inductive

9.5.2.1 Technical Issues

This code is assigned when interviewees stated that they had technical issues that hindered the advancement of the decision-making process. In addition, this code is always attributed when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: “Die haben auch noch das Bild weg, damit die ~~Übertragung~~Übertragung gut läuft, ne?” (EDU1 686-687)

Generation: Inductive

9.6 Complex Planning

This code is assigned when interviewees stated that the planning would have become more complex and would therefore also have a negative impact on the decision-making process. Moreover, this code is always attributed when the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Und dann müssen wir natürlich auch inhaltliche Entscheidungen treffen, ne? Und die waren natürlich jetzt im Rahmen von Corona äußerst komplex und schwierig.“ (EDU1 133-135)

Generation: Inductive

9.6.1 Clarity

This code is assigned when the interviewees stated that they had problems keeping track of the information. Furthermore, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU4: „Und es sind manchmal 30 Leute. Das passt nicht auf einen Screen, ja? Da muss man zwischenschalten. Und dann meldet sich jemand. Schaltet einfach sein Mikro an und sagt „Can I answer“ Und ich dann „Wer war das gerade?“ Dann muss ich auch noch mal die Participants aufmachen, weil derjenige der spricht, der leuchtet, dann oben auf.“ (EDU4 429-433)

Generation: Inductive

9.6.2 Intense Preparation Procedure

This code is assigned when the interviewees talked about the change in the preparation phase. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Und das war unsere Idee dann. Und daraus haben wir dann ein Ziel formuliert. Und haben also ein kleines Projektpapier erstellt. Und das haben wir erst erstmal zusammen diskutiert auf der bilateralen Ebene.“ (EDU1 194-197)

Generation: Inductive

9.6.3 Planning Uncertainty

This code is assigned when the interviewees indicated that the planning security negatively influenced the decision-making process. Moreover, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EUD1: „Das war so der Plan. Und den konnten wir ja nicht einhalten. Dann haben die Partner abgesagt.“ (EDU1 150-151)

Generation: Inductive

10 GENERAL CHANGES OF THE DECISION-MAKING PROCESS

This code is assigned when any change during the decision-making process during the time between 2019 and 2021 is mentioned, explained, or related. Also included in this code are the respondent's own positions and evaluations of the change in the decision-making process during the time between 2019 and 2021.

Anchor example:

EDU3: "Yeah, because we meet in 2019, late 2019, December. And the process have changed" (EDU3 422-423)

Generation: Deductive

10.1 Organization

This code is assigned when the interviewees talked about the change of the general organization of the decision-making process, which includes as well the self-organization of the interviewees. In addition, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Haben Sie da auch eine Struktur? Irgendwie so wie, dass Sie sagen, „Okay. Von 8 bis 10 mache ich erst einmal E-Mails. Danach mache ich / Gucke ich mir an, was so in Teams passiert.“ Oder ist es so: Mal das eine, mal das andere, so (unverständlich).“

DFHI2: „Ja, ich versuche das inzwischen schon. Habe ich vorher auch so gemacht. Aber das ist sehr unstrukturiert, wenn man von da nach da läuft. Also, ich habe jetzt meine Aufgaben, die habe ich in Excel mal in so eine To-do-Liste gemacht und die teile ich dann nach Wochentagen ein. Und die arbeite ich dann ab. Und dann schaue ich mir / Dann weiß ich schon ganz genau, mit wem, wo ich dann kommuniziere. Wichtig ist vor allem die Sachen, die ich erledigen muss und wo ich dann die Informationen her bekomme, weiß ich dann jetzt inzwischen auch schon. Ja.“ (DFHI2 244-255)

Generation: Inductive

10.1.1 Organization of Meetings

This code is assigned when the interviewees stated that, in order to improve the process, the organization of the meetings was changed. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: "Okay. Gut. Und dann, wenn / Genau, was ich ja verstanden habe ist, dass man dann ja in diese Breakout Rooms geht, um was dann zusammen zu diskutieren."

EDU1: „Hmhm (bejahend).“ (EDU1 490-491)

Generation: Inductive

10.1.1.1 Frequency and Duration of Meetings

This code is assigned when the frequency and duration of online meetings are mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

DFHI2: „Was wir etabliert haben, schon von Anfang an, ist so ein wöchentliches Jour-Fixe. Das findet immer montags statt, um neun, halb zehn. Direkt am Anfang der Woche, wo man darüber diskutiert und dann auch noch mal so ein bisschen die Aufgaben aufteilt.“ (DFHI2 33-36)

Generation: Inductive

10.1.1.2 New Role of Media

This code is assigned when the interviewees talk about the change in the role of the media. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Ja, so Entscheidungen und was ich noch ja gesagt habe. Und die Medien sind eben Videokonferenz, PowerPoint oder Projektpapiere, Mails und ab und zu auch Telefon.“ (EDU1 360-362)

Generation: Inductive

10.1.1.2.1 Technology

This code is assigned when the interviewees indicated that, in order to improve the process, more technology was included in the decision-making process. Moreover, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU4: „Termine werden meistens über Doodle erfragt.“ (EDU4 138)

Generation: Inductive

10.1.2 Preparation Process/Own Preparation

This code is assigned when the interviewees indicated that, in order to improve the process, the preparation process was more intensive, this includes as well any comments on the own preparation process. Furthermore, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Weil es ist eine Erfahrung. Auch wenn man in so einer Diskussion jetzt reingeht zum Beispiel / Wir haben ja dann eine Videokonferenz gehabt, mit der Steering Group. Und, wenn ich da reingehen und wir haben eine Idee. Das wird nichts. Aber wenn ich ein Papier habe, was ich vorab verschicke, wo sich jeder mal mit vertraut machen kann, wo Fragen stellen kann / Und ich nenne es immer Arbeitspapiere. Und ich sage ja, ich bin da völlig leidenschaftslos. Wenn einer es durchstreicht und sagt, „Liebe Leute, es ist nichts.“ Ne? Dann ist es so. Habe ich kein Problem mit. Oder Ergänzungen, Veränderungen / Es ist ein

Diskussionspapier, eine Tischvorlage, wie man sagt. Ne? Und die steht zur Diskussion. Also, das hier ist auf zwei Ebenen gelaufen. Sie können sagen, auf der einen Seite ist /“ (EDU1 201-211)

Generation: Inductive

10.1.3 Double Preparation

This code is assigned when the interviewees indicated that they had to prepare several event formats, e.g., an hybrid event and a full in-person event. Hybrid is understood here as the production of an online format and that of a face-to-face format. This code is assigned whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Also, müssen wir, müssen die Spanier, auch zwei Formate vorbereiten.“ (EDU1 837-838)

Generation: Inductive

10.2 Interaction With People

This code is assigned when the interviewees talked about the change in interaction with people. In addition, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EUD1: „Und ich habe nicht diese Gesprächsqualität, die ich eben im physischen Treffen habe, ne? Man merkt / Merkt man selber, dann sagt man paar Höflichkeiten „Ach, wie geht es?“, „Ach, das hast du gemacht“, „Ach, schön“ und so weiter. Das ist es dann, ne? Die Qualität ist / Es ist wirklich ein Qualitätsunterschied, ne?“ (EDU1 732-736)

Generation: Inductive

10.2.1 Collaboration

This code is assigned when the interviewees talked about the change in cooperation, for instance in the way that the team members had become more understanding. Moreover, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Obwohl wir uns nur einmal getroffen haben und die Lehrer ja gar nicht dabei waren, ne? Das ist / Ich habe auch nach dem Ende des, des ersten Workshops, den wir ja dann/ Uns entschieden haben, den online zu machen, lieber das als gar nichts.“ (EDU1 379-382)

Generation: Inductive

10.3 DECISION-MAKING PROCESS

This code is assigned when the interviewees talked about the change in the decision-making process in general. Furthermore, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Noch meine letzte Frage. Jetzt so aus dem, was Sie erzählt haben. Haben Sie das Gefühl, dass der Entscheidungsprozess jetzt eher iterativ ist, also dass der halt mehr in Schleifen verläuft als, sagen wir mal.“

EDU1: „Ja.“

BSC: „Vorher?“

EDU1: „Ja.“

BSC: „Also, ich glaube vorher, wenn ich es richtig verstanden / Ist das so ein bisschen sequenziell. Man hat die eine Phase, wie sie gesagt haben, da ist dieser Meilenstein. Man entscheidet das und dann geht man weiter. Aber jetzt habe ich das Gefühl, man hat die Entscheidung, man guckt, wie es läuft. Und dann kommt aber irgendwie was. Und dann (lacht) dreht man noch mal die Runde. Und dann geht dann noch mal durch und passt das so ein bisschen an.“ (EDU1 814 - 825)

Generation: Inductive

10.3.1 Iterative

This code is assigned when the interviewees indicated that the decision-making process was now more iterative. Above this, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Das Gefühl, dass der Entscheidungsprozess jetzt eher iterativ ist, also dass der halt mehr in Schleifen verläuft als, sagen wir mal.“

EDU1: „Ja.“

BSC: „Vorher?“

EDU1: „Ja.“

BSC: „Also, ich glaube vorher, wenn ich es richtig verstanden / Ist das so ein bisschen sequenziell. Man hat die eine Phase, wie sie gesagt haben, da ist dieser Meilenstein. Man entscheidet das und dann geht man weiter. Aber jetzt habe ich das Gefühl, man hat die Entscheidung, man guckt, wie es läuft. Und dann kommt aber irgendwie was. Und dann (lacht) dreht man noch mal die Runde. Und dann geht dann noch mal durch und passt das so ein bisschen an.“

EDU1: „Ja. Ja. Ja. Weil wir dauernd / wie jetzt zum Beispiel / Wir haben 2019 die Entscheidung (unverständlich) Wir haben / Was wir uns schon an den unseren Terminplan hin und her geschoben haben, ne? Das, das man selber überlegen muss.“ (EDU1 814-828)

Generation: Inductive

10.4 Communication

This code is assigned when the interviewees talked about the change in communication during the decision-making process. In addition, this code is attributed whenever the previously mentioned information is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

BSC: „Das war während der Videokonferenz richtig.“

EDU1: „Ja, genau. Genau das war so ein Breakout Raum und dann eben / Und dann haben wir ein Etherpad reingelegt. Und da haben sie alles reingeschrieben, ne? Und das war ganz wichtig, ne? Weil sie da die Ideen ausgetauscht haben, Ängste oder gesagt haben, „Oh nein, bei uns klappt das nicht“, ne? Oder, „Wie soll ich das richtig verstehen? Ich habe das nicht verstanden“ und so weiter. Sodass wir dann zum Schluss fertig waren, zwei Papiere hatten. Und dann wiederum auch zu dem Entscheidungsprozess noch mal geführt haben. Und dann haben wir dann noch mal /“ (EDU1 267-274)

Generation: Inductive

10.4.1 Transparency

This code is assigned when any changes of the transparency of the decision-making process or the communication during it is mentioned, explained or related to each other.

Anchor example:

EDU1: „Ich glaube, dass wir die Entscheidungsprozesse als solche / laufen sie gut. Würde ich auch gar nicht so viel ändern wollen. Weil sie sind transparent.“ (EDU1 748-750)

Generation: Inductive

Einverständniserklärung

zwischen der

Westfälischen Hochschule Zwickau
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
Scheffelstraße 39
08066 Zwickau

und

Sabine Rohmann
Pädagogisches Landesinstitut RLP
Hettewicherstr. 28-30
54232 Pries

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls

Master Thesis am 31.05.2021

erstellten Videoaufnahmen und deren Transkriptionen

 ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

 stimme ich ausdrücklich zu stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 18/05/21 Unterschrift: [Signature]

Interview EDU1

1	[0:00:00.0] BSC: Losgehen. So, genau. Also, wir zeichnen jetzt gerade auf.
2	Sind Sie damit einverstanden, dass ich dieses Interview aufzeichne?
3	[0:00:15.9] EDU1: Ja, bin ich.
4	[0:00:17.2] BSC: Okay. Sehr gut, dann fangen wir jetzt an. Und zwar möchte ich gerne von
5	Ihnen wissen. Welches sind Ihrer Meinung nach die / Also, genau / Was gehört
6	Ihrer Meinung nach zu den Voraussetzungen, damit eine Entscheidung gefällt
7	werden kann?
8	[0:00:33.4] EDU1: Also, vor allen Dingen ganz klar ist Sachkenntnisse. Um welche Sache geht
9	es? Und da muss man auch schon dann wirklich einen Sachverstand mit
10	hineinbringen, um das so richtig einzuschätzen und dann natürlich der
11	Gesamtsituation anzupassen, ne? Und die ist natürlich dann in europäischen
12	Projekten sehr komplex. Ich muss also immer wieder bei Entscheidungsprozessen
13	auch die Situation der Partner mit einkalkulieren, ne? Das heißt also, dass ich
14	jetzt hier nicht nur Sachverständnis brauche, sondern ich brauche auch ein hohes
15	Maß an interkultureller Kompetenz. Und auch Wissen um die Situation und die
16	Politik, die politische Lage eben im Partnerland, ne? Und das ist ganz wichtig,
17	weil sonst kann man sehr schnell auch ein Projekt verlieren. Das ein Projekt
18	nicht gut läuft, weil man eventuell nicht mit den richtigen Menschen spricht,
19	die vielleicht gar keine Entscheidung treffen können. Das haben wir auch sehr
20	oft, die dann gesandt werden. Aber immer wieder erst einmal wieder zurückgreifen
21	müssen / keine Entscheidung direkt in der Sitzung treffen können. Das ist ganz,
22	ganz, ganz unterschiedlich, ne?

23	[0:01:53.8] BSC: Und wie finden Sie das raus? Wer der richtige Entscheidungsträger ist? Oder
24	/ Wie kommen Sie an den dran?
25	[0:02:00.7] EDU1: Das ist eine gute Frage. Ich nehme jetzt Beispiel mal / In jetzt mal / Es
26	hat jetzt nichts mit dem Projekt zu tun. Aber Frankreich zum Beispiel. Wo wir
27	sagen, "Kennen wir alles", "Klar, wir sind Freunde" usw., ne? Nur wir
28	funktionieren und ticken komplett unterschiedlich. Es ist also wesentlich
29	hierarchischer als bei uns.
30	Sie haben irgendwo eine Frage stehen, welche Rechten Pflichten ich habe, ne? Ich
31	bin im Rahmen der Bildungspolitik von Rheinland-Pfalz unterwegs. Wir sind das
32	Institut nachgeordnete Behörde, die die umsetzt. Mit den Lehrern arbeitet. Und
33	wir haben natürlich auch einen rechtlichen Beamten. Für zum Teil auch Beamten /
34	rechtlichen Rahmen des Institutes. Das sind meine Pflichten, die einzuhalten.
35	Aber wenn ich den Rahmen einhalte, habe ich sehr viel Entscheidungsfreiheit.
36	Und das ist z.B. wenn ich mit französischen Kollegen, Kolleginnen arbeite, sehr
37	viel anders. Weil da sind die Entscheidung was Fortbildung betrifft. Welche
38	Themen? Wie auch immer. Machen die <i>Inspecteurs</i> . Aber nicht unbedingt jetzt die
39	Partner, die ich habe, die für internationale Beziehungen zuständig sind.
40	[0:03:11.9] BSC: Okay.
41	[0:03:13.7] EDU1: Das muss ich wissen. Da muss ich mit denen klarkommen. Wir müssen die
42	richtigen Leute ansprechen. Ich kriege sonst die Lehrer nicht. Ich muss an die
43	<i>Insepecteurs</i> ran.
44	[0:03:22.6] BSC: Okay.
45	[0:03:24.3] EDU1: Und ich muss in Rheinland-Pfalz nicht an die Schulaufsichtsbeamten ran. Wir

46	arbeiten / Eben noch langes Gespräch gehabt. Wir arbeiten ganz viel zusammen,
47	ganz eng zusammen in Projekten. Aber ich müsste sie in Anführungsstrichen
48	"einschließen" / Eigentlich jetzt erst einmal mal gar nicht so für meine
49	Entscheidungen fragen. Dass ich sie mitnehme, ist ja klar. Weil ich will, dass
50	wir insgesamt zusammenarbeiten. Und das sind immer so Gefüge und Gemengelagen.
51	Und die brauchen viel Zeit.
52	Wenn ich mich in die finnische Struktur hineindenken muss, ne? Dann muss ich
53	gucken, wie sieht es aus? Gut, da ist eine Universität, die ist der Partner.
54	Okay. Die haben ihren Auftrag, die können, die dürfen entscheiden.
55	In Polen ist das schon wieder anders, ne? Das / Die Kolleginnen und Kollegen,
56	die da sind. Da weiß ich ganz genau, dass sie immer Rücksprache nehmen werden
57	müssen mit ihrem Direktor. Was ich zum Beispiel nicht mache. Wenn ich
58	Entscheidungen treffe, weiß ich, dass meine Direktorin weiß, dass ich den Rahmen
59	nicht überspanne, und dass sie genau weiß, dass ich im / In diesem Rahmen
60	handeln werde.
61	[0:04:18.6] BSC: Okay. Ja. Gut.
62	[0:04:22.1] EDU1: Und das sind. Das sind so Dinge, die sind Feinheiten, ne? Und dann / Das /
63	Aber das ist / Das baut sich auch über Jahre der Erfahrung auf, ne? Und ich habe
64	auch genug in Fettnäpfchen schon gestanden (lacht) Also / Aber nur so lernt man
65	ja auch.
66	[0:04:35.7] BSC: Und na ja, das, ist denke, ich auch /
67	[0:04:38.3] EDU1: Nicht verstanden. Oder auch merken. Wir Deutschen sind ja sehr direkt, ne?
68	Das kennen Sie ja auch. Sie sind ja auch international unterwegs. Bei manchen

69	ist es immer etwas (unverständlich). Und man merkt ich komme weiter mit meiner
70	Entscheidungsfindung, wenn ich denn in seiner Sprache anspreche. So wie er es
71	dann auch besser versteht, ne? Auch, dass diese
72	[0:04:56.7] BSC: Ja.
73	[0:04:57.0] EDU1: Empathie gehört auch zu den Entscheidungsprozessen. Dass man sehr viel
74	Empathie mitbringt, ne? Und aber trotzdem auch die eigenen Ziele nicht aus den
75	Augen verlier, ne? Weil ich meine, ich kann ja nicht nur mich ich bis zur
76	Unendlichkeit, dann / Oder Erkenntlichkeit dann verbiegen, nur damit ein Projekt
77	läuft, ne?
78	[0:05:18.6] BSC: Ja.
79	EDU1: Ich muss ja.
80	[0:05:20.1] EDU1: Nun ja auch auf (unverständlich) dafür / Das ist unser, dass wir was für
81	unsere rheinland-pfälzischen Lehrerinnen und Lehrer tun, ne?
82	[0:05:24.9] BSC: Ja.
83	[0:05:25.9] EDU1: Also, es ist so eine / Es ist immer so eine ganz große Gemengelage, in / die
84	man im Blick haben muss.
85	[0:05:30.8] BSC: Ja. Ach spannend.
86	Gut. Und was ich jetzt noch mal wissen möchte ist welches sind so die typischen
87	Themen und Anlässe, bei denen es zu Entscheidungen kommt, oder bei denen Sie
88	sich für Entscheidungen zusammensetzen?
89	[0:05:45.1] EDU1: Da ist jetzt im Konkreten, in unserem Projekt / Da gab es einen Antrag im
90	Rahmen des Erasmus+ Projektes, wo wir auch Ziele formuliert haben, wo wir Wege,
91	Inhalte, Umsetzungswege usw. natürlich angegeben haben. Aber es ist ein Antrag.

92 Und Projekte haben auch ihr Eigenleben. Und das heißt, da gibt es auch immer
93 wieder Veränderungen, ne?
94 Und was hier wichtig ist in Entscheidungsprozessen. (unverständlich) Wenn ich
95 jetzt an unser Projekt konkret denke, das wir im Winter 2019 im Dezember unsere
96 erste Sitzung mit der Steering Group hatten. Wo wir das alles noch mal
97 durchgegangen sind und gesagt haben, "Ja, so gehen wir den Weg", "So machen wir
98 das", "So werden wir unsere Kommunikation durchführen". Und / Wir machen das
99 jetzt so" usw. Und das haben wir alles schon zum großen Teil wieder aufgeben
100 müssen, aufgrund der aktuellen Corona-Situation. Wo wir eben z.B. dann
101 entschieden haben / Wir haben es als / Wir sind ja der Leadpartner in dem
102 Projekt. Da haben wir uns quasi / Also, die Frau X und ich, schon
103 lang uns drum unterhalten. Machen wir es so? Machen wir es nicht? Und haben
104 vorgeschlagen. Wir lassen diese Transnational Meeting sein und hängen die immer
105 an die Workshops-Meetings mit hintendran.
106 [0:06:58.2] **BSC:** Hmhm. Ganz kurz, weil ich bin ja leider /
107 [0:06:59.9] **EDU1:** Das sind z.B. so Entscheidungen.
108 [0:07:02.1] **BSC:** in dem Thema drin, was sind denn diese Transnational Meetings?
109 [0:07:07.1] **EDU1:** Das ist / Sie haben zwei Möglichkeiten. Es gibt die Transnational Meeting,
110 sind die Meetings der Steering Groups. Der Steering Group, wollte ich sagen. Das
111 sind so Formalien in dem Projekt, ne? Das / Da, wo man einfach mehrere Nationen,
112 in dem transnational zusammenkommt und Sitzungen abhalten, ne? Die laufen so /
113 Die können einen Tag laufen, zwei Tage laufen, egal / Und dann gibt es die
114 sogenannten Einheiten, da geht es um Training, um Lernen und so weiter. Wir
115 nennen die einfach Workshop.

116	[0:07:39.2] BSC: Okay.
117	[0:07:40.0] EDU1: Wo wir die Hospitationen in den Schulen durchführen. Wo wir mit den Lehrern
118	/ Also, mit den allen Vertretern in Partnern zusammenkommen.
119	[0:07:46.6] BSC: Also, das heißt, da ist jetzt die Steering Group dabei und die Lehrer auch?
120	[0:07:52.1] EDU1: Genau. Und die Lehrer dann eben aus den Schulen, aus dem Partnerschulen.
121	[0:07:54.2] BSC: Okay.
122	[0:07:54.7] EDU1: Da sind dann alle dabei. Und dann haben wir gesagt, dadurch, dass wir durch
123	Corona schon so viel Zeit verloren haben, hängen wir die jetzt dran. Wir bleiben
124	da noch ein bisschen länger und hängen dann die Steering Group Sitzung /
125	[0:08:05.3] BSC: Okay.
126	[0:08:05.9] EDU1: Das ist z.B. so ein Entscheidungsprozess, ne? "Passt das?", "Ist das gut?",
127	"Wird das für die Kollegen okay sein?" Die waren, was uns nicht gewundert hat /
128	Weil jeder / Die haben alle genug zu tun, dass sie froh waren, dass sie nicht
129	noch mal extra Termine haben. Sondern das war einfach nur ein Tag länger
130	dableiben und dann die entsprechenden Entscheidungen treffen oder Analysen
131	machen. Was auch immer dann, ne?
132	Das sind so Entscheidungen, sagen wir, die jetzt wirklich nur auf dem
133	Organisationsrahmen sind, ne? Und dann müssen wir natürlich auch inhaltliche
134	Entscheidungen treffen, ne? Und die waren natürlich jetzt im Rahmen von Corona
135	äußerst komplex und schwierig. Da hat es so einige Online-Sitzungen gegeben mit
136	der Steering Group / Dass man unseren ersten Workshop online durchführen konnten.
137	BSC: [0:08:48.0] Können Sie mir da vielleicht noch ein paar [0:08:50.0] Beispiele geben?

138 [0:08:51.0] **EDU1:** Ja, gerne. Also, wir hatten ja / Unser Plan war ja 2019 Dezember. Wir
139 treffen uns im März in Vukovar bei den kroatischen Partnern. Und dazwischen
140 haben wir Fragebögen entwickelt. Also, Hospitationsbögen, wo / Das sind so ein
141 bisschen / So gelenkte Hospitationen, ne? Dass man nicht eben hin kommt, und
142 sagt, "Ach wie schön, wie machen Sie das?" Sondern guckt, "Wie machen die zum
143 Beispiel / führen die Ihre Kommunikationsprozesse innerhalb des Unterrichts
144 durch?" Ne? "Wie ist da die Schülerbeteiligung?" Weil unser Thema ist ja
145 Partizipation auch. Und wie läuft das ab?
146 Ja. Das wollten wir uns alle anschauen. Interviews mit den, mit der Schulleitung
147 führen, mit Lehrern, mit Schülern, eventuell auch mit Eltern, wenn es geht.
148 Insgesamt. Und dann immer Workshops machen, wo wir dann als Partner
149 zusammenkommen und dann weiterarbeiten. Uns noch mal über die Thematik
150 auseinandersetzen und dann weitermachen. Das war so der Plan. Und den konnten
151 wir ja nicht einhalten. Dann haben die Partner abgesagt und dann haben wir die
152 Entscheidung getroffen bilateral, "Okay, ein Team von uns fährt nach Vukovar.
153 Und die werden einfach noch mal an der Ausgestaltung dieser Workshops noch mal
154 arbeiten. Und noch mal so ein Basis-Programm machen. Und noch mal Überarbeitung
155 der Observationsbögen der Interviewbögen usw., ne? Das /
156 **BSC:** [0:10:19.0] Okay.
157 **EDU1:** Dann / Den [0:10:20.0] habe ich zwischendurch die Entscheidung gedacht, "Um
158 Gottes Willen!". Weil dann gingen nämlich plötzlich überall die Grenzen zu. Das ging ja
159 innerhalb einer Woche / ging das ja (unverständlich) im März, ne? Und das war
160 ja von / Wir haben unsere Juristin gefragt. Die sagt: "Kein Problem." Im
161 Auswärtigen Amt ist / Alles kein Problem, ne? Und dann plötzlich ging zack,

162 zack, zack. Ich selber hätte nach Frankreich gemusst. Durfte nicht mehr. Und,
163 also, es war / Ich hatte schon den Koffer gepackt / war eigentlich schon
164 unterwegs, ne? Also, das war dann / Und ich dachte: "Um Gottes Willen!
165 Hoffentlich kommen die raus." Ne? Und die kam dann wirklich noch im letzten
166 Flieger, ne?
167 Also, das ist auch zum Beispiel / Da hat man eine Entscheidung getroffen und
168 plötzlich ist eine Situation da, die man gar nicht so ohne Erfahrung, wie wir
169 alle da waren, überhaupt abschätzen konnte, ne? Und da muss man damit eben auch
170 leben. Und ich habe dann zu Frau X gesagt: "Ihr habt ein Auto. Fahrt durch
171 wie irgendwie könnt. Wenn der Flieger nicht in Belgrad / Wenn das nicht klappt /
172 " Ne? Also, da muss man wirklich dann Entscheidungen treffen, dann mit dem Team.
173 Und das gehört da auch viel Vertrauen zu, ne?
174 **BSC:** So, und jetzt kommen wir [0:11:25.0] zu Ihrem Stift und dem Zettel. Und zwar würde
ich
175 Sie bitten, einmal den Entscheidungsprozess, so wie er jetzt grade im Homeoffice
176 ist mir aufzuzeichnen. Und, wenn Sie dann so weit sind, mir das dann auch
177 entsprechend zu erläutern. (...)
178 Und was mir noch eingefallen ist, weil ich das in einem der Interviews gesehen
179 habe. Wenn Sie da irgendwelchen Medien benutzen, dürfen Sie das natürlich auch
180 gerne einzeichnen. Das macht es dann noch klarer.
181 [0:12:15.0] **EDU1:** Hmhm (bejahend). (...) [0:12:30.0] Okay. Also, sehen [0:12:35.0] Sie
es?
182 Also, ich starte mit einer Idee oder einer Aufgabe, je nachdem, ne? Das kommt ja
183 ganz darauf an /
184 **BSC:** [0:12:42.0] Und das, sind Sie als Lead oder sind das auch die anderen, die mit dieser

185	Idee und Aufgabe anfangen?
186	EDU1: [0:12:47.0] Also, zum / Wenn ich konkret nehme / Wir haben ja / Wie wir dann im April,
187	Mai, Juni gemerkt haben, "Oh, es wird eng" Haben die Frau X und
188	ich am Telefon miteinander gesprochen. "Irgendwas müssen wir machen, damit die
189	Schulen mal in Kontakt kommen." Ne? "Die kommen ja überhaupt nicht in Kontakt."
190	Das ist ja gar nicht der Sinn der Sache. Die sollen ja in Kontakt kommen.
191	Und da ist uns eingefallen, dass man vielleicht mit denen einfach, so eine
192	Partizipation und so weiter / S [0:13:22.4] o eine Online-Konferenz machen, wo sie über sich
193	mit Corona auseinandersetzen. Was es für sie in ihrem demokratischen Verständnis
194	bedeutet, wenn eben Grundrechte eingeschränkt werden etc., etc. Und das war
195	unsere Idee dann. Und daraus haben wir dann ein Ziel formuliert. Und haben also
196	ein kleines Projektpapier erstellt. Und das haben wir erst erstmal zusammen
197	diskutiert auf der bilateralen Ebene.
198	BSC: [0:13:44.0] Also, das / Moment. Nur damit ich Ihnen noch besser folgen kann. Das,
199	dieses Projektpapier das haben Sie mit Frau X erstellt, oder?
200	Das /
201	EDU1: [0:13:49.0] Ja, [0:13:50.0] genau. Einfach als / Weil es ist eine Erfahrung. Auch wenn man in so
202	einer Diskussion jetzt reingeht zum Beispiel / Wir haben ja dann eine
203	Videokonferenz gehabt, mit der Steering Group. Und, wenn ich da reingehe und
204	wir haben eine Idee. Das wird nichts. Aber wenn ich ein Papier habe, was ich
205	vorab verschicke, wo sich jeder mal mit vertraut machen kann, wo er Fragen stellen
206	kann / Und ich nenne es immer Arbeitspapiere. Und ich sage ja, ich bin da
207	völlig leidenschaftslos. Wenn einer es durchstreicht und sagt, "Liebe Leute, es

208 ist nichts." Ne? Dann ist es so. Habe ich kein Problem mit. Oder Ergänzungen,
209 Veränderungen / Es ist ein Diskussionspapier, eine Tischvorlage, wie man sagt.
210 Ne? Und die steht zur Diskussion. Also, das hier ist auf zwei Ebenen gelaufen.
211 Sie können sagen, auf der einen Seite ist /
212 **BSC:** [0:14:32.0] Moment, ich habe da ganz viele Fragen. Also. Genau. [0:14:35.0] Also,
das erste ist die
213 Frage - und das bitte auch nur ganz kurz beantworten - wenn Sie das mit Frau
214 X bearbeitet haben, das Papier. Haben Sie sich da verschiedene
215 Versionen hin und her geschickt oder war das ein Dokument, an dem Sie zusammen
216 gearbeitet haben?
217 **EDU1:** [0:14:51.0] Die Frau X, hat es aufgelegt, als Papier. Und ich bin dann
218 drüber gegangen und dann haben wir es noch mal diskutiert und dann versandten,
219 ne?
220 [0:15:00.0] **BSC:** Okay. Und die nächste /
221 [0:15:01.0] **EDU1:** Weil das anders nicht möglich war, ne?
222 **BSC:** [0:15:03.0] Okay.
223 **EDU1:** [0:15:04.0] Das geht eben ganz [0:15:05.0] einfach / Dann eben per Mail hin und
her. Und dann in
224 eine Videokonferenz oder am Telefon wird es dann besprochen, ne?
225 [0:15:10.0] **BSC:** Und das nächste, was ich interessant finde, ist die Frage / Sie haben mir
226 gesagt, es ist für Sie ein Arbeitspapier. Das heißt, wenn jemand das
227 durchstreicht, dann ist das für Sie auch okay. Und das kann man auch
228 kommentieren. Sehen Sie dann die Kommentare oder schicken die Ihnen /
229 **EDU1:** [0:15:24.0] Ja. Also, ich mache immer diese Papiere / mache ich immer mit Ände-
rungen
230 nachverfolgen.

231 [0:15:28.5] **BSC:** Also, das /

232 [0:15:30.4] **EDU1:** (unverständlich) einen sehr demokratischen Weg halte. Weil da jeder / kann

233 da seinen Kommentar reintun. Er kann ein Wording verändern, er kann / was weiß

234 ich machen, ne? Und man kann es nachvollziehen.

235 **BSC:** [0:15:40.0] Genau.

236 **EDU1:** Es ist doch offensichtlich, ne? Das (unverständlich) / Das halte ich für ein

237 ganz gutes Instrument auf Entfernung so zu arbeiten dann.

238 **BSC:** [0:15:48.0] Ja, da stimme ich Ihnen [0:15:50.0] zu. Aber was mir noch nicht ganz klar ist. Also,

239 schicken die Ihnen diese Änderung dann wieder zurück? Oder ist das ein Dokument,

240 was geteilt ist, wo man dann offen sieht, was die anderen geändert haben?

241 **EDU1:** [0:15:59.0] Es kommt [0:16:00.0] darauf an, ne? Wir haben (unverständlich) /

242 [0:16:01.4] **BSC:** Okay.

243 **EDU1:** [0:16:02.0] Ich sag mal so / Also, das hier das sind jetzt zwei Prozesse, ne? Das ist

244 der eine, der Bilaterale, der genauso abläuft wie der andere auch, ne? Wir haben

245 ja die Idee dann dargeboten. Wir haben die Zielformulierung gemacht / schon ein

246 bisschen mehr als Zielformulierung. Schon ein bisschen ausgearbeitet. Und das

247 dann zur Diskussion gestellt, ne? Dann / Also, das sind zwei Ebenen. Das haben

248 die Frau X und ich durchgeführt mit dem kleinen Team, was wir

249 haben. Denen das auch gezeigt, die waren auch begeistert. Da hatten wir hier

250 eine Sitzung. Und dann ist die Entscheidung / gesagt "Okay. Das

251 Deutschland-Team - wenn man so will - macht den Vorschlag. Und den Vorschlag

252 geben wir jetzt rein."

253 Und wir haben natürlich vorab das zugesandt. Da konnte sich jeder mit

254 auseinandersetzen. Und wir haben es dann da anders gemacht. Normalerweise läuft
255 es halt oft so, dass man dann alle Partner das zurückschicken. Und dann sieht
256 man die Veränderungen und es wird an alle gegeben. Und dann kann man sich noch
257 mal auseinandersetzen damit und dann wird es eben so verabschiedet. Haben wir
258 anderen Projekten auch gemacht. Wo man dann eben in der Videokonferenz dann noch
259 mal durchgeht. Es teilt im Bildschirm, und dann durchgeht und dann ist okay.
260 Und hier haben wir das auch so gemacht. Und dann haben wir aber / In / Sind wir
261 in Kleingruppen gegangen. Und - wenn ich mich recht erinnere / - Und da haben
262 wir das mit dem Etherpad gemacht, dann ne? Wo alle ihre Ideen reinschreiben
263 konnten.

264 **BSC:** [0:17:27.0] Und dieses /

265 [0:17:28.2] **EDU1:** Wichtig, ne?

266 **BSC:** die Kleingruppen / und dieses [0:17:30.0] in die Kleingruppen gehen. Das war
während

267 der Videokonferenz richtig.

268 **EDU1:** [0:17:34.0] Ja, genau. Genau [0:17:35.0] das war so ein Breakout Raum und dann
eben / Und dann haben

269 wir ein Etherpad reingelegt. Und da haben sie alles reingeschrieben, ne? Und das
270 war ganz wichtig, ne? Weil sie da die Ideen ausgetauscht haben, Ängste oder
271 gesagt haben "Oh nein, bei uns klappt das nicht", ne? Oder "Wie soll ich das
272 richtig verstehen? Ich habe das nicht verstanden" und so weiter. Sodass wir dann
273 zum Schluss fertig waren, zwei Papiere hatten. Und dann wiederum auch zu dem
274 Entscheidungsprozess noch mal geführt haben. Und dann haben wir dann noch mal /

275 **BSC:** [0:18:03.0] Entschuldigung, ich habe eine ganz kurze Rückfrage.

276 **EDU1:** Wir müssen mit der Schule Rück /

277 **BSC:** [0:18:05.0] Ich habe auch noch mal ganz kurz eine Verständnisfrage.

278 **BSC:** [0:18:06.0] Ja, machen Sie. Unterbrechen Sie mich. Kein Problem. Machen Sie.

279 **BSC:** [0:18:09.0] Bei dem Etherpad. Ist das [0:18:10.0] anonym oder ist das? / sehe ich, wer das schreibt

280 mit den Beiträgen?

281 **EDU1:** [0:18:14.0] Also, es ist so. Also, das machen wir nicht anonym, sondern /

282 **BSC:** [0:18:19.0] Ah, okay.

283 **EDU1:** Entweder wird eine Farbe [0:18:20.0] zugeteilt. Aber wenn zu viele sind, klappt das

284 nicht. Und dann schreibt einer in Klammern schnell seinen Namen dahinter, ne ?

285 [0:18:25.7] **BSC:** Okay.

286 [0:18:26.1] **EDU1:** Dann weiß man wer es geschrieben hat, ne? Das ist schon wichtig zum

287 Nachvollziehen wer was meint und so weiter. Das ist ja auch kein Problem, ne?

288 Das ist ja auch / Es ist ja eine demokratische Diskussion, ne? Und es ist ja

289 keine geheime Wahl, sondern das ist schon / Oder eine Evaluation, die wir

290 schriftlich immer anonym machen. Aber das da ist ja / Es ist ja wichtig gewesen

291 das Meinungsbild zu haben, ne? Und dann ist eben die Entscheidung gefallen. Wir

292 gucken. Wir reden mit den Schulen. Jeder hat dann einen Partner. Hat er mit

293 seinen Schulen gesprochen.

294 Weil wir auch / Das war auch mal eine Entscheidung in der Steering Group. Wir

295 gehen nicht einfach direkt an alle Schulen ran, sondern das macht jeweils der

296 Steering Group Partner. Der hat die Kommunikation mit der Schule.

297 Und [0:19:10.0] dann haben wir noch mal eine Schleife gezogen, wie so oft ist. Weil das so

298 typisch dann, ne? Dann haben wir gesagt: "Machen wir es?" Da hatten wir schon

299 gedacht: "Okay. Am Ende der Sitzung haben wir eine Entscheidung" Hatten wir aber

300 nicht. Da musste noch mal eine Schleife gezogen werden. Auch die Schulen
301 untereinander noch mal. Und jetzt ist die Entscheidung gefallen. Die einen, die
302 sich rausziehen mussten das ist Finnland. Das liegt aber daran, dass da in der
303 Schule gerade eine handelnde Person im Projekt nicht greifbar ist.
304 (unverständlich) Genau weiß ich nicht, ob krank oder sonst irgendwas, aber sie
305 ist nicht mehr da.
306 **BSC:** Ich [0:19:40.0] habe mir noch mal ganz kurz eine Frage. Sie sagten, Sie dachten ja,
am
307 Ende hätten sie eine Entscheidung, hatten Sie aber nicht. Was für mich jetzt
308 noch unklar ist. Was denken Sie, woran lag es, dass es noch keine Entscheidung
309 gab?
310 **EDU1:** [0:19:53.0] Es lag daran / an verschiedenen [0:19:55.0] Dingen. Erst einmal war
das eine Abweichung
311 von dem Antrag. Eine Abweichung von den Vereinbarungen, die wir getroffen haben.
312 Es war halt einfach nur der Situation geschuldet, ne? Und unsere Vorstellungen
313 damals ist eben auch so interessant, wie die / Frau X und ich
314 (unverständlich) die Entscheidung getroffen haben zusammen (unverständlich)
315 "Wir geben das in den Partnern rein." Hatten wir gedacht, "Das geht jetzt ganz
316 schnell. Die Schulen machen was", und so weiter. Und dann kam diese ganzen
317 Schulschließungen. Und dann / Da wurde die Situation ja so gänzlich anders, wie
318 wir sie uns gar nicht vorstellen konnten, ne?
319 Und da wir / Dadurch was nicht mehr möglich. Wir hatten gedacht, dass so eine
320 Überbrückungszeit, bis wir vielleicht "Den Winter über machen, die und dann
321 haben wir das im Frühjahr." ne? Aber nein, die fangen jetzt an, die Schulen
322 (lacht).

323 Und das sind so Entscheidungsprozesse. Man trifft eine Entscheidung und hat eine
324 Idee und denkt: "Okay, das geben wir in die Sitzung rein und am Ende / unser
325 Ziel ist am Ende eine Entscheidung." Und die war nicht da, ne? Wir mussten also
326 zwei Schleifen ziehen und jetzt ist es da. Die Schulen haben sich geklärt
327 miteinander in der letzten Sitzung. Da war ich allerdings nicht dabei. Und das
328 läuft jetzt. Die werden das machen. Und die Schüler sind glücklich und zufrieden,
329 dass sie so was international machen können . Was wir auch / was uns klar war,
330 ne?
331 Aber / Das ist [0:21:15.0] ebenso, wo man / noch mal zu sagen eine Idee hat, ein Konzept
332 macht, / wie auch immer, mit Zielen usw. das ausdiskutiert, reingibt in den
333 Entscheidungsprozess. Und das ist ja schon Entscheidungsprozess, der ist ja auch
334 schon gelaufen, ne? Es sind also ganz verschiedene Ebenen der
335 Entscheidungsprozesse, ne? Und dann eben läuft es nicht so, wie man gedacht hat,
336 dass es läuft in diesem Entscheidungsprozess, ne? Weil das ist eben auch sehr
337 demokratisch. Da zieht man eben Schleifen. In dem anderen Projekt [0:21:45.0] haben wir
ein
338 Simulationsspiel entwickelt, wo es um solche Entscheidungsprozesse geht. Wo
339 Schüler lernen / Und wie lange das dauert, ne? Es geht / Es sind
340 Interessengruppen. Und die müssen einen Vertreter schicken mit einem Auftrag in
341 die große Steuerung, Lenkungsausschuss. [0:22:05.0] Und das müssen sie lernen, wie
das geht,
342 ne? Und das am Ende dann eben eine Entscheidung steht, eine gemeinsame. Die
343 heißt, "Wir machen dieses Projekt." Kann aber auch sein, "Wir machen es anders
344 das Projekt", kann aber auch sein, "Wir machen es nicht ". Und deshalb müssen
345 die lernen. Und wir machen gerade eine Online-Version. Das ist.

346 **BSC:** [0:22:24.0] Okay.

347 **EDU1:** zu überbrücken. Und das sind so genau wie im richtigen Leben. Das ist

348 genauso wie im richtigen Leben. Man muss dann die Geduld haben und sagen, "Okay,

349 es geht nicht gegen uns persönlich, sondern da sind Umstände, die / da

350 funktioniert es nicht. Müssen wir noch mal eine Schleife ziehen." Aber immer

351 Ziele nicht aus den Augen verlieren eine Entscheidung zu haben am Ende. Und die

352 kann, hätte heißen können "Nein, wir wollen das nicht." Hätten wir akzeptiert.

353 Okay. Sie haben gesagt: "Wir machen das." Außer Finnland, die gesagt haben, "Wir

354 müssen uns da leider rausziehen." Und das ist aber kein Problem. Es ist optional.

355 Und von daher/

356 **BSC:** [0:23:00.0] Ja. Ich habe Sie ja jetzt eben unterbrochen in der Erklärung.

357 **EDU1:** [0:23:02.0] Macht nichts.

358 [0:23:03.0] **BSC:** Entscheidungsprozesses. Waren Sie jetzt durch mit der Zeichnung?
Oder noch

359 nicht?

360 **EDU1:** [0:23:06.0] Ja, so Entscheidungen und was ich noch ja gesagt habe. Und die Me-
dien sind

361 eben Videokonferenz, Powerpoint oder Projektpapiere, Mails und ab und zu auch

362 Telefon.

363 **BSC:** [0:23:15.0] Okay.

364 [0:23:16.1] **EDU1:** Und ja, wir kommunizieren auch manchmal auf einem unkomplizierten,
schnellen

365 Weg über WhatsApp, ne?

366 **BSC:** (unverständlich)

367 [0:23:25.0] **EDU1:** Und, wenn wir mal schnell / Das haben wir / "Bist du frei?", "Können wir

368 telefonieren?" Und so weiter. "Können wir uns irgendwo zurechtfinden?", können

369 wir das dann über WhatsApp machen.

370 **BSC:** Und während den Videokonferenzen [0:23:35.0] benutzen Sie ja auch manchmal WhatsApp

371 oder schreiben mal schnell eine E-Mail oder sowas? Oder schreiben vielleicht in

372 eine private Chat-Nachricht an jemanden?

373 **EDU1:** [0:23:44.0] Wenig. Also, bei [0:23:45.0] der Gruppe so interessanterweise nicht. Wenn wir da sind,

374 sitzen wir wirklich in der Sitzung. Und dann wird es gemacht (Es klingelt an der

375 Tür). Ich muss mal gerade gucken. Ich bin alleine. Ich weiß nicht, was da gerade

376 (unverständlich).

377 **BSC:** [0:23:58.0] Es ist in Ordnung

378 [0:23:59.8] **EDU1:** (...) Ja, wo waren wir? Bei der Gruppe ist es / Also, ich habe selten,

379 muss ich ganz wirklich sagen, so eine / So ein tolles Team erlebt. Obwohl wir

380 uns nur einmal getroffen haben und die Lehrer ja gar nicht dabei waren, ne? Das

381 ist / Ich habe auch nach dem Ende des, des ersten Workshops, den wir ja dann/

382 Uns entschieden haben, den online zu machen, lieber das als gar nichts. (Habe

383 ich gesagt:?) "Mein Gott, [0:24:50.0] und, wenn die sich mal treffen würden, was wird da

384 rauskommen?" ne? Man ist also eine ganz tolle Gruppe, die da zusammen ist. Ob

385 die jetzt private Chats zum Teil gemacht haben /

386 **BSC:** [0:24:58.0] Okay, Ich muss mal leider unterbrechen, [0:25:00.0] weil wir sonst mit den Fragen nicht

387 durchkommen.

388 **EDU1:** [0:25:01.0] Nein entscheiden. (unverständlich) Ja, kein Problem. Ich weiß nicht, ob die

389 private Chats machen, ne? Das finde ich aber geht mich auch in dem Sinne nichts

390 an. Wenn sie das machen wollen, ne?

391 **BSC:** [0:25:09.0] Nein, nein, das ist / [0:25:10.0] Also, es war mir meine Frage, weil ich weiß ja, dass

392 Ihre Arbeitssprache Englisch ist. Und das ist ja nun mal nicht unsere

393 Muttersprache. Da kann es ja immer mal sein, dass man sich denkt "Ich verstehe

394 das jetzt grade nicht." Und, wenn / das man halt so sagt, "Wie hat er das gerade

395 gemeint?" oder "Was ist das?" Also, das war mehr so der Punkt.

396 [0:25:26.1] **EDU1:** Da kommen Nachfragen direkt, ne? Also, es ist wirklich gut, ne? Außer bei

397 den polnischen Kollegen. Aber das liegt daran, dass die Kollegin, die gut

398 Englisch spricht, die haben, die irgendwie aus dem Projekt rausgezogen haben.

399 **BSC:** Schade.

400 **EDU1:** Ja genau. Und die andere hat manchmal Probleme. [0:25:40.0] Und dann schreiben wir es

401 ihr in Deutsch. Das macht sie aber immer erst nachher, weil sie / Was für

402 polnische Menschen sehr wichtig ist, ja nicht das Gesicht verlieren, ne? Sie

403 wird also lieber nichts verstehen, als es zu sagen. Das muss man mit drin haben,

404 dass es so ist. Und das meine ich auch mit der Kenntnis [0:25:55.0] einfach um die Menschen,

405 ne?

406 **BSC:** [0:25:57.0] Okay.

407 [0:25:57.7] **EDU1:** Aber da wir uns schon lange kennen und Vertrauen da ist. Was für mich auch

408 ganz wichtig ist, schreibt sie uns nachher und wir erklären es ihr dann noch mal.

409 **BSC:** [0:26:04.0] Okay. Und [0:26:05.0] jetzt würde ich gerne noch mal ganz kurz auf die verschiedenen

410 Rollen zu sprechen kommen. Und zwar würde ich gerne wissen, welche Rollen in

411 diesem Entscheidungsprozess welche es dort gibt. Und weil ich jetzt mittlerweile

412 die Erfahrung gemacht habe, dass ja, viele mit dem Rollen so direkt nichts

413 anfangen können. Möchte ich ihn einmal kurz in den Chat verschiedene MÖGLICHE
414 Rollen zu Ihrer Inspiration reinschicken.

415 [0:26:31.8] **EDU1**: Das wäre mir lieb. Ja.

416 [0:26:32.4] **BSC**: Und es / Also, es kann sein, dass [0:26:35.0] es die bei Ihnen gibt. Es muss aber nicht.
417 Wenn sie dazu kurz mal Stellung nehmen, bitte.

418 [0:26:39.7] **EDU1**: (...) Okay. Entscheidungsträger, ist klar, also die, die in der Steering
419 Group sind, sind die Entscheidungsträger. Zumindest delegiert von ihrer
420 Institution. Auch, selbst wenn sie dann direkt nicht "Ja" sagen können. Aber sie
421 sind so weit, dass sie sagen können "Ja, wir senden dann die Entscheidung", usw.
422 Das ist im Prinzip die Steering Group. Und das ist auch gleichzeitig das
423 Entscheidungsgremium, ne? Ist es [0:27:10.0] die Steering Group.
424 Analyseteam, haben wir noch nicht viel machen können, weil wir ja kaum die
425 Möglichkeit hatten.

426 **BSC**: [0:27:19.0] Wer sind "wir"?

427 **EDU1**: [0:27:20.0] Die ganze Gruppe. Das ganze Projektteam, ne? Wir hatten ja gar keine
428 Gelegenheit richtig. Was wir eigentlich auch in diesen Workshops immer auch
429 einmal haben wollten. Dann analysieren und weitergehen (unverständlich) machen.
430 Wir versuchen das jetzt im Juni mit einer Online-Sitzung noch mal zu machen.
431 noch mal darauf zu gucken, "Wo stehen wir?", "Was haben wir beim Workshop
432 gehabt?", "Wie gehen wir jetzt weiter?" Hängt auch davon ab, "Können wir im
433 Herbst reisen?", "Können wir uns wirklich sehen oder müssen wir wieder in einen
434 Online-Workshop gehen?" und "Wie gestalten wir den dann?". Und analysieren so
435 ein bisschen zusammen.

436 Und diese Sachen / Das werden wir mit Sicherheit auch wieder als Lead

437 vorbereiten. Das wir uns zusammensetzen und dann gucken, "Wie geben wir das in
438 die Sitzung rein, damit wir eine gute Analyse haben?"

439 Beratungs-Team. Wir haben / Wir, als rheinland-pfälzisches Team, wir haben ein
440 Beratungs-Team. Das heißt, wir haben noch zwei Kollegen, die mitarbeiten in
441 unserem Team, ne? Und die auch uns in gewissen Dingen eben auch beraten oder nur
442 einfach mit dabei sind, mitdenken und mitmachen, ne?

443 Vorbereiter, auf jeden Fall. Wir Team-Deutschland, ne? Es ist ganz klar von uns
444 aus / Von uns werden die Papiere reingegeben, von uns werden die Vorschläge
445 gemacht. Und es hat sich so eingebürgert. Und wird dann eben, wie gesagt,
446 demokratisch wirklich - da lege ich auch Wert drauf - eben diskutiert,
447 auseinander sich mit gesetzt usw. Aber es braucht immer eine Vorbereitung. Das
448 ist / Man kann nicht einfach sagen: "Komm wir gucken mal." Das funktioniert
449 nicht.

450 **BSC:** [0:28:50.0] (lacht) Vor allem nicht in so einer großen Gruppe und, wenn das so komplex
451 ist, auf jeden Fall nicht. (lacht)

452 **EDU1:** [0:28:54.0] (lacht) Nein, also [0:28:55.0] da hört dann die Demokratie auf. (lacht)
453 Nein, nein

454 Quatsch. Aber es ist immer besser, man ist vorbereitet und bringt was rein. Und
455 dann kann es auch ordentlich diskutieren, ne? Also, so ungefähr sind die Rollen,
456 die, die da sind. Okay. Also, Initiator würde ich es auch nennen. So Vorbereiter,
457 ne? So ein Initiator und immer dranbleiben. Ja? Okay.

457 **BSC:** Ich glaube, dass wir Fragen 5 und [0:29:20.0] 6 schon eigentlich fast ganz gut
458 abgeschlossen haben. Also, wenn ich das richtig verstanden habe. Ich fasse es
459 jetzt mal für mich zusammen.

460 **EDU1:** [0:29:29.0] Ja.

461 **BSC:** Und Sie können [0:29:30.0] mir ja sagen, ob irgendetwas fehlt. Also, diese notwendigen

462 Informationen und Daten, die werden ja im deutschen Team generiert. Und, wenn

463 ich das richtig verstehe, ist das so ein Teil eigenes Wissen, also welche Ideen

464 sie haben, und zum anderen auch schon so ein bisschen eigene Recherche. Richtig?

465 **EDU1:** [0:29:47.0] Hmhm (bejahend).

466 **BSC:** Okay. Und dann zur [0:29:50.0] Präsentation. Da fehlt mir gerade noch ein bisschen die

467 Info.

468 [0:29:55.3] **EDU1:** Ja, ja.

469 [0:29:56.0] **BSC:** Also, man hat dieses, man hat dieses Arbeitspapier. Das lesen sie sich

470 durch. Dann ist aber die Frage / Die sind jetzt in der Videokonferenz. Gibt es

471 dann noch mal so eine Art Power-Point-Präsentation? Oder wird /

472 [0:30:08.6] **SR:** Ja, ja.

473 [0:30:09.1] **BSC:** Wird das noch irgendwie noch mal auf dem Screen geteilt?

474 [0:30:11.4] **EDU1:** Ja.

475 [0:30:12.2] **BSC:** Wie ist das da?

476 [0:30:13.2] **EDU1:** Ja, also wir haben immer / dabei ist immer eine Powerpoint. Und wo die

477 wichtigsten Themen also immer / Klar, immer der Ablauf. Aber immer die wichtigen

478 Themen, die wir besprechen wollen, sind da noch mal dargestellt in irgendeiner

479 Form, ne? Aber das hilft ungemein noch mal zur Orientierung. Und das kann man

480 immer wieder aufrufen, kann man immer wieder darauf zurückgreifen.

481 [0:30:32.2] **BSC:** Ja. Okay und als visuelle (unverständlich)

482 [0:30:33.9] **EDU1:** auch Veränderung. Genau. Wir haben auch Veränderungen im Finanzierungsplan.

483 Dadurch, ne? Durch diese / Wir haben weniger Reisekosten im Moment, ne? Und all
484 diese Dinge. Und das wird dann immer wieder da präsentiert, angepasst und dann
485 wieder gezeigt, ne? Und das auch immer wieder dokumentiert das Ganze. Wir
486 (unverständlich) Art Protokoll, dass ein Kurzprotokoll, Ergebnisprotokoll. Aber
487 mit den ganzen Papieren als Anhang. Das ist ganz wichtig, ne? Dass das immer
488 protokolliert wird, dass eine / Also, da keinen Entscheidungsprozess ohne
489 anschließendes Protokoll, ne?

490 [0:31:05.7] **BSC:** Okay. Gut. Und dann, wenn / Genau, was ich ja verstanden habe ist,
dass man
491 dann ja in diese Breakout Rooms geht, um was dann zusammen zu diskutieren.

492 [0:31:16.2] **EDU1:** Hmhm (bejahend).

493 [0:31:16.7] **BSC:** Bzw. man kann das ja auch auf dieses Etherpad schreiben.

494 [0:31:19.6] **EDU1:** Hmhm (bejahend).

495 [0:31:20.6] **BSC:** Genau. Die Optionen oder die Auswahlmöglichkeiten, die es gibt, die
werden,
496 wenn ich das richtig verstanden habe, schon von Vorhinein vorformuliert, von dem
497 Lead-Team, also Ihnen.

498 [0:31:32.7] **EDU1:** Hmhm (bejahend).

499 [0:31:33.0] **BSC:** Und jetzt kommen wir zur Frage Nr. 8 dem /

500 [0:31:36.8] **EDU1:** Da würde ich aber gerade zur Option.

501 [0:31:37.3] **BSC:** Ja?

502 [0:31:37.8] **EDU1:** Würde ich noch was sagen. Ja, klar, wir formulieren das so. Es wird so
503 reingegeben, auch mündlich. Aber es kann ja auch dann sein, dass dann noch
504 andere Optionen dazukommen, die wir gar nicht bedacht haben, ne? Also / Und die
505 müssen wir dann auch im Protokoll auch ganz klar / Da waren / Oder hier hat man

506 im Etherpad dann eben, dass da plötzlich ganz andere Ideen reinkam. War auch
507 immer eine Option, ne? So zu machen. Das ist auch ganz wichtig, dass man das
508 auch deutlich macht. Hier ist eine Option, die nehmen wir ernst. Und, das
509 diskutieren wir dann auch, ne? Die, die kommen nicht nur von uns, sondern können
510 sich dann auch entwickeln. Das ist auch ganz wichtig, ne?

511 [0:32:13.2] **BSC:** Okay. Und wie wird das dann bewertet und diskutiert? Also, gibt es einen
512 Moderator, der das zusammenfasst?

513 [0:32:21.6] **EDU1:** Ja.

514 [0:32:21.9] **BSC:** Aha!

515 [0:32:22.9] **SR:** Ja, ja. Immer noch mal. Das ist ganz wichtig. Es muss immer einen / In
diesen
516 Konferenz, wie gerade in auch den Videokonferenz, aber auch bei
517 Präsenzveranstaltungen / Muss es immer einen geben, der durch die
518 Präsenzveranstaltung, Sitzung führt und der das immer wieder bündelt. Man kommt
519 ja immer an einen Punkt, wo man sich manchmal auch ein bisschen zerfusselt. Und
520 plötzlich "Ups!" Dann, dann ist die Aufgabe des Moderators uns zu sagten, "So
521 Leute, jetzt stehen wir hier. Das haben wir besprochen. Das haben wir besprochen.
522 Das haben wir besprochen. Ist das okay so? Bleiben wir dabei?" Und dann geht
523 man wieder weiter, ne? Das ist ganz wichtig, denn die Leute immer wieder gut
524 zusammenbringen, ne?

525 [0:32:56.2] **BSC:** Und ich glaube, dieses "Ist das okay so?", das klingt für mich ziemlich so
526 nach der eigentlichen Entscheidung. Also, die man ja dann nachher trifft. Und
527 dann wäre jetzt meine Frage, woher / Also, wie wird diese Entscheidung
528 getroffen? Ist das, dass man einen Konsens hat? Das wirklich jeder, JEDER "Ja"
529 sagen muss?

530	[0:33:17.2] EDU1: Ja.
531	[0:33:17.4] BSC: Oder ist es eine Mehrheitsentscheidung, wo man sagt "Okay, 50 Prozent haben
532	"Ja" gesagt. Also, ziehen wir das jetzt so durch"?
533	[0:33:22.3] EDU1: Das ist immer so eine Abwägungssache / Kann man ganz schlecht / Sagen wir
534	mal so, in so einer Projektarbeit kann ich manches nicht so formalisieren, ne?
535	"Das ist jetzt / Wird abgestimmt" und so weiter, ne? Das ist / Es passt da
536	nicht rein, ne? Es ist was anderes, wenn Sie um hoch / was weiß ich / um andere
537	Abläufe geht, die andere Entscheidung treffen. Hier ist eher so ein Konsens,
538	würde ich sagen. Wir gehen schon auf Konsens, ne? Dass wir sagen: "Sind wir alle
539	damit einverstanden?", "Kann (unverständlich)", Ich habe meine /
540	(unverständlich) "Können wir alle damit leben?", Ist das okay so für alle?" Das
541	ist ganz wichtig für mich. Immer wieder nachzufragen. Immer wieder klar sein,
542	"Haben wir das jetzt so entschieden? Ist es gut?". Und, wenn dann einer sagt,
543	"Ich kann das nicht mitgehen. Tut mir Leid." Jetzt bei diesem Projekt da, ne?
544	Dann sage ich, dann ist das okay.
545	Wir haben einen anderen Fall, wo wir die Schulen dabei haben wollten. Jetzt mit
546	den Workshops. Und da hatten wir eine Steering Group Sitzungen. Und da meinte
547	ein Partner: "Ja, ich muss mal gucken, ob die Schulen können." Dann habe ich
548	gesagt: "Tut mir leid. Da haben wir Verträge. Die MÜSSEN. Das ist keine Option.
549	" Da bin ich ja dann auch streight. Das ist eine Entscheidung, die wurde zu
550	einem früheren Zeitpunkt, nämlich beim Abschluss der / Das ist kein richtiger
551	Vertrag. Aber die mussten ein Papier unterschreiben, dass sie in allen diesen
552	wichtigen Sitzungen teilnehmen. Dafür kriegen sie auch Geld. Und da bin ich dann

553 auch streight, ne? Dann, also auch in Corona-Zeiten mal zwei Lehrer für einen
554 Tag oder für zwei Tage abstellen. Das funktioniert IMMER irgendwie. Ja, also da
555 müsste schon die Schule zusammenbrechen. Und da muss man auch streight dabei
556 bleiben, ne? Das ist eine Entscheidung, die ist getroffen worden, die hatten
557 rechtlichen Rahmen und da gehen wir dann auch nicht von ab.

558 [0:35:03.4] **BSC:** Gut. Davon / Da kommen wir gleich auch noch mal zu. Ganz kurz noch
mal zu
559 der Entscheidung an sich. Ich formuliere das jetzt mal ganz provokant. Wenn die
560 sagen "Ja, wir sind dabei", schreiben die das dann in den Chat oder was machen
561 die?

562 [0:35:18.9] **EDU1:** Ich weiß es gar nicht (unverständlich). in diesem Chat hatten oder nicht.
563 Kann ich Ihnen jetzt so sagen. Aber es war ein Einverständnis. Haben wir im
564 Protokoll aufgenommen. Protokoll wird verschickt. Und, wenn dann keine
565 Gegendarstellung kommen, dann ist es ein Akt, ne? Dann ist es so/

566 [0:35:36.2] **BSC:** Ja, also, worauf ich eigentlich abgezielt habe, war / Ich glaube/ Meine
567 Vermutung, dass das Sie wahrscheinlich in die Runde reinfragen und die dann
568 sagen: "Ja, wir sind damit einverstanden." Und das nicht aufschreiben oder ein
569 Däumchen hoch machen.

570 [0:35:48.9] **EDU1:** Ja. (unverständlich) so formalisiert. Es kommt darauf an. Das hat immer
eine
571 Tragweite. Sagen wir mal so. Es geht um die Tragweite der Entscheidung auch, ne?
572 Wenn das eine formale Sache ist jetzt wie, dass Sie sagen, dass man da was
573 unterschreiben muss, wenn es um Finanzen geht, wo es um diese und jenes geht.
574 Dann klar. Da muss man das schon ein bisschen formalisieren auch, ne? Dann sagen
575 wir auch, "Schickt uns bis dann und dann per Mail die Antwort, ne?" weil /

576 Genau, weil es eben nicht jeder sofort entscheiden kann, ne? Sondern es gibt
577 immer eine Karenz, dass wir sagen: "Hier Ihr kriegt innerhalb von einer Woche
578 das Protokoll. Und dann bitte schreibt." Ne? Also, es ist ja auch wichtig, dass
579 wir uns auch als Leadpartner da auch gegenüber der EU, ja auch und dem PAD, ja
580 auch absichern, ne? Das ist / Wir können nicht einfach freischwebend da
581 irgendwas machen. Also, es hängt immer von der Tragweite ab, ne? Aber in manchen
582 Dingen muss man / das muss man da nicht so formalisieren. Da reicht es, wenn
583 alle sagen, "Wir sind einverstanden. Machen wir so. Können wir mit leben." Kommt
584 ins Protokoll und dann ist gut, ne?

585 [0:36:47.2] **BSC:** Okay, super.

586 Und dann, würde ich gerne wissen von Ihnen. Wie stellen wir denn sicher, dass
587 man getroffene Entscheidungen auch umgesetzt wird?

588 [0:36:55.4] **EDU1:** Das ist so im Projektmanagement. Immer diese Meilensteine. Nennt
man das,
589 ne? Das / da wird drauf geguckt: Wo wollten wir hin? Was sind die Ziele? Das
590 haben wir beschlossen. Sind wir dabei? Und das sind bei uns auch so gedacht eben
591 immer diese Steering Group Sitzungen, ne? Wo man darauf guckt. "Haben wir das
592 erledigt?", "Haben wir das erledigt?", "Sind wir im Rahmen?". Und wir müssen ja
593 jetzt permanent adaptieren, ne? Das war eigentlich in der Projektplanung so
594 nicht vorgesehen, sondern das hatten wir uns anders gedacht. Aber da wir hier
595 dauernd jetzt nachjustieren müssen, ne? Und immer wieder / Haben wir das / Also,
596 häufiger, die / Unsere Sitzungen dann einfach, ne? Und da wird immer geguckt,
597 "Wo stehen wir?" und "Was wollen wir?" und "Wie gehen wir weiter?" Ist ganz
598 wichtig in Projekten, dass man immer diese Vergewisserung hat und dafür / hat
599 man auch in der Projektplanung immer auch diese Meilensteinsitzungen drin, ne?

600 [0:37:50.1] **BSC:** Hmhm (bejahend). Gut.

601 Und wie werden die getroffenen Entscheidungen dokumentiert und kommuniziert?

602 Also, dokumentiert sehr wahrscheinlich durch das Protokoll.

603 [0:38:00.0] **EDU1:** Protokoll.

604 **BSC:** So, wie ich das

605 [0:38:00.7] **BSC:** verstanden habe.

606 **EDU1:** Ja.

607 [0:38:01.3] **EDU1:** Ja. Ganz genau. Und kommuniziert ganz klar über Mail, ne? (unverständlich)

608 [0:38:06.6] **BSC:** Okay.

609 Gut, die unterschiedlichen Medien, des Entscheidungsprozess, die haben wir ja

610 auch schon durch.

611 [0:38:14.6] **EDU1:** Hmhm (bejahend). Genau.

612 **BSC:** Also,

613 [0:38:15.3] **BSC:** das ist wie gesagt die E-Mail. Sie sind in den Videokonferenzen drin, Sie

614 nutzen das Etherpad. Und / Genau. Habe ich irgendwas vergessen?

615 [0:38:22.8] **EDU1:** Mhmhm (verneinend)

616 [0:38:24.7] **BSC:** Super.

617 [0:38:25.7] **EDU1:** Also, das Telefon oder so, ist ja auch klar, ne? Aber ich meine /

618 [0:38:28.9] **BSC:** Ja genau das stimmt.

619 [0:38:29.7] **EDU1:** Ja, aber, aber das eigentlich weniger ne? Es ist so viel per Mail. Und dann,

620 eben wie gesagt doch relativ regelmäßig unsere / manchmal nur zwei Stündchen /

621 Aber eben dann die Videokonferenzen.

622 [0:38:42.3] **BSC:** "Regelmäßig" ist noch mal was bei Ihnen?

623 [0:38:47.2] **EDU1**: Also, ich würde sagen. In letzter Zeit so alle zwei Monate mal, ne? Das ist

624 fast gar nicht so vorgesehen war, ne? Und da muss ich auch sagen, das wird ein

625 Instrument sein, was ich in den nächsten Projekten mit Sicherheit auch nutzen

626 werde. Obwohl es uns allen hier steht, die Videokonferenzen. Also, ich glaube,

627 das ist kein Alleinstellungsmerkmal. Natürlich Meetings da. Aber mal kurz sagen,

628 "Kommt Leute, lasst uns doch mal schnell gucken, wo stehen wir?" Zwei Stunden

629 ansetzen. Alles durchgehen. Weitermachen. Ne?

630 [0:39:16.8] **BSC**: Ja.

631 [0:39:17.8] **EDU1**: Es ersetzt in keinem Fall die persönliche Begegnung. Das ist vollkommen klar.

632 Aber es ist ein gutes Instrument / So was ich mit Sicherheit viel mehr nutzen

633 werde in der weiteren Arbeit jetzt im nächsten Jahr, ne?

634 [0:39:30.0] **BSC**: Okay. Und, wenn ich das richtig verstanden habe ist ja auch / Also, das

635 Klima und die Atmosphäre im Team auch sehr angenehm. Ne?

636 [0:39:38.4] **SR**: Ja, absolut. Absolut. Also, da ist viel Vertrauen. Da ist viel Kommunikation,

637 viel Offenheit, viel Freude sich zu sehen. Und, wenn es auch nur so mit einem

638 Winken ist oder so. Das ist also wirklich, da / Es ist erstaunlich. Also,

639 wirklich / habe ich selten erlebt in einem Projekt, so / So schnell. Und doch /

640 Ich meine Finnland, Spanien, Kroatien, Polen, Deutschland das sind ja doch sehr,

641 sehr unterschiedliche Kulturen. Und keiner spricht in seiner / KEINER, wirklich,

642 spricht in seiner Muttersprache, ne? Also, es ist schon toll. Es ist / Ich finde

643 es außergewöhnlich dieses Team, ne? Muss ich wirklich sagen, ne?

644 [0:40:17.5] **BSC**: Ja.

645 Okay. Kommen wir nun zur Frage 13 Was denken Sie rückblickend? Wie hat sich der

646 Entscheidungsprozess verändert? Also jetzt so vom Zeitraum 2019 bis heute?

647 [0:40:30.7] **EDU1:** Also, ich würde sagen / Wie kann ich das? / So vom Gefühl her / Gut, 2019,

648 wenn wir uns erst einmal getroffen haben, war natürlich das erste Mal, ne? Aber

649 auch schon da habe ich gesehen, das ist sehr entscheidungsfreudige Gruppe. Das /

650 Man macht es und geht dran. Ich habedas Gefühl, durch diese Distanz. (...) Wie

651 soll ich das sagen? Habe ich das Gefühl, dass es manchmal so / noch kollegialer

652 irgendwie ist. Weil jeder um diese Distanz weiß. Um die Probleme weiß, dass sich

653 jeder bemüht: "Mensch Leute, kommen wir müssen das Beste daraus machen." Und die

654 Entscheidungsprozesse regeln wir. Wir regeln sie so, dass wir - wie gesagt - ,

655 dass jeder vorkommt, jeder seine Meinung hat. Und so weiter. Und ich habe das

656 Gefühl, dass wir es alle mehr wertschätzen. Sagen wir mal so / Ja, ich glaube,

657 das ist es, ne? Es ist eine größere Wertschätzung dieser Prozesse, weil wir

658 wissen, dass es nicht so einfach ist, wie man eben um den Tisch rumsitzt, sich

659 angucken kann, auch mal Nebengespräche führen kann / Oder plötzlich sagt,

660 "Mensch," abends beim Glas Wein, "Mensch, wir haben noch eine Idee. Müssen wir

661 morgen noch mit reinnehmen." Ne? Und diese Dinge, ne? Wo einfach dieses Soziale

662 nicht da ist, ne? Habe ich das Gefühl, dass das Wertschätzen / noch mehr die

663 Bemühung ist. "Wir kriegen das hin."

664 Und vielleicht sogar auch die Qualität entdeckt hat, dass man in so einem

665 Projekt gemeinsam was machen kann. Dass es eben doch nicht so selbstverständlich

666 ist. Und ich glaube, da ist irgendwo bei uns allen / Ich spüre das so. Das ist

667 nicht, dass wir da drüber gesprochen haben, aber ich nehme es so wahr, ne?

668 [0:42:22.2] **BSC:** Hmhm (bejahend). Okay. Und gibt es irgendetwas, was Sie am derzeitigen

669 Entscheidungsprozess als schwierig empfinden?

670 [0:42:29.0] **EDU1:** Ja, das es online läuft, ne? Dass man einfach nicht in die Ruhe hat, mal zu

671 sagen, "Kommen Leute, lass uns das jetzt mal richtig / in die Tiefe gehen", und

672 "So, jetzt gehen wir einmal eine Runde um das Haus, kommen wieder" und / Also

673 Dinge, wo man einfach / Das macht es schwieriger, ne? Das ist / Weil / Ich

674 meine, ich muss Entscheidungen mit Menschen treffen, ja, auch mit den Schulen,

675 die habe ich noch nie gesehen. Außer der deutschen Schule, die kenne ich, ne?

676 Aber die andere haben wir ja noch nie gesehen. Und trotzdem mussten wir dann

677 diesen Prozess des Workshops machen. Wie wir den machen und dann mit denen

678 erarbeiten. Auch da am Ende, ja auch eine / Sagen, "So machen wir es.", "Das

679 finden wir gut", "Das finden wir nicht so gut", und so weiter alles. Und das,

680 finde ich, macht die Sache ein bisschen schwierig. Ich kann es nicht so richtig

681 fühlen. Also so/ Es ist was anderes, wenn mir jemand gegenüber sitzt. Oder /

682 [0:43:19.0] **BSC:** Es gibt /

683 [0:43:20.4] **EDU1:** Vor allen Dingen auch / Sagen wir mal, wenn wir jetzt hier so im zweier

684 Gespräch, dreier Gespräch / geht es, ne? Es ist gut machbar. Aber wenn ich so

685 eine große Gruppe von 30 Leuten habe, ne? Das ist / Und die meiste Zeit die

686 Leute immer das Mikro aus haben. Die haben auch noch das Bild weg, damit die

687 Übertragung gut läuft, ne? Also, das finde ich / Nicht der Entscheidungsprozess

688 als solcher / Weil der sehr kollegial, wirklich partnerschaftlich gut läuft.

689 Kein Problem. Da bemühen wir uns auch als Team-Deutschland für, dass es immer in

690 einer guten Atmosphäre passiert - anerkennenden, wertschätzende Atmosphäre. Aber

691 die Umsetzung finde ich wirklich. Nicht. So. Gut. Das fühlt sich nicht so gut an,

692 dann, ne?

693	[0:44:03.9] BSC: Hmhm (bejahend).
694	[0:44:04.6] EDU1: Aus den besagten Gründen, ne?
695	[0:44:05.8] BSC: Ja, das klingt doch so ein bisschen anstrengend. Wie Sie das sagen. Also,
696	ich hatte das Gefühl, dass Sie eben meinten, "Ja, wir können ums Haus gehen."
697	Das klingt so, als hätten Sie keine Pausen, obwohl sie eigentlich welche
698	bräuchten.
699	[0:44:17.7] EDU1: Hmhmm. (bejahend)
700	[0:44:18.1] BSC: Aber das geht nicht
701	[0:44:19.1] EDU1: Hmhm (bejahend).
702	[0:44:19.4] BSC: Weil man so von egal / Also ja, vom Tagesablauf auch
703	[0:44:23.5] EDU1: Ja
704	[0:44:24.1] BSC: So
705	EDU1: Ja
706	[0:44:24.3] BSC: eingeschränkt ist.
707	[0:44:24.8] EDU1: Ja. Ich sag mal so, wir machen Pausen. Diese "Health Break" wie sie heißen,
708	das noch mal rausgeht. Aber so jeder alleine. Und das ist der Unterschied, ne?
709	Ich habe hier nicht die Möglichkeit mal (unverständlich) Gut, ich kann doch
710	alleine um das Haus gehen. Sagen wir mal so einfach jetzt mal (lacht). Geht auch,
711	ne? Aber meistens ist ja dann doch irgendjemand dabei, ne? Oder man nimmt sich
712	einen Kaffee und stellt sich zusammen da hin und diskutiert. Und wenn man nur
713	über das Wetter reden oder was weiß ich. Aber es ist eine andere Kommunikation.
714	Und die findet in den Pausen überhaupt nicht statt. Was mache ich in der Pause?
715	Ich schmeiß mich in meine Mails. Gucke schnell, ist das, ne? Oder telefoniere

716 gerade noch schnell oder so. Also, es ist eben nicht / Eine Pause ist ja auch da,
717 um eben informelle Gespräche führen zu können, ne? Die jetzt nichts mit der
718 Organisation zu tun haben (unverständlich) oder mit den Umsetzung des Projektes,
719 sondern einfach Socializing, ne? Und das ist nicht da, ne? Und die Pause an
720 sich haben wir, das muss man machen. Das hält man ja nicht aus, ne? Also /
721 [0:45:19.1] **BSC:** Ja, ja.
722 [0:45:19.8] **EDU1:** Dreiviertel Stunde, Stunde. Da muss eine Pause her, ne? Eine Viertels-
723 mindestens. Also, es ist überhaupt kein / Das ist nicht der Thema. Nur die
724 Gestaltung der Pausen, das ist das Problem, ne?
725 [0:45:28.7] **BSC:** Ja, ich denke, das ist auch wirklich schwierig, weil man könnte ja sagen:
726 "Okay, dann macht man eine Pause und dann lässt man erstmal so einen Breakout
727 Room mit was weiß ich wem" / Mit wem man jetzt halt auch / Wo man jetzt gerade
728 Lust hätte. Aber gefühlt wäre das, glaube ich, trotzdem auch wieder noch mal
729 "Die Arbeit", weil man muss trotzdem auf dem Bildschirm drauf starren.
730 [0:45:47.1] **EDU1:** Ja.
731 [0:45:47.5] **BSC:** Und dabei /
732 [0:45:48.7] **EDU1:** Ja. Und ich habe nicht diese Gesprächsqualität, die ich eben im physi-
733 schen Treffen habe, ne? Man merkt / Merkt man selber, dann sagt man paar Höflichkeiten
734 "Ach, wie geht es?", "Ach, das hast du gemacht", "Ach, schön" und so weiter. Das
735 ist es dann, ne? Die Qualität ist / Es ist wirklich ein Qualitätsunterschied,
736 ne?
737 [0:46:05.5] **BSC:** Ja.
738 Und was würden Sie gerne am Entscheidungsprozess verbessern oder verändern, so

739 wie er jetzt ist? Wirklich unter den gegebenen Umständen.

740 [0:46:15.2] **EDU1:** Ach, manchmal habe ich das Gefühl so die Zeit läuft uns weg. Manchmal hätte

741 ich gerne ein bisschen das / "Stopp, halt!" Aber es ist eine ganz seltsame

742 Erfahrung. Normalerweise bin ich ganz viel unterwegs. Jede Dienstreise da warst

743 du dort und überhaupt. Gar nicht. Ich bin immer zu Hause und trotzdem habe ich

744 das Gefühl eine Woche ist nichts. Sie ist weg. Die Arbeit (unverständlich). Es

745 gibt genug Arbeit. Es ist genug zu regeln alles. Aber ich habe das Gefühl, dass

746 das schwimmt so weg alles, ne? Und ich glaube, es hat etwas damit zu tun, weil

747 man sich nicht real trifft, ne? Also, es ist wirklich der Situation geschuldet.

748 Ich glaube, dass wir die Entscheidungsprozesse als solche / laufen sie gut.

749 Würde ich auch gar nicht so viel ändern wollen. Weil sie sind transparent. Sie

750 sind / Es ist okay geregelt alles. Und es ist eine sehr partnerschaftlich gute

751 Atmosphäre dabei, ne? Und das ist okay.

752 Für mich ist wirklich die Situation als solche / Nicht / Mit vielen Kollegen und

753 Kolleginnen, die ich spreche / So die letzten zwei Monate ist so bei uns allen

754 so ein Einbruch gekommen, wo wir dann / "Jetzt ist gut.," "Mach jetzt bitte

755 wieder / ", "Gib mir wieder / "Wie hat denn neulich einer so herrlich gesagt?

756 Meinte er: "Ach, schon wieder Meetings. Schon wieder ein Meeting und

757 (unverständlich) jetzt sitze ich da: "Gib mir ein Meeting. Gib mir ein Meeting.

758 " ne? "Her damit." ne? (beide lachen) Na gut.

759 Und genauso ist es, ne? Ich habe Kollegen in Projekten, jetzt wo wirklich /

760 Komplexe (unverständlich) / Hat das nichts mit unserem Erasmus-Projekt zu tun,

761 wo wir wirklich sehr, sehr komplexe, sehr heikle Fragen ansprechen in dem

762 Projekt. Letztes Mal habe ich den einen gesehen vor acht Monaten.

763 [0:47:48.3] **BSC:** Boah.

764 [0:47:49.6] **EDU1:** Und, und ja klar ich komme im Moment nichts nach Frankreich. Oder in die

765 Schweiz. Wir kommen nicht zusammen. Und wir merken / Wir sind an einem Punkt /

766 wir müssen UNBEDINGT / Wir haben auch gesagt, die nächste Sitzung entweder gar

767 nicht oder richtig physisch. Sonst, kommen wir nicht weiter, ne?(unverständlich;

768 beide reden gleichzeitig) Es entstehen ja auch oft so Missverständnisse online.

769 Weil man eben / Das habe ich auch schon gemerkt, man muss viel mehr erklären.

770 Man wird viel redundanter. Weil man dauernd das Gefühl hat, "Haben, die mich

771 eigentlich alle verstanden?" Ne? Und machen Sie mal einen Powerpoint-Vortrag -

772 online. Ich finde es furchtbar. Ich sehe ja gar nicht, ob der ankommt. Ob da

773 einer die Stirn runzelt. Ob einer sagt "Jawoll, so machen wir das." Ich kann

774 noch nicht mal auf die Leute eingehen.

775 [0:48:35.5] **BSC:** Ja. Ich finde auch / Man könnte ja sagen,"Okay. Man drückt das mit

776 Emojis aus." Aber das ist ja auch gar nicht (unverständlich) , als seriös angesehen.

777 Und das ist ja auch voll komisch das so zu machen für uns. Aber ich hatte jetzt

778 auch eine Interviewpartnerin. Die haben eine sehr, sehr strikte

779 Kommunikationsstrategie innerhalb des Unternehmens. Und die arbeiten tatsächlich

780 mit Emojis. Wo die dann / Ja, halt diese Bestätigung. Oder so mit "Daumen hoch".

781 Oder wo die halt wirklich so nachfragen, was die / Ja, ruhig auch mal mit

782 Smileys kommentieren dürfen.

783 Das fand ich auch sehr interessant, wie die damit arbeiten. Aber ja, da / wie

784 Sie sagen, das ist manchmal, das kommt einfach nicht an. Wie gesagt, man muss ja

785 diese non-verbale

786 [0:49:23.4] **EDU1:** Hmhm (bejahend) Ja.

787 [0:49:24.1] **BSC:** Signale lesen, um dann zu wissen." Ah, hier kann ich vielleicht / noch ein

788 bisschen / Also, noch mal ein bisschen erklären, damit eben /

789 [0:49:29.4] **EDU1:** Ja, genau.

790 [0:49:30.0] **BSC:**(unverständlich) Standpunkt besser verstehen.

791 [0:49:31.5] **EDU1:** Ja, und das ist ja. Diese Nuancen fehlen, ne? Auch mit den Emojis.
Auch

792 wenn Sie einfach / Mir fehlen da die Nuancen. Die Nuancen kann ich nur

793 wahrnehmen in der direkten Kommunikation.

794 [0:49:41.7] **BSC:** Ja.

795 [0:49:42.8] **EDU1:** Wenn ich gucke / Und dann kann ich auch mit dem Kollegen oder so /
Das

796 mache ich auch / Doch ansprechen, ne? "Sie gucken gerade. Warum? Sagen sie es

797 mir?" Dann kann ich noch mal erklären. Und deshalb wird man da ja so redundant.

798 Weil man dauernd meint, "Haben die mich überhaupt verstanden? Lacht da einer?

799 Schlafen die alle? (lacht) Oder was läuft?"

800 [0:49:58.7] **BSC:** Ja, oder hören die überhaupt zu? Das ist, glaube ich, auch noch mal/

801 [0:50:01.0] **EDU1:** Ja, ganz genau. Und das ist so / Ich meine, wenn einer / Wenn sonst
abwesend

802 ist, man sieht es, ne? Aber da/ merke ich, weiß man gar nicht, ne? Und, und das

803 macht die ganze Geschichte eben auch die Entscheidungsprozesse langwieriger. Und

804 man muss genauer hingucken. Und mir persönlich / ich habe nichts gegen Emojis.

805 Mache ich auch viel. Arbeite ich mit, ne? Aber mir sind die nicht aussagekräftig

806 genug, ne?

807 [0:50:23.2] **EDU1:** Ja. Also ja/

808 **BSC:** Ja.

809 [0:50:24.0] **EDU1:** Da muss man / Aber/ Und deshalb haben wir ja auch das / in diesen Breakout

810 Rooms in kleinen Gruppen Diskussion mit dem Etherpad, wo jeder / Und ich

811 schreibe ganz offen da rein. Das sieht man ja auch das Gute / Dass sie sich

812 sicher fühlen, auch in den Entscheidungsprozessen, dass sie einfach alles sagen

813 können und schreiben können und so diskutieren können dann.

814 [0:50:42.6] **BSC:** Noch meine letzte Frage. Jetzt so aus dem, was Sie erzählt haben. Haben Sie

815 das Gefühl, dass der Entscheidungsprozess jetzt eher iterativ ist, also dass der

816 halt mehr in Schleifen verläuft als, sagen wir mal.

817 [0:50:56.8] **EDU1:** Ja.

818 [0:50:57.7] **BSC:** Vorher?

819 [0:50:58.0] **EDU1:** Ja.

820 [0:50:58.5] **BSC:** Also, ich glaube vorher, wenn ich es richtig verstanden / Ist das so ein

821 bisschen sequenziell. Man hat die eine Phase, wie sie gesagt haben, da ist

822 dieser Meilenstein. Man entscheidet das und dann geht man weiter. Aber jetzt

823 habe ich das Gefühl, man hat die Entscheidung, man guckt, wie es läuft. Und

824 dann kommt aber irgendwie was. Und dann (lacht) dreht man noch mal die Runde.

825 Und dann geht dann noch mal durch und passt das so ein bisschen an.

826 [0:51:17.5] **EDU1:** Ja. Ja. Ja. Weil wir dauernd / wie jetzt zum Beispiel / Wir haben 2019 die

827 Entscheidung (unverständlich) Wir haben / Was wir uns schon an den unseren

828 Terminplan hin und her geschoben haben, ne? Das, das man selber überlegen muss.

829 [0:51:31.6] **BSC:** Ja?

830 [0:51:31.9] **SR:**Das ist wirklich eine Art "Hoppla, wo sind wir jetzt? Moment" (lacht) Also,

831 ich weiß nicht, drei- oder viermal haben wir den bestimmt schon verändert, ne?

832 [0:51:37.2] **BSC:** Boa.

833 [0:51:37.9] **SR:**Wegen Corona. Und jetzt sitzen wir da und wissen nicht / Oktober steht an,

834 dass wir nach Spanien gehen in die Schule. Wir wissen es nicht. Und es wird auch

835 eine knappe Entscheidung werden. Die wird / Also, meines Erachtens im August

836 Anfang, September, werde wir sagen "Ja" oder oder "Nein". Und bis dahin hängen

837 wir dann in der Luft. Also, müssen wir, müssen die Spanier, auch zwei Formate

838 vorbereiten.

839 [0:52:04.2] **BSC:** Oh, das ist auch anstrengend, weil das ist

840 [0:52:06.9] **EDU1:** Ja.

841 [0:52:07.3] **BSC:** Ja doch mehr Arbeit so gesehen.

842 [0:52:08.4] **EDU1:** Ja, natürlich. Und das ist ja auch das Problem, ne? Weil dann / Es hat ja

843 Konsequenzen, ne? Wir müssen Flüge buchen. Wenn wir die nur einen Monat vorher /

844 Werden uns mit Sicherheit teurer kosten, als wenn wir den schon drei Monate

845 vorher.

846 [0:52:19.2] **BSC:** Ja, ja, das macht schon was aus.

847 [0:52:20.8] **EDU1:** Das sind / All diese Dinge, ne? Dann muss man eine Unterkunft /

848 Haben wir neulich in einem anderen Projekt auch / Habe ich ein Hotelzimmer

849 reserviert, einen Veranstaltungssaal reserviert. Weil er musste ja groß sein

850 wegen Corona und so weiter. Ich habe im April eine Veranstaltung gemacht mit

851 dem Europarat zusammen. Da waren die Leute von Aserbaidshan bis Lissabon, von

852 Reykjavik bis Malta dabei. Ich hatte die Rheingold Halle gemietet.

853 [0:52:47.8] **BSC:** Hm!

854 [0:52:49.1] **EDU1:** September. Geht Oktober "Och Gott, im April sind wir durch", ne? Wir waren

855	nachher im kleinen Studio die Übersetzer, wir als Organisationsteam und die
856	Techniker.
857	[0:52:59.7] BSC: Krass.
858	[0:53:01.6] EDU1: Und es ist, es ist aufwendiger, weil man muss dauernd parallel denken. Dann
859	plant man was und dann muss man wieder zurück. "Stopp, halt. Entscheidung war
860	nett, aber zieht nicht, weil /". Und wieder zurück, ne? Und dann hängt man so in
861	der Luft, ne? Und das ist / Man hat so das Gefühl / Ich weiß, dass wir
862	weiterkommen, aber man hat das Gefühl, man / wir kommen nicht weiter, weil man
863	dauernd diese Schleifen ziehen/
864	[0:53:26.2] BSC: Ja (unverständlich).
865	[0:53:27.3] EDU1: Und das ist auf Dauer anstrengend, ne?Ja. Also, es geht ganz vielen Kollegen
866	so. Also, jetzt, auch nicht in solchen Projekten arbeiten wie wir, ne? Sondern
867	die jetzt im Institut / Die anders arbeiten. Die sagen aber alle, ne? Es ist /
868	Irgendwie / Es geht nicht mehr, ne? Wir brauchen / Wir müssen wieder zurück in
869	die / ein Stückchen Normalität.
870	[0:53:44.9] BSC: Ja, kommen wir /
871	[0:53:46.0] EDU1: Wir haben zum Beispiel so ein Gremium der Referate, die Referatsleitungen
872	dann. Wir treffen uns regelmäßig auch online im Moment. So, dann haben wir einen
873	Nachmittag, wo wir uns treffen. Wenn wir dann fertig sind, dann hat jeder das
874	Gefühl, er muss aufpassen, dass er nicht mit dem Kopf in die Tastatur fällt. Man
875	ist einfach nur fertig danach, ne?
876	[0:54:02.8] BSC: Ja.

877	[0:54:03.3] SR: Auch immer so schwierig, ne? Und ich bewundere unsere Abteilungsleiterin, die
878	dann wirklich da / das immer wieder dabei hält. Und, aber auch sagt, sie weiß
879	gar nicht, "Wie ist es denn?" Ne? "Sind / Komme ich an? Geht es?" Wir haben
880	wichtige Entscheidungen zu treffen, ne? Und alles so / also es / es macht / es
881	wirklich anstrengend. Es ist ganz komisch. Es ist wirklich anstrengend. Wo ich
882	immer gedacht hab, das Reisen und hierhin fahren, morgen dasein und hier mit der
883	Gruppe, und dann mit jener Gruppe zu arbeiten / Es ist nicht so anstrengend wie
884	diese online Geschichten. Interessanterweise. Ich bin /
885	[0:54:35.9] BSC: Ja, finde ich auch.
886	[0:54:36.5] EDU1: Auch wesentlich müder als sonst, ne?
887	[0:54:39.0] BSC: Ich denke, man kann einfach ziemlich viel zwischendrin noch machen. Wie Sie
888	sagen, sie können Kaffee trinken. Aber hier und spätestens weil die Kamera an
889	ist, dann kann man halt nicht mal kurz.
890	[0:54:48.9] BSC: (unverständlich)
891	[0:55:08.4] EDU1: Ja, es ist komisch, ja.
892	[0:55:10.1] BSC: Und, das macht es halt echt richtig anstrengend. Und /
893	[0:55:14.5] SR: Ja, das ist es. Hmhm. Es ist auch anstrengend. Auch alleine immer in diesen
894	Kasten zu gucken, ne?
895	[0:55:19.3] BSC: Ja.
896	EDU1: Es ist /
897	[0:55:19.8] EDU1: Es ist einfach. Ich glaube, das unterschätzt man, ne?
898	[0:55:22.0] BSC: Denke ich auch. Ja.

899	[0:55:23.5] EDU1: Ich dachte immer. Ich mache jetzt mal mehr Pausen und ich stehe mal auf oder
900	so. Aber ich mache es dann doch nicht irgendwie, weil es ist ja dann dies oder
901	jenes zu tun. Und dann macht es eh nicht.
902	[0:55:30.7] BSC: Genau. Und dann kommt noch die Mail rein. Auf jeden Fall. Genau wir sind
903	mit dem offiziellen Teil schon längst fertig.

Einverständniserklärung

zwischen der

Westsächsischen Hochschule Zwickau
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
Scheffelstraße 39
08066 Zwickau

und

Sabine Seybold-Leonhard
Am Bürgergraben 18
76829 Landau

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls

Master Thesis _____ am 22.05.2021

erstellten Videoaufnahmen und deren Transkriptionen

ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen
für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen

alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden
mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

stimme ich ausdrücklich zu

stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 22.05.2021 Unterschrift: _____



Interview EDU2

1	[0:00:00.0] Nicht teil des Interviews
2	[0:00:17.5] BSC: Okay, Sie sehen, dass unser Gespräch hier jetzt aufgezeichnet wird.
3	Deswegen wäre jetzt meine Frage. Sind Sie damit einverstanden, dass wir unser
4	Interview aufzeichnen?
5	[0:00:27.8] EDU2: Ich bin damit einverstanden.
6	[0:00:29.6] BSC: Okay, dann starten wir jetzt direkt mit der ersten Frage. Und zwar,
7	welches sind Ihrer Meinung nach die Voraussetzungen um eine Entscheidung treffen
8	zu können?
9	[0:00:40.8] EDU2: Die Voraussetzungen für eine Entscheidung sind für mich in erster Linie,
10	dass alle, die an der Entscheidung beteiligt sind, darüber informiert sind, um
11	was es konkret geht. Nicht nur um was es geht, sondern auch welche nachfolgende
12	Konsequenzen das für sie haben wird also was für Arbeiten auf sie zukommen, wie
13	der gesamte weitere Ablauf sein soll in der Kommunikation. Sodass also zu dieser
14	Entscheidung auch die Konsequenzen gleich mitbedacht werden.
15	[0:01:14.8] BSC: Okay. Und bei Ihnen jetzt im Projekt, welches sind da Ihrer Meinung nach
16	die typischen Themen oder Anlässe, Situationen, bei denen Sie und Ihr Team
17	Entscheidungen treffen müssen?
18	[0:01:29.6] EDU2: Die sind unterschiedlich. Das ist zum Beispiel jetzt in diesem Projekt
19	gewesen: Wie stellen wir uns mit der Außenwirkung auf? Und wie weit / Und wer
20	übernimmt dabei welchen Part? Und wie stimmen da die / Wie gehen wir da mit der
21	Abstimmung vor? Das war ein Bereich, wo das interessant war.
22	Der andere Bereich war: Wie gehen wir mit der Situation innerhalb des Projektes
23	um? War / Da das Projekt, das sehr stark auf Präsenzveranstaltungen fokussiert

24 war. Und daraus auch wissenschaftliche und statistische Daten hätten gezogen
25 werden sollen und Materialien erarbeitet werden sollen. Diese
26 Präsenzveranstaltungen konnten so nicht stattfinden. Wie gehen wir damit um? Wie
27 schaffen wir das, DAS in die digitale Welt zu holen? Sodass es für uns TROTZDEM
28 einen Wert hat. Und DAS war ein Hauptbereich uns abzustimmen und Entscheidungen
29 zu treffen. Wie wollen wir vorgehen? Und welche Schritte, was wollen wir
30 ausprobieren? Und gucken, ob uns das weiterbringt.

31 **BSC** [0:02:36.2] : Moment, ich notiere immer noch ein bisschen was dazu, damit ich noch
32 Rückfragen stellen kann.

33 **EDU2**[0:02:44.2] : Gerne.

34 **BSC**: Genau.

35 [0:02:46.7] **BSC**: Und jetzt, kommt Ihr Blatt Papier und Ihr Stift zum Einsatz. Und zwar
36 möchte ich Sie bitten mir einmal den Entscheidungsprozess, so wie er jetzt
37 gerade im Homeoffice abläuft, aufzuzeichnen und den danach dann zu erläutern.
38 Also, nehmen Sie sich ruhig Zeit. Und sagen Sie mir dann einfach, wenn Sie
39 fertig sind.

40 [0:03:08.0] **EDU2**: Mache ich. Ich versuche mein Bestes (unverständlich)

41 [0:03:12.6] **BSC**: Dankeschön.

42 **EDU2** [0:03:14.7] : (...) Also, vielleicht kann ich / Es ist jetzt nicht ganz so / Moment,
43 vielleicht muss ich es noch mal farbig machen (...)

44 Also, man muss vielleicht im Vorfeld wissen, dass das Projekt aus zwei Ebenen
45 besteht. Es gibt einmal die Ebene der Steering Groups und es gibt die andere
46 Ebene der Partnerschulen. Und die Steering Groups haben, von den fünf Ländern,
47 haben im Endeffekt die Aufgabe diese Sachen von oben nach unten zu kommunizieren.

48 Und Dinge in diesen Meetings vorzubereiten. Und es wurde am Anfang dieser
49 Steering Groups festgelegt, dass die Kommunikation nicht direkt mit den
50 jeweiligen Partnerschulen in den Ländern vorgenommen wird. Sondern es wurde
51 festgelegt, dass die Kommunikation immer über die Steering Group in den
52 jeweiligen Ländern stattzufinden hat. Das hatten wir vorab vereinbart. Und das
53 hat einen maßgeblichen Einfluss natürlich auf die Vorgehensweise auch von
54 Entscheidungsfindung. Das ist mal ein wichtiger Background.
55 Habe ich aber dann gleichzeitig / Das haben wir auch beibehalten. Jetzt
56 schildere ich gleich, wie wir vorgehen. Was aber wichtig ist, ist, es hat sich
57 dann innerhalb des Projektes ein Projekt entwickelt, dass auf unseren Vorschlag
58 hin aufgenommen wurde. Was aber in der Umsetzung in erster Linie bei den Schulen
59 liegt. Und da hat sich jetzt / Da hatten wir jetzt letzte Woche/ Nein, diese
60 Woche ein Meeting. Und da hat sich jetzt / Da wurde quasi aus diesem / Das
61 Gesamtgremium hat es dann quasi übergeben an die Schulen und die Schulen stehen
62 jetzt im Kontakt und organisieren HIER ihre Entscheidungsfindung selbst. Also,
63 innerhalb dieses Projektes, im Projekt. Ja?
64 Sodass das man / Und informieren darüber über diese Vorgehensweise, wie sie sich
65 da abstimmen mit ihren Schülern, informieren die damit dann die Steering Group,
66 ja?
67 [0:08:09.4] Und wir versuchen / (unverständlich) dann alles wieder zusammenzuführen. So.
68 Nur damit man klar hat, wie die beiden/ Das es quasi zwei Ebenen sind, die man
69 betrachten muss.
70 [0:08:18.9] BSC: Okay.
71 [0:08:20.4] EDU2: So und dann zeige ich Ihnen das jetzt mal. Ich weiß jetzt nicht / Ich

72 glaube nicht, dass es eine unheimlich Erhellung bringt (lacht) und ich weiß gar
73 nicht, ob sie das sehen.

74 [0:08:29.0] BSC: Ja.

75 [0:08:30.9] EDU2: Sie sehen hier oben. Also, ich versuche das hier jetzt einfach
76 (auszuskriptieren?), wie wir hier vorgegangen sind.

77 Und haben viele Dinge in den Steering Group Treffen vorab diskutiert und
78 entworfen, um für uns einen Handlungsstrang zu haben. Dabei wurden im Vorfeld
79 Informationen ausgetauscht. Dann / Wie habe ich es genannt? Und auch dann
80 aufgrund dieser Diskussionen vom Lead / Das ist jetzt Rheinland-Pfalz. Wurden
81 dann aus diesem Austausch, wurden Vorschläge erarbeitet, wurden fixiert. Damit
82 man auch dann weiß, über was man redet. Wurden zurückgebracht und dann wurde
83 darüber / Ja, also das / Da gab es eine Aussprache, einen Austausch darüber.

84 Und dann wurde die Entscheidung getroffen, für welchen Weg wollen wir uns
85 entscheiden?

86 Und haben dabei auch überlegt, sowas wie, wenn wir feststellen, dass das der
87 falsche Weg ist / Dass wir dann quasi nach jedem Schritt / Weil das zum
88 Beispiel, die Vorbereitung der Arbeit in den Workshops in den Ländern war. Da
89 ein Thema, das (unverständlich) Wenn wir mal etwas entschieden haben. Muss man
90 nach jedem Durchgang quasi in die Revision gehen und überlegen: Was ist gut
91 gelaufen? Was ist schlecht gelaufen? Wo müssen wir alle etwas verändern, damit
92 wir im Endeffekt, dann in unserem Projekt das bekommen / [0:09:58.2] Auf einer gewissen
93 Qualität mit der wir zufrieden sind. Das, was wir als / Wo wir hinwollen, dass
94 sich das auch abzeichnet. Weil es kann ja sein, dass wir die falschen
95 Stellschrauben ja gezogen haben. Das wir es falsch eingestellt haben.

96	BSC [0:10:12.6] : Ah, spannend, spannend.
97	EDU2 [0:10:16.7] : Und dann / Dann war die Aufgabe nach diesen D'accord in den Steering Groups
98	/ War die Aufgabe gewesen. Das für / Mussten die Steering Group das quasi den
99	Ländern in Ihrem Land klarzumachen. Und da hat sich dann auch schon gezeigt, was
100	so schwierig ist an Entscheidungsprozessen. Das je nach dem, welche Struktur im
101	Background ist, Informationen nicht immer gleich weitergegeben werden, weil sie
102	vor einer andern Folie reflektiert werden. Sodass, im Endeffekt bis allen klar
103	war / Deutlich mehr / Was deutlich / Mehr Sitzungen nötig waren, bis Klarheit
104	für alle da war, als wir angenommen haben. Das lag natürlich auch daran, dass in
105	der Zeit / Wir hatten angefangen im Januar / Halt! Nein, wir haben angefangen
106	im Herbst 2019 und hätten dann im März 2020 die erste Workshop gehabt. Und der
107	ist gleich mal ausgefallen. Und dann ist bis Ende 2020 alles nur noch online
108	gelaufen. Also, mussten wir uns über diesen wie weiter damit umgehen, sehr
109	intensiv damit auseinandersetzen. Und da kamen eben diese unterschiedlichen
110	Folien / Da kamen auch Sprachprobleme, weil wir ja natürlich Englisch als
111	Arbeitssprache / für alle eine Fremdsprache ist. Und dann natürlich, dann noch
112	die / Ja, die jeweiligen Übersetzungsinterpretationen noch, auch mit
113	hineingespielt haben. Also, das war ein / Es hat uns fast / Ich muss jetzt
114	gerade mal rechnen. Passen Sie auf. Ich sage / Ich würde sagen, es hat uns ein
115	halbes Jahr gekostet bis alle quasi die gleiche Idee im Kopf hatten. Und dann
116	wir quasi weiter machen konnten.
117	[0:12:18.8] BSC : Wow.
118	EDU2 [0:12:19.6] : Das war / Da / Und dann liefen die Sachen an. Und dann fingen auch die

119 gemeinsamen Meetings an. Und dann hatten wir im Januar das erste
120 Workshop-Meeting online. Und da sind sich auch zum ersten Mal alle Leute
121 begegnet.
122 Deshalb habe ich Ihnen auch gesagt, dass andere, was sie zuerst vorhatten, nicht
123 funktionieren kann, weil das alles so langsam plätschert, ja?
124 Und daraus hat sich dann eben dieses / in dieser Workshop-Sitzung waren auf der
125 einen Seite die Hospitationen ein Teil, wie wir sie abgestimmt haben.
126 Haben wir / Das haben wir versucht im Vorfeld eben dann über diese Gespräche /
127 Und das lief hauptsächlich über E-Mail und Sitzungen, Online-Sitzungen diese
128 Abstimmungen. Weil ich denke, das ist etwas, was Ihnen wahrscheinlich wichtig
129 ist, es zu wissen.
130 Wie lief das denn? Wir haben sehr intensive Protokolle aufgeführt, sodass jeder
131 immer wusste, was steht als Nächstes an für alle auf der Agenda? Und bis wann
132 müssen die Informationen zurückkommen? Also, dass der Fahrplan einigermaßen
133 eingehalten werden kann und wir handlungsfähig bleiben. Und / Ja. Sodass wir
134 versucht haben in diesen ersten Online-Workshop / Wir versucht haben, auf der
135 einen Seite die reellen Workshops abzubilden.
136 Auf der anderen Seite, die Information, mit allen zu teilen. Und daraus hat sich
137 dann interessanterweise ergeben, dass / Klar, andere Menschen haben andere
138 Fragen, weil sie andere Aufgaben haben. Dass die Notwendigkeit eben zu einer
139 zweiten Sitzung sich ergeben hat. Und das haben wir dann eben organisiert.
140 So weit sind wir jetzt. Also, jetzt sind alle auf einem Stand. Alle sind in
141 Arbeit. Alle sind in Kommunikation. Das ist der Stand der Dinge. Es soll / Und
142 jetzt / Klar jetzt geht die Planung weiter. Wie bringen wir die Sachen zusammen?

143 Und ja, so viel zum Entscheidungsprozess. Ich / Ja. (lacht)

144 [0:14:38.7] **BSC:** Ja, krass.

145 [0:14:39.2] **EDU2:** Dazu kommt, dass wir eigentlich immer abfragen, dass jedes Land - wenn wir

146 uns treffen - kurz skizziert, wie weit sie in der Bearbeitungsphase sind und

147 wieweit wer involviert ist. Da geht es hauptsächlich darum, dass wir denken,

148 dass je transparenter die Sache ist, desto höher die Motivation für alle

149 Beteiligten ist. Weil diese Distanz, die ist ja natürlich nicht nur räumlich ist,

150 sondern eben auch dadurch, dass wir den anderen nur über diesen Filter erleben,

151 das wir versuchen die auf diese Weise etwas abzubauen.

152 Jetzt habe ich viel geredet. Hei ei ei.

153 [0:15:22.3] **BSC:** Ja, und jetzt habe ich ganz viele Fragen (beide lachen)

154 Also, genau. Das ist nämlich diese Sache. Sie reden und ich habe ganz viele

155 Fragen und dann denke ich mir "Oh Gott, ich habe hier noch diese "richtigen"

156 Fragen. Wir müssen noch irgendwie durchkommen. Aber ich fang jetzt einfach mal

157 an.

158 **EDU2** [0:15:41.1] : Ja, fangen Sie mal an.

159 [0:15:42.2] **BSC:** So, und zwar haben Sie ja gesagt, dass Sie diesen "Handlungsstrang"

160 entwickelt haben. Meine Frage ist, ist der irgendwo festgeschrieben, oder wie

161 weiß man wie man handeln muss?

162 [0:15:55.9] **EDU2:** (unverständlich) Er wird / Sagen wir mal so, der Handlungsstrang, der wird

163 auch immer wieder überarbeitet, weil sich einfach die Gegebenheiten ja hier

164 irgendwie auch laufend geändert hat. Das heißt es / Wir hatten eigentlich

165 keinen kontinuierlichen Handlungsstrang, sondern der Handlungsstrang wurde dann

166 immer aufgrund der Gegebenheiten neu überarbeitet. Aber das ist eben das, warum
167 uns die Minutes / Wie heißt es auf Deutsch? Dass die Protokolle so wichtig sind.
168 Weil in diesen Protokollen eben dargestellt wird, was wurde diskutiert? Was
169 wurde abgestimmt? Worauf hat man sich geeinigt? Und was heißt das dann zum
170 Beispiel, jetzt auf der Zeitschiene? Welche Arbeiten müssen bis dahin dann
171 erledigt werden? Das ist auch deshalb wichtig, weil dieses Projekt ein Erasmus+
172 Projekt ist. Und da gibt es ja auch die Berichtszeiträume, in denen ein
173 offizieller Bericht gemacht werden muss und da muss ich von / Den schreib ich
174 zum Beispiel. Und da muss ich aus den Ländern bestimmte Informationen haben, die
175 ich dort einpflege.
176 Das heißt wir haben dann verschiedene Handlungsstränge. Wir haben den
177 Handlungsstrang auf der einen Seite, der abgestimmt werden muss, innerhalb des
178 Landes, innerhalb des Projekts: Was läuft da? Was sind die nächsten Schritte?
179 Der andere Strang ist: Was ist / Wie läuft die Berichterstattung? Und ja / So.
180 Und dann ist der neue Strang ist, wie arbeiten Schulen miteinander? Das
181 (unverständlich)
182 [0:17:25.6] **BSC:** Und, dieser Handlungsstrang, das ist mir jetzt noch nicht so ganz klar, ist
183 das jetzt ein Dokument, das kontinuierlich überarbeitet wird oder sind das die
184 Protokolle die dann den Handlungsstrang darstellen? Das ist mir noch
185 (unverständlich)
186 [0:17:38.0] **EDU2:** Der Handlungsstrang ergibt sich daraus, was er eben in den Sitzungen
187 ergeben / Auf was sich in den Sitzungen abgestimmt wurde. Und, daraus resultiert
188 dann einfach die Arbeitsaufträge, an die einzelnen (unverständlich). Das über
189 das Protokoll und das einfach so / Also, nicht das Protokoll ist der

190 Handlungsstrang, aber aus dem Protokoll und aus diesen Abstimmungsprozessen

191 ergibt sich der Handlungsstrang, der sich dauernd ändern, weil wir zum Beispiel

192 /

193 [0:18:04.7] **EDU2:** jetzt nicht wissen,

194 **BSC:** Ja

195 [0:18:06.1] **EDU2:** können wir an dem Datum für die nächste Hospitation festhalten, weil die

196 wieder präsent geplant ist? (unverständlich) Aber können wir?

197 Ja, das sind so Sachen? Ja.

198 [0:18:15.7] **BSC:** Okay, und wer ist in diese Bearbeitung von dem Handlungsstrang involviert?

199 Also / Und / Also, wer ist involviert? Das ist die erste Frage. Und ist es ein

200 Dokument, das geteilt wird oder ist das eine Person, die an diesem

201 Handlungsstrang arbeitet und den dann immer rumschickt?

202 **EDU2** [0:18:34.6] : Also, es ist so, dass wie ich es gerade geschildert habe. Das Projekt so

203 aufgebaut ist, dass jedes Land ja vertreten ist mit zwei Institutionen. Davon

204 ist eine Institution die Steering Group und die andere Institution die

205 Partnerschule, wo also quasi die Sachen direkt umgesetzt werden. Und die Basis

206 für die ganze Kommunikation. Und, ich sag mal, den Shape auf den gesamten

207 Programm und das Umshapen, ja? Das läuft in dieser kleinen Gruppe. Sprich, das

208 Treffen der Steering Group Mitglieder, die dann ihrerseits eben mit vor Ort mit

209 diesen Leuten in direkten Zusammenarbeit stehen und das dann eben hier den

210 Wissenstransport übernehmen. Wie sie das machen, ist Ihnen überlassen, dafür

211 gibt es keine Vorgaben. Und dann wird eben gemeinsam ja erarbeitet.

212 Ein Beispiel ist zum Beispiel, der Erstaufschlag für die Beobachtungsmaterialien.

213 Also, wenn Sie hospitieren, müssen Sie ja wissen, auf was fokussieren Sie sich

214 beim Hospitieren? Und dafür wurde dann von zwei Steering Group Gruppen / Weil
215 die anderen konnten ja nicht kommen. Wurde Material erarbeitet, wurde
216 vorgestellt in einer Sitzung, wurde diskutiert, wurde dann überarbeitet und das
217 war jetzt erst mal / Als noch die Präsenzsitzungen geplant waren / War erstmal
218 der Ausgangspunkt, ja?
219 Also, es wird etwas vorgeschlagen, es wird diskutiert und dann werden Änderungen
220 vorgenommen, sodass es für alle Länder passgenau ist. Und auch, sich das alles,
221 alle vorstellen können, dass es in ihrem Land funktionieren könnte. Und ja / Und
222 dann / Ja, okay. Wenn wir machen, dann benutzen wir diesen Bogen, damit nachher
223 unsere Daten vergleichbar sind. Dass wir immer die / Und wie das dann vorgeht,
224 das wird dann in diesen Sitzungen, wird dann darüber diskutiert: Wie gehen wir
225 weiter vor? Wann treffen wir uns wieder? Mit welchen Resultaten muss dann jeder
226 dabei sein?
227 Das / Der Handlungsstrang ist ein organisches Ding. Er entwickelt sich, ja? Klar,
228 mit einem gewissen retro-planning, wir wissen, wann alles fertig sein muss, was
229 alles bis wann stattgefunden haben muss. Es gibt die fixierten Daten für die
230 Hospitationen, die sind fixiert und die sind natürlich unsere
231 Orientierungspunkte für die Arbeit [0:21:21.5] . Also, um / Vielleicht ist es dann klarer,
232 ja? Also, es gibt Punkte, zu denen bestimmte Sachen stattfinden. Und die Arbeit
233 zwischendrin muss sich daran orientieren.
234 **BSC** [0:21:31.0] : Okay. Und jetzt habe ich noch eine Frage zu den Protokollen, die Sie
eben
235 angesprochen haben. Wie wird dieses Protokoll erstellt? Ist das ein
236 Word-Dokument, das dann als PDF rumgeschickt wird? Ist das ein Dokument, an dem
237 alle gemeinsam arbeiten und wenn jeder das eingetragen hat dann wird es

238 verschickt, oder wie läuft das ab?

239 [0:21:53.4] **EDU2:** Das Protokoll ist im Endeffekt auf der einen Seite ein typisches Protokoll.

240 Das heißt es gibt einen Protokollanten, der sich entsprechend Notizen macht zu

241 den jeweiligen Tagesordnungspunkten. Aber es kommen zum Protokoll / auch in den

242 Tag / In dem Programm gibt es in der Regel immer auch interaktive Sachen, wo

243 gemeinsam gearbeitet wird. Ob wir Etherpad oder Whiteboard oder so ist. Diese

244 Sachen werden in der Regel alle angehängt, im Originalzustand. Und aber die im

245 Protokoll erscheint dann quasi die Zusammenfassung dieser Auseinandersetzung so

246 wie sie dann vorgenommen wurde im Plenum.

247 [0:22:43.1] **BSC:** Gut. Sie haben ja auch eben gesagt, dass die Informationen nicht immer

248 gleich waren. Also, die wurden ja nicht immer gleich weitergegeben. Könnten Sie

249 da noch mal ein bisschen mehr darauf eingehen, was Sie unternommen haben, damit

250 es für alle gleich ist?

251 **EDU2** [0:23:05.8] : Also, wir haben (unverständlich) / Da ist natürlich in erster Linie an den

252 Rückmeldungen gesehen, an den Rückfragen, die kamen. Was den einzelnen Ländern

253 dann unklar war. Also, es war / Das ist ja / Das ist ja das interessante auch,

254 im Gespräch, und alle so im gleichen Bad sind, ist es dann allen klar erstmal.

255 Und wenn man dann wieder daheim ist und man dann mit den eigenen Strukturen

256 konfrontiert ist, dann merkt man, da braucht man dort oder dort noch eine

257 weitere Information. So hat sich das dann auch rausgestellt. Wo dann von denen

258 die Rückfragen kamen und die wurden dann einfach wieder / Ja, das wurde dann

259 einfach beantwortet. Ja? Wie / Und sich abgestimmt. Wie stellt ihr euch das

260 vor? Oder wie, wie sollen wir da vorgehen? In der Regel hat man sich dann in der

261 / Ja. Im Endeffekt läuft es dann so, dass die Eckpunkte die ganz klaren sind

262 und die Ausgestaltung immer sehr länderspezifisch sind, ja? Damit müssen wir
263 auch umgehen, ja.

264 **BSC** [0:24:08.2] : Okay. Gut. Dann kommen wir jetzt zum nächsten Teil: Den Entscheidungen. Und,
265 ich möchte, dass wenn Sie die folgenden Fragen beantworten auch immer ein
266 bisschen die Medien im Hintergrund haben, die sie verwenden. Also, wenn das
267 Programme sind, oder das also, zum Beispiel, Word, oder das, wie Sie gerade eben
268 schon gesagt haben, das White Board oder so. Also, nennen Sie das ruhig. Weil
269 das ist wichtig für mich. Und / Genau. Lassen Sie mich noch mal überlegen. Also,
270 die Medien dazu nennen. Egal, wie oberflächlich das ist und wenn es das Telefon
271 ist oder WhatsApp oder so, ziehen Sie das ruhig auch immer in die Erklärungen
272 mit ein. Genau.

273 Die nächste Frage ist / Wir haben ja schon so ein bisschen über die Steering
274 Group geredet und wie Entscheidungen getroffen werden. Mich interessiert jetzt
275 hier noch mal. Also, welche Rollen gibt es im Entscheidungsprozess? Und welches
276 sind deren Rechte und Pflichten, die Sie übernehmen? Also, Roles and
277 Responsibilities, quasi.

278 **EDU2** [0:25:16.7] : Ich habe es vorher schon geschildert, dass es diese beiden Ebenen gibt
279 von
280 den Steering Groups und den Partner, und den Schulen. Und da es natürlich in
281 jedem Land da eigene Kommunikationsstrukturen existieren, auf die wir keinen
282 Einfluss haben und auch keinen Einfluss haben wollen.
283 Innerhalb der Steering Group ist es so, dass Rheinland-Pfalz den Lead hat. Und
284 in der Regel dort die Informationen dort zusammenlaufen und von dort aus zentral
wieder verteilt werden. Die Dinge, zu denen wir gearbeitet haben,

285 gemeinschaftlich erarbeitet werden. Das heißt es werden bestimmte Fragen
286 gestellt und für diese Fragen gibt es dann eben unterschiedliche / Werden in
287 gemischten Teams werden dafür Optionen erarbeitet und reflektiert und dann wird
288 das zusammengetragen und im Plenum diskutiert und abgestimmt. So ist es seither
289 gelaufen. Man muss schon sagen, das es natürlich jetzt sehr häufig auch einfach
290 auch organisatorische Fragen jetzt in letzter Zeit waren. Weil wir ja gar nicht
291 dazu kamen in dem letzten Jahr jetzt unsere Inhalte, was wir erarbeitet hatten,
292 zu überprüfen. Was eben nur bedingt möglich war, dann auch in diesem
293 Online-Workshop da auch zur Anwendung zu bringen, was eigentlich für Präsenz
294 erarbeitet wurde /
295 Die Medien, da waren wir auch / Wenn die benutzt wurden, da waren wir auf einem
296 relativ / Da waren wir am Anfang sehr, sehr ängstlich und haben sehr viel dazu
297 gelernt. Wir sind da inzwischen sehr kreativ würde ich sagen. Haben auch schon
298 drei Tage. Einen / Also, dieser Online-Workshop war sehr interessant, weil wir
299 eben sehr bewusst Medien eingesetzt haben.

300 **BSC** [0:27:17.6] : Okay, darf ich Sie einmal ganz kurz unterbrechen? Weil das geht gerade
301 nicht ganz in die Richtung.

302 **EDU2** [0:27:24.5] : Ja!

303 **BSC** [0:27:25.0] : Fragen zu beantworten. Aber das, was Sie sagen, das kommt gleich noch
mal.

304 **EDU2** [0:27:28.1] : Ja.

305 **BSC**: Und zwar schreib ich Ihnen jetzt mal in den Chat mögliche Rollen rein, die
306 es jetzt so gibt. (unverständlich) Und überlegen Sie mal, ob es das gibt. Es
307 kann sein, dass es diese Rollen auch gar bei Ihnen gibt.

308 [0:27:44.1] **EDU2**: Ja

309 **BSC** [0:27:44.8] : Im Entscheidungsprozess aber. Lesen Sie es sich durch und dann sagen Sie

310 mal, ob Sie das bei sich wiederfinden

311 [0:27:50.4] **EDU2:** (...)

312 Ja, also diese Rollen / Also, klar gibt es die. Und / Aber das ist eben / Wie

313 ich jetzt eben gerade sage, das hängt ein bisschen davon ab, wo Sie, in welchem

314 Bereich Sie sich jetzt gerade befinden.

315 **BSC** [0:28:19.7] : Erzählen Sie mir von Ihrem Team, also von dem Deutschen.

316 [0:28:23.8] **EDU2:** Vom Deutschen Team? Also, nur vom Deutschen Team?

317 [0:28:26.1] **BSC:** Ja.

318 [0:28:26.8] **EDU2:** (...) Ja, das ist jetzt schwierig zu sagen. Muss ich Ihnen ehrlich sagen,

319 weil es im Endeffekt ist / Wir diskutieren und wir sind alle voll im / Vom / Es

320 gibt im Team selber unterschiedliche Erfahrungen und die kommen bei den

321 Entscheidungen alle zu tragen.

322 Deshalb Entscheidungsträger sind wir alle. Wir stimmen uns da ab bis es etwas

323 gibt, was für uns alle tragfähig ist und dann nach außen auch dann vertretbar

324 ist.

325 Ja, im Endeffekt sind es vier Personen die hier für unser Team gemeinsam / Ja,

326 also das kann ich / Also, das, was Sie hier vorgeben kann ich jetzt nicht

327 unbedingt auf unser Team, das jetzt eben vier Leute umfasst / Das kann ich nicht.

328 Das ist eine schlechte Folie dafür. Muss ich sagen. Weil ich nicht / Ich kann

329 es nicht /

330 [0:29:40.3] **BSC:** Das ist überhaupt nicht schlimm.

331 [0:29:42.6] **EDU2:** Also, ich kann Ihnen das, ich könnte Ihnen das schön auflösen, in dem

332 Moment, in dem wo wir sagen, dann gehen wir in die Steering Group, ins Steering

333 Group Meeting

334 [0:29:49.6] BSC: Okay, ja dann gehen wir dahin (lacht).

335 [0:29:51.6] **EDU2**: Aber im Land kann ich Ihnen das nicht sagen, weil wir sind alles. Wir sind

336 das Analyseteam. Wir / Also, diese vier Leute sind alles für unser Land. Weil

337 wir das im Team / Es sind nur vier Leute, die Abstimmungen sind kurz, es ist

338 jeder, jede Kompetenz, die die Leute mitbringen, sind für die Entscheidungen

339 wichtig. Entscheider sind wir gemeinsam, das / Und auch jeder sprechfähig sein

340 muss.

341 [0:30:16.0] **BSC**: Aber dann gehen wir gerne in die Steering Group. Wenn Sie sagen, dass

342 es

343 da mehr, also klarere Rollendefinitionen gibt.

344 [0:30:23.0] **EDU2**: Ja, da gibt es klarere Definitionen. Aktuell ist es so, dass der Lead, also

345 Rheinland-Pfalz, eindeutig, der Vorbereiter in dieser Sache ist. Das auch für

346 die technischen Fragen, sprich für die finanziellen Sachen usw. weil sie den

347 Lead hat, weil sie hier die zentrale Stelle, der Auskenner ist.

348 Er ist auch / Es ist auch im / Es sind alle Umsetzer, weil sie das, was in dem

349 Steering Group Bereich gemacht wird, in ihrem Land umsetzen müssen.

350 Sie sind auch alle Nutzer der Informationen, die wir ausgetauscht haben.

351 Und sie sind alle der Entscheidungsträger. Sie sind nämlich alle das

352 Entscheidungsgremium. Ja?

353 Sie sind also in ihrem Land, die, die nach außen hin vertreten, was wir in der

354 Steering Group vertreten haben. Und Sie müssen es auch transportieren.

355 Beim Analyseteam ist es wechselhaft. Wenn / Es gibt Dinge, die gemeinsam

356 analysiert werden, in der Steering Group und es gibt aber auch Sachen, die nur

357 von uns analysiert werden, als Lead.

357	[0:31:31.4] BSC: Und wie findet diese gemeinsame Analyse statt?
358	[0:31:37.9] EDU2: In der Steering Group?
359	[0:31:40.1] BSC: Ja.
360	[0:31:41.4] EDU2: Eben in der Reflexion, wenn wir dann, die Evaluation zum Beispiel von dem
361	Workshop-Meeting gemacht haben. Ist die Frage, was kann man davon eben / Wenn
362	wir wieder ein Workshop-Meeting machen, was kann man davon jetzt auf alle Fälle
363	mitnehmen? Und was wären aber Dinge, die verändert werden müssten? Weil sie
364	vielleicht nicht das so getragen haben, wie wir uns das so vorgestellt haben.
365	Das sind / das heißt das wird gemeinsam analysiert und dann auf der nächsten
366	Sitzung hoffentlich dann - entsprechend der Evaluation - verändert.
367	[0:32:19.4] BSC: Und wenn Sie jetzt eine Entscheidung treffen müssen. Wie wird / Also, woher
368	nehmen Sie die dafür notwendigen Informationen und Daten?
369	[0:32:28.6] EDU2: (...) Indem wir die bereitstellen.
370	[0:32:35.2] BSC: Ja, aber, wie? (lacht)
371	[0:32:37.7] EDU2: Wie?
372	[0:32:38.9] BSC: Ja.
373	[0:32:39.5] EDU2: Ja, jetzt auf der medialen Ebene oder auf der (unverständlich)?
374	BSC:
375	(unverständlich)
376	[0:32:44.1] EDU2: Ja, wie gesagt. Eben über / In der Regel über E-Mail. (...) Ja, in der
377	Regel über E-Mail. Und dann, danach als / Insbesondere als Vorbereitung für eine
378	Sitzung und dann werden die / Und dann wird darauf Bezug genommen, in der
379	Tagesordnung und dann kommen bestimmte Dinge zur Abstimmung. Das kommt zur

380 Aussprache und dann zur Abstimmung.

381 [0:33:10.8] **BSC:** Okay, und diese E-Mail, wie darf ich mir die vorstellen? Ist das "Hallo

382 Frau Schneider, das sind die notwendigen Informationen" und dann steht das in

383 der E-Mail drin? Oder

384 [0:33:20.8] **EDU2:** Ja

385 **BSC:** sind dann

386 [0:33:21.4] **BSC:** Anhänge? Und dann wird das in den Anhängen erklärt?

387 [0:33:24.7] **EDU2:** Beides.

388 [0:33:26.4] **BSC:** Okay. Und, also, wenn Sie jetzt in dieser Steering Group sind, wie werden

389 die Daten, die vorher per Mail einmal rumgeschickt worden sind. Wie werden die

390 dort präsentiert und diskutiert?

391 [0:33:46.1] **EDU2:** Sagen Sie es mir gerade bitte noch mal, mein Mann ist gerade reinge-

392 [0:33:51.4] **BSC:** Ja, ja, nein, also das ist in Ordnung. Ich finde es auch selber immer

393 schwierig, weil die Fragen sind ja auch immer relativ komplex. Also, wie werden

394 die Informationen und Daten für die Entscheidung präsentiert und diskutiert?

395 [0:34:05.4] **EDU2:** Also, in der Regel ist das so, dass die eben vorab informiert sind über

396 diese E-Mail. Dann kommt das in die Tagesordnung. Wir haben dann eine

397 Tagesordnung, die in der Regel als Powerpoint jeweils die einzelnen Themen, in

398 der Powerpoint die einzelnen Themen aufgreift.

399 [0:34:23.9] **BSC:** Okay, einmal noch eine kurze Zwischenfrage. Die Powerpoint wird die

400 vorher

401 noch mal rumgeschickt, oder ist es eine Person, die die hat und dann die anderen

401 vorstellt?

402 [0:34:30.9] **EDU2:** Es ist so (unverständlich), dass die PowerPoint sich am Programm ori-

402 entiert

403 und das Programm wird vorab rumgeschickt. Und dann die damit / Wie soll ich?/
404 (räuspert sich) Die einzelnen Folien eben noch mal die Informationen, die auch
405 verschickt wurden, aufnehmen, sodass sie im Plenum auch sichtbar und greifbar
406 sind. Das ist die Regel.
407 Und dann wird entsprechend dem, was abzustimmen ist / Also, ob es eine / Erst
408 noch eine Aussprache geben muss. Wird dann entsprechend ein Medium gesucht, wo
409 dann diese Aussprache stattfinden kann. Ob das jetzt in Breakout Room, Räumen in
410 Kleingruppen ist, wo dann eben gemeinsam diskutiert wird. Und das halt so, wie
411 sie das auch kennen, dann aus dem Team einen Sprecher gibt, was das Team auch
412 hier für Fragen, weiterführende Fragen, Anregungen usw. hat. Oder auch Kritik an
413 der Vorgehensweise, oder an dem Vorschlag ist. Oder es gibt was, was wir auch
414 viel genutzt haben, das war ein, einfach mal so ein Brainstorming auf dem
415 Etherpad, das man da / Oder ZUMpad, whatever sind / benutzen wollen. Dass das
416 einfach mal jeder die Möglichkeit hat, sich jeder die Möglichkeit hat sich hier
417 ja wie so darzustellen und seine Überlegungen darzustellen. Und das wir dann
418 versucht haben daraus eine Genese gemeinsam zu machen. Dass wir immer
419 (unverständlich) hat gut funktioniert in der Regel witzigerweise.
420 [0:36:05.8] **BSC:** Ich muss sagen, ich kann das Etherpad oder das ZUMpad gar nicht. Können
421 Sie mir ganz kurz erklären, was das ist?
422 [0:36:12.8] **EDU2:** Das ist im Endeffekt, wenn Sie so möchten, ein Blatt Papier, ein digitales,
423 auf dem alle, da kriegen alle den gleichen Link. Und dann trifft man sich da,
424 und dann kann jeder seine Gedanken schreiben zu einer bestimmten Frage, sodass
425 jeder die Möglichkeit hat / Und dann kann auch jeder sehen was, der andere
426 schreibt. Also, Sie sehen in dem Moment, wo sie schreiben / sehen Sie jeder hat

427 eine unterschiedliche Farbe / Und jeder sieht, was der andere sagt. Und wenn er
428 sieht, "Ah, das ist was ganz interessantes. Das möchte ich unterstreichen, was
429 der, was er hier sagt." Dann können Sie da darauf klicken und können da sofort
430 Ihre Zustimmung oder ihre/ Sie haben dann quasi, ich sag es jetzt mal so, ein,
431 geschriebenes Brainstorming (unverständlich).

432 [0:36:55.9] **BSC:** Und sieht man dabei
433 **EDU2:** (unverständlich)

434 [0:36:57.2] **BSC:** wer die, die Vorschläge macht? Oder ist das
435 [0:36:59.6] **BSC:** anonym?

436 **EDU2:** Ja, ja.

437 [0:37:00.1] **EDU2:** Die Farben sind zugeordnet. Die können das dann auch (räuspert sich)
so
438 machen, dass sie die Teilnehmer bitten, weil sie nicht / Also, Sie können auf
439 der einen Seite mit farblich gekennzeichnet eintragen. Das wird von Lehrern
440 nicht so gern gemacht, weil damit ein Name in in diesem Etherpad steht. Ja,
441 (unverständlich), die Vereinbarung, dass man Kürzel nimmt, da / Und es ist klar,
442 wer dieses Kürzel ist. Dann kann jeder da tippen und direkt sich an dem
443 Austausch beteiligen. Das ist das. Das ist sehr schön, weil man eben direkt auf
444 einen Kollegen eingehen kann, was manchmal im Online-Plenum nicht so einfach ist,
445 weil ja bis man drankommt, so quasi / Ist / Das ist wie bei großen Sitzungen im
446 Verein auch bei in bei Live-Sitzungen, ja? Bis man die Hand, dann die
447 Rednerfolge hat, dann / Sodass hat (unverständlich).

448 [0:37:50.3] **BSC:** Ja, dann sind die schon weiter (lacht)
449 **EDU2:** (unverständlich)

450 [0:37:53.0] **EDU2:** (unverständlich) Und dann hat sich auch als ganz gut erwiesen reaktive

451 Sachen zu machen, auch für das Whiteboard zum Beispiel. Aber wir haben

452 /(räuspert sich) Entschuldigung. (hustet)

453 [0:38:05.5] **BSC:** Alles in Ordnung. Holen Sie sich ruhig ein Glas Wasser oder so. Das ist /

454 Sie dürfen auch was trinken.

455 [0:38:10.2] **EDU2:** Wo sind wir jetzt hin? Was wollte ich jetzt noch sagen? Weil wir hatten /

456 Der hat / Dieses Etherpad, dieses andere was ich gesagt habe, was wir auch /

457 [0:38:15.8] **BSC:** ZUMpad?

458 [0:38:16.2] **EDU2:** Sorry?

459 [0:38:17.5] **BSC:** ZUMpad, haben Sie eben noch gesagt.

460 [0:38:19.3] **EDU2:** Ja, aber das ZUMpad, das funktioniert gleich wie das

461 [0:38:20.7] **EDU2:** Etherpad.

462 **BSC:** Gleiche? Okay.

463 [0:38:21.2] **EDU2:** Ja, ja, das ist /

464 **BSC:** Und das ist /

465 [0:38:22.3] **BSC:** dann diese reaktive Sachen? Da haben Sie dann das Whiteboard gerade

466 genannt. Und dann haben wir, Sie aber aufgehört zu reden (lacht).

467 [0:38:28.6] **EDU2:** Ja genau, und ich muss Ihnen gerade sagen. Ich habe gerade einen Blackout.

468 Es war noch etwas, was wir viel benutzt haben und Sie sie glauben nicht. Mir

469 fällt es gerade nicht ein (lacht).

470 [0:38:35.6] **BSC:** (unverständlich)

471 **EDU2:** Ich komme gleich

472 [0:38:36.2] **EDU2:** gleich darauf. Ich komm gleich darauf.

473 [0:38:37.4] **BSC:** Ja, wenn nicht, schreiben Sie mir das einfach schnell.

474 [0:38:39.6] **EDU2:** Ja, wir haben genau. Nein, was wir auch viel genutzt haben, das sind die

475 Breakout Rooms, weil die natürlich dann auch, die eben das ermöglichen, dass man
476 zeitlich begrenzt in kleinen Gruppen intensiv diskutieren kann. Und dann das
477 zusammentragen kann. Und dann daraus eine Genese machen.

478 [0:38:56.4] **BSC:** Und genau, also Sie haben ja gerade eben gesagt, man hat ja die Mög-
lichkeit
479 dieses Brainstorming zu machen. Und langsam aber sicher in diesem Brainstorming
480 werden ja dann Ideen präsentiert, aber daraus müssen ja auch die
481 Entscheidungsalternativen erstellt werden. Und ich interessiere mich / Wie
482 passiert das? Also, Sie haben diese Ideen und wie entscheidet man "Das wäre ein
483 möglicher Weg?", "Das könnten wir machen", oder "Das könnten wir machen"?

484 [0:39:27.7] **EDU2:** Also, das ist das, was ich gerade versucht habe, mit Genese zu sagen,
also
485 /

486 [0:39:30.1] **BSC:** Ah okay

487 [0:39:32.4] **EDU2:** Es kommt dann in der Regel/ In der Regel/ also es sind ja nicht Tausend
488 Sitzungen gewesen. Aber wissen Sie halt, wird sind da so vorgegangen, das
489 (unverständlich) egal, woher jetzt die unterschiedlichen Tendenzen kamen / Wo
490 diese Tendenzen dann zusammengefasst haben, in verschiedene Handlungsoptionen,
491 um jetzt Ihren Sprachgebrauch zu nehmen,. Was da / Und die auch definiert haben,
492 weil das ist wichtig. Weil, es ja dann halt zur Abstimmung kommt und wir müssen
493 uns ja dann darauf einigen "Wie wollen wir vorgehen?" Und da muss ja jeder
494 mitgehen können.

495 Also müssen wir verbal festlegen, "Was heißt das?" ja? Und das wurde dann eben
496 gemeinschaftlich fixiert. Da ist immer einer, der das übernimmt bei der
497 Formulierung. Ja? Und dann wird das eben abgestimmt. Und dann /

498	[0:40:18.6] BSC: Und wie wird das
499	EDU2: Und dann entscheidet halt
500	[0:40:19.4] BSC: fixiert?
501	[0:40:20.3] EDU2: Wie bitte?
502	[0:40:21.0] BSC: Wie das fixiert wird? Wenn Sie sagen /
503	[0:40:24.3] EDU2: Schriftlich, schriftlich
504	[0:40:25.9] BSC: Schriftlich. Und das ist dann / Wird das in den Chat geschrieben, oder wie
505	darf ich mir das vorstellen?
506	[0:40:29.8] EDU2: in den Chat geschrieben, oder direkt eben über auch über Etherpad haben wir
507	es schon gemacht, dann /
508	Ja. Und dann wurde es im wahrsten Sinne des Wortes jetzt, wie man das jetzt
509	vielleicht auch aus dem Verein (unverständlich) wird es abgenickt. ja, also: "Ja,
510	Option (klatscht) 3 (klatscht) ist die, die wir für uns alle" / Hat die
511	meisten, hat die meisten Ja-Stimmen. Ja?
512	[0:40:52.6] BSC: Ah, okay.
513	[0:40:53.2] BSC: Genau, dann sind wir schon am nächsten Punkt, und zwar den Entscheidungen.
514	Also, wie genau läuft dieser Entscheidungsprozess ab? Also es klingt ja schon so,
515	als seien alle gefragt und heben die dann alle ihre Hände oder wie / Woher
516	kommen die Ja-Stimmen?
517	[0:41:10.3] EDU2: Das ist in der Regel bei uns noch sehr / Also, wir sagen "Ja". Also, wir
518	heben keine Hände virtuell, sondern wir fragen ab. Wir fragen ab. Wir fragen
519	manchmal auch dann ganz konkret die Länder ab. "Wie ist es? Die spanische Gruppe,
520	d'accord mit der Sache?", "Die polnische Gruppe, d'accord mit der Sache?"

521 Wir versuchen es schon sehr / Also / Sie kennen ja den Titel, denke ich des
522 Prozess, des / Da geht es ja um Partizipation. Und wir versuchen das in allen
523 Ebenen so gut wie möglich zu leben. Also, auch die Schulen, versuchen das so gut
524 wie möglich zu leben, also das so partizipativ mit den Schülern zu machen, wie
525 es geht.

526 Ja. Und, aber das Handheben virtuell funktioniert es eben nur manchmal. Und bei
527 BBB funktioniert es bei mir gar nicht. Das /

528 [0:42:08.5] **EDU2:** Deshalb (unverständlich)

529 **BSC:** (lacht)

530 [0:42:10.2] **EDU2:** ganz normal "Ja".

531 [0:42:10.8] **EDU2:** Und das

532 BSC Okay.

533 [0:42:12.1] **EDU2:** wird dann eben protokollarisch aber festgehalten. Damit das klar ist, ja?
534 Das hier eine Entscheidung gefallen ist.

535 Und das, weil Sie/ Und dann komme ich wieder zurück, was Sie vorher gefragt
536 haben. Und aus dieser Entscheidung da, ergeben sich wieder neue Handlungsstränge,
537 ja? Also / Und deshalb gibt es keinen [0:42:32.4] / Ja immer / Es gibt ein Ziel, ein fernes
538 Ziel, aber durch die aktuelle Situation ändert sich der Weg dahin immer wieder.

539 [0:42:38.6] **BSC:** Ah ja. Und noch mals ganz kurz, um auf die Entscheidungsform, um auf die
540 Entscheidung zurückzukommen. Was ist denn mit den Leuten, die "Nein" sagen. Wie
541 wird damit umgegangen?

542 [0:42:49.7] **EDU2:** Hatten wir noch nicht.

543 [0:42:53.0] **EDU2:** Kann ich

544 **BSC:** (lacht)

545 [0:42:53.7] **EDU2:** nicht sagen. Nein, ich sage es Ihnen ganz ehrlich. Wir hatten das noch
546 nicht.

547 Wir hatten, einmal jetzt wo es um die Online-Sachen ging / Also, um dieses
548 Projekt im Projekt. Haben wir von vornherein gesagt, wir wissen, es ist
549 zusätzliche Arbeit. Das ist ein Vorschlag. Nur wer diesen Vorschlag mittragen
550 möchte, muss mitmachen. Und dann war das auch so, dass Finnland nicht mitgemacht
551 hat. Das war aber okay. Das war / Das haben wir von vorne /

552 Das ANDERE, Frau Schneider, das andere ist vertraglich geregelt. Das ist ein
553 Erasmus-Projekt und da ist klar, die haben diesen Vertrag unterschrieben, dass
554 sie in diesem Bereich arbeiten. Und da versuchen wir das so / einen Lösungsweg,
555 der für alle gehbar ist. Aber, da gibt es dann keinen Ausweg. Aber für den
556 anderen, da war es von vornherein klar, das ist, das ist im Endeffekt eine Kür.
557 Und diese Kür muss nicht jeder laufen, wenn es nicht geht, dann geht es nicht.
558 Und dann ist es auch okay. Und so haben sie es auch gehandhabt dann.

559 [0:43:55.2] **BSC:** Gut und wie stellen Sie sicher, dass die getroffenen Entscheidungen auch
560 umgesetzt werden?

561 [0:44:04.4] **EDU2:** Vertrauen (...) Das / Wir. / Die Frage ist, was heißt für Sie "wir"?
562 Wie stellen Sie /

563 [0:44:15.5] **BSC:** (unverständlich)

564 **EDU2:** Also, ich als Person?

565 [0:44:16.4] **EDU2:** ich als Steering Group?

566 [0:44:17.6] **BSC:** Hmhm (bejahend)

567 [0:44:19.0] **BSC:** Also /

568 **EDU2:** Ich könnte Ihnen

569 [0:44:19.1] **EDU2:** nur sagen als Lead ist es so, dass wir unsere Arbeit versuchen so gut wie

570 möglich zu machen. Alle Strukturen zu schaffen. Und das macht auch die Steering

571 Group, dass das auch funktionieren kann. Wir haben DIREKT keinen Einfluss auf

572 die, was im Land passiert. Wir haben nur Einfluss auf das, was die dann/ Was

573 gemeinsam vorbereitet wird und da kommen dann auch wieder diese Workshop-Treffen

574 /

575 Also, wenn ein Kontrollpunkt da ist / Ob gearbeitet wird. Dann ist es für uns

576 natürlich / Ist das Workshoptreffen, wenn es denn mal präsent stattfindet,

577 hoffentlich noch dieses Jahr. Dann ist es vorbereitend in unserem Sinne. Wie wir

578 es vorab diskutiert haben. Und dann wird daran sicherlich zu sehen sein, wird

579 das umgesetzt oder nicht?

580 [0:45:11.1] **BSC:** Und /Genau. Ich glaube, die nächste Frage wäre, wie

581 [0:45:19.0] **EDU2:** Halt, halt! Ich unterbreche Sie noch mal.

582 Wo es auch gezeigt wird, ob es umgesetzt wird, ist natürlich in dem Moment, wo

583 wir aus den Ländern, Materialien bekommen über Dinge, die, stattgefunden haben.

584 Zeitungsartikel, oder Reportagen über Veranstaltungen. Das was ausstand. Das

585 hatte ich vergessen. Also darüber haben wir dann auch einen Einblick, hat schon

586 was stattgefunden, oder hat es nicht stattgefunden?

587 [0:45:50.5] **BSC:** Okay. Und bezüglich der Mediennutzung (unverständlich) . Das wäre nämlich

588 die nächste Frage. Ich glaube wir sind da schon lang und breit, ja, auf dieses

589 Thema eingegangen. Aber gibt es noch irgendetwas, was Sie da hinzufügen möchten?

590 Also, welche Medien im Entscheidungsprozess verwendet werden?

591 [0:46:06.8] **EDU2:** Also, es werden natürlich im Entscheidungsprozess auch Tools verwendet, wo

592 man einfach abstimmen kann. Also es gibt ja diese Abstimmungstools. Oder es gibt
593 ja auch Evaluationstools, wo Sie dann auch sehr gut /

594 [0:46:18.2] **BSC:** Welche?

595 [0:46:18.6] **EDU2:** encoon haben wir benutzt. Dann haben wir / Ich weiß gar nicht mehr. Das
hat
596 /Das kannte ich nicht. Das hatten wir / das kann ich Ihnen nachreichen. Als es
597 darum ging, welches Logo? Da, so ähnlich wie Doodle, aber es war nicht Doodle.
598 Es war ähnlich einer Doodle-Abfrage.
599 Oder das haben wir jetzt auch gemacht eine Doodle-Abfrage, "Welche
600 Schwerpunktthemen in der nächsten Sitzung behandelt werden sollen?"
601 Wir hatten eigentlich insgesamt / Ich muss sagen acht oder neuen Themen, die
602 eigentlich auf dem Programm standen. Aber wir wissen, in dieser Zeit können wir
603 keine acht Themen wirklich abhandeln. Es hat jeder fünf Stimmen gehabt und man
604 durfte fünf wählen. Und da werden dann eben die ersten drei, werden jetzt
605 einfach davon in der nächsten Sitzung / Das haben wir vorher gesagt, wie wir
606 vorgehen wollen. Die ersten drei werden jetzt wahrscheinlich behandelt werden.
607 Und dann, die anderen in nachfolgenden Sitzungen.

608 [0:47:20.0] **BSC:** Okay.

609 Wie würden Sie das Klima bei sich beschreiben bei sich in der Steering Group?

610 [0:47:25.5] **EDU2:** In der Steering? Super!(lacht) Wirklich super. Also, wir haben, ein sehr
611 großes Glück, dass wir lauter hochflexible, offene und motivierte Menschen in
612 dieser Gruppe haben. Muss ich echt sagen. Das da /

613 [0:47:46.1] **BSC:** Schön.

614 [0:47:47.3] **BSC:** Toll.

615 **EDU2:** Und / Ja, doch.

616 [0:47:47.9] **EDU2:** Ich würde sagen, eine sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit.

617 [0:47:52.9] **BSC:** Schön, wirklich toll. So, jetzt kommen wir zum nächsten und letzten Block.

618 Ich nenne ihn "ein Blick zurück und einen Blick nach vorn". Und zwar, (lacht)

619 unser Lieblingsthema Corona. Was denken Sie, wie hat sich rückblickend, der

620 Entscheidungsprozess und die damit verbundene Zusammenarbeit im Zeitraum von

621 2019 bis heute verändert? Und wenn Sie wollen, dann können Sie auch natürlich

622 gerne Ihre Zeichnung miteinbeziehen.

623 [0:48:25.5] **EDU2:** (...) Also, was / Ein Lerneffekt der aufgetreten ist und was, ich denke,

624 die Online-Sache noch klarer zutage gebracht hat ist. Wie klar man in der

625 Kommunikation sein muss, wie kleinschrittig man vorgehen muss, um

626 sicherzustellen, dass Informationen von A nach B richtig transportiert werden.

627 Richtig im Sinne, sodass der andere sie einordnen kann, verstehen kann und für

628 sich auch fruchtbar machen kann. Ja? Ja, also /

629 [0:49:20.0] **BSC:** Und was meinen Sie genau mit kleinschrittig?

630 [0:49:22.2] **EDU2:** Kleinschrittig heißt, dass wir / Da doch das mit unterschiedlichen Folien
/

631 Also, erstens Mal, wenn Sie im Vorbereitungsteam sind, sind Sie im Thema drin.

632 Das heißt, für Sie sind manche Denkprozesse, weil Sie sie es ja schon oft

633 durchdacht haben, logisch, zwingend, was immer / Das gilt nie für Gruppen, die

634 dann zusammenkommen. Weil da andere Faktoren / Es gibt also nicht nur präsent

635 ist das anders. Ich hab das Gefühl, online ist es noch mal (unverständlich) /

636 Dem muss man Rechnung tragen. Also, dass quasi jeder Denkschritt, den Sie schon

637 hinter sich haben / Die Gelegenheit den auch mitzumachen, müssen die anderen

638 auch haben. Und das ist etwas, was wir sicherlich gelernt haben. Dass, das

639 online noch mal wichtiger ist.

640 [0:50:14.4] **BSC:** Okay

641 [0:50:16.4] **EDU2:** Und das hat sich, glaube ich, verändert. Und ich muss Ihnen ehrlich sagen,

642 das hat sich dadurch, dass es so, für mich so plakativ war, in diesem

643 Online-Prozess /Ist es auch etwas, wo ich denke, das muss doch auch in Präsenz

644 viel stärker bedacht werden.

645 Weil in Präsenz sicherlich die Tatsache, dass diese ganze Emotion. Ja? Die

646 Gruppendynamik, das / Das kann sehr häufig die Informationen / Ja, nicht

647 verwässern, will ich jetzt sagen, sondern / Sie sind dann vielleicht aufgrund

648 der Gegebenheiten mit einer wenig klaren Information zufrieden, obwohl / weil

649 Sie sich so wohl fühlen. Ich sage es jetzt mal / Weil es so neu ist und weil Sie

650 abgelenkt sind.

651 Also, ich denke so, das ist für mich persönlich jetzt wirklich ein /

652 Und was ich auch sagen muss, was für mich ein Lerneffekt und auch für die Gruppe

653 ein Lerneffekt / Dass man sehr gut Sachen online erarbeiten kann, wenn die

654 Information vorher stimmt. Das ist, glaube ich, auch etwas ganz Wichtiges, was

655 für so ein Projekt / Also, es muss nicht immer das Präsenztreffen sein, um gut

656 zusammenarbeiten zu können (unverständlich).

657 [0:51:43.9] **BSC:** Und Sie haben für mich gerade eben ein ganz interessantes Thema

658 angesprochen: die Ablenkung. Haben Sie das Gefühl, dass die Leute, die an so

659 einer Entscheidung beteiligt sind, dass die mehr oder weniger abgelenkt sind als

660 vorher?

661 [0:52:02.3] **EDU2:** (...) Sind die mehr oder weniger abgelenkt?

662 [0:52:12.9] **BSC:** Ja. Also sind die, sind die bei der Sache?

663 [0:52:15.6] **EDU2:** Ja, das sind sie. Die sind / Sagen Sie / Sie sind auch abgelenkt, so zum

664 Beispiel wie jetzt hier im Homeoffice, dass mein Mann reinkommt und mir eine
665 wichtige Nachricht auf den Tisch legt. Das passiert in jedem Büro auch. Sie sind
666 genauso abgelenkt, weil sie häufig auch zu zweit vor dem Computer sitzen. Sie
667 sind genauso abgelenkt, weil, wie bei uns, die Technik nicht immer funktioniert.
668 Also, es gibt Störfaktoren in jeder Art von Zusammenkunft, ob das online oder
669 präsent ist. Also, diese Ablenkungen gibt es immer. Und gleichzeitig finde ich,
670 dass / Beobachte ich jetzt bei mir als Teilnehmerin in anderen, nicht als
671 Organisatorin, sondern als Teilnehmerin. Dass diese Konzentration auf den
672 Bildschirm natürlich auch einfacher ist manchmal als wenn ich in einem großen
673 Saal sitze und einen schlechten Blick (unverständlich) auf den Vortragende haben,
674 die Akustik / Also, wenn es gut läuft, ist die Qualität des Informationsflusses
675 / Wenn es jetzt nur um den Fluss geht und nicht um die Aufnahme, dann das
676 durchaus besser sein. Ja?

677 [0:53:47.5] **BSC:** Okay, interessant.

678 Und jetzt, jetzt noch mal zum Entscheidungsprozess zurück. Was finden Sie ist
679 JETZT im Moment noch besonders herausfordernd oder schwierig? So wie der gerade
680 abläuft.

681 [0:54:01.4] **EDU2:** Der Entscheidungsprozess?

682 [0:54:04.9] **BSC:** Hmhm (bejahend)

683 [0:54:10.3] **EDU2:** (...) Nun, ich glaube, am allermeisten ist vielleicht diese menschliche
684 Komponente. Dass jeder Mensch möchte, wenn er eine Entscheidung getroffen hat,
685 möchte er die Sachen auch umsetzen können, auf die er sich geeinigt hat.
686 Und ich glaube, wenn es eben nicht zu dieser Umsetzung kommt, aufgrund der
687 Gegebenheiten, dass es dann schwierig wird weiterzuarbeiten. Weil die Motivation

688 kommt ja aus dem Tun und aus dem gemeinsamen Tun. Und wenn / Und dass ist jetzt
689 / Wir tun zwar gemeinsam, aber es gehört diese menschliche Komponente
690 unwahrscheinlich dazu, gerade beim Erasmus-Programm, wo es ja um BEGEGNUNG geht,
691 ja? / Das muss man ja auch mal ganz klar sehen, was für ein Ziel? Wir sind ja
692 kein Unternehmen. Das hat ja das Ziel, dass Menschen aus Europa zusammenarbeiten
693 und sich kennenlernen. Das ist ja ihr Fachbereich, ja. Das ist interkulturelle
694 Kommunikation, die hier / Und nicht nur Entscheidungsprozess. Und aber / Ich
695 kann es ja nicht / Da, aber / Ich glaube, das ist jetzt etwas, das kommen muss.
696 Es muss jetzt mal ein reelles Projekt kommen, dass man spüren kann.
697 [0:55:21.0] **BSC:** Und wenn Sie gerade, was am Entscheidungsprozess ändern oder ver-
bessern
698 könnten, unter den gegebenen Umständen. Was würden Sie tun?
699 [0:55:34.6] **EDU2:** (...) Am Entscheidungsprozess?
700 [0:55:41.6] **BSC:** Hmhm (bejahend)
701 **EDU2:** Also, ich / Die Prozesse laufen eigentlich gut ab. Also, der Prozess an
702 sich, die sind gut. Wir kommen / Wir bringen Sachen auf den Punkt. Wir
703 organisieren unsere Weiterarbeit, es gibt neuen Input, es gibt neue Ideen, die
704 geteilt werden, wo man sich gegenseitig mit den / Insofern glaube ich, ist es
705 nicht der Prozess, also Entscheidungsprozess, der verändert werden / Also, damit
706 bin ich eigentlich zufrieden mit dem Entscheidungsprozess. Der muss entsprechen
707 vorbereitet werden, und begleitet werden / Aber, der Prozess an sich sehe ich
708 jetzt nicht als die zentrale / (unverständlich) jetzt.
709 [0:56:29.4] **BSC:** Na ja, interessant. Gut, wir sind jetzt mit den offiziellen Teil der Fragen
710 jetzt durch (lacht).

Annex 11 Transcript EDU3 and Declaration of Consent

Declaration of consent

Between

Westsächsischen Hochschule Zwickau
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
Scheffelstraße 39
08066 Zwickau

And

María Carmen Otero Ferrero
Asesora del Área Lingüístico Comunicativa-Inglés
CFIE de Valladolid
mcoterof@educa.jcyl.es
983 628171 Ext_380065

With my signature I declare that I agree that the data collected in the module
Master Thesis on May 27th 2021

Created video recordings and their transcriptions

- may be used exclusively for the purpose of evaluating the work
- may be used for research and teaching purposes

- all data should be stored and kept anonymously
- my full name may be mentioned

The publication of excerpts from text transcription in scientific publications

- I explicitly agree
- I do not agree

This consent may be withdrawn at any time.

Date: May 24th 2021

Signature:



Interview EDU3

1	[0:00:00.0] BSC: Let's see if we can see the line where it says / I think now it has started
2	to record. So do you agree with the recording of this session?
3	[0:00:14.0] EDU3: Yes, I do. Okay, great.
4	[0:00:18.0] BSC: So, then / It's / This is how it / we are going to proceed? So, I'm going
5	to ask you a couple of questions. And then I / you can answer them as / Yeah,
6	yes / Yes, you think you are. If there's something I don't understand, I will
7	just ask another question to more deeper into the topic. And, I forgot to ask,
8	do you have a piece of paper and a pen with you?
9	[0:00:46.6] EDU3: Yeah.
10	[0:00:47.4] BSC: Great
11	[0:00:48.8] EDU3: I got everything ready.
12	[0:00:50.8] BSC: [0:00:51.0] Perfect. Okay, then let's start. What do you think are the prerequisites
13	for decisions? So, what does it need to make a decision?
14	[0:01:06.0] EDU3: What we need to make a decision? Do you need like more than one alternative
15	probably?
16	And not a problem, but something that you need to solve or to give an answer to
17	it? You know? I mean /
18	Yeah, it's like, if plan / If the plan is A, I mean, we can be like B, C or D.
19	I mean, we can follow different routes. So, these are the decisions when
20	following a process that is not very (unintelligible) or very strict. Yes.
21	[0:01:45.0] BSC: Okay. Good. Very good. And in your opinion, what are the typical issues or
22	occasions when you and the team of Education for Democracy come together to make

23	a decision? So, what are the typical issues or situations?
24	[0:02:00.2] EDU3: We have to make decisions on WHEN to meet. I mean, this is the general / I
25	mean, in general. And because of the COVID we have to get not just when but how
26	at the same time.
27	So, this is one typical / and at the same time, another issue things were
28	planned in advance, but because of the COVID we had to make more decisions like
29	how to adopt the general guide, the general guidelines to follow like the
30	materials to prepare meetings to have I mean, the different questionnaires to do
31	with students and teachers in the schools, the schools, who are partners.
32	So, we had to adapt in a different way, because as we were not face-to-face,
33	things should be differently should be done differently.
34	[0:03:14.6] BSC: Okay. And now, you can use your piece of paper and your pen. And what I
35	like you to do is to DRAW the decision-making process as it is now implemented
36	in the homeoffice.
37	[0:03:28.4] EDU3: In here in my place of work?
38	[0:03:31.5] BSC: Yeah.
39	[0:03:32.5] EDU3: In my place?
40	[0:03:33.4] BSC: Like right / How is it now during the pandemic conditions? Yeah.
41	[0:03:39.7] EDU3: There are not / But it's not / Yeah. So / (...)
42	So, for example/ I mean, in one of the processes that is to, be in touch with
43	the school representatives when designing a training. I mean, the / Or the
44	teacher development for us is there are like three moments: beginning of the
45	course, meet, and then (unintelligible). And this, I mean, and this three /

46	[0:05:00.7] BSC: I can't see it.
47	[0:05:02.0] EDU3: Sorry. And these three special moments are face-to-face (unintelligible).
48	These here and not face to face anymore.
49	[0:05:10.1] BSC: Okay. I see just half of the page, unfortunately. If you could put it a
50	little bit more up that would be great.
51	[0:05:17.0] EDU3: Okay, yeah. So the idea is that this is just one process. The idea of the
52	team being in touch with school. So, before was like visiting face-to-face, just
53	arrange a meeting, an interview with a team and be together and design the
54	whole/ Of activities that they / All the needs that they need to pick
55	(unintelligible) out in training.
56	And nowadays, I mean, we have to do it via phone calls, and with video
57	conferencing with Teams or any other platform that we find useful. But well,
58	this is one of the process.
59	[0:06:12.9] Regarding to contact with the rest of my team. Again, we try to avoid
60	face-to-face / I mean, we have meetings, of course. But we try to avoid moving
61	from one room to another and visiting. So, we prioritize phone calling or video
62	conferencing as well. If it were the people who are just next door, do you know
63	what I mean? That's the / Well, I don't know if I'm answering you the question.
64	This is just something very particular, is not very general.
65	[0:06:34.7] BSC: Yeah, actually, it's too general, what you, you what you draw for me. It's
66	more about the interaction. Because what I see is the way how it is done / In
67	the way of that you have the possibility to go face-to -face and have phone
68	calls and video conferences / But in your drawing, and / I, unfortunately,

69	don't see how, who are the people who are involved.
70	[0:06:59.8] EDU3: Ah, okay.
71	[0:07:00.3] BSC: And yeah, how is the communication done there? Yeah, that / If you maybe
72	could add this that would be great.
73	[0:07:07.4] EDU3: So, that here means.
74	[0:07:11.8] BSC: Well, really don't worry, because the other two ladies, so, Mrs. Mayer and
75	Mrs. Seybold-Leonhard, they also / They did also completely differently. So it's
76	/ As I said, each of us, we have a different approach to the topic and a
77	different view. And therefore, everything is very individual. (...)
78	And also, I think / Maybe it's also the language barrier. Because with the
79	other two, I was talking in German, so maybe I was also not very precise when I
80	was asking the question.
81	[0:07:47.7] EDU3: Okay, yeah. Yeah, I mean, I can't / Yeah, even for me was like, I didn't
82	know exactly what you mean. So, the idea is, if the process is like one? / (...)
83	I don't know if you mean that. So that? So the idea of / I mean, I'm not good
84	at / The idea of you have the team /
85	[0:08:15.1] BSC: Ah, ja. Okay.
86	[0:08:16.9] EDU3: We have to organize, director and consultants. We work together of course.
87	And then we have regular meetings and we work again, not just director, we
88	consultant with consultants and consultants, you know? Because I have my
89	colleagues. And depending on what kind of activity I have to work with two
90	people or three people or the whole team. You know what I mean?

91	[0:08:45.4] BSC: Yeah.
92	[0:08:46.3] EDU3: At the same time, we as consultants, okay? We have relationship with the
93	schools. When I say schools, I mean, different people in the schools, right?
94	[0:08:57.7] BSC: Okay.
95	[0:08:58.9] EDU3: It's just / Even I have to define here a little bit better. Just the idea
96	of this / Just the representative for the person in charge of designing the
97	teacher development.
98	So, we are in what / We have contact regularly. Okay? And in this process, we
99	have document to fill. Documents. This is the process. And this (unintelligible)
100	that means the designed / The start to follow-up on how things are going. And
101	then evaluation. And closing. And / (...).
102	So, the idea of the processes is: We designed together. We start with / There is
103	a follow-up session, of course. And then when we're finished. There is the
104	evaluation of this activity together: Representatives, participants, and we as
105	consultants. And then after that: the closing and the sharing of the activity.
106	It's important to share it with the rest of the community via platforms, etc.
107	[0:10:21.1] BSC: Okay, great. Keep the / Please, keep this in mind, because we're going to
108	talk about this later and more into details.
109	Okay, for me, now, it's interesting / If you're looking at this decision-making
110	process, you just draw. Which are the different roles of the people involved?
111	So, for example, there are people who are making the decisions, there are people
112	who are analyzing. As you said, there are people who have a consulting role. So,
113	if you could please elaborate a little bit more in the roles existing in this

114 decision-making process? That would be great.

115 [0:10:58.2] **EDU3:** Yeah, yeah. Following the process that you mentioned right now?

116 [0:11:02.8] **BSC:** Yeah. Please.

117 [0:11:04.0] **EDU3:** So, I mean, the people involved / I mean, so we have first, the / (...)

118 Someone who / I mean, the authorities / I mean local / I mean, regional

119 authorities, regional educational authorities that designed the first line like

120 their priorities, you know? Priority lines in this particular year. Let's say,

121 there is special need on more technology, for example, this year. I mean, it's

122 being important this year. Or it's important to promote the use of robotics in

123 primary school, or the / Well / So, it's like priority lines that every year / I

124 mean, are more or less the same, but it has a special focus on once in

125 particular with more detail. It's more secondary or primary school. Okay, so we

126 have this one. Then, we have technicians that are above us now. I mean, in this

127 kind of hierarchy who again organize extra plans on innovation projects to be

128 implemented. Okay. And then, we have our director that, okay, collects and is

129 indirect a contact with these technicians and these authorities. And this gets

130 all this info. And then, every / I mean, beginning of the course and ending on

131 the course / For example, we prepare next year plan in June, Mid-June, late June.

132 So, at that time she is given us some ideas. She, she's a woman. She's given us

133 some info about the priority lines.

134 [0:13:12.6] **BSC:** Just a little question for my understanding. Is this is still part of the

135 project Education for Democracy?

136 [0:13:21.3] **EDU3:** No.

137 [0:13:22.0] **BSC:** Ah! Because /

138 [0:13:24.0] **EDU3:** I'm sorry, sorry. This is just how we work in the teacher training center.

139 [0:13:29.4] **BSC:** Yeah, for me, it would be interesting if we could stay with the

140 [0:13:32.6] **EDU3:** Okay.

141 **BSC:** project. With your project of Education four Democracy. Because then I have

142 the possibility to better compare the answers. That would help me.

143 [0:13:42.2] **EDU3:** Sorry, yeah. Okay. So, in this case, I mean, we have the people in-

144 have the coordinator, that are Mrs / I mean, are the schooling / I mean, the

145 teacher training center in Landau, the coordinator Mrs. Sabine Rohmann.

146 [0:13:58.1] **BSC:** Yeah, I know her. Yeah.

147 [0:14:00.8] **EDU3:** Yeah. So, of course, we have / Also, the written project with all the

148 details of the objectives, or the people involved and the different steps and

149 parts to / That we have to complete. As we mentioned before, there are some

150 changes and we have to adapt because of that. We have the coordinators and then

151 we have the different partners.

152 And then we have partners, that are part of this steering group. That / We are

153 a university, three teacher training centers, plus the NGO. Lana is / So, and

154 in this steering group and representing each institution, there is a coordinator.

155 Myself, I'm the coordinator for CFIE de Valladolid. But of course, more people

156 working with me. Okay. So, we have that. Together with these partners, we have

157 very important partners that are the schools, school partners again.

158 [0:15:13.6] **BSC:** Yes (unintelligible)

159 [0:15:14.6] **EDU3:** (unintelligible) is basic here. And again, we is / For us, was very

160 important when the coordinator mentioned when they / They were designing this

161 project even before it was approved. The idea of having Primary School,

162 Secondary Schools and / Yes, to have like / I mean, I know that Education for
163 Democracy / This idea of participation and making decisions is more focused on
164 Secondary School because / I mean, because of the age.
165 [0:15:44.7] **BSC:** Yeah.
166 [0:15:45.8] **EDU3:** The students are more used to taking part of being responsible and all
that.
167 But in primary school, that is also important because they have to make
168 decisions and / And the idea of knowing their rights, that they have some
169 obligation at the same time (unintelligible), rights.
170 And so school partners, a steering group, partners that are school partners.
171 [0:16:10.1] **BSC:** Okay, and who's taking the decision in this combination of people? Who's
172 making the decision at the end?
173 [0:16:18.8] **EDU3:** Do you mean when it was planned? Or right now?
174 [0:16:22.7] **BSC:** Yeah, right now.
175 [0:16:24.0] **EDU3:** Ah, right now. First coordinator establishes / I mean, because she's /
Some
176 meetings that we agreed together on / The very first meeting, the kick-off
177 meeting / The first meeting was travel / I mean, it was the first time that we
178 were going to meet face-to-face and knew each other with the steering group, of
179 course.
180 And then, we were fixing some ideas or even fixing some parts that were
181 important just to know how we were going to implement. Because there were
182 different countries. And of course, their project is designed, but some aspects
183 are not.
184 As you mentioned, sometimes it's not clear if what you understand exactly what I

185 understand. Regarding something that is described.

186 Okay. So, regarding the plans, dates, etc. The coordinator presents ideas, the

187 rest of the steering group partners, make suggestions. For example, we deciding

188 to adapt the project because of the COVID. We were all presenting different

189 options, okay? And alternatives. And then, after presenting via mail and, and

190 given the ideas, we had a meeting, an online meeting again to fix. And then, to

191 decide what was more workable? What was really more interesting to do?

192 [0:17:56.3] **BSC:** Okay. Let's please stay on this decision to adapt the project and look a

193 little bit closer here. So, when you / Yeah, when you decided to change the

194 project, to adapt / Sorry. To adapt the project. Who was the person or who was

195 the group who said, at the end, we are going to do this?

196 [0:18:22.4] **EDU3:** The steering group. At this point, we / Yes, presented to school. Of

197 course,

198 we were in contact with schools. Okay, that we decided that it would be more /

199 I mean, some (unintelligible) some (unintelligible) plus some documents that

200 we have to fill in. We're only possible if in face-to-face, together and seeing

201 a classroom in, in proper (unintelligible).

202 [0:18:49.2] **BSC:** Okay. And was there someone who was preparing the ideas of alterna-

203 tives

204 what you can do to adapt the project?

205 [0:19:00.1] **EDU3:** Yeah. I mean, the first person / I mean, the proposal came from the

206 coordinator. Because the coordinator had to be in touch with the National Agency.

207 And before presenting that they should be in touch / If this was available. I

208 mean, it was possible of course. As first contact they say it's possible. We

209 have to think about alternatives that / To make it possible and positive for the

208 rest of us. Yeah.

209 [0:19:30.4] **BSC:** Okay. And / Good. Then, I think we should talk about / How you / Or how

210 the coordinators came up with the information. Do you know anything about it?

211 Like what they did to come up with ideas? To get some ideas about what to do

212 afterwards.

213 [0:19:59.7] **EDU3:** Yes. They presented some ideas, and we / The rest of the coordinators

214 from

215 the steering group, we were saying if we agreed or just have doubting more for /

216 You know?

217 Because, for example, we're preparing like a / Something more special, like a

218 debate, an online-debate with the students. And some people propose that. Is /

219 The idea was perfect but as the students have different ages and levels, it

220 would not worked properly. Because of you know / And even if they didn't know

221 for / And so, they adapted in a different way just to prepare how they were

222 adapting to the situation. And the different schools were doing similar things

223 in some cases, and not similar cases in / Depending on the age.

224 Yeah, absolutely. It was the different partners were given their ideas to adapt

225 that.

226 [0:20:58.9] **BSC:** And do you know, how they were giving the different ideas? Did they, for

227 example, make some kind of cooperation? Like/ I don't know, for example, like /

228 If we would take this online-debate. That you called Mrs. Mayer and said, "Hey,

229 what do you think about it? Would your schools also be willing to participate in

230 the online-debate?" Or was it more your own knowledge that you had the feeling?

231 "Okay, I think here in Spain this could work. And I'm going to present it" Or

232 how was it?

232 [0:21:30.7] **EDU3:** We were discussing this part. I mean, because / I mean, as we have different

233 natures / And I mean, this were Primary Schools, Secondary Schools, and even

234 some school had got more tradition on participating on debates. So, if they had

235 like different levels / It was like a specific activity. And so, we decided had

236 to do something more open.

237 Now recent, people were in that meeting that we had online. I mean, people were

238 giving opinions on that part. And then later via mail. We were writing some

239 aspects just to define it in a more proper way.

240 [0:22:15.7] **BSC:** Okay. And when you had this meeting, did you use any tools to brainstorm to

241 discuss the ideas?

242 [0:22:23.4] **EDU3:** Yes, yes. We had an Etherpad together. And then, different people were

243 writing just to have an written / What we were saying. Because when you say

244 things, suddenly you forget. So, just guess to write it what you were saying.

245 And then, it was the job of / Later, coordinator just to collect and put these

246 things in order.

247 [0:22:51.8] **BSC:** And nowadays, in the project, what kind of medias do you use to support

248 your communication?

249 [0:22:58.6] **EDU3:** We're keeping using this / I mean, Etherpad to write ideas. We use some

250 boards when collecting something more graphic, for example. We use a whiteboard,

251 a digital whiteboard. And we have also worked in breakout rooms. Just like

252 having immediately a group of four people. And then moving these four people

253 with another four like a jig saw. And then come back with some kind of agreement

254 or comments that we've been doing in this small groups.

255 [0:23:34.3] **BSC:** Ah!

256 [0:23:35.7] **EDU3:** Especially when we've been together with the school that said / That means

257 that is there a lot of people.

258 [0:23:40.4] **BSC:** (laughing) Yeah, I see it.

259 [0:23:41.5] **EDU3:** Yes / Is /

260 [0:23:43.2] **BSC:** Okay. Then, I mean, let me think about it. Because, I was switching a

261 little bit the questions. Because it just / It was convenient to do it.

262 [0:24:00.0] **EDU3:** Okay.

263 [0:24:00.6] **BSC:** In order to not be repetitive. So, when you were discussing these ideas,

264 the different ones. Did / Yeah. How did you do it? Was there a presentation?

265 Were the people just talking? I mean, okay, you said that you used this Etherpad.

266 But yeah, in general, I was curious if it was only this Ehterpad or if there

267 was also some different methods to present the ideas?

268 [0:24:32.0] **EDU3:** Yeah, we follow and / Some questions that we had prepared in advance from

269 the program for that meeting. So, if it was one day, or for example, the last

270 one, it was just one day. But the previous one, it was three days and in

271 different moments of the day. And then we have the agenda, we have the plan. And,

272 for example, if it was related to Edu4democracy and Europe, how / The school

273 in Germany that is a kind of leader / I mean, is a real leader on that. How is

274 following this framework for Eu4democracy and how to implemented it? And so, we

275 have like a previous reading on basic points of that. And one of these teachers

276 made a presentation with the basic line, guidelines.

277 [0:25:31.5] **BSC:** Ah!

278 [0:25:32.8] **EDU3:** Later, we had a meeting, I mean, in breakout rooms. Like answering basic

279 questions related to that: How to implement it?, How to put it into practice?

280 And (questions) / Even some questions that might arise. I mean, after watching

281 this presentations or reading the basic guidelines.

282 [0:25:58.2] **BSC:** Okay. And yeah / So, I'm still wondering how you made the final decision to

283 choose the alternative to do this online project. So, I wonder, how was / How

284 did the decision process work? Then, was it some? / Only one person for example,

285 who decided it? Was it the majority who decided it? Or was it maybe the consense

286 and everyone needs to agree?

287 [0:26:34.5] **EDU3:** Yeah. Yeah, the beginning / I mean, because at the beginning, it was like,

288 we all / Something that I forgot and it's very important. We, all partners,

289 really wanted to have this project. If we had like half saying, "Well, it's not

290 going to work." / I mean, it's / You know? The situation is very / I mean, it's

291 not the best way to do it. It's not the way it was designed, it was thought. But

292 we decided that we could follow on that and adapted. We all agreed that / I mean,

293 the coordinator, Mrs. Sabine, Rohmann, and Sabine Seybold just presented / I

294 mean, asked this question to all of us. I mean, if the partners didn't want to

295 carry on with that / I mean, it was perfect. I mean, you know? Because we have

296 to adapt it. No traveling, no visiting the real places. And so that was the

297 first part. We agreed. So, after agreeing that we could

298 [0:27:34.7] **EDU3:** find out /

299 **BSC:** And how

300 [0:27:36.0] **BSC:** did you agree? Did you? /I don't know. Did you write it in the chat? "Yes.
301 I think it's a good idea" Or how was it?
302 Sorry, I have to ask you a little bit.
303 [0:27:43.7] **EDU3:** Yeah.
304 [0:27:44.1] **BSC:** It was to make you aware that. I really, I was not there. And so I don't
305 have an idea on how it works.
306 [0:27:51.2] **EDU3:** Yeah, of course. No, it was / I mean, we were / Let's say, we were just
307 the
308 leaders first. And then, of course, we have to ask the schools. I mean,
309 (unintelligible) some important part. And so, we just was like, in an informal
310 way. We were in one the chat. And so we say like,
311 [0:28:06.8] **EDU3:** "Okay, yeah."
312 **BSC:** (unintelligible)
313 [0:28:07.5] **BSC:** Was the chat via WhatsApp, via teams or?
314 [0:28:14.7] **EDU3:** teams. I was not teams at the moment. I think it was Zoom. Well, but
315 it was
316 a platform.
317 [0:28:16.0] **BSC:** Ah, right.
318 **EDU3:** (unintelligible) Zoom.
319 [0:28:17.2] **EDU3:** At that time, it was Zoom. Yeah. Zoom or any other one. I can't re-
320 member
321 exactly. Zoom maybe. Yeah, I can't remember. Because I remember the first one.
322 It was a different platform that I'm not familiar with the name. I mean, that
323 the next ones were Zoom. So, it was via Zoom. Like, you and me are here together.
324 They were like the other four people. And so we were saying "Yes, let's try it.
325 Let's" / It was in an informal way, in a way.

323 [0:28:46.5] **BSC:** Okay. But it was / If I get it, right, it was an online meeting where you
324 discussed it, right? And then you said "okay". And /

325 [0:28:53.4] **EDU3:** And then later, of course, the coordinator was sending mails. I mean,
326 just
327 to / Even if we were needing more, I mean, info. And then, Sabine, the
328 coordinator, was informing us about the different adaptations that the, the
329 National Agency was suggesting to / And how the National Agency was really
330 happy that, we were trying to do it. Because some partners were suddenly in
331 other projects. Decided just to give up because it was impossible for them.

332 [0:29:31.9] **BSC:** Yeah, I can imagine that it. That must have been really difficult, yeah,
333 situation. Because if you have this idea, and then it's not working and / You
334 really want to do something, and then, whenever you try, then it's like, you
335 have to postpone the event because of the circumstance. That everything is
336 getting worse that can be very frustrating. And I guess, that it was really
337 good that you have found this opportunity. So, at least you can do something.
338 And I think it's very

339 [0:30:00.5] **BSC:** good.

340 **EDU3:** Yeah/
341 [0:30:01.2] **EDU3:** But it has been adapting and re-adapting. Because I mean, every time
342 we meet,
343 we fix the dates for the next meetings. You know what I mean?
344 Now it's like, "Wow, okay, we'll fix it." I mean, we've fixed that date for
345 meeting and the host country is going to be let's say, Spain, or it's going to
346 be, I mean, Croatia. As I said, " Oh, yes, yes. We're happy to it." But like,
347 for example, we were thinking that May 2021 will be just in a normal way doing

346 things that in a regular / I mean, things are moving, adapting and yet even a
347 blend in some meetings that we have planned. Because if not, we don't have
348 enough calendar, I mean, enough days in the calendar.

349 [0:30:53.9] **BSC:** And what would you say about the atmosphere in your team? When
you're
350 taking a decision? Yeah, how is the atmosphere? How would you describe it?

351 [0:31:04.2] **EDU3:** It's very warm. I mean, I think we feel / Yeah, this yeah / I know that
352 sometimes we miss a / I mean, miss in my team, we miss sometimes more
353 opportunities to have met that face-to-face. Because now, I think that sometimes
354 we don't know each other. And / Well, and sometimes, you know? / I mean, it's
355 not so easy to / You have to take care of how to say things. You know what I
356 mean?

357 [0:31:30.9] **BSC:** Yeah (laughing)

358 [0:31:32.0] **EDU3:** Yeah, I mean, this is because / I mean, and you don't know exactly
how
359 things are working in the school.

360 [0:31:39.2] **BSC:** Yeah, I think / There are two things I would like to add. So, as you said,
361 this addressing things / How to say them.

362 So, for me, for example, yesterday at work, I received a mail and it was a "No",
363 but I didn't get it. Because I was asking a unit if they are accepting someone.
364 And the lady said, "I think it is better to ask someone else." (laughing) I didn't
365 get it! And then, I called her, "I'm sorry. I don't get it. Is it differently?
366 No or what?" (laughing)

367 [0:32:12.2] **EDU3:** Oh yeah!

368 [0:32:12.9] **BSC:** Because /

369 [0:32:14.0] **EDU3:** Yeah.

370 [0:32:14.3] **BSC:** Yeah, it was completely not, not clear for me. And then, there's this

371 issue of being in the homeoffice. You don't see the people and it's / For me,

372 it's like I'm blind. Because everything else is dark. You don't know what is

373 happening. Then, you communicate with someone and it's just like, "Okay, I think

374 they're doing this but I don't know what / Why." Yeah, that's my feeling.

375 [0:32:36.7] **EDU3:** Yes, yes, it's true. I mean, I had experience in working with other

376 projects

377 with different countries. And they say / And, of course, we know that the first

378 meeting is very important. And we had a first meeting. That's true. But

379 immediately, the second one was impossible to do it. And so, it was like the

380 time to just to reinforce, see each other again. And, this didn't happen. So,

381 for the recent is /

382 [0:33:08.0] **EDU3:** I mean

383 **BSC:** Yeah.

384 [0:33:09.1] **EDU3:** It's difficult. But I mean, we try. I mean it's / And I mean, it's negative

385 in a way that sometimes you don't know exactly / Even when you visit in a

386 normal situation face-to-face / To visit this person. And you visit a school,

387 you have some working meetings. But at the same time you have relaxing moments,

388 like having a coffee on the corridors or having lunch together. That there are a

389 lot of information. There are an exchange of feelings that is very important for

390 the project as well.

391 [0:33:42.7] **BSC:** Yeah, that's true. That's true. It's / I think it's also some kind of

392 trust-building but not in the way like that

393 [0:33:52.4] **EDU3:** Yes.

393 [0:33:52.9] **BSC:** You say: "Yes, I don't trust you from the very beginning of it." It's, it's
394 more like, "Ah, yeah, I know how the person DOES things." And then you're more/
395 Not / Yeah, relaxed in a way. I think one could say.

396 [0:34:04.8] **EDU3:** Yes.

397 [0:34:04.9] **BSC:** Yeah, the reason because I was asking this question is. Imagine, it would
398 be different. So that there is / I don't know. Like you have your enemies in the
399 decision-making teams. Or you can be pretty sure that someone is not agreeing
400 and so they block the decision.

401 And so, it is interesting to understand how that is working because that
402 influences the way on how you decide things.

403 And yeah, if you have some kind of alliances and so on. But I know, for your
404 team, that it's definitely not the case. Because I have the / I think it's in
405 general / It's about participation. So, it makes sense (laughing).

406 [0:34:48.9] **EDU3:** Yes, that's true. I mean, if we agreed / I mean, months ago on going
ahead
407 and trying in the different way. Now, we / I mean, we have to / You know?
408 Probably, if we had known that things were going to take so long. I mean, we
409 probably should have made a different decision. But we decided to go on. And now
410 we say, "Okay, we should go on." I mean, that now is not the time to stop.

411 [0:35:19.2] **BSC:** Yeah.

412 [0:35:20.5] **EDU3:** Now things apparently seem like we can have /

413 [0:35:31.1] **BSC:** I think it's also / I'm not sure if you can say partnership building. But I
414 mean, looking in the future. It's / You can say, "Hey, remember back then we did
415 even this together. So, I can rely on you." Because to make even better projects
416 now.

417 Okay. And now, let's look back again to the situation in 2019 and compare it
418 with the situation now. And my question is, how did this decision-making process,
419 how did it change?
420 [0:36:01.6] **EDU3:** Do you mean how it changed since the first time that we meet?
421 [0:36:09.4] **BSC:** Yeah, exactly.
422 [0:36:10.8] **EDU3:** Yeah, because we meet in 2019, late 2019, December. And the pro-
423 cess have
424 changed because / I mean, what we did a that very first moment, was/ You know?
425 Just face-to-face, making decisions and that (unintelligible) was the kick-off
426 meeting. So, was the beginning. Was very important / And checking things. And
427 even some aspects were like not defined 100%. Because they were going to be
428 defined in the next meetings.
429 [0:36:47.3] **BSC:** Yeah.
430 [0:36:47.7] **EDU3:** And now things are adapting and readapting. I think (laughing).
431 [0:36:52.2] **BSC:** Yeah, for me / What just came into my mind / Because for this decision
432 about the adaption of the project, you told me that / Okay, here you use this
433 tool. I think it was Etherpad where you could write down the different ideas you
434 had. Did you have in 2019 something similar to this? Or how did it go?
435 [0:37:15.2] **EDU3:** No, the first in 2019 we had a / Yeah, we were in a meeting room and
436 then we
437 were sharing the screen while everyone was presenting who we were, our
438 institution, etc. Just to see who's who ,where, etc. ,right? And then, some
439 decisions like the logo for the project/ Some kind of a starting point for the
440 projects / Even how to disseminate the products and how to make an impact on
441 what we were doing in the stakeholders, the society around us. And / Was made

440 that just we've made these decisions. Talking in groups first, in many groups.

441 And then, this big group again. Okay, this small groups just decided and agreed

442 on something like for example /I'm just remembering now the logo, well. So in a

443 group, we were thinking about that and we were just explaining the different

444 colors. What do they mean? Etc., etc., etc. And the other group, and then the

445 other group. And so, we just even get like a general / We just collect. One

446 person was collecting the different ideas. And then with, these ideas / Just to

447 send it to the person who was willing to design the last one. So, we were

448 working face-to-face in this small rooms with paper, and colors, etc.

449 [0:38:49.3] **BSC:** And you just said that "We're going to send it to the person who's going to

450 /" Was it decide, did I get it right? About the? / (CO unintelligible) I was not

451 sure if I get you right. So, you said that you were discussing about the colors

452 of the logo and what they mean. And so, you sent your ideas to someone, and then

453 / I didn't get what the person is supposed to do to DESIGN it or to DECIDE on

454 which /

455 [0:39:16.1] **EDU3:** Ah, no, no, no. To design. I mean, the idea was / I mean, we the different

456 people taking part were just presenting their knowledge or their ideas, etc.

457 Either with a drawing and etc. And then, explaining why and what was the

458 meaning? Because it was like a symbol. And then, one person was collecting all

459 this ideas, you know? The writing on a computer and what the different people

460 were saying. And then, the coordinator collected all that. Because the

461 coordinator is the one who collects our / Just to make the logo possible and so

462 / With their team. And then, when they had a kind of layout/ I mean, just

463 draft sent to us in two or three weeks later after that. Sent to us, the two or
464 three drafts. And then we voted. I mean, just the idea with one /
465 Ah! We used this tool, the internet tool, when you have to vote. Like (BSC
466 unintelligible) MailChimp, it was / What's the other one? Doodle? Doodle. Doodle.
467 Doodle. Right.
468 So, we just put (unintelligible) like logo number one or number two or number
469 three? And then we just say which one do you prefer best? And then/ So the most
470 voted was the one that is now the logo (laughing).
471 [0:40:37.5] **BSC:** Okay. Nice.
472 [0:40:38.5] **EDU3:** So, for example, it was / And at that time, was like a mix of digital tools.
473 But we were face-to-face, we were just (unintelligible) normal things.
474 [0:40:47.0] **BSC:** Okay. And now, let's look at it again, at the decision-making process as
475 it's conducted now. Is there anything you think is which is difficult about it?
476 [0:41:17.3] **EDU3:** Yeah, I think it's difficult sometimes. As we don't have much time. (I
mean,
477 it's face-to-face). Even sometimes the language / I mean, there are different
478 levels of languages. I mean, even if the people are translated. But I
479 (unintelligible. I think we understand each other very well, this part. But
480 sometimes even using the same language that is English / I mean, sometimes it's
481 difficult to understand exactly. And we have to adapt sometimes, and this is
482 [0:41:36.5] **EDU3:** difficult.
483 **BSC:** Yeah.
484 [0:41:37.7] **EDU3:** sometimes. (unintelligible)
485 [0:41:38.6] **BSC:** That it's sometimes / It's like you're speaking English. But it's like,
486 people are speaking different types of English. And then it's / Yeah.

487	[0:41:47.1] EDU3: Not because / I mean, we haven't seen each other much. F [0:41:53.4] or example, with the
488	schools. I mean, are we going to do that? I mean / And sometimes even the rules
489	I mean / Or how to follow the process. I'm / The good thing is that is not
490	nobody's saying "This is wrong" or "This is right." I mean, we here really want
491	this to work properly. And then, we adapt. But I think this is difficult
492	sometimes because we're having had the opportunity to work together for real.
493	[0:42:20.2] BSC: Yeah.
494	[0:42:21.4] EDU3: And face / I mean, and online is perfect if you've met before. But if not,
495	I think it's complex.
496	[0:42:28.4] BSC: Yeah, for sure. That's True.
497	EDU3: Yeah, I mean / It's true.
498	[0:42:31.3] BSC: And NOW my question would be. Is there anything you would like to change or
499	improve about the decision-making process? I mean, under the given circumstances
500	(laughing).
501	[0:42:43.4] EDU3: Yeah. Yeah. And in this circumstances I mean probably to have more moments
502	for everyone to present points of view. But I know that sometimes it's not / An
503	online meeting is lasting forever. I mean and I know that it's really tiring. So,
504	the idea of having more time perhaps to give the floor to more people. Do you
505	know what I mean? To /
506	[0:43:13.5] BSC: Yeah.
507	[0:43:14.4] EDU3: I know that time is / We have to fix to a time. If not, we can't spend a
508	whole day on a video conference. I mean, or a whole afternoon. More than four

509 hours is, wow, crazy.

510 [0:43:30.1] **BSC:** Tiresome, I guess.

511 But if / Is your suggestion then to have more more shorter meetings?

512 [0:43:34.3] **EDU3:** More meetings and shorter probably. I don't know.

513 But I noticed hard. I mean, it's a / We're working in different / And even

514 trying to fix today that we all are free on that period of time. You know what I

515 mean? Especially now. Now we have/ The next one is in June and we fixed that day.

516 Wow, a long time ago. Just / You know? It's / For that / Just for everyone to

517 have the opportunity to /

518 [0:44:06.9] **BSC:** participate. Yeah, I think it's really difficult because you have the

519 school holidays, then you have other meetings, for example. Then, maybe also

520 private things going on that prevent you from being available on a certain date.

521 So, I can really imagine that it's very complex, especially if you also have

522 then the other countries. And yeah, that's really not so easy. But now the

523 project is really interesting. And I'm very happy that it exists. Yeah. So, from

524 my side, we're completely done with the

525 [0:44:45.4] **EDU3:** Okay.

526 [0:44:45.9] **BSC:** the parts of the interview and my questions.

527 [0:44:50.0] FERTIG!

Einverständniserklärung

zwischen der

Westfälischen Hochschule Zwickau
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
Scheffelstraße 39
08066 Zwickau

und

Lana Mayer
SR Njemacke 11
32000 Vukovar, Kroatien

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls

Master Thesis am 26.5.2021

erstellten Videoaufnahmen und deren Transkriptionen

ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen

für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen

alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden

mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

stimme ich ausdrücklich zu

stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 28.5.2021 Unterschrift: Lana Mayer

Interview EDU4

1	[0:00:00.0] BSC: Sehr gut, dann fangen wir jetzt an. Und zwar ist meine erste Frage, welches
2	sind Ihrer Meinung nach denn die Voraussetzungen, damit man eine Entscheidung
3	treffen kann?
4	[0:01:14.8] EDU4: Sprechen wir von Projekt jetzt? Oder insgesamt? Oder beziehungsweise, wenn
5	es / Beziehen wir uns immer auf das Projekt?
6	[0:01:25.4] BSC: Erst mal ganz allgemein. Ja.
7	[0:01:28.6] EDU4: Die Voraussetzung damit eine Entscheidung gefällt werden kann?
8	[0:01:31.4] BSC: Hmhm (bejahend).
9	[0:01:31.9] EDU4: Informationen (lacht). Genügend Informationen über die Möglichkeiten, über
10	die möglichen Ergebnisse. Je nachdem wie die Entscheidung ausfällt,
11	gegebenenfalls auch Unterstützung oder Argumente, pro und kontra. Ja. Das, was
12	mir jetzt so einfällt.
13	[0:01:59.4] BSC: Okay, ja.
14	Und was sind jetzt / Und dieses Mal beziehen wir uns jetzt mehr auf das Projekt
15	"Education for Democracy". Was sind da so die typischen Situationen und Anlässe
16	Ihrer Meinung nach, bei denen man sich trifft, um eine Entscheidung zu fällen?
17	[0:02:17.7] EDU4: Es ging darum / Eigentlich, dieses Projekt ist sehr offen angelegt seitens
18	der Leadpartner. Was mich von Anfang an sehr angenehm überrascht hat. Sodass wir
19	eigentlich / Wurde uns das auch so dargestellt an Projektpartner schon beim
20	ersten Treffen. Dass wir uns über alles ja besprechen können. Und dann über jede
21	Aktivität eigentlich / Also, einige Aktivitäten waren fest angelegt. Aber im
22	Grunde, dass wir uns über alles besprechen können und gemeinsam entscheiden

23	können. Das fand ich immer sehr schön.
24	Es ging dann letztlich wie das Projekt / Erst ging es darum, zum Beispiel in
25	welchem Land? In welcher Reihenfolge in welchem Land die Aktivitäten stattfinden
26	werden. Dann ging es darum, an welchem Datum? Wann wer Schulferien hat? Also,
27	ganz simple Dinge, eigentlich logistisch. Und wie das Projekt dann weiterlief
28	und wir leider / Na ja, die Entscheidung treffen mussten, findet das in
29	Kroatien statt oder nicht? Dann wurde uns die Entscheidung abgenommen,
30	letztendlich wegen der Pandemie, weil da einfach den Lehrern verboten wurde
31	wegzureisen. Und wenn jemand gekommen wäre, der in der / Dann wäre ihm verboten
32	werden, in die Schule zu kommen. Von daher / (lacht) Also, so Dinge,
33	[0:03:51.2] BSC: Schade.
34	[0:03:51.9] EDU4: Dann ging es darum, wie machen wir weiter? Und diese Entscheidun-
35	gen. Wie wir
36	das Projekt weiterführen, indem wir nun das, was wir zusammen gemeinsam
37	entschieden hatten, nicht mehr durchführen können.
38	[0:04:08.2] BSC: Okay, das ist gut. Und jetzt bitte ich Sie Ihren Stift und den Zettel zu
39	nehmen und mir einmal den Entscheidungsprozess, so wie er jetzt im Homeoffice
40	ist, einmal aufzuzeichnen.
41	[0:04:25.2] EDU4: Das bezieht sich auch auf das Projekt?
42	[0:04:27.6] BSC: Ja, ja. Ab jetzt ist wirklich nur noch das Projekt.
43	[0:04:30.8] EDU4: (...) Das ist schon schwer (lacht) (...) (lacht) Okay, jetzt zeigen?
44	[0:06:33.2] BSC: Ja, sehr gerne. Ich bin mal gespannt, was ich sehe (...)
45	Oh, okay. (...) Ja. /
46	[0:06:41.5] EDU4: Was ich meine ist, dass es von Deutschland ausgeht.

47	[0:06:46.8] BSC: Ja.
48	[0:06:47.7] EDU4: Der Leadpartner E-Mails verschickt mit Fragen, wie wir fortfahren, an die
49	einzelnen Partner. Und wir dann alle MEISTENS in "Reply to all" antworten an
50	Deutschland und so geht es dann im Kreis weiter. Das ist so. (unverständlich)
51	Also, zuallererst von Deutschland aus und per E-Mail.
52	[0:07:13.0] BSC: Ja. (...) Ja, sehr schön. Dankeschön. Können Sie mir das nachher
53	vielleicht abfotografieren, damit ich das aufnehmen kann. Super. Ich finde die
54	Zeichnung ist echt toll geworden. Ich finde die
55	[0:07:24.1] EDU4: (lacht)
56	[0:07:24.7] BSC: richtig gut. Vor allem sieht man so schön wie das funktioniert mit den
57	E-Mails und das haben Sie wirklich gut gemacht.
58	[0:07:31.6] EDU4: Danke.
59	[0:07:33.2] BSC: Und jetzt, wenn es um die Entscheidungen geht, über die sie eben gesprochen
60	haben. Gibt es da auch verschiedenen Rollen? Also, genau? Ja, zum Beispiel gibt
61	es da Entscheider, oder gibt es dann ein Entscheidungsgremium?
62	Moment, ich schicke Ihnen mal ganz kurz die verschiedenen Rollen, die es so /
63	Es gibt natürlich noch mehr Rollen, aber vielleicht hilft das auch noch ein
64	bisschen bei der Antwort.
65	[0:08:01.7] EDU4: (...) Ich würde sagen wir (...) Wir übernehmen GEMEINSAM die Rolle der
66	Entscheidungsträger. Einzig haben wir vielleicht / Oder MEIN Gefühl ist es,
67	dass der Leadpartner, also Deutschland, das sozusagen, auch ein Analyseteam ist,
68	und Beratungsteam.
69	Sie übernehmen die Rolle der Vorbereiter irgendwie für uns. Und das wird uns

70	dann irgendwie ausgelegt. Wo wir dann / Ja, untereinander entscheiden können.
71	Wenn wir in Kroatien über etwas, über eine Frage, entscheiden, die gestellt wird.
72	Dann fragen wir auch unseren Partner die Schule. Denn im Projekt sind wir ja
73	zum einen ja in einer Steering Group, die Institutionen. Und dann noch mal
74	weiter gefasst im Projekt sind noch die Schulen mit dabei. Die Schulen sind
75	NICHT IMMER in alles eingeschlossen. Aber wenn / Wir machen das einfach in
76	Kroatien meistens so, dass wir auch noch die Schule fragen, weil wir auch noch
77	sehr eng mit ihnen zusammenarbeiten und weil wir das fördernd finden für das
78	Projekt.
79	[0:09:29.5] BSC: Und wenn Sie sagen, dass Sie die Entscheidung gemeinsam treffen, hat denn
80	jeder die gleiche Stimme? Und genau, ja, erst mal das. Also /
81	[0:09:43.4] EDU4: Meinen Sie /
82	BSC: Also, wenn
83	[0:09:43.9] BSC: sind sie genau gleich gewichtet?
84	[0:09:45.2] EDU4: Die einzelnen Länder oder hier in?
85	[0:09:48.4] BSC: Die einzelnen Länder.
86	[0:09:50.4] EDU4: Ich würde sagen ja.
87	[0:09:52.7] BSC: Okay.
88	[0:09:53.9] BSC: Und
89	EDU4: Und auch
90	[0:09:54.2] EDU4: Ja?
91	[0:09:55.4] BSC: Und wenn Sie die Entscheidung treffen, geht das dann darum, dass man sagt:
92	"Mehr als 50 Prozent sagen "Ja"?" Oder ist es wirklich so, dass jeder einzelne

93	Partner "Ja" sagen muss? Also, man dann einen Konsens hat.
94	[0:10:10.0] EDU4: Nein, nicht bei / Eigentlich ging es jetzt zuletzt um dieses Online-Projekt,
95	das etwas Neues ist, was entstanden ist. Und wenn ein Partner gesagt hätte
96	"Nein" oder mehr gesagt hätten "Nein", dann wurde das einfach akzeptiert.
97	[0:10:26.5] BSC: Okay. Aber wurden die dann / Mussten sie es dann trotzdem mit umsetzen?
98	Oder wie /
99	[0:10:33.8] EDU4: Nein, nein, nein.
100	[0:10:34.2] BSC: Ah!
101	[0:10:34.3] EDU4: Die haben dann entschieden, dass sie nicht daran teilnehmen wollen und das
102	war dann in Ordnung.
103	[0:10:40.3] BSC: Okay. Gut.
104	Und bei / Ich frage mich, ob es Entscheidungen gibt / Also, bei / Ich habe das
105	Gefühl, dass diese letzte Entscheidung, von der Sie reden, dass das so ein
106	bisschen so ein Spezialfall ist, weil die Partner "Nein" sagen konnten. Aber ich
107	frage mich, wie es ist, wenn sie irgendwas organisieren, wo wirklich jeder mit
108	im Boot sein muss. Und es dann darum geht
109	[0:11:11.7] EDU4: Okay
110	BSC: eine
111	[0:11:12.4] BSC: eine Entscheidung zu treffen.
112	[0:11:13.5] EDU4: Ich verstehe (...) Ich würde nur sagen, ich weiß nicht, was geschehen wäre,
113	wenn jemand zu einem Punkt jetzt "Nein" gesagt hätte.
114	Beziehungsweise so: Als es dann darum ging, im Jahr 2020 / Also, letztes Jahr

115 nach Kroatien zu kommen. Und als dann als Erstes zum Beispiel Polen sozusagen
116 ausgeschieden war. Wo wir noch dachten / Das war ja natürlich eine
117 außerordentliche Situation. Aber da dachten wir noch es GINGE und wir sollten
118 das durchziehen. Dann war die Entscheidung / Dann hieß die Entscheidung / Dann
119 waren wir auch intensiv am Telefonieren. Und es war die Entscheidung, "Gut, dann
120 machen wir es halt ohne Polen."
121 Und als dann, ich glaube, zweitens war Spanien dann / Es wurde Bescheid gegeben,
122 dass die Spanier nicht kommen können. Dann waren wir schon am Abwägen. Also,
123 diejenigen, die noch kommen wollten. "Machen wir das jetzt? Macht das jetzt
124 Sinn?"
125 Sodass / Ich glaube vielleicht, dass es ohne einen Partner vielleicht könnte
126 etwas noch gemacht werden, aber ohne mehrere dann müssten wir noch mal überlegen
127 oder Alternativen finden.
128 Das ist jetzt eher hypothetisch weil es nicht wirklich eingetroffen ist.
129 [0:12:38.2] BSC: Und noch mal auf den Abstimmungsprozess / Darüber noch mal ganz
kurz
130 zusprechen. Wie ist das, wenn sie fragen, "Okay, wollen wir das machen, oder
131 wollen wir das [0:12:58.3] nicht tun?" Wird das / Sie haben ja eigentlich schon gesagt, das
132 kann / Man könnte das ja auch theoretisch per Doodle abstimmen, oder per E-Mail,
133 oder in der Videokonferenz. Wie wird das gemacht?
134 [0:13:03.3] **EDU4:** Wie wird das gemacht?
135 [0:13:05.6] BSC: Hmhm (bejahend).
136 [0:13:06.6] **EDU4:** Meinen Sie in welchem der Tools oder?
137 [0:13:09.4] BSC: Ja, genau.

138 [0:13:10.5] **EDU4:** Termine werden meistens über Doodle erfragt. Das funktioniert dann auch ganz

139 gut. Ich persönlich muss sagen, dass ich auch versuche, wenn ich schon sehe,

140 dass einige geantwortet haben, dann versuche ich auch wirklich Termine zu finde,

141 die schon besetzt sind. Wenn ich jetzt irgendwie / Selbst wenn es dann für mich

142 besser passte, dann ja, schaue ich, dass wir uns wirklich auch treffen können.

143 An den besagten Daten. Auch Themen, zum Beispiel der nächsten Besprechung,

144 Schwerpunktthemen, wurden zuletzt auch über Doodle abgefragt. Per E-Mails kommen

145 manchmal auch einfach nur Fragen. Es ist hilfreich, wenn das dann betont wird:

146 "Erstens wollen wir das, zweitens wollen wir das in der E-Mail." Weil man

147 manchmal einfach nur viel zu schnell drüber liest. Und wenn eine Frist auch noch

148 steht "Bitte, bis dann antworten". Zuletzt zum Beispiel haben nicht alle die

149 "Reply to all" Option genutzt. Und dann war ich mir unsicher, ob denn jetzt

150 Leute geantwortet haben. Weil sie das bis dahin immer gemacht hatten und dann

151 aber nicht. Und dann wusste ich nicht, wie das denn jetzt aussieht und wer

152 zuletzt dabei ist und wer nicht.

153 [0:14:36.9] **BSC:** Glauben Sie, die haben das vergessen, oder war das Absicht? Also, das sie

154 bewusst /

155 [0:14:40.3] **EDU4:** Ja! Das habe ich mich auch gefragt (lacht) Ich weiß es nicht. Aber nachdem

156 sie das nicht gemacht haben dann, dann habe ich es auch sein lassen. Ich war die

157 letzte, die antwortete. Ja, zufälligerweise. Und dann habe ich auch nicht "Reply

158 to all" benutzt.

159 Manchmal, wenn mir etwas unklar ist, dann frage ich auch noch mal nach bei den

160 Partnern, bei Y. Und zwar dann auch auf Deutsch, weil wir sonst alles auf

161 Englisch kommunizieren. Und wenn ich mir dann unsicher bin und dann auf Deutsch
162 nachfragen will, dann schließe ich nicht alle mit ein. Dann schließe ich nicht
163 alle mit ein in diese, in diesen /
164 [0:15:15.4] **EDU4:** (unverständlich) Ja, weil das dann /
165 BSC: (unverständlich)
166 [0:15:18.1] BSC: Voll interessant. Ich / Meine ursprüngliche Frage war eigentlich eine
167 andere. Aber ich habe die wahrscheinlich nicht gut gestellt. Aber trotzdem war
168 das super interessant, was sie alles gesagt haben weil Sie ja auf die ganzen
169 Medien eingegangen sind. Wieder spannend für mich. Und zwar habe ich mich
170 gefragt / Ich glaube, dass wenn Sie Entscheidungen treffen, dass Sie das in den
171 Videokonferenzen machen. Wenn ich es richtig verstanden habe, ne?
172 [0:15:40.6] **EDU4:** Ja, genau. Entschuldigung, das habe ich vergessen. Genau. In den
173 Videokonferenzen, da haben wir dann / Ja, manchmal ist es auch still, wenn dann
174 plötzlich eine Frage gestellt wird und wir dann: "Hm." Und Z dann zum
175 Beispiel sagt (lacht): " I can't hear you!"
176 [0:15:58.8] BSC: (lacht)
177 [0:16:01.2] **EDU4:** "What do you say? Somebody say something"
178 BSC: (lacht)
179 [0:16:06.6] **EDU4:** Das ist eigentlich sehr sympathisch. Oft passiert es, dass / Ich glaube,
180 dass in den Videokonferenzen ist es vielleicht / Ich habe den Eindruck, den
181 Menschen vielleicht auch zu spontan auch so eine Entscheidung jetzt "Aha" zu
182 treffen. Weil wir nicht wirklich zusammen sind. Sondern jeder vor seinem / Noch
183 nicht mal die Länder-Teams, wo wir dann vielleicht "Aha. Hmhm. Hmhm." besprechen
184 könnten untereinander. Sondern wirklich alle, auf diesem Screen verteilt. Und

185 dann, dann sehe ich hinter diesem Schweigen, dass die Leute vielleicht jetzt überlegen.

186 Vielleicht denken: "Ich bräuchte noch mal Zeit." Ich glaube, das wird dann auch

187 gesagt. "Jetzt erst mal glauben wir schon. Aber wir besprechen uns dann auch

188 noch mit /" Keine Ahnung, zum Beispiel mit der Schule.

189 [0:16:56.3] BSC: Okay, ja, weil ich habe mich nämlich gefragt, ob sie dann vielleicht sagen,

190 "Okay, wir gehen jetzt in die Breakout Rooms und besprechen sich dann so.

191 [0:17:05.4] **EDU4:** Nein, nein. Die haben wir dafür nicht genutzt. Nein. Die Breakout

192 Rooms

193 nicht. Aber dann kam schon mal die Idee / Ja, damit wir eben nicht durcheinander

194 sprechen, dass wir dieses Etherpad nutzen und dann sozusagen durcheinander

195 schreiben.

196 [0:17:21.9] BSC: Ja, dann/

197 **EDU4:** Weil das

198 [0:17:22.4] **EDU4:** zeitgleich passieren kann. Und das haben wir dann genutzt, um einfach

199 unsere

200 Ideen aufzuschreiben. Aber da kamen dann auch wirklich Sätze und Aussagen wie

201 "Ja, das finde ich gut", "Ja das sollten wir machen", "Ich stimme zu", "Ein

202 andere Vorschlag. Ich finde so könnte es aussehen", "Der Schwerpunkt sollte da

203 drauf liegen"

204 [0:17:45.1] BSC: Ich habe, wo Sie das jetzt gerade noch mal gesagt haben / Mir ist erst in

205 diesem Moment klar geworden, dass wenn Sie das aufschreiben, haben Sie die

206 Möglichkeit an mehreren Unterhaltungen ja auch teilzunehmen. Das kann man ja

207 nicht, wenn man nur zusammensitzt. Man kann einfach nur einer Person zuhören.

208 Aber so, dadurch, dass man schreibt, kann man dann hier noch was reinmachen und

209 dann kann man da noch was reinschreiben. Und so hat man sogar noch mehrere ja

208 Unterhaltungen, an denen man teilnimmt.

209 [0:18:13.4] **EDU4:** Ja, und es ist visuell einfach irgendwo auch. Einfacher. Und wir haben

210 direkt das Dokument.

211 [0:18:20.4] **BSC:** Ja.

212 **EDU4:** Die (Minutes?)

213 [0:18:23.8] **EDU4:** Sozusagen, dass Protokoll, das finde ich auch sehr nützlich.

214 [0:18:24.2] **BSC:** Ja. Ja, dann kann auch nachher noch mal reinschauen, ne? Stimmt. Spannend.

215 Ich finde das Thema einfach richtig spannend. Gut. Und kommen wir noch mal,

216 gehen wir noch mal einen Schritt zurück. Ich frage /Also, was für mich

217 interessant ist, das hatte ich auch schon so ein bisschen in diesem Prepartion

218 Sheet geschrieben, für mich, ist eine Entscheidung nicht dieses "Mache ich es?

219 Mache ich es nicht?", sondern es ist wirklich dieser komplette Prozess, den ich

220 mir angucke. Und da habe ich ja auch geschrieben, dass es ja diesen Prozess der

221 Datengenerierung gibt. Also, wo man die Informationen raussucht. Und ja, ich

222 würde gerne wissen, wie funktioniert das denn bei Ihnen, dass man diese Daten

223 raussucht? Ist das eigenes Wissen vielleicht? Oder muss man da vielleicht erst

224 mal recherchieren. Wie läuft das ab?

225 [0:19:17.5] **EDU4:** Dadurch, dass verschiedene Länder einbezogen sind, ist ja jedes Land

226 irgendwie selbst kompetent. Und was ich sehr schätze an diesem Projekt ist, dass

227 wir alle voneinander irgendwie ja, das wir für einander, für die Kompetenten für

228 diese Entscheidung dann erachten. Und jetzt habe ich ein bisschen den Faden

229 verloren. Stellen Sie mir bitte noch mal eine /

230 [0:19:53.6] **BSC:** Ja. Die Frage ist, wie generieren Sie die Daten für die Entscheidung?

231 [0:19:58.0] **EDU4:** Und ja, die unterschiedlichen Partner arbeiten mit unterschiedlichen

232 Strukturen zusammen. Und deshalb ist es dann ja auch / Ja, es ist ein Vorteil
233 für dieses Projekt, einfach Mal dieser Reichtum. Andererseits kann es auch
234 erschwerend sein, wenn wir zum Beispiel etwas durchführen wollen. Zum Beispiel
235 den / Wenn wir sagen, wir machen den Unterricht, den wir beobachten, die
236 Hospitationen, um allen zu erleichtern, um allen die Beobachtung zu erleichtern.
237 Wir machen wir überwachten eine Englischstunde. Dann funktioniert das aber nur
238 in den höheren Klassen logischerweise.
239 [0:20:40.2] BSC: Ja.
240 [0:20:41.4] **EDU4:** Und ja, eben diese da zu entscheiden und diese Entscheidung zu
treffen, dann
241 muss dann jeder Partner für sich entscheiden, inwiefern das geht. In welchem
242 Bereich er ja, etwas vorbereiten kann. Und dann der Partner, also die
243 Institutionen sich mit der Schule besprechen und das vorbereiten.
244 Hat das jetzt Ihre Frage beantwortet, oder?
245 [0:21:09.3] BSC: Ja, ja, ich find das gut.
246 [0:21:11.9] **EDU4:** Am besten ist es an Beispielen. Wenn wir so generell sprechen, dann
komme
247 ich jetzt nicht gleich drauf. Aber wenn ich mich jetzt so an ein Beispiel
248 erinnere, wie zum Beispiel ja, das mit der Schule /
249 [0:21:22.4] BSC: Ja, ich bin gerade noch / Also, ich mache nebenbei immer noch so ein
250 bisschen Notizen, damit ich ja auch Rückfragen stellen kann und deswegen habe
251 ich jetzt gerade mal rübergeguckt, was ich mir da noch aufgeschrieben hatte.
252 Aber da war das jetzt auch nicht drin. Ja, aber das ist / Ich denke, das ist gut.
253 Und wenn Sie jetzt / Genau, also, Sie haben sich ja jetzt / Bleiben wir jetzt
254 einfach mal bei diesem Beispiel. Also, der Englischunterricht wurde sich jetzt

255	angeschaut. Und wie wird das denn, was man erarbeitet hat, in dem
256	Entscheidungsgremium nenne ich es jetzt mal? Wie wird das denn präsentiert? (...)
257) Also, wie präsentieren Sie Ihre Arbeit den anderen?
258	[0:22:05.6] EDU4: Wenn zum Beispiel Kroatien, jetzt zum Beispiel etwas entschieden hat und wie
259	wird es präsentiert?
260	[0:22:11.6] BSC: Anders herum, wenn Sie etwas erarbeitet haben und Sie möchten den anderen
261	das zeigen. Was Sie gemacht haben, damit man dann zusammen darüber entscheidet,
262	was man jetzt macht.
263	[0:22:24.5] EDU4: Wenn wir jetzt das Beispiel / Das hat ja gar nicht stattgefunden, dass mit
264	den (lacht) Hospitationen. Deshalb muss ich jetzt ein anders Beispiel nehmen.
265	Zum Beispiel die Umfrage, die durchgeführt wurde in Kroatien an den Schülern.
266	Das / Wie diese Entscheidungen zum Beispiel zustande kam. Das war noch in
267	Deutschland bei unserem ersten und leider fast einzigem Treffen der Steering
268	Group. Und DAS war zum Beispiel auch etwas, wo nicht alle mit an Bord waren und
269	nicht alle sofort überzeugt waren, ob wir das machen sollen oder nicht. Ob wir
270	also eine empirische Umfrage durchführen sollen über die Teilhabe der Schüler.
271	Wir haben es dann in Kroatien doch gemacht. Und erst dieses, einer kleiner
272	Gruppe also nur den Deutschen, die da tatsächlich gekommen waren, präsentiert.
273	Die es
274	[0:23:22.3] EDU4: da /
275	BSC: In welcher Form?
276	[0:23:23.4] EDU4: Ich hatte / Das war eine Google-Forms-Umfrage. Dann statistisch / Na ja,

277	mit meinen beschiedenen statistischen Kenntnissen erarbeitet habe, schriftlich
278	halt präsentiert.
279	[0:23:41.2] BSC: Also, ich versuche gerade zu folgen. Also, schriftlich präsentieren heißt,
280	sie haben der Deutschen /
281	[0:23:45.1] EDU4: Bzw. ja, ich habe das ausgedruckt
282	BSC: (unverständlich) oder?
283	[0:23:47.3] EDU4: Und
284	BSC: Okay.
285	[0:23:48.2] EDU4: gezeigt. Und auch die, ja die Umfrage selbst, die war ja in Kroatisch also
286	nutzte das nicht, dass man also direkt diese Google Forms teilt.
287	[0:24:00.2] EDU4: Ausgedruckt. Gezeigt. Später dann den anderen, wurde es den anderen
288	verschickt, den anderen Partner. Sie haben sich jetzt, bis jetzt, soweit ich
289	weiß, nicht dazu geäußert. Es steht noch an, ob das in den anderen Ländern Sinn
290	macht, ob das durchgeführt wird.
291	[0:24:19.4] BSC: Ja, okay.
292	[0:24:20.5] EDU4: Beispiel
293	[0:24:21.8] BSC: Ja, aber das fand ich jetzt auch interessant. Man hätte ja auch sagen
294	können, dass man das irgendwie als PowerPoint oder so / Dass man das digital
295	rumschickt und nicht ausgedruckt oder so was. Aber /
296	[0:24:34.6] EDU4: Achso, ausgedruckt wurde es vor Ort. Und es wurde dann versendet als PDF an
297	die anderen. Ja.
298	[0:24:41.7] BSC: Heißt das, die haben den Text dann erst, also quasi mit Ihnen gelesen? Also,

299 sie haben diesen Text bekommen und Sie haben dann zeitgleich vorgetragen und
300 die haben sich den Text durchgelesen. Oder haben die den erst gelesen und DANN
301 haben Sie vorgetragen?

302 [0:24:56.0] **EDU4:** Nein. In / Also, vor ORT in Vukovar, vor einem Jahr, haben wir das
zusammen
303 angesehen. Und ja, also die zusammen die Ausdrücke angesehen und kommentiert.
304 Und die anderen aber, die das digital bekommen haben im PDF. Da weiß ich jetzt
305 gar nicht, ob sich jetzt jemand angesehen hat und was / Darüber hatten wir noch
306 nicht gesprochen.

307 [0:25:20.2] **BSC:** Auch gut. Auch interessant. Ich frage mich, ob das auf das Umfragebei-
spiel
308 auch noch zutrifft, wenn nicht, müssen wir uns überlegen, was wir für ein
309 anderes Beispiel nehmen. Und zwar werden wir jetzt / Es geht um die die
310 Formulierung von den Entscheidungsmöglichkeiten. Und wie man die bewertet. Das
311 ist meine Frage. Wie funktioniert dieser Prozess der Bewertung von den
312 Alternativen, die sich da anbieten? Genau. Glauben Sie, dass kann man auf
313 dieses/ Passt das noch das Entscheidungsbeispiel oder müssen wir zu einem
314 anderen wechseln? (lacht)

315 [0:26:05.6] **EDU4:** Ja, ich überlege mal. Ich glaube, das passt dann / Na ja oder vielleicht
316 auch. Schon. Also, wie man das jetzt bewertet oder / Ich finde, die Frage ist
317 zum Beispiel ist jetzt, ob man jetzt diese Umfrage durchführt, ob man sie SO
318 durchführt,
319 [0:26:24.5] **EDU4:** ob man (unverständlich)

320 **BSC:** Ja, genau, genau.

321 [0:26:25.8] **EDU4:** Interview vielleicht durchführt. Mit wem? Wen man einschließt. Dann
muss

322 dann jeder wieder für sich entscheiden. Was macht Sinn in meinem Kontext, in
323 meinem Länderkontext und in meinem Schulkontext? Zum Beispiel stellt es sich /
324 Die Frage ist vielleicht auch manchmal, ob Menschen in einem Land gerne an
325 Umfragen teilnehmen oder nicht.

326 [0:26:52.4] BSC: (lacht) Ja, klar!

327 [0:26:53.5] **EDU4:** Oder es ist auch individuell. Ich weiß es nicht. Von Eltern haben wir
zum
328 Beispiel in Kroatien keine Antworten bekommen. Sie hatten aber auch Ausdrücke
329 bekommen der Umfrage und hätten das schreiben sollen. Das war ziemlich
330 zeitintensiv zum Beispiel.

331 Die Schüler dabei hatten aber diese Google Forms, wo man halt nur mit Multiple
332 Choice / Wo sie einfach nur was anklicken sollten. Und von Lehrern haben wir
333 auch wenige Umfragen zurückbekommen, weil die auch wirklich per Hand ausgefüllt
334 wurden und da hat man gesehen, dass es sehr viel Zeit in Anspruch genommen hat,
335 was sie dann nicht gerne gemacht hätten. Mein Vorschlag war dann an die
336 Steering Group sozusagen, dass wir auch das um bessere oder mehr Antworten zu
337 bekommen, dass wir dann doch auch für die Lehrer und für die Eltern in Google
338 Forms machen und dann weniger offene Fragen haben, sondern eben Multiple Choice
339 anbieten, was dann vielleicht nur 10 Minuten dauert oder 15 Minuten, die man
340 dann noch auch opfern kann und dann doch mit einigen offenen, mit den
341 Möglichkeiten der Kommentare. Und dann /

342 [0:28:16.7] BSC: Wissen Sie, was mir gerade noch einfällt? Wo Sie gerade von Umfragen
reden
343 wegen Datenschutz. Also, ich kann mir vorstellen, dass es in Deutschland zum
344 Beispiel ein Problem ist so Umfragen zum Beispiel mit Google Forms zu machen. Da

345 sind die immer so "Uh, uh Google". Aber es gibt von der Europäischen Kommission
346 ein Tool, dass heißt EU Survey. Und da hat man die Möglichkeit diese Forms, also
347 ja die Umfragen in verschiedenen Sprachen anzulegen. Und dadurch, dass das ja von
348 der Europäischen Kommission ist, ist es ja auch vom Datenschutz her besser
349 geregelt.

350 [0:28:51.7] **EDU4:** Wie heißt das?

351 BSC: So.

352 [0:28:53.0] BSC: EU Survey. Ich kann Ihnen das auch gerade schreiben.

353 [0:28:54.9] **EDU4:** Wenn / Ja. Gute Idee (...) Ja, da hatte niemand, als wir davon gespro-
354 hatten, hatte irgendwie niemand was kommentiert mit Google Forms, aber /

355 [0:29:11.2] BSC: Ja, weil die / Ich weiß nicht, wie das bei Forms ist, ob man, inwiefern man
356 da flexibel ist mit dem, mit dem Wechseln von Sprachen und so weiter und so fort.
357 Aber ich habe das jetzt selber für die Arbeit genutzt gehabt und habe geguckt,
358 was das so kann. Und ich fand das jetzt gar nicht mal so schlecht, weil das
359 einen Ticken flexibler ist sogar, finde ich, als Google so von der
360 Darstellungsweise. Und ja, man kann das so alles so / Auch alles über Drag and
361 Drop zieht man es rein und dann kann man es schön bearbeiten. Und auch von den /
362 Man kann die / Wenn man jetzt so eine E-Mail-Liste hat. Dann kann man die direkt
363 reinziehen. Ich bin mir nur nicht sicher, ob das an meinem Arbeitgeber liegt,
364 dass wir diese Funktion haben mit den Excel-Listen oder ob es die auch so gibt.
365 Aber ich glaube, die die gibt es auch halt für jeden normalen EU-Bürger.
366 Deswegen ist das, finde ich das auch ganz toll, dass sie so zugänglich ist und
367 dass die auch eine gute Qualität hat dieses Umfrage-Tool.

368 [0:30:09.0] **EDU4:** Super Tipp. Danke!

369 [0:30:10.5] BSC: (lacht)

370 [0:30:11.4] **EDU4:** Aber zurückzukommen, ja zu der Entscheidung jetzt, zum Beispiel ob die

371 Länder, die anderen Länder, das annehmen. Da muss zum Beispiel jetzt Polen oder

372 Spanien, die jüngere Schüler haben, muss dann entscheiden, "Macht das überhaupt

373 Sinn?" Müssen sich wahrscheinlich besprechen und müssten ganz sicher die Fragen

374 auch irgendwie anpassen. Und dann ist da die Frage, haben wir überhaupt

375 vergleichbare Ergebnisse? Also, es sind ja ziemlich viele Schritte noch, würde

376 ich mal sagen, in die Entscheidung, wo man dann überlegt, "Macht das Sinn? Und

377 ist das am Ende ein vergleichbares Produkt überhaupt?"

378 [0:30:53.5] BSC: Ja, das ist die / Lassen Sie mich überlegen. Das ist diese / Es gibt die

379 fundamentalen Entscheidungen und dann gibt es die inkrementellen Entscheidungen.

380 Die fundamentalen Entscheidungen sind immer "Machen wir es oder machen wir es

381 nicht?" Und die inkrementellen Entscheidungen, das sind, wie Sie sagen, das sind

382 diese kleinen Zwischenschritte, wo man sich dann auch immer wieder bespricht,

383 "Was ist gerade gelaufen? Und wie kommen wir gerade voran?" Und dann daraus

384 ergibt sich ja dann auch dieses Fortschreiten.

385 Ja, ist ja doch was hängen geblieben beim Lesen (lacht) Schön.

386 Okay, gut. Dann noch mal zum Entscheidungsprozess. Also, wenn Sie da jetzt in

387 der Runde sitzen. Ich habe es immer noch nicht verstanden. Sitzen Sie dann da

388 und heben die Hand und sagen: "Ja, hier Kroatien ist dabei" Oder sagen Sie: "Ja,

389 Kroatien ist dabei" ohne dass so körperlich zu signalisieren? Schreiben Sie das

390 in den Chat: "Kroatien ist dabei" Oder wie funktioniert das?

391 [0:31:50.1] **EDU4:** In den Videotreffen?

392 [0:31:52.0] **BSC:** Hmhm (bejahend).

393	[0:31:52.4] EDU4: Ich persönlich nutze irgendwie alles Mögliche, was das so anbietet. Wenn wir
394	jetzt zum Beispiel Zoom haben, benutze ich auch gern so eine Reaction da mit
395	Herzchen (BSC: Ah!) (beide lachen)
396	[0:32:06.7] BSC: Ja, das ist auch gut.
397	EDU4: Oder /
398	[0:32:08.4] EDU4: Ja, ich bin halt jemand der sehr viel auch gestikuliert. Ich winke dann. Und
399	/ Persönlich, jetzt bin ich einfach auch jemand, der gerne, wenn andere
400	schweigen, dann doch etwa sagt (lacht)
401	[0:32:23.1] BSC: Ja, ja.
402	[0:32:25.0] EDU4: Aber das liegt jetzt nur an mir persönlich, sodass ich dann, wenn Z zum
403	Beispiel sagt ja: "Where are you?"
404	[0:32:31.1] EDU4: Dann bin ich diejenige, die als Erste mein Mikro anschaltet. Würde ich dann
405	jetzt mal so meine Einschätzung sagen.
406	BSC: (Lacht)
407	[0:32:37.9] BSC: Ja.
408	[0:32:38.5] EDU4: Und dann sagt "Ja, wir sind dabei, wir möchten das." Es kann dann auch
409	passieren manchmal / War jetzt zum Beispiel nicht der Fall, aber die kroatische
410	Gruppe zum Beispiel / Weil wir dann auch nicht zusammen sind, sondern alle ja
411	zwar in der Stadt, aber jeder vor einem Computer sitzt. Das / Wir haben noch
412	eine Viber Group für die kroatische Gruppe. Und das wir uns vielleicht, wenn
413	eine Frage ansteht oder wenn jemand etwas nicht verstanden hat sprachlich, dann
414	in die Viber Group tippt. Die muss man dann auch noch bei der / Also, das Handy

415 auch noch bei der Hand haben, um zu gucken und dann auch noch antworten zu
416 können. Das passiert. Oder Leute schreiben was in den Chat. Aber das mit dem
417 Chat hat irgendwie nicht / Also, wenn ich so ein Zoom-Fenster aufhabe, bei
418 meinen Zoom-Treffen mache ich alles Mögliche auf. Also, lasse ich mir alles
419 zeigen, Chat, Participants, alles. Und ich habe gesehen, dass die anderen Leute
420 das nicht machen. Manchmal schreibe ich was in den Chat und merke, dass es /
421 [0:33:40.0] BSC: Ja, das sehnen die nicht. Ja, stimmt. Ich habe jetzt auch / Ich habe den
422 Chat jetzt auch wieder zu gemacht, weil der mich voll stört. Weil das Fenster
423 ist doch schwarz und dieser Chat, der ist weiß. Das heißt, es strahlt in meine
424 Augen (lacht) Also, es ist, als wäre man geblendet, deswegen habe ich den auch
425 wieder zugemacht (lacht)

426 [0:33:58.7] **EDU4:** Und wenn ich mit Studenten, wenn ich meinen Unterricht habe, auch
per Zoom.

427 Und die machen Ihre Kameras nicht an.

428 [0:34:06.2] BSC: Ja, der Klassiker (lacht).

429 [0:34:07.8] **EDU4:** Und es sind manchmal 30 Leute. Das passt nicht auf einen Screen,
ja? Da muss

430 man zwischenschalten. Und dann meldet sich jemand. Schaltet einfach sein Mikro
431 an und sagt "Can I answer?" Und ich dann "Wer war das gerade?" Dann muss ich
432 auch noch mal die Participants aufmachen, weil derjenige der spricht, der
433 leuchtet, dann oben auf.

434 [0:34:27.5] BSC: Guter Trick!

435 **EDU4:** (lacht)

436 [0:34:29.1] **EDU4:** (unverständlich) Ja, ich versuche dann alles Mögliche irgendwie in
Sicht zu

437 behalten. Manchmal habe ich noch mehrere, über meinem Zoom, noch mehrere

438 Fenster /(lacht)

439 [0:34:37.9] BSC: (unverständlich) das ist richtig schlau. Das macht auch voll Sinn. Und

440 dann ergibt es auch Sinn, warum sie das Teilnehmerfenster dann noch offen haben.

441 Weil mehrere (**EDU4**: Ja) weil sie das schon so gewohnt sind. Spannend. Richtig gut.

442 [0:34:49.3] **EDU4**: Auch bei manch anderen Veranstaltungen, die wir moderieren per Zoom. Da bin

443 ich auch Co-Host oder so. Und dann muss ich auch aufpassen, ob jemand noch

444 jemand Neuer dazukommt, dass ich das nicht verpasse, damit ich die Leute

445 reinlasse. Oder wenn jemand zufällig sein Mikro einschaltet, schnell stumm

446 schalten.

447 [0:35:04.5] BSC: Ja.

448 **EDU4**: (lacht)

449 [0:35:06.7] **BSC**: Ja, okay. Machen wir noch weiter. (unverständlich) Da sind auch eine / Ich

450 finde, das ist eine ganze spannende Frage. Und zwar wie stellen Sie sicher, dass

451 eine Entscheidung, die getroffen wurde, auch umgesetzt wird?

452 [0:35:23.1] **EDU4**: Ich glaube, da gibt es gar keine Zweifel irgendwie, das sie umgesetzt wird,

453 weil wir von vorneherein einfach zugestimmt haben an diesem Projekt teilzunehmen

454 und für mich wäre das irgendwie einfach nicht ja nicht Teilnahme am Projekt, das

455 sicher allen schaden könnte. Von daher, wenn wir etwas / Man geht einfach davon

456 aus / Also, wenn ich jetzt / Wenn eine Entscheidung getroffen wird und wir

457 sagen:"Wir machen das." Dann muss ich diejenige sein, die irgendwie ja das

458 koordiniert hierzulande zum Beispiel. Und das wir das dann auch wirklich

459 durchziehen sozusagen. Und wenn nötig, dann alle daran erinnern und einfach

460 selbst die Verantwortung übernehmen.

461 [0:36:11.4] BSC: Und wie erinnern Sie die andern daran?

462 [0:36:13.6] **EDU4:** Ich organisiere Treffen, die ich dann mit Tagesordnung / So. Die nächsten

463 Schritte, wer macht was? Bis wann machen wird das ? Ja.

464 [0:36:26.5] BSC: Ich finde, das ist richtig spannend. Ja, okay. Und wenn eine Entscheidung

465 getroffen wird. Wie wird die denn dokumentiert?

466 [0:36:35.1] **EDU4:** In den Minutes und in dem Protokoll wird das alles aufgeschrieben, das ist

467 sehr hilfreich. Wenn ich Protokoll / Wir haben gesagt, jedes Mal, wenn wir in

468 einem Land sind, dann das Land, dass / Das war jetzt nur einmal bisher passiert

469 so halbwegs. Das Gastgeberland schreibt danach Protokoll.

470 Dadurch, dass das wir jetzt ja die meisten Online-Treffen Deutschland eigentlich

471 einberufen hat sozusagen / Also, es geht viel / Ich glaube, Deutschland musste

472 durch diese Umstellungen eine noch viel aktivere Rolle übernehmen als anfangs

473 geplant. Wofür wir eigentlich sehr dankbar sind, weil wir so ein bisschen

474 planlos sind, waren. Was tun? Und dadurch haben sie dann, kam ihnen dann die

475 Last dieser Minutes dann sozusagen, ja.

476 [0:37:33.5] BSC: Ja, wurde Ihnen aufgebürdet.

477 [0:37:35.2] **EDU4:** Genau.

478 [0:37:35.8] BSC: Und gibt es aber eine spezielle Struktur, wie die auszusehen haben die

479 Meeting Minutes? Oder macht das jeder so wie er / Also, wie man das halt in

480 Kroatien macht. Sagen wir mal so?

481 [0:37:46.3] **EDU4:** Für mich war das ehrlich gesagt ganz neu. Ich meine ganz neu. Ich habe mich

482 dann an an den ersten Minutes, die die wir bekommen hatten orientiert.

483 [0:37:57.3] BSC: Okay.

484 [0:37:58.9] **EDU4:** Einfach so. Weil ich viel (unverständlich) Ich bin jemand, der viel schreibt

485 (lacht). Und dann vielleicht auch unwichtig. Sodass ich dann gesehen habe, das

486 meine Minutes doppelt so lang waren wie die von Z (beide lachen). Das will

487 vielleicht doch keiner lesen. Manchmal ist es vielleicht / Ich tendiere dazu

488 auch irgendwie den Prozess dahin zu dokumentieren, wo jemand anderer vielleicht

489 wirklich nur etwas kurz beschreibt und dann die Entscheidung / So:"Und

490 entschieden wurde dann dieses." Und ich bin dann jemand der sagt: "Es hat noch

491 jemand diese und das gesagt dazu." (lacht)

492 [0:38:35.2] **BSC:** Ja das / Es gibt halt auch unterschiedliche Protokolle. Weil es gibt einmal

493 das Entscheidungsprotokoll und dann gibt es das Protokoll, wie sie gesagt haben,

494 was Sie machen, was so temporär ist und was dann wirklich den Verlauf des Ganzen

495 darstellt. Und ja, weil ich hatte da, als ich angefangen habe zu arbeiten, habe

496 ich das nämlich auch gemacht, genauso gemacht wie Sie. Erst mal / Ich saß die

497 ganze Zeit da und habe dann, habe ganz fleißig mitgetippt und geschrieben, was

498 jetzt so gesagt wurde. Ja, und leider ging das Meeting vier Stunden lang und ich

499 hatte am Ende 18 Seiten. So, 18 Seiten, das ließt sich natürlich dann auch

500 keiner durch (lacht) und dann habe ich / Meinte mein Chef, "Nein nein, das

501 reicht, wenn dass nur so ein Entscheidungsprotokoll ist, wo du einfach nur

502 aufschreibst, sodass sind die wichtigen Entscheidungen, die getroffen worden

503 sind, und das waren die Teilnehmer, und das sind die Punkte der Agenda oder so

504 was in der Art." Und ja, das fand ich aber auch interessant. Und wir hatten

505 jetzt, als wir unsere Alumni-Gruppe gemacht haben / Da hatten wir auch eine ganz

506 spezielle Struktur für unsere Meeting Minutes. Das war auch nicht chronologisch,

507 sondern wir hatten die Agendapunkte und dann / Ich glaube, was wir dazu

508 entschieden hatten, aber auch immer, wer dafür verantwortlich ist. Das hatten
509 wir auch immer noch mit eingebunden gehabt.

510 [0:39:52.5] **EDU4:** Das hatten wir jetzt / Das da eigentlich die Schule, die deutsche, die
IGS
511 Landau hatte/ Im Februar hatten wir jetzt ein Online-Treffen, wo wir auch den,
512 ja den Online-Unterricht angeschaut haben bzw. das Treffen mit deren aktiven
513 Schülern. Und sie hatten dann ein solches Modell gezeigt. Und das fand ich
514 unheimlich hilfreich auch. Und das haben die Schüler benutzt. Weil die Schüler
515 auch von diesem Treffen Protokoll gehalten hatten, von den Treffen, die sie
516 unter einander und mit einem der Lehrer als Mentor haben. Und das wurde dann
517 richtig schön auf, ja über (unverständlich) Screen geshared sozusagen. Und für
518 mich war das natürlich hilfreich und nützlich. Nicht so sehr vielleicht, für die,
519 die kein Deutsch verstehen.

520 [0:40:49.6] **BSC:** (lacht)

521 [0:40:50.5] **EDU4:** Das (unverständlich) zum Beispiel eine Sache / Ich konnte das jetzt
nicht so
522 nachempfinden, dass diejenigen, die kein Deutsch verstehen jetzt ein bisschen,
523 ich sag mal blöd da sitzen wegen 10 Minuten laufen, wo jemand etwas in Deutsch
524 bespricht.

525 Das ist dann die Frage, dass die Idee des Projekts war ja in allen Ländern den
526 Unterricht anzuschauen, um zu sehen, inwiefern demokratisch die Erziehung und
527 Bildung ist. Also, nicht nur die, ich sag mal, die Inhalte, sondern der Umgang
528 mit den Schülern. Und um den zu beobachten, inwiefern der demokratisch ist, muss
529 man die Sprache vielleicht dann doch verstehen, oder nicht, ja, das ist in
530 Deutschland /

531	[0:41:40.7] BSC: Ja
532	EDU4: In Deutschland /
533	[0:41:41.4] EDU4: (unverständlich) so schön beobachten und denjenigen, die es verstehen
534	konnten (lacht). Die anderen, die kein Deutsch verstanden haben, im kroatischen
535	Team, haben dann später kommentiert: "Das war schon schwer." Sie konnten damit
536	jetzt nicht viel anfangen.
537	[0:41:56.5] BSC: Ja, das stimmt. Ich kann mir halt gut vorstellen, weil wenn ein Lehrer dann
538	jetzt zum Beispiel irgendwie ein / Der sagt dann ja, "Wie WIR hier sehen" oder
539	so. Und dann zieht der die ja mit rein und sagt anders als / (unverständlich)
540	bezieht er die Schüler anders mit ein, als wenn er sagt "Ja, ICH denke, das ist
541	so und so." Weil, diejenigen, die Deutsch nicht verstehen, kriegen diese Nuance
542	von "ich" und "wir", kriegen die ja gar nicht mit. Wie denn?
543	Und, ja das stelle ich mir schon schwierig vor, dass dann so zu beurteilen. Auf
544	jeden Fall.
545	Gut. Ich glaube / Genau. Wie? / Lassen Sie uns noch mal ganz kurz über die
546	Medien sprechen, die beim Entscheidungsprozess verwendet werden. Also, Sie haben
547	ja gesagt, wenn es so um Terminentscheidungen geht, dann ist es ja oft Doodle.
548	Aber ich bin mir ziemlich sicher, dass sie es halt auch schon vorher angemerkt
549	haben. Es gibt doch auch / Während den Videokonferenzen nutzen Sie ja auch
550	verschiedene Tools, nicht wahr?
551	[0:42:55.1] EDU4: In den Videokonferenzen ja. Etherpads haben wir auch benutzt. Und was denn
552	noch ? (unverständlich) Ja, da war vielleicht noch etwas, aber das war mir dann
553	alles neu / Die Etherpads, die haben mir sehr gut gefallen. Vielleicht war da

554	auch noch ein Tool, aber das fällt mir jetzt nicht ein.
555	[0:43:18.5] BSC: Falls es Ihnen es doch noch einfällt, können Sie mir das ja auch noch gerne
556	schreiben. Ja.
557	Und wie finden Sie es das Klima in ihrem, also ja in der Projektgruppe, im Team?
558	[0:43:29.3] EDU4: Das Klima?
559	[0:43:30.3] BSC: Ja.
560	[0:43:31.3] BSC: ((unverständlich) von der Atmosphäre her?); lacht)
561	[0:43:33.5] EDU4: Sehr freundlich, kooperativ, entspannt. Vielleicht bin nur ich es, ich frage
562	mich dann immer / Ich freue mich diese Leute wiederzusehen. (lacht) Immer wieder.
563	Und ich kann es kaum erwarten, dass wir uns auch wirklich treffen. Und ich habe
564	das Gefühl, wir kennen uns alle auch schon sehr lange. Ja, und ich habe das
565	Gefühl, selbst wenn es vom Screen kommt, dass hier irgendwie Gefühle mit dabei
566	sind. (lacht)
567	[0:44:07.4] BSC: Wie schön. Ja.
568	[0:44:09.6] EDU4: (unverständlich) Das finde ich positiv.
569	[0:44:10.4] BSC: Das ist echt toll. Ja, ich bin richtig froh. Also, alle in meinen
570	Interviews waren bis jetzt so das viele sehr zufrieden waren und auch sehr
571	glücklich. Aber ich meine, das muss ja nicht sein. Deswegen stelle ich ja diese
572	Frage, um dann halt herauszufinden/ Vielleicht gibt es da ja Konkurrenzen oder
573	so. Und so was spielt ja auch mit in eine Entscheidung rein. Weil wenn man sich
574	/ Wenn man kein gutes Verhältnis hat, dann blocken die vielleicht das, was ich
575	vorschlage oder so. Und das ist dann auch spannend sich das anzusehen.
576	Und jetzt lassen Sie uns noch mal einen Blick zurückwerfen. Also, so vom

577 Zeitraum von vor der Pandemie. Also, sprich 2019 bis jetzt. Wie hat sich denn
578 der Entscheidungsprozess verändert? Also, Sie können auch gerne noch mal Ihre
579 Zeichnung dazunehmen, wenn Ihnen das hilft. Wie hat sich der
580 Entscheidungsprozess verändert? Im Homeoffice? Also, von Nicht-Homeoffice zu
581 Homeoffice. Was ist anders?
582 [0:45:07.1] **EDU4:** Na ja, eigentlich dadurch, dass wir / Fast nicht so viel. Ich würde nur
583 sagen, dass Deutschland eine viel größere Rolle noch hat. Aber dadurch, dass wir
584 uns ohnehin nur einmal hätten treffen können. Ich meine, ja nicht hätten. Wir
585 hätten uns oft treffen können. Die Entscheidung ist dann gefallen, irgendwie
586 auch um zu sparen, um Zeit zu sparen und auch Mittel zu sparen, die wir anders
587 verwenden mussten. Haben wird dann bzw. hatten Deutschland eine sehr gute
588 Entscheidung, sehr gut vorgeschlagen, was wir dann auch angenommen haben. Dass
589 wir die Steering Group Meetings dranhängen an die anderen geplanten Meetings. Na
590 ja, eigentlich auch vorher, bevor wir uns dann getroffen haben, ging das,
591 verlief das so wie auf meiner Zeichnung, bevor wir uns dann wirklich in
592 Deutschland uns dann getroffen hatten. Und auch nachdem wir uns getroffen hatten
593 / Vielleicht wurde der (...) Es wurde alles ein bisschen hinausgezögert, weil
594 wir mit der neuen Situation alle auskommen mussten, irgendwie uns arrangieren.
595 Ich meine auch einfach in unserem Privatleben und unserem sonstigen Berufen,
596 einfach auch zu Hause. Sodass dann, ich würde mal sagen, akzeptiert wurde, von
597 allen, wenn nicht sofort reagiert wurde oder wenn alles nicht so schnell lief.
598 Ich glaube, es wurde alles ein bisschen verlangsamt, zwar leider, aber / Denn
599 sonst hätten wir eine ganz andere Dynamik gehabt.
600 [0:47:01.9] **BSC:** Ja.

601	EDU4: Der Treffen
602	[0:47:02.7] EDU4: Wir hätten uns viel öfter getroffen. Und so verliefen dann einige MONATE,
603	bevor wir uns dann irgendwie / Also, wo das Projekt zwar nicht stillstand, aber
604	vielleicht in einem Land, hier in Kroatien zum Beispiel das Gefühl hatte: Ich
605	weiß jetzt nicht, was passiert. Also (unverständlich) wurde das Projekt
606	vielleicht auch vergisst. Ich meine auch schon noch, man ist daran beteiligt,
607	man hat irgendwann ein Datum. Aber, ja / Also, diese Dynamik die Zeit würde ich
608	mal sagen. Sonst verlief es doch eigentlich alles
609	[0:47:37.4] BSC: Ja
610	[0:47:38.9] EDU4: (unverständlich) gleich.
611	[0:47:39.8] BSC: Okay. Man könnte ja jetzt annehmen dadurch, dass jetzt alles so online ist,
612	das man sich jetzt öfter trifft, weil man hat ja keine Fahrtkosten, man hat
613	nicht die lange Anreisezeit. Aber das ist gar nicht so der Fall oder bei Ihrem
614	Projekt?
615	[0:47:53.1] EDU4: Nein. Eigentlich nicht. Woran das liegt wenn ich jetzt überlege /
616	Vielleicht sind die Leute / Weil wir alle ohnehin vor unseren Computern hocken
617	mit allen andere Dingen, die wir machen müssen auch ein bisschen müde davor. Und
618	weil die Treffen dann auch, relativ zeitintensiv sind. Vielleicht hätte man sie
619	auch öfter aber kürzer haben könnten. Aus seitens des kroatischen Team der
620	(Schüler?), der Schule bzw. der Lehrer wurde da zum Beispiel kommentiert. "Oh,
621	das war mir zu wenig strukturiert das Treffen. Das / Unsere letztes Treffen, das
622	hätte besser strukturiert sein können." Vielleicht weil es Lehrer sind, die in
623	Kroatien so sind, dass sie eine festere Struktur brauchen und wollen. Und wenn

624 man dann vorschlagen würde treffen wir uns doch/ Wollen wir uns noch mal
625 treffen? Dass sie dann vielleicht sagen: "Nicht nötig."
626 Das war jetzt vielleicht zum Beispiel eine Frage zuletzt. Beim letzten Treffen,
627 beim letzten KURZEN Online-Treffen mit den Projekten, wo nicht alle dabei sind.
628 Finnland ist zum Beispiel nicht dabei. Dann war die Frage, wie machen wir das
629 jetzt weiter? Wollen wir uns noch einmal treffen oder wollt ihr euch
630 untereinander ja besprechen?
631 Dann die Deutschen und Kroatien, die eigentlich auch / Also, die deutsche Schule
632 und Kroatien, die zusammenarbeiten werden, irgendwie, was sich so herausgestellt
633 hat. Wir haben gesagt: "Nicht nötig, dass Deutschland noch mal so ein Treffen
634 organisiert. Wir besprechen uns so. Und wir treffen uns dann individuell." Und
635 Spanien glaube ich hat gesagt: "Ja, schon gerne." (lacht) und ich glaube da hat
636 sich jetzt / Ich habe die Minutes da noch nicht. Ich glaube, da weiß ich jetzt
637 gar nicht, was dann zuletzt entschieden wurde. Vielleicht wird es einfach noch
638 mal angeboten. Wollen wir uns treffen oder nicht?
639 Meine Einschätzung war, dass die deutschen Schüler und die kroatischen Schüler
640 gemeint haben: "Nicht nötig, wir machen das schon so." Und die Schüler die
641 benutzten dann noch mal andere Social Networks, wie Instagram, und was weiß ich
642 um sich zu treffen.
643 [0:50:14.0] BSC: (lacht) Die Jugend von heute. (lacht)
644 [0:50:16.8] **EDU4:** (unverständlich) WhatsApp Gruppe. Ja, ich gar ja nicht, ob man das
über
645 Instagram kann ehrlich. Aber ich weiß, dass sie Ihre Instagram-Daten
646 ausgetauscht haben.

647	[0:50:25.2] BSC: Ja, heutzutage, gibt man doch nicht mehr seine Handynummer weiter sondern
648	seinen Instagram-Account. Zumindest ist das bei meiner Schwester so (lachen).
649	Die tauschen noch nicht mal mehr die Nummern. Das ist so richtig lustig (lachen)
650	Ja, okay und jetzt zum Entscheidungsprozess gibt es irgendetwas, was Sie ja,
651	besonders schwierig finden? Oder ja, WAS Sie als schwierig empfinden?
652	[0:50:54.4] EDU4: Schwierig im Entscheidungsprozess?
653	[0:50:57.1] BSC: Hmhm (bejahend).
654	[0:51:08.9] EDU4: (...) Ja. (...) Mir fällt jetzt nichts ein, weil ich das Gefühl habe, dass
655	wir wirklich so kooperativ sind alle und dass dieser Prozess so geschmeidig
656	abläuft
657	[0:51:19.6] EDU4: Irgendwie
658	BSC: Ah!
659	[0:51:20.2] BSC: Okay, dann / Ja, ich werfe jetzt mal rein. Was ist denn mit der
660	Internetverbindung? Ist das? / Manchmal hat man ja, dass es irgendwie komplett
661	ausfällt oder, ja man den anderen gar nicht so gut hört oder solche Geschichten.
662	Ist das schwierig dann?
663	[0:51:37.6] EDU4: Ja, das hatten wir einmal stimmt. Einmal hatten wir das in einer Platt-
664	form. Das war / Irgendwie waren wir alle / Hatten wir alle Zoom bzw. alle / Ich glaube,
665	es hatten zwei wenigstens Partner auch Zoom vorgeschlagen, aber Deutschland
666	wollte / Irgendwie Zoom ging nicht. Auch Zoom wie Google gegenüber ist man auch
667	ein bisschen skeptisch wohl.
668	[0:52:01.3] BSC: Ja
669	EDU4: Da

670 [0:52:02.8] BSC: Ja, ist man. Ja wegen (unverständlich) Alles hat mit Datenschutz und
671 hacken so zu tun. Ja. (lacht)

672 [0:52:09.3] **EDU4:** Ja, Kroatien ist so Datenschutz keine so große Geschichte. Es ist nur
so auf
673 dem Papier. Aber es ist so vieles in Kroatien nur auf dem Papier.

674 [0:52:16.3] BSC: (lacht)

675 [0:52:17.2] **EDU4:** Und dann, dann war es dieses Webex-Meetings, aber irgendwie funk-
tionierte
676 das nicht man hörte niemanden.

677 [0:52:24.6] BSC: Schade.

678 [0:52:25.8] **EDU4:** So ein bisschen nervig. Und dann ja, wurde einfach / Dann waren wir
auch
679 im Big Blue Button. Und zuletzt sind wir dann auf Zoom umgestiegen, weil das
680 sich dann irgendwie als das Beste gezeigt hat. Ich meine / Wie soll ich sagen?
681 Einfach die Erfahrung hat uns dann gelehrt, wir müssen das beste daraus machen.

682 [0:52:49.5] BSC: Ja

683 [0:52:50.4] **EDU4:** Wir müssen eine gute Verbindung haben, sonst klappt da nicht wirklich.
Es
684 war schon/ Ein Treffen, das wir hatten, wo die Verbindung so schlecht war, wo
685 man kaum was gehört hat oder selber irgendwie immer diese Verbindung so gestockt
686 hat.

687 [0:53:06.9] BSC: Boa, das ist so anstrengend.

688 [0:53:08.7] **EDU4:** Nervig.

689 [0:53:10.9] BSC: Ja, ich stelle mir das auch echt einfach nur schwierig vor. Und gibt es
690 irgendetwas, was Sie an Ihrem Entscheidungsprozess ändern oder verbessern
691 würden?

692 [0:53:21.1] **EDU4:** Lassen Sie mich kurz überlegen (...) Vielleicht wäre es / Ja, die Ste-
ering

693 Group / Das ist vielleicht auch etwas, was ich vorschlagen, will, dass wir uns

694 vielleicht dann doch / Wir treffen uns jetzt in einem Monat. Dass wir uns

695 vielleicht auch doch vielleicht auch ein bisschen intensiver treffen oder

696 besprechen oder das wir noch mal deutlicher abzeichnen, was denn jetzt als

697 Nächstes / Ja, was die nächsten Schritte irgendwie sein sollen in den / Ja, dass

698 die nächsten Schritte besser abgezeichnet werden. Und zum Beispiel diese Umfrage,

699 über die ich nicht weiß, ob sie denn durchgeführt wird oder nicht, ob wir

700 vergleichbare Resultate haben. Weil meine, wie gesagt - das hatte ich ihnen im

701 Vorgespräch gesagt - eine Rolle war, einen Artikel zu verfassen. Dann weiß ich

702 nicht, ob ich den haben kann oder nicht, ob ich diese Rolle ausführen kann. Ja.

703 [0:54:30.4] **BSC:** (...) Okay, ja dann war es dass mit den Fragen. Dankeschön!

Annex 13 Transcript DFHI1 and Declaration of Consent

Einverständniserklärung

zwischen der

Westsächsischen Hochschule Zwickau
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
Scheffelstraße 39
08066 Zwickau

und

Judith Wörz
Projektkoordination BRIDGE (Interreg Großregion V A)
Htw saar/DFHI
Goebenstraße 40
66117 Saarbrücken

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls

Master Thesis _____ am 31.05.2021

erstellten Videoaufnahmen und deren Transkriptionen

ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen

für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen

alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden

mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

stimme ich ausdrücklich zu

stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 31.05.21 Unterschrift: J. Wörz

Interview DFHI1

1	[0:00:00.0] BSC: Das jetzt gleich anfängt. Ich habe hier / Also, ich mache mir auch ab und
2	zu immer ein paar Notizen. Das hilft mir einfach auch dann noch mal besser die
3	Fragen, die ich habe zu stellen. Also, davon lassen Sie sich bitte nicht
4	ablenken. Das ist wirklich nur inhaltliche Sachen, weil man kennt ja die
5	Projekte nicht so gut und dann notiere ich mir / Was weiß ich, Entscheidung zu
6	da da da. Und dann habe ich mich etwas, worauf ich mich beziehen kann. Genau. So.
7	Sind Sie denn damit einverstanden, dass ich dieses Interview aufzeichne?
8	[0:00:32.7] DFHI1: Ja.
9	[0:00:33.8] BSC: Sehr schön. Okay, dann fangen wir direkt an. Welches sind Ihrer Meinung
10	nach denn die Voraussetzungen, damit eine Entscheidung getroffen werden kann?
11	[0:00:41.6] DFHI1: Also, ich denke mal so, dass man am besten schon Ziele hat. Dass man danach
12	auch irgendwelche orientiert, dass man irgendwie weiß, was man erreichen will,
13	was man bezwecken will mit dieser Entscheidung. Das macht es für mich dann auch
14	manchmal schwer, wenn das nämlich eben nicht definiert ist oder klar auch
15	gemeine (unverständlich) jetzt ist. Das ist ja auch noch (unverständlich) in der
16	Gruppe der Entscheidungsprozesse, wo verschiedene Institutionen zusammenarbeiten.
17	Hat ja auch jeder so ein bisschen Eigeninteresse und eigne Ziele. Und dass man
18	da, glaube ich, eigene Ziele, ja gemeinsamen Ziele da halt festlegt. Und daraus,
19	ja, kann man nämlich auch erst ableiten wer (unverständlich) also, das sind auch
20	wirklich die Konsequenzen bringt. Dass man dann halt sagt, "Okay, diese und
21	diese Option, hat die und die bestimmten Optionen, die man dann hat. Und man
22	kann halt wirklich das dann abwägen, ne? Vor- und Nachteile.

23	Genau, ich denke, das ist so. Dann halt auch zu wissen, wer dann halt auch die
24	Voraussetzungen, halt dafür auch natürlich zu sagen, "Okay die sind auch
25	kompetent, dass zu beantworten und das zu entscheiden."
26	[0:01:39.3] BSC: Okay, gut. Welches sind denn die typischen Themen, Anlässe oder Si- tuationen,
27	bei denen Sie sich mit dieser Aktionsgruppe treffen?
28	[0:01:50.1] DFHI1: Also, es ist wirklich was Operatives bei den Aktionstreffen. Das heißt, dort
29	legen wir fest, zum Beispiel den Inhalt von Flyern, wenn wir einen, zum
30	Beispiel ein Unternehmenskonzept schreiben mussten. Haben wir quasi das
31	Inhaltskonzept, Inhaltsverzeichnis festgelegt und besprochen, diskutiert
32	miteinander: "Welche Inhalte sollen reinkommen?", "Welche sollen nicht
33	reinkommen?"
34	Zum späteren Zeitpunkt, wo die Dokumente schon weiter fortgeschritten sind,
35	wurde der quasi der Inhalt diskutiert, und / Ja, entschieden, "Kommt das jetzt
36	raus?", "Kommt das jetzt rein?" Genau. "Wo muss noch was ergänzt werden?" Genau.
37	Das ist halt so okay, ein (unverständlich) Aktionstreffen. Das ist wirklich
38	sehr operativ und inhaltsnah. Sag ich mal, wo man entscheiden musste.
39	Aber ansonsten, jetzt / Man hat ja immer eine Person, die hauptverantwortlich
40	ist in den Aktionen. Und diese Person muss dann natürlich auch entscheiden
41	später / Zum Beispiel einen Auftrag vergeben. Wenn man festlegt in einer
42	Gruppe, "Okay, wir würden das gerne an eine Marketing-Agentur /" Oder also ein
43	Grafiker zum Beispiel, der die Inhalte für uns / Oder den Flyer gestalten lassen.
44	Dann muss halt der Aktionsverantwortliche halt auch dann auch schauen, Okay,
45	Angebote einholen, "Was möchte ich?", "Was soll das erfüllt sein?" Und dann halt

46	natürlich auch so die Entscheidung. "Okay, welchen Dienstleister genommen wird?"
47	Dann gehen wir auch / Aber das wird meistens nicht in der Gruppe entschieden,
48	sondern halt der Aktionsverantwortliche selbst dann auch individuell. Und den
49	Hochschulen Vergaberichtlinien zum Beispiel
50	[0:03:17.7] BSC: Okay. Gut, dann können wir jetzt zu Stift und Zettel kommen. Und dann wäre
51	jetzt meine Aufgabe für Sie, einmal diesen Entscheidungsprozess, so wie er jetzt
52	im Homeoffice ist, einmal aufzuzeichnen.
53	[0:03:31.6] DFHI1: Ja.
54	[0:03:32.7] BSC: Sie können auch gerne die Medien, die dabei verwendet werden, auch
55	reinzeichnen. Also, zum Beispiel, wenn irgendetwas per E-Mail gemacht wird oder
56	per Videokonferenz. Das einfach / Was weiß ich. Mit einem "VK" für
57	Videokonferenz oder so reinzeichnen. Fühlen Sie sich da frei (lacht).
58	[0:03:49.7] DFHI1: Okay, ich bin nicht so künstlerisch begabt, Aber ich gebe mir Mühe.
59	[0:03:52.8] BSC: Ja, das geht ja nur darum, dass ich ungefähr die Struktur verstehen kann
60	und den Ablauf. Und das hilft voll.
61	DFHI1: Oh ja.
62	[0:04:01.0] BSC: Und dann das noch mal bildlich hat, weil / Sie haben das da im Kopf. Sie
63	wissen ja ganz genau wer was macht, aber ich weiß es nicht und /
64	[0:04:05.4] DFHI1: Ja.
65	[0:04:06.5] BSC: Dann hilft es einfach, wenn man dieses Bild hat.
66	[0:04:08.0] DFHI1: Okay. Nein, ich male ein bisschen was (lacht).
67	[0:04:10.5] BSC: Okay. Danke.
68	[0:04:14.1] DFHI1: (...) (unverständlich) (...)
69	Ich bräuchte einen Radierer (lacht).

70	[0:05:20.1] BSC: Okay, das schreibe ich demnächst, dann darauf (beide lachen).
71	[0:05:25.2] DFHI1: Beziehungsweise ich kriege das vielleicht auch noch anders hin. So.
72	(unverständlich) das da die Entscheidungen (...) (lacht)
73	[0:06:25.4] BSC: Gut.
74	[0:06:26.3] DFHI1: (...) Ich wäre so weit.
75	[0:06:36.3] BSC: (unverständlich) Okay, super. Dann bin ich ja mal gespannt, was Sie da
76	gezeichnet haben.
77	[0:06:41.2] DFHI1: Ich muss es wahrscheinlich kurz erklären.
78	[0:06:42.9] BSC: Ja. Moment. Im Moment ist noch alles unscharf.
79	[0:06:46.4] DFHI1: Ja, ich muss nur den Hintergrundfilter ausschalten. Moment.
80	[0:06:49.4] BSC: (unverständlich) Ich verspreche, ich schaue mir auch wirklich nur das Bild
81	an (lacht).
82	[0:06:52.0] DFHI1: (...)Ist es jetzt scharf?
83	[0:06:56.7] BSC: Also, ihre Hand habe ich jetzt gesehen. Ja, jetzt ist es besser.
84	[0:06:59.1] DFHI1: Genau. Also
85	[0:07:00.7] BSC: Boa, das ist ja voll toll.
86	[0:07:03.1] DFHI1: Ja, ich versuche es mal. Wie gesagt, ein paar Zwischenstepps habe ich jetzt
87	doch vergessen.
88	Und zwar haben wir einen Aktionsverantwortliche. Das ist meistens EINER, der
89	bzw. auch schon intern manchmal Rücksprache hält. Der sich Gedanken macht, zum
90	Beispiel zum Flyer, ne? Welche Inhalte könnten zum Beispiel rein?
91	Dann hält der diese Ideen fest, auf einem Word-Dokument, in Excel je nach dem,
92	um was es sich handelt, wie man es am besten darstellen kann für ein Dokument.

93 Meistens halt die klassischen Dokumente oder Word, Excel etc. Das werden wir
94 erstellen / Stellen wir aber auf MS Teams.
95 Das ist quasi unsere gemeinsame kollaborative Plattform.
96 Dann informieren wir die anderen darüber. Also, die halt auch Teil der Gruppe
97 oder dieses Ausschusses, ja der Aktionsgruppe sind. Und berufen quasi meistens
98 ein Aktionstreffen ein. Und die anderen gucken sich aber halt die Vorschläge,
99 die man gemacht hat, schon vorher an. Dass man halt dann in der Gruppe virtuell
100 im Moment halt alles diskutieren kann. Dann stellt halt am Anfang noch mal, der
101 der Aktionsverantwortliche die Ideen vor, sagt das und das, das und das. Dann
102 gibt es halt Feedback, quasi von der großen Gruppe. Deswegen habe ich hier auch
103 noch mal einen kleinen Pfeil zurückgemacht. Wenn noch irgendwie Sachen
104 überarbeitet werden sollen. Oder beide Vorschläge jetzt zum Beispiel überhaupt
105 nicht / Oder dann ist er doch irgendwie nichts / Kommt "C" raus, sag ich mal.
106 Das ist quasi dann der gleiche Ablauf noch mal. Und dann letztendlich kommt es
107 dann auch wirklich zu dem Entscheidungsprozess, dass man sich entweder zwischen
108 A und B entscheidet oder halt / Also, ich meine einen Entwurf hat, wo man ja
109 auch schon zusammen gearbeitet hat. Und alle sagen, "Okay, ja, nein, das finde
110 ich jetzt gut so. So kann es weiter gehen." Und dann zum Beispiel die Vorlage an
111 die Grafikerin weitergegeben wird.
112 [0:08:55.8] **BSC:** (unverständlich)
113 [0:08:58.4] **DFH1:** Das habe ich hier mal so ein kleines Händchen noch hinzugefügt. Also,
114 meistens / Und eine Sprechblase. Weil meistens ist es so / Wir geben bei so
115 kleineren, wie Flyer und so weiter, machen wir jetzt keine Abstimmung jetzt
116 irgendwie Mehrheits/ Irgendwie Sonstiges. Sondern jeder sagt: "Ja, finde ich

117 gut" , "Finde ich nicht gut". Und meistens haben wir dann auch den Standpunkt,
118 wo wir hier schon bei der Entscheidung sind oder das wir einen Kompromiss
119 gefunden haben oder jeder soweit zufrieden ist.
120 Hier das noch kurz erklärt. Ist das / Bei größeren Entscheidungen, dass wir da
121 vielleicht doch manchmal / Die dann sagen, "Okay" - also die in der Gruppe -
122 "Ich muss doch einmal kurz intern Rücksprache halten beim Vorgesetzten, mit
123 meinem Team. Wie da auch so ein bisschen die Zielsetzung oder das Interesse von
124 meiner Hochschule ist." Ob wir jetzt zum Beispiel also / zum Beispiel auch
125 Kommunikationspolitik und Gendern. Oder, da war zum Beispiel eine
126 Projektleiterin, die nicht wusste, wie das jetzt bei Ihnen intern gemacht wird.
127 Und da hat man sich noch mal kurz intern Rücksprache gehalten, bevor man dann
128 die Entscheidung treffen konnte.
129 [0:09:57.8] **BSC:** Super.
130 [0:09:58.8] **DFHI1:** Genau.
131 [0:09:59.8] **BSC:** Ja, das sieht richtig toll aus. Ich glaube, dass ist der beste Prozess, den
132 ich bis jetzt gesehen habe (lacht) Ja. Ich würde jetzt gerne anfangen, dass noch
133 mal so aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Und das Erste wäre /
134 Der erste Aspekt wären jetzt die verschiedenen Rollen, die es d gibt. Und ich
135 habe jetzt auch die Erfahrung gemacht in den Interviews, das es manchmal ganz
136 hilfreich ist, für Sie als Interviewte, ein paar Rollen vorgegeben zu haben.
137 Deswegen schicke ich Ihnen jetzt ein paar in den Text. Das kann sein, dass es
138 die so gar nicht gibt. Und natürlich kann es sein, dass es sie gibt. Also, /
139 Genau. Gucken Sie mal, ob irgendetwas dabei ist, was es bei Ihnen auch in den
140 Aktionstreffen gibt. Oder ob es vielleicht was anderes gibt.

141 [0:10:46.9] **DFHI1:** (...)

142 Ja, also, wie ich vorhin schon sagte, der Vorbereiter gibt es. Das ist der

143 Aktionsverantwortliche, der das vorbereitet.

144 Analyseteam. Kommt ein bisschen auf die Aktion drauf an. Also, wir hatten ein

145 Dokument, das war natürlich auch ein / Das war ein Analysedokument. Da haben

146 wir eine Bestandsaufnahme gemacht. Da gab es natürlich schon auch analytische

147 Sachen. Aber Analyseteam sehe ich jetzt irgendwie nicht unbedingt als solches.

148 Und ja, (unverständlich) Entscheidungsprozess so definieren. Weil wenn es jetzt

149 wirklich zum Beispiel beim Aktionsverantwortlichen darum ging /

150 Also, zum Beispiel, Webseite, welcher Anbieter zum Beispiel: Wen möchten wir

151 da? Dann habe ich quasi ein Anforderungsprofil gemacht und geguckt "Okay, wer

152 erfüllt diese Kriterien?" oder "Welches Angebot ist das beste?". Und dann halt

153 entschieden. Aber das war dann quasi, was wo ICH alleine entscheiden konnte als

154 Aktionsverantwortliche.

155 Genau. Beratungsteam, würde ich jetzt quasi diese Gruppe sehen, diese

156 Aktionsgruppe. Die da auch dazu berät.

157 Entscheidungs / Ja, das ist halt, das Beratungsteam wird letztendlich auch zum

158 Entscheidungsgremium. Also, zuerst ist es das Beratungsteam und wird dann später

159 zum Entscheidungsgremium. Weil man quasi da Diskussionen abgeschlossen hat.

160 Weswegen einen Entscheider / Also, letztendlich ist es schon so, der

161 Aktionsverantwortliche ist letztendlich der letzte, der das letzte Wort hätte.

162 Sag ich mal so, ne? Aber wir arbeiten sehr kollaborativ zusammen und deswegen,

163 ja verschiedene.

164 [0:12:26.4] **BSC:** Darf ich gerade noch mal rückfragen? Also, weil das ist nämlich tatsächlich

165 ein Punkt, der mir noch nicht ganz klar ist, weil Sie auch eben sagten, "Ja,
166 dann entscheide ich das als Aktionsverantwortliche ". Heißt das dann, dass im
167 Falle eines Kompro(mis?) / Also, wenn es jetzt Fifty-Fifty ist, dass Sie dann
168 sagen "Okay, es ist ja sowieso meine Sache, ich setzte es um. Dann machen wir
169 das jetzt so" Also, da (unverständlich)

170 [0:12:55.3] **DFHI1:** Hmhm (bejahend) / Also, es kommt auf den (Inhalt), sage ich mal, die
171 sensiblen Daten an. Worum es sich genau handelt. Manchmal denke ich mir so, wenn
172 es etwas sehr Lapidares ist und dann spare ich auch die Zeit, sag ich mal, und
173 es muss nicht alles diskutiert werden. Dann gibt es auch einfach Vorgaben und
174 Entscheidungen, die dann einfach der Aktionsverantwortliche selbst treffen kann.
175 Und bei den anderen Entscheidungen, wo Sie sagen, " Ja, okay, ne, Fity-Fifty.
176 Oder es gibt keine klare Mehrheit." Das stimmt schon. Eigentlich hätte der
177 Aktionsverantwortliche das letzte Wort und könnte dann auch sagen, "Okay, ich
178 verstehe beide Argumente oder beide Sichtweisen von den zwei Parteien - sag ich
179 mal. Wir machen es jetzt doch / Wir entscheiden uns so und so, für die aus den
180 und den Gründen."

181 Es wird aber natürlich bemüht immer alle irgendwie glücklich zu machen.

182 [0:13:40.5] **BSC:** Okay. Cool. Und, von den, also diesen Umsetzern und Nutzern sind auch
183 welche in dem Aktionstreffen dabei?

184 [0:13:49.9] **DFHI1:** Nutzer, teilweise. Eigentlich nicht. Also, Nutzer sehe ich also die
185 Zielgruppe. Zum Beispiel

186 [0:13:58.3] **BSC:** Genau.

187 [0:13:58.7] **DFHI1:** Ne, wenn wir jetzt von Flyer sprechen, ne? (unverständlich) sind es
entweder

188 die Unternehmen oder die Studierenden, die bei uns jetzt die Zielgruppe sind.

189 Von daher nein.

190 Die Umsetzer? Wenn wir jetzt beim konkreten Flyer bleiben, auch nicht unbedingt.

191 Die Grafikerin wird dann zwar wiederum mit den Entscheidungen konfrontiert. Und

192 dann gibt es dann auch noch Rücksprache mit der Grafikerin zum Beispiel. Aber

193 nicht unbedingt.

194 Was es allerdings noch gibt / Nein, gab es Experte? Oder irgendwas? "Auskenner".

195 Das ist wahrscheinlich mit Experte gemeint. Zum Beispiel bei der

196 Bestandsanalyse, wurden halt auch Experteninterviews durchgeführt. Das ist aber,

197 glaube ich, eher in einer Methodik. Also, jetzt nicht in einem

198 Entscheidungsprozess gesehen. Wobei beim strategischen / Zum Beispiel bei einem

199 Konzept, das wir ausgearbeitet haben. Haben wir schon, zum Beispiel einen

200 Partner noch mal angefragt, der besonders Expertise hat in Unternehmenskontakten.

201 Da wurde er quasi noch mal so ein bisschen "angehört" oder (unverständlich) um

202 Meinung gebeten. Aber letztendlich ist er auch Teil des Beratungsteams und

203 entscheidet letztendlich (unverständlich) Entscheidungsgremiums.

204 [0:15:05.9] **BSC:** Okay. Super. Gut. Sie haben das ja gerade eben schon ein bisschen

205 angefangen zu erklären mit Ihrem Entscheidungsprozess. Deswegen habe ich gesagt,

206 dass der so schön war, weil da schon so vieles drin war. Also, ich frage mich,

207 wie genau werden diese Daten und Informationen generiert? Also, wenn Sie darauf

208 noch mal ein bisschen, ganz kurz, eingehen könnten. Weil wie gesagt, Sie haben

209 es ja schon ein bisschen auch erläutert. (unverständlich)

210 [0:15:30.1] **DFHI1:** Nein, (unverständlich) da ist es auch wieder. Das war nämlich auch so eine

211 Frage, wo ich bei dem konkreten Beispiel, was ich jetzt im Kopf habe, einen

212 Flyer, nicht so genau beantworten kann. Was jetzt zum Beispiel wieder was größer

213 ist, ist zum Beispiel, wir arbeiten auch an dem Konzept zum e-Portfolio aus. Das
214 ist jetzt eigentlich auch eine Aktion. Dafür bin ich auch verantwortlich. Da
215 haben wir zum Beispiel uns halt erst mal über die Ziele definiert, überlegt:
216 "Okay, was bezwecken wir mit diesen e-Portfolio?", "Was soll es bringen?", "Wem
217 soll es was bringen?", "Wie wollen wir das implementieren?", "Wann wollen wir
218 das implementieren?" usw.

219 [0:16:02.9] **BSC:** Das würde aber in einer Videokonferenz gemacht, ne?
220 [0:16:05.4] **DFHI1:** Nein.
221 [0:16:05.8] **BSC:** Ah ha.
222 [0:16:06.6] **DFHI1:** Das wurde quasi mit MIR oder mit meinen Gedanken quasi
223 [0:16:10.4] **BSC:** Ah! Okay.
224 [0:16:10.9] **DFHI1:** Erst mal erstellt (lacht). Quasi so ein kleine / Also, so ein paar Ziele
225 einfach mal formuliert. Und so mit meinem Hiwi zusammen, haben wir quasi so
226 diesen Brainstorming gemacht. Und dann haben wir das quasi rund aufgeschrieben
227 auf einen, ja, wie eine Powerpoint war das dieses Mal zum Beispiel. Und haben
228 das dann genommen und mit der Gruppe das diskutiert. Und gesagt so und so. Das
229 dann die/

230 [0:16:29.6] **BSC:** Und die Treffen mit dem Hiwi das war vor Ort? Oder welche?
231 [0:16:34.9] **DFHI1:** Mit dem Hiwi war es leider auch eben also alles online. Genau, auch
wieder
232 über MS Teams wie ein (unverständlich) für mich fühlt es sich an wie
233 mittlerweile eine normale Besprechung (beide lachen) Das ist schlimm, aber ja.
234 Also, genau, über MS Teams haben wir das also besprochen. Und dann halt
235 Brainstorming gemacht. Wir haben jetzt aber auch keine anderen Medien dafür
236 benutzt. Also kein, irgendwie Mindmap oder so was dann aufgezeichnet. Was wir

237 vielleicht sonst auch vor Ort gemacht hätten. Das kann sein. Also, wir haben
238 dann einfach nur gesprochen und dann die Ziele eben formuliert. In einer
239 Excel-Tabelle halt über einen Screen geteilt, Bildschirm geteilt, und dann halt
240 die Ziele ausgeschrieben. Und, genau, dann diese Ziele, dann einmal noch kurz
241 intern mit meinem Chef also kurz abgestimmt, dass das soweit auch von ihm aus zu
242 dem Interesse dieser Aktion auch entspricht. Und dann dem Team vorgestellt, dem
243 Aktionsteam.

244 [0:17:26.7] **BSC:** Genau. Und jetzt kommen wir zu dieser Vorstellung. Also, Sie haben
gesagt
245 sie machen dann meistens oft eine Powerpoint-Präsentation, die dann dem Team
246 vorgestellt wird, ne?

247 [0:17:35.2] **DFHI1:** Genau. Also, bei uns ist das jetzt eine Powerpoint. Ich kenne aber
auch
248 jetzt bei anderen Dokumenten, wo es jetzt zum Beispiel ein Inhaltsverzeichnis
249 ist. Einfach ein Word-Dokument, was dann einfach geteilt wird über
250 Bildschirmteilung. Und, genau, die Vorstellung läuft meistens über
251 Bildschirmteilung im Moment.

252 [0:17:50.0] **BSC:** Okay.

253 [0:17:51.1] **DFHI1:** Das halt jeder das Gleiche sieht.

254 [0:17:51.9] **BSC:** Und diese Diskussionen, wie laufen die ab? Ist das dann im Gremium
oder
255 gibt es Breakout-Rooms, wo man sich vielleicht auch einmal kurz zurückziehen
256 kann? Und dann, ja, sagen wir mal so kleiner Entscheidungen zusammen diskutiert
257 bevor man das dann wieder zu allen trägt?

258 [0:18:06.1] **DFHI1:** Wir sind nicht so viele. Wir sind bei Aktionstreffen meistens zwischen,
ja,

259 5, 6, 7 Personen maximal. Deswegen fällt / Breakout Rooms haben wir jetzt nicht.

260 Es wird meistens moderiert von der Aktionsverantwortlichen die Diskussion. Wie

261 gesagt, erst kommen die Vorstellung und dann kommt halt das Feedback. Da gehen

262 wir meistens halt einfach der Reihe nach. Oder wenn einer eine Frage stellt,

263 dann wird halt vielleicht manchmal auch bei dem Thema dann kurz hängen geblieben.

264 Dann gibt jeder quasi so ein bisschen seine Meinung dazu.

265 [0:18:34.1] **BSC:** Okay. Gut. So, jetzt kommen wir zum Entscheidungsprozess. Nein, quatsch!

266 Moment. An diesen Optionenformulierungen da sind wir. Jetzt bin ich verrutscht.

267 Also, Sie haben dann, wie gesagt vorgestellt, was es an Optionen gibt.

268 [0:18:50.3] **DFHI1:** Hmhm (bejahend).

269 [0:18:51.2] **BSC:** Und wie werden die dann bewertet innerhalb des Teams? Haben die Mitglieder

270 dann die Möglichkeit zu sagen, " Ja, das finden wir gut" oder "Das finden wir

271 nicht gut." Oder wird das vielleicht auch aufgeschrieben?

272 [0:19:02.1] **DFHI1:** Also, aufgeschrieben wird es nur im Protokoll letztendlich später. Wobei

273 halt wir auch meistens mehr halt so ein Ergebnisprotokoll schreiben. Also dann,

274 wird nicht festgehalten Person A fand Option B besser. Also, meistens nicht,

275 sondern, das wird dann wirklich eher dann an den / Also, einfach, um es uns zu

276 vereinfachen geschrieben "Okay, die Gruppe hat sich entschieden für B." So. Oder

277 "Für das und das."

278 So, was war jetzt die Frage? Ob wir? /

279 [0:19:26.3] **BSC:** Wie die Bewertung abläuft. Aber ich finde das (unverständlich)

280 [0:19:30.7] **DFHI1:** Ja, genau. Es ist eigentlich wie eine Diskussion oder ein Feedback. Also, im

281	Rahmen / Quasi "tour de table". Also quasi, jeder nach / Einmal so ein bisschen
282	dran und dann /
283	[0:19:40.6] BSC: Okay.
284	[0:19:41.3] DFHI1: (unverständlich) schon ein Tenor.
285	[0:19:42.9] BSC: Genau. Und ist da jeder verpflichtet sein Feedback zu geben oder ist das
286	auch okay, wenn die Leute mal still sind und einfach nichts sagen?
287	[0:19:49.5] DFHI1: Genau. Manche sagen auch so, "Mir ist es egal.", "Ich habe dazu keine
288	Meinung.", "Ich bin mit beiden zufrieden.", "Ich kann mit beidem Leben" Genau,
289	ist ja auch in Ordnung.
290	[0:19:57.0] BSC: Genau. Und jetzt kommen wir zum Abstimmungsprozess, also dem
291	Entscheidungsprozess. Da ist jetzt da meine Frage, wie läuft der genau ab? Also,
292	wird das in die Runde gefragt? Und wenn die Leute antworten, wie machen die das?
293	Heben die die Hand? Sagen die " Ja, das ist in Ordnung?", Schicken die einen
294	Smiley?
295	[0:20:13.0] DFHI1: Ja. Ja, manchmal diesen Daumen hoch. Gibt es mittlerweile bei MS Teams ja.
296	Oder so klatschen oder so was. Meistens formuliert dann / Also, haben wir quasi
297	am Ende der Formulierungsrunde oder des Feedbackrunde. Vorher frage ich halt
298	einfach / Formuliere ich quasi eine fertige Frage. Sage ich: "Beschließen wir
299	dann, das wir es jetzt so und so machen. Habe ich das jetzt von euch allen so
300	richtig verstanden?" Mit den und den Änderungen noch vielleicht. Und dann kommt
301	entweder halt einfach nur Nicken in die Kamera oder so einen Daumen zum Beispiel.
302	Wenn es dann irgendwie so ein Kopfschütteln gibt, dann sagt der meistens noch
303	was. Aber / Und erklärt seinen quasi sein Kopfschütteln. Ja.

304 [0:20:53.6] **BSC:** Okay. Wie wird mit den Leuten umgegangen, die / Ja, die halt dagegen sind?

305 Die nicht so erfreut über die Entscheidung sind?

306 [0:21:02.9] **DFHI1:** Die, die den Kopf schütteln, da ist ja noch die Entscheidung noch nicht

307 getroffen. Das heißt, ich frage und dann schütteln sie den Kopf. Dann gehen wir

308 meistens auf den Kritikpunkt ein. Und manchmal komme ich dann zu so einem/ Zum

309 Beispiel sage ich dann "Okay, ich überlege mir noch mal eine

310 Alternativformulierung" zum Beispiel. Ich würde dann noch mal mit dem

311 Einzelnen, der da halt dagegen war, noch mal Rücksprache halten, ob das dann die

312 Formulierung zum Beispiel besser ist.

313 [0:21:26.0] **BSC:** Und was ist, wenn es dann immer noch nicht so ist?

314 [0:21:29.6] **DFHI1:** Ja, dann kommt das, was ich eben am Anfang meinte, irgendwann habe ich dann

315 quasi den längeren Hebel.

316 [0:21:35.5] **BSC:** Okay. Und, ja, wenn die [0:21:41.2] Treffen / Wie stellen Sie sich dann da sicher, dass

317 die Entscheidung, die getroffen wurde, auch umgesetzt wird?

318 [0:21:45.1] **DFHI1:** Ja, da weiß ich nicht genau, was mit der Frage gemeint ist. Also, das man

319 wirklich / Dann auch das macht, was dann auch bei der Entscheidung / Wenn man

320 sagt, "Okay, bei dem Flyer (unverständlich) soll zum Beispiel geändert werden."

321 Dann gehe ich ja davon aus, dass ich diejenige bin, die auch die Umsetzerin bin.

322 Und dann gucke ich auch, dass dann alles so aus einheitlich / Dann halt auch,

323 zum Beispiel, jetzt in dem Beispiel geändert wird.

324 Wenn ich aber/ Okay, das ist (unverständlich) ein blödes Beispiel. Aber wenn ich

325 jetzt, wir, irgendetwas entscheiden für ein Unternehmenskonzept, zum Beispiel

326 den und den Inhalt. Dann setzten wir da zum Beispiel um. Und beim Umsetzen
327 merken wir aber, "Hm, okay, der negative Punkt, kommt doch mehr zustande." oder
328 "Wir haben jetzt doch nicht das und das bedacht bei unseren Diskussionen oder,
329 ne, bei unserem Entscheidungsprozess." Das wir sagen: "Okay, Mist, wir haben
330 nicht bedacht, dass die Unternehmen vielleicht doch nicht so auf unsere Mails
331 antworten", jetzt zum Beispiel. Dann kommen wir quasi NOCH MAL (lacht) zusammen
332 und ändern das dann letztendlich. Also, wenn das mit der Umsetzung quasi
333 Schwierigkeiten gibt, die wir halt davor nicht gesehen haben. Kann man das ruhig
334 noch mal / Dann die Entscheidung quasi noch mal infrage stellen.

335 [0:22:53.9] **BSC:** Und, also, [0:23:00.3] wie dokumentieren und wie kommunizieren Sie
diese Entscheidung,
336 die getroffen wurde?

337 [0:23:01.8] **DFHI1:** Also, hauptsächlich dokumentiert im Protokoll. Und / Ja.

338 [0:23:06.9] **BSC:** Wird das dann verschickt? Oder ist das in Teams zugänglich? Oder
beides?

339 [0:23:10.5] **DFHI1:** Ja, beides. Also, wir haben uns so die Kommunikation festgelegt, dass
wir es
340 auf MS Teams hochladen. Das man da dann auch eine / Und parallel / Also, man
341 schreibt als Aktionsverantwortliche eine kurze Mail an alle, "Hallo zusammen,
342 hier das Protokoll von dann und dann. Steht auf MS Teams. Ihr habt bis Freitag
343 Zeit das zu lesen und auch notfalls Kommentare oder Änderungswünsche zu sagen."
344 Wenn zum Beispiel, eben, zum Beispiel, eine Entscheidung falsch verstanden wurde
345 oder doch jemand übergangen wurde, kann man das zum Beispiel, noch mal die Hand
346 heben und sagen, "Hey, doch ich möchte noch mal was ändern" oder so. "Habe ich
347 anders verstanden." Zum Beispiel.

348	[0:23:44.5] BSC: Okay. Gut. Ich denke über die Medien, die eingesetzt werden, [0:23:54.6] haben wir
349	jetzt eigentlich auch schon alles gesagt, oder gibt es irgendwas, was sie da
350	noch hinzufügen wollen?
351	[0:23:55.6] DFHI1: Nein, MS Teams bzw. / Nein, bei der Aktionstreffen, haben wir nur MS Teams.
352	Ich wollte nur kurz sagen, wegen der Sprache noch. Da benutzen wir manchmal auch
353	Zoom, aufgrund der Funktion des Dolmetschen, Aber /
354	[0:24:06.7] BSC: Echt? Was gibt es denn da? Das kenne ich noch gar nicht.
355	[0:24:09.8] DFHI1: Das ist wie so ein Kanal quasi wie so ein / Kann man sich bisschen wie so
356	Breakout Rooms vorstellen. Dann klickt man das an. Also, wenn ich jetzt zum
357	Beispiel nur Französisch hören möchte, gehe ich auf den französischen Kanal.
358	Wenn ich nur deutsch höre, nur / Möchte ich den deutschen Kanal. Und die
359	Dolmetscherinnen sind quasi in diesen Kanälen und sagen / Also, man hört dann
360	zum Beispiel, wenn jemand dann französisch spricht, das Französische. Wenn ich
361	Deutsch spreche, hört man quasi die Simultanübersetzerin.
362	[0:24:32.4] BSC: Und sind das welche von Zoom oder jemand aus Ihrem Team, der das quasi
363	(unverständlich)?
364	[0:24:37.4] DFHI1: Nein. Das sind dann Dienstleister, die ich engagiere, die ich dann quasi
365	[0:24:40.0] BSC: Ah! Okay.
366	DFHI1: beauftrage.
367	[0:24:41.6] BSC: Ich dachte schon "Wow, was für krasse Funktionen gibt es denn da
368	mittlerweile?" (beide lachen) Aber (unverständlich, beide reden gleichzeitig)
369	[0:24:47.4] DFHI1: Richtig aktuell nur bei Zoom, wo ich es kenne.

370 [0:24:49.6] **BSC:** Ah! Richtig gut. Ja, ich finde das ist voll gut. So hat man ja auch die
371 Möglichkeit auch dann wirklich gut daran teilzunehmen. Und dann sind alle /
372 [0:24:57.1] **DFHI1:** Genau, besser zu diskutieren vor allem. Weil, wenn bei den normalen
373 Aktionstreffen sprechen wir halt / Ja, wie ich ja schon erzählt habe, so ein
374 bisschen alle Sprachen. Und das ist dann immer schwieriger. Und bei den
375 Steuerungsausschüssen / Also, wo wirklich dann auch größere Entscheidungen,
376 wichtigere Entscheidungen, strategische Richtungen festgelegt werden, haben wir
377 wirklich auch meistens auch die Dolmetscherinnen oder Simultanübersetzung dabei.
378 Und das vereinfacht auch dann wirklich die Diskussionen.

379 [0:25:21.1] **BSC:** Ja. Ich hatte das jetzt auch in den Interviews gehört, was ich durch aus
380 voll verständlich finde / Das war auch ein Team aus mehreren Ländern. Und die
381 haben gesagt, dass die dann / Die haben die Videokonferenz am Laufen. Und wenn
382 die was nicht verstehen, dann schicken die sich halt über, ich glaube, Viber war
383 das, dann schicken die sich halt die Nachrichten hin und her. Ich kann mir voll
384 gut vorstellen, dass dadurch, dass man dann damit beschäftigt ist, dass zu
385 verstehen, was man nicht verstanden hat / Und dann am Tippen ist. Dass man die
386 Hälfte des Vortrags dann verpasst. Und der andere, den man mit seiner Frage ja
387 halt leider ablenkt, der kriegt dann auch nur noch die Hälfte mit. Deswegen
388 finde ich das eigentlich richtig gut gelöst. Auch wenn die Variante
389 wahrscheinlich ein bisschen kostenintensiv ist.

390 [0:25:59.4] **DFHI1:** Genau. (unverständlich, beide reden). Deswegen geht es halt leider
391 nur bei
391 Treffen, die selten ist. Bei den Aktionstreffen. Also, da muss man sagen, wir
392 sind halt wirklich sehr wenige und wir haben jetzt auch so uns auch jetzt
393 kennengelernt, dass wir auch keine Hemmung haben zu sagen, "Hey! Stopp! Kannst

394 du es bitte noch mal sagen?" Oder manchmal sind es dann auch die Personen / Eine
395 andere Person, die es dann verstanden hat und dann in der Muttersprache dann
396 einfach noch mal kurz übersetzt und dann noch mal wiedergibt. Und ja, das ist
397 dann schon ganz gut.

398 [0:26:23.2] **BSC:** Aber auch auf jeden Fall sehr interessant. Genau. Wie ist denn so das
399 Klima bei Ihnen?

400 [0:26:30.4] **DFHI1:** Wie ich gerade gesagt habe. Also, prinzipiell gut. Man merkt aber bei
401 Entscheidungen, die knifflig sind oder wo manche Partner nicht so begeistert
402 sind von den Inhalten oder den Ergebnissen, wird es angespannter. Und je
403 häufiger natürlicher so (unverständlich). Angespannter heißt / Ich bin die
404 Projektkoordinatorin und dann läuft das halt quasi bei mir an, dass man quasi
405 über den anderen, ja, dann Unverständnis zeigt. Ich will jetzt nicht sagen
406 beschweren, weil das ist zu groß. Aber so / Ja, das ist dann halt ein
407 interkulturelles Problem. Also, zumindest mal bei den Projektpartnern, die bei
408 mir dann so Konflikte zeigen. Das ist dann halt, dass der eine halt die
409 Arbeitsweise des anderen nicht so versteht. Wo man dann halt, wie gesagt, als
410 Aktionsverantwortliche eigentlich auch die Verantwortung für die Vorbereitung
411 hat. Und dann die Vorbereitung zum Beispiel nicht so abläuft und so gut abläuft
412 wie zum Beispiel andere Projektpartner, das für diese Aktion sich wünschen würde.

413 Und dann, ja, kommt es halt ein bisschen zu Konflikten.

414 [0:27:29.5] **BSC:** Und wie lösen Sie das?

415 [0:27:31.8] **DFHI1:** Meistens versuche ich da einfach noch ein bisschen als Mediator zu
agieren.

416 Dann ein bisschen zu wissen, diese interkulturellen Kompetenz / Sagen: "Ja, also
417 die und die versteht das eher so. Und die andere versteht halt den Arbeitsplan

418 so. Dass halt am 1. April alles fertig sein muss."Und die andere sagt halt:

419 "Nein, ich fange aber erst am ersten April an mit der Aktion.

420 [0:27:51.4] **BSC:** Ah! Ja, ja, das kenne ich auch (beide lachen). Das hatten wir auch schon.

421 Das war lustig. Wo ich auch dachte so: "Hey, das soll doch alles fertig sein!",

422 "Nein, ich habe gedacht, ich fange heute erst an." "Was?!" (beide lachen)

423 [0:28:02.0] **DFHI1:** Genau (beide lachen). (unverständlich, beide reden)

424 [0:28:03.9] **BSC:** Oh ja, lustig.

425 [0:28:05.7] **DFHI1:** Ja. Genau so musst du dann da halt ein bisschen das halt kommuni-
zieren und

426 einfach die Mittlerin sein. Manche Sachen, denke ich mir halt. Möchte ich mich

427 manchmal auch raushalten, (unverständlich) denke ich "Hm. Redet doch einfach mal

428 mit, direkt miteinander." Das ist ja dann auch halt einfach ein

429 Kommunikationsproblem da, wo es dann auch einfach ein Verständnisfehler war. Wo

430 ich dann sage: "Nein, das war nicht so gemeint." Also, ich habe / Also dadurch,

431 dass ich zweisprachig bin, ist es ganz gut, weil ich halt beide Sprachen recht

432 gut beherrsche. Und andere dann halt einfach falsch aufschnappen. Und dann das

433 halt einfach falsch abspeichern und dann habe ich gesagt, "Nein, stopp! noch mal

434 zurück. So, war das eigentlich gar nicht formuliert von dem anderen."

435 [0:28:38.8] **BSC:** Ja. Und, ist das auch so, dass man irgendetwas strategisch geblockt
wird

436 an Entscheidungen oder so? Das Sie halt extra "Nein" sagen?

437 [0:28:48.7] **DFHI1:** Nein, das eigentlich nicht. Da haben wir schon ein / Wir haben ja einen
sehr

438 straffen Zeitplan. Also, bis Ende 22 ist unser Projekt beendet. Und jeder

439 Projektpartner möchte da eigentlich schon auch ein gutes Ergebnis für sich

440 selber erzielen. Manchmal ist es ein bisschen Unverständnis für / Also / Es ist

441	manchmal so, wie wie bei anderen Projekten auch, wenn verschiedene Institutionen
442	zusammenkommen. Man muss Kompromisse finden. Und manchmal sind die Kompromisse/
443	Ja, tun einem mehr weh in Führungszeichen. Oder sind von den eigenen Zielen
444	ein bisschen so mehr distanziert, mehr weiter weg von den eigenen Zielen als
445	andere. Dann (unverständlich). Andere Kompromisse. Aber ich denke, dass wiegt
446	sich dann im Ganzen dann auch wieder ganz gut auf.
447	[0:29:26.0] BSC: Okay. Kommen wir zur nächsten Frage. Also, Sie haben mir das ja schon im
448	Vorfeld gesagt, dass Sie das nicht so gut einschätzen können, weil Sie ja schon
449	quasi im Homeoffice "angefangen" haben. Aber so vielleicht von ihrer allgemeinen
450	Arbeitserfahrung, finden Sie es hat sich so seit 2019 bis jetzt was verändert?
451	[0:29:49.8] DFHI1: Ich kann es wirklich nicht einschätzen, weil ich bin auch Berufsanfängerin.
452	Von daher bin ich jetzt so gewohnt. Was ich jetzt vielleicht sagen kann, sind
453	die / Eher die internen Absprachen / Also, so kurz dieses Feedback von meinem
454	Chef zum Beispiel, was halt am Anfang jetzt wirklich so was Kleineres war / Im /
455	schnell, kurz auf dem Flur lief. Also, jetzt nicht direkt alle Entscheidungen
456	zwischen Tür und Angel gefallen sind. Aber so / Wo es irgendwie noch mal so eine
457	kurze Rücksprache / "Ah ja, habe ich das jetzt so und so richtig verstanden?
458	Kann ich das so und so auch weitergeben?" Das war halt viel einfacher. Einfach
459	in den ersten drei Monaten. Und man hat jetzt doch schon eine Hemmung, dann
460	irgendwie. Also, ich zumindest habe manchmal eine Hemmung, dann extra eine Mail
461	zu schreiben und das anzufragen. Weil wenn man sonst vielleicht im Büro einfach
462	den Kollegen gerade eh sowieso auf dem Flur treffen würde zum Beispiel. Dann
463	fragt man das halt schnell.

464	[0:30:36.9] BSC: Ja, da ist die, wie Sie gesagt haben, Hemmung oder bzw. Hemmschwelle /das
465	Wort finde ich passt da ganz gut. Die ist da einfach viel niedriger. Auf jeden
466	Fall.
467	[0:30:45.0] DFHI1: Ja.
468	[0:30:45.3] BSC: Oder dann einfach mal fragen "Kannst Du/ Hey, wie sieht denn das eigentlich
469	aus, oder? Was ist deine Meinung dazu?" Oder so.
470	[0:30:50.9] DFHI1: Ja. Ja. Ja, genau. Wobei, andererseits jetzt dadurch, dass meine Kolleginnen /
471	Oder mit denen im Projektteam / Wir arbeiten ja sowieso verstreut, in Belgien,
472	Frankreich und Trier. Wir nutzen halt wirklich diese Chat-Funktion echt stark in
473	MS Teams. Ich weiß nicht, ob das auch so wäre ohne Corona. Kann ich nicht
474	beurteilen.
475	Aber da sind halt so diese kurzen Absprachen, wo total / Ja, interessant. Und
476	auch häufiger jetzt auch. Also so /
477	[0:31:18.3] BSC: Ist es auch informell? Also /
478	[0:31:20.8] DFHI1: Ja, schon manchmal. Hmhm (bejahend). Oder auch was so / "Habe ich das jetzt
479	so richtig verstanden?" Also, wenn jetzt zum Beispiel eine ganz andere Aktion
480	geht"Habe ich das richtig so verstanden? Ist das unsere Hausaufgabe, das und
481	das?" Das ist manchmal dann doch auch informell dann einfach.
482	[0:31:34.8] BSC: Ja. Ja, vielleicht versucht das auch ein bisschen mit einzubauen. Weil, ich
483	habe eine Kollegin, die ist halt in Brüssel und da / Wir machen / "Wir arbeiten
484	im selben Team. Aber ich / Also, wir haben teilweise noch nicht mal die gleichen
485	Aufgaben. Aber trotzdem denke ich mir so: "Wenn irgendwie was ist /" Oder wenn

486 ich halt / Ja, ihre Meinung mal haben möchte, dann möchte ich nicht einfach so,
487 "Hey, wir kennen uns ja nicht, aber was hältst du davon?" Das ist halt /Guck ich
488 schon, dass ich einfach mal so frage so, "Hey! Wie war denn dein Wochenende?"
489 oder "Wie ist dein Tag so?" Einfach um /
490 [0:32:03.9] **DFHI1:** Ja.
491 [0:32:04.3] **BSC:** So ein bisschen dieses Kollegiale mit drinnen zu haben, weil ansonsten
ist
492 es echt. Man hockt hier in seinem Zimmer und es ist schade, wirklich sehr.
493 [0:32:11.0] **DFHI1:** Ja. Aber das ist auch ein bisschen unterschiedlich im Team. Also, mit
494 manchen habe ich dann einen besseren Draht und wir schreiben über so informelle
495 Sachen wie "Wie war das lange Wochenende?", ne? "Schönen Urlaub", "Viel Spaß
496 beim Wandern!" Und keine Ahnung was.
497 [0:32:21.6] **BSC:** Ja, ja klar.
498 [0:32:22.4] **DFHI1:** auch private Sachen. Und bei anderen Kollegen dann eher nicht, die
dann halt
499 da nicht so Wert drauf legen oder da nicht viel preisgeben.
500 [0:32:28.7] **BSC:** Ja. Genau. Okay, gut. Und, was finden Sie jetzt gerade so am
501 Entscheidungsprozess, was ist da so schwierig oder herausfordernd?
502 [0:32:38.8] **DFHI1:** Die gemeinsame Zieldefinitionen. Das finde ich immer noch schwierig.
Vor
503 allem / Also, ganz besonders am Anfang des Projekts, wo jeder so selber noch ein
504 bisschen gucken musste. Erst mal ankommen. "Wie laufen die Strukturen?", "Was
505 wollen wir konkret?"
506 Also, im Projektantrag sind ja die meisten Formulierungen eher so vage und
507 allgemein formuliert. Und vor allem alle / Oder wir waren zumindest nicht
508 diejenigen, die den Projektantrag geschrieben haben. Das heißt, wir kamen an,

509 als das Projekt, Plan so alles schon fertig war. Und dann mussten wir uns auch
510 erstmal reindenken, "Was sollte damit gemeint werden?", "Was können die
511 gemeinsamen Ziele werden?" usw. Das fand ich oder finde ich auch immer noch am
512 schwierigsten.

513 [0:33:18.1] **BSC:** Ja, das klingt ja auch so. Also, wenn man da / wie Sie sagen so rein-
kommt /

514 Weil das ja bei jeder Übergabe oder so , geht ja auch immer ein bisschen an
515 Information verloren. Wie Sie sagen, dann weiß man nicht genau, wie das gemeint
516 ist und / Das stelle ich mir auf jeden Fall auch schon, ja, heikel vor.

517 Okay. Und, wenn Sie könnten, was würden Sie verändern, oder verbessern am
518 Entscheidungsprozess? Natürlich nur unter den gegebenen Umständen (lacht).

519 [0:33:43.2] **DFHI1:** Ja. Ich habe vorhin kurz die Frage gelesen und wusste auch nicht so
richtig,
520 was ich antworten soll. Also, die Frage muss ich noch mal überlegen. Mit
521 diesem, " Was passiert, wenn halt wirklich niemand so "D'accord" damit ist?"
522 Also, dass man halt letztendlich doch der Aktionsverantwortliche, dann die Macht
523 hat, dass dann halt zu entscheiden, finde ich irgendwie blöd. Weil ich das
524 eigentlich / Ich versuche/ Ich bin eigentlich so dafür / Nicht so hierarchische
525 Strukturen. Aber bei manchen Sachen, denke ich, dass dann doch vielleicht dann
526 einfach / Ja, man kommt dann voran. Also / Ja. Also, wenn es dann noch eine
527 Lösung zu gäbe irgendwie, dass man da trotzdem vorankommt, aber trotzdem
528 niemanden sich irgendwie zurück / Also, (unverständlich) ich sag mal ,vor
529 allem als Affront empfindet. Das fände ich noch gut, aber ich habe noch keine
530 richtige, konkreten Verbesserungsideen dafür.

531 [0:34:34.7] **BSC:** Vielleicht "accept to committ". Das hätte ich jetzt /

532 [0:34:37.7] **DFHI1:** Ja. Ja, so was. Ich meine so was haben wir ja in dem Prinzip ja schon, ne?

533 Also, die gehen dann schon mit und sagen: "Okay, dann machen wir das so". Also,

534 es ist jetzt nicht, dass die dann so blockieren und dass nicht mittragen oder

535 nicht mitmachen. Ja. Und wie gesagt, bei kleineren Sachen, wie Flyer / Da kann

536 man auch wirklich darüber stehen. Aber bei größeren Sache, zum Beispiel

537 Unternehmenskontakt, Konzept oder wie geht man das strategisch vor? Dann haben

538 halt jeder dann doch seine eigenen (unverständlich)

539 [0:35:02.7] **BSC:** Boa, das stelle ich mir auch schwierig vor.

540 [0:35:03.9] **DFHI1:** (lacht) Manchmal (unverständlich, beide reden)

541 [0:35:08.0] **BSC:** Das stelle ich mir auch gut vor, wenn da jemand dagegen ist oder wo der /

542 Also, wenn man / Oder / Also, wenn ich mich in die Situation hineinversetzte

543 und mir denke "Hä? Aber das macht doch gar keinen Sinn!" (lacht)

544 [0:35:18.7] **DFHI1:** Genau.

545 [0:35:19.7] **BSC:** Das stelle ich mir wirklich schwierig vor.

546 [0:35:21.0] **DFHI1:** Ja.

547 [0:35:21.9] **BSC:** Also, bei diesem / Also, das war das einzige was mir jetzt eingefallen ist

548 "Accept to commit". Das hatte ich in einem dieser Lehrbücher zum Thema

549 Entscheidungsfindung (unverständlich) virtuellen Team gefunden. Dass die dann

550 gesagt haben, "Okay, also die werden nicht zustimmen. Das ist klar. Aber man

551 muss sie dazu bringen, dass sie sagen, auch wenn sie nicht zustimmen, dass sie

552 sich dazu verpflichten es trotzdem zu unterstützen." Das war so deren Ansatz

553 dazu. Weil ansonsten hat man halt diese Gefahr, dass es dieses strategische

554 Blocken halt gibt. Genau.

555 [0:35:55.3] **DFHI1:** Ja. Nein, also das hatten wir Gott sei Dank eben noch nicht der Fall.
Also

556 das /

557 [0:35:58.3] **BSC:** Drücke ich mal die Daumen, dass das so bleibt (lacht)

558 [0:36:00.2] **DFHI1:** Oh, hoffe ich auch (beide lachen).

559 [0:36:02.2] **BSC:** Ja, dann sind wir auch soweit fertig. Das ist ja echt fast eine

560 Punktlandung gewesen. Richtig gut.

Annex 14 Transcript DFHI2 and Declaration of Consent

Einverständniserklärung

zwischen der

Westsächsischen Hochschule Zwickau
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
Scheffelstraße 39
08066 Zwickau

und

Pascal Hoffmann
Freiherr-vom-Stein-Str. 1
54329 Konz

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls
Master Thesis am 25.05.2021

erstellten Videoaufnahmen und deren Transkriptionen

ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen

für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen

alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden

mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

stimme ich ausdrücklich zu

stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 21.05.2021 Unterschrift:



Interview DFHI2

- 1 [0:00:00.0] **BSC:** (unverständlich) jetzt gleich. (unverständlich) So genau. Ja, sind Sie
- 2 damit einverstanden, dass ich die Aufzeichnung, dass ich unserer Interview hier
- 3 aufzeichne?
- 4 **DFHI2:** [0:00:16.0] Ja.
- 5 **BSC:** [0:00:17.0] Ich bin richtig gespannt. Ich hatte jetzt schon die Möglichkeit, ein paar
- 6 Interviews zu haben. Und es hat wirklich jeder sehr unterschiedlich geantwortet.
- 7 Also, es ist, wie ich schon gesagt, es gibt gar kein richtig und kein falsch.
- 8 Und ja, für mich ist wirklich alles interessant was Sie sagen. Und wenn Sie
- 9 dabei auch immer auf die Medien eingehen, die genutzt werden, dann ist das für
- 10 mich immer super spannend. Genau. Aber wir fangen erst mal ganz einfach an. Und
- 11 zwar würde mich interessieren, was sind denn Ihrer Meinung nach die
- 12 Voraussetzungen, damit eine Entscheidung gefällt werden kann?
- 13 [0:00:52.9] **DFHI2:** Ich hatte ja zwei Definitionen gesehen gehabt, die Sie mir geschickt
- 14 haben.
- 15 Und ich glaube, die eine hat ganz gut gepasst, die ausführliche. Dass man
- 16 zumindest mal alle wichtigen Informationen zusammenträgt, sich dann austauscht
- 17 mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dann die Optionen abwägt. Und dann
- 18 noch die ja, die Optionen, für die man am passendsten empfindet, sich dann dafür
- 19 entscheidet. Also, ich glaube, das ist so der typische Entscheidungsprozess, den

19 wir auch so haben. Aber manchmal müssen Entscheidungen auch relativ schnell
20 gefallen werden und man kann sich nicht so oft austauschen. Und dann gibt es
21 doch eine Person, die dann auch Entscheidungen treffen muss. Vor allem, wenn es
22 jetzt so Veranstaltung sind, die gerade laufen. Und das sind immer Hunderte von
23 Personen, die warten. Da muss man auch schnell mal entscheiden, ohne dass man
24 jetzt seine Information hat.

25 [0:01:41.9] **BSC:** Und wer ist denn meistens die Person, die die Entscheidung trägt? Sind das
26 dann wirklich die Verantwortungsträger? Oder sind das die Leute, die vielleicht
27 für die Technik oder so verantwortlich sind? Und die dann sagen, "Nein, das
28 machen wir jetzt so?"

29 **DFHI2:** [0:01:56.0] Nein, ich denke, das ist der Projektkoordinator oder Projektverantwortlichen
30 dann. Also /

31 [0:02:01.3] **BSC:** Ja. Und welches sind bei Ihnen so die typischen Anlässe oder Situationen,
32 bei denen Sie und Ihr Team sich treffen, um Entscheidungen zu fällen?

33 **DFHI2:** [0:02:13.0] Ja. Was wir etabliert haben, schon von Anfang an, ist so ein wöchentliches
34 Jour-Fixe. Das findet immer montags statt, um neun, halb zehn. Direkt am Anfang
35 der Woche, wo man darüber diskutiert und dann auch noch mal so ein bisschen die

36 Aufgaben aufteilt. Und das ist, glaube ich, ja auch ganz gut, dass jeder weiß,
37 was so die besonderen Aufgaben während der Woche sind und wer dafür zuständig
38 ist. Und so kann man dann, glaube ich, auch ganz gut wissen, wer dann die
39 Entscheidungen trägt.

40 [0:02:41.6] **BSC:** Und das ist das ganze Team, richtig?

41 **DFHI2:** [0:02:45.0] Genau, das ist das komplette Team. Also, da ist jeder nach und nach
42 dran, wo er gerade so arbeitet, was die Woche jetzt wo dran ansteht. Und / Genau.

43 **BSC:** [0:02:57.0] Und weil mir die Medien ja besonders wichtig sind, würde ich hier gerne
44 wissen, WIE treffen Sie sich? Über / Ist es eine Plattform, ist es eine
45 Telefonkonferenz?

46 [0:03:06.0] **DFHI2:** Also, am Anfang war das / Also, was heißt am Anfang? Das hört sich
47 so an,
48 als wäre Corona schon Ewigkeiten da (lacht). Aber sagen wir mal, vor Corona, war
49 das immer im Büro. Und da waren wir auch am Anfang so ein bisschen skeptisch.
50 "Ja, geht das überhaupt alles über Teams?" Und jetzt machen wir das über Teams.
51 Seit jetzt letztem Jahr im März. Und das funktioniert auch sehr gut, muss man
52 sagen.
53 Wichtig ist, glaube ich, nur, dass jeder auch die Kamera an hat. Das merkt man
auch, wenn man die Kamera an hat. Dann ist das deutlich besser, als wenn jeder

54 die Kamera aus hat. Das merke ich bei den Studierenden. Die haben oft gerne die
55 Kamera aus. Aber mit denen mache ich ja auch die Projekte und da möchte ich auch,
56 dass sie die Kamera anhaben, außer jemand hat eine schlechte Internetverbindung.
57 Aber jetzt mit dem Team, da haben wir uns geeinigt, dass es doch ganz gut ist
58 die Kamera anzuhaben. Da ist das auch deutlich interaktiver. Aber wir machen das
59 alles bei Teams.

60 [0:03:49.5] **BSC:** Ja, es ist auch meine Befürchtung immer bei den Interviews. Hoffentlich
61 haben die alle Kameras an, weil / Das ist / Ich finde, man kann wirklich viel
62 besser interagieren, als wenn man nur einen schwarzen Bildschirm hat und dann
63 sich (unverständlich) denkt, "Okay. Hoffentlich kommt es gut an." (unverständlich)

64 **DFHI2:** [0:04:28.0] Ja. Nein, aber / Es ist, glaube ich, schon gut, dass man auch da die
Kamera
65 dann an hat. Weil Gestik und so macht, glaube ich, doch Einiges aus. Man sieht
66 dann auch, ob die Person wirklich dabei sind oder nicht. Also, es gibt ja / Wir
67 haben zig, inzwischen zig Sitzungen. Und da merkt man aber auch selber für sich,
68 dass man ab und zu mal ein bisschen / Dann doch die E-Mails bearbeitet, weil /
69 Ich finde, die Sitzungen sind deutlich mehr geworden. Und die Schwierigkeit ist
70 vor allem / Weil wenn man dann im Raum vor Ort sitzt, dann hat man in der Regel
71 den Laptop nebendran, ist aber nicht die ganze Zeit dran. Und hier bei den

72 Online- Sitzungen ist es doch wichtig, dass man da auch keine E-Mails oder so

73 bearbeitet. Ich sehe jetzt auch bei mir rechts das da die E-Mails eintreffen.

74 Aber wenn ich die jetzt bearbeiten würde während dem Interview, dann / (beide

75 lachen)

76 **BSC:** [0:05:10.0] Dann können wir die 40 Minuten aber nicht einhalten (lacht).

77 **DFHI2:** [0:05:14.0] Genau. Also, ich denke, das ist wichtig, dass jeder aktiv auch dabei ist

78 dann.

79 **BSC:** [0:05:19.0] Ja. apropos aktiv dabei sein. Ich möchte Sie jetzt bitten, Ihren Stift und

80 Zettel nutzen. Und zwar würde ich gerne, dass Sie mir einmal aufzeichnen, wie

81 gerade der Entscheidungsprozess bei Ihnen im Homeoffice abläuft.

82 **DFHI2:** [0:05:35.0] Hmhm (bejahend). Gut, es sitzt natürlich jeder vom PC. Ich bin nicht

83 sehr

84 **BSC:** [0:05:41.0] Das macht überhaupt nichts. Wirklich, das macht einfach gar nichts. Das

85 ist / Ja.

86 [0:05:45.7] **DFHI2:** Ich mache mal für diese Teambesprechung, ja? Und dann gibt es ja /

87 Genau

88 also, das ist im Team, wo das diskutiert wird. (...) Also, wir sind insgesamt so

89 fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einer ist der Direktor, ja?

89 [0:06:09.0] **BSC:** Hmhm (bejahend).

90 [0:06:10.0] **DFHI2:** Der Direktor. Dann bin ich der Referent des Direktors. Des Direktors. Und

91 dann haben wir vor allem Mitarbeiterinnen. Aber ich kürze es mal ab mit "MA",

92 ja? Und die diskutieren dann zusammen im Kreis. Aber am Ende entscheidet

93 insbesondere auch der Direktor. Der hat natürlich die letzte Befugnis. Aber der

94 teilt das dann noch öfters mal dann noch an mich. Und dann habe ich auch die

95 Entscheidungsmacht. [0:06:47.0] Also, ich hab es so weit eingezeichnet.

96 **BSC:** [0:06:49.0] Okay, darf ich das auch sehen?

97 **DFHI2:** [0:06:51.0] Ja, (lacht) ich hoffe ich habe groß genug gezeichnet. Sieht man da was?

98 **BSC:** [0:06:54.0] Ja, Sie können es auch ruhig ein bisschen weiter weghalten. Dann kann ich

99 es noch besser sehen. Okay, ich sehe den Direktor und Ich sehe Sie. Und ich sehe

100 die Mitarbeiter. Okay. Ja, das / Ich / Wenn das jetzt doof klingt als Frage, tut

101 es mir leid. Wofür stehen denn die Kreise? In den /

102 **DFHI2:** [0:07:09.0] Also, der Kreis ist, dass jeder nach und nach dran ist. Also, von links nach

103 rechts. [0:07:13.0] Jeder sagt, wo er gerade dran arbeitet und wo er Schwierigkeiten hat,

104 eine Entscheidung zu finden oder es nicht selber entscheiden kann.

105 **BSC:** [0:07:21.0] Ah, ich glaube, ich verstehe es jetzt besser. Kann es sein, dass Sie den

106 Bildschirm mit dem Menschen und den Gesichtern gezeichnet haben?

107 [0:07:26.7] **DFHI2:** Ja, genau das ist das Ziel.

108 **BSC:** Ah! Das ist das!

109 [0:07:28.4] **DFHI2:** Hmhm (bejahend).

110 [0:07:29.1] **BSC:** Okay!

111 [0:07:29.4] **DFHI2:** Genau das sind die Männchen mit den Gesichtern. Also, Direktor, Referent des

112 Direktors, Mitarbeiterin 1, 2 und 3.

113 [0:07:37.1] **BSC:** [0:07:38.0] Okay.

114 [0:07:38.5] **DFHI2:** Ab und zu ist da auch noch Mitarbeiterinnen 4 dabei. Und die tauschen sich

115 dann im Kreis aus. Jeder nach und nach. Da gibt es auch die feste Rangfolge. Man

116 weiß genau, wer zuerst dran ist.

117 **BSC:** [0:07:48.0] Und warum?

118 **DFHI2:** (unverständlich) / Das hat sich so ein bisschen etabliert. Also, zum

119 Beispiel auch, wenn wir vor Ort sind, da hat auch irgendwie jeder schon seinen

120 Sitzplatz. Es ist ein bisschen wie in der Schule damals. Also, man weiß genau,

121 (BSC lacht) wo man sitzt und wer dann dran ist. Es ist aber auch, glaube ich,

122 wichtig für die Strukturierung. Also / Genau. (**BSC:**(unverständlich)) Also, wir

123 diskutieren dann. Und wie gesagt, am Ende entscheidet, dann / Sagt der Direktor

124 dann noch mal / Ich gebe dann doch noch mal mein Input und mein Feedback. Aber

125 wenn es jetzt so / Es gibt halt unterschiedliche Prozesse. Wenn die dann doch

126 länger noch mal dauern, dann kann ich das auch dann mal entscheiden mit dem

127 Mitarbeiter selbst. Wenn das jetzt nicht direkt in der Stunde geht von der

128 Teamsitzung. Dann übernehme ich auch dann die Entscheidung und die Aufgabe mit

129 der Kollegin dann.

130 **BSC:** [0:08:35.0] Ah, ja. Und wer? Wer ist das, der auf / Sag ich mal, auf die Idee kommt,

131 "Wir brauchen jetzt hier eine Entscheidung" oder "Das sollten wir diskutieren."

132 Kommt das dann von den Mitarbeitern? Die das / die halt auch gerade vorstellen,

133 was sie machen? Oder ist es dann der Direktor, der sagt: "Hm, das sollten wir

134 noch mal überlegen und absprechen."

135 **DFHI2:** [0:08:57.0] Das kommt in der Regel von den Mitarbeitern selbst. Also, das hat sich

jetzt

136 so etabliert, weil wir haben nur eine Stunde, anderthalb Stunden. Wichtig ist

137 schon, dass man dann auch nur die Punkte anspricht, die auch zu diskutieren sind.

138 Wenn ich jetzt alle meine Aufgaben aufzählen würde, wo ich jetzt / Also,

139 wichtig ist, dass man die Punkte bespricht, wo auch mehrere Personen involviert

140 sind und wo es noch Fragezeichen gibt.

141 [0:09:18.7] **BSC:** Okay, gut. Und dann möchte ich noch ein bisschen mehr auf die

142 Rollenverteilung eingehen. Ich muss zugeben, ich habe heute leider ein Problem.

143 Ich weiß nicht, warum, aber dieses Word-Dokument möchte sich nicht öffnen.

144 Deswegen / Ja, Ich / Also, ich / Es gibt ja verschiedene Rollen in einem Team.

145 Und die können zum Beispiel sein, dass es Leute gibt, die eine Entscheidung

146 vorbereiten. Es gibt Leute, die beratend tätig sind. Es gibt Leute, die die

147 Entscheidung fällen natürlich. Oder es gibt auch ein ganzes Gremium. Gibt es das

148 bei Ihnen auch?

149 **DFHI2:** Also, wie gesagt, am Ende hat der Direktor natürlich die Macht und

150 entscheidet dann auch. Ansonsten natürlich diskutiert man im Kreis. Also, nicht

151 im Kreis, das hört sich negativ an, aber im kompletten Team. [0:10:20.0] Und / Wie soll ich

152 das sagen? Also / Wenn es so Entscheidungen sind, die wichtig sind für den

153 Prozess, damit man relativ schnell wieder weitermachen kann, dann kann ich das

154 auch entscheiden. Da ist zum Beispiel Erasmus. Wie ist das jetzt mit den

155 Studierenden zu machen? Wenn es dann aber mehr so größere Auswirkungen hat,

156 dann nehmen wir auf jeden Fall den Direktor mit rein.

157 **BSC:** [0:10:44.0] Ah, ja.

158 **DFHI2:** Man muss immer Prinzip abwägen, was kann man selber entscheiden? Was sollte

159 man dann noch von der obersten Instanz entscheiden lassen? Und ich glaube, von

160 der obersten Instanz müsste man auf jeden Fall immer entscheiden lassen, wenn es

161 wirklich umfangreiche Auswirkungen hat auf den Prozess. Ich bin dann eher da,

162 und damit der Prozess vorangeht, das zu entscheiden. Weil / Ja. / Ich denke, man

163 hat auch die Expertise im Laufe der Jahre, wo man genau weiß, was das Gute ist.

164 **BSC:** [0:11:12.0] Okay. Und von wem kommen die die Informationen für die Entscheidungen? Ist

165 das dann ein Mitarbeiter, der sich in genau diesem Resort auskennt oder wird er

166 auch zusammengearbeitet?

167 **DFHI2:** [0:11:26.0] Seitdem das Homeoffice ist, finde ich, arbeitet jeder mehr für sich. Es war

168 früher, dass man sich öfters mal zusammen getroffen hat und zusammen daran

169 gearbeitet hat. Aber ich finde, so der Entscheidungsprozesses inzwischen jetzt

170 eher / Also, man bereitet das vor Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter. Und dann

171 entscheidet man das zusammen. Aber es ist vor allem der Mitarbeiter oder die

172 Mitarbeiterin, die das vorbereiten. Das ist jetzt, finde ich im Homeoffice

173 deutlich mehr geworden.

174 [0:11:56.0] **BSC:** Und Sie haben ja auch eben öfter erwähnt, dass das so im Kreis diskutiert

175 wird. Ich frage mich, ist das dann so, dass jemand sein Anliegen vorstellt oder

176 den Stand der Dinge gerade vorstellt und die die anderen kommentieren das dann?

177 Oder ist es wirklich einfach nur eine Person sagt, was er hat und sagt, "Okay,

178 dafür bräuchte ich jetzt eine Entscheidung" und es wird gar nicht diskutiert?

179 **DFHI2:** [0:12:22.0] Nein, nein. Man wird das schon diskutieren, weil oft sind das dann auch

180 Sachen, wo dann verschiedene Personen oder Abteilungen betroffen sind, oder

181 Abteilungsbereiche. Zum Beispiel die Dame aus dem Studierendensekretariat sagt

182 dann noch mal, was das für Auswirkungen hat auf den Studierenden-Service. Und da

183 ist das schon dann wichtig, dass man auch das zusammen dann / Also, zusammen

184 diskutiert, vorbereitet und am Ende dann auf eine Entscheidung kommt.

185 **BSC:** [0:12:51.0] Okay. Und jetzt würde ich gerne noch mal ein bisschen so auf den Anfang von

186 einem Entscheidungsprozess eingehen. Und zwar, wie generieren Sie denn die

187 Informationen und die Daten, die für die Entscheidung notwendig sind? Also, wenn

188 Sie jetzt ein Anliegen haben, dass Sie in diesem Gremium dann vorbringen möchten

189 , was machen Sie dann?

190 [0:13:12.4] **DFHI2:** Also, ich schaue mir ja noch mal die Sachlage an. Ich schaue noch mal / Auch

191 überlege noch mal für mich, was das denn für Auswirkungen hat auf die einzelnen

192 Personen und auch auf den Prozessen, auf das Ergebnis. Und dann schaue ich schon

193 noch mal, welche Vor- und Nachteile die einzelnen Punkte haben. Oder wenn man in

194 die Richtung geht, was hat das für Auswirkungen? Geht man in die andere

195 Richtung? Was hat das für Auswirkungen?

196 **BSC:** [0:13:39.0] Und das ist ja dann /

197 **DFHI2:** Also man bereitet es ja dann schon vor.

198 [0:13:41.2] **BSC:** Ja. Und / Also, ist das viel so eigenes Wissen, dass Sie sich darüber

199 Gedanken machen oder gehen Sie auch in die Recherche?

200 **DFHI2:** [0:13:51.0] Nein, schon auch in Ihrer Recherche. Auf jeden Fall. Kommt natürlich auf das

201 Thema drauf an. Aber man geht auf jeden Fall auch in die Recherche und tauscht

202 sich auch noch mal mit anderen Abteilungen aus. Ich (unverständlich, beide

203 reden)

204 **BSC:** [0:14:03.0] Wie läuft der Austausch? Stichwort (unverständlich)

205 [0:14:04.7] **DFHI2:** Ja, inzwischen / Früher ging das auch viel noch mal über den Flur, wo man

206 sich noch mal mit getroffen hat kurz. Oder auch draußen mal, wenn man mal kurz

207 Pause gemacht hat. Oder auch beim Mittagessen / Also, beim Mittagessen, war

208 natürlich dann auch / Man hat dann die ganz große Mensa vor sich gesehen und

209 dann wusste man, "Ah ja, da habe ich ja noch ein paar Themen, zum Beispiel, mit

210 der Studienleitung." Es ist / Hat sich dann an den Tisch gesetzt. Und jetzt ist

211 inzwischen doch der Austausch wesentlich weniger geworden. Also, ja.

212 Jetzt dann über Teams kann man natürlich auch anklingen. Aber es gibt keine

213 Pflicht in Teams online sein zu müssen. Telefon ist auch schwieriger geworden

214 jemanden zu erreichen. E-Mail klappt zwar auch ganz gut, aber /

215 Deshalb glaube ich auch, weil man nicht mehr so gut zu erreichen ist,
216 entscheidet man auch viel für sich selbst dann noch mal.
217 Man ist, glaube ich, autonomer geworden in dem ganzen Prozess. Und weil / Wenn
218 jedes Mal jetzt dann noch mal Rückfrage hat. Man weiß vorher hat der
219 Mitarbeiterin ist jetzt jetzt im Büro von 9 bis 17 Uhr. Man kann da reingehen.
220 Jetzt inzwischen ist das doch deutlich schwieriger geworden. Also, die Recherche
221 / Das ist viel eigene Recherche noch mal geworden auch. Weil sonst dauert das,
222 glaube ich, auch alles viel zu lange, bis man die andere Person erreicht hat im
223 Homeoffice.
224 **BSC:** [0:15:23.0] Ich frage mich auch gerade, wo Sie gesagt haben / Sie haben das so
einfach
225 dahingesagt. Ja, aber über Telefon ist man so schlecht erreichbar. Aber ich
226 frage mich rufen die Leute bei Ihnen auf Festnetz an oder ist das dann das
227 private Handy?
228 [0:15:35.0] **DFHI2:** Ja, ich weiß nicht. Ich / Also, ich habe jetzt eine Rufumleitung reinge-
macht
229 von meinem Telefon aus (BSC Hmhm), der Arbeit aufs Handy. Nur oft auch / Das
230 Problem ist jetzt zum Beispiel auch während wir jetzt diskutieren, habe ich zwei
231 Anrufe hier. Und ich weiß aber auch oft nicht von wem die Nummer ist . Und
232 manchmal ist es dann auch die Zentrale und eigentlich bin ich echt immer gut

233 erreichbar. Aber letzte Woche hat auch eine Studienleistungen mir gesagt, ich

234 wäre schwieriger als der Papst zu erreichen.

235 **BSC:** [0:16:00.0] (lacht)

236 **DFHI2:** Aber wenn die /

237 [0:16:02.4] **BSC:** Vielleicht liegt das daran, dass sie gerade viele Leute haben, die sie

238 erreichen wollen. Weil Sie gerade gesagt haben, dass Sie / Rechts, da die

239 E-Mails reinploppen, Sie sind mit mir am Reden und Sie haben gerade zwei

240 verpasste Anrufe.

241 **DFHI2:** [0:16:14.0] Ja, und dann habe ich noch Teams hier / Und also, Teams, dann WhatsApp, auch

242 noch Kollegen oder der Hiwi. Also, man verliert echt irgendwann mal den

243 Überblick. Auch mit den /

244 **BSC:** [0:16:28.0] Haben Sie da auch eine Struktur? Irgendwie so wie, dass Sie sagen, "Okay.

245 Von 8 bis 10 mache ich erst einmal E-Mails. Danach mache ich / Gucke ich mir an,

246 was so in Teams passiert. Oder ist es so: Mal das eine, mal das andere, so

247 (unverständlich).

248 [0:16:43.7] **DFHI2:** Ja, ich versuche das inzwischen schon. Habe ich vorher auch so gemacht. Aber

249 das ist sehr unstrukturiert, wenn man von da nach da läuft. Also, ich habe jetzt

250 meine Aufgaben, die habe ich in Excel mal in so eine To-do-Liste gemacht und die

251 teile ich dann nach Wochentagen ein. Und die arbeite ich dann ab. Und dann

252 schaue ich mir / Dann weiß ich schon ganz genau, mit wem, wo ich dann

253 kommuniziere. Wichtig ist vor allem die Sachen, die ich erledigen muss und wo

254 ich dann die Informationen her bekomme, weiß ich dann jetzt inzwischen auch

255 schon. Ja.

256 [0:17:11.5] **BSC:** Und /

257 **DFHI2:** [0:17:13.0] Meistens /

258 [0:17:13.7] **BSC:** Woran machen Sie das fest, mit wem Sie / Also, mit wem Sie was über welches

259 Medium kommunizieren? Das finde ich nämlich voll spannend.

260 [0:17:20.9] **DFHI2:** Also, bei der einen Kollegin weiß ich zum Beispiel, ich kann ihr bei Teams

261 schreiben, die antwortet / Die ist nicht online, weil es keine Verpflichtung ist.

262 Der schreib ich dann per E-Mail. Bei der anderen Kollegin, weiß ich, dass sie

263 immer bei Teams online ist. Dann weiß ich, kann ich bei ihr mit Teams

264 kommunizieren. Die eine Kollegin ,weiß ich, dass ich die eher per Telefon /

265 Also, ich glaube, man weiß das inzwischen nach anderthalb Jahren fast / Corona

266 und Homeoffice. Wie man am besten die andere Person erreicht . Aber es ist

267 natürlich schwierig, auch für Personen außerhalb des Teams. Und das finde ich,

268 ist dann doch auch ziemlich unübersichtlich geworden alles ein bisschen. Also

269 wenn, dann sollte das schon einheitlich sein, dass jeder mal Teams verwendet,

270 von dann bis dann. Aber viele finden sich dann beobachtet. Ist man dann auch

271 online, wenn dann? / Wenn da grün ist oder so? Hat Vor- und Nachteile. Ja.

272 [0:17:36.5] **BSC:** Ich kann Ihnen mal nachher ein interessantes Video schicken, das ich
auf

273 YouTube zu dem Thema gesehen habe und zu der Struktur, wie man das ganz gut

274 machen kann. Finde ich wahnsinnig interessant. Ist noch gar nicht so lange.

275 **DFHI2:** [0:18:24.0] Ja, nein gerne.

276 **BSC:** [0:18:26.0] Okay, dann kommen wir noch mal zurück zu unser Entscheidungspro-
zess. Sie

277 sind in die Recherche und in den Austausch gegangen, haben das jetzt für sich

278 auf jeden Fall schon mal so fertig. Sie wissen, welche Optionen es gibt. Und

279 jetzt ist die Frage, wie werden diese Informationen und Daten, die Sie ja

280 gesammelt haben / Wie präsentieren die in diesem Meeting?

281 **DFHI2:** [0:18:53.0] Ja, also ich mache mir dann immer Stichwörter. Und ja, die Stichwörter,
die

282 erkläre ich dann im Zusammenhang noch mal.

283 **BSC:** [0:19:00.0] Digital oder schriftlich? Also, noch ganz /

284 **DFHI2:** [0:19:02.0] Schriftlich alles. Also /

285 [0:19:03.7] **BSC:** Ja.

286 [0:19:04.2] **DFHI2:** Jetzt inzwischen auch. Ich versuche papierloses Büro zu machen. Also, schon

287 viel auch mit Excel. Vor allem viel auch / Also, ich habe da verschiedene

288 Strukturen. Einmal meine To-dos, einmal / Ich habe das alles aufgeschrieben.

289 Also, einmal weiß ich dann die drei Punkte, die ich mit Mitarbeiterinnen 1

290 besprechen möchte. Mit / Drei Punkte, mit Mitarbeiterinnen 2 und 4 Punkte zum

291 Beispiel mit meinem Chef. Und dann habe ich aber noch mal eine Liste, die ich

292 mit allen besprechen möchte.

293 Also, ich glaube, da muss man schon strukturiert sein, wenn man so in dem / Wenn

294 man in so einer Position ist, wo man viel entscheiden muss auch.

295 Also, ich schreibe das schon alles in Excel noch mal auf. Mit wem ich gerade was

296 gegeben habe. Weil sonst verliert man komplett, glaube ich, den Überblick. Also,

297 wichtig ist schon, welcher Mitarbeiter gerade wo dran arbeitet.

298 Das wird auch Deadlines definieren, das ist im Homeoffice auch ganz wichtig

299 geworden. Wenn man jetzt jeden Tag jemanden sieht im Büro, dem "Guten Morgen"

300 sagt, mit in die Mittagspause geht, dann weiß man direkt wo der dran arbeitet.

301 Aber dadurch, dass man die Pausen nicht mehr miteinander verbringt / Man geht

302 nicht mal schnell über den Flur zwei Meter / Ist das echt wichtig geworden seit

303 dem Homeoffice. Dass man sich das genau aufschreibt, wer wo gerade dran arbeitet.

304 Sonst verliert man da echt den Überblick.

305 **BSC:** [0:20:17.0] Ja, das stimmt. Das stimmt. Ich glaube, das ist auch / das ist eine gute

306 Idee, was / oder eine gute Technik, die sie da haben. Weil / Also, ich sage

307 immer man is so blind. (unverständlich) Das ist, glaube ich, wirklich ganz gut, sich das

308 so aufzuschreiben. Dann weiß man halt einfach, was die anderen gerade machen.

309 **DFHI2:** [0:20:44.0] Ja, ich habe auch zum Beispiel drei Hiwis. Also, drei studentische

310 Hilfskräfte. Und da haben wir auch in Teams ein Team zusammen. Jeder Hiwi hat

311 seinen Ordner. Aber wir haben zusammen eine Excel-Datei, Aufgaben, aktuelle

312 To-dos. Und da sieht jeder von den dreien, was der andere gerade macht und mit

313 wem er gerade zusammenarbeitet. Dann haben wir dann noch mal die Deadline. Also,

314 das Datum, wann das erledigt sein muss, haben wir dann noch mal notiert und /

315 [0:21:09.3] **BSC:** Ah, voll gut.

316 [0:21:10.8] **DFHI2:** Dann auch noch der Diskussions / Also, was gerade noch zu entscheiden ist.

317 Also, alles wirklich in einer Übersicht in Excel. Über Teams jeder hat Zugriff.

318 Man schreibt dann zusammen auch gerade rein. Also /

319 [0:21:22.0] **BSC:** Aber ich muss gerade mal fragen, es gibt ja auch diese Funktionen von Teams.

320 Genau das, was Sie beschreiben.

321 [0:21:27.9] **DFHI2:** Hmhm. (bejahend).

322 [0:21:28.8] **BSC:** Hat / Oder es / Funktionieren die bei Ihnen gar nicht?

323 **DFHI2:** [0:21:32.0] Doch, doch. Aber ich bin mehr der Fan von Excel. Also, ich habe jetzt auch /

324 [0:21:34.9] **BSC:** Aha.

325 [0:21:35.4] **DFHI2:** eine Kollegin und die arbeitet auch an einem Projekt. Also, für ein größeres

326 Projekt. Und die hat das vorher auch nie so in Excel gemacht. Die hat da in

327 Teams so ganz komplizierte Tools benutzt. Und ich habe ihr jetzt das mal gezeigt,

328 wie ich das mache in Excel. Und die ist jetzt auch darüber gewechselt. Also,

329 **BSC:** [0:21:53.0] (lacht)

330 [0:21:54.1] **DFHI2:** Also, man kann wirklich viele Tools inzwischen nutzen. Also, es gibt bei

331 Teams, glaube ich, zwei, drei verschiedene Apps, die man da herunterladen kann.

332 Aber am Ende ist das dann nicht alles übersichtlich. Also / Ja. Also, auch mit

333 den Aufgaben hin- und herschieben, wer da gerade was macht. Dann in diese Kachel

334 / Also, ich bin da nicht so der Fan davon, muss ich zugeben.

335 **BSC:** [0:22:16.0] Ja, das ist ja doch interessant. Warum wird das eine angenommen? Und warum

336 das andere nicht angenommen wird? Und wie Sie sagen, manchmal ist das auch /

337 Wahrscheinlich können diese Programme mehr als die Excel-Datei. Das kann ich mir

338 schon vorstellen. Aber dadurch, dass die mehr kann, ist die auch sehr komplex

339 und dann ist es nicht so übersichtlich. Und /

340 **DFHI2:** [0:22:34.0] Ja. Wir haben zum Beispiel Social Media, wo wir die Kanäle von unserem

341 Hochschulinstitut betreiben. Und hier haben wir jetzt mit der Projektgruppe

342 Trello. Und bei Trello bekomme ich jetzt halt die ganze Zeit die

343 Benachrichtigungen auf dem Handy. Und / Also, keine Ahnung. Ich habe da jetzt /

344 Heute Morgen hatte ich da seit gestern Nachmittag 50 Benachrichtigungen.

345 [0:22:53.0] **BSC:** Ach, ja.

346 [0:22:54.7] **DFHI2:** Was soll ich mir jetzt alle 50 Benachrichtigungen durchlesen? Jeder hat

347 schon die anderen kommentiert. Da weiß ich gar nicht mehr, was der aktuelle

348 Stand ist. Da bin ich nicht da so der Fans so davon dann. Also /

349 **BSC:** [0:23:06.0] Ja, das ist (unverständlich).

350 [0:23:06.8] **DFHI2:** Ich (unverständlich) auch lieber kurz anzurufen. Als jetzt Ewigkeiten

351 irgendwie noch E-Mails da rumzuschreiben. Also, ich bin auf jeden Fall eher so

352 der Fan davon, mal kurz das Handy in die Hand zu nehmen und jemanden anzurufen

353 oder sich da auch auszutauschen. Also / Ja. Also, viel, viel lieber so wie

354 jetzt über Teams oder so. Da kann man viel mehr entscheiden oder auch schneller

355 entscheiden. Zusammen entscheiden als jetzt zig E-Mails da rumzuschicken.

356 **BSC:** Gut. Also, wir haben jetzt einen wunderschönen Exkurs gemacht. Aber meine

357 Frage, haben wir leider nicht beantwortet (lacht).

358 **DFHI2:** [0:23:37.0] Okay (lacht).

359 **BSC:** [0:23:38.0] Aber es ist auch meine Schuld. Ich war zu / Sie haben ja einfach

360 interessante und wichtige Sachen gesagt, die halt auch gut /

361 Genau, also Sie haben Ihr /

362 [0:23:45.9] **DFHI2:** (unverständlich)

363 [0:23:46.4] **BSC:** Materialien. Wie präsentieren Sie die in diesem Gespräch? Also, machen Sie

364 eine Powerpoint-Präsentation zum Beispiel? Ich muss /

365 [0:23:52.4] **DFHI2:** Nein, nein. Also, jetzt hier für diesen kleinen Kreis oder wo die Stunde ist,

366 da machen wir natürlich keine Powerpoint-Präsentation. Dann muss man knapp

367 präzise sein und direkt auf den Punkt kommen. Habe ich jetzt größere Projekte.

368 Zum Beispiel: Jetzt haben wir digitale Abzeich(en) / Also, ich mache viel

369 Projektmanagement, Projektkoordination und / Da muss dann natürlich auch die

370 Projektleitung, also der Direktor insbesondere auch öfters mal entscheiden. Und

371 da stelle ich denen das dann kurz vor / Auch / Kann Powerpoint sein, kann Excel

372 sein, kann Word sein / Unterschiedlich. Und ich stelle ihm das kurz vor und er

373 entscheidet dann also. Ich glaube, wichtig ist geworden, weil jeder nur wenig

374 Zeit hat. Das knapp und kurz vorzustellen. Statt eine Stunde jetzt da hin und

375 her / Also, man muss, glaube ich, aufpassen, dass man ziemlich zügig auf den
376 Punkt kommt, wo dann die Person entscheiden muss. Sonst diskutiert man die ganze
377 Zeit nur.

378 [0:24:51.9] **BSC:** Und / Jetzt sind wir letztendlich angekommen bei der eigentlichen
379 Entscheidung. Wie macht der / Also, wenn ich das richtig verstanden habe, das
380 ist ja nur der Direktor das / Fragt er noch mal in die Runde und sagt so was,
381 "Sind wir alle damit einverstanden?" Oder sagt er "Ich finde, wir sollten das so
382 machen. Basta"?

383 **DFHI2:** [0:25:13.0] Also, er fragt. Also / Das ist im Prinzip auch wie gesagt, der Direktor
kann
384 entscheiden. Ich kann auch entscheiden. Man fragt in die Runde, was man von der
385 Entscheidung hält. Aber man diskutiert nicht endlos.

386 Also, er hatte das auch schon mal gesagt gehabt, dass es schön ist zu
387 diskutieren, sich auszutauschen. Aber wenn man sieht, dass es einfach zu lange
388 dauert, dann gibt es halt doch eine Person, die das entscheidet. Also, man muss
389 es dann einfach mal mittragen und mitmachen.

390 Und ich glaube auch so / Man hat auch öfters mal den Gesamtüberblick. Im
391 Gegensatz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die wirklich nur für das
392 Operative zuständig sind. Die haben dann auch nicht komplett auch von der

393 Hochschule die Sicht. Und auch von den anderen Mitarbeitern, von den anderen

394 Abteilungen. Manchmal muss man dann einfach in den sauren Apfel beißen und das

395 dann auch so machen, wie das dann entschieden wurde.

396 **BSC:** [0:26:07.0] Ja, das klingt gut. Dann sind wir schon beim nächsten Thema. Und zwar die

397 Frage, "Wie stellt man denn sicher / Oder wie stellen Sie in Ihrem Team sicher,

398 dass die Entscheidungen, die getroffen wurden auch umgesetzt werden?"

399 **DFHI2:** [0:26:18.0] Ja, also wie gesagt, ich mache das im Prinzip so, dass ich mir das dann

400 immer noch auf Excel aufschreibe, was denn die Mitarbeiterin oder der

401 Mitarbeiter machen muss. Und dann frage ich

402 [0:26:28.7] **BSC:** (unverständlich)

403 **DFHI2:** Dann auch / Wie bitte?

404 **BSC:** [0:26:30.0] Sehen die das auch dann in der /

405 **DFHI2:** [0:26:32.0] Das sehen die. Also, manchmal. Also / Manchmal bin ich so offen und zeige

406 denen dann noch mal die Punkte, die offen sind bei denen. Aber / Das war vor

407 allem / Aber jetzt durch das Virtuelle sehen Sie das eigentlich nicht noch mal,

408 die Notizen, die ich mir da gemacht habe. Obwohl das jetzt auch keine

409 Geheimnisse sind. Aber / In der Regel geht man dann / Gehe ich also / Gehe ich

410 dann regelmäßig auf die zu. Aber ich bin eben auch so der Fan, einmal in der

411 Woche mindestens sich austauschen. Und sage dann "Hör mal zu", direkt am Anfang,

412 "Wir haben diese fünf Themen. Sag' mir mal den aktuellen Stand. Wo brauchst du

413 Input von mir? Wo muss jetzt was entschieden werden?" Also ich finde es ganz

414 wichtig, dass man sich mindestens einmal die Woche dann doch austauscht mit

415 Personen, wo man mehr als eins, zwei Sachen draufstehen hat.

416 [0:27:15.8] **BSC:** Und was ist, wenn jemand einfach / Also, ja, dagegen ist oder sagt, mit

417 der Entscheidung, tue ich mich richtig schwer. Wie sorgen Sie dafür, dass es

418 dann trotzdem umgesetzt wird?

419 [0:27:27.7] **DFHI2:** Also, ich versuche mich dann doch auch noch mal auszutauschen,

420 noch mal intensiver, dann.

421 **BSC:** [0:27:32.0] Auf welche Art und Weise? (lacht)

422 **DFHI2:** [0:27:34.0] Auch noch mal / Also nicht per E-Mail, sondern auch über Teams.

423 Finde ich auch / Also, wie gesagt, schon öfters mal ganz wichtig. Dann auch, sich zu sehen,

424 sich auszutauschen. Dann noch mal, vielleicht auch zusammen schauen, dass man

425 das noch mal aufschreibt, zum Beispiel, in Word. Man teilt seinen Bildschirm.

426 Fasst dann noch mal zusammen. Schwarz auf weiß die Vorteile, die Nachteile. Also,

427 wichtig finde ich schon, dass man das auch dokumentiert dann. Weil eine Woche

428 später, hat man oft nur noch die Gedanken im Kopf, die man auch schon vorher im

429 Kopf hat. Aber nicht die, die man diskutiert hat. Weil das hat sich dann oft

430 verankert die eigene Meinung. Aber was der andere dann gesagt hat, war

431 vielleicht auch ganz sinnvoll. Daher finde ich es das dann doch wichtig, dann

432 auch aufzuschreiben. Auch wenn es virtuell ist. Und man diskutiert dann einfach.

433 Aber / Ich muss auch dann auch zugeben, ich habe mir das auch so angewöhnt. Und

434 muss dann sagen, "Ja, tut mir leid. Wir gehen jetzt doch erst einmal in die

435 Richtung. Vielleicht sieht man dann doch, dass die andere Richtung besser

436 gewesen wäre. Dann kann man noch mal die andere Richtung von dir einschlagen."

437 Aber sonst diskutiert man sich /

438 [0:27:42.2] **BSC:** Ja, da hab ich jetzt letztens von / Wie heißt der Jeff? Jeff Bazos? Der

439 wurde nämlich auch / Der wurde tatsächlich in einem dieser wissenschaftlichen

440 Artikel genannt. Auch zum Thema Entscheidung. Und der sagt, "Es gibt eigentlich

441 nur zwei Typen von Entscheidungen. Die einen sind reversibel und die anderen

442 sind es halt nicht." Und dass, der Großteil davon aber diese reversiblen

443 Entscheidungen sind. Und dass man die Sachen dann noch noch mal rückgängig

444 machen kann. Und dann kann man noch mal den anderen Weg gehen. Das fand ich auch

445 richtig interessant. Weil normalerweise denkt man sich auch, "Ja, okay, man kann

446 hier ja nicht dieses hin zurück und so machen." Aber, desto mehr ich diese

447 Interviews führe, umso mehr habe ich das Gefühl, dass die Entscheidungen, die

448 jetzt getroffen sind mehr iterativ sind. Also, das heißt, man entwickelt

449 irgendwas und dann geht, guckt man wie es läuft, dann kommt man zurück, dann

450 schaut man sich das noch mal an. Wie läuft das gerade? Und vorher, glaube ich,

451 war es mehr so sequenziell, dass man gesagt hat: "Okay, wir haben das jetzt

452 abgeschlossen. Okay, dann gehen wir jetzt zum Nächsten."

453 [0:28:42.6] **DFHI2:** Ja, nein ich finde auch, dass man oft noch mal zurückgehen kann und dann

454 noch mal neu bewerten kann. Weiß ich nicht, Kolleginnen haben oft auch "Oh, wir

455 können das jetzt doch nicht rückgängig machen und dem jetzt schreiben, wir

456 machen das jetzt doch so." Aber ich finde, man kann dann auch eigene Fehler

457 eingestehen und sagen kann: " Ah, die Richtung war nicht so gut. Wir machen das

458 jetzt doch so." Und dann kann die Person das, glaube ich, schon verstehen. Man

459 muss das begründen, wieso, weshalb man jetzt dann doch noch mal rückgängig macht

460 und auf diesen Weg so geht. Aber ich glaube, wenn man das alles gut argumentiert,

461 dann verstehen die Personen, dass auch.

462 [0:29:13.6] **BSC:** Ja, ich finde es voll schwierig. Ich hatte irgendwann mal so einen Punkt,

463 wo wir das auch diskutiert hatten. Das man halt zu seiner Entscheidung steht.

464 Und das man mit den Konsequenzen leben muss(beide lachen). Und DAS halt genau

465 nicht machen kann, aber ich glaube grade in dem jetzigen Kontext macht das ja

466 gar keinen Sinn. Also man muss das ja genauso machen, dass man sich das guckt /

467 Einen Schritt geht, sich das anguckt und dann gegebenenfalls noch mal zurück und

468 dann die andere Abzweigung.

469 [0:29:43.1] **DFHI2:** Ja.

470 [0:29:44.1] **BSC:** (unverständlich) Ja.

471 [0:29:44.6] **DFHI2:** Ja.

472 [0:29:46.1] **BSC:** Okay.

473 [0:29:47.3] **DFHI2:** Was so ein bisschen schwieriger geworden ist / Weil wir arbeiten ja
auch im

474 deutsch-französischen Kontext. Und wir sind ja ein deutsch-französisches

475 Hochschulinstitut. Haben zum einen die Studierenden verbringen die Hälfte, einen

476 Teil des Studiums, in Deutschland, die andere Hälfte des Studiums in Frankreich.

477 Und da sieht man schon auch, dass Corona / Wenn man sich nicht sieht. Also, vor

478 allem in diesem internationalen Kontext, finde ich. Da sieht man doch, dass das

479 weniger geworden ist von dieser Abstimmung. Also, ich finde es hatte nicht so

480 viele Auswirkungen hier jetzt auf den nationalen Bereich in dem Team. Also,

481 jetzt nur auf der deutschen Seite. Aber wenn man sich so anschaut mit Frankreich.

482 Da finde ich das schon, ist das weniger geworden. Also, ich habe jetzt auch

483 meinen Chef. Also meinen französischer / Also, der Chef, der Direktor in

484 Frankreich, jetzt nicht mein direkter Chef / Aber der dann auch mal Aufgaben
485 verteilen kann an mich. Das ist echt schwer geworden. Also, der hat mich jetzt
486 auch versucht mal gestern bei Teams zu erreichen, bei WhatsApp. Und hatten wir
487 halt da eigentlich vereinbart. Aber ich war jetzt auch schon von heute Morgen
488 von 9 bis um 14 Uhr in Terminen dann.
489 Ja, das ist schon wichtig, dass man sich schon sieht einmal die Woche nach
490 Frankreich fährt. Und ja, da ist schon der Kontakt deutlich weniger geworden
491 jetzt.
492 [0:30:52.6] **BSC:** Ja, und wie laufen da die Abstimmungsprozesse ab?
493 [0:30:56.3] **DFHI2:** Also, da ist vor allem in Frankreich finde ich ist [0:31:00.6] viel disku-
tieren. Also,
494 viel, viel mehr diskutieren als in Deutschland. Weil in Deutschland wie gesagt,
495 entscheidet doch irgendwann auch der Vorgesetzte, Direktor. Aber in Frankreich
496 ist das sehr partizipativ. Ja. Also, ich finde, da ist noch wesentlich mehr /
497 Man diskutiert / Die Besprechungen dauern da auch wesentlich länger. Viel auch
498 mit dem Mittagessen und so, wo man das dann auch noch mal / Also, es kann ein
499 Mittagessen. Man sagt oft Klischee, ist aber das kann auch mal zwischen zwei,
500 zweieinhalb dauern.
501 [0:31:28.2] BSC (lacht)

502 [0:31:28.4] **DFHI2:** Und

503 [0:31:29.3] **BSC:** Ja gut, wenn man dazwischen noch diskutiert, kann ich mir das schon

504 vorstellen. Das es da (unverständlich)

505 [0:31:32.9] **DFHI2:** (unverständlich, lacht)

506 [0:31:34.0] **BSC:** Kommt man nicht zum Essen (lacht)

507 [0:31:35.7] **DFHI2:** Ja. Nein, aber ich glaube / Also, in Frankreich finde ich / Ich weiß nicht,

508 ob es überall so ist, aber bei uns wird da noch wesentlich mehr diskutiert,

509 gesprochen. Man versucht das wirklich auch jeder glücklich ist mit der

510 Entscheidung. Das ist in Frankreich noch mal ausgeprägter finde ich.

511 [0:31:50.7] **BSC:** Aha (unverständlich) sehr interessant. Ja. Und ist das auch / Ja, das

512 läuft auch über Teams, ne? Das haben Sie ja gerade gesagt, dass Sie sich / mit

513 dem Direktor dort über Teams austauschen, richtig?

514 [0:31:59.6] **DFHI2:** Ja, wir hatten / Früher bin ich immer einmal die Woche nach Metz

515 gefahren. In der Regel mittwochs. Was ich jetzt aber nicht mehr ging wegen Corona. Und man

516 hätte das eigentlich auch so etablieren können, dass man auch mittwochs sich

517 über Teams austauscht. Aber da / Ist man irgendwie, glaube ich, / Weil auch

518 viel / weil man viele andere Besprechungen hat noch mal auf der eigenen Ebene,

519 dass man jetzt nicht unbedingt mit dem Konterpart sich jetzt noch mal austauscht.

520 Da ist, ja viel auch über Teams mit Besprechungen. Aber es ist doch deutlich

521 echt weniger geworden, muss ich zugeben.

522 [0:33:36.0] BSC Okay.

523 Ja, also ich glaube wir haben schon sehr viel über die, die Mediennutzung

524 gesprochen. Also, wenn ich das richtig verstehe, wird schon viel Excel

525 miteinbezogen, natürlich Teams. Sie haben auch gesagt über WhatsApp. Habe ich

526 irgendwas vergessen? Gibt es noch irgendwas?

527 [0:33:52.7] **DFHI2:** Mit den Studenten halt auch über Trello.

528 [0:33:56.3] **BSC:** Ach, Trello, genau.

529 [0:33:57.8] **DFHI2:** Da gibt es ja auch / Also, wir haben da zum Beispiel einen Ordner "Freigabe",

530 wo ich das dann reinschieben kann oder dann noch mal bei den Studierenden, noch

531 mal zurücklege. Aber ich finde Trello, das geht nur bei Projekten. Also, jetzt

532 noch mal komplett das Hochschul- / Oder diese täglichen Arbeiten da reinzusetzen,

533 das geht, glaube ich, nicht. Also, Trello ist, glaube ich, schon ein

534 Projekt-Tool.

535 [0:34:17.8] **BSC:** Ja.

536 [0:34:18.9] **DFHI2:** Ja, also Trello schon gerne auch für Projekte. Da finde ich das sehr

537 sinnvoll, weil man das so aufgliedern kann. Ja, Trello, Teams (unverständlich).

538 Das sind, glaube ich, so die Medien, die man da benutzt und Excel /

539 [0:34:30.5] **BSC:** Ja, okay. Und wie würden Sie so das Klima in Ihrem Team beschreiben?

540 [0:34:37.1] **DFHI2:** (...) Bei manchen fragt man / Also, seit Homeoffice fragt man schon auch

541 mal: Ist man wirklich so ein komplettes Team noch oder ist man doch Einzelplayer

542 geworden? Und ich finde seit dem man sich nicht jeden Tag sieht, ist man doch

543 eher Einzelplayer geworden zwischendurch als Team. Weil ein Team, finde ich,

544 macht nicht nur das Arbeiten aus, sondern auch eben, das man sich mal auch über

545 andere Themen unterhält. Was man jetzt nicht mehr macht. Daher finde ich / Also,

546 das Wort "Team" ist ein bisschen weniger prägnant jetzt so in Homeofficezeiten,

547 wenn man nur im Homeoffice ist.

548 [0:35:16.8] **BSC:** Ja, weil Hintergrund von dieser Frage ist, zu verstehen, sollte es sein,

549 dass es mal nicht so harmonisch ist / Gibt es ja auch Leute, die sagen, "Ja, ich

550 blocke die Entscheidung jetzt, damit ich strategisch, was anderes bekommen kann"

551 oder so. Und deswegen / Ja, das ist so dieser Hintergrund der Frage

552 (unverständlich)

553 [0:35:38.4] **DFHI2:** Ja, dass (unverständlich)

554 [0:35:39.5] **BSC:** Dass es da so etwas gibt?

555 [0:35:40.0] **DFHI2:** Ja, also es gibt schon öfters mal Personen, die dann die Stimmung auch

556 schlecht machen. Aber da muss man auch einfach hinweg, drüber sehen.

557 [0:35:49.9] **BSC:** Okay, lassen Sie uns jetzt noch schnell durchkommen, weil ich sehe Sie

558 haben ja noch sehr viel vor sich. Also, noch mal ein ganz kurzer Rückblick. Was

559 finden Sie hat sich am Entscheidungsprozess geändert? Schauen wir uns, sagen wir

560 mal, die Situation 2019 an und dann jetzt. Was hat sich geändert?

561 [0:36:05.8] **DFHI2:** Ja, also man entscheidet wesentlich mehr für sich selbst, weil man

562 deutlich

563 mehr Termine hat.

564 Und man hat auch keine Pausen mehr zwischen den Terminen. Also, Outlook sagt

565 auch immer noch zwar "Achtung, grenzt an einen anderen Termin", aber ich denke

566 mir, irgendwie hätten die ja auch das ausschalten können, weil es ist ja egal

567 (lacht) (unverständlich) Weiß ich nicht / (unverständlich) Warum doch nicht von

568 einem Büro zum anderen Büro muss. Also, ich finde auf jeden Fall, man

569 entscheidet mehr für sich. Und man muss auch die Zeit richtig einplanen, mit wem

570 man was dann auch noch mal diskutieren kann. Ja. Das sind so ein bisschen so die

571 Ergebnisse aus dem letzten Jahr.

572 [0:36:41.0] **BSC:** Okay. Und was finden Sie läuft jetzt gerade am Entscheidungsprozess /

573 Also,

574 was ist da schwierig? So vom Ablauf her für Sie?

575 [0:36:50.0] **DFHI2:** Der Austausch untereinander ist / Weil je nach dem, wie man die Per-

576 sonen

574 erreicht / Und es ist doch auch einfacher, wenn man dann zum Beispiel auch mal

575 zu zehnt in einem Büro sitzt. Als dann nur noch so einzelne Absprachen. Ja, also

576 ich finde die Schwierigkeit ist noch mal daran gewachsen alle mit einzubeziehen.

577 Und / Alle

578 [0:37:14.2] **BSC:** (unverständlich) Aber Sie nutzen keine Breakout Rooms, richtig?
Während

579 dieser /

580 [0:37:17.8] **DFHI2:** Nein.

581 [0:37:18.0] **BSC:** Achso. Weil das Team zu klein ist dafür?

582 [0:37:21.1] **DFHI2:** Ja, unseres ist jetzt nicht so groß. Und dann muss man das jetzt nicht

583 unbedingt machen. Also, wie gesagt, wir sind so ein Team von 5 Personen. Da

584 braucht man das jetzt nicht unbedingt. Aber /

585 [0:37:32.0] **BSC:** Ja, ja. Keine Sorge, ich frage einfach nur ab und zu mal so ein bisschen

586 provokativ, weil manchmal kriegt man //(lacht) interessante Antworten. Okay. Und

587 was würden Sie am Entscheidungsprozess so wie er jetzt ist verändern? Also,

588 unter den gegebenen Umständen natürlich nur.

589 [0:37:46.9] **DFHI2:** Ich glaube, das geht gar nicht anders zu machen, muss ich zugeben.
Also,

590 wichtig finde ich, wie ich schon gesagt hatte, so ein regelmäßiger Austausch,

591 dass man doch auch sich nicht nur per E-Mail austauscht oder per WhatsApp oder

592 was weiß ich, oder per Teams- Nachrichten / Sondern finde ich schon wichtig,
593 dass man sich mindestens einmal die Woche auch sieht. Wie ich das auch mit den
594 Studierenden mache. Das man das dann noch mal zusammenfasst. Ich glaube, dass
595 ist halt wichtig, dass man sich auch so sieht, wie wir das jetzt auch machen und
596 nicht nur per E-Mail schreiben würde. Ja.

597 [0:38:18.1] **BSC:** Okay. Ja, super. Schade, dass Sie nicht mehr Zeit haben. Es macht
einfach
598 immer mehr / Also, ich finde (unverständlich) voll Spaß, auch noch nachher,
599 nach dem Interview, über das Interview zu sprechen zu reden. Aber ich habe das
600 Gefühl

Annex 15 Transcript EUS1 and Declaration of Consent

Einverständniserklärung

zwischen der

Westsächsischen Hochschule Zwickau
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
Scheffelstraße 39
08066 Zwickau

und

Dr.-Ing. Flavio Soldera
EUSMAT – Universität des Saarlandes
Campus D3.3, 66123 Saarbrücken

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls

Master Thesis _____ am 02.06.2021

erstellten Videoaufnahmen und deren Transkriptionen

ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen

für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen

alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden

mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

stimme ich ausdrücklich zu

stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 02.06.2021 _____ Unterschrift:  _____

Interview EUS1

1	[0:00:00.0] BSC: die Aufzeichnung jetzt gleich anfängt. (...) Sehr schön. So Flavio, bist du
2	damit einverstanden, dass ich dieses Gespräch aufzeichne?
3	[0:00:14.7] EUS1: Ja, gerne. Kein Problem.
4	[0:00:16.2] BSC: Okay, gut. Dann möchte ich einmal von dir ganz allgemein wissen, welches
5	sind deiner Meinung nach die notwendigen Voraussetzungen, damit man eine
6	Entscheidung treffen kann?
7	[0:00:27.2] EUS1: Gut, dann muss man die Lage kennen. Also, was sind die Situationen? Was sind
8	die Alternativen, die man hat? Und was muss man entscheiden letztendlich? Und
9	sehr wichtig auch, was sind die Konsequenzen von diesen Entscheidungen? Weil
10	manchmal man trifft eine Entscheidung, aber man überlegt was passiert, wenn man
11	die Entscheidung trifft. Und dann kann eher das Gegenteil passieren, als man
12	denkt. Deswegen ist es super wichtig zu verstehen, was ist die Konsequenzen? Und
13	auch je nach dem, was für eine Entscheidung ist, welche Leute man involvieren
14	soll. Manchmal muss man das selbst machen. Manchmal hat auch man keine Zeit.
15	Aber wenn das sehr wichtige Entscheidung ist, das ist besser, wenn man mit
16	anderen Leuten abspricht.
17	[0:01:15.9] BSC: Gut. Und jetzt wenn wir uns das Programm AMASE anschauen, welches sind dort
18	im Allgemeinen so die typischen Themen oder Anlässe, wo ihr euch trifft, um
19	gemeinsam etwas zu entscheiden?
20	[0:01:32.1] EUS1: Gut, also da gibt es manchmal sehr wichtige Entscheidungen, manchmal Sachen,
21	die sind mehr Alltagsentscheidungen. Also, sehr wichtig waren bei uns, dass wir
22	entschieden haben zwei neue Partner aufzunehmen, weil / Da hatten die ganze

23	Projekt geändert. Und da mussten wir mit neuen Partnern und neuen Unsicherheiten
24	sozusagen, weil wir die Partner nicht kannten. Und dann welche Partners? Und das
25	war eine große Entscheidung.
26	Dann Kleinigkeiten gibt es dann jeden Tag. Wenn man keine Ahnung / Über wie
27	macht man Werbung für Studenten? Welche Krankenversicherung für Studenten auch
28	nimmt? Mit wem man arbeiten will? Welche Firmen? Zum Beispiel in / Und solche
29	Sachen. Da gibt es immer diese kleinen Entscheidungen. Oder ja, / Entscheidungen
30	zu treffen.
31	[0:02:21.8] BSC: Gut. Und jetzt ist dein Stift und dein Zettel gefragt.
32	[0:02:28.4] EUS1: Ja?
33	[0:02:29.4] BSC: Und zwar (lacht), möchte ich einmal, dass du mir aufzeichnest, wie der-
34	zeit
34	der Entscheidungsprozess abgelaufen ist im Homeoffice für diese Entscheidung für
35	die zwei Partner. Also, wenn du mir das aufzeichnen könntest.
36	[0:02:50.4] EUS1: Aufzeichnen könnten?
37	[0:02:51.6] BSC: Ja, so vom Verlauf. Und / Also, du kannst mit einbauen, wer involviert ist,
38	welche Medien ihr verwendet habt, ob das jetzt über E-Mail gelaufen ist oder per
39	Videokonferenz /
40	[0:03:04.3] EUS1: Okay. Und das war schon den / Diese Entscheidung ist vor den Pan-
41	demie
41	getroffen, ja? Ich weiß nicht, ob das ist relevant.
42	[0:03:11.9] BSC: Ah ja, das ist auf jeden Fall gut zu wissen. Also, ist das so ein
43	Übergangsding, ne?
44	[0:03:17.9] EUS1: Genau. Also, gut das hatten wir früher entschieden eigentlich. Das wir
45	diese
45	neuen Partners / Also, das ist nicht eine Entscheidung, die wir in der Pandemie

46	getroffen haben.
47	[0:03:29.1] BSC: Also, ich brauche etwas, was / Also, eine (unverständlich) / Du kannst auch
48	ein anderes Beispiel nehmen. Ich brauche aber irgendeinen Entscheidungsprozess
49	während der Pandemie.
50	[0:03:40.3] EUS1: Während der Pandemie? Gut zum Beispiel welche Krankenversicherung wir
51	ausgewählt haben für die Studenten. Da hatten wir /
52	[0:03:47.6] BSC: Okay. Dann nehmen wir das.
53	[0:03:48.7] EUS1: eine Krankenversicherung genommen oder mit denen wir die ganze Zeit
54	gearbeitet haben. Und dann / Ja, gab es andere Optionen. Und deswegen haben wir
55	entschieden, jetzt eine neue Firma zu beantragen und die machen diese Service
56	für uns.
57	[0:04:06.9] BSC: Okay.
58	[0:04:08.3] EUS1: Und dann, ja, wir haben uns über die Notwendigkeit gefragt. Welche waren die
59	Alternativen?
60	[0:04:14.3] BSC: Ja, aber ich brauche das als Zeichnung (lacht).
61	[0:04:17.2] EUS1: Ja, gut. Ich meine, ich kann das als / Da haben wir die Partners gefragt.
62	Also, Partners bzw. andere Kollegen.
63	[0:04:33.9] BSC: Und habt ihr das via E-Mail gemacht diese Anfragen? Oder habt ihr euch da
64	zusammengesetzt und telefoniert?
65	[0:04:39.6] EUS1: Nein, nein, das war alles per Teams.
66	[0:04:41.0] BSC: Hmhm (bejahend).
67	[0:04:43.0] EUS1: Marsh und Dr. Walter's. Und dann hatten wir hier E-Mails mit Marsh, weil wir

68	die schon kannten. Aber mit den Dr. Walter's hatten wir doch Teams als
69	Videokonferenzen. Plus E-Mails natürlich, das ist immer dabei mit den Dokumenten.
70	Und dann haben wir Informationen genommen. Und dann in Teams (...) Pros,
71	Kontras (...) Entscheidung (...)
72	[0:05:25.3] BSC: So, jetzt bin ich gespannt (lacht).
73	[0:05:29.1] EUS1: Ich weiß jetzt nicht, ob du was sehen kannst, aber (unverständlich) zu weit.
74	[0:05:33.0] BSC: Ja, so. Okay. Gut, also das ist ja die Notwendigkeit. Genau, dann/ Wofür? /
75	Der / Was / Da geht ein Pfeil nach rechts, aber da steht nichts.
76	[0:05:43.2] EUS1: Ah / Ah gut, das ist nichts. Ja. Geht nach unten, dann
77	[0:05:51.7] BSC: Achso, okay.
78	EUS1: die Alternativen. Dann haben wir mit den Firma Marsh / Also, wir haben eine
79	Empfehlung von unseren Kollegen bekommen über diese andere Firma Walter's. Und
80	dann haben wir mit den jeweiligen Firmen Kontakt aufgenommen, E-Mails geschickt.
81	Und dann haben wir im Team noch mal Vorteile, Nachteilen überlegt. Und dann
82	haben wir eine Entscheidung getroffen.
83	[0:06:19.6] EUS1: Und durchgesetzt.
84	BSC: Okay.
85	[0:06:21.1] BSC: Gut, dann schauen wir uns jetzt mal ein bisschen genauer diese Entscheidung
86	an. Und zwar würde ich gerne von dir wissen. Welche verschiedene Rollen gab es
87	in diesem Entscheidungsprozess? Und ich hoffe, das klappt jetzt, weil ich, wie
88	ich dir ja schon gesagt habe, heute ist alles ein bisschen anders. Ich habe dir
89	ein paar Rollen mitgebracht. Die schicke ich dir jetzt gleich in den Chat rein.

90	[0:06:45.5] BSC: Und du kannst mir sagen, ob diese Rollen in diesem Entscheidungsprozess
91	involviert waren. Oder ob es vielleicht auch andere Rollen gibt, gab.
92	[0:06:54.3] EUS1: Entscheidungsträger. Gut, das ja, das wäre ich gewesen. Also, das ist
93	derjenige, der die Entscheidung trifft, oder?
94	[0:07:07.3] BSC: Ja, genau.
95	[0:07:08.3] EUS1: Zu Entscheidungsgremium, das ist nicht eine offizielle Gremium, aber
96	natürlich diskutieren wir zwischen den unserem Team. Und das ist das Gleiche wie
97	das Analyseteam.
98	[0:07:16.7] BSC: Und das / Ich muss gerade noch mal fragen beim Thema Team. Wer ist für dich
99	alles im Team mit dabei? Ist das das EUSMAT-Team? Oder sind das auch die
100	anderen?
101	[0:07:25.9] EUS1: Genau, das EUSMAT-Team. (unverständlich) EUSMAT-Team, war nur / Also, nur
102	EUSMAT-Team, das bei wir, die drei Personen, die in EUSMAT arbeiten. Wir haben
103	auch von die Beschaffungsabteilung. Gut, in diesem Fall war nicht nötig. Aber,
104	trotzdem wäre auch eine wichtige Punkt, wenn wir was beantragen, oder kaufen.
105	Dann müssen wir die Beschaffungsabteilung der Universität involvieren.
106	Beratungsteam wäre in diesem Fall, diese andere Studiengang, die uns empfohlen
107	haben.
108	Diese andere Firma, weil da haben wir auch über ihre Erfahrung gefragt. Das war
109	sehr nützlich.
110	Gut, Entscheider, dann letztendlich/ Gut, wir haben das in dem Team entschieden,
111	diese Fall.
112	[0:08:14.6] BSC: Okay. Also, ich stelle gerade fest, weil ich habe einen Fehler gemacht.

113 Weil ich habe gedacht, dass ihr, als ihr diese Entscheidung habt, dass das ein
114 internationales Team ist. Ich muss irgendeine Entscheidung haben, die
115 international ist. Die wir dann durchdeklinieren können.

116 [0:08:32.1] **EUS1:** Das betrifft auch die Partners. Aber wir haben die nicht involviert in den
117 Gespräche. Also, in diesem Fall haben wir das selbst entschieden, bei uns.

118 [0:08:45.2] **BSC:** Ja. Nein, weil ich / Also, was mir wichtig ist. Ich brauche eine
119 Entscheidung, wo auch die internationalen Partner involviert sind, sonst kann
120 ich das nicht verwenden. Und dann ist das sehr schade, weil / Genau, ich /

121 [0:08:57.4] **BSC:** dann (unverständlich)

122 **EUS1:** Oder wäre die andere Beispiel besser?

123 [0:08:58.8] **BSC:** Ja. Aber / Ist das? / Also dann, dann wäre doch die Entscheidung viel-
124 leicht diese Partner zu nehmen besser, oder? /

125 Wir brauchen irgendwas, was mit internationalen Partnern ist und während AMASE,
126 während der Pandemie, so rum (lacht).

127 [0:09:13.6] **EUS1:** Und während der Pandemie? Uff. Was haben wir während der Pande-
128 mie entschieden? (...)

129 [0:09:23.4] **BSC:** Ja, weil mein Ziel ist es ja zu sehen, wie der Entscheidungsprozess sich
130 verändert hat. Und das kann ich ja nur, wenn ich weiß was gerade läuft.

131 [0:09:32.6] **EUS1:** Was haben wir entschieden? Gut, wir entscheiden über die Auswahl
132 von der Studenten. Das sind nicht / Ob das ist eine richtige Entscheidung. Also, klar da
133 muss man entweder diese Student oder die andere Student / Aber da hat sich gar
134 nicht geändert, weil wir arbeiten sowieso in Distanz letztendlich. Wir haben
135 nicht / Gut, kann man auch sagen / Also, die Entscheidung, wie wir die

136 Stipendien entschieden haben, weil das hatten wir früher immer in einem Treffen

137 gemacht hier in Saarbrücken. Und dieses Mal konnten wir das nicht machen.

138 [0:10:12.5] **BSC:** Ah, okay.

139 [0:10:13.8] **EUS1:** Und das hat früher /und wir bekommen die Bewerbungen von den Studenten.

140 Jeder sieht sich die Bewerbungen an. Gibt es ein Ranking. Und dann kommen wir

141 alle zusammen. Und dann diskutieren wir hier in unsere Gespräche, also unsere

142 Treffen, welche Studenten für die Stipendien gewählt werden.

143 [0:10:35.5] **BSC:** Ja. Ja, weil daran erinnere ich mich nämlich noch, dass / Ich glaub damals

144 war doch / Wie heißt er? Markus aus Schweden war doch da gewesen. Und /

145 [0:10:45.5] **EUS1:** Markus (unverständlich) , Lernart, Lernart und Mark (unverständlich) und

146 Gabi.

147 [0:10:51.6] **BSC:** Genau, daran erinnere ich mich nämlich noch. Und also / gab es das /

148 Dieses Treffen / Gab es dass dann online dieses Jahr? Oder wie war das?

149 [0:10:59.1] **EUS1:** Dieses Jahr war das online. Aber klar, das wurde ganz anders vorbereitet

150 müssen.

151 [0:11:04.3] **BSC:** Ja, dann lass uns doch darüber sprechen, weil ich glaube, dass passt doch

152 dann ganz gut.

153 **EUS1:** Ja.

154 [0:11:07.9] **EUS1:** das passt besser. Weil da gibt es einen Vergleich wie früher und jetzt.

155 [0:11:11.6] **BSC:** Ja. Dann gucken wir uns gerade noch mal ganz kurz die Rollen an. Also, wer

156 ist denn da der Entscheidungsträger?

157 [0:11:18.2] **EUS1:** Entscheidungsträger sind das Steering Committee. Also, die / Es gibt ein
158 Committee mit ein Person pro Universität.

159 [0:11:26.9] **BSC:** Und /

160 [0:11:29.3] **EUS1:** Das ist eigentlich ein Gremium, letztendlich, ja.

161 [0:11:30.7] **BSC:** Ja. Und die sind auch alle / Die haben alle die gleichen Stimmen, ne?

162 [0:11:34.0] **EUS1:** Genau.

163 [0:11:35.7] **BSC:** Okay. Gibt es irgendein Team, das da das Ganze vorbereitet? Oder /

164 [0:11:42.2] **EUS1:** Ja, ja. Das EUSMAT-Team macht eine Vorbereitung. Das heißt, prüft in erster
165 Instanz die Bewerbungen. Aber danach werden die Bewerbungen geschickt an den
166 jeweiligen Unis. Und dann jede Person, die in diesem Gremium ist prüft, seiner
167 Zeit die Bewerbungen.

168 [0:11:59.9] **BSC:** Gibt es irgendjemanden, der eine oder ein Team, der eine beratende
169 Funktion
hat?

170 [0:12:06.2] **EUS1:** Ja. Zum Beispiel für die Bewerber, die aus Argentinien kommen, haben wir so
171 Professoren in Argentinien, die selbst Interviews führen mit den Studenten und
172 uns Informationen schicken. Und sagen, "Okay, diese Student ist besser als die
173 andere" oder "Meiner Meinung nach der ist besser als die andere"/ Erstellen
174 selbst so ein Ranking. Und die nehmen wir als Beratung. Aber nichts / Es ist
175 kein Muss sozusagen. Dann entscheiden wir sowieso selbst. Aber wir beachten, was
176 sie sagen.

177 [0:12:39.5] **BSC:** Ich denke, dass wir, also Entscheider, das fällt jetzt weg, weil wir haben
178 ja das Entscheidungsgremium.

179 [0:12:46.5] **EUS1:** Genau.

180 [0:12:47.5] **BSC:** Zu den Vorbereitern, wen, wenn würdest du dazu zählen?

181 [0:12:50.9] **EUS1:** Also, in diesem Fall habe ich selbst viel vorbereitet für diese

182 Entscheidungen, weil anders als in Präsenz, musste ich zum Beispiel eine Tabelle

183 erstellen im Voraus. Und dann die Möglichkeiten / Also, früher hätten wir gesagt,

184 (unverständlich) wir an eine Tafel geschrieben. Und alles irgendwie geregelt.

185 Aber jetzt / Dieses Mal habe ich viel mehr Vorarbeiten machen müssen. Dann die

186 den Ranking von den jeweiligen Universitäten holen schon eine Art, erstellt

187 Stimmungsbild vorbereiten, sagen wir es so.

188 Und dann, damit wir nicht ewig diskutieren können, sondern das wir ein bisschen

189 schneller zu dem / Ja. Und dann gab es immer / Also, die ersten Studenten sind

190 einfach zu entscheiden, aber geht es dann eine Übergangsbereich. Und dann muss

191 man ganz im Detail gucken für den jeweiligen Studenten.

192 [0:13:42.6] **BSC:** Okay. Gibt es irgendwelche, sag ich mal, "Experten" bei euch in diesem,
in

193 dieser Entscheidungsgruppe?

194 [0:13:49.6] **EUS1:** Ja, gut. Alle sind irgendwie Experten. Das die auch Professoren sind
und

195 die /

196 [0:13:55.3] **BSC:** Stopp, stopp!

197 **EUS1:** Studenten

198 [0:13:56.1] **BSC:** Ich glaube (unverständlich)

199 [0:13:56.7] **EUS1:** Wie bitte?

200 [0:13:58.3] **BSC:** Flavio (unverständlich) Es tut mir so leid, du wurdest einmal unterbro-
chen.

201 Und /

202 [0:14:02.8] **EUS1:** Achso.

203 [0:14:03.2] **BSC:** Ich habe nur die Hälfte des Satzes mitbekommen.

204 [0:14:05.6] **EUS1:** Ich meine, dass alles sind Experten, weil alles sind ja Professoren an die

205 Unis. Aber nicht alle kennen die Bildungssysteme der verschiedenen Länder, wo

206 die Studenten kommen. Von daher/ Also ja, die sind Experten. Aber braucht man

207 immer andere Meinungen sozusagen. Oder andere Leute, die auch sich kennen. Und

208 in diese Fall, zum Beispiel Argentinien. Das kann man sagen, "Okay, ich wäre

209 dann Experte für die Bildungssystem in Argentinien oder in Südamerika". Und dann

210 gibt es andere, die ein bisschen mehr kennen, wie die Lage ist in Frankreich

211 oder in Nordafrika zum Beispiel. Oder wenn Leute aus Nordafrika kommen, dann ist

212 unsere französische Kollege, die mehr Input gibt, weil er kennt das besser. usw.

213 Und so verteilen wir uns (unverständlich).

214 [0:14:53.9] **BSC:** Ah, okay. (unverständlich) Und, wer ist der Umsetzer? Wer kommuniziert

215 diese Entscheidung?

216 [0:15:00.6] **EUS1:** Wir selbst. Also, als Team EUSMAT. Dann / Also, wir entscheiden das in das

217 Meeting. Und dann wird dann noch mal protokolliert und dann jeweilige Partners

218 informiert wie dann alles / Wie diese Liste sind und wie alles gemacht wurde.

219 Aber das ist im Rahmen des Projektes. In der Regel macht man immer bei diesen

220 Treffen ein Protokoll. Und dann wird dann weiter geschickt. Und die können

221 natürlich ihre Rückmeldung geben, wenn etwas falsch dargestellt wird oder nicht.

222 [0:15:32.2] **BSC:** Zum Thema Protokoll. Hat sich dieses Jahr irgendetwas geändert am

223 Protokoll? Wie man das verfasst und / Oder wer das schreibt? Oder wie das

224 aussieht?

225 [0:15:42.5] **EUS1:** Nein, das ist, das ist mehr oder weniger das Gleiche. Also, im Prinzip sind

226 jeder unsere Stimmen, die Teilnehmer, zwei oder drei Personen aus unserem Team,

227 die / Jeder macht seine Notizen. Dann einer macht seine erste Version. Dann wird

228 das zirkuliert. Und wenn wir intern abstimmen, gibt es ein Protokoll und das wir

229 dann an dem Partners geschickt.

230 [0:16:05.6] **BSC:** Okay. Gut. Dann können wir jetzt weiter machen. Und zwar ist die nächste

231 Frage ja. Wie werden die notwendigen Informationen und die notwendigen Daten

232 generiert? Das heißt, wenn du du jetzt die/ Wenn ihr jetzt die Informationen von

233 den Bewerbern habt für dieses Stipendium. Ja. Woher nehmt ihr die? Woher kommen

234 die überhaupt? Und /

235 [0:16:30.4] **EUS1:** Ja, das ist ein Bewerbungssystem online. Und dann die Studenten laden ihre

236 Daten hoch in dieses System mit den ganzen Zeugnisse und so weiter.

237 [0:16:40.7] **BSC:** Und was macht ihr damit?

238 [0:16:43.3] **EUS1:** Gut danach wird geprüft, ob alle Informationen da ist. Also, das heißt die

239 verschiedene Zeugnisse, die verschiedene Punkte, die dann zu beachten sind. Und

240 wenn das der Fall ist bzw. das System erkennt, dass sind genug Dokument, wird

241 das freigegeben. Und ab da können auch den jeweiligen Partner an den jeweiligen

242 Universität das auch zugreifen. Und dann ihre Prüfung machen. Also, einfach

243 gucken, was für Zeugnisse sind das? Gibt es verschiedene Instanzen je nach dem.

244 Also in Schweden zum Beispiel gibt jemand von den Verwaltung mehr die

245 Formalitäten, die formalen Kriterien prüft. Und danach geht dann der Professor,

246 der die fachlichen Kriterien prüft. In anderen Unis macht alles eine Person. Ja.

247 Und außerdem müssen wir auch auf die andere Seite die Information holen von die
248 Europäische Union. Die gibt uns welche Bedingungen. Also, wie viele Stipendien
249 von wie viele Länder und wie die verteilen. Wie sollen sie verteilt werden? Und
250 das holen wir auch als Information natürlich.

251 [0:17:44.6] **BSC:** Und du hast ja gesagt, du hast ja dieses Mal auch sehr viel für das Mee-
ting
252 vorbereitet. Kannst du da noch mal ein bisschen mehr drauf eingehen?

253 [0:17:52.7] **EUS1:** Ja gut, ich hatte/ hatten wir zum Beispiel keine Tafel haben oder so
was.
254 Habe ich eine Excel-Tabelle schon vorbereitet, wo dann ganz einfach die Namen
255 von den verschiedenen Studenten oder Kandidaten geschrieben werden konnten. Und
256 dann welche Universität er ausgewählt haben. Und dann konnten wir sofort sehen,
257 wie die Verteilung ist von den Studenten in den verschiedenen Universitäten.

258 [0:18:13.5] **BSC:** Und hast du dieses Dokument vorher rumgeschickt? Oder hast du den
Screen
259 geteilt?

260 [0:18:17.3] **EUS1:** Nein, ich habe nicht vorher rumgeschickt. Nein. Ich habe im Vorhinein.
Jeder
261 Partner hat mir ihre Ranking geschickt. Dann habe ich die Ranking von die
262 jeweiligen Universitäten gesehen. Deswegen wusste ich mehr oder weniger, wer
263 welche Studenten gewählt hat. Und welche Position in dem Ranking war.

264 [0:18:34.6] **BSC:** Und das hab/ Ich hab es noch nicht ganz verstanden. Hast du das dann
deinen
265 Screen geteilt?

266 [0:18:41.1] **EUS1:** Genau.

267 [0:18:42.1] **BSC:** Ah, okay. Genau, das hatte mir noch gefehlt.

268 [0:18:43.8] **EUS1:** (unverständlich) Screen geteilt. Und dann für jede Uni / Ja, okay, die
drei

269 beste Studenten sind diese. Dann die nächsten drei, die nächsten drei und so
270 weiter. Und dann kam / Das war relativ einfach, weil die ersten Studenten werden
271 sicher gewesen, dass sie ein Stipendium kriegen. Dann gab es noch ein paar vier,
272 fünf Studenten, die nicht waren / Mussten wir, bewegen, je nach dem welche Land,
273 woher die kommen, das hat auch eine Rolle gespielt.

274 [0:19:07.9] **BSC:** Gut, kannst du noch ein bisschen mehr darauf eingehen, wie ihr das
ganze
275 diskutiert, wenn ihr da ja die verschiedenen Studenten habt. Du hast ja gesagt,
276 okay, man achtet einerseits auf das Land. Aber wie läuft diese Diskussion/?

277 [0:19:23.7] **EUS1:** Gern. Wir haben so ein Ranking-System, das heißt, wir geben Punkte
für die
278 Noten, für die Art von Studium, die er vorher gemacht. Ob die Studenten
279 empfohlen wird von Bekannten oder man kennt die Leute nicht. Von die
280 Sprachkenntnisse, erste Sprache, zweite Sprache von zweite Uni. Und dann die
281 Motivation, das ist wie/ so allgemeine Eindruck. Und dann haben wir gemeinsam
282 diskutiert, wie hat jeder diese Punkte vergeben? Damit wir eine ähnliche
283 Punktvergabesystem haben. Das heißt, dass wir ähnliche Kriterien erfüllen. Und
284 dann haben wir in einzelnen Fällen wo die Studenten / Eine hat zu viele Punkte,
285 die andere wenige Punkte gegeben. Wie hat man das gemacht? usw. Das war ein
286 Punkt. Das war die Evaluation. Aber danach, wenn die Leute schon evaluiert sind
287 und die Punkte haben. Und dann haben wir gemeinsam entschieden, "Okay, nehmen
288 wir diese Student oder die andere Student?" Da mussten wir vergleichen in Detail.
289 Und dann jede hat die Unterlagen von dem jeweiligen Student. Und dann wird dann
290 diskutiert. Und das ist auch okay.

291 [0:20:27.4] **BSC:** Okay. Genau das interessiert mich. Wie läuft diese Diskussion ab von
den

292 Studenten? Du hast ja gesagt, "Okay, die haben die Evaluation", aber danach wird
293 ja noch mal diskutiert. Wie passiert das?

294 [0:20:39.0] **EUS1:** Ja, gut das/ Pflichtinformation die jeder hat. zum Beispiel wenn jemand
295 kennt die Student. Oder kennt das Land woher der kommt und weiß die
296 Bildungssystem dort. Dann gibt seine Meinung warum diese Student ist gut oder
297 nicht so gut. Oder das sagen die: "Diese Student ist deutlich besser als die
298 andere. Ich kenne das Land. Ich kenne diese Universität bzw. die Kollegen von
299 die Uni. Die haben uns das empfohlen. Und deswegen sind wir sicher, dass diese
300 Student ist sehr gut und im Vergleich die andere nicht so gut." Wie der von
301 andere Uni kennt. Und sagt: "Wissen wir nicht genau." Also, diese Art von
302 Diskussionen oder für weiß ich was.

303 [0:21:16.5] **BSC:** Okay.

304 [0:21:16.9] **EUS1:** Jeder gibt seine Input, was weiß er über die Student und die Bildungs-
system.

305 [0:21:22.5] **BSC:** Super. Und, wie wird jetzt letztendlich die Entscheidung gefällt? Also,
306 erstens, gibt es da jemanden der, der das moderiert und sagt, "Okay, den / was
307 haltet ihr davon?"

308 [0:21:33.9] **EUS1:** Genau.

309 [0:21:34.8] **BSC:** Wie muss man sich das vorstellen?

310 **EUS1:** (unverständlich)

311 [0:21:36.6] **EUS1:** Im Prinzip habe ich das moderiert. Und dann habe ich die Liste erstellt
mit
312 den Studenten. Dann haben wir gemeinsam entschieden: Ja oder Nein? Dann waren
313 alle einverstanden. Und danach / Klar, wenn dann mit diese kritische Fälle auch,
314 das man es auch kennt. Nehmen wir der. Und dann, wie gesagt, hat man ein

315	bisschen abgestimmt.
316	[0:21:58.4] BSC: Wie wird das abgestimmt?
317	[0:21:59.9] EUS1: Das ist sehr informell, sagen wir so. Wir haben nie, nie bei uns, das man
318	mit Handzeichen oder so was. Sondern es ist alles irgendwie im Konsens
319	entschieden. Also, wir haben /
320	[0:22:13.0] BSC: Also, es heißt, wenn du sagst Konsens / Konsens heißt ja normalerweise,
321	dass alle zu 100%
322	[0:22:18.6] EUS1: Einverstanden sind. Genau. Genau das.
323	[0:22:20.3] BSC: Und was ist, wenn einer dagegen ist? Wenn jetzt einer sagt, "Nein, will ich
324	nicht." (lacht)
325	[0:22:24.9] EUS1: Das ist noch nicht passiert. Also, das
326	[0:22:26.9] BSC: Ja.
327	[0:22:27.6] EUS1: muss ich sagen. Das ist dann Glück. Wir haben mit diesen Partner arbeiten
328	wir seit 12 Jahren. Und auch wenn es gibt einen / Es gibt theoretisch einen
329	Shift zwischen Prozedur, eine formale Prozedur, dass man eine Abstimmung macht
330	und so weiter. Aber wir haben das nie gebraucht. Also, wir haben immer im
331	Konsens die Sachen entschieden. Und wenn jemand eher dagegen war, wurde noch mal
332	diskutiert, wurde noch mal gesprochen. Warum? Und bis wirklich eine Konsens
333	entstanden ist. Also, wir haben/
334	[0:22:58.4] BSC: Okay.
335	[0:22:58.9] EUS1: fast nie der Fall, dass jemand wirklich gegen eine Sache. Sondern dass wurde
336	immer gemeinsam entschieden.

337 [0:23:05.8] **BSC:** Und, noch mal ganz kurz zur Dokumentation von dieser Entscheidung.
Also,

338 wenn ich das richtig verstanden habe, wird ja die Entscheidung ins Protokoll

339 aufgenommen. Aber wird das ansonsten noch mal irgendwo dokumentiert und

340 kommuniziert?

341 [0:23:18.8] **EUS1:** Ja, natürlich. Also, wir haben diese Excel-Tabelle zu einer richtigen

342 Excel-Tabelle erstellt. Und diese Tabelle wurde dann verteilt an den Partners.

343 Aber natürlich diese Information mussten wir an die EU schicken. Und deswegen

344 wird dann sowieso in diesem Dokument, die wir an die EU schicken, da steht die

345 ganze Information.

346 [0:23:36.6] **BSC:** Okay. Gut. Wir arbeiten uns voran, das ist sehr schön. Dann noch mal,
ganz

347 kurz, um auf die Medien zurück zukommen. Also, wir haben ja schon einiges

348 genannt. Also, du hast ja gesagt, ihr macht das über Teams, ihr verwendet Excel,

349 ihr arbeitet mit Outlook, das ist jetzt euer E-Mail Programm.

350 [0:23:55.0] **EUS1:** Richtig.

351 [0:23:55.8] **BSC:** Gibt es noch andere Medien, die ihr benutzt? Zum Beispiel das Telefon
oder

352 WhatsApp, oder?

353 [0:24:01.1] **EUS1:** Ja, (unverständlich) das ist unterschiedlich mit dem Partners. Die Part-
ner

354 in Schweden viel lieber am Telefon zugreifen. Und dann wenn er was wissen will

355 oder was diskutieren will. Direkt mit Telefon. Wir benutzen WhatsApp auch mit

356 den Leute.

357 [0:24:18.3] **BSC:** Und wann?

358 [0:24:19.3] **EUS1:** Und ja, sonst E-Mail. Also, E-Mail, WhatsApp und Telefon, sonst nichts,
ja.

359	[0:24:23.8] BSC: Und, (unverständlich) benutzt ihr WhatsApp?
360	[0:24:25.1] EUS1: Wie bitte?
361	[0:24:25.9] BSC: Wann ihr WhatsApp benutzt? Also so, in welchen Situationen?
362	[0:24:29.2] EUS1: Ja, gut. Das ist / WhatsApp, ist mehr, wenn man eine schnelle Rückmeldung
363	braucht.
364	[0:24:36.5] BSC: Ja.
365	EUS1: Manchmal
366	[0:24:36.7] EUS1: schicken wir eine E-Mail und dann die Person dauert ein oder zwei Tage zu
367	antworten. Und dann vielleicht schicke ich eine WhatsApp. Und dann bin ich
368	sicher, dass das die Person das sofort sieht.
369	[0:24:44.9] BSC: Ah! Okay, verstehe.
370	[0:24:47.6] EUS1: Also, WhatsApp benutzen wir wirklich für diese kurzfristige Sachen. Früher
371	hatten wir auch WhatsApp. Keine Ahnung, wenn wir ein Treffen vorbereiten müssen,
372	dann, "Hallo, ich bin angekommen", oder "Ich bin da " oder so. Für das benutzen
373	wir auf jeden Fall WhatsApp. Sonst eher E-Mails und Telefonate. Ja.
374	[0:25:04.6] BSC: Okay. Und wie würdest du so das Klima bei euch beschreiben?
375	[0:25:09.0] EUS1: Das Klima?
376	[0:25:10.2] BSC: Ja.
377	[0:25:11.0] EUS1: Sehr, sehr positiv und konstruktiv immer. Also, das war immer so, das wir
378	auch wenn jemand bei diesen Entscheidungen / Manchmal muss jemand irgendwie
379	nachgeben sozusagen. Aber die haben immer die Leute, wenn / Also die, die
380	stellen nicht ihre Ansprüche in den Vordergrund, sondern die / Wenn die merken,

381 "Okay nicht", das die können (unverständlich) das ist kein Problem. Also, zum
382 Wohle des Ganzen. Oder das man zu einer Entscheidung kommt. Ja.

383 [0:25:39.1] **BSC:** Gut. So, dann werfen wir mal ganz kurz einen Blick zurück und auch
wieder
384 nach vorne. Und zwar, wenn du dir das jetzt mal so anschaust, diese
385 Entscheidungsprozess von 2019, wie wer war und wie er jetzt ist. Was würdest du
386 sagen, was hat sich verändert?

387 [0:25:56.3] **EUS1:** Gut. Wir kommunizieren jetzt öfter vielleicht als früher.

388 [0:26:04.8] **BSC:** Was heißt "öfter" für dich?

389 [0:26:06.5] **EUS1:** Das wir / Also, früher hatten wir zwei Meetings mit der ganzen Gruppe
390 gemacht. Oder einmal nur. Manchmal ein Jahr. Manchmal zweimal im Jahr. Aber
391 jetzt ist das Steering Committee Treffen/ Können wir jede zwei Monate, jede drei
392 Monaten. Eigentlich vor der Auswahl hatten wir auch, sagen wir ein Treffen
393 gemacht. Jede zwei Monate. Und früher hatten wir das nicht. Das heißt, so ein
394 gemeinsames Treffen sind öfter jetzt, weil das ist einfach durch diese
395 Online-Systeme, die man hat.

396 [0:26:41.1] **BSC:** Und wie lange sind die Treffen so jetzt?

397 [0:26:43.8] **EUS1:** Die Treffen sind eher kürzer geworden. Weil früher hatten wir uns
getroffen
398 zwei Tage. Dann kamen die Leute einen Tag. Und sind wir Essen gegangen am Abend.
399 Oder haben wir am Abend, am Nachmittag angefangen mit dem Auswahlprozess, dann
400 Essen gegangen und so weiter. Und dann am Tag danach sind wir weiter
401 zusammengekommen. Und dann weiter die Sachen diskutiert.
402 Und dieses Mal, haben wir dieses Treffen /nicht einmal getroffen, sondern einmal
403 mit ein, zwei Partner. Und anderes Mal mit drei Partners für kurze Zeit.

404 Vielleicht eine Stunde oder zwei Stunden. Und danach eine Treffen mit alle
405 zusammen und nur drei Stunden. Und dann waren wir alles erledigen
406 (unverständlich).

407 [0:27:23.8] **BSC:** Ja. Und was würdest du sagen, ist das jetzt besser oder schlechter als
408 vorher?

409 [0:27:29.3] **EUS1:** Naja, was ist besser? Besser ist, dass die Systeme sich weiterentwi-
410 ckelt
411 haben. Früher hatten wir versucht mit Skype ab und zu. Und das hat nicht so toll
412 funktioniert. Aber jetzt, die Systeme sind deutlich besser gekommen. Deswegen
413 kann man das machen. Aber die Präsenz ist sehr wichtig auch. Also, ich würde
414 sagen, es ist nicht besser oder schlechter, sondern dass die bessere Sachen ist,
415 wenn wir später beides machen können. Dass wir uns treffen können, aber auch im
416 Voraus per E-Mails oder/ Entschuldigung per Videokonferenz, um abzusprechen. Ich
417 glaube, das geht
418 Ja / Und / eine gute Sache sein / Also, ein Gewinn. Letztendlich, dass wir
419 beides machen werden.

419 [0:28:13.2] **BSC:** Okay. Und was findest du an eurem Entscheidungsprozess, so wie er
420 jetzt im
421 Homeoffice abläuft, was findest du da schwierig?

421 [0:28:22.1] **EUS1:** Ja, gut. Wenn man in ein Videokonferenz ist / dieses Diskussion. Oder
422 dass
423 jede wann redet wer usw. Das ist ein bisschen schwieriger. Als wenn man in
424 einem Raum zusammensitzt. Dann kann man sich besser sehen. Oder besser gemeinsam
425 Sachen markieren oder zeigen, "Guck mal, guck mal hier, guck mal da". Also,
426 diese Sachen sind ein bisschen verloren durch diese Videokonferenzen. Und
427 deswegen, das ist deutlich besser in Präsenz natürlich. Wenn man alle zusammen

427 an einem Tisch sitzen. Das ist einfacher.

428 [0:29:01.8] **BSC:** Okay. Und gibt es irgendetwas, was du ändern oder verbessern würdest?
An

429 dem Prozess, so wie er jetzt abläuft, unter den gegebenen Umständen?

430 [0:29:11.3] **EUS1:** Nein, ich glaube wir haben das beste gemacht, was wir machen können.

431 Sozusagen angesichts der Situation ist. Kann man zufrieden sein, wie man die

432 Sachen entschieden hat. In der Zukunft werden wir sicherlich eine Kombination

433 machen. Dass wir diese Vorarbeiten digital oder in Distanz machen. Aber danach

434 werden wir uns treffen. Nicht nur wegen diese Entscheidungen, die man treffen

435 muss. Aber dann dieses Treffen gibt es die Möglichkeit zum Beispiel viele andere

436 Sachen / Zum Beispiel hat man auch viel Zeit um andere Sachen zu diskutieren.

437 Also, das ist auch / im Vergleich zu einer Konferenz. Da gibt es jetzt viele

438 Konferenzen, die digital laufen, aber / Das ist gar nicht das Gleiche. Weil dann

439 gehst du / hörst du was jemand sagt. Und dann fertig. In einer normalen

440 Konferenz kannst du immer / Keine Ahnung. Coffee Break, wo du Sachen diskutieren

441 kannst. Andere Punkte, die nicht so sind / nicht wichtig sind. Oder du willst mit

442 jemandem was Bilaterales diskutieren, dann kannst du nicht im Rahmen von dieses

443 Videokonferenzen machen. Und ich glaube, dass ist / muss man das weiter machen.

444 [0:30:21.1] **BSC:** Ja, definitiv. Ich stelle mir das auch voll anstrengend vor so eine

445 Videokonferenz.

446 [0:30:25.2] **EUS1:** Ja.

447 [0:30:25.5] **BSC:** Also / So eine Konferenz Konferenz. Weil du hast diesen Input, du starrst

448 auf diesen Bildschirm drauf und musst dich ja konzentrieren, was der sagt.

449 [0:30:33.5] **EUS1:** Ja.

450 [0:30:34.1] **BSC:** Und dann geht das den ganzen Tag. Uff / Ja, Flavio, wir sind schon durch.

451 [0:30:39.5] **EUS1:** Okay.

452 [0:30:40.4] **BSC:** Ich bin vollkommen fasziniert davon. (lacht)

Annex 16 Transcript GFA 1and Declaration of Consent

Einverständniserklärung

zwischen der
Westfälischen Hochschule Zwickau
Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
Scheffelstraße 39
08066 Zwickau

und
Jabine Glindebaum
Sackweg 84
22919 Hamburg

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich einverstanden, dass die im Rahmen des Moduls
Master Thesis am 26/05/2021

erstellten Videoaufnahmen und deren Transkriptionen

ausschließlich zum Zweck der Bewertung der Arbeit genutzt werden dürfen

für Forschungs- und Lehrzwecke benutzt werden dürfen

alle Daten sollen anonym gespeichert und aufbewahrt werden

mein voller Name darf genannt werden

Der Veröffentlichung von Ausschnitten aus Texttranskription in wissenschaftlichen Publikationen

stimme ich ausdrücklich zu

stimme ich nicht zu

Dieses Einverständnis kann jederzeit zurückgezogen werden.

Datum: 26/05/2021 Unterschrift: Jabine Glindebaum

Interview GFA1

1	[0:00:00.0] GFA1: Ich habe es dir gerade auch die Einverständniserklärung noch mal geschickt.
2	[0:00:04.6] BSC: Ja, habe ich gesehen. Also, ich habe jetzt auch angefangen mit der
3	Aufzeichnung. Das müsstest du jetzt auch sehen?
4	[0:00:10.8] GFA1: Hmhm (bejahend).
5	[0:00:11.7] BSC: Okay. Hast du meine Interviewfragen bekommen?
6	GFA1: Ja, habe ich. Dankeschön.
7	[0:00:16.1] BSC: Hast du auch /
8	[0:00:16.9] GFA1: Durchgelesen vorher.
9	[0:00:18.8] BSC: Hast du dazu noch irgendwelche Fragen? Ist irgendwas unklar?
10	[0:00:22.2] GFA1: Nein, soweit ist mir das alles klar.
11	[0:00:27.6] BSC: Okay, dann fangen wir an / Also, es wird so sein. Wir beschäftigen uns mit
12	der internationalen Zusammenarbeit mit Projektpartnern, die extern sind und
13	schauen uns da dann den Entscheidungsfindungsprozess an. Und dazu wird es dann
14	die Fragen geben. Und meine erste Frage an dich wäre: Was denkst du, welches
15	sind die Voraussetzungen, damit eine Entscheidung gefällt werden kann?
16	[0:00:51.0] GFA1: (...) Erst mal eine gute Entscheidungsgrundlage. Ja, dass man die Fakten
17	weiß, um eine Entscheidung zu fällen. Dann ist es wichtig zu wissen, welche

18 äußeren Einflüsse auf eine Entscheidung einwirken. Und letztendlich ist noch die

19 Frage dahingehend, was das insgesamt Ziel, ja, des Auftrags oder der

20 Entscheidung dann letztendlich / Was dahinter liegt. Ja, zu sagen: "Okay, was

21 ist unser Ziel?" oder "Was ist unsere Idee dahinter, die wir verfolgen?" Und das

22 beeinflusst dann die Entscheidung auch.

23 [0:01:48.1] **BSC:** Okay, interessant. Und was sind so die typischen Anlässe oder Situations-

24 bei der ihr euch im Team dann zu einer Entscheidung zusammen trefft?

25 [0:02:00.4] **GFA1:** In Bezug auf ein Projekt? Ja?

26 [0:02:05.2] **BSC:** Ja, genau.

27 [0:02:05.6] **GFA1:** Also, das ist unterschiedlich. Es kommt drauf an, in welchem Stadium das

28 Projekt ist und was für Entscheidungen anstehen. Manchmal wird es alleine

29 entschieden. Wenn wir uns aber zusammensetzen / Also, entschieden auf Grundlage

30 von ganz normalen Prozessen, Abläufen, die wir so oder so haben.

31 Wenn wir uns aber zusammensetzen, geht es meistens immer darum, dass entweder

32 eine kritische oder eine verändernde Entscheidung getroffen wird, die dann dazu

33 führt, dass gegebenenfalls etwas anders läuft als normal.

34 [0:02:50.8] **BSC:** Und was ist für dich eine kritische Entscheidung?

35 [0:02:53.5] **GFA1:** Wenn es zum Beispiel darum geht zu sagen, "Okay, das Projekt läuft zwar gut,

36 aber der Geber ist unglücklich mit einem Experten, der da drin ist." Und der

37 Wunsch da ist, dass entweder mit ihm gesprochen wird, damit sich etwas ändert in

38 Abläufen. Oder gar, dass er ausgewechselt wird.

39 [0:03:17.5] **BSC:** Okay. Und ja, wie läuft das dann ab? Wenn ihr diese Entscheidungen treffen

40 musstet? Also, zum Beispiel das / Also, wenn die Frage im Raum steht. Da soll

41 jemand ausgewechselt werden? Wie macht man das?

42 [0:03:31.3] **GFA1:** Also, grundsätzlich muss erst einmal geguckt werden. Ist das? / Also,

43 grundsätzlich, wenn der Geber sagt: "Der muss ausgewechselt werden." Dann müssen

44 wir ihn irgendwie auswechseln. Wir können rechtlich erst mal gucken, was ist

45 möglich. Die haben / Dann muss erst mal rechtlich geguckt werden, was ist

46 möglich? Und wie ist es möglich? Dann muss quasi erst mal auch mit demjenigen,

47 welchen / Also, erst mal wird intern mit uns besprochen. "Wie wollen wir

48 vorgehen?" Wir müssen gucken, dass wir Ersatz finden. Das muss aber so passieren,

49 dass es nicht an die Öffentlichkeit kommt. Sondern erst mal zu gucken, "Okay,

50 wie bekommen wir die Kuh vom Eis?" und "Wie gehen wir am, ja, empathischsten und

51 aber auch am strategischsten mit diesem Experten dann um? Um zu sagen "Okay,

52 vielleicht, es liegt ja auch nicht immer an diesem Menschen oder an dem Experten,

53 der irgendwas falsch gemacht hat. Sondern es liegt an einer strukturellen,

54 behördlichen Entscheidung." Da wird auch oft / Also, es wird immer die

55 Abteilungsleitung dann mit eingebunden, wenn es um solche Themen geht. Und das

56 Team und / Aber auch übergreifend eben, zum Beispiel bei uns die

57 Personalabteilung. Und dann, gibt es eine Entscheidungsfindung. Dass wir sagen:

58 "Okay, so gehen wir strategisch vor. Der erste Schritt: Wir gehen auf den

59 Experten zu. Parallel laufen schon Maßnahmen zu gucken, wen könnte man als

60 Ersatz einsetzen?"

61 [0:05:14.4] **BSC:** Wie geht ihr auf diese Personen zu? Schreibt Ihr da eine Mail hin oder

62 macht ihr mit denen eine Konferenz? Oder?

63 [0:05:20.7] **GFA1:** Normalerweise wird immer ein persönliches Gespräch gesucht.

64 [0:05:23.8] **BSC:** Und wie ist das jetzt während der Pandemie?

65 [0:05:25.6] **GFA1:** Auch. Das dann über Videokonferenz mit der Person dann gesprochen wird. Um

66 da einen persönlichen Austausch einfach zu haben vorab.

67 Per E-Mail läuft da eigentlich fast gar nichts. Das geht dann erst, wenn es dann

68 um vertragliche Dokumente oder Themen geht. Es sei denn, der Experte kommt dann

69 zurück auf uns mit einer E-Mail. Und selbst dann greifen wir meistens entweder

70 zum Telefon oder eben zur Videokonferenz. Weil es doch ein persönliches Vorgehen

71 ist. Und man dann auch ausführlicher einfach sprechen kann. Das ist empathischer,

72	einfach alles.
73	[0:06:11.1] BSC: Gut. Und dann hast du denn auch einen Stift und einen Zettel dabei?
74	[0:06:18.2] GFA1: Ja, habe ich.
75	[0:06:19.2] BSC: Okay. Dann möchte ich dich bitten, einmal den Entscheidungsprozess
76	aufzuzeichnen, so wie er jetzt gerade im Homeoffice stattfindet.
77	[0:06:27.6] GFA1: Der Entscheidungsprozess? Im Homeoffice?
78	[0:06:30.5] BSC: Ja.
79	[0:06:31.3] GFA1: (...) Soll ich ihr das zeigen? Ja?
80	[0:07:12.9] BSC: Ja, sehr gerne. Und dann auch noch erklären. Oh, ich sehe es nicht (lacht).
81	[0:07:17.1] GFA1: Warte mal dann. Muss ich einmal kurz meinen /
82	[0:07:22.6] BSC: Ansonsten, du kannst es mir ja auch schicken.
83	[0:07:24.5] GFA1: Nein, alles gut. Ich nehme einmal den Background / Einfach rausnehmen. Dann
84	zeig ich dir das einmal.
85	So. Sind dann also / Ist das gespiegelt oder siehst du es?
86	[0:07:44.3] BSC: Ja, ich sehe es. Ich frage mich direkt auch schon, was das "VC Team" sein
87	könnte.
88	[0:07:48.4] GFA1: VC? Video conference.
89	[0:07:50.8] BSC: Ah! Okay.

90 [0:07:52.6] **GFA1:** Also, Video conference ist unser Team. Dann haben die Mitarbeiter einzelne

91 Aufgaben. Da steht "Task MA". Die tauschen sich dann untereinander noch mal aus.

92 Und dann gibt es wieder eine Videokonferenz.

93 [0:08:09.8] **BSC:** Okay. (unverständlich)

94 [0:08:12.5] **GFA1:** (unverständlich) die einzelnen Aufgaben erledigt worden sind. Dann geht das

95 wieder weiter so / Quasi würde immer weiter runter gehen.

96 [0:08:20.0] **BSC:** Ja, okay.

97 [0:08:22.3] **GFA1:** Normalerweise treffen wir uns hinterher / Also, in der Regel wird es dann

98 im Team besprochen wie wir vorgehen. Dann geht jeder seiner Aufgabe nach. Man

99 wird / Tauscht sich noch mal untereinander aus, wenn es irgendwie Aufgaben dazu

100 gibt, die sich die sich überschneiden oder zueinander gehören. Und dann treffen

101 wir uns wieder im Team, in der Videokonferenz, um das zu besprechen.

102 [0:08:44.5] **BSC:** Die nächsten Fragen, die ich jetzt habe, die gehen noch weiter in diesen

103 Entscheidungsprozess rein. Also, die werden jetzt detaillierter. Und da möchte

104 ich dich bitten, auch immer im Hintergrund die Medien mitzubedenken, die ihr

105 benutzt. Also, ob ihr das per Videokonferenz macht, ob ihr Dokumente teilt und

106 gemeinsam daran arbeitet usw. Das zu bedenken. Und du hast mir jetzt gerade die

107 Zeichnung gezeigt. Und ich frage mich gibt es da verschiedene Rollen bei euch im

108 Team? Genau.

109 [0:09:15.3] **GFA1:** Ja, wir haben unterschiedliche Rollen qua unserer Funktion. Ja, es gibt /

110 Es gibt Consultants, ne? Die dann wiederum aber auch Abteilungsleitung sein

111 können oder Portfoliomanager.

112 Und dann gibt es andere Mitarbeiter aus den Abteilungen, die zum Beispiel sich

113 um alle Controlling-Maßnahmen kümmern. Oder Personalbesetzung oder rechtliche

114 Themen, die dann in dem Bereich mit einbezogen werden müssen.

115 [0:10:02.9] **BSC:** Und gibt es da eine bestimmte Hierarchie?

116 [0:10:06.9] **GFA1:** Ja, wir haben eine Hierarchie. Normalerweise ist das so, dass der

117 Projektmanager / Also, wir haben einen Projektmanager, der sich um das Projekt

118 kümmert. Der bezieht meistens eigentlich immer nur die Abteilungsleitung mit,

119 bezieht die nur mit ein, wenn es zu etwas Kritischem kommt, das jetzt nicht

120 normal ist, das nicht zu einem normalen Projektmanagementprozess gehört

121 [0:10:40.1] **BSC:** Okay.

122 [0:10:41.2] **GFA1:** Wo es dann zu Schwierigkeiten kommen könnte. Mit dem Geber oder auch mit dem

123 Experten, oder auch mit rechtlichen Themen, wo noch mal Rücksprache gehalten

124 werden muss. "Wie gehen wir dann weiter strategisch vor?" Hat dann auch was mit

125 unserer Reputation zu tun. Umgang mit unseren Experten. So in der Hinsicht.

126 Und die / Wir haben eine sehr flache Hierarchie. Die ist sehr flach und in so

127 einem Entscheidungsprozess.

128 Wer ist da noch? Ein Portfoliomanager. Der wiederum / Er kriegt so oder so

129 immer die ganze Zeit alles mit. Weil der, die ganze Zeit, immer wieder

130 Rücksprache /

131 Also, bzw. einmal die Woche so oder so getroffen wird. Und einmal werden alle

132 Projekte durchgegangen: "Was ist wo Sache?", " Wer ist gerade an was dran?"

133 Normalerweise sind wir alle up to date und haben auch Zugriff alle auf die

134 gleichen Daten, Dokumente, gleichzeitig. Teilweise können wir in bestimmten

135 Bereichen auch gleichzeitig drauf zugreifen und darin arbeiten.

136 [0:11:43.5] **BSC:** Und das sind dann /

137 [0:11:46.0] **GFA1:** SharePoint (unverständlich)

138 [0:11:47.2] **BSC:** SharePoint. Okay, genau.

139 [0:11:48.3] **GFA1:** SharePoint. Oder / Wie heißt das? (unverständlich) Cloud ist Share-
Point.

140 [0:11:53.4] **BSC:** Okay. Noch eine ganz kurze Rückfrage zu den Abteilungsleitern und dem

141 Projektmanager. Haben die Abteilungsleiter? / Ist das so eine beratende

142 Funktion, wenn die sich besprechen? Oder müssen die das dann gemeinsam

143 entscheiden? Wenn es dann irgendwie so / Kritischeren Entscheidungen gibt?

144 [0:12:10.1] **GFA1:** Die entscheiden gemeinsam. Ob das ein Muss ist, ist eine gute Frage.
(...)

145 Es ist eigentlich kein Muss. Es läuft aber immer so.

146 [0:12:30.1] **BSC:** (lacht) Ja, weil, ich habe mich das gerade gefragt, wie da das Verhältnis

147 ist. Deswegen / Okay. Ich /

148 [0:12:36.5] **GFA1:** (unverständlich) Also, wenn es von (unverständlich) zum Auswechseln
kommt,

149 entscheidet der Abteilungsleiter immer mit. Der hat immer / der ist immer mit

150 dabei. Die Abteilungsleitung. (unverständlich) Ja.

151 [0:12:48.7] **BSC:** Ich habe hier noch ein paar Wörter oder paar Rollen, wie man sie so in
der

152 Literatur findet. Trifft davon irgendetwas, davon bei euch auch zu? Die habe ich

153 dir in den Chat geschickt.

154 [0:13:03.4] **GFA1:** Ach.

155 [0:13:04.3] **BSC:** Ja, ich finde es immer ein bisschen schwierig. Manche haben diese Rol-
len,

156 die nennen die direkt und bei manchen existiert das gar nicht. Und deswegen ist

157 das meine Frage.

158 [0:13:18.5] **GFA1:** (...) Das ist ein Entscheidungsgremium. (...)

159 Beratungsteam (...) Nein. Entscheidungsgremium, Entscheidungsträger das sind

160 glaube ich eher so die zwei.

161 [0:13:53.5] **BSC:** Okay. Und du hast ja eben beschrieben, dass sich die einzelnen

162 Teammitarbeiter nachdem, also nach der Videokonferenz treffen, um dann einzelne

163 Daten zu finden und dazu meine Frage: Wie generieren die denn die notwendigen

164 Informationen und Daten für die Entscheidung? Was läuft da genau ab?

165 [0:14:17.7] **GFA1:** (...) Was meinst du mit generieren?

166 [0:14:24.5] **BSC:** Zum Beispiel läuft jetzt jeder los und guckt, dann / Macht man seine

167 eigenen Recherchen. Oder werden manchmal auch Teams gebildet? Und die haben eine

168 Aufgabe zusammen und tauschen sich aus. So was in der Richtung?

169 [0:14:40.7] **GFA1:** Ja, also es ist so, dass jeder seine Funktion hat. Und jetzt, zum Beispiel

170 im Recruitment die Funktion wäre zu schauen, welche Alternativen gibt es zum

171 Austausch? Zum Beispiel eines Experten. Das wiederum wird eng in Kommunikation,

172 dann mit dem Projektmanager ausgetauscht, um zu sehen sind das Möglichkeiten?

173 Und da werden auch andere Mitarbeiter gefragt, die ähnliche Bereiche

174 bearbeiten als, sagen wir mal, als Informations-Back-up.

175 [0:15:22.5] **BSC:** Und dieser Austausch wie findet der statt? Ist das? / Rufen die sich an?
Oder

176 schreiben die Mails?

177 [0:15:28.9] **GFA1:** Meistens Chat oder Videokonferenz oder Telefon. Mal eine E-Mail.
Aber

178 selten.

179 Ja, mal Austausch von Datensätzen über ein System, um zu sagen: "Okay, guck hier
180 mal drauf, hier sind zehn Leute. Guck die dir mal an und lass uns dann zu einem
181 bestimmten Termin drüber sprechen."
182 [0:15:50.3] **BSC:** Okay. Ja. Wenn sie dann jetzt in diesem Termin sind, wie werden die
also
183 die Daten und die Informationen, die die ja vorher generiert haben, wie werden
184 die da präsentiert?
185 [0:16:01.9] **GFA1:** Also, in dem konkreten Fall wird dann / Werden die Lebensläufe durch-
gegangen
186 bzw. derjenige, welche / Der Recruiter zum Beispiel, der spricht die an und
187 sagt: "Okay, der und der hat diese Vorteile. Der und der ist verfügbar. Der und
188 der mit dem haben wir schon telefoniert. Der und der ist für uns eh schon in
189 einem anderen Projekt. Die und die macht irgendwelche Sondermaßnahmen für uns.
190 An die kommen wir nicht so schnell ran. Welche Vor- und Nachteile sind da?"
191 Und dann würde der Projektmanager noch mal drauf eingehen und sagen: "Ja, wir
192 müssen aber gucken, weil der Geber gerne jemanden haben möchte, der eine
193 bestimmte Fachkenntnis hat."
194 Dass wir dann noch mal ganz klar gucken, hat er das auch? Noch mal abfragen,
195 Rückfragen stellen und abchecken, ob das dann tatsächlich so ist. Manchmal
196 übernimmt dann der Projektmanager /

197 [0:17:03.0] **BSC:** Ja, okay. Moment.

198 [0:17:03.9] **GFA1:** (unverständlich) Ich rufe den mal an.

199 [0:17:04.6] **BSC:** Also, eine Zwischenfrage. Und zwar, wenn ihr euch die Lebensläufe anguckt.

200 Ist das so, dass jeder auf seinem PC quasi den Lebenslauf öffnet? Oder wird der

201 Bildschirm geteilt und dann geht man das mal so durch? Wird eine Präsentation

202 gemacht? Wie läuft das ab?

203 [0:17:20.5] **GFA1:** Wenn es ins Detail geht, dann wird der geteilt.

204 [0:17:25.3] **BSC:** Okay.

205 [0:17:26.3] **GFA1:** Dann gehen wir zusammen den Lebenslauf durch. Manchmal sind die die schon

206 durchgegangen. Ja. Und man geht nur noch auf bestimmte Punkte ein. Aber wenn es

207 konkret zu etwas kommt, was man bespricht, dann wird der Lebenslauf aufgemacht.

208 Es wird geteilt im Bildschirm und man guckt sich das gemeinsam an.

209 [0:17:43.5] **BSC:** Ja, weil ich kenne diesen Prozess ja gar nicht. Und dann stelle ich mir

210 vor: "Okay, wie wird das gemacht? Woher?/" Ich bin zum Beispiel super schlechte

211 Namen. Dann kann ich / Kann ich voraussetzen, dass die anderen, wenn ich sage

212 "Thomas Müller", dass die das dann genauso wissen? Zack! Und alle Details von

213 dem haben. Oder muss man das einfach noch mal visualisieren, damit die wissen,

214 "Aha, ja, der war das?"

215 [0:18:04.8] **GFA1:** Also, grundsätzlich ist es die Aufgabe des anderen auch sich die Lebensläufe

216 vorab angeguckt zu haben. Weil wenn er das nicht gemacht hat oder SIE das nicht

217 gemacht hat, dann /

218 [0:18:15.1] **BSC:** Kommt ja nicht mehr /

219 [0:18:16.7] **GFA1:** (unverständlich) kommt ja auch nicht (unverständlich) über was wir so

220 sprechen werden (beide lachen). Ja, dann kann ich nicht das Ganze / Da muss ich

221 tatsächlich jeden Lebenslauf aufmachen und jeden durch sprechen. Das ist dann so

222 ein bisschen vergebene Liebesmüh, wenn man sich nicht irgendwie einmal schon mal

223 vorher durchgeguckt haben sollte. Und meistens der Projektmanager dann sagt,

224 "Ich habe mir den und den und den, und den mal rausgepickt. Ich glaube, die

225 können ganz gut in die richtige Richtung gehen. Lass uns die mal näher

226 besprechen, bevor wir hier alle durchgehen."

227 Und wenn ich dann aber sehe, "Ah ja, du hast aber den und den und den vergessen.

228 Den finde ich eigentlich auch ganz gut. Dann bringe ich die wieder rein.

229 Dann sagt er: "Ah ja, stimmt, das habe ich überlesen" oder "Das habe ich gar

230 nicht so klar gesehen, wie du das gerade erklärst."

231 [0:18:55.8] **BSC:** Ja, genau. Das ist ich auch meine nächste Frage. Das geht in diese

232 Richtung. Wie kommt ihr denn dann darauf, wen ihr gut findet? Und wie läuft

233 dieser Bewertungsprozess ab? Also, wurden / Woran macht ihr das fest, dass

234 jemand gut oder geeignet ist? Sagen wir mal so. Oder eher nicht geeignet.

235 [0:19:16.9] **GFA1:** Okay. Es gibt da ganz klare Ausschlusskriterien. Wir haben zum Beispiel ein

236 Ausschlusskriterium, dass derjenige, welche 15 Jahre Berufserfahrung haben muss,

237 um ein Teamleiter in einem EU-Projekt zu sein. Das ist schon mal ein

238 kategorischer Ausschluss. Und das muss auf den Tag in dem CV belegt sein und

239 zwar mit Arbeitscertificates.

240 [0:19:43.8] **BSC:** Okay.

241 [0:19:45.1] **GFA1:** Das ist schon mal einen Ausschlusskriterium. Dann ist das zweite

242 Ausschlusskriterium meistens: Der muss fließend Französisch sprechen.

243 Irgendeinen Sprachkriterium, das erfüllt sein muss.

244 Und dann kommt on top als Nächstes das Auswahlkriterium: Er muss eine bestimmte

245 Regionalerfahrung mitbringen.

246 [0:20:02.8] **BSC:** Also, habt ihr eine Reihe von Kriterien, die die erstmal erfüllt haben

247 müssen. Sagen wir mal so "Fixpunkte".

248 Aber wie du ja auch gesagt, es gibt ja auch/ Ja, ich nenne es mal "lose Sachen"

249 wie zum Beispiel der ist eher verfügbar oder die bringt noch das mit ein und so

250 weiter und so fort. Wie wird so? / Was würdest du da sagen, was ist da so das

- 251 Oberthema?
- 252 [0:20:24.3] **GFA1:** Verfügbarkeit?
- 253 [0:20:27.9] **BSC:** Okay (lacht).
- 254 [0:20:29.7] **GFA1:** (unverständlich) Wenn der nicht verfügbar ist, können wir ihn nicht einsetzen. Und dann natürlich auch was die Kosten. Reine finanzielle Themen.
- 255 Mal vom Fachlichen ganz abgesehen. Natürlich muss der fachlich passen.
- 257 [0:20:42.7] **BSC:** Okay. Also, es ist wirklich nur so eine reine, "Erfüllt er die Kriterien Entscheidungen"? Und dann guckt man sich die Preise von denen an. Und dann sagt man "Das ist gut", "Das ist schlecht" Oder? /
- 260 [0:20:52.8] **GFA1:** Und dann muss man auch noch gucken wenn es quasi / Muss man noch gucken,
- 261 wie / Werden noch Referenzen eingeholt. Zu sagen, "Okay, wir entscheiden uns qua Lebenslauf für diese Person, weil sie X, Y und Z erfüllt." Und dann müssen wir Referenzen reinholen über diese Person. Um zu gucken, passt die auch von den Softskills, von der Arbeitsweise da rein? Und wie es die Reputation dieser Person? In EU-Projekten?
- 266 Meistens haben /Also eigentlich wird ,ne, da wird der Experte angeschrieben. Der gibt uns Referenzgeber und die werden dann angeschrieben.
- 268 [0:21:35.9] **BSC:** Okay. Und wenn ihr euch jetzt für jemanden entscheidet, wie läuft dieser

269 Prozess ab? Ist das der Projektmanager, der dann letztendlich sagt, "Jupp,
270 nehmen wir"? Oder ist das, alle gemeinsam sagen, "Ja, wir nehmen den"? Und wie
271 läuft das ab?

272 [0:21:50.3] **GFA1:** (...) Also, die letztendliche Entscheidung hat der Projektmanager.

273 [0:21:58.0] **BSC:** Also, das heißt, ihr seid mehr beratend im Sinne von, Ihr gebt
274 Informationen rein, wägt die Vor- und Nachteile ab. Und er entscheidet
275 letztendlich. "Ja, ist das gut. Den Kandidaten nehmen wir."

276 [0:22:14.3] **GFA1:** Es ist eher so, dass wir dann zusammen da in diesem Meeting sitzen
und
277 letztendlich gesagt wird: "Der wird das wohl sein."

278 [0:22:22.8] **BSC:** Gut.

279 [0:22:25.5] **GFA1:** Das ist der / Es ist der Projektmanager, der das zu verantworten hat.
Das
280 ist der Entscheidungsträger.

281 [0:22:31.7] **BSC:** Okay. Gut.

282 [0:22:34.3] **GFA1:** Und meistens müssen wir drei vorschlagen und nicht nur einen.

283 [0:22:36.6] **BSC:** Okay. Ja. Ja. Dann. Ich bin mir nicht ganz sicher, ob das jetzt noch bei
284 dir zutrifft. Meine nächste Frage. Und zwar ist es: Wie stellt ihr sicher, dass
285 eine getroffene Entscheidung auch umgesetzt wird?

286 [0:22:52.6] **GFA1:** Wie wir das sicherstellen?

287 [0:22:59.1] **BSC:** Ja.

288 [0:22:59.7] **GFA1:** (...) Ein Moment kurz.

289 [0:23:05.4] **BSC:** Ja, klar.

290 [0:23:06.4] **GFA1:** (...) So.

291 [0:23:15.8] **BSC:** Alles gut.

292 [0:23:16.7] **GFA1:** Ach Leute! / (...) Ja. So. Wie wir das sicherstellen? Indem der Prozess

293 klar kommuniziert wird.

294 [0:23:44.2] **BSC:** Und wie wird er kommuniziert? Also, was ist für dich klare Kommunikation?

295 [0:23:47.5] **GFA1:** Über ein System, wo dann abgehakt wird und eingegeben wird, das und das ,und

296 das und das ist passiert.

297 [0:23:56.2] **BSC:** Und was ist das für ein System? Ist das so ein HR-System? Oder wie, wie

298 darf ich (unverständlich)?

299 [0:24:02.6] **GFA1:** (unverständlich) Ja, stimmt. Also, das ist eine Datenbank.

300 [0:24:06.8] **BSC:** Okay. Und die zeigt mir dann quasi an?/

301 [0:24:11.6] **GFA1:** Status.

302 [0:24:12.6] **BSC:** Status. Okay. Na gut. Das ist in Ordnung. Und wie / Also, genau. Die

303 nächste Frage ist: Wie entscheidet / Also, wir werden diese Entscheidung

304 dokumentiert und kommuniziert? Ich nehme mal an, dass es dann über dieses System

- 305 richtig? Oder gehört da noch mehr dazu?
- 306 [0:24:32.0] **GFA1:** (...) Wir haben dieses System und dann haben wir noch das SharePoint. Das
- 307 eine ist das Projektmanagement-Tool.
- 308 [0:24:40.5] **BSC:** Ja.
- 309 [0:24:41.8] **GFA1:** Und das andere ist das Personal / Also, die Personaldatenbank.
- 310 [0:24:48.5] **BSC:** Und die / Moment. Das ist jetzt für dich SharePoint das Tool oder die
- 311 Datenbank? (unverständlich) Ich bin verwirrt.
- 312 [0:24:58.3] **GFA1:** Beides.
- 313 [0:24:58.7] **BSC:** Jetzt bin ich noch verwirrter (lacht).
- 314 [0:25:01.4] **GFA1:** Das hat ja unterschiedliche Zugriffsrechte. Bei Personaldaten hast du einen
- 315 riesengroßen Datenschutzthema.
- 316 [0:25:10.8] **BSC:** Ja, genau. Ja.
- 317 [0:25:12.0] **GFA1:** Und das steht an höchster Stelle. Und da dürfen nur ein ausgewähltes Gremium
- 318 drauf schauen. Genauso wie den CVs. Die dürfen auch nicht wild durch die
- 319 Weltgeschichte geschickt werden.
- 320 [0:25:27.2] **BSC:** (unverständlich; macht?) Sinn.
- 321 [0:25:27.9] **GFA1:** Sondern die haben datenschutzrechtliche Themen.
- 322 [0:25:30.8] **BSC:** Okay.

- 323 [0:25:31.9] **GFA1:** Somit ist da ein hoher Sicherheitsfaktor dahinter. Während SharePoint noch
- 324 mal quasi einen größere Zugriffsrechte, beschränkte Rechte, aber größere
- 325 Zugriffsrechte dann hat.
- 326 [0:25:40.6] **BSC:** Und was genau läuft da auf SharePoint dann ab?
- 327 [0:25:44.3] **GFA1:** Da werden die ganzen Daten abgelegt.
- 328 [0:25:47.0] **BSC:** Okay, gut.
- 329 [0:25:48.9] **GFA1:** Und dann ausgetauscht, sodass jeder den Zugriff drauf hat. Und zum richtigen
- 330 Zeitpunkt / Falls dann irgendjemand gerade nicht da ist oder jemand anderes an
- 331 dem Thema arbeitet, das darauf dann weiterarbeiten kann.
- 332 [0:26:01.4] **BSC:** Ja, ich versuche das /
- 333 [0:26:03.0] **GFA1:** (unverständlich) wenn es um Geber geht.
- 334 [0:26:04.1] **BSC:** Ja, ich versuche das mir ein bisschen vorzustellen. Also, die Empfehlung
- 335 für / Oder man hat sich jetzt für drei Kandidaten entschieden, die man gerne
- 336 kontaktieren möchte. Das wird in das System eingetragen, der Status wird
- 337 geändert. Und was mir noch fehlt, ist so / Okay, was ist jetzt gerade in
- 338 SharePoint passiert?
- 339 [0:26:24.5] **GFA1:** Okay, der in SharePoint hat den Zugriff. Also, sie sind verbunden.
- 340 [0:26:28.9] **BSC:** Ah!

341 [0:26:29.9] **GFA1:** SharePoint und die Personaldatenbank ist insofern verbunden, dass man sehen

342 kann, welche Namen da sind und welcher Status.

343 [0:26:35.4] **BSC:** Okay. Ja.

344 [0:26:37.4] **GFA1:** Und dann hast du dazu quasi die Verknüpfung und kannst das auf dem

345 SharePoint sehen. Wie weit sind wir? Und wer ist ausgewählt worden?

346 [0:26:44.1] **BSC:** Ah!

347 [0:26:45.0] **GFA1:** Und ist der schon? / Ist das schon übermittelt worden an eine Geberstelle?

348 [0:26:50.4] **BSC:** Okay. Ja, jetzt ist mir das klarer. Dankeschön. Ja, das war alles gerade so

349 ein bisschen unklar. Aber jetzt, denke ich, habe ich es auf jeden Fall besser

350 verstanden. Genau.

351 Wenn ihr Entscheidungen trifft, gibt es noch irgendwelche / Also, auch

352 abgesehen jetzt von diesem konkreten Ablauf. Und auch abgesehen von der externen

353 Zusammenarbeit. Gibt es noch andere Medien, die ihr benutzt für die

354 Entscheidungsfindung?

355 [0:27:17.6] **GFA1:** Also, jetzt persönliches Gespräch?

356 [0:27:23.0] **BSC:** Zum Beispiel, ja. Also, ist es dann über Telefon oder Videokonferenz oder?

357 /

358 [0:27:28.0] **GFA1:** Also, momentan über Telefon und Videokonferenz.

359 [0:27:30.9] **BSC:** Na, aber wie (unverständlich)?

360 [0:27:33.1] **GFA1:** Auch mit den Gebern meinst du?

361 [0:27:34.0] **BSC:** Ja, zum Beispiel. Also, hier würde ich das gerne einfach ganz offen

362 überlegen, weil ich es interessant finde. Manchmal hat man ja ein Projekt und

363 aus diesem Projekt heraus / Da hat man einfach diese bestimmten Regeln, weil /

364 Was weiß ich, die Partner können alle nur Zoom. Aber im ganz normalen

365 Arbeitsablauf benutzt man ganz andere Programme, um (unverständlich).

366 [0:27:58.6] **GFA1:** Wir benutzen alles, was dem Geber möglich ist. Bis hin zu Telefon.

367 [0:28:04.2] **BSC:** Und was? /

368 [0:28:05.0] **GFA1:** Also, alles was möglich ist. Es gibt ja die abgefahrensten Einschränkungen.

369 Also, die KfW ist unheimlich kompliziert. Die können uns immer nur einladen und

370 nicht andersherum.

371 [0:28:13.8] **BSC:** Ja /

372 [0:28:14.5] **GFA1:** Oder / Manche EU-Delegation, die benutzen Facebook-Messenger. Also, wo du

373 so denkst "Okay". Ja, dann benutzen wir das. Also, es gibt zig Sachen.

374 [0:28:30.2] **BSC:** Was denn zum Beispiel (lacht)?

375 [0:28:32.9] **GFA1:** Hm?

- 376 [0:28:33.8] **BSC:** Was denn so alles noch?
- 377 [0:28:35.7] **GFA1:** Achso. Also, von MS Teams, über Skype for Business, über Skype Gratis, über
- 378 Zoom, über Jitsi, über / Was hatten wir noch? Blue Button. Über [0:28:53.5] / Wie heißt
- 379 denn dieses ander noch mal? /
- 380 [0:28:59.2] **BSC:** Webex?
- 381 [0:29:00.5] **GFA1:** Webex! Über / Was hatten wir noch? Webex. Zoom. (unverständlich) (...)
- 382 [0:29:16.7] **BSC:** Ja, ist auf jeden Fall schon eine ganze Reihe. Wenn dir nichts weiter
- 383 einfällt ist es in Ordnung. Und auch (unverständlich)
- 384 [0:29:24.8] **GFA1:** (unverständlich) Also wir haben / Es gibt nichts, was wir nicht nutzen.
- 385 Wenn der das / Wenn die das haben wollen. Dann machen wir das. Verbot ist
- 386 WhatsApp bei uns.
- 387 [0:29:32.5] **BSC:** Ah ja.
- 388 [0:29:33.1] **GFA1:** Tatsächlich.
- 389 [0:29:33.5] **BSC:** Okay.
- 390 [0:29:34.3] **GFA1:** Aber wenn es hart auf hart kommt und wir diese Person sonst nicht erreichen
- 391 können, müssen wir das nutzen, weil wir an diese Person ran kommen müssen.
- 392 [0:29:41.3] **BSC:** Ja.
- 393 [0:29:41.8] **GFA1:** Da gibt es kein Wenn und kein Aber. Das ist dann schwierig.

394 [0:29:48.5] **BSC:** Und noch mal ganz kurz. Wie ist so das Klima bei euch im Team? Wenn ihr

395 Entscheidungen trifft .

396 [0:29:55.4] **GFA1:** Sehr kollegial. Es kommt immer darauf an, wie groß der Druck eben vom Geber

397 ist. Aber es geht meistens nie darum, dass irgendwie der / Dass irgendeiner dem

398 anderen bei uns hier Ärger bereitet. Sondern das ist meistens, wenn dann eher um

399 Geberthemen sind. Die nach außen dann /

400 Manchmal ist natürlich auch Druck und Stress intern. Wo man dann sagt: "Ja,

401 warum kommst du denn jetzt nicht mit den Sachen rüber? Ich muss hier / Ich habe

402 hier eine Deadline. Wir müssen das rüber bringen." Aber da sind wir sehr

403 kollegial, sehr wertschätzend. So unterwegs.

404 [0:30:30.2] **BSC:** (unverständlich)

405 [0:30:31.3] **GFA1:** Größtenteils. Es gibt immer Ausnahmen.

406 [0:30:33.0] **BSC:** (lacht) Gut. Wir kommen jetzt langsam aber sicher zum Schluss. Wenn du, ja,

407 zurückblickst, wie sich der Entscheidungsprozess verändert hat. Also quasi von

408 2019, wo alles noch normal war, bis heute. Was würdest du sagen, was hat sich

409 verändert?

410 [0:30:53.1] **GFA1:** (...) Wir haben viel mehr, GEFÜHLT / Wir haben gefühlt viel mehr Meetings.

411 Viel mehr kurze Meetings.

412 [0:31:10.4] **BSC:** Was ist für dich "kurz"?

413 [0:31:11.8] **GFA1:** So, 20 Minuten. Viertel Stunde. 20 Minuten / Viel mehr Austausch. So

414 schnellen Austausch über Chat. Vielleicht auch (...) öftere Hinweise auf "Wo

415 finden wir was?" im System.

416 [0:31:40.1] **BSC:** Und wie kriegt ihr diese Hinweise?

417 [0:31:42.1] **GFA1:** Hm? (unverständlich) Links, die über den Chat geschickt werden.

418 [0:31:44.8] **BSC:** Okay. Gut. Ja.

419 [0:31:45.8] **GFA1:** [0:31:48.1] Links. Zugriffslinks über den Chat.

420 [0:31:50.5] **BSC:** Verliert man sich da nicht irgendwie?

421 [0:31:52.6] **GFA1:** Oder E-Mail. Hm?

422 [0:31:54.1] **BSC:** Verliert man sich dann nicht irgendwann? Also, ich kenne das von uns,
dass

423 ich mir dann (unverständlich)

424 [0:31:57.1] **GFA1:** Über Chatrooms zu Projekten.

425 [0:31:58.6] **BSC:** Okay. Ja. Aber manchmal denke ich mir trotzdem (unverständlich) wo
war das

426 noch mal? Und ich (unverständlich) (lacht)

427 [0:32:03.8] **GFA1:** Also, MS Teams hat ja Kanäle. Projekte werden dann über Kanäle
abgewickelt.

428 Und da ist dann alles drin. Da kannst du auch quasi jemanden "nennen" und sagen:

429 "Hallo /" Diese und diese Person die wird dann informiert, dass da gerade was
430 für ihn ansteht. Mit Planer, also auch mit Terminierung von Terminen oder
431 Aufgaben, die zugewiesen werden. Die man dann online bekommt. Auf die man dann
432 reagieren kann. Oder Unterlagen, die dann dort hochgeladen werden.

433 [0:32:39.6] **BSC:** Ja (unverständlich).

434 [0:32:41.2] **GFA1:** (unverständlich) da stehen dann aber nur Unterlagen, die nicht dauer-
haft
435 dort verweilen. Sondern das ist dann wieder alles im SharePoint gesichert. Weil
436 das ist quasi unsere dauerhafte Ablage, ist der SharePoint. Da gibt es nichts /
437 Also, MS Teams hat für uns keine / hat keine dauerhafte Ablagestruktur.

438 [0:32:59.7] **BSC:** Okay. Und noch mal auf den Entscheidungsprozess bezogen. Was find-
est du da
439 schwierig? Gibt es da irgendwelche Herausforderungen?

440 [0:33:11.1] **GFA1:** Na ja, es ist ein Unterschied, ob du in einem Raum sitzt und den Leuten,
441 denen allen in die Augen guckst und sagst, "So, jetzt hört mal zu. Ich brauche
442 bis zu dem und dem Zeitpunkt das und das. Und bitte macht das dann eben auch.
443 Und kommt wieder auf mich zu." Und dann laufe ich denen ja auch sonst so
444 manchmal über den Weg. Wenn ich irgendwo in der Firma bin.

445 Jetzt ist es leider eben so, dass ich immer aktiv auf jemanden zugehen muss, im
446 Chat, per Videokonferenz, per Anruf, per E-Mail, per irgendein Kommunikationsweg,

447 einen virtuellen. Um dem zu sagen, "Hey, du hast dich gar nicht zurückgemeldet"

448 oder " Du hast keinen Thumps up gemacht oder keinen Like", ne? So. "Wie sieht

449 das denn jetzt gerade mal aus?"

450 [0:33:59.4] **BSC:** Ja. Also, ist das im Moment schwierig sich diese / Ich habe das Gefühl
es

451 sind zwei Sachen. Einmal diese Zusicherung, "Ich mache es." zu holen. Und dann

452 aber auch wirklich diese Bestätigung "Es ist gemacht." Habe ich das richtig

453 verstanden?

454 [0:34:15.5] **GFA1:** Hmhm (bejahend). Und auch so ein bisschen die persönliche Kompo-
nente, wenn

455 du jemandem in die Augen geguckt hast, SO persönlich gegenüber stehst und sagst,

456 "Ja, ich mache das." Das ist ein Unterschied als wenn du in einem Chat sagst:

457 "Ich mache das."

458 [0:34:25.3] **BSC:** Ja (lacht).

459 [0:34:26.8] **GFA1:** Ne? So. Wo ich so denke, wo du dann manchmal so denkst: " Ich habe
dir diese

460 Info irgendwie schon vor zwei Wochen gegeben. Und du hast irgendwie Null

461 reagiert."

462 [0:34:36.4] **BSC:** Ja.

463 [0:34:37.2] **GFA1:** Auf den Chat.

464 [0:34:38.1] **BSC:** Ja. Und was würdest du an eurem Entscheidungsprozess verändern
oder

465 verbessern?

466 [0:34:44.9] **GFA1:** (...) Das ist eine gute Frage. Ich würde mir wünschen, dass, wenn ich
mit

467 anderen zusammenarbeite und sie irgendwelche Zwischenschritte haben, die zu

468 Verzögerungen führen, dass ich mit informiert werde. Wie auch immer. Das ist mir

469 dann egal.

470 Leider kommt es häufig dazu, dass viele so in ihrem Projekt oder in Ihrer Arbeit

471 drin stecken, dass sie vergessen, mit dem, mit dem sie da eigentlich / Der auch

472 dann so co-abhängig ist. Den dann darüber zu informieren, warum sie denn gerade

473 so lange brauchen.

474 Und manchmal würde es einfach reichen eine kurze Nachricht, "Hey du! Der Geber

475 meldete sich nicht. Da ist keine Reaktion." Anstatt, dass ICH komme und sage,

476 "Hey du! Warum hast du dich noch nicht gemeldet?" Dann kommt, "Hey du! Der Geber

477 hat sich noch nicht gemeldet."

478 [0:35:45.6] **BSC:** (lacht) Ja.

479 [0:35:46.9] **GFA1:** Erst dann. Dann denke ich, "Warum sagst du mir das nicht schon vor
drei

480 Tagen?" Dann kann ich erst noch mal Luft holen und was anderes machen.

481 [0:35:54.0] **BSC:** Ja. Aber ist es denn quasi ohne Pandemie / Lief das dann besser oder wäre

482 das genauso?

483 [0:36:01.4] **GFA1:** Das wäre genauso.

484 [0:36:03.0] **BSC:** Ja, das habe ich mich nämlich gefragt (lacht) (unverständlich)

485 [0:36:05.7] **GFA1:** Das wäre genauso tatsächlich.

486 [0:36:07.2] **BSC:** Ja. Ja, das ist schwierig auf jeden Fall.

487 [0:36:10.9] **GFA1:** (unverständlich) man läuft sich über den Weg.

488 [0:36:13.9] **BSC:** Ja.

489 **GFA1:** Das ist /

490 [0:36:14.6] **GFA1:** Das ist noch mal so dieses / Was weiß ich, dann gehst du in die Kantine.

491 Dann sitzt du dann und denkst, "Ey! (unverständlich) du wolltest mir doch was

492 zurückgeben" So. Also, da quasi das Ganze PERSÖNLICHE fällt ja so raus. Der

493 ganze persönliche Austausch, der fällt raus. Und wo quasi das ja schwimmt

494 zwischen dem persönlichen Austausch und dem Arbeitsaustausch. Man ist ja nie

495 ganz, wenn du in einer Firma bist, ganz privat. Sondern das ist immer ein Teil

496 von dir eben dann auch noch / Egal wo wir sind, ist dann immer noch ein bisschen

497 Firma. Wenn du mit deinem Kollegen unterwegs bist oder Kollegin unterwegs bist

498 oder in dem Team unterwegs bist oder zusammen Mittagessen geht. Da wird sich

499 trotzdem über Firmenthemen ausgetauscht.

500 [0:38:08.2] **BSC:** Ja (unverständlich)

501 [0:38:09.3] **GFA1:** (unverständlich) Und da fällt einem manchmal ein bisschen was ein

502 (unverständlich) , "Ach ja." Und dann ist es auf schnellem Dienstweg erklärt

503 oder erledigt worden. Das gibt es jetzt nicht mehr. So dieser "schnelle

504 Dienstweg". Es sei denn, man hat sich regelmäßige Meetings eingetragen.

505 [0:38:24.0] **BSC:** Ja. Wir haben jetzt mit meiner Kollegin so ein / Wir haben die gleiche

506 Position. Und dann haben wir gesagt, wir reden jetzt einfach mal die Woche so

507 über das, was wir halt gerade so machen. Und da haben wir nämlich die

508 Möglichkeit, genau das zu tun. Weil wir reden dann so "Ach ja, wie war deine

509 Woche?" Und dann geht das aber so in die Arbeit, "Was macht deine

510 Projektgruppe?" Und so kommt man (unverständlich) "Ah, übrigens, das habe ich

511 diese Woche noch gemacht" oder "Hast du das schon mitbekommen?" Und so tauschen

512 wir uns gerade so formell informell aus. Und ich habe das Gefühl, das hilft uns

513 auch echt total, weil wir eine bessern Überblick darüber haben, was eigentlich

514 gerade läuft.

515 [0:39:05.1] **BSC:** Ja, okay. Dann

516 **GFA1:** Wir sind ja auch eine große Firma.

517 [0:39:07.2] **GFA1:** Es wäre schlimm, wenn nicht (beide lachen).

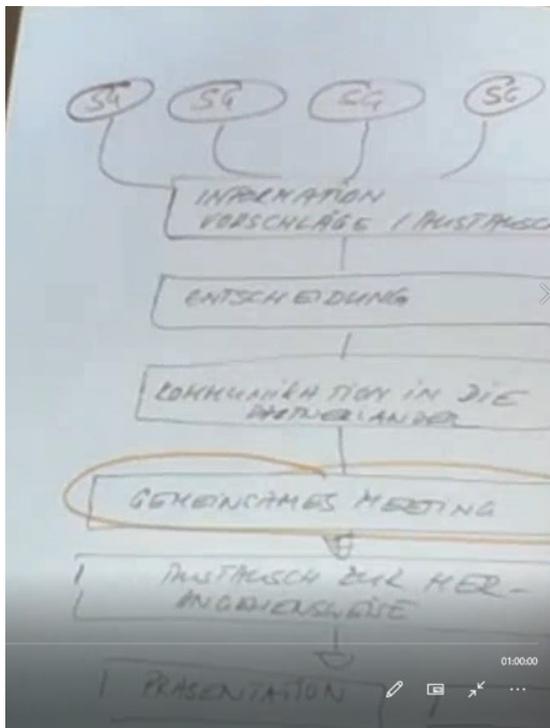
- 518 [0:39:11.2] **BSC:** Das stimmt. Dann möchte ich dich nicht weiter aufhalten, ich wünsche, dass
- 519 (unverständlich) dass ihr heute gut durch den Tag kommt und [0:39:18.0]
- 520 [0:39:18.4] **GFA1:** Dankeschön.
- 521 [0:39:19.2] **BSC:** mit der Abgabe alles klappt. Und vielen lieben Dank für deine Zeit.
- 522 [0:39:22.3] **BSC:** Okay.
- 523 **GFA1:** Sehr gerne.
- 524 [0:39:23.3] **GFA1:** Bis dann!
- 525 [0:39:24.5] **BSC:** Bis dann! Tschüss!
- 526 **GFA1:** Tschüss!

Annex 17 Drawings of the interviewees

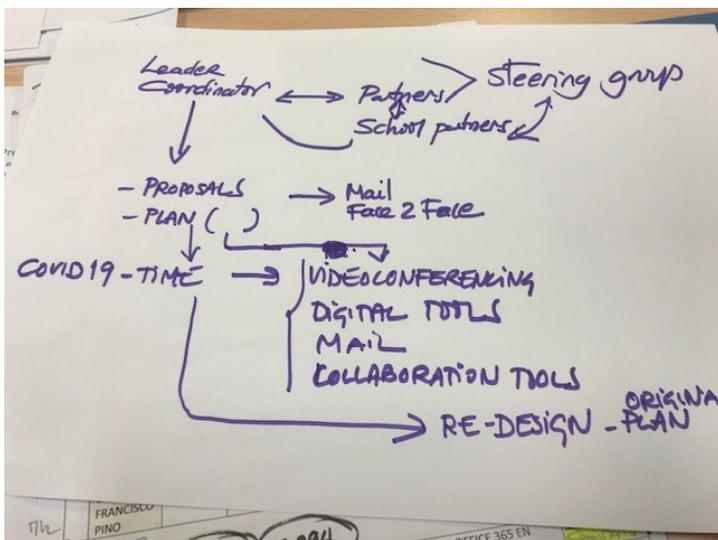
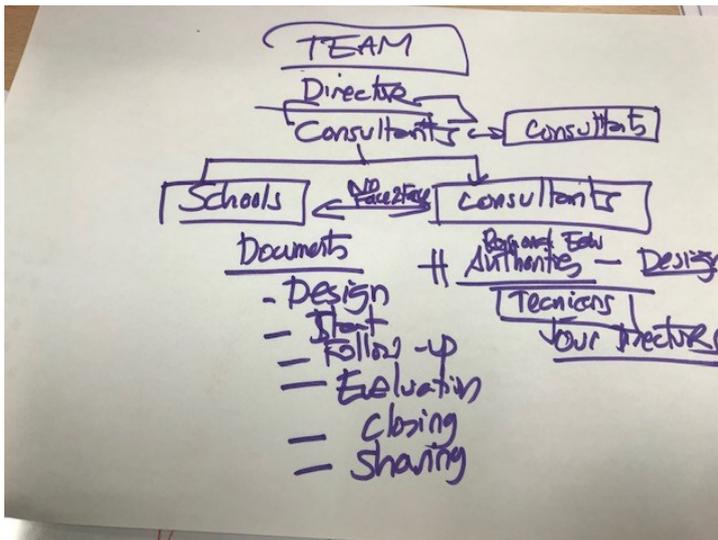
Drawing 1 EDU1



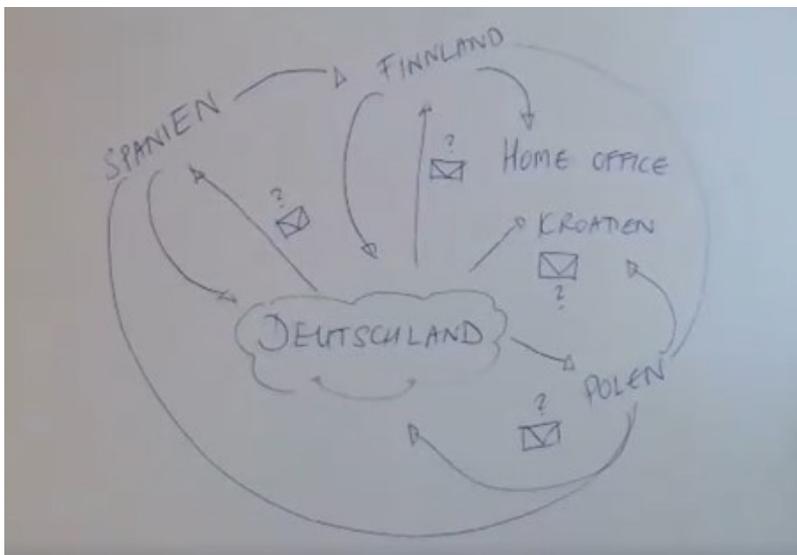
Drawing 2 EDU2



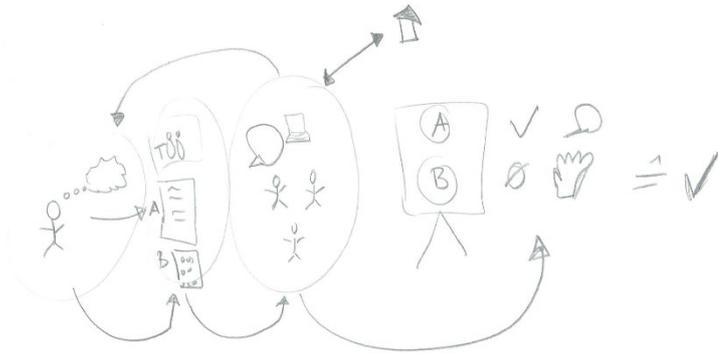
Drawing 3 EDU3



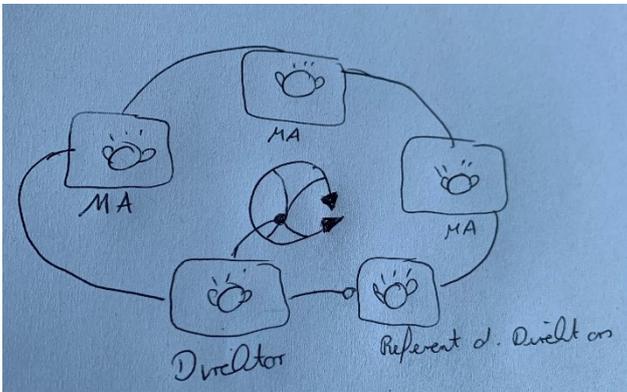
Drawing 4 EDU4



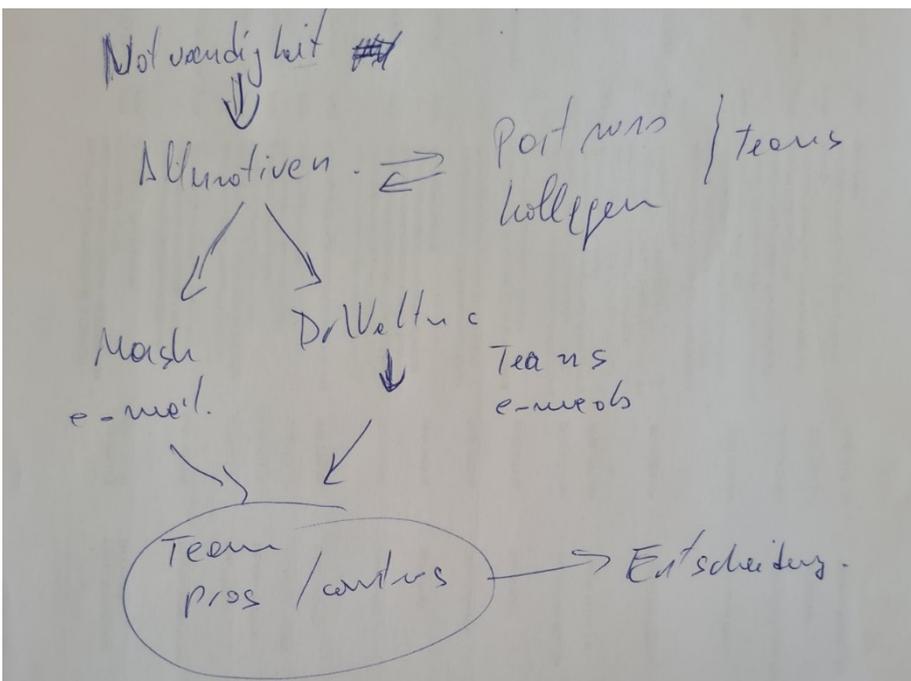
Drawing 5 DFHI1



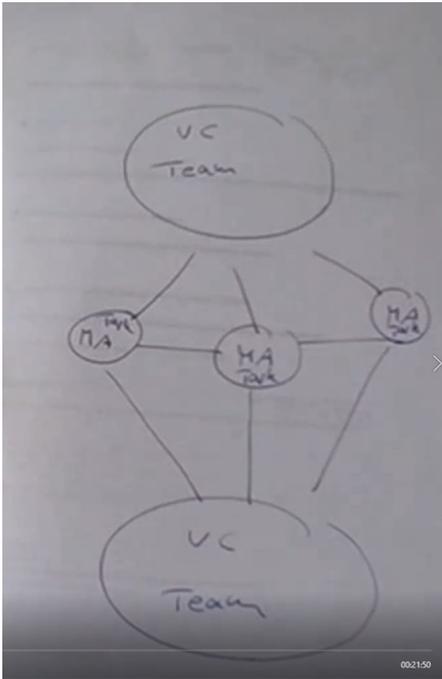
Drawing 6 DFHI2



Drawing 7 EUS1



Drawing 8 GFA1



12 REFERENCES

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- American Psychological Association. (2018). *Publication manual of the American psychological association* (6th ed.). American Psychological Association.
- Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at home: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191–238. <https://doi.org/10.1080/02732170490271744>
- Atanasiu, R. (2021). *Critical thinking for managers: Structured decision-making and persuasion in business. Management for Professionals*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-73600-2>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baker, G. (2002). The Effects of Synchronous Collaborative Technologies on Decision Making: A Study of Virtual Teams. *Information Resources Management Journal*, 15(4), 79–93. <https://doi.org/10.4018/irmj.2002100106>
- Barefoot, D. K., & Szabo, J. L. (2010). *Friends with benefits: A social media marketing handbook* (1st ed.). No Starch Press.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Beck, K. (2013). Medien. In G. Bentele, H.-B. Brosius, & O. Jarren (Eds.), *Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2nd ed., pp. 201–202). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93431-0>
- Bitkom, & Bitkom Research. (2020). *Bitkom digital office index 2020: Eine Studie zur Digitalisierung von Büro- und Verwaltungsprozessen in deutschen Organisationen*. Bitkom e.V.; Projektgruppe Digital Office Index. <https://www.bitkom-research.de/de/DOI-2020>

- Bittner, E. A. C., & Leimeister, J. M. (2013). Why shared understanding matters – Engineering a collaboration process for shared understanding to improve collaboration effectiveness in heterogeneous teams. In T. Bui (Ed.), *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 106–114). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2013.608>
- Bjorvatn, T., & Wald, A. (2019). Complexity as a driver of media choice: A comparative study of domestic and international teams. *International Journal of Business Communication*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/2329488419874367>
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2nd ed.). Hagener Studentexte zur Soziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91182-3>
- Carli, L. L. (2020). Women, gender equality and COVID-19. *Gender in Management*, 35(7/8), 647–655. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0236>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1983). *Information richness. A new approach to managerial behavior and organization design. Organizations As Information Processing Systems*. College of Business Administration Texas A&M University.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). *A proposed integration among organizational information requirements, media richness and structural design. Organizations As Information Processing Systems*. College of Business Administration Texas A&M University.
- 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), 355–366. <https://doi.org/10.2307/248682>

- 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. In *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers* (pp. 1–10). IEEE Comput. Soc. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772701>
- Dresing, T., & Pehl, T. (Eds.). (2017). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (7. Auflage). Eigenverlag.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen* (8th ed.). Eigenverlag.
- Edu4Democracy. (n.d.–a). *Our institutions*. Retrieved September 9, 2021, from <https://www.edu4democracy.eu/our-institutions.html>
- Edu4Democracy. (n.d.–b). *Our schools*. Retrieved September 9, 2021, from <https://www.edu4democracy.eu/our-schools.html>
- Engelhardt, K. (2020). *Interne Kommunikation mit digitalen Medien: Learnings aus der COVID-19-Krise zu Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation* (1st ed.). *essentials*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31493-4>
- Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: a "third" approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27(5), 385–392. <https://doi.org/10.2307/973394>
- Etzioni, A. (1986). Mixed scanning revisited. *Public Administration Review*, 46(1), 8–14. <https://doi.org/10.2307/975437>
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19: First findings – April 2020*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>
- European School of Materials. (n.d.–a). *About us*. Retrieved September 9, 2021, from <https://www.eusmat.net/about-us/>

- European School of Materials. (n.d.–b). *AMASE*. Retrieved September 9, 2021, from <https://www.eusmat.net/international-studies/master/amase/>
- Fajen, A. (2017). *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams: Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern. mir-Edition*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23268-9>
- Ferdowsian, M. (2008). Correcting chronic decision-making problems through effective collaboration. In J. Nemiro, M. Beyerlein, Bradley Lori, & S. Beyerlein (Eds.), *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 405–438). Jossey-Bass.
- Fleischmann, A. C., Aritz, J., & Cardon, P. (2019). Language proficiency and media synchronicity theory: The impact of media capabilities on satisfaction and inclusion in multilingual virtual teams. In T. Bui (Chair), *Hawaii International Conference on System Sciences*, Grand Wailea, Hawaii.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Freedman, S. (2008). Combating confusion: Virtual teams that cross borders. In J. Nemiro, M. Beyerlein, Bradley Lori, & S. Beyerlein (Eds.), *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 367–390). Jossey-Bass.
- Fulk, J., Steinfield, C., & Schmitz, J. (1990). A social influence model of technology use. In J. Fulk & C. W. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 117–140). SAGE Publications.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- GFA Consulting Group. (n.d.). *About us*. Retrieved September 9, 2021, from https://www.gfa-group.de/content/ABOUT_US_3832352.html

- Gillenkirch, R. M. (2018a, February 19). *Bernoulli-Prinzip*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/bernoulli-prinzip-30730/version-254306>
- Gillenkirch, R. M. (2018b, February 19). *Entscheidungstheorie*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entscheidungstheorie-32315>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Gronwald, K.-D. (2017). *Global communication and collaboration: Global project management, global sourcing, cross-cultural competencies*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53150-1>
- Gurstein, P. (2002). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. University of British Columbia Press; Eurospan.
- Habermann, F. (2021, March 14). *Decision Canvas – Over the Fence*. Projektmagazin. <https://www.projektmagazin.de/methoden/decision-canvas-over-the-fence>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Harris, C., & Beyerlein, M. (2004). *Guiding the journey to collaborative work systems: A strategic design workbook. Collaborative Work Systems*. Jossey-Bass; Pfeiffer.
- Hastie, R., & Kameda, T. (2005). The robust beauty of majority rules in group decisions. *Psychological Review*, 112(2), 494–508. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.112.2.494>
- Hefermehl, W. (2019). *Handelsgesetzbuch: Mit Wechselgesetz Scheckgesetz und Publizitätsgesetz* (64th ed.). dtv Beck-Texte: Vol. 5002. Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 669–686).

Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44

- Helmold, M. (2021). *New Work, Transformational and Virtual Leadership: Lessons from COVID-19 and Other Crises. Management for Professionals*. Springer International Publishing AG.
- Hickethier, K. (2010). *Einführung in die Medienwissenschaft* (2nd ed.). J.B. Metzler. <https://doi.org/10.1007/978-3-476-00514-4>
- Hinrichs, G., Seiling, J., & Stavros, J. (2008). Sensemaking to create high – Performing virtual teams. In J. Nemiro, M. Beyerlein, Bradley Lori, & S. Beyerlein (Eds.), *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 131–152). Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (2021, June 25). *6 dimensions of organizational culture developed by Geert Hofstede*. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6-dimensions-organizational-culture/>
- Hollander, E. P., Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 556–558. <https://doi.org/10.2307/2392210>
- Huang, S.-L., & Chang, C.-Y. (2020). Understanding how people select social networking services: Media trait, social influences and situational factors. *Information & Management*, 57(6), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103323>
- Ishii, K., Lyons, M. M., & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 124–131. <https://doi.org/10.1002/hbe2.138>
- Johnson, L. C., Andrey, J., & Shaw, S. M. (2007). Mr. Dithers comes to dinner: Telework and the merging of women's work and home domains in Canada. *Gender, Place & Culture*, 14(2), 141–161. <https://doi.org/10.1080/09663690701213701>
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. American Sociological Association Rose Series in Sociology.
- Kleinsteuber, H. J. (2013). Telekommunikation. In G. Bentele, H.-B. Brosius, & O. Jarren (Eds.), *Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft*.

Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft (2nd ed., p. 338). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Kohlbrunn, Y., & Scheytt, C. (n.d.). *Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz*. Retrieved September 25, 2021, from <https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-auswertungsmethoden/qualitative-inhaltsanalyse/qualitative-inhaltsanalyse-nach-kuckartz/>
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Krawczyk-Bryłka, B. (2017). Comparative study of traditional and virtual teams. *TASK Quarterly, 21*(3), 233–245. <https://doi.org/10.17466/tq2017/21.3/o>
- Kruse, J. (2016a, June 10). *Prinzip der Offenheit*. Dorsch Lexikon der Psychologie. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/prinzip-der-offenheit>
- Kruse, J. (2016b, June 12). *Sensitizing concepts*. Dorsch Lexikon der Psychologie. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/sensitizing-concepts>
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3rd ed.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2019a). Qualitative Inhaltsanalyse: von Kracauers Anfängen zu heutigen Herausforderungen. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 20*(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3370>
- Kuckartz, U. (2019b). Qualitative text analysis: A systematic approach. In G. Kaiser & N. Presmeg (Eds.), *ICME-13 Monographs. Compendium for early career researchers in mathematics education* (pp. 181–197). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7_8
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019a). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Springer VS.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019b). Building a coding frame. In U. Kuckartz & S. Rädiker (Eds.), *Analyzing qualitative data with MAXQDA: Text, audio, and video* (pp. 93–106). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8_8

- Laux, H., Gillenkirch, R. M., & Schenk-Mathes, H. Y. (2018). *Entscheidungstheorie* (10th ed.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57818-6>
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, *19*(2), 79–88.
- López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability*, *12*(21), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12218797>
- Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, *27*(4), 1–12.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., José Vela Jiménez, M., & De Luis Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 7–31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung* (6th ed.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1524/9783486717624>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12th ed.). *Beltz Pädagogik*. 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>
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Eds.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (pp. 465–479). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23
- Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S., & Riesmeyer, C. (2011). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92829-6>
- Mock, T. (2006). Was ist ein Medium? *Publizistik*, *51*(2), 183–200. <https://doi.org/10.1007/s11616-006-0056-9>

- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357.
<https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Müller, R. (2003). *Communication of information technology project sponsors and managers in buyer-seller relationships*. Universal-Publishers.
- Müller, R., Spang, K., & Ozcan, S. (2009). Cultural differences in decision making in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 70–93. <https://doi.org/10.1108/17538370910930527>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley Lori, & Beyerlein, S. (Eds.). (2008). *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. Jossey-Bass.
- Nemiro, J., Bradley Lori, Beyerlein, M., & Beyerlein, S. (2008). The challenges of virtual teaming. In J. Nemiro, M. Beyerlein, Bradley Lori, & S. Beyerlein (Eds.), *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 1–25). Jossey-Bass.
- Nerdinger, F. W. (2014). Organisationstheorien. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Eds.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3rd ed., pp. 43–53). Springer Berlin Heidelberg.
- O’Neill, T. A., Hancock, S. E., Zivkov, K., Larson, N. L., & Law, S. J. (2016). Team decision making in virtual and face-to-face environments. *Group Decision and Negotiation*, 25(5), 995–1020. <https://doi.org/10.1007/s10726-015-9465-3>
- Owen, D. (2015). Collaborative decision making. *Decision Analysis*, 12(1), 29–45.
<https://doi.org/10.1287/deca.2014.0307>
- Oxford Learner's Dictionaries. (n.d.). *Synchronicity*. Retrieved April 29, 2021, from https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/synchronicity

- Parker, E. B., Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1978). The social psychology of telecommunications. *Contemporary Sociology*, 7(1), 32–33.
<https://doi.org/10.2307/2065899>
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, A., & Pilar de Luis Carnicer, M. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733–755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Peters, L. M., & Manz, C. C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 13(3/4), 117–129.
<https://doi.org/10.1108/13527590710759865>
- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294>
- Pfister, H.-R., Jungermann, H., & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung* (4th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53038-2>
- Reinsch, N. L. (1999). Selected communication variables and telecommuting participation decisions: Data from telecommuting workers. *Journal of Business Communication*, 36(3), 247–260. <https://doi.org/10.1177/002194369903600302>
- Reisel, R. (2018, April 3). *Geschichte des DFHI*. Deutsch französisches Hochschulinstitut. <https://www.dfhi-isfates.eu/de/foerderverein/geschichte-des-dfhi/>
- Sagie, A., & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, 56(4), 453–473.
<https://doi.org/10.1177/0018726703056004003>
- Schoenfeld, A. H. (2010). *How we think: A theory of goal-oriented decision making and its educational applications*. *Studies in mathematical thinking and learning*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203843000>
- Schouten, A. P., van den Hooff, B., & Feldberg, F. (2016). Virtual team work: Group decision making in 3D virtual environments. *Communication Research*, 43(2), 180–210. <https://doi.org/10.1177/0093650213509667>
- Schrage, M. (1990). *Shared minds: The new technologies of collaboration*.

- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE.
- Schwabe, G. (2012). Medienwahl. In J. M. Haake, G. Schwabe, & M. Wessner (Eds.), *CSCIL-Kompodium 2.0: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten, kooperativen Lernen* (2nd ed., pp. 258–267). Oldenbourg.
<https://doi.org/10.5167/UZH-57178>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- 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>
- Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Mac-Millan.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. In J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Eds.), *Utility and probability* (pp. 15–18). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4_5
- Simon, H. A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason. Models of bounded rationality: Vol. 3*. MIT Press.
- Strohschneider, S. (2002). Cultural factors in complex decision making. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1030>
- Tremblay, D.-G., & Genin, É. (2007). The demand for telework of IT self-employed workers. *The Journal of E-Working*(1), 98–115.
- Tremblay, D.-G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100–113. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

- Van Hoorebeke, D. (2021). Decision-making in remote teams: No emotions? In M. Cristofaro (Ed.), *Emotion, Cognition, and Their Marvellous Interplay in Managerial Decision-Making* (pp. 1–21). Cambridge Scholars Publishing.
- Weilandt, T. (2019, September 4). *Die ideale Sprechsituation*. Verlag Dashöfer. <https://www.dasbibliothekswissen.de/Die-ideale-Sprechsituation.html>
- Wessler, M. (2012). *Entscheidungstheorie: Von der klassischen Spieltheorie zur Anwendung kooperativer Konzepte*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3734-6>
- Windeler, J. B., & Harrison, A. (2018). Rethinking Media Synchronicity Theory. In T. Bui (Chair), *Hawaii International Conference on System Sciences*, Grand Wailea, Hawaii.
- Winter, E. (2018, February 19). *Entscheidung*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entscheidung-36360/version-259815>
- World Health Organization (Ed.). (2021, October 26). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. World Health Organization. <https://covid19.who.int/>