



Zusammenfassung der Masterarbeit

Entscheidungsfindung in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Zeiten der COVID-19-Pandemie

Seit Anfang 2020 breitet sich das SARS-CoV-2-Virus aus. Weltweit gab es 229.858.719 bestätigte Fälle von COVID-19 (World Health Organization, 2021). Als Reaktion auf die Ausbreitung dieses hochinfektiösen Virus wurden staatliche Maßnahmen ergriffen, die zu tiefgreifenden Einschränkungen in der Wirtschaft und im gesellschaftlichen Leben führten. Diese noch nie dagewesenen Veränderungen trafen die Bevölkerung unvorbereitet. Viele Dinge, die vorher selbstverständlich waren, wie eine stabile Internetverbindung oder ausreichend Bandbreite, haben nun eine neue Bedeutung bekommen. Doch nicht nur an funktionierender Hardware mangelt es, auch die sozialen Interaktionen sind stark eingeschränkt worden. Das Treffen von Kollegen und regelmäßige Meetings wie sie der Vergangenheit der Fall waren, sind heute so nicht mehr möglich. Vor allem die internationale Zusammenarbeit ist gefährdet, da die Gefahr einer möglichen „Grenzschießung“ wie ein Damoklesschwert über ihren Projekten hängt. Deshalb setzen viele Teams inzwischen auf die Durchführung von Videokonferenzen. Dies führt dazu, dass sich ganze Arbeitsabläufe verändert haben. Dies hat Auswirkungen auf die Kommunikation und ihre Funktionen. Heutzutage müssen viele Menschen aufgrund staatlicher Vorschriften oder der Vorgaben ihrer Arbeitgeber von zu Hause aus arbeiten. Allerdings bedeutet das auch, dass sie zu Hause nicht die entsprechende Infrastruktur vorfinden, wie z.B. einen ruhigen Arbeitsraum, eine stabile Internetverbindung, einen ergonomischen Stuhl oder andere geeignete Ausstattung. Darüber hinaus hat sich ihre Rolle verändert. Heute müssen viele Menschen mehrere Rollen gleichzeitig wahrnehmen, z. B. als Arbeitnehmer und Elternteil. Dies wirkt sich auch auf ihr Zeitmanagement und ihre Verfügbarkeit für ihre Arbeitskollegen aus. Außerdem hat sich der rechtliche Rahmen noch nicht an die Situation angepasst, so dass verschiedene juristische Fragen ungelöst bleiben. Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass die Ausbreitung der Pandemie die Digitalisierung beschleunigt hat. Obwohl es bereits viele kreative und innovative Lösungsansätze gibt, die umgesetzt werden, gibt es an vielen Stellen noch viel Potenzial nach oben. Diese Anwendungen neuer Ansätze im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, der Telearbeit und der virtuellen Teamzusammenarbeit finden nicht nur in einem noch nie dagewesenen Tempo, sondern auch in einem noch nie dagewesenen Umfang statt. Nun hängen ganze Projekte davon ab, sich so schnell wie möglich an die aktuelle Situation anzupassen, um eine (rechtzeitige) Umsetzung zu gewährleisten. Aber wie sollte man sich anpassen, und welcher Ansatz ist der vielversprechendste?

Ein guter Entscheidungsprozess und die Wahl der richtigen Kommunikationsmedien sind für ganze Organisation überlebenswichtig. Sie helfen den Beteiligten dabei, ein gemeinsames Verständnis für ein Thema zu entwickeln und sich auf ein bestimmtes Ziel zu konzentrieren. Eine Entscheidung zu treffen bedeutet, die Grundlage für das weitere Vorgehen zu schaffen. Um zu verstehen, wie diese Prozesse

genau funktionieren, ist es von großer Bedeutung, sich mit den Themen Telearbeit, virtuelle Teamzusammenarbeit und Entscheidungsfindung zu beschäftigen. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie diese drei Themen miteinander verbunden sind und wie sich gegenseitig beeinflussen, insbesondere während der aktuellen Pandemie.

Die derzeitige Situation ist instabil und kann sich ständig verändern. Um sich an diese schwierige Situation anzupassen, sind Forschungsarbeiten in den oben genannten Bereichen somit unerlässlich. Außerdem ist es ebenso wichtig, möglichst zeitnah Ergebnisse zu erzielen, die von allen genutzt werden können, z. B. von Unternehmen, Regierungs- oder Nichtregierungsorganisationen. Ziel dieser Studie ist es daher, ein Verständnis dafür zu schaffen, wie sich der Entscheidungsprozess verändert hat, und einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zum Thema virtuelle Teamzusammenarbeit, Medienwahl und Entscheidungsfindung zu geben – insbesondere im Hinblick auf den kulturellen Kontext. Durch die Auseinandersetzung mit diesen Themen werden wertvolle Erkenntnisse gewonnen, die die Interpretation der Ergebnisse dieser Studie unterstützen.

Theoretischer Rahmen¹

In unserem alltäglichen Leben sind wir von Medien umgeben. Aber was kann man eigentlich alles als Medien bezeichnen und was nicht? Mock (2006) bestätigte, dass es keine allgemeine Definition für den Medienbegriff gibt. Da dieser Begriff uns während dieser Studie begleiten wird, ist es an der Zeit, über seine Definition nachzudenken. Mock (2006) führte aus, dass der Begriff des Mediums komplex ist und verschiedene Bedeutungen hat. Eine davon ist die Interpretation eines Mediums als Mittel der Kommunikation, als Kommunikationsmedium. Das Studium der Forschungsliteratur ergab, dass sich die Definition von Hickethier (2010) am besten für diese Studie eignet. Er definiert ein Kommunikationsmedium wie folgt:

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. (S. 22)

Für die vorliegende Studie wird besonders der technische Aspekt dieser Definition relevant sein. Insbesondere wird der Fokus auf Telekommunikationsmedien – ein Aspekt der Kommunikationsmedien – gelegt, die die Kommunikation zwischen Menschen, Maschinen und Systemen ermöglichen (Kleinsteuerer, 2013).

¹ Da es sich hierbei um eine Zusammenfassung handelt kann leider nicht in voller Länge auf die Theorien, Modelle, Definitionen und aktuelle Forschungsergebnisse eingegangen werden, da diese den vorgegebenen Rahmen von maximal 15 Seiten sprengen würde.

Rational Choice Theorien

Heutzutage findet Kommunikation nicht mehr nur von Angesicht zu Angesicht statt, sondern wird häufig auch über Medien vermittelt. Seit vielen Jahren versuchen daher Wissenschaftler das menschliche Verhalten in diesem Zusammenhang zu erklären. Im Hinblick auf die durchgeführte Studie ist daher das Thema der Medienwahl von besonderem Interesse. Die von Huang und Chang (2020) durchgeführte Untersuchung hat gezeigt, dass die Medienwahl hauptsächlich von sechs Faktoren beeinflusst wird: den Eigenschaften eines Mediums, der Situation und dem sozialen Einfluss, dem sogenannten „Reichtum eines Mediums“, der Mediensynchronizität und der sozialen Präsenz. Auf die Mediensynchronizität wird im Folgenden näher eingegangen, da sie für diese Untersuchung am relevantesten sein.

Theorie der Mediensynchronizität

Die Mediensynchronizitätstheorie wurde von Dennis und Valacich (1999) aufgestellt und später von Dennis et al. (2008) weiter ausgearbeitet. Im Gegensatz zur Medienreichhaltigkeitstheorie, die sich auf die Medienauswahl konzentriert, fokussiert sich die Mediensynchronizität auf die Kommunikationsleistung eines Mediums (Dennis et al., 2008; Dennis & Valacich, 1999). Die Kommunikationsleistung eines Mediums – und damit auch seine Aneignung und Nutzung – werden durch die Anpassung der Fähigkeiten eines Mediums an die Kommunikationsbedürfnissen der Aufgabe beeinflusst (Dennis et al., 2008; Dennis & Valacich, 1999). Darüber hinaus entwickelten die Autoren folgende Prämissen: Erstens gehen sie davon aus, dass der Zweck der Kommunikation darin besteht, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Zweitens gehen sie davon aus, dass die Teilnehmer eines Gesprächs ein gemeinsames Verständnis entwickeln können. Schließlich fordern sie, dass „the spirit by which shared understanding is developed is what Habermas terms ‘ideal speech^[2]’.“ (Dennis et al., 2008, S. 579). Darüber hinaus mutmaßen sie, dass Menschen Medien benötigen, um Datenmengen und ihre kognitiven Fähigkeiten zu übermitteln, um so Informationen zu verarbeiten und zu verstehen. Dennis et al. (2008) argumentieren, dass Menschen weniger das Bedürfnis haben, Informationen gleichzeitig zu übermitteln und zu verarbeiten. Außerdem erläutern sie, dass ein Medium durch die Anforderungen an Kommunikationsprozesse und seine Kapazität zur Informationsverarbeitung definiert wird. Daher unterscheiden sie zwischen zwei Kommunikationsprozessen: Übermittlungsprozess (conveyance) und Konvergenzprozess (convergence). Dennis et al. (2008) erklären, dass Medien im Allgemeinen beide Prozesse erfüllen können. Sie definieren den Übermittlungsprozess als den Prozess der Recherche, des Sammelns und des Verarbeitens (in mentalen Modellen) und der Verteilung von Informationen. Somit stellt der Übermittlungsprozess den Prozess der Übertragung einer großen Menge von Rohinformationen

² Mit der idealen Sprechsituation beschreibt Habermas Merkmale, unter denen ein Diskurs geführt werden sollte. Diese Merkmale sind: Offenheit, Transparenz, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit Weilandt (2019).

dar. Außerdem, so fügen sie hinzu, erfordert dieser Prozess eine anschließende rückblickende Analyse. Im Gegensatz dazu definieren die Autoren den Konvergenzprozess als die Diskussion der zuvor verarbeiteten Informationen und die Interpretation der Situation, die von den Teilnehmern erlebt wird. Sie erklären, dass dieser Prozess darauf abzielt, ein gemeinsames Verständnis für die Gruppe zu schaffen. Diese Aktionen formen die Handlungsvoraussetzungen der Gruppe. Darüber hinaus führen Dennis et al. (2008) aus, dass dieses Handeln die Übertragung einer höheren Abstraktionsebene von Informationen und die Aufgabe der Verhandlung bestehender Modelle erfordert. Dies impliziert ebenfalls, dass die Prozessteilnehmer eine schnelle Umwandlung von Prozessinformationen benötigen, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Daher ist die Fähigkeit zum raschen Austausch einer kurzen und prägnanten Informationsmenge in diesem Prozess von entscheidender Bedeutung.

Ein weiterer Eckpfeiler dieser Theorie ist die Definition von „Synchronizität“ (Dennis et al., 2008; Dennis & Valacich, 1999). Dennis und Valacich (1999) verstehen unter „Synchronizität“ die Tatsache, dass Individuen ein gemeinsames Muster von koordiniertem gemeinsamen Verhalten und Fokus aufweisen. Ihnen zufolge kann Synchronizität als die Fähigkeit eines Mediums bestimmt werden, dieses Verhalten zu erreichen. Kurz gesagt, erklärt Synchronizität den Grad der Zeitverschiebung (Schwabe, 2012). Dennis et al. (2008) fügen hinzu, dass Synchronizität als ein Werkzeug zur Gestaltung eines Gesprächs verstanden werden kann. Folglich gibt es zum einen Medien mit einem geringen Grad an Synchronizität. Sie können eingesetzt werden, wenn eine Vermittlung angestrebt wird. Im Gegensatz dazu gibt es Medien mit hoher Synchronizität. Sie können für die Kommunikation mit dem Ziel der Konvergenz eingesetzt werden. (Dennis et al., 2008; Schwabe, 2012). Darüber hinaus definieren die Autoren fünf Kapazitäten, die für die Charakterisierung der Synchronizität eines Mediums relevant sind (vgl. Abbildung 10). Als erstes nennen sie die Übertragungsgeschwindigkeit. Ist diese hoch, ist die Synchronizität hoch. Dasselbe gilt für die zweite Kapazität, die Fähigkeit des Mediums, Symbolmengen zu übertragen. Im Gegensatz dazu sinkt der Grad der Synchronizität, wenn das Medium parallele Kommunikation, Wiederholbarkeit und Wiederverarbeitbarkeit ermöglicht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Vorteil der Mediensynchronizitätstheorie darin liegt, dass sie sich auf die Kommunikation einer Gruppe und den Kommunikationsprozess selbst konzentriert. Daher ist sie für die Studie am besten geeignet. Darüber hinaus berücksichtigt sie die neuen Medien, insbesondere den Computer und seine Eigenschaften, und schenkt der Fähigkeit eines Mediums, Parallelität, Wiederholbarkeit und Wiederverarbeitbarkeit zu ermöglichen, besondere Aufmerksamkeit. Dennoch hat auch diese Theorie ihre Schwachstellen. So stellten Windeler und Harrison (2018) fest, dass diese Theorie nur dann anwendbar ist, wenn eine gut funktionierende Zusammenarbeit vorausgesetzt wird. Sie argumentierten, dass sie nicht anwendbar ist, wenn die Teammitglieder miteinander konkurrieren oder ihre eigene versteckte Ziele haben. Ferner wiesen Fleischmann et al. (2019) darauf hin, dass die Teammitglieder in virtuellen Teams oft aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen könnten.

Folglich hätten sie eine unterschiedliche Sozialisation. Sie argumentierten, dass die Menschen die Medien unterschiedlich nutzten und über unterschiedliche Sprachkenntnisse verfügten, was von der Mediensynchronizitätstheorie nicht berücksichtigt werde.

Entscheidungstheorien

Wenn wir verstehen wollen, wie sich der Entscheidungsprozess zwischen interkulturellen Projektpartnern verändert hat, müssen wir auch verstehen, wie Gruppenentscheidungen funktionieren. Daher ist es notwendig, sich an dieser Stelle mit dem Begriff Entscheidungsfindung und seinem theoretischen Hintergrund vertraut zu sein.

Definition: Entscheidung

Betrachtet man die Forschungsliteratur, so kann man feststellen, dass es zwei Arten von Definitionen für eine Entscheidung gibt. Entweder wird sie als eine Handlung aufgefasst (Winter, 2018) oder sie wird als Prozess aufgefasst (Pfister et al., 2017). Pfister et al. (2017) ergänzen, dass dieser Prozess auch als Entscheidungsfindung verstanden werden kann. Atanasiu (2021) beschreibt diesen Entscheidungsprozess genauer und erklärt: "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, S. 67). Folglich soll seine Definition als Grundlage dieser Arbeit dienen. Owen (2015) fügt hinzu, dass der Prozess der Gruppenentscheidung der Prozess der Suche nach einer optimalen Entscheidung und einem Kompromiss, der eine zufriedenstellende Lösung darstellt.

Doch wie sieht nun dieser Prozess der Entscheidungsfindung aus? Je nach Forschungsbereich gibt es viele umfangreiche Beschreibungen der verschiedenen Phasen dieses Prozesses (Laux et al., 2018; Lunenburg, 2010; Nemiro, Beyerlein, et al., 2008; Strohschneider, 2002; Wessler, 2012). Für diese Studie schien die von Lunenburg (2010) vorgeschlagene Methode die geeignetste zu sein, um als Grundlage für den Leitfaden zu dienen. Aufgrund des interdisziplinären Vortrags konnten jedoch weitere Erkenntnisse über andere Aspekte gewonnen werden, so dass es angemessen erschien, den Prozess in einigen Details zu modifizieren. Daher wurde der Prozess von Lunenburg (2010), wie er in Kapitel 2.3.1 (S. 21) beschrieben wurde, wie folgt angepasst:

1. Informationsprozess: Generierung von relevanten Daten und Informationen
2. Präsentation von Daten und Informationen
3. Generierung und Bewertung von Alternativen (einschließlich der Bewertung von Interdependenzen und Konsequenzen)
4. Diskussion der Alternativen
5. Entscheidung für eine Alternative
6. Umsetzung der Entscheidung

Deskriptive Entscheidungstheorie

Nachdem die Grundbegriffe geklärt sind, ist es an der Zeit sich mit dem theoretischen Rahmen etwas genauer auseinander zu setzen. Die deskriptive Entscheidungstheorie eignet sich am besten für diese Studie, denn sie versucht, die Beziehung zwischen miteinander verbundenen, in der Realität existierenden Variablen zu beobachten, zu erforschen und zu erklären (Laux et al., 2018). Insbesondere versucht diese Theorie, abweichendes Verhalten aus dem rationalen Entscheidungsmodell zu erklären. Ihre Ergebnisse dienen als Informationsgrundlage für Entscheidungen und unterstützen die Wahl durchführbarer Alternativen – falls vorhanden – und informieren über deren (mögliche) Konsequenzen (Laux et al., 2018). Nach Wessler (2012) wird der Entscheidungsprozess als ein einheitlicher Prozess betrachtet: Angefangen von der Problemformulierung, über die Informationsbeschaffung bis hin zur eigentlichen Entscheidung. Laux et al. (2018) fassen dies wie folgt zusammen:

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

Das Treffen von Entscheidungen in einer Gruppe stellt jedoch einen Sonderfall in der Entscheidungsforschung dar, da sich die Deskriptive Entscheidungstheorie nur auf individuelle Entscheidungen konzentrieren. Gillenkirch (2018) geht in seinem Lexikoneintrag auf die Merkmale einer Entscheidung ein. Er erklärt, dass diese Theorien in diesem Fall im Allgemeinen nur dann auf eine Gruppe übertragen werden können, wenn davon ausgegangen wird, dass die Gruppe Einstimmigkeit erzielt oder ein repräsentativer Entscheidungsträger vorhanden ist. Er fügt hinzu, dass, wenn es Interessenkonflikte gibt und die Gruppe keine Einstimmigkeit erzielen kann, eine Entscheidung nur möglich ist, wenn der Konflikt durch formale Verfahren, einen Kompromiss oder eine offene Konfrontation gelöst wird (Gillenkirch, 2018). In dieser Studie werden Teams mit einem Entscheidungsträger und Teams mit einem Entscheidungsgremium untersucht. Um das Kriterium eines repräsentativen Entscheidungsträgers zu erfüllen, wird das Entscheidungsgremium als ein einziger Entscheidungsträger behandelt. Es wird also davon ausgegangen, dass das Entscheidungsgremium versucht, Einstimmigkeit zu erzielen.

Aktuelle Studienergebnisse

Seit dem Beginn der Pandemie haben rund 37 % der Beschäftigten in der EU aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 mit der Telearbeit begonnen (Eurofound, 2020). Die vergleichende Studie von Krawczyk-Bryłka (2017) über traditionelle und virtuelle Teams bietet einen guten Einstieg um Verständnis des neuen Arbeitsstils zu erhalten. Um sich mit dem Thema der Zusammenarbeit in virtuellen Teams grundlegend vertraut zu machen, ist die Lektüre von Nemiro, Beyerlein et al.'s (2008) "The

Handbook of High-Performance Virtual Teams" unverzichtbar. Denn dieses Buch bietet verschiedene Beiträge zu den Grundlagen der Zusammenarbeit und Kommunikation in virtuellen Teams. Von besonderem Interesse ist hier der Beitrag von Freedman (2008). Der Artikel informiert über die Schwierigkeiten, die virtuelle Teams bei der Arbeit in einem multikulturellen Kontext haben können. Weitere gute Erkenntnisse über kulturelle Unterschiede in Projektteams, die Entscheidungen treffen, liefert die Untersuchung von Müller et al. (2009). Außerdem beschreibt Engelhardt (2020), dass aufgrund des Mangels an interner Face-to-Face-Kommunikation digitale interne Medien wie E-Mails, die interne Nutzung sozialer Medien, Mitarbeiter-Apps und soziales Intranet die Oberhand gewonnen haben. Sie fährt fort und erläutert, dass Videokonferenzen und digitale Kommunikationsmittel populär geworden sind. Sie erklärte, dass der Aufstieg der digitalen Kommunikation für die Führungsebenen eine gravierende Veränderung des Führungsstils bedeutete. Um den Verlust der Face-to-Face-Kommunikation in Teams abzumildern, wurden sogar neue digitale Formate wie virtuelle Mittagessen oder After-Work-Sitzungen geschaffen (Engelhardt, 2020).

Das aktuelle Forschungsinteresse zeigt, dass der Schwerpunkt nicht nur auf dem Verständnis der Vorgänge während der Krise, sondern auch auf der Vorhersage der Folgen liegt. So argumentierten Kramer und Kramer (2020), dass die derzeitige Krise die Kluft zwischen „guten“ und „schlechten Arbeitsplätzen“ wahrscheinlich noch weiter vertiefen wird (S. 2-3). Sie glaubten, dass organisatorische Investitionen in Arbeitnehmer, die in hochqualifizierten Berufen tätig sind, gefördert würden, weil diese Arbeitnehmer die Produktivität des Unternehmens erhalten würden. Wohingegen gering qualifizierte Arbeitnehmer die Produktivität wahrscheinlich verringern würden, da eine Abhängigkeit vom Arbeitsumfeld bestehe.

Allerdings fehlt eine Sache: Bis lang gibt es keine Forschung über den Entscheidungsprozess während einer Pandemie. Obwohl viele Studien Teile dieses Forschungsfeldes abdecken, konnte keine von ihnen die Komplexität der aktuellen Situation abdecken. Dies bedeutet, dass die durchgeführte Studie ein Feld abdeckt, das aufgrund der Ausnahmesituation noch relativ unerforscht ist. Lediglich Atanasiu (2021) hat in seinem Buch "Critical Thinking for Managers" dem Thema Entscheidungsfindung und Gruppenentscheidungen zwei Kapitel gewidmet. Es gibt lediglich nur ein Unterkapitel über das Thema der Entscheidungsfindung in virtuellen Teams. In diesem Kapitel geht er kurz auf die Vor- und Nachteile dieses neuen Arbeitsstils ein, stellt Entscheidungshilfen vor und erläutert wie eine transparentere Rollenverteilung zu ermöglicht werden kann. Er beschreibt jedoch nicht, wie sich der Entscheidungsprozess unter Telearbeitsbedingungen verändert hat.

Daher zielt diese Studie darauf ab, eine Antwort auf die Frage zu finden: Wie haben die Organisationen, die in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit tätig sind, ihren Entscheidungsprozess in Zeiten der COVID-19-Pandemie angepasst? Wie bereits erwähnt, wurde auf dem Gebiet der virtuellen Teamzusammenarbeit viel geforscht, und es gibt bereits eine Vielzahl von Medien, die den

Entscheidungsfindungsprozess von virtuellen Teams unterstützen. Wir sind jedoch mit einer außergewöhnlichen Situation konfrontiert, die es interessant macht, herauszufinden, ob und wie diese Ressourcen genutzt werden. Daher sollte die Frage hinzugefügt werden: Welche Rolle spielen die Medien bei Entscheidungsprozessen in virtuellen Teams?

Die Methodologie: Qualitative Forschung

Für die Durchführung dieser Studie schien es angemessen, eine Fallstudie zu erstellen, da sie die Untersuchung aller von Brüsemeister (2008) definierten Merkmale ermöglicht. Da es sich bei dem untersuchten Phänomen um ein recht neues und damit unerforschtes Phänomen handelt, war es sinnvoll, einen induktiven Ansatz zu verfolgen, um eigene Annahmen abzuleiten. Daher wurde ein Forschungsdesign mit dem Schwerpunkt auf qualitativer Forschung gewählt. Für diese Untersuchung schien ein semi-strukturiertes Experteninterview die beste Wahl zu sein. Denn diese Methode hilft, das Interview zu strukturieren, gibt Orientierung und verhindert, dass man sich in den Details des Gesprächs verliert (Brüsemeister, 2008; Helfferich, 2019). Die gestellten Fragen werden offen formuliert und die Befragten können sie auch offen beantworten. Außerdem bietet es die Möglichkeit, flexibel zu agieren und die Fragen je nach Situation in einer anderen Reihenfolge zu stellen (Brüsemeister, 2008; Helfferich, 2019). Da diese Struktur erlaubt, detailliertere Fragen zu stellen, wird Brüsemeisters Forderung nach Offenheit unterstützt. Zudem ermöglicht dieser Interviewtyp den Vergleich der Daten aus mehreren Interviews (Mayer, 2013).

Für die Untersuchung wurden acht Projektleiter unabhängig voneinander zu den Entscheidungsprozessen in ihren Projekten/Organisationen befragt. Da es nicht möglich war, die Befragten persönlich zu treffen, wurden die Interviews als Videokonferenzen über die Online-Plattformen MS Teams (in sieben Fällen) und Zoom (in einem Fall) durchgeführt. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Teilnehmer aufgezeichnet, um die Antworten besser analysieren zu können. Zur Vorbereitung der Befragten wurde vor Beginn der offiziellen Interviewphase ein sogenannter "Vorbereitungsbogen" verschickt. Dieses Papier gab den Befragten Anweisungen, wie sie sich während des Interviews verhalten sollten (z. B. „Stummschalten der Benachrichtigungen“) und informierte sie über die Definition der Begriffe „Entscheidung“ bzw. „Entscheidungsprozess“, die für diese Untersuchung verwendet wurde. Auf diese Weise wurde die Qualität der Interviews sichergestellt und die Befragten wurden mit dem Thema vertraut gemacht. Die offizielle Interviewphase fand vom 22.05.2021 bis 02.06.2021 statt. Kurz vor den Interviews (15 Minuten bis 4 Stunden vorher) erhielten die Befragten die Fragen, damit sie Zeit hatten, diese zu lesen.³ Die acht Interviews dauerten zwischen 30 und 56 Minuten. In dieser Interviewphase

³ Mit dem Versand der Interviewfragen kurz vor Beginn des Interviews sollte sichergestellt werden, dass die Befragten keine Zeit hatten, ihre Antworten vorzubereiten. Die praktische Umsetzung zeigte jedoch, dass die Befragten mehr als 15 Minuten zum Lesen der Fragen benötigten, weshalb die Fragen auf Vertrauensbasis früher verschickt wurden.

erwies es sich als effizienter, sich auf ein Beispiel für einen von den Teilnehmern erlebten Entscheidungsprozess zu einigen, der in Frage der 3 beschrieben werden sollte. Auf der Grundlage dieses Entscheidungsprozesses wurde dann der Rest der Fragen beantwortet.

Zur Analyse der Daten wurde eine inhaltlich-semantische Transkription durchgeführt nach den Regeln von Dresing und Pehl (2018). Denn dieser Transkriptionsntyp fokussiert sich auf den Inhalt und erleichtert die Lesbarkeit des Textkorpus. Um den Transkriptionsprozess zu beschleunigen, wurden die KI-Tools Otter.ai und Sonix.ai eingesetzt.⁴ Diese Transkripte wurden in MAXQDA⁵ importiert, um die Transkripte auf Fehler zu überprüfen, die Daten weiter zu verarbeiten und den Analyseprozess fortzusetzen. Der Analyseprozess folgte dem von Kuckartz (2016) vorgeschlagenen Ansatz. Denn er beschreibt den (computergestützten) Ablauf der Analyse im Gegensatz zu anderen Methoden, wie z.B. Mayring (2015), Schreier (2012), detailliert. Die Studie wurde deshalb wie folgt durchgeführt: Nach der imitierenden Textarbeit (erster Schritt) wurden in einem zweiten Schritt die Hauptkategorien entwickelt. Für die Kodierung der verschiedenen Interviews wurde ein deduktiv-induktiver Kodierungsprozess gewählt, um zu gewährleisten, dass die wichtigsten Punkte identifiziert werden konnten und um die Erforschung neuer Aspekte zu ermöglichen. Die deduktive Kodierung erfolgte konzeptgesteuert, denn sie orientierte sich an den Interviewfragen. Alle durchgeführten Interviews wurden in die Auswahlinheit⁶ aufgenommen, da sie zur Beantwortung der Forschungsfrage beitrugen. Überwiegend wurden die Antworten der Fragen 4 bis 15 in die Analyseeinheit⁷ aufgenommen, da sie die relevanten Daten lieferten. Es wurde jedoch der gesamte Interviewtext kritisch geprüft, um sicherzustellen, dass keine wichtigen Daten ausgeschlossen wurden. Die Kodiereinheit⁸ umfasst nur die folgenden deduktiven Kategorien: „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“ und „Media Use“. In einem dritten Schritt wurden diese Kategorien in Unterkategorien, sogenannte „Codes“, unterteilt, die durch Induktion ermittelt wurden. Zur Kontexteinheit⁹ gehören die Informationen, die in den Fragen 1-3 zu finden sind. Als Leitfaden wurde ein Codebuch erstellt, um die Kodierung zu erleichtern und für andere nachvollziehbar zu machen. Nach der Kodierung des Textes wurden die Codes ein zweites Mal überprüft,

⁴ Otter.ai und Sonix.ai sind Tools, die künstliche Intelligenz zur Erstellung von Transkripten nutzen.

⁵ MAXQDA ist ein Softwareprogramm für qualitative und Mixed Methods Forschung.

⁶ Nach Kohlbrunn und Scheytt (n.d.) bestimmt die Auswahlinheit die Grundeinheiten der Inhaltsanalyse. Sie ergibt sich aus den Vorgaben der Stichprobe. Darüber hinaus unterstützt diese Einheit die Auswahl derjenigen Fälle, die für die qualitative Textanalyse relevant sind.

⁷ Die Analyseeinheit enthält diejenigen Einheiten, die konkret für die Analyse in Betracht gezogen werden. Eine Auswahlinheit kann aus mehreren Analyseeinheiten bestehen (Kohlbrunn & Scheytt, n.d.).

⁸ Die Kodiereinheit gibt an, welche Einheit jeweils kodiert werden soll. In der Regel sind dies einzelne Wörter, Sätze, ein Abschnitt oder auch ein ganzer Text (Kohlbrunn & Scheytt, n.d.).

⁹ Als Kontexteinheit bezeichnen Kohlbrunn und Scheytt (n.d.) Textstellen, die für die Analyse herangezogen werden, um die jeweilige Analyse- bzw. Kodiereinheit zu verstehen.

um sicherzustellen, dass diese wirklich zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Die Codes, die dies nicht taten, wurden nicht weiter in die Analyse einbezogen.

Gemäß der Empfehlung von Kuckartz (2016) wurde vor Beginn der Analyse zunächst ein Übersichtsraster (Summary Grid) erstellt, in dem die kodierten Aussagen der Interviewpartner zusammengefasst wurden. Dann wurden Einzelfallstudien durchgeführt (Kuckartz, 2016). Anschließend wurde der Textkorpus nach dem Analyseschema von Kuckartz (2016) ausgewertet, um eine erste deskriptive Darstellung der Ergebnisse zu erhalten. Diese Analyse sieht in einem ersten Schritt die kategorienbasierte Auswertung der Hauptkategorien vor. Anschließend wurde die Korrelation zwischen den Unterkategorien der Hauptkategorie analysiert und später wurde diese Untersuchung auf eine Analyse der Korrelation zwischen den Hauptkategorien erweitert. Als vierten Schritt empfiehlt Kuckartz (2016) zwei Kreuztabellen zu erstellen - eine nach quantitativen und eine nach qualitativen Kriterien. Auf die Ausfertigung dieser Kreuztabellen wurde jedoch verzichtet, da die Anzahl der Interviews zu gering war, um signifikante quantitative Aussagen über die absoluten und relativen Häufigkeiten von Kombinationen bestimmter Merkmalsausprägungen zu treffen. In einem nächsten Schritt wurden die Konfigurationen der Kategorien ermittelt. Das bedeutet, dass das auf Korrelationen zu überprüfende Datenmaterial mit mehr als zwei Codes verknüpft wurde untersucht. Schließlich wurden die Ergebnisse visualisiert. Kuckartz (2016) schlägt zur Visualisierung Concept Maps vor, um einen Überblick über Codes oder den Vergleich ausgewählter Befragter oder einer Gruppe von Personen zu erhalten.

Ergebnisse

Die Analyse der Codes, der Korrelationen und Konfigurationen ergab, dass im Allgemeinen das modifizierte sequenzielle Modell, wie es von Lunenburg (2010) vorgeschlagen wurde, angewendet werden konnte. Es wurde festgestellt, dass sich die Rolle und die Verantwortlichkeiten des Vorbereitungsteams verändert haben. Dieses Team hat nun mehr Verantwortung erhalten, da es damit begonnen hat, Dokumente zu erstellen, die die Präsentation der relevanten Daten und/oder Informationen für diesen Prozess unterstützen. Um diese Daten und Informationen zu generieren, griffen sie auf ihr eigenes Wissen zurück, um Ideen zu entwickeln. Außerdem führten sie eigene Recherchen durch oder tauschten sich mit Kollegen aus. Der Austausch mit Kollegen erfolgte häufig per E-Mail, Telefon oder Videokonferenz. Außerdem war es häufig das Vorbereitungsteam, das den Ablauf des Entscheidungsprozesses festlegte und organisierte. Zu Beginn der Videokonferenzen wurde das Thema, über das entschieden werden sollte, vorgestellt. Die Befragten berichteten, dass sie je nach Thema manchmal eine Präsentation vorbereiteten oder ihren Bildschirm teilten, um das Gesagte visuell zu unterstützen. Je nach dem Stand des Entscheidungsprozesses und der Anzahl der Teilnehmer wurde eine Diskussion eingeleitet. Manchmal wurde dieser Prozess durch ein Tool wie das Etherpad unterstützt. Fast alle Befragten gaben an, dass ihr Abstimmungsverfahren für eine Entscheidung nicht formalisiert und anonym waren. Es wurde festgestellt, dass im Allgemeinen niemand irgendwelche Programme/Tools zur

Unterstützung dieses Abstimmungsprozesses verwendete. Die einzige Ausnahme bildeten die Mitglieder von Education4Democracy, die Doodle¹⁰ gelegentlich für weniger wichtige Entscheidungen, wie z.B. die Entscheidung über den nächsten Sitzungstermin, nutzten. In der Regel gab es einen Moderator, der zum Vorbereitungsteam gehörte, der den Status quo und die Optionen zusammenfasste. Anschließend fragte diese Person die Teilnehmer nach ihrer Meinung. Es ist interessant zu sehen, dass die Mehrheit der Teilnehmer ihre Meinung immer noch mündlich äußerten. Allerdings konnte auch festgestellt werden, dass einige von ihnen begonnen haben, ihre Zustimmung/Ablehnung über den Chat oder mit Hilfe von Emojis auszudrücken, z. B., indem sie Herzen oder einen Daumen nach oben verschicken. Dies ist bemerkenswert, da dies im Kommunikationsverfahren nicht klar definiert war. Darüber hinaus gaben die meisten an, dass sie versuchen, Einstimmigkeit zu erzielen – auch wenn am Ende nur eine Person, der Entscheidungsträger, die Entscheidung traf. Falls jemand nicht einverstanden war, wurden die Bedenken dieser Person ernst genommen und vor der endgültigen Entscheidung noch einmal diskutiert.

Die Befragten gaben an, dass ihr Entscheidungsprozess häufig in mehreren Schleifen ablief. Sie begründeten dies mit der sich ständig ändernden Situation aufgrund des SARS-CoV-2-Virus. Sie fügten hinzu, dass dies ihre Partner daran hindere, an den Sitzungen teilzunehmen, und sie möglicherweise sogar daran hindere, die Entscheidung umzusetzen. Außerdem ergab die Analyse der Interviews, dass die Entscheidung oft nicht direkt umgesetzt wurde, weil die Teams mit Karrenzeiten arbeiteten. Das bedeutet, dass die Sitzungsprotokolle nach der Sitzung verschickt wurden, damit die Teilnehmer sie durchsehen konnten. So konnten sie den Entscheidungsprozess noch einmal nachvollziehen und um Änderungen bitten oder die Ergebnisse ihrem Vorgesetzten melden und ihn um die endgültige Zustimmung bitten. Erst wenn diese Karrenzeit vorbei war, wurde die Entscheidung umgesetzt.

Die meisten der Befragten äußerten, sie vertrauten ihren Partnern, dass sie bei der Umsetzung der Entscheidung helfen würden. Dennoch zeigte die Untersuchung des Interviewmaterials, dass die Teams weitere Kontrollmechanismen entwickelt haben, die ihnen dabei halfen, die Umsetzung der Entscheidung zu gewährleisten. Im Allgemeinen konnte festgestellt werden, dass sie ihre Teammitglieder einfach an die Notwendigkeit der Umsetzung erinnerten oder Treffen organisierten. Bei diesen Treffen informierten die Befragten erneut über die Notwendigkeit der Umsetzung, erklärten, wie genau dies geschehen sollte, oder sie fragten sogar direkt nach Ergebnissen.

Darüber hinaus zeigten die Ergebnisse der Interviews, dass die Kommunikation in der Regel computergestützt erfolgte und in einigen wenigen Fällen, wenn es um einen schnellen Austausch ging, über Telefon/Handy. Was die computervermittelte Kommunikation betrifft, so wurde festgestellt, dass die Teilnehmer hauptsächlich E-Mail-Programme, Videokonferenzen oder Kollaborationsplattformen nutzten. Obwohl nicht ganz klar ist, wann genau welches Medium genutzt wird, konnte beobachtet

¹⁰ Doodle ist ein webbasierter Dienst, der es ermöglicht, Umfragen zu erstellen.

werden, dass diese Nutzung von dem zuvor von den anderen Teilnehmern verwendeten Medium, ihren Präferenzen für ein bestimmtes Medium, ihrer Zugänglichkeit und den Kommunikationsregeln – sofern vorhanden – abhängt. Insbesondere bei der Zunahme der Anzahl der genutzten Medien schien dies der Effizienz des Entscheidungsprozesses zuwiderzulaufen und ihn sogar zu verlangsamen, anstatt ihn zu fördern. Was die Kommunikation mit dem Telefon/Handy betrifft, so wurde festgestellt, dass sogar Messenger-Dienste genutzt wurden, wenn ein schneller Austausch erforderlich war. Die meisten Befragten erklärten, dass sie MS Word verwendeten, um Informationen aufzubereiten und die Entscheidung zu dokumentieren. Außerdem gaben sie an, dass sie MS PowerPoint und MS Excel zur Präsentation von Informationen verwenden.

Mit der Änderung des Entscheidungsprozesses traten neue Hindernisse auf. Zunächst einmal waren es soziale Faktoren. Die Befragten bemängelten, dass der Kontakt zu anderen Menschen verloren ging. So war es manchmal nicht möglich, sich schnell auszutauschen, wie es bei der Arbeit im Büro vor der Pandemie möglich gewesen wäre. Denn damals konnten sich die Kollegen zum Beispiel zufällig auf dem Flur treffen und sich schnell austauschen. Darüber hinaus berichteten die Befragten, dass es manchmal schwierig sei, zu einigen Kollegen/Partnern persönlich Kontakt aufzunehmen, so dass es ihnen schwer fiel, ihnen zu vertrauen. Dies war insbesondere dann der Fall, wenn sie sich noch nie zuvor getroffen hatten. Infolgedessen war es schwierig, sich auf ihr Wort zu verlassen.

Diese sozialen Faktoren führen uns zum nächsten Faktor, weil sie ihn ebenfalls beeinflussen: das Arbeitsumfeld. Die Analyse der Interviews führt zu der Annahme, dass die Mehrheit der Teams keine festen Kommunikationsregeln hatte. Insbesondere gaben die Befragten an, dass die Kommunikation komplizierter geworden sei, z. B. aufgrund von Missverständnissen und technischen Problemen. Außerdem sei der Entscheidungsfindungsprozess anstrengender geworden, weil sie mehrere Ausweichpläne machen und lange Sitzungen abhalten mussten, in denen sie sich auf Probleme konzentrieren mussten. All diese Dinge zusammen würden sie daran hindern, weiterzumachen.

Die Analyse der Konfigurationen lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Die zuvor aus den kategorienbasierte Auswertung gewonnen Erkenntnisse, werden von den Erkenntnissen gestützt, die bei den Konfigurationen gefunden wurden, d. h. es konnte festgestellt werden, dass die Organisation und Kommunikation des Entscheidungsprozesses sich verändert haben und die Planung komplexer geworden ist. Um dieser Herausforderung zu begegnen, nutzten die Befragten traditionelle Kommunikationsmedien, wie das Telefon, und neue Kommunikationsmedien, wie MS Teams und seine Chatfunktionen. Darüber hinaus scheinen die Befragten MS Excel zur Organisation ihrer Daten zu verwenden. Darüber hinaus hat sich auch die Interaktion mit Menschen verändert. Es ist schwieriger geworden, mit Menschen zu interagieren oder sie sogar zu kontaktieren, da sie immer weniger erreichbar sind. Infolgedessen trafen die Befragten immer häufiger selbst Entscheidungen oder nutzten

Kollaborationsplattformen wie MS Teams, wo sie sehen konnten, wann ihre Kollegen erreichbar waren oder ihnen kurze Nachrichten schreiben konnten.

Diskussion¹¹

Die Theorie der Mediensynchronität und der Entscheidungsfindungsprozess

Die Ergebnisse dieser Arbeit unterstützen die Mediensynchronizitätstheorie von Dennis et al. (2008) und legen nahe, dass sie auch auf die Zusammenarbeit in virtuellen Teams angewendet werden kann. Insbesondere die Medien spielen eine wichtige Rolle, da ihre Nutzung zugenommen hat und sie somit den Übermittlungs- und Konvergenzprozess sowie den Grad der Synchronizität stark beeinflussen. Es ist jedoch anzumerken, dass, da ein wesentlicher Teil der Kommunikation über den Computer vermittelt wird, soziale Komponenten wie die nonverbale Kommunikation vernachlässigt werden und somit die Geschwindigkeit der Kommunikation verringert wird. Darüber hinaus bestätigt diese Studie die Annahme von Shachaf und Hara (2007), dass die Kanalwahl iterativ erfolgt. Sie wirft jedoch die Frage nach der Rolle der Kommunikationsregeln in der Theorie von Shachaf und Hara (2007) auf. Schließlich zeigen die Ergebnisse, dass für diese Stichprobe Vertrauensfragen eine weniger wichtige Rolle spielen, als in der Forschungsliteratur angenommen wird (Gajendran & Harrison, 2007; Nemiro, Bradley Lori et al., 2008; Peters et al., 2016; Van der Lippe & Lippényi, 2019).

Theorie der Entscheidungsfindung

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die Teilnehmer dieser Studie vor multidimensionalen und komplexen Entscheidungen standen, wie sie von Strohschneider (2002) beschrieben wurden. Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden, dass das modifizierte sequenzielle Modell, wie es von Lunenburg (2010) vorgeschlagen wird, angewendet werden kann. Im Gegensatz dazu konnte die Annahme von Baker (2002), dass es keine Unterschiede in der Qualität der Gruppenentscheidungen mit synchroner kollaborativer Technologie gibt, nicht bestätigt werden, wenn die Zeit, die für die Umsetzung einer Entscheidung benötigt wird, als Kriterium für die Qualität einer Entscheidung betrachtet wird. Darüber hinaus zeigt diese Studie, dass, wenn einer der Teilnehmer mit einer Option/Entscheidung nicht einverstanden war, ein synchrones Medium verwendet wurde, um das Problem zu lösen - wie es von Nemiro, Bradley Lori, et al. (2008) vorgeschlagen wurde. Außerdem bestätigt diese Studie die Feststellung von Müller et al. (2009), dass verschiedene Nationalitäten unterschiedliche Entscheidungsstile haben. Die Diskussion der Ergebnisse von Atanasiu (2021) zeigte, dass es einige Erkenntnisse gibt, die seine Aussagen unterstützen können, z. B. dass der Entscheidungsfindungsprozess

¹¹ In diesem Kapitel werden sich einige Angaben finden, auf die zuvor nicht eingegangen wurde. Dies liegt daran, dass im Kapitel „Theoretischer Rahmen“ aufgrund des vorgegebenen Rahmens von maximal 15 Seiten nicht ausreichend auf Theorien, Modelle, Definitionen und aktuelle Forschungsergebnisse eingegangen werden konnte. Nichtsdestotrotz, war es wichtig zumindest an dieser Stelle auf einige Studien einzugehen, um zumindest zu zeigen, wo diese Forschung anknüpft.

jetzt besser vorbereitet ist oder dass jetzt mehr asynchrone Kommunikation verwendet wird. Es gab jedoch auch Ergebnisse, die Atanasiu's (2021) Aussagen nicht bestätigt können, wie z. B. die Beobachtung, dass der Entscheidungsfindungsprozess bei dieser Stichprobe weniger effizient zu sein scheint als zuvor und stattdessen in Schleifen verläuft. Schließlich zeigte die Studie, dass es den Teilnehmern an zwischenmenschlichen Beziehungen und dem Kontakt zu den Kollegen fehlte, wie es von Van Hoorebeke (2021) kritisiert wurde.

Grenzen

Generell lässt sich sagen, dass diese Arbeit von den Einflüssen der Pandemie nicht verschont geblieben ist und so waren es in erster Linie, die durch die Pandemie auferlegten Einschränkungen, die diese Forschung begrenzten. Die Literaturrecherche war zum Beispiel dadurch eingeschränkt, dass es zeitweise keinen Zugang zu den Bibliotheken gab. Dies ist besonders wichtig, da viele relevante Bücher noch nicht digitalisiert wurden und nur in physischer Form in den Bibliotheken vorhanden sind. Außerdem mussten die Interviews online geführt werden, was eine weitere besondere Herausforderung darstellte. Denn eine stabile Internetverbindung und eine gute Ton- und Sprachqualität konnten nicht gewährleistet werden, was zum Teil zu einer Minderung der Interviewqualität führte.

Hinsichtlich des Inhalts dieser Studie ist zu beachten, dass sich diese Studie auf den Prozess der Entscheidungsfindung konzentriert. Sie begründet also nicht, ob die Veränderung gut oder schlecht war oder ob die getroffenen Entscheidungen jetzt besser sind als vorher. Zudem macht sie keine Aussagen über die Effektivität oder Effizienz des Prozesses. Außerdem können die Ergebnisse dieser Studie von demographischen Merkmalen, individuellen Unterschieden und relevanten organisatorischen Normen abhängen. Darüber hinaus sind die Ergebnisse stark vom kulturellen Kontext der Befragten abhängig. Das bedeutet, dass die in dieser Studie ermittelten Ergebnisse z. B., nicht unbedingt auch in Nigeria oder Japan zu finden sein müssen.¹² Das Gleiche gilt für die Arten von Organisationen und ihre Vertreter, die befragt wurden. Ihre Organisationen sind eher klein (weniger als 350 Beschäftigte), und es ist nicht vorhersehbar, ob eine größere Organisation die gleichen Ergebnisse erzielen würde.¹³ Ferner ist der Umfang der Stichprobe relativ klein. Daher ist es nicht möglich, allgemeine Aussagen zu treffen. Es handelt sich vielmehr um eine Momentaufnahme der Situation.

Ein weiterer großer Kritikpunkt könnte der qualitative Ansatz dieser Studie sein. Generell wird an einem qualitativen Studienansatz kritisiert, dass er immer subjektiv ist und die gewonnenen Ergebnisse nicht als repräsentativ angesehen werden können. Nach Meyen et al. (2011) stellt jedes qualitative Interview ein

¹² Diese Beispiele wurden ausgewählt, da beide Länder eine ganz andere Kultur aufweisen als die in Europa anzutreffende. Insbesondere wurde Nigeria ausgewählt, weil es das bevölkerungsreichste Land Afrikas ist.

¹³ Als Grundlage für diese Annahme wurde der § 267 des Handelsgesetzbuches herangezogen (Hefermehl, 2019). Die behandelten Unternehmen können als klein eingestuft werden, da die Zahl der Beschäftigten unter 350 liegt und die Umsatzerlöse und die Bilanzsumme unbekannt sind.

Konstrukt aus Geschichten und Erinnerungen der befragten Person dar. Die Erzählung sei immer subjektiv und abhängig vom jeweiligen Arbeits- und Kulturkontext sowie von der Interviewsituation und Tagesform. Zusätzlich könnten die befragten Personen ihre eigene versteckte Ziele verfolgen, voreingenommen sein oder sogar versuchen, die korrekte Beantwortung von Fragen zu vermeiden. Außerdem sind die vorhandenen Informationen begrenzt, weil nicht ganz klar ist, wie die Situation vorher war. All dies zusammen würde es schwierig machen, die Richtigkeit zu überprüfen (Meyen et al., 2011). Daher war die kritische Prüfung der Aussagen der Interviewpartner ein wichtiges Element der Interpretation der Ergebnisse. Dennoch ist es nicht nur der Befragte, der individuell handelt, sondern auch der Forscher, der die Fragen erstellt und auswählt. Denn für diese gab es keine zuvor durchgeführten Studien, die eine Orientierung hätten bieten könnten.

Fazit

Zusammenfassend zeigt diese Studie, dass sich aufgrund der veränderten Situation der gesamte Entscheidungsprozess verändert hat. In Bezug auf den Entscheidungsfindungsprozess wurde festgestellt, dass nun mehr Medien zur Unterstützung der Kommunikation eingesetzt werden (z. B. Nutzung von Kollaborationsplattformen, Präsentationen, Videokonferenzen). In Bezug auf die Entscheidungsfindung selbst konnte jedoch festgestellt werden, dass es zwar eine breite Palette von Medien zur Unterstützung der Entscheidungsfindung gibt (z. B. Abstimmungswerkzeuge, Entscheidungsbäume, Entscheidungsmatrix), aber kaum welche eingesetzt werden.

Auf Basis von diesen Erkenntnissen könnten nachfolgende Forschungsarbeiten die folgenden, wichtigsten Fragen untersuchen, um die Forschungslücke zu schließen:

- Inwieweit sind diese Ergebnisse auf eine größere Stichprobe übertragbar?
- Es wurde festgestellt, dass die Teilnehmer unabhängiger entschieden haben. Es ist jedoch nicht klar, wie sich dies auf die Qualität ihrer Entscheidungen auswirkt. Sind sie mehr oder weniger effektiv als zuvor? Machen sie mehr Fehler, als wenn sie in der Gruppe entschieden hätten?
 - Wenn sie effektiver wären, wäre es sinnvoll, den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen?
- Gibt es eine Möglichkeit, diesen Entscheidungsprozess zu verbessern?

Literaturverzeichnis

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>

- 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>
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Aufl.). *Hagener Studentexte zur Soziologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91182-3>
- 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* (S. 1–10). IEEE Comput. Soc. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772701>
- Engelhardt, K. (2020). *Interne Kommunikation mit digitalen Medien: Learnings aus der COVID-19-Krise zu Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation* (1. Aufl.). *essentials*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31493-4>
- 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>
- 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 (Vorsitz), *Hawaii International Conference on System Sciences*, Grand Wailea, Hawaii.
- Freedman, S. (2008). Combating confusion: Virtual teams that cross borders. In J. Nemiro, M. Beyerlein, Bradley Lori & S. Beyerlein (Hrsg.), *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (S. 367–390). Jossey-Bass.
- 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>
- Gillenkirch, R. M. (2018, 19. Februar). *Entscheidungstheorie*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entscheidungstheorie-32315>
- Hefermehl, W. (2019). *Handelsgesetzbuch: Mit Wechselgesetz Scheckgesetz und Publizitätsgesetz* (64. Aufl.). *dtv Beck-Texte: Bd. 5002*. Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44

- Hickethier, K. (2010). *Einführung in die Medienwissenschaft* (2. Aufl.). J.B. Metzler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-476-00514-4>
- 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>
- Kleinstueber, H. J. (2013). Telekommunikation. In G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft. Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl., S. 338). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kohlbrunn, Y. & Scheytt, C. (n.d.). *Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz*. Zugriff am 25. September 2021, verfügbar unter <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>
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
- Laux, H., Gillenkirch, R. M. & Schenk-Mathes, H. Y. (2018). *Entscheidungstheorie* (10. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57818-6>
- Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1–12.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung* (6. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
<https://doi.org/10.1524/9783486717624>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz *Pädagogik*. Beltz.
- 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>
- 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>

- Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley Lori & Beyerlein, S. (Hrsg.). (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 (Hrsg.), *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (S. 1–25). Jossey-Bass.
- Owen, D. (2015). Collaborative decision making. *Decision Analysis*, 12(1), 29–45.
<https://doi.org/10.1287/deca.2014.0307>
- 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* (4. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53038-2>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice* (2012. Aufl.). SAGE.
- Schwabe, G. (2012). Medienwahl. In J. M. Haake, G. Schwabe & M. Wessner (Hrsg.), *CSCL-Kompendium 2.0: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten, kooperativen Lernen* (2. Aufl., S. 258–267). Oldenbourg. <https://doi.org/10.5167/UZH-57178>
- 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>
- 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>
- 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 (Hrsg.), *Emotion, Cognition, and Their Marvellous Interplay in Managerial Decision-Making* (S. 1–21). Cambridge Scholars Publishing.
- Weilandt, T. (2019, 4. September). *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 (Vorsitz), *Hawaii International Conference on System Sciences*, Grand Wailea, Hawaii.
- Winter, E. (2018, 19. Februar). *Entscheidung*.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entscheidung-36360/version-259815>

World Health Organization (Hrsg.). (2021, 26. Oktober). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*.
World Health Organization. <https://covid19.who.int/>