



Annalies A. Beck

Nachhaltig wirksame Kollaboration in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Bedingungen und Handlungsempfehlungen unter besonderer
Berücksichtigung des Einsatzes von Social Media am Beispiel
von ICT4D-Initiativen in Lateinamerika, Ostafrika und Südasien

epubli

Annalies A. Beck

**Nachhaltig wirksame
Kollaboration
in der internationalen
Entwicklungszusammenarbeit**

**Bedingungen und
Handlungsempfehlungen
unter besonderer Berücksichtigung
des Einsatzes von Social Media
am Beispiel von ICT4D-Initiativen
in Lateinamerika, Ostafrika und
Südasiens**

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation, Problemstellung und Forschungsziel

1.2 Forschungsfragen und Forschungsansatz

1.3 Aufbau der Arbeit

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Grundlagen von Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

2.1.1 Definitive Einordnung und Abgrenzung

2.1.1.1 Internationale Entwicklungszusammenarbeit

2.1.1.2 Entwicklungsmaßnahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

2.1.2 Nachhaltige Wirksamkeit von Entwicklungsprojekten

2.1.3 Besonderheiten von Entwicklungsprojekten aus handlungstheoretischer Sicht

2.1.3.1 Betrachtung des Handlungs- und Akteursfelds

2.1.3.1.1 Handelnde Akteure

2.1.3.1.2 Handlungskontexte der Akteure

2.1.3.1.3 Beziehungen der handelnden Akteure

2.1.3.2 Betrachtung des wissensbasierten Handelns der Akteure

2.2 Grundlagen der Social-Media-Nutzung in Organisationen

2.2.1 Definitive Einordnung und Abgrenzung

2.2.2 Klassifizierung von Social-Media-Anwendungen

2.2.3 Kommunikation und Beziehungsaufbau als zentrale Funktionen von Social-Media-Anwendungen

2.2.3.1 Kommunikation ermöglichen

2.2.3.2 Beziehungen aufbauen und pflegen

2.2.3.2.1 Einseitige Beziehungen zwischen Nutzern von Blogs und Wikis

2.2.3.2.2 Reziproke Beziehungen zwischen Nutzern von Video-Telefonie-Diensten, Instant Messaging und sozialen Netzwerken

[2.2.4 Nutzen und Risiken des Social-Media-Einsatzes](#)
[2.3 Potenzial des Einsatzes von Social Media in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit](#)
[2.4 Zusammenfassung](#)
[3 Methodik](#)
[3.1 Methodenauswahl](#)
[3.1.1 Gegenstandsangemessenheit und vergleichbare Forschung](#)
[3.1.2 Vorgehensweise](#)
[3.1.3 Stärken und Schwächen der GTM](#)
[3.2 Forschungsdurchführung](#)
[3.2.1 Auswahl der Forschungs- und Datenquellen](#)
[3.2.1.1 Auswahl der Länder](#)
[3.2.1.2 Auswahl der Entwicklungsprojekte](#)
[3.2.1.3 Einsatz von Interviews](#)
[3.2.1.4 Einsatz unterstützender Quellen](#)
[3.2.2 Feldforschung](#)
[3.2.2.1 Vorbereitung der Feldforschung](#)
[3.2.2.2 Durchführung der Interviews und der weiteren Datensammlung](#)
[3.2.3 Datenanalyse](#)
[3.3 Kritische Reflexion](#)
[4 Bedingungen der intra- und inter-organisationalen Kollaboration von ICT4D-Projekten und Relevanz von Social Media](#)
[4.1 Kontextspezifische Bedingungen der Social-Media-Nutzung](#)
[4.1.1 Persönliche Einflüsse](#)
[4.1.2 Gesellschaftliche und politische Einflüsse](#)
[4.1.3 Infrastrukturelle Einflüsse](#)
[4.2 Projektspezifische Bedingungen der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit](#)
[4.2.1 Bedingungen der intraorganisationalen Zusammenarbeit](#)
[4.2.1.1 Relevanz der intraorganisationalen Beziehungen](#)

4.2.1.2 Relevanz der intraorganisationalen Wissensgenerierung, -bewahrung und -anwendung
4.2.1.2.1 Umsetzung der intraorganisationalen Wissensgenerierung, -bewahrung und -anwendung
4.2.1.2.2 Instrumente und Nutzungsintentionen
4.2.1.3 Relevanz des intraorganisationalen Wissenstransfersaustauschs
4.2.1.3.1 Umsetzung des intraorganisationalen Wissenstransfers und -austauschs
4.2.1.3.2 Instrumente und Nutzungsintentionen
4.2.2 Bedingungen der interorganisationalen Zusammenarbeit
4.2.2.1 Relevanz der interorganisationalen Beziehungen
4.2.2.1.1 Umsetzung des interorganisationalen Wissenstransfers
4.2.2.1.2 Instrumente und Nutzungsintentionen
4.2.2.2 Relevanz des interorganisationalen Wissensaustauschs
4.2.2.2.1 Umsetzung des interorganisationalen Wissensaustauschs
4.2.2.2.2 Instrumente und Nutzungsintentionen
4.3 Zusammenfassung
4.4 Ergebnisdiskussion
4.4.1 Diskussion kontextspezifischer Bedingungen der Social-Media-Nutzung
4.4.1.1 Diskussion
4.4.1.2 Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis
4.4.2 Diskussion projektspezifischer Bedingungen der intra- und interorganisationalen Kollaboration
4.4.2.1 Diskussion
4.4.2.1.1 Diskussion grundsätzlicher projektspezifischer Bedingungen der Zusammenarbeit
4.4.2.1.2 Diskussion der Bedingungen der intraorganisationalen Zusammenarbeit
4.4.2.1.3 Diskussion der Bedingungen der interorganisationalen Zusammenarbeit

4.4.2.2 Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis
5 Reaktionen auf die Bedingungen der intra- und interorganisationalen Kollaboration von ICT4D-Projekten
5.1 Dominierende Einstellungs- und Verhaltensdynamiken im Rahmen der Zusammenarbeit
5.1.1 Passivität versus persönliches Engagement
5.1.2 Reputations Sorge versus Anerkennung
5.1.3 Akzeptanzprobleme versus Mitbestimmung
5.1.4 Detailfokus versus ganzheitliche Wirkungsintention
5.1.5 Technologiekritik versus Veränderungsbewusstsein
5.2 Strategische Gestaltungsansätze für die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit
5.2.1 Leitgedanken
5.2.1.1 Fokussierung zielgruppenspezifischer Bedürfnisse
5.2.1.2 Förderung einer nachhaltig wirksamen Projektausrichtung
5.2.1.3 Initiierung eines lernförderlichen Vorgehens
5.2.2 Arbeitshaltungen
5.2.2.1 Zukunftsorientierung
5.2.2.2 Inklusionsorientierung
5.2.2.3 Projektentwicklungsorientierung
5.2.3 Emergenz der MIAVO-Kompetenzen
5.2.3.1 Rahmenbedingungen der Kompetenzen
5.2.3.2 Definition der Kompetenzen
5.2.3.2.1 Motivationsförderung
5.2.3.2.2 Innovativität
5.2.3.2.3 Adaptionfähigkeit
5.2.3.2.4 Vertrauensbildung
5.2.3.2.5 Optimierungsbereitschaft
5.2.3.3 Wirkung der Kompetenzen
5.3 Zusammenfassung
5.4 Ergebnisdiskussion
5.4.1 Diskussion dominierender Einstellungs- und Verhaltensdynamiken
5.4.1.1 Diskussion
5.4.1.2 Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis

5.4.2 Diskussion strategischer Gestaltungsansätze für die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit

5.4.2.1 Diskussion

5.4.2.1.1 Diskussion der Leitgedanken und Arbeitshaltungen

5.4.2.1.2 Diskussion der MIAVO-Kompetenzen

5.4.2.2 Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis

6 Sustainable Development Collaboration Principles - Ein Konzept für nachhaltig wirksame intra- und interorganisationale Kollaboration

6.1 Anforderungen

6.1.1 Berücksichtigung der Voraussetzungen internationaler Entwicklungsmaßnahmen

6.1.2 Einbezug der MIAVO-Kompetenzen als relevante Gestaltungselemente der Zusammenarbeit

6.1.3 Realisierung und Umsetzung der Konzeptidee

6.2 Prinzipien und Maßnahmen des SDC Principles-Konzepts

6.2.1 Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses

6.2.1.1 Zusammentreffen aller Projektmitglieder und Projektpartner

6.2.1.2 Diskussion der Projektziele und -ergebnisse

6.2.1.3 Vereinbarung zur Gestaltung der Kommunikationsprozesse

6.2.2 Berücksichtigung individueller Voraussetzungen

6.2.2.1 Überprüfung der Arbeitsbedingungen

6.2.2.2 Einbezug persönlicher Bedürfnisse und Erwartungen

6.2.2.3 Auflösung von Wissensdefiziten

6.2.3 Generierung projektübergreifender Lerneffekte

6.2.3.1 Voraussetzungen der öffentlichen Kommunikation von Projektinformationen

6.2.3.2 Öffentliche Kommunikation von Projektfortschritten

6.2.3.3 Teil-Öffentliche Kommunikation von Projektproblemen

6.3 Schlüsselfaktoren beim nachhaltig wirksamen Einsatz in der Praxis

7 Schlussbetrachtung

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

[7.2 Kritische Reflexion und Ausblick](#)

[8 Anhang](#)

[8.1 Übersicht der ICT4D-Initiativen](#)

[8.2 Übersicht der Codes](#)

[9 Literaturverzeichnis](#)

[10 Endnoten](#)

Zugl.: Dissertation, Friedrich-Schiller-Universität Jena, 2019

Impressum

Texte: © Copyright Annalies A. Beck

Umschlag: © Copyright Annalies A. Beck

Druck: epubli – Ein Service der neopubli GmbH, Berlin

Vorwort

Die folgende Arbeit entstand als Dissertation im Fachbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

In den vier Jahren bis zur Einreichung meiner Dissertation bin ich um einige Lebenserfahrungen reicher geworden. Ich bedanke mich bei allen Menschen, die mich auf dem Weg zur Promotion begleitet haben. Vor allem danke ich meiner Familie, Bastian, Jonathan, Lucia, Benjamin, Evi, Alfred, Marlene und Fritz für ihr Verständnis und ihren Optimismus zu jeder Zeit.

Ich danke außerdem ganz besonders

- Prof. Dr. Stefanie Rathje (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin) und Prof. Dr. Jürgen Bolten (Friedrich-Schiller-Universität Jena) für die freundliche Betreuung und die fachkundigen Hinweise zu meiner Arbeit
- Prof. Dr. Laurenz Volkmann (Friedrich-Schiller-Universität Jena) für die Übernahme des Kommissionsvorsitzes und die Ermöglichung einer virtuellen Disputation
- meinen 28 InterviewpartnerInnen in Lateinamerika, Ostafrika und Südasien für ihre Offenheit und Gesprächsbereitschaft
- Eva Sander vor allem für die umfassende

Unterstützung bei der Visualisierung meiner Ideen

- Dr. Anna Hansch für den fachlichen Austausch und die Bestärkung zur Promotion
- Andrea Mayr, Ayca Nina Zuch, Denise Rosenbauer, Elisabeth Jungklaus, Dr. Lisa Nguyen, Stefanie John und Stefanie Nölkel für wertvolle Rückmeldungen zu meiner Arbeit und besondere Freundschaften
- Dr. Diana Krieg und Dr. Ricarda Rehwaldt vor allem für die kollegiale Beratung
- Edda Wilde für das zielgenaue Coaching und die Ermutigung, das Promotionsprojekt zu starten (und zu beenden)
- allen (ehemaligen) MitarbeiterInnen des *Alexander von Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft* und des *Instituts of Electronic Business* in Berlin für die Inspiration und Forschungsmotivation, insbesondere im Rahmen der langjährigen Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer
- allen MitarbeiterInnen der Graduiertenakademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena für die kompetente Beratung bei allen organisatorischen Fragen einer externen Doktorandin
- der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin für das Coaching-Angebot für Promotionsinteressierte

und Promovierende und vor allem für die finanzielle Unterstützung meiner Promotion im Rahmen des *Berliner Programms zur Förderung der Chancengleichheit in Forschung und Lehre*.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation, Problemstellung und Forschungsziel

2030 ist das Jahr, bis zu welchem die *Sustainable Development Goals (SDG)*, die 2015 durch die Vollversammlung der Vereinten Nationen (VN)^{1} in New York verabschiedet wurden, im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ)^{2} erreicht werden sollen. Die zugrundeliegende Agenda sieht 17 Ziele vor, wobei das neunte Ziel lautet: „*Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation*“ (UN, 2015: 14). Seitens des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) wird bereits 2013 (S. 6f) festgestellt: „Der Zugang zu Wissen und seine Umsetzung in innovative Produkte, Prozesse und Dienstleistungen werden immer mehr zu zentralen Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung.“ Nachhaltige internationale EZ bedarf folglich Innovation. Diese lässt sich wiederum nur umsetzen, wenn zuvor der Zugang zu Wissen geschaffen wird. Neue Internettechnologien, insbesondere Social Media, bieten innovative Möglichkeiten für den intra- und interorganisationalen^{3} Umgang mit Wissen in der internationalen EZ.

Holtz (vgl. 2000) und Nuscheler (2008: 5) regen an, anstelle von „Nachhaltigkeit“ vielmehr von „nachhaltiger Wirksamkeit“ der internationalen EZ zu sprechen. Diesem Ansatz wird im Rahmen dieser Studie gefolgt. Die nachhaltige Wirksamkeit einer Vielzahl von Maßnahmen, die im Rahmen der internationalen EZ umgesetzt werden, wird seit jeher in Frage gestellt (vgl. Stockmann, 2016; vgl. Moyo, 2011; vgl. Rist, 2008). Dies soll anhand des Beispiels der ICT4D-Initiativen^{4} erläutert werden. ICT4D steht für *Information and Communication Technologies (ICT^{5}) for Development^{6}*, verstanden als Initiativen, bei denen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) eingesetzt werden, um die Lebensumstände für Menschen in entwicklungsschwachen^{7} Regionen zu verbessern (vgl. Heeks, 2009). Die Tatsache, dass weltweit bis zu 70 % der *ICT4D*-Initiativen scheitern (vgl. IEG, 2011; vgl. Dodson et al., 2013), begründet den Bedarf einer Ursachenanalyse sowie den Einbezug neuer Lösungsansätze, um die „*failure rate*“ (ebd.; Marais, 2011: 100) solcher „Entwicklungsmaßnahmen“ (Bialluch/Görgen, 2013) künftig zu senken. Leslie et al. (2018: 2) stellen hierzu fest: „*Development professionals [...] are at particular cross-roads with some commentators suggesting that these organisations have failed in their mission to effect transformational change for the poor.*“ Trotz der vorhandenen Analysen zum Scheitern von Entwicklungsprojekten (vgl. Baduza/Khene, 2015; vgl. Sanner/Nielsen, 2018) existieren keine allgemeingültigen

Kriterien, anhand derer sich der Erfolg^{8} einer Maßnahme bewerten lässt. Die Durchführung von allgemeinen Erfolgsmessungen in Bezug auf Entwicklungsmaßnahmen ist dementsprechend unmöglich (vgl. Klingebiel, 2013; vgl. Nuscheler, 2008). Ebenso lassen sich hierzu keine empirischen Belege finden (vgl. Stockmann, 2016). Die stetige Zunahme an durchgeführten Evaluationen einzelner Projekte leisten lediglich einen auf Organisationen, Länder oder Sektoren^{9} beschränkten Beitrag (vgl. Klingebiel, 2013). Wenn diese Evaluationsberichte in der Praxis üblicherweise lediglich an Projektbeteiligte verteilt werden, bleiben übergreifende und nachhaltig wirkende Lerneffekte aus (vgl. Raftree, 2015), von denen andere Entwicklungsprojekte hinsichtlich ihres eigenen Projekterfolgs profitieren würden.

Die vorliegende Studie zielt nicht darauf ab, den Erfolg bzw. nachhaltige Effekte bestimmter Entwicklungsmaßnahmen nachzuweisen. Sinnvoll erscheint vielmehr die wissenschaftliche Analyse von Faktoren, die die nachhaltige Wirksamkeit von Entwicklungsprojekten begünstigen und bedingen. Eine Vielzahl von existierenden Evaluationsberichten einzelner Entwicklungsmaßnahmen deuten auf einen Wirkungszusammenhang unterschiedlicher Rahmenbedingungen in den jeweiligen entwicklungsschwachen Regionen hin, die die nachhaltige Wirksamkeit von Entwicklungsprojekten beeinflussen. Holtz (2000: 8) führt hierzu an, worin er die entscheidenden Hemmnisse nachhaltiger Wirksamkeit sieht: „Mängel bei der

finanziellen und institutionellen Absicherung der Vorhaben, den allgemeinpolitischen und sektoralen Rahmenbedingungen, der Akzeptanz und dem Verhalten der Zielgruppen, aber auch Inkompetenz auf der Seite der Geber, die Überfrachtung der EZ mit anderen Zielen und mangelnde Kohärenz entwicklungspolitischer Ziele [...] mit anderen Politikbereichen.“ Gurstein (vgl. 2006) und Krigsman (vgl. 2009) sind der Meinung, dass die Hauptursache für das Scheitern zahlreicher Entwicklungsmaßnahmen in Kommunikationsproblemen während der Umsetzung eines Entwicklungsprojekts liegt und sprechen dementsprechend von folgenschweren „*communication failures*“ (ebd.). Warum es zu diesen Kommunikationsproblemen kommt und welche Implikationen damit verbunden sind, soll in dieser Studie untersucht werden. Somit bietet es sich an, den Fokus auf eine Analyse der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit im Rahmen von Entwicklungsmaßnahmen zu richten und die Bedingungen der Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren näher zu betrachten. Auf diese Weise kann diese Studie einen wichtigen Beitrag zur Aufklärung entscheidender Einflüsse auf die nachhaltige Wirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen leisten. Bezugnehmend auf das Forschungsfeld der Wirtschaftskommunikationswissenschaften und angrenzenden Forschungsdisziplinen wird angenommen, dass die nachhaltig wirksame Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen von komplexen organisationalen Kollaborations-^{10} und Kommunikationsprozessen abhängt,

in deren Rahmen Wissen transferiert wird. Dabei geht es zum einen um die **intraorganisationale Kollaboration auf projektinterner Ebene**. Diese betrifft die Zusammenarbeit, die Beziehungen sowie die Kommunikation zwischen Projektmitgliedern bzw. Mitarbeitern^{11} von Non-Governmental-Organisations (NGOs) (deutsch: Nichtregierungsorganisationen, NROs) oder Nonprofit-Organisations (NPOs) (deutsch: nicht-gewinnorientierte Organisationen), die in der Regel für die Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen verantwortlich sind.

Zum anderen steht die **interorganisationale Kollaboration auf projektexterner Ebene** im Forschungsinteresse dieser Arbeit. Diese bezieht sich auf die Zusammenarbeit, die Beziehungen sowie die Kommunikation zwischen einer solchen Projektorganisation und organisationsexternen Akteuren wie Förderpartnern oder anderen Entwicklungsprojekten.

Es geht bei der Beschäftigung mit der nachhaltigen Wirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen in dieser Studie folglich nicht um die Betrachtung von (Projekt-)Zielgruppeneffekten^{12}. Die Betrachtung sektorspezifischer Aufgaben der Projektbeteiligten bzw. die Auseinandersetzung mit Projektzielgruppen bzw. Leistungsempfängern von Entwicklungsprojekten wird in dieser Studie ausgeklammert. Stattdessen geht es um die Analyse der verschiedenen Kollaborationsformen, deren Wirkungen auf intra- und interorganisationaler

(Projekt-)Ebene und deren Einfluss auf die nachhaltig wirksame Umsetzung einer Entwicklungsmaßnahme.

In Bezug auf die angestrebte nachhaltige Wirksamkeit einer Entwicklungsmaßnahme ist der Transfer von projektspezifischem Wissen zwischen den beteiligten Akteuren unabdingbar und steht im Zentrum der intra- und interorganisationalen Kollaboration. Teammitglieder internationaler Entwicklungsprojekte agieren zum Teil räumlich getrennt voneinander. Innovative internetbasierte IKT wie Social Media^{13} erfüllen innerhalb von Organisationen u. a. den Zweck, Wissen orts- sowie zeitunabhängig mit einer beliebig großen Anzahl von Personen teilen zu können. Im April 2020 verzeichnet das DataReportal (vgl. 2020) 4,6 Milliarden Internetnutzer weltweit, von denen 3,8 Milliarden Social-Media-Anwendungen (vgl. Hootsuite, 2020) nutzen. In einer unter 5.352 NGOs in 164 Ländern und sechs Kontinenten durchgeführten Studie zum Einsatz von Social Media geben 93% der Nutzer an, eine *Facebook* Fan-Seite^{14} für die projektexterne Kommunikation ihrer Organisation zu nutzen (vgl. Nonprofit Tech For Good, 2018: 11). Dies führt zu der Annahme, dass die Social-Media-Nutzung auch in der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit von Entwicklungsprojekten eine Rolle spielt. Somit stellt sich zum einen die Frage, wie seitens der Projektbeteiligten mit Wissen umgegangen wird, unter welchen Bedingungen die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit gestaltet wird und inwiefern dabei Social-Media-Anwendungen zum

Einsatz kommen.

Empirische Untersuchungen zu den Bedingungen der nachhaltig wirksamen intra- und interorganisationalen Kollaboration in Entwicklungsprojekten liegen nicht vor. Entsprechend unerforscht ist der Einsatz von Social Media in der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit von Entwicklungsprojekten. Tayyar (vgl. 2013), de Bastion (vgl. 2013) und Steltemeier (vgl. 2018) bestätigen dies und weisen auf das Potenzial des Einsatzes digitaler Technologien in der projektbezogenen Zusammenarbeit von Entwicklungsmaßnahmen hin. Derzeit kann lediglich auf Studien u. a. von Hoffjann & Pleil (vgl. 2015) zum allgemeinen Einsatz von Social Media in NGOs zurückgegriffen werden. Zum Einsatz von Social Media in der organisationsinternen und -externen Kommunikation haben zudem u. a. Moqbel & Nah (vgl. 2017) und Klier & Lautenbacher (vgl. 2013) empirische Ergebnisse veröffentlicht. Dennoch besteht insbesondere in Bezug auf den Anwendungskontext von NGOs weiterhin erheblicher Forschungsbedarf (vgl. Hoffjann/Gusko, 2018: 295). Andere Publikationen fokussieren bspw. den Einfluss von Social Media auf die Bürgerbeteiligung in entwicklungsschwachen Regionen (vgl. Tim et al., 2014), was sich somit lediglich auf die Arbeit mit den Projektzielgruppen einer Entwicklungsmaßnahme bezieht, nicht jedoch auf die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit von Entwicklungsprojekten. Darin zeigt sich die Forschungslücke zwischen Theorie und Praxis. Im Rahmen dieser Studie wird

angenommen, dass es für die Optimierung von Entwicklungsprojekten weltweit im Sinne der nachhaltigen Wirksamkeit einen deutlichen Vorteil darstellt, wenn dargelegt wird, welchen Bedingungen die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit in Entwicklungsprojekten unterliegt und welcher Stellenwert Social Media beizumessen ist. Die empirische Untersuchung trägt dazu bei, aufzuzeigen, um welche Bedingungen es sich handelt, welche Konsequenzen sich daraus ergeben und wie mit diesen Anforderungen seitens der Projektbeteiligten umgegangen wird. Ziel ist es, basierend auf empirischen Daten ein Konzept zu entwickeln, das Verantwortliche von Entwicklungsprojekten dabei unterstützt, bisherige Kommunikationsprozesse zu hinterfragen und die intra- sowie interorganisationale projektbezogene Zusammenarbeit unter Berücksichtigung eines sinnvollen Einsatzes von Social Media nachhaltig zu optimieren. Inwiefern damit nachhaltig wirksam Einfluss auf den Projekterfolg genommen werden kann (vgl. Gurstein, 2006; Krigsman, 2009), soll im Rahmen dieses Forschungsvorhabens untersucht werden.

1.2 Forschungsfragen und Forschungsansatz

Entsprechend der Problemstellung, -eingrenzung und des Forschungsziels liegt dieser Studie folgende übergeordnete Forschungsfrage zugrunde:

Wie kann die nachhaltig wirksame intra- und interorganisationale Kollaboration in Bezug auf Entwicklungsmaßnahmen der internationalen EZ unter Berücksichtigung eines sinnvollen Einsatzes von Social Media gestaltet werden?

Die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage erfordert zunächst eine theoretische Klärung des Verständnisses in Bezug auf die Besonderheiten intra- und interorganisationaler Kollaboration im Kontext der internationalen EZ. Zudem gilt es aufzuzeigen, welche Funktionen Social Media im Rahmen der internationalen EZ erfüllen können. Mit diesem Vorwissen soll ein Modell zu den unter den interviewten Projektbeteiligten erkennbaren Gestaltungsansätzen der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit von Entwicklungsmaßnahmen entwickelt werden. Dieses basiert auf den zu eruiierenden Bedingungen der unterschiedlichen zu untersuchenden Kollaborationsformen. Zugleich stellt es die Grundlage für die Konzeptentwicklung zur Optimierung der Zusammenarbeit aus Forschersicht dar.

Folgenden Forschungsfragen wird nachgegangen:

Welchen Bedingungen und Anforderungen stehen Projektmitglieder von Entwicklungsprojekten im Rahmen der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit gegenüber und welche Rolle spielt dabei der Einsatz von Social Media?

- Inwiefern wirken sich die ortsbezogenen Gegebenheitenentwicklungsschwacher Regionen als individuelle kontextspezifische Bedingungen der Projektmitglieder auf deren Social-Media-Nutzung aus?
- Worin manifestieren sich projektspezifische Bedingungen und welche Relevanz wird diesen bei der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit beigemessen? Inwiefern tragen bestimmte Kommunikationsinstrumente zur nachhaltigen Wirksamkeit von Kommunikations- und Arbeitsprozessen im Rahmen der Zusammenarbeit bei und welcher Stellenwert kommt Social-Media-Anwendungen zu?

Welche Folgen gehen mit den Bedingungen der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit von Entwicklungsmaßnahmen einher?

- Mit welchen Einstellungen, Verhaltensweisen, Bedürfnissen und Erwartungen reagieren die Projektmitglieder auf die Bedingungen ihres Arbeitsalltags?
- Welche Handlungsstrategien folgen auf die Reaktionen? Wie wird die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit seitens der Projektmitglieder in der Praxis gestaltet?

Wie sollte die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit in Entwicklungsprojekten vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse aus Forschersicht optimaler Weise gestaltet werden?

Im Forschungskontext der interkulturellen Kommunikationswissenschaften erfordert die Beantwortung dieser Forschungsfragen einen qualitativen, theoriegenerierenden Forschungsansatz. Vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses wird die empirische Untersuchung mithilfe des Forschungsansatzes der Grounded Theory Methodik (GTM) durchgeführt.

Als Untersuchungsgegenstand dienen ICT4D-Initiativen, die als Beispiel für Entwicklungsmaßnahmen der internationalen EZ fungieren. Die zu untersuchenden Projekte^{15} befinden sich in den entwicklungsschwachen Regionen Lateinamerikas, Ostafrikas und Südasiens. Die Forschungsquellen stellen vor allem leitfadengestützte Interviews mit ICT4D-Projektmitgliedern unterschiedlicher Hierarchielevels dar.

1.3 Aufbau der Arbeit

Dem dargelegten Forschungsziel dieser Studie entsprechend ergibt sich folgender Aufbau der Arbeit (s. Abb. 1):

Kapitel 2 schafft ein grundlegendes Verständnis der relevanten Begriffe, indem zunächst Entwicklungsmaßnahmen im Kontext der internationalen EZ definitorisch eingeordnet werden. Dies impliziert eine Diskussion des Nachhaltigkeitsbegriffs in Bezug auf die fragliche Wirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen. Es folgt eine eingehende Betrachtung der Besonderheiten von

Entwicklungsprojekten aus handlungstheoretischer Sicht. Hierzu wird zunächst das Handlungs- bzw. Akteursfeld eines Entwicklungsprojekts beschrieben, in dessen Zentrum die vor dem Hintergrund variierender Handlungskontexte agierenden Akteure stehen. Dabei wird die handlungs- um eine kulturtheoretische Perspektive erweitert und der Fokus auf die Beziehungsverhältnisse zwischen den handelnden Akteuren sowie die Entstehung reziproker^{16} Beziehungen gerichtet. Die Erläuterung der Relevanz wissensbasierten Handelns im Rahmen von Entwicklungsprojekten und deren intra- und interorganisationaler Zusammenarbeit stellt Bezüge zu Wissensmanagementtheorien her. Aus den Erkenntnissen zur Entstehung reziproker Beziehungen wird abgeleitet, dass Wissen im Rahmen einer Entwicklungsmaßnahme nachhaltig wirksam generiert und intraorganisational innerhalb eines Projektteams sowie interorganisational an Projektpartner oder andere Entwicklungsprojekte weitergegeben werden kann, wenn zwischen den agierenden Akteuren reziproke Beziehungen bestehen.

Im zweiten Teil des Kapitels wird der Social-Media-Begriff im Kontext von Organisationen definiert. Social-Media-Anwendungen werden hinsichtlich ihrer Funktionen klassifiziert, wobei der Fokus auf die Funktionen Kommunikation und Beziehungsaufbau bzw. -pflege gerichtet wird. Neben einer Analyse der bisher erforschten Nutzungsvorteile und Risiken, die mit dem Einsatz von Social Media in Organisationen verbunden werden, wird das Potenzial aufgezeigt, das Social Media im speziellen Kontext

von Entwicklungsprojekten beizumessen ist.

Kapitel 3 beinhaltet die Begründung bezüglich der Entscheidung für den Forschungsansatz der GTM. Dazu wird auf die Gegenstandsangemessenheit der Methodik sowie deren Einsatz bei vergleichbaren Studien eingegangen. Das erkenntnisgetriebene Vorgehen wird beschrieben, zudem werden die Stärken und Schwächen der Methodik diskutiert. Es folgt eine Begründung der Auswahl der Forschungs- und Datenquellen, wobei vor allem auf die Fallauswahl der ICT4D-Projekte eingegangen wird. Dem schließt sich eine Dokumentation der Vorbereitung und des Ablaufs der Feldforschung an. Darauf folgt eine Beschreibung des Vorgehens bei der Datenanalyse, die anhand von Auswertungsbeispielen nachvollziehbar veranschaulicht wird. Schließlich wird die Methode kritisch reflektiert, wobei die empirische Untersuchung anhand von sieben Gütekriterien bewertet wird.

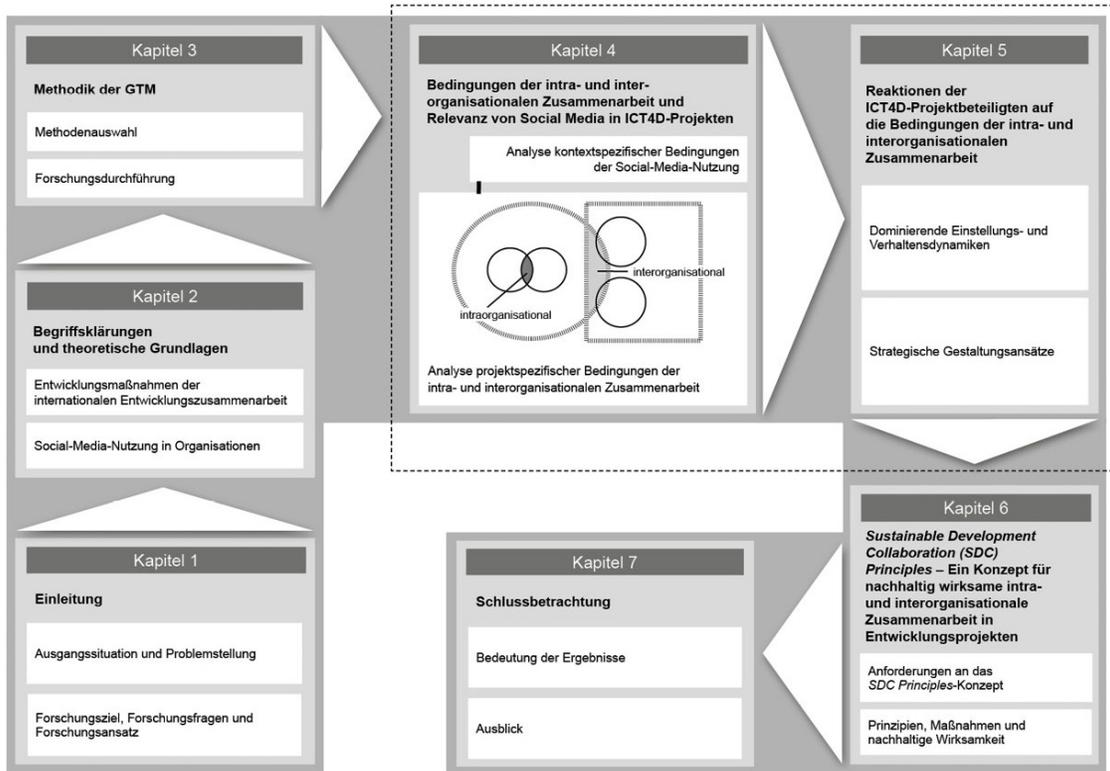


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Kapitel 4 präsentiert den ersten Teil der Auswertungsergebnisse, der die Bedingungen an die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit in ICT4D-Projekten unter Einbezug der Frage, welche Rolle Social Media dabei spielt, umfasst. Damit Social-Media-Anwendungen grundsätzlich genutzt werden können, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Hierzu werden zunächst die variierenden kontextabhängigen Bedingungen der Social-Media-Nutzung, die von den Interviewten thematisiert werden, betrachtet. Es wird deutlich, dass persönliche, gesellschaftliche und politische sowie infrastrukturelle Faktoren die Social-Media-Nutzung

der Projektbeteiligten beeinflussen.

Im zweiten Schritt werden die aus Sicht der Befragten relevanten projektspezifischen Bedingungen der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit dargelegt. Es bestätigt sich, dass der Umgang mit Wissen untrennbar mit den zwischen den Akteuren bestehenden Beziehungen verbunden ist. Dies betrifft sowohl die intra- als auch die interorganisationale Kollaboration. Die Beziehungen wiederum werden vor allem durch die örtliche Nähe oder Distanz zwischen den kommunizierenden Akteuren bestimmt. Die einzelnen Phasen des Wissensmanagementprozesses, Wissensgenerierung, Wissenstransfer und -austausch sowie Wissensanwendung liefern die Struktur für die Darlegung der Auswertungsergebnisse. Dabei wird herausgearbeitet, dass neben der Face-to-Face-Kommunikation ebenso Social-Media-Instrumente für die analysierten Wissensmanagementphasen in der intra- sowie in der interorganisationalen Zusammenarbeit der untersuchten ICT4D-Projekte eingesetzt werden. Die Ergebnisse werden anhand relevanter Erkenntnisse aus der Forschungsliteratur diskutiert.

Kapitel 5 stellt den zweiten Teil der Auswertungsergebnisse dar. Diese beziehen sich auf die Reaktionen der interviewten Projektmitglieder in Bezug auf die in Kap. 4 eruierten Bedingungen der intra- und interorganisationalen Kollaboration, die wiederum die kontextspezifischen

Bedingungen der Social-Media-Nutzung sowie die projektspezifischen Bedingungen der Zusammenarbeit umfassen. Es wird dargelegt, dass daraus zunächst fünf dominierende Einstellungs- und Verhaltensdynamiken resultieren. Zu diesen zählen Passivität versus persönliches Engagement, Reputations Sorge versus Anerkennung, Akzeptanzprobleme versus Mitbestimmung, Detailfokus versus ganzheitliche Wirkungsintention und Technologiekritik versus Veränderungsbewusstsein. Des Weiteren werden anhand von Interviewaussagen zentrale Handlungsstrategien identifiziert, mit denen die befragten Projektmitglieder die intra- und interorganisationale Zusammenarbeit gestalten. Diese Gestaltungsansätze zeigen, wie die Projektbeteiligten mit den zuvor eruierten Einstellungs- und Verhaltensdynamiken umgehen und sind somit als deren Reaktionen zu verstehen. Es werden sowohl Leitgedanken als auch Arbeitshaltungen eruiert, die von den Befragten als Handlungsstrategien eingesetzt werden. Im Zentrum steht die Emergenz der MIAVO-Kompetenzen zur Gestaltung der Zusammenarbeit in den analysierten ICT4D-Initiativen, was zugleich die Grundlage für das Handlungskonzept darstellt, das in Kap. 6 beschrieben wird. MIAVO steht als Akronym für die additiven Kompetenzen Motivationsförderung, Innovativität, Vertrauensbildung und Optimierungsbereitschaft, wobei der letztgenannten Kompetenz eine Schlüsselrolle zukommt: Projektbeteiligte können – das lässt sich anhand der Aussagen der Befragten ableiten – über eine oder mehrere Kompetenzen verfügen,

mindestens jedoch über Optimierungsbereitschaft, die allen Projektmitgliedern zugeschrieben wird. Es wird ferner dargelegt, dass die Anwendung der MIAVO-Kompetenzen aus Sicht der Interviewten ein besonderes Potenzial entfaltet, wenn sie seitens der Projektbeteiligten eingesetzt werden, um den vorherrschenden Einstellungs- und Verhaltensdynamiken gezielt entgegenzuwirken. Dementsprechend stellt sich heraus, dass ungeachtet der mithilfe bestimmter Social-Media-Anwendungen gepflegten, reziprozitätsintensiven Beziehungen zwischen Projektmitgliedern und externen Anspruchsgruppen, die MIAVO-Kompetenzen ausschlaggebend dafür sind, dass die Projektbeteiligten den Anforderungen des Arbeitsalltags tatsächlich nachhaltig wirksam gerecht werden. Folglich sind die MIAVO-Kompetenzen als zentrales Gestaltungsmittel der nachhaltig wirkungsvollen intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit zu verstehen. Auch diese Erkenntnisse werden anhand vergleichbarer Forschungsergebnisse diskutiert.

Kapitel 6 beinhaltet mit den *Sustainable Development Collaboration (SDC) Principles* ein Konzept mit konkreten Handlungsempfehlungen zur Optimierung der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit in Entwicklungsprojekten aus Forschersicht. Dazu werden die aus Sicht der Befragten relevanten Gestaltungsansätze, insbesondere die in Kap. 5 eruierten MIAVO-Kompetenzen, hinreichend miteinbezogen und in praxistaugliche Handlungsmaßnahmen übersetzt. Zunächst werden die