

Martin Krzywdzinski

# **Zusammenarbeit und Produktivität im Team**

**Erfahrungen agiler, hybrider und traditioneller Teams im  
Homeoffice während der COVID-19-Pandemie**

# Zusammenarbeit und Produktivität im Team

Martin Krzywdzinski \ Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft \ [martin.krzywdzinski@wzb.eu](mailto:martin.krzywdzinski@wzb.eu)

ISSN 2748-5587 \ DOI [10.34669/WI.WS/27](https://doi.org/10.34669/WI.WS/27)

**HERAUSGEBER:** Der Vorstand des Weizenbaum-Instituts e.V.  
Prof. Dr. Christoph Neuberger  
Prof. Dr. Sascha Friesike  
Prof. Dr. Martin Krzywdzinski  
Dr. Karin-Irene Eiermann

Hardenbergstraße 32 \ 10623 Berlin \ Tel.: +49 30 700141-001  
[info@weizenbaum-institut.de](mailto:info@weizenbaum-institut.de) \ [www.weizenbaum-institut.de](http://www.weizenbaum-institut.de)

**COPYRIGHT:** Diese Veröffentlichung ist unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung 4.0 International“ (CC BY 4.0) lizenziert: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**WEIZENBAUM-INSTITUT:** Das Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft – Das Deutsche Internet-Institut ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Verbundprojekt. Es erforscht interdisziplinär und grundlagenorientiert den Wandel der Gesellschaft durch die Digitalisierung und entwickelt Gestaltungsoptionen für Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Diese Arbeit wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert (Förderkennzeichen: 16DII121, 16DII122, 16DII123, 16DII124, 16DII125, 16DII126, 16DII127, 16DII128 – „Deutsches Internet-Institut“).

## Abstract

Die Umstellung auf Homeoffice während der COVID-19-Pandemie war eine Herausforderung für Teams. Die sozialen Kontakte und die Vielzahl informeller Begegnungen und Kommunikationsströme nahmen ab, die Interaktion fand vor allem virtuell statt und erforderte neue Kommunikationsmuster. In der vorliegenden, auf einer Befragung von 1.516 Erwerbstätigen beruhenden, Studie wurde untersucht (1) welche organisatorischen, aber auch technischen Bedingungen die Arbeit im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie prägen, (2) wie sich die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Formen der Teamarbeit unter den Bedingungen des

Homeoffice während der COVID-19-Pandemie entwickelt hat und (3) welche Auswirkungen des Homeoffice sich während der COVID-19-Pandemie im Hinblick auf die Produktivität der Teamarbeit beobachten lassen. Die Studie zeigt überraschende Unterschiede zwischen unterschiedlichen Formen der Teamorganisation. Agile Teams konnten im Homeoffice die Qualität der Teamzusammenarbeit und die Teamproduktivität leicht steigern. Befragte, die in traditionellen Teams arbeiteten, berichteten hingegen leicht negative Auswirkungen des Homeoffice während der Pandemie auf die Qualität der Teamarbeit und die Teamproduktivität.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Datengrundlage</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Rahmenbedingungen des Arbeitens im Homeoffice</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Varianten der Teamarbeit</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Teamproduktivität im Homeoffice</b>	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b>	<b>19</b>
<b>8</b>	<b>Appendix</b>	<b>20</b>

# 1 Einleitung

Die Auswirkungen des Homeoffice während der COVID-19-Pandemie auf die Arbeit sind ein kontroverses Thema. Im Fokus der Auseinandersetzungen stehen dabei vor allem die Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Ein bislang relativ wenig erforschtes Thema ist die Produktivität der Arbeit im Homeoffice. Wie hat sich der schnelle Wechsel in die Arbeit von zuhause während der Pandemie ausgewirkt? Die vorhandenen Studien stammen vorwiegend aus der ersten Phase der Pandemie und fokussieren auf die individuelle Produktivität. Dabei dominiert das Bild, dass sich die Produktivität der Arbeit im Homeoffice im Laufe der Pandemie verbessert hat und insgesamt positiv einzuschätzen ist. In der am Anfang der Pandemie von Schröder et al. (2020) durchgeführten Befragung gaben 10% der Befragten an, im Homeoffice viel produktiver zu arbeiten, während 40% eine geringere Produktivität beichteten, wobei das Bildungsniveau ein wichtiger Einflussfaktor auf Produktivität im Homeoffice war. Auch die 2020 durchgeführte Unternehmensbefragung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hofmann et al., 2020) kam zu einem skeptischen Bild. Insbesondere das teilweise Fehlen von (technischer) Ausstattung wie Laptops, Bildschirmen, Schreibtischen oder Bürostühlen sowie den benötigten Medien- und Kommunikationskompetenzen erschwerten die Arbeit im Homeoffice. Hinzu kamen die Herausforderungen im Hinblick auf Führung und das erforderliche Selbstmanagement der Beschäftigten.

Spätere Studien kamen allerdings zu positiveren Ergebnissen. In einer von Kunze et al. (2020) durchgeführten Befragung von 700 Beschäftigten waren 80% mit der Arbeit im Homeoffice zufrieden und 45% schätzten ihre Produktivität sogar höher ein als im Betrieb, was nach den Autor:innen an höherer Flexibilität und besserer Work-Life-Balance lag. Allerdings gaben zugleich 16%

ein hohes Maß an emotionaler Erschöpfung und 20% Einsamkeit und soziale Isolation als negative Auswirkungen an (Kunze et al., 2020, S. 4). Bezüglich der technischen Rahmenbedingungen beklagten 55% mangelnde Unterstützung durch die IT-Abteilung und fast 60% mangelnde Ausstattung. Eine 2021 durchgeführte Untersuchung kam zu noch positiveren Ergebnissen. In einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) untersuchten Frodermann et al. (2021) vier potentielle Hindernisse für die erfolgreiche Arbeit im Homeoffice: i) technische Voraussetzungen, ii) nötige Anwesenheit am Arbeitsplatz, iii) Trennung von Arbeit und Privatleben, iv) erschwerte Zusammenarbeit mit Kolleg:innen. Es zeigte sich, dass lediglich die technischen Hindernisse im Verlauf der Pandemie konstant blieben, während die Bedeutung der anderen Hindernisse im Verlauf der Pandemie deutlich an Bedeutung abnahm. Dementsprechend zeigen die Befragungsdaten eine Zunahme der wahrgenommenen Arbeitseffizienz im Homeoffice im Verlauf der Pandemie (vgl. auch Ipsen et al., 2021). Weitere Studien hoben Unterschiede im Hinblick auf Faktoren wie Geschlecht hervor. So wiesen Hipp und Konrad (2021) nach, dass die Produktivität sowohl von Frauen als auch von Männern in der Softwareentwicklung während der Pandemie stieg. Zugleich war die Entwicklung der Produktivität von Frauen stärker von spezifischen Lockdownmaßnahmen abhängig, insbesondere von der Frage, ob Schulen geöffnet blieben.

Vor besonderen Herausforderungen stellt die Umstellung auf Homeoffice die Teamarbeit. Teams benötigen Austausch und Kommunikation. Sie sind zudem auf den sozialen Kitt, auf Vertrauen und Kooperationsbereitschaft angewiesen. Zugleich erschwert die Arbeit im Homeoffice spontane und informelle Kommunikation und droht den sozialen Kitt in Teams zu schwächen. Es stellt sich die Frage, ob die zunehmende Nutzung von Homeoffice und

die Verlagerung der Kommunikation ins Digitale und Virtuelle nicht grundlegend die vergesellschaftende Funktion von Arbeit unterläuft und auch aufgrund der Reduktion sozialer Kontakte zur Schließung sozialer Kreise gegenüber Begegnungen mit anderen Menschen führt.

Wir könnten also erwarten, dass sich die Umstellung auf Homeoffice während der COVID-19-Pandemie als eine Herausforderung für viele Teams erwiesen hat – und zwar umso stärker als die Teams durch eine starke Interdependenz ihrer Mitglieder, intensive Interaktion und eine starke Selbstorganisation geprägt sind. Wir werden solche interdependenten, interaktionsintensiven und selbstorganisierten Teams als „agil“ bezeichnen und sie „traditionellen“ Teams gegenüberstellen (mit einem „hybriden“ Modell in der Mitte). Agile Teams können allerdings auch auf Erfahrungen in der intensiven Zusammenarbeit zurückgreifen – das könnte sie auch resilienter gegenüber plötzlichen Umstellungen wie im Kontext der COVID-19-Pandemie machen.

Obwohl Teamarbeit und Agilität zu den zentralen Themen des heutigen Personalmanagements gehören, gibt es bislang kaum Analysen, die sich mit der Funktionsweise von Teamarbeit im Homeoffice befassen. Die vorliegende Studie liefert einen ersten Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke und untersucht die folgenden Fragen:

## 2 Datengrundlage

Die Befragung wurde im Rahmen des Online-Access-Panels des Marktforschungsunternehmens Respondi durchgeführt, wobei 1.516 Personen teilnahmen. Das Online-Access-Panel umfasst in Deutschland etwa 100.000 Personen, ist nach der Qualitätsnorm ISO 20252 zertifiziert und wird regelmäßig in der Forschung genutzt. Im Rahmen des Panels werden Befragungen den Personen nach

- \ Welche organisatorischen, aber auch technischen Arbeitsbedingungen prägen die Arbeit im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie?
- \ Wie hat sich die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Formen der Teamarbeit unter den Bedingungen des Homeoffice während der COVID-19-Pandemie entwickelt?
- \ Welche Auswirkungen des Homeoffice während der COVID-19-Pandemie lassen sich im Hinblick auf die Produktivität der Teamarbeit beobachten?

Die vorliegende Studie beruht auf einer Onlinebefragung von 1.516 Personen, die während der COVID-19-Pandemie im Homeoffice gearbeitet haben. Die Studie ist wie folgt aufgebaut: nachdem in Kapitel 2 die Datengrundlage präsentiert wird, geht Kapitel 3 auf die allgemeinen Arbeitsbedingungen im Homeoffice ein. Im Kapitel 4 werden unterschiedliche Formen der Teamorganisation – agile Teams, hybride Teams und traditionelle Teams – vorgestellt und ihr Zusammenhang mit dem Digitalisierungsgrad der Prozesse in Betrieben sowie der Ausstattung mit digitalen Kollaborationstools erläutert. Kapitel 5 widmet sich der Analyse der Erfahrungen mit der Teamarbeit und der Teamproduktivität im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie in unterschiedlichen Formen der Teamorganisation. Im Kapitel 6 werden die Schlussfolgerungen der Analyse zusammengefasst.

bestimmten Filtervariablen zugänglich gemacht. In der hier genutzten Befragung wurden nur Personen einbezogen, die zum Befragungszeitpunkt erwerbstätig und abhängig beschäftigt waren und während der COVID-19-Pandemie zumindest teilweise im Homeoffice gearbeitet hatten. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Stichprobe im Hinblick auf die Verteilung der Geschlechter, der Altersgruppen und

der Bundesländer so weit wie möglich der Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung entspricht.

Tabelle 1 stellt die Zusammensetzung des Samples dar. Während die Verteilung nach Geschlecht und Alter, wie erwähnt, weitestgehend der Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung entspricht, gibt es deutliche Unterschiede im Hinblick auf das Bildungsniveau und die Zusammensetzung nach Berufen. Da die Arbeit im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie eine zentrale Filtervariable beim Zugang zur Befragung war, sind Personen mit höheren Bildungsabschlüssen sowie akademischen und Angestelltenberufen deutlich stärker repräsentiert als in der gesamten Erwerbsbevölkerung – es sind eben Gruppen, die das Homeoffice nutzen konnten, wohingegen der Anteil der Arbeiter im hier analysierten Sample bei etwa 1% liegt.

Es ist zu erwarten, dass das in der Befragung genutzte Online-Access-Panel vor allem internetaffine Personen umfasst, die keine prinzipiellen Schwierigkeiten haben, mit dem Smartphone und dem Computer umzugehen. Dadurch spiegelt das Online-Access-Panel eine besondere Gruppe in der Erwerbsbevölkerung, was allerdings für die durchgeführte Befragung kein grundlegendes Problem darstellt, denn es sollten ja Personen befragt werden, die Erfahrungen mit dem Homeoffice gesammelt hatten und dementsprechend im Umgang mit Smartphone und Computer keine grundlegenden Schwierigkeiten haben sollten.

**Tabelle 1: Zusammensetzung der Befragten (n = 1.516)**

<b>Gruppe</b>	<b>Anteil</b>
<b>Nach Geschlecht</b>	
Männer	53,3%
Frauen	46,6%
Divers / andere / keine Angabe	0,1%
<b>Nach Alter</b>	
Bis 29 Jahre	15,7%
30-39 Jahre	23,0%
40-49 Jahre	23,1%
50-59 Jahre	29,2%
60 Jahre und mehr	9,0%
<b>Nach Ausbildungsniveau</b>	
Ohne Bildungsabschluss	0,9%
Berufsausbildung	34,2%
Fachschulabschluss	21,8%
Bachelor	14,4%
Master oder Diplom	28,7%
<b>Nach Berufsgruppe</b>	
Angehörige der Streitkräfte	0,8%
Führungskräfte, Manager	13,8%
Akademische Berufe	27,6%
Techniker:innen oder gleichrangige Berufe	12,7%
Bürokräfte und verwandte Berufe	9,8%
Dienstleistungsberufe und Verkauf	9,8%
Handwerksberufe	1,4%
Maschinenbediener:innen, Produktionsarbeiter:innen	0,9%
Hilfsarbeiter:innen und andere	0,2%

### 3 Rahmenbedingungen des Arbeitens im Homeoffice

Die große Mehrheit der Befragten (68,3%,  $n = 1.036$ ) war in Betrieben beschäftigt, die erst in der Pandemie die Möglichkeit des Arbeitens im Homeoffice einführten, während nur knapp ein Drittel (31,7%,  $n = 480$ ) bereits vor der Pandemie die Möglichkeit hatte, im Homeoffice zu arbeiten. Dabei gibt es kaum Unterschiede zwischen Frauen und Männern.

Entsprechend waren spezifische Regeln für die Nutzung des Homeoffice in vielen Fällen erst während der Pandemie eingeführt worden. Nur 23,2% der Befragten ( $n = 353$ ) berichteten, dass es in ihrem Betrieb bereits vor der COVID-19-Pandemie klare Regeln für Homeoffice gab. Bei 54,5% ( $n = 826$ ) waren Regeln für das Homeoffice während der Pandemie eingeführt worden. Weitere 22,2% berichteten, dass

es in ihrem Betrieb immer noch keine klaren Regeln dafür gibt. In vielen Fällen werden diese Regeln durch das Management gesetzt. Nur 45,6% der Befragten berichteten, dass es in ihren Betrieben eine Betriebsvereinbarung zur Nutzung von Homeoffice gibt. 39,9% der Befragten arbeiteten in Betrieben ohne eine solche Betriebsvereinbarung; weitere 14,5% wussten nicht, ob es bei ihnen eine Betriebsvereinbarung gibt oder nicht.

Die Dauer und Intensität der Erfahrung mit dem Homeoffice variiert unter den Befragten. 32,7% ( $n = 496$ ) hatten maximal mehrere Wochen im Homeoffice gearbeitet, 67,3% ( $n = 1.020$ ) hingegen länger als mehrere Wochen (d. h. mehrere Monate oder länger). 41,8% ( $n = 634$ ) der Befragten arbeiteten vollständig oder den größten Teil der Woche im Homeoffice, während 58,2% ( $n = 882$ ) wenige oder nur einzelne Tage pro Woche im Homeoffice waren. Interessanterweise gab es kaum Geschlechterunterschiede an diesem Punkt: Frauen waren minimal häufiger vollständig oder größtenteils im Homeoffice (43,1% der Frauen) als Männer (40,7% der Männer).

31,5% der Befragten ( $n = 471$ ) hatten Kinder, die sie betreuen mussten. Dabei gab es keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Betreuungspflichten hingen allerdings nicht mit der Intensität des Homeoffice zusammen. Befragte mit und ohne Kinder unterschieden sich kaum im Hinblick darauf, ob sie nur an einzelnen Tagen pro Woche oder einen größeren Teil der Woche im Homeoffice arbeiteten.

Die Befragten wurden gebeten anzugeben, wie sich ihre Arbeitszeiten im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie im Vergleich zu der Zeit ohne Homeoffice verändert hatten. 72% ( $n = 1.092$ ) berichteten, dass sich ihre Arbeitszeiten nicht verändert hatten. Für 9,8% ( $n = 149$ ) hatte die faktische Arbeitszeit abgenommen, für 18,1% hatte sie zugenommen ( $n = 275$ ). Es gab kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

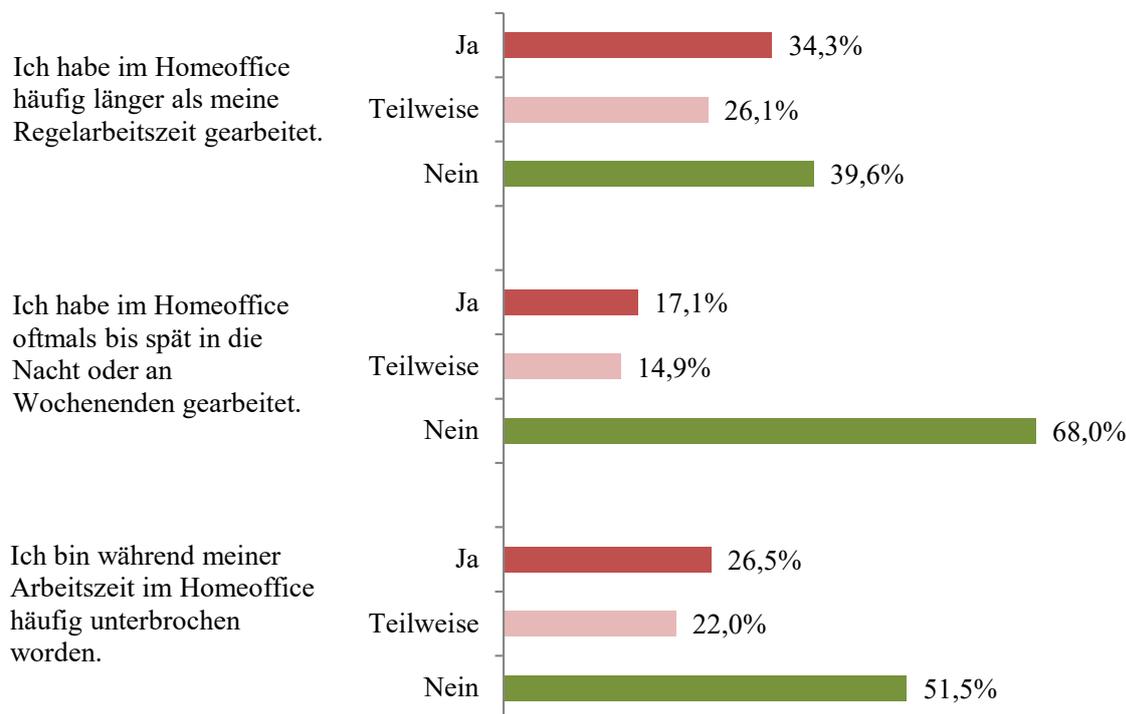
Die Befragten wurden zudem nach ihren Arbeitsbedingungen im Homeoffice gefragt (Abbildung 1).

- \ 34,3% ( $n = 520$ ) berichteten, dass sie häufig länger als die Regelarbeitszeit arbeiten, für weitere 26,1% ( $n = 395$ ) traf das teilweise zu. Männer berichteten solche überlangen Arbeitszeiten häufiger als Frauen: 37,1% arbeiteten regelmäßig länger als die Regelarbeitszeit (Frauen: 31%).
- \ 17,1% ( $n = 259$ ) berichteten, dass sie oft bis spät in die Nacht oder an Wochenenden arbeiten, bei weiteren 14,9% ( $n = 226$ ) traf das teilweise zu. Auch hier waren Männer stärker betroffen. 18,9% der Männer arbeiteten im Homeoffice häufig bis spät in die Nacht oder an Wochenenden (14,9% der Frauen).
- \ 26,5% ( $n = 402$ ) berichteten, dass ihre Arbeit häufig unterbrochen wird, bei weiteren 22,0% ( $n = 334$ ) stimmte das teilweise. Hierbei gab es kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

Schließlich haben wir nach der Ausstattung für die Arbeit im Homeoffice gefragt. 73,9% ( $n = 1.121$ ) der Befragten berichteten, dass sie im Hinblick auf die technische Ausrüstung (zumindest größtenteils) alles haben, was sie zum Arbeiten benötigen. 18,1% ( $n = 275$ ) der Befragten hatten nur teilweise die benötigte Ausstattung, 7,9% ( $n = 120$ ) hatten sie gar nicht. Männer verfügten häufiger über die benötigte technische Ausstattung (77,8%) als Frauen (69,7%).

Ähnliche Ergebnisse zeigten sich bei der Frage nach dem Vorhandensein geeigneter Räumlichkeiten für das Homeoffice (z. B. eigenes Arbeitszimmer). 75,0% der Befragten verfügten über geeignete Räumlichkeiten ( $n = 1.137$ ), im Falle der Männer waren es 78,1%, im Falle der Frauen 71,4%. Dies ist ebenfalls ein Faktor, der zu den beobachteten Geschlechterdifferenzen (vgl. Hipp & Konrad, 2021) beitragen kann.

Abbildung 1: Arbeit im Homeoffice



## 4 Varianten der Teamarbeit

Das Hauptinteresse der vorliegenden Studie gilt den Erfahrungen der Arbeit im Team im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie. 1039 Befragte (68,5% aller Befragten) berichteten, dass sie in ihrem Arbeitsprozess in einem Team arbeiten; dies traf etwas häufiger für Männer (71,2%) als für Frauen zu (65,4%). Im Folgenden konzentriert sich die Analyse auf diese Personen.

Von zentralem Interesse war, wie sich unterschiedliche Arten von Teamarbeit unter den Bedingungen des Homeoffice während der Pandemie bewährten. In der Forschung werden unterschiedliche Konzeptionen von Teamarbeit unterscheiden. Besonderes Interesse gilt derzeit vor allem sogenannten agilen Teams. Das Konzept der agilen Teamarbeit entstammt der Softwarebranche (vgl. Cohen et al., 2004; Krzywdzinski & Greb, 2022). Es gibt keine einheitliche Definition agiler Teamarbeit, sondern eine Reihe unterschiedlicher Ansätze wie beispielsweise Scrum.

Diese verschiedenen Ansätze haben jedoch viele Gemeinsamkeiten, die in der durchgeführten Befragung zur Messung von agiler Teamarbeit genutzt wurden:

1. *Eine hohe Interdependenz der Teammitglieder.* Interdependenz ist ein zentrales Element agiler Arbeit. Agile Teams unterteilen und strukturieren die vorliegende Aufgabe in genau definierte Unteraufgaben, die von Teammitgliedern übernommen werden. Der Fortgang der gemeinsamen Arbeit ist davon abhängig, dass jeweils die Unteraufgaben fristgerecht beendet werden, weswegen sich die Teams permanent über den Stand abstimmen. Zudem können sich im Laufe der Arbeit an den Unteraufgaben Veränderungen ergeben, die für weitere Unteraufgaben Auswirkungen haben. Zur Messung wurde eine Kurzversion der Task Interdependence Scale mit drei Items

genutzt, die jeweils mit einer fünfstufigen Skala gemessen wurden.<sup>1</sup> Zur Bildung der Interdependenzvariable wurden sie addiert und durch 3 geteilt.

- \ Meine Teamkolleg:innen benötigen unbedingt die Ergebnisse meiner Arbeit, um ihre jeweiligen Aufgaben ausführen zu können.
- \ Ich selbst kann meine Aufgaben nur ausführen, wenn mir dafür die Beiträge meiner Kolleg:innen vorliegen.
- \ Als Team haben wir klar vorgegebene gemeinsame Ziele und Deadlines.

2. *Ein hohes Maß an Selbstorganisation des Teams.* In agilen Teams wird mit möglichst wenig Hierarchie gearbeitet. Die agile Organisationsmethode Scrum kennt beispielsweise nur die folgenden Rollen: Teammitglieder (die sich selbst organisieren), Scrum Master (unterstützt das Team bei der Organisation, hat aber keine Vorgesetztenfunktion) und Product Owner (definiert gegenüber dem Team die Projektziele und Anforderungen). Auch das Konstrukt der Selbstorganisation wurde mit drei Items (fünfstufige Antwortskala) gemessen, die auf der Grundlage der hierfür üblichen Skalen ausgewählt wurden.<sup>2</sup> Zur Bildung der Selbstorganisationsvariable wurden die drei Items addiert und durch 3 geteilt:

- \ Entscheidungen über die Verteilung und Organisation der Aufgaben werden von unserem Team weitgehend selbst (ohne Eingriff von Vorgesetzten) getroffen.
- \ Die Kontrolle der Erreichung der vorgegebenen Ziele und Deadlines übernimmt unser Team weitgehend selbst (ohne Eingriff von Vorgesetzten).

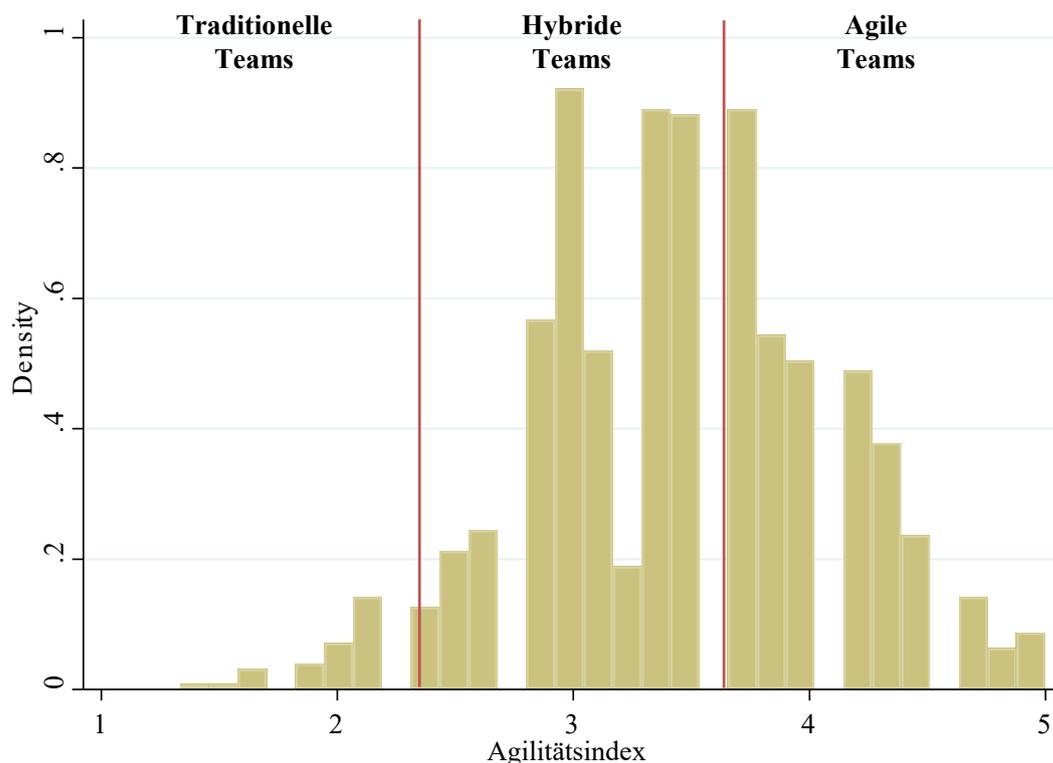
- \ Für die Kommunikation mit Kund:innen und/oder anderen Funktionsbereichen im Betrieb ist unser Team weitgehend selbst (ohne Eingriff von Vorgesetzten) verantwortlich.

Die gängigen Definitionen der agilen Teamorganisation beinhalten zudem weitere Variablen wie insbesondere die Teamgröße und die Häufigkeit der Teammeetings. Im Fall der Scrum-Methode wird beispielsweise empfohlen, dass Teams weniger als neun Mitglieder haben. Vorgesehen sind tägliche kurze Meetings zur Review des Arbeitsstandes und gegenseitigen Information. Hinzu kommen jeweils Planungs- und Reviewmeetings am Anfang und Ende von sogenannten Sprints (meist ein- bis vierwöchige Arbeitspakete) sowie weitere Meetings zur übergreifenden Planung des Projekts. Allerdings zeigte die Analyse der Daten, dass es keinen Zusammenhang zwischen den Dimensionen der Interdependenz und Selbstorganisation auf der einen und der Teamgröße und der Häufigkeit von Teammeetings auf der anderen Seite gab. Zudem zeigte sich kein Zusammenhang zwischen Teamgröße (und Häufigkeit der Teammeetings) und den untersuchten Faktoren der Zusammenarbeit im Team und der Teamproduktivität. Aus diesem Grund beschränken wir den Indikator der Agilität hier auf die beiden Dimensionen Interdependenz und Selbstorganisation. Die beiden Dimensionen sind statistisch signifikant ( $r = .23, p < .05$ ) korreliert.

Die zwei Indikatoren Interdependenz und Selbstorganisation wurden zum Gesamtindikator „agile Teamarbeit“ addiert und durch zwei geteilt. Die Skala des Indikators reicht damit von 5 (maximale Agilität) bis 1 (keine Agilität). Wie die Abbildung 2 zeigt, ist die Verteilung in der hier genutzten Befragung rechtsschief, d. h. es dominieren Befragte, die in Teams mit Elementen agiler Arbeit arbeiten.

<sup>1</sup> Die inhaltliche Konsistenz der Skala ist auf der Grundlage der Forschungsliteratur bestimmt worden. Formal wurde die interne Konsistenz im ersten Schritt mit dem üblichen Indikator Cronbachs Alpha gemessen, das einen Wert von 0,67 aufweist, was an der Grenze zu einem akzeptablen Wert ist. Allerdings wurde Cronbachs Alpha für lange Skalen mit vielen Items entwickelt und ist für Kurzskalen ein weniger zuverlässiger Indikator der Konsistenz.

<sup>2</sup> Die Kurzskala weist ein Cronbachs Alpha von 0,75 auf, was (insbesondere auch angesichts von nur drei Items) akzeptabel ist.

**Abbildung 2: Verteilung der Befragten nach Typen von Teamarbeit**

Der Gesamtindikator „agile Teamarbeit“ repräsentiert ein Kontinuum. Um allerdings die Analyse zu erleichtern, wurden drei Typen gebildet: traditionelle Teams, hybride Teams, agile Teams. Traditionelle Teams sind dadurch charakterisiert, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben innerhalb eines Teams erfüllen, aber die Aufgaben der Teammitglieder relativ wenig interdependent sind und das Niveau der Selbstorganisation relativ niedrig ist. Als hybride Teams wurden solche Konstellationen bezeichnet, die sowohl Elemente agiler Arbeit als auch der traditionellen Teamarbeit zeigen.

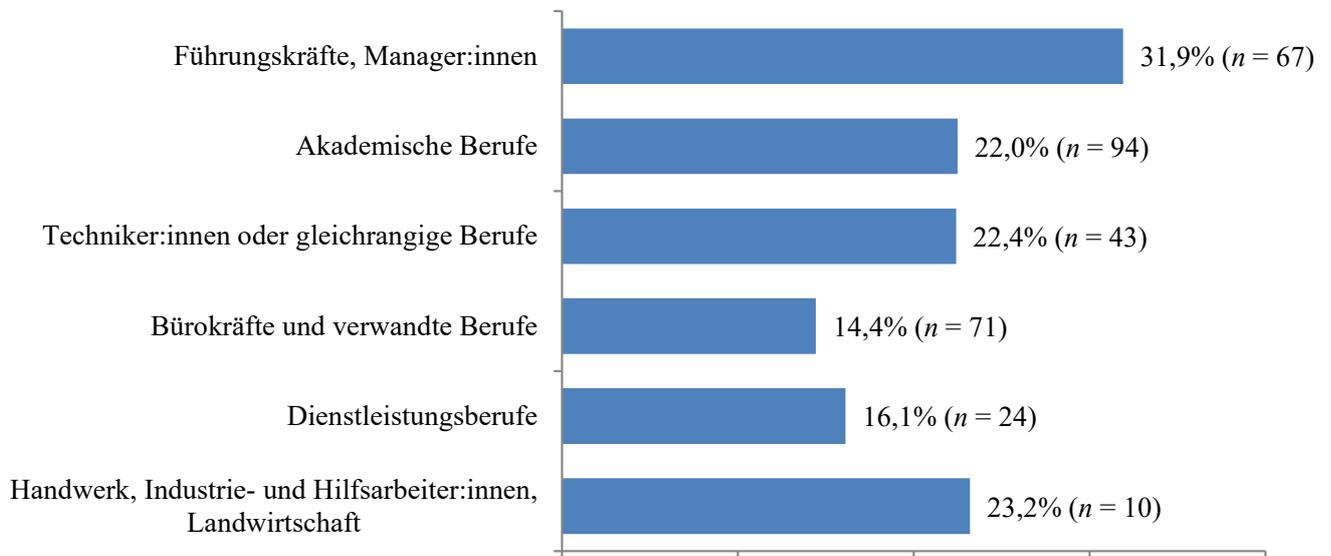
Für die Zuordnung zu den drei Typen wurde die Skala „agile Teamarbeit“ in drei gleich große Bereiche eingeteilt. Die Abbildung 2 präsentiert die Vorgehensweise und die Verteilung der Befragten nach den drei Teamarbeitstypen.

Es ist auffällig, dass die Art der Teamorganisation mit weiteren Charakteristika der jeweiligen Organisation verbunden ist. Die Berufsgruppe beeinflusst in erheblichem Maße die Möglichkeit, agile Formen der Teamorganisation umzusetzen (Abbildung 3).

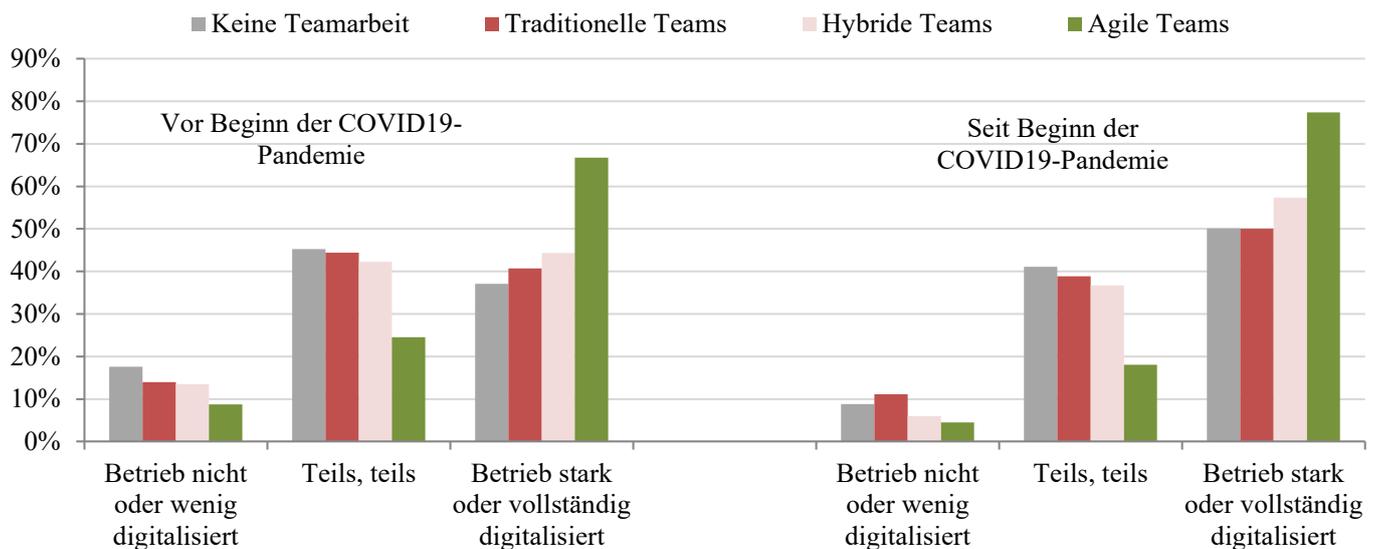
Demnach entsprechen die Arbeitsformen der befragten Führungskräfte in etwa 32% der Fälle agiler Teamorganisation, bei akademischen Berufen aber auch Techniker:innen und Arbeiter:innen in Handwerk, Industrie und Landwirtschaft sind es 22-23%, bei Bürokräften und Dienstleistungsberufen sinkt der Wert auf ca. 14-16%.

Im Rahmen der Befragung wurde gefragt, wie das allgemeine Niveau der Digitalisierung in den Betrieben der Befragten vor und seit Beginn der COVID-19-Pandemie war (vgl. Abbildung 4). Dabei zeigt sich einerseits, dass unabhängig von der Form der Teamorganisation das Niveau der Digitalisierung in Betrieben während der Pandemie gestiegen ist. Andererseits sind dabei die Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Formen der Teamorganisation unverändert geblieben. Formen agiler Teamorganisation werden vor allem in Betrieben praktiziert, die ein merklich höheres Niveau der Digitalisierung aufweisen, als in Betriebe mit hybriden und traditionellen Formen der Teamorganisation oder auch ohne Teamarbeit. So berichteten in der Befragung 77% der Beschäftigten, die in agilen

**Abbildung 3: Anteil von Befragten, die in agilen Teams arbeiten, nach Berufsgruppe**



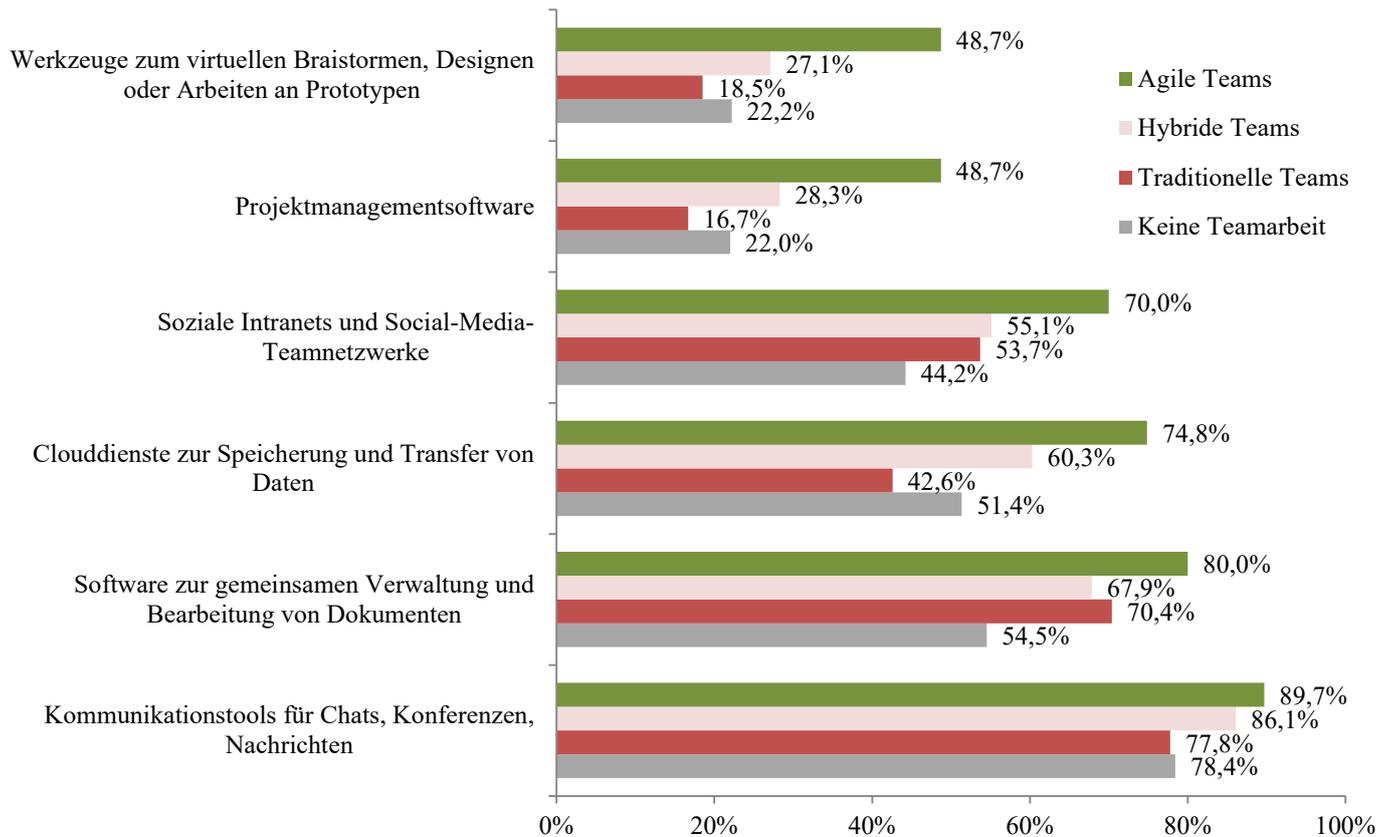
**Abbildung 4: Typen der Teamorganisation und Niveau der Digitalisierung im Betrieb**



Teams arbeiten, dass seit der Pandemie ihr Betrieb stark oder vollständig digitalisiert ist. In traditionellen Teams und unter den Beschäftigten, die nicht im Team arbeiten, waren es nur jeweils 50%.

Der Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation und Digitalisierung zeigt sich auch deutlich bei der Ausstattung mit Kollaborationstools (Abbildung 5). Beschäftigte, die in agilen Teams arbeiteten, berichteten im Hinblick auf alle Typen von Kollaborationstools eine bessere Ausstattung als jene, die in anderen

Teamformen oder gar nicht im Team arbeiteten. Es ist nicht überraschend, dass Kommunikationstools sowie Software zur gemeinsamen Verwaltung und Bearbeitung von Dokumenten am weitesten verbreitet waren. Allerdings berichteten auch knapp 50% der Beschäftigten in agilen Teams die Ausstattung mit Projektmanagementsoftware sowie mit Tools zum virtuellen Brainstormen, Designen und Arbeiten an Prototypen – das ist doppelt so viel wie im Falle der traditionellen Teams oder auch der Beschäftigten, die nicht in Teams arbeiteten.

**Abbildung 5: Ausstattung mit Kollaborationstools nach Typen der Teamorganisation**

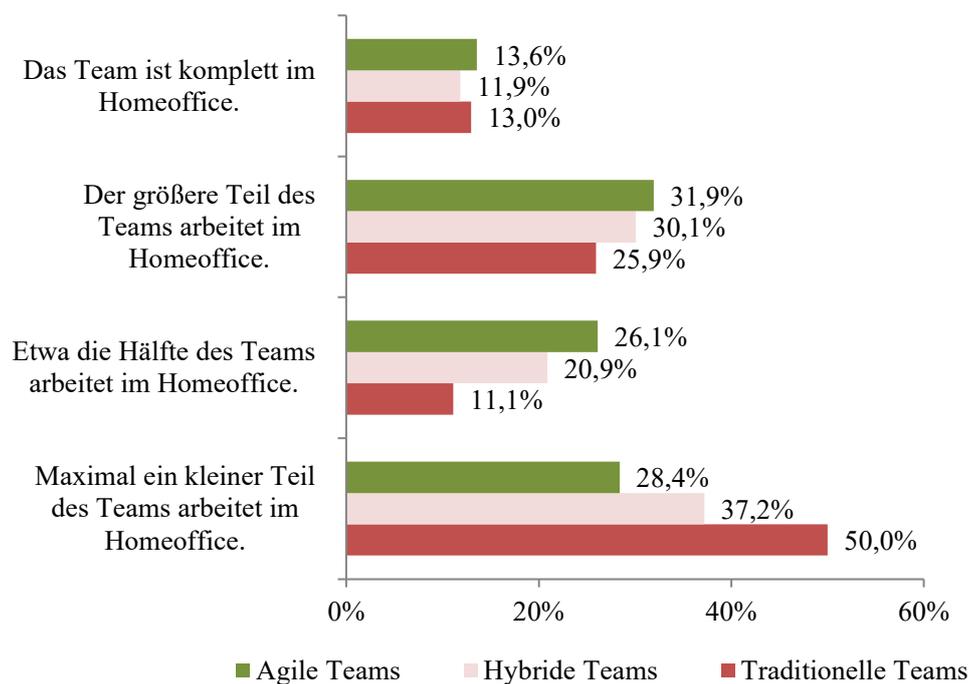
Interessanterweise zeigt sich bei agilen Teams, dass ein größerer Teil der Teams im Homeoffice arbeitete als bei den anderen Teamformen (Abbildung 6). Dies kann damit zusammenhängen, dass agile Teams ein höheres Niveau an Ausstattung mit Kollaborations-

tools berichteten. Dies wirft zugleich umso mehr die bereits in der Einleitung formulierte Frage auf, wie sich die Arbeit im Homeoffice auf die Teamleistung auswirkt, denn agile Teams arbeiten stark interdependent und benötigen ja eine enge Kooperation.

## 5 Teamproduktivität im Homeoffice

In der durchgeführten Befragung wurden die Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie auf die Produktivität anhand der Selbsteinschätzung der Befragten gemessen. Eine solche Messung ist nicht unproblematisch, denn die Wahrnehmung der Befragten kann verzerrt sein. Eine Messung der Produktivität durch objektive Indikatoren ist jedoch äußerst schwierig, sodass im Folgenden auf die Selbsteinschätzung zurückgegriffen wird.

Im Allgemeinen berichteten die Befragten eher begrenzte Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie auf die Produktivität. Dies passt zu vorhandenen Studien, die eine relativ schnelle Umstellung auf das Homeoffice und eine relativ hohe Zufriedenheit berichten (z. B. Frodermann et al. 2021; Ipsen et al. 2021). Zugleich zeigen sich allerdings durchaus klare Unterschiede zwischen den Formen der Teamorganisation, auf die im Folgenden fokussiert wird.

**Abbildung 6: Intensität des Homeoffice nach Typen der Teamorganisation**

Der für die Zuordnung zu den Teamtypen genutzte Agilitätsindex beruht – wie oben dargestellt – auf zwei Dimensionen: der Interdependenz zwischen Teammitgliedern und der Selbstorganisation im Team. Im Folgenden werden die Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice während der Pandemie anhand des Gesamtindex diskutiert. Eine Analyse auf der Basis der beiden Dimensionen des Index kommt allerdings zu gleichen Befunden. Die im Folgenden aufgezeigten Unterschiede zwischen agilen, hybriden und traditionellen Teams zeigen sich sowohl im Hinblick auf die Dimension der Interdependenz als auch im Hinblick auf die Dimension der Selbstorganisation.

Für die Analyse wurden die Befragten mit einer Reihe von Items zur Zusammenarbeit im Team im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie im Vergleich zur Situation vor der Pandemie konfrontiert. Darunter befanden sich Items, die positiv (Abbildung 7) und die negativ (Abbildung 8) formuliert waren. Aus Darstellungsgründen werden diese Items in zwei Abbildungen getrennt dargestellt – in der Befragung wurden alle Items den Befragten jeweils in einer zufälligen Reihenfolge vorgelegt.

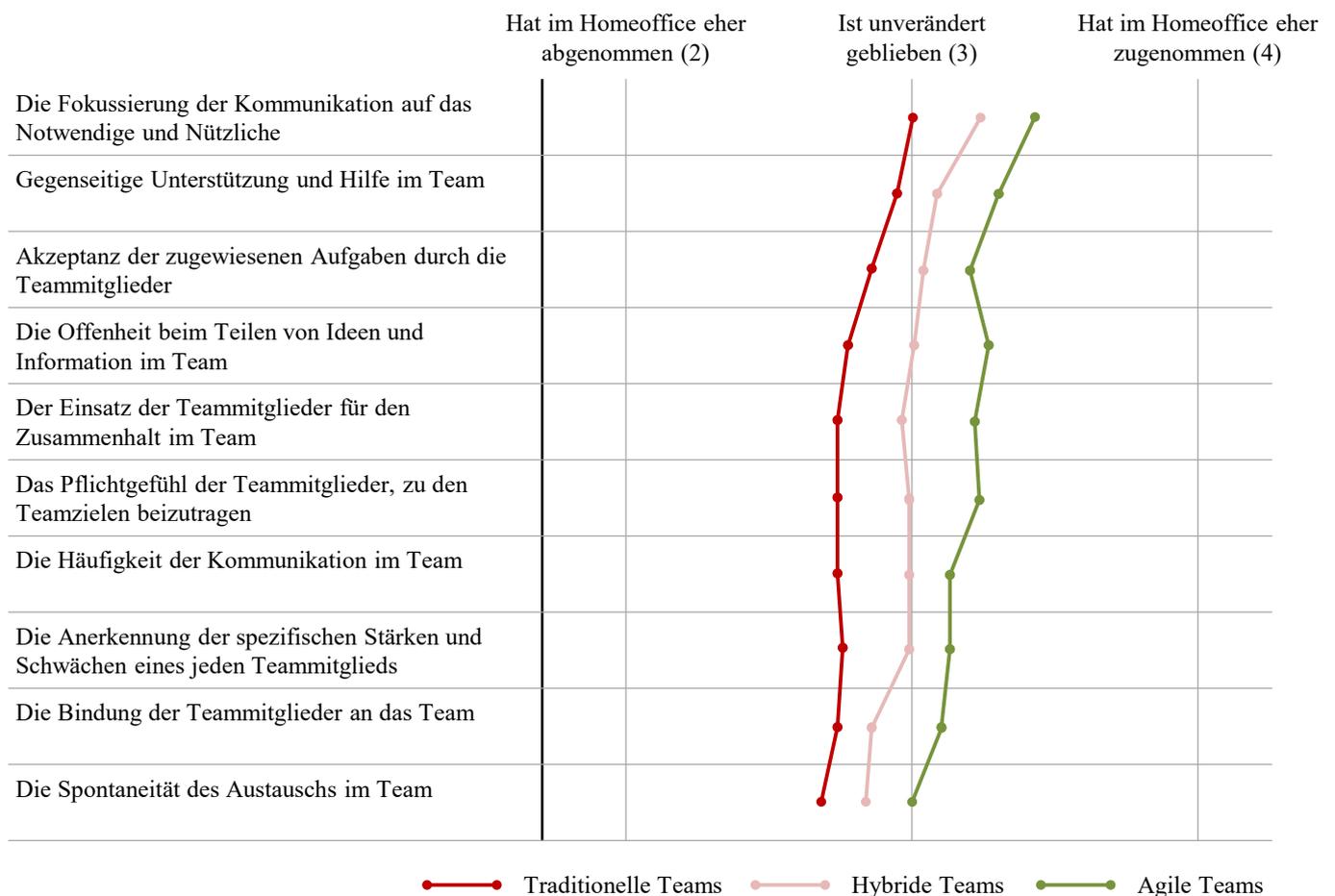
Wie die Abbildung 7 zeigt, liegen die Mittelwerte der Einschätzungen größtenteils nah am Wert 3 („ist unverändert geblieben“) – im Appendix sind die Verteilungen der Antworten in tabellarischer Form verfügbar. Ganz offenbar war die Umstellung auf das Homeoffice während der Pandemie keine Disruption für Teamarbeit. Deutlich wird aber, dass agile Teams besser mit der Umstellung auf das Homeoffice umgehen konnten. Agile Teams berichteten in fast allen Items eher positive Erfahrungen mit dem Homeoffice: Die Fokussierung der Kommunikation und die Unterstützung im Team haben zugenommen. Ein paar Beispiele können das illustrieren (vgl. Tabelle A1 im Appendix): Im Hinblick auf die Fokussierung der Kommunikation berichteten 43,9% der in agilen Teams arbeitenden Befragten eine Verbesserung während des Homeoffice, während nur 9,3% in der Zeit des Homeoffice eine Verschlechterung wahrgenommen haben. Im Hinblick auf das Engagement der Teammitglieder für den Zusammenhalt im Team berichteten 30,3% der in agilen Teams arbeitenden Befragten eine Verbesserung und 12,6% eine Verschlechterung während des Homeoffice. Nur die Spontaneität des Austauschs ist im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie unverändert geblieben. Jeweils 31,6% der

in agilen Teams arbeitenden Befragten berichteten eine Verbesserung bzw. eine Verschlechterung.

Traditionelle Teams berichteten hingegen mit der Ausnahme der Fokussierung der Kommunikation grundsätzlich eine Verschlechterung der

Teamarbeit: Es gibt weniger Unterstützung im Team und eine schlechtere Kommunikation. Hybride Teams liegen zwischen den agilen und den traditionellen Teams – die Zusammenarbeit im Team hat sich hier während der Homeofficezeit in der Pandemie kaum verändert.

**Abbildung 7: Auswirkungen des Homeoffice während der COVID-19-Pandemie auf Teamarbeit (positive Items)**

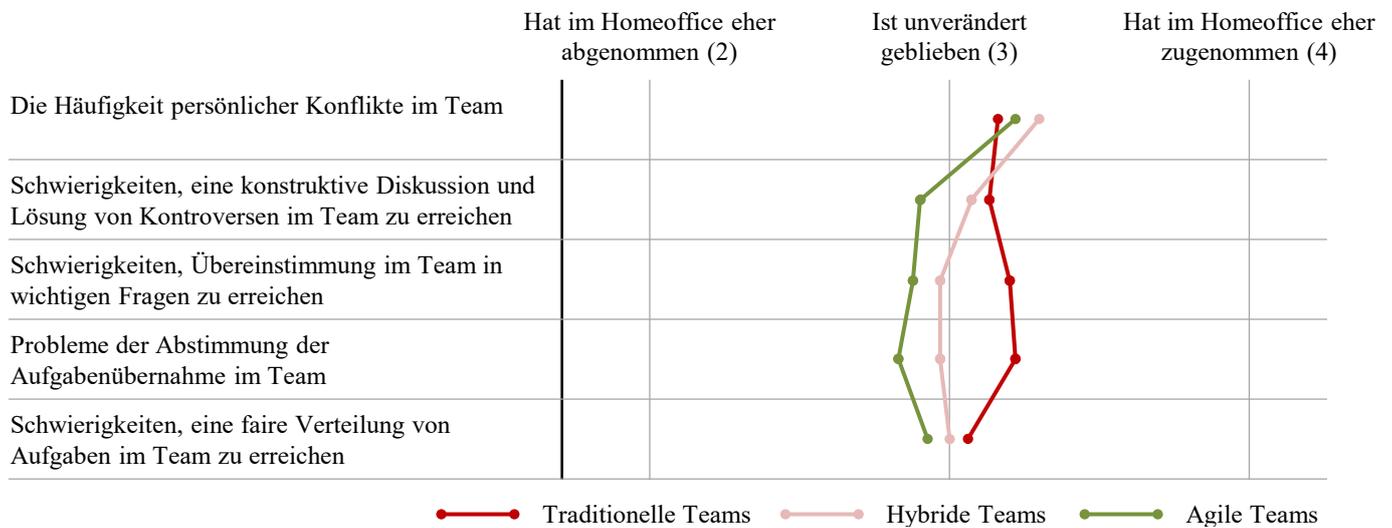


Bei einem Blick auf die negativ formulierten Items (Abbildung 8) zeigt sich ein ähnliches Bild. Traditionelle Teams berichteten durchgehend eine Verschlechterung der Teamarbeit im Homeoffice: Konflikte und Abstimmungsschwierigkeiten nehmen zu. Hybride Teams zeigen im Durchschnitt kaum Veränderung gegenüber der Situation vor der COVID-19-Pandemie. Agile Teams berichteten hingegen im Durchschnitt eine leichte Verbesserung der Teamzusammenarbeit. Die einzige Ausnahme sind persönliche Konflikte in den Teams. Diese haben auch in agilen und hybriden Teams zugenommen. Offenbar

kann die Arbeit im Homeoffice unabhängig von der Art der Teamorganisation persönliche Konflikte fördern. 31,9% der in agilen Teams arbeitenden Befragten berichteten eine Zunahme der Konflikte, während 15,5% eine Abnahme wahrgenommen haben (vgl. Tabelle A2 im Appendix).

Basierend auf diesen Befunden könnte erwartet werden, dass sich die Produktivität im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie in agilen Teams positiver als in anderen Formen der Teamorganisation entwickelt hat. Schauen wir dabei im ersten Schritt

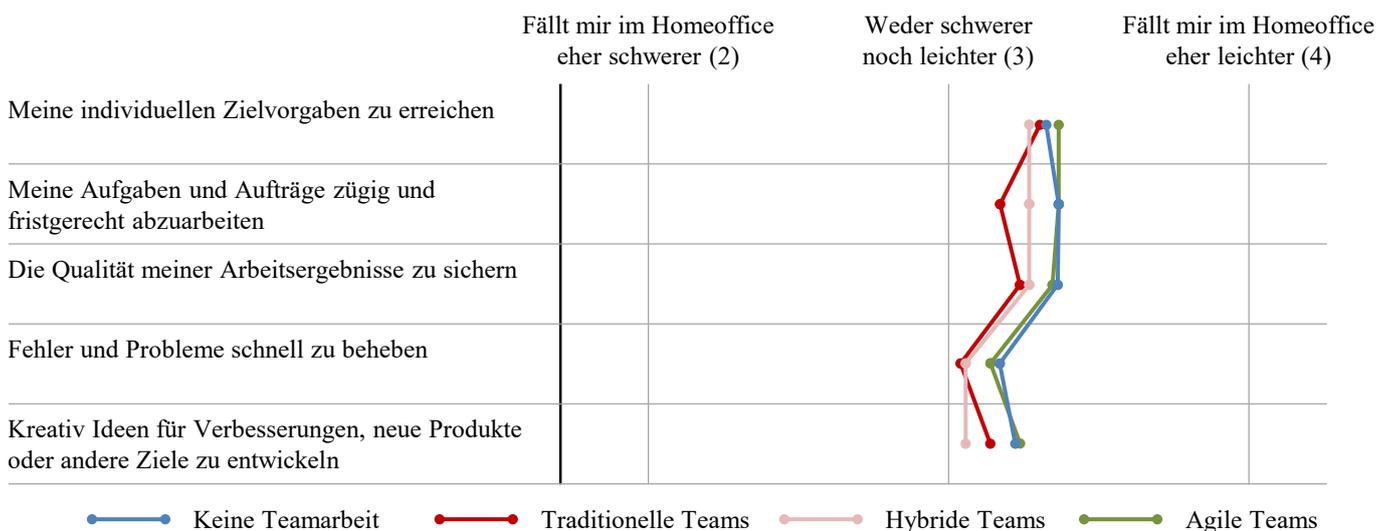
**Abbildung 8: Auswirkungen des Homeoffice während der COVID-19-Pandemie auf Teamarbeit (negative Items)**



auf die Einschätzungen zur individuellen Produktivität (Abbildung 9). Deutlich wird, dass es hier kaum Unterschiede zwischen agilen, hybriden und traditionellen Teams gibt (auch im Vergleich zu Beschäftigten, die gar nicht in Teams arbeiten). Im Durchschnitt schätzten die Befragten die Auswirkungen

des Homeoffice insbesondere im Hinblick auf die individuelle Zielerreichung, die zügige Abarbeitung der persönlichen Aufgaben und die Qualität der persönlichen Arbeit als positiv ein. Die Auswirkungen auf die Fähigkeit, Fehler und Probleme schnell zu beheben, sowie die Kreativität waren eher gering.

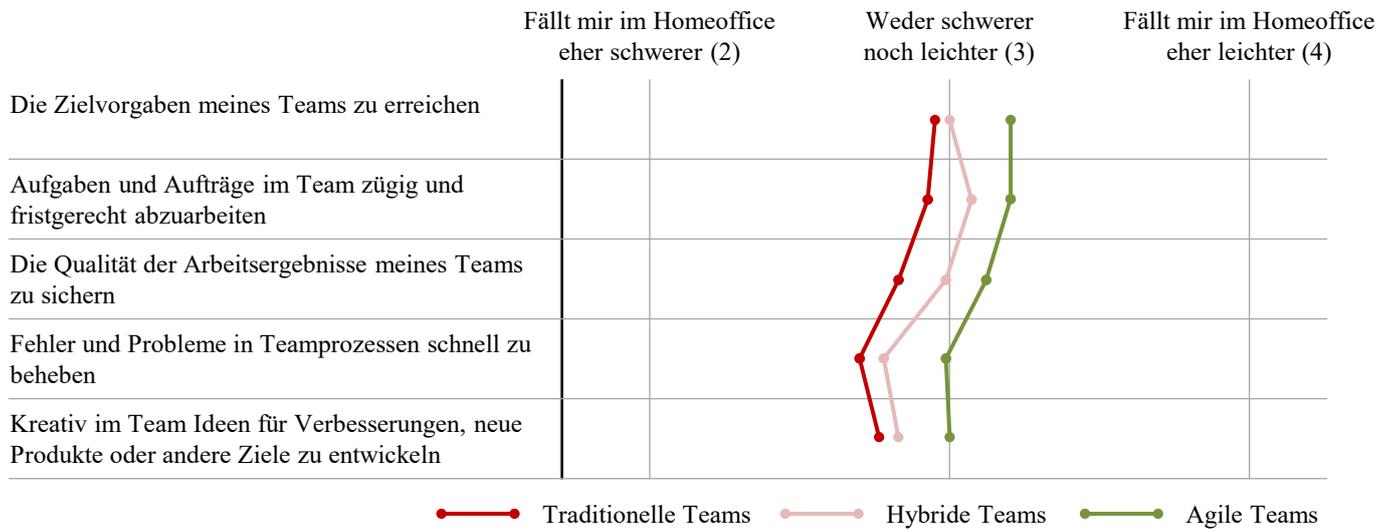
**Abbildung 9: Persönliche Produktivität im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie**



Anders ist das Bild bei der Teamproduktivität (Abbildung 10). Agile Teams berichteten im Durchschnitt eine leichte Verbesserung der Teamproduktivität, vor allem im Hinblick auf Zielerreichung, Einhaltung von Fristen und Qualität. Traditionelle Teams berichteten hingegen eher negative

Auswirkungen, vor allem im Hinblick auf die Fähigkeit, Fehler und Probleme in Teamprozessen zu beheben, und die Kreativität im Team.

**Abbildung 10: Teamproduktivität im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie**

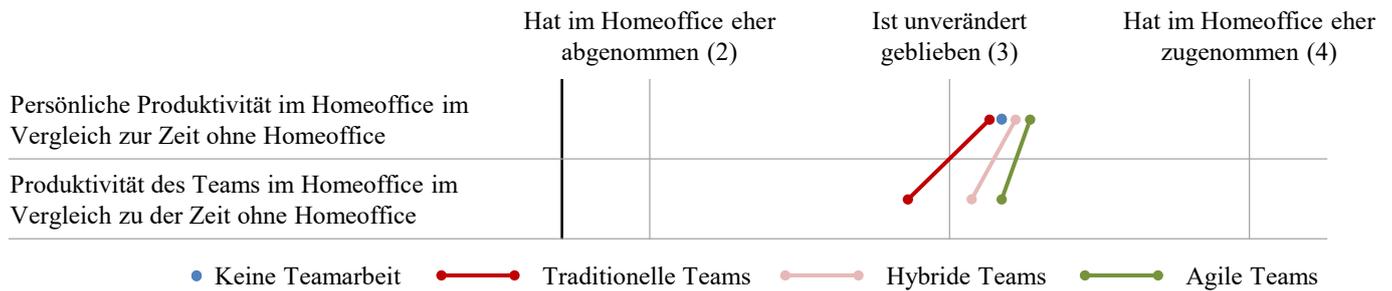


Die Gesamteinschätzung der Produktivität im Homeoffice im Vergleich zu der Zeit ohne Homeoffice unterscheidet sich hingegen deutlich zwischen den Teams. Agile und hybride Teams berichteten eine leichte Erhöhung sowohl der individuellen als auch der Teamproduktivität im Homeoffice. So haben 38,1% der in agilen Teams arbeitenden Befragten eine Erhöhung ihrer individuellen Produktivität und 29,7% eine Erhöhung der Teamproduktivität im Homeoffice wahrgenommen (vgl. Tabelle A5 im Appendix). Nur 15,1% berichteten eine Abnahme der individuellen Produktivität, nur 14,2% eine Abnahme der Teamproduktivität. Traditionelle Teams berichteten hingegen eine Erhöhung der individuellen Produktivität, aber eine Abnahme der Teamproduktivität. Befragte, die nicht in Teams arbeiteten, berichteten im Durchschnitt eine Erhöhung ihrer individuellen Produktivität.

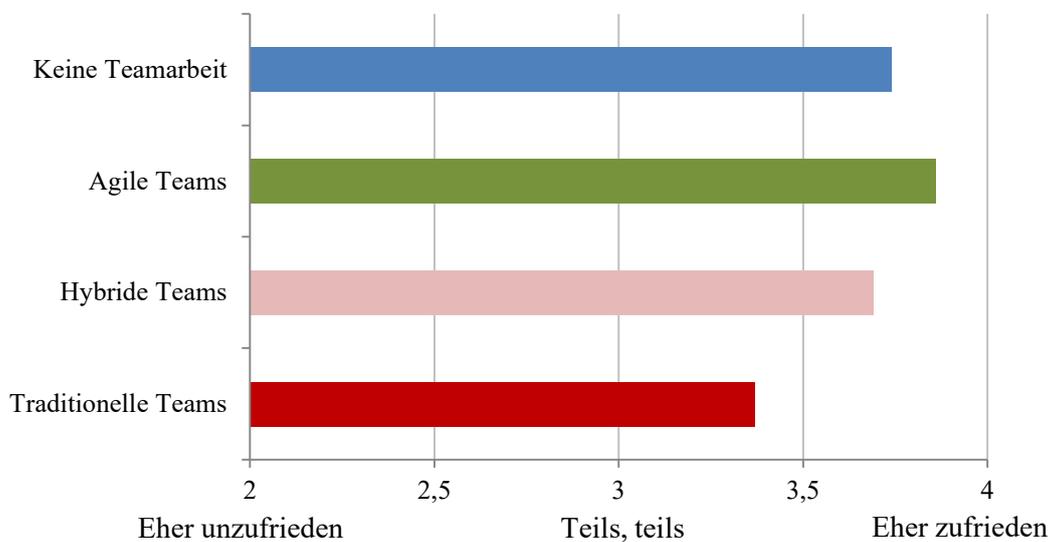
Die Unterschiede im Hinblick auf Teamproduktivität korrespondieren mit der Zufriedenheit mit dem Homeoffice während der COVID-19-Pandemie (Abbildung 12). Die Unterschiede sind insgesamt nicht groß. Dennoch zeigen Personen in agilen Teams (und Personen ohne Teamarbeit) die höchste Zufriedenheit mit dem Homeoffice, Personen in traditionellen Teams die niedrigste.

Produktivität hängt natürlich nicht nur mit der Art der Teamorganisation zusammen. Um die Bedeutung anderer Faktoren zu prüfen, wurden für den Zweck dieses Berichts bivariate Zusammenhänge mit weiteren Variablen geprüft. Dabei zeigte sich kein Zusammenhang zwischen Entwicklung der Produktivität im Homeoffice (sowohl auf individueller als auch auf Teamebene) mit Geschlecht, allerdings tendierten Personen ohne Betreuungsverpflichtungen gegenüber Kindern (oder anderen Angehörigen) dazu, eine leicht höhere Produktivität zu berichten. Auch die Existenz einer Betriebsvereinbarung zum Thema Homeoffice ging mit einer leicht höheren berichteten Produktivität einher – offenbar sind klare und von den Beschäftigten mitbestimmte Regeln für Produktivität wichtig. Der stärkste Zusammenhang zeigte sich zwischen Produktivität und der Verfügung über geeignete Räumlichkeiten und technische Ausrüstung – ein nicht überraschender, aber doch wichtiger Befund.

**Abbildung 11: Produktivität im Homeoffice im Vergleich zur Zeit ohne Homeoffice**



**Abbildung 12: Zufriedenheit mit dem Homeoffice**



## 6 Schlussfolgerungen

Das Arbeiten im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie hat die Arbeitsprozesse verändert. Über die Hälfte der Befragten berichtete, dass sie im Homeoffice zumindest teilweise länger als die Regelarbeitszeit gearbeitet haben und im Falle eines Drittels bedeutete das auch Arbeit spät nachts oder an Wochenenden. Die Regulierung des Arbeitens im Homeoffice bleibt eine Herausforderung. Ein knappes Viertel der Befragten beklagte das Fehlen von klaren Regeln zum Arbeiten im Homeoffice in Ihrem Betrieb, nur knapp die Hälfte wusste von einer entsprechenden Betriebsvereinbarung. Dabei sprechen die hier vorgestellten Befunde dafür, dass klare und mitbestimmte Regeln die Produktivität im Homeoffice erhöhen.

Von zentralem Interesse waren allerdings in der vorliegenden Untersuchung die Auswirkungen auf die Teamproduktivität. Das Arbeiten im Homeoffice stellt Teams vor besondere Herausforderungen: Die sozialen Kontakte und die Vielzahl informeller Begegnungen und Kommunikationsströme nehmen ab, die Interaktion findet vor allem virtuell statt und erfordert neue Kommunikationsmuster.

Insgesamt zeigt die Befragung, dass die Auswirkungen des Homeoffice während der COVID-19-Pandemie in den Augen der Befragten nicht disruptiv waren. Dabei offenbarten sich allerdings durchaus überraschende Unterschiede zwischen unterschiedlichen Formen der Teamorganisation.

Agile Teams konnten im Homeoffice die Qualität der Teamzusammenarbeit und die Teamproduktivität leicht steigern. Als agile Teams werden in der vorliegenden Studie solche bezeichnet, die durch eine hohe Selbstorganisation und eine starke Interdependenz der Aufgaben der Teammitglieder gekennzeichnet sind. Befragte, die in traditionellen Teams arbeiteten, berichteten hingegen leicht negative Auswirkungen des Homeoffice während der Pandemie auf die Qualität der Teamarbeit und die Teamproduktivität.

Diese Befunde sind überraschend, da die virtuelle Kommunikation im Homeoffice agile Teams besonders herausfordern sollte: Sie erschwert spontanen und informellen Austausch und kann damit den sozialen Kitt im Team und die Vertrauensbeziehungen beeinflussen, auf die agile Teams besonders angewiesen sind. Für diese Ergebnisse liegen zwei unterschiedliche Erklärungen nahe. Die erste Erklärung stellt die Arbeitsweise agiler Teams in den Vordergrund. Während der COVID-19-Pandemie konnten diese stark integrierten Teams auf ihre Erfahrungen und Routinen, das Vertrauen und die Bindungen zwischen den Teammitgliedern aufbauen, um die Zusammenarbeit auch ohne die Möglichkeit einer gemeinsamen Präsenz im Büro fortzuführen. Ihre interne Kohäsion machte es ihnen leichter, aus dem Homeoffice zu kooperieren und auch die Teammitglieder dazu zu mobilisieren, die Bindungen im Team trotz der rein virtuellen Kommunikation weiter zu pflegen. Die zweite Erklärung verweist auf die technische Ausstattung. Unsere Studie zeigt, dass agile Teams im Durchschnitt deutlich besser mit digitalen Kollaborationstools als andere Formen der Teamorganisation ausgestattet sind. Dies erleichtert die Kommunikation und Kooperation im Homeoffice.

Beide Faktoren – die organisatorischen und die technischen Besonderheiten der agilen Teams – sind kaum zu differenzieren und scheinen zusammenzuhängen. Es erscheint plausibel, dass agile Teams in Arbeitsprozessen eingesetzt werden, die auch eine besonders intensive Kommunikation und

dementsprechend Nutzung digitaler Kommunikationstools erfordern, etwa im Bereich von Software- und Produktentwicklung, Design und anderen. Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen Organisation und Technik.

Bemerkenswert ist dabei, dass es in agilen Teams gelingt, die Arbeit im Homeoffice, die Nutzung digitaler Kollaborationstools und die Aufrechterhaltung (oder sogar Stärkung) des sozialen Zusammenhalts im Team zu kombinieren. Das ist ein wichtiger Befund im Hinblick auf die Frage, ob die zunehmende Nutzung von Homeoffice die vergesellschaftenden Wirkungen von Arbeit unterläuft und zu einer Schließung und Abschottung der sozialen Kreise führt.

Die COVID-19-Pandemie hat sicherlich Bewegung in die Gestaltung von Organisation und Technik gebracht. Wie Krzywdzinski et al. (2022) zeigen, hat es einen Digitalisierungs- und Automatisierungsschub gegeben, als sich die Unternehmen an die Bedingungen in der Pandemie anpassten. Dies bestätigt sich auch in der vorliegenden Studie: Unabhängig von der Art der Teamorganisation berichteten die Befragten eine stärkere Digitalisierung der Prozesse in Betrieben im Vergleich zum Stand vor der Pandemie. Es ist allerdings bemerkenswert, dass Unterschiede zwischen Betrieben mit agilen Teams und solchen mit traditionellen Teams (oder ohne Teamorganisation) bestehen. Betriebe mit agilen Teams bleiben weiterhin durch einen höheren Digitalisierungsgrad gekennzeichnet – die Lücke zwischen Vorreitern im Hinblick auf organisatorische und technische Innovationen schließt sich nicht.

## 7 Literatur

- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An Introduction to Agile Methods. In *Advances in Computers* (Bd. 62, S. 1–66). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2458\(03\)62001-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2458(03)62001-2)
- Frodermann, C., Grunau, P., Haas, G.-C., & Müller, D. (2021). *Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche* (IAB-Kurzbericht Nr. 202105). Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung (IAB).
- Hipp, L., & Konrad, M. (2021). Has Covid-19 increased gender inequalities in professional advancement? Cross-country evidence on productivity differences between male and female software developers. *Journal of Family Research*. <https://doi.org/10.20377/jfr-697>
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie–Auf dem Weg zum New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Krzywdzinski, M., Butollo, F., Flemming, J., Gerber, C., Wandjo, D., Delicat, N., Herzog, L., Bovenschulte, M., & Nerger, M. (2022). *Wachsende Kluft zwischen Vorreiterunternehmen und Nachzüglern* (Weizenbaum Series Nr. 24). Weizenbaum Institute for the Networked Society.
- Krzywdzinski, M., & Greb, M. (2022). Teamwork: From Self-Managed to Lean and Agile Teams. In L. Herzog & B. Zimmermann (Hrsg.), *Shifting Categories of Work*. Routledge.
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). *Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). Homeoffice in der Corona-Krise: Eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* (Policy Paper Cluster of Excellence „The Politics of Inequality“ Nr. 2). Universität Konstanz.
- Schröder, C., Entringer, T., Goebel, J., Grabka, M., Graeber, D., Kroh, M., Kröger, H., Kühne, S., Liebig, S., Schupp, J., Seebauer, J., & Zinn, S. (2020). *Erwerbstätige sind vor dem Covid-19-Virus nicht alle gleich* (SOEP Paper on Multidisciplinary Panel Data Research Nr. 1080). Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).

## 8 Appendix

**Tabelle A1: Wie haben sich die folgenden Aspekte der Teamzusammenarbeit in der Phase des Homeoffice im Vergleich zur der Zeit ohne Homeoffice entwickelt?**

		Hat eher oder stark abgenommen	Ist gleich geblieben	Hat eher oder stark zugenommen
Fokussierung der Kommunikation auf das Notwendige und Nützliche	Traditionelle Teams	18,5%	57,4%	24,1%
	Hybride Teams	11,2%	57,2%	31,6%
	Agile Teams	9,3%	46,8%	43,9%
Gegenseitige Unterstützung und Hilfe im Team	Traditionelle Teams	22,2%	57,4%	20,4%
	Hybride Teams	17,8%	57,6%	24,6%
	Agile Teams	11,6%	54,5%	33,9%
Akzeptanz der zugewiesenen Aufgaben durch die Teammitglieder	Traditionelle Teams	20,4%	72,2%	7,4%
	Hybride Teams	9,5%	75,0%	15,5%
	Agile Teams	8,4%	65,8%	25,8%
Offenheit beim Teilen von Ideen und Informationen im Team	Traditionelle Teams	25,9%	66,7%	7,4%
	Hybride Teams	18,2%	62,5%	19,3%
	Agile Teams	11,3%	56,1%	32,6%
Einsatz der Teammitglieder für den Zusammenhalt im Team	Traditionelle Teams	25,9%	66,7%	7,4%
	Hybride Teams	18,8%	64,8%	16,4%
	Agile Teams	12,6%	57,1%	30,3%
Pflichtgefühl der Teammitglieder, zu den Teamzielen beizutragen	Traditionelle Teams	24,1%	72,2%	3,7%
	Hybride Teams	16,0%	68,0%	16,0%
	Agile Teams	9,0%	60,7%	30,3%
Häufigkeit der Kommunikation im Team	Traditionelle Teams	38,9%	46,3%	14,8%
	Hybride Teams	29,5%	43,3%	27,2%
	Agile Teams	24,8%	40,7%	34,5%
Anerkennung der spezifischen Stärken und Schwächen eines jeden Teammitglieds	Traditionelle Teams	25,9%	70,4%	3,7%
	Hybride Teams	15,4%	68,9%	15,7%
	Agile Teams	11,9%	64,5%	23,6%
Bindung der Teammitglieder an das Team	Traditionelle Teams	25,9%	66,7%	7,4%
	Hybride Teams	29,0%	56,3%	14,7%
	Agile Teams	19,7%	51,9%	28,4%
Spontaneität des Austauschs im Team	Traditionelle Teams	37,0%	48,2%	14,8%
	Hybride Teams	35,3%	41,6%	23,1%
	Agile Teams	31,6%	36,8%	31,6%

**Tabelle A2: Wie haben sich die folgenden Aspekte der Teamzusammenarbeit in der Phase des Homeoffice im Vergleich zur der Zeit ohne Homeoffice entwickelt?**

		Hat eher oder stark abgenommen	Ist gleich geblieben	Hat eher oder stark zugenommen
Häufigkeit persönlicher Konflikte im Team	Traditionelle Teams	12,9%	63,0%	24,1%
	Hybride Teams	11,6%	52,4%	36,0%
	Agile Teams	15,5%	52,6%	31,9%
Schwierigkeiten, eine konstruktive Diskussion und Lösung von Kontro- versen im Team zu erreichen	Traditionelle Teams	16,7%	61,1%	22,2%
	Hybride Teams	15,2%	65,2%	19,6%
	Agile Teams	26,1%	57,8%	16,1%
Schwierigkeiten, Übereinstimmung im Team in wichtigen Fragen zu erreichen	Traditionelle Teams	14,8%	53,7%	31,5%
	Hybride Teams	16,2%	70,8%	13,0%
	Agile Teams	23,9%	62,2%	13,9%
Probleme der Abstimmung der Aufgabenübernahme im Team	Traditionelle Teams	12,9%	63,0%	24,1%
	Hybride Teams	16,9%	69,5%	13,6%
	Agile Teams	30,7%	54,8%	14,5%
Schwierigkeiten, eine faire Ver- teilung der Aufgaben im Team zu erreichen	Traditionelle Teams	16,7%	68,5%	14,8%
	Hybride Teams	13,0%	73,9%	13,1%
	Agile Teams	21,0%	64,5%	14,5%

**Tabelle A3: Wie schätzen Sie ihre individuellen Arbeitsergebnisse in der Zeit des Homeoffice ein, wenn Sie dies mit der Zeit ohne Homeoffice vergleichen?**

		<b>Fällt mir im Homeoffice eher bzw. viel schwerer</b>	<b>Fällt mir weder schwerer noch leichter</b>	<b>Fällt mir im Homeoffice eher bzw. viel leichter</b>
Meine individuellen Zielvorgaben zu er- reichen	Keine Teamarbeit	15,4%	47,4%	37,3%
	Traditionelle Teams	11,1%	51,9%	37,0%
	Hybride Teams	12,7%	52,9%	34,4%
	Agile Teams	11,0%	50,3%	38,7%
Aufgaben und Aufträge zügig und fristgerecht abzuarbeiten	Keine Teamarbeit	16,2%	41,7%	42,1%
	Traditionelle Teams	27,8%	33,3%	38,9%
	Hybride Teams	13,3%	51,1%	35,6%
	Agile Teams	13,9%	43,9%	42,2%
Die Qualität meiner Arbeitsergebnisse zu sichern	Keine Teamarbeit	12,6%	50,3%	37,1%
	Traditionelle Teams	20,4%	38,9%	40,7%
	Hybride Teams	11,4%	56,4%	32,2%
	Agile Teams	12,6%	48,1%	39,3%
Fehler und Probleme schnell zu beheben	Keine Teamarbeit	21,0%	47,4%	31,6%
	Traditionelle Teams	31,5%	38,9%	29,6%
	Hybride Teams	21,6%	54,7%	23,7%
	Agile Teams	19,0%	43,9%	37,1%
Kreativ Ideen für Ver- besserungen, neue Pro- dukte oder andere Ziele zu entwickeln	Keine Teamarbeit	14,9%	56,6%	28,5%
	Traditionelle Teams	22,2%	46,3%	31,5%
	Hybride Teams	14,7%	53,8%	31,5%
	Agile Teams	15,2%	46,8%	38,0%

**Tabelle A4: Wenn Sie an die Zeit im Homeoffice denken, wie haben sich die Ergebnisse der Arbeit im Team im Vergleich zu der Zeit ohne Homeoffice verändert?**

		<b>Fällt mir im Homeoffice eher bzw. viel schwerer</b>	<b>Fällt mir weder schwerer noch leichter</b>	<b>Fällt mir im Homeoffice eher bzw. viel leichter</b>
Die Zielvorgaben meines Teams zu erreichen	Traditionelle Teams	18,5%	64,8%	16,7%
	Hybride Teams	17,2%	65,2%	17,6%
	Agile Teams	13,6%	58,7%	27,7%
Aufgaben und Aufträge im Team zügig und fristgerecht abzuarbeiten	Traditionelle Teams	20,4%	63,0%	16,6%
	Hybride Teams	16,8%	60,4%	22,8%
	Agile Teams	17,1%	51,0%	31,9%
Die Qualität der Arbeitsergebnisse meines Teams zu sichern	Traditionelle Teams	22,2%	68,5%	9,3%
	Hybride Teams	19,5%	63,0%	17,5%
	Agile Teams	17,4%	56,8%	25,8%
Fehler und Probleme in Teamprozessen schnell zu beheben	Traditionelle Teams	35,2%	61,1%	3,7%
	Hybride Teams	32,7%	55,3%	12,0%
	Agile Teams	26,5%	51,9%	21,6%
Kreativ Ideen für Verbesserungen, neue Produkte oder andere Ziele zu entwickeln	Traditionelle Teams	33,3%	55,6%	11,1%
	Hybride Teams	30,8%	53,8%	15,4%
	Agile Teams	27,8%	44,5%	27,7%

**Tabelle A5: Produktivität im Homeoffice**

		<b>Hat im Homeoffice eher bzw. stark abgenommen</b>	<b>Hat weder ab- noch zugenommen</b>	<b>Hat im Homeoffice eher bzw. stark zugenommen</b>
Persönliche Produktivität im Homeoffice im Vergleich zur Zeit ohne Homeoffice	Keine Teamarbeit	14,9%	56,6%	28,5%
	Traditionelle Teams	22,2%	46,3%	31,5%
	Hybride Teams	14,6%	53,8%	31,6%
	Agile Teams	15,1%	46,8%	38,1%
Teamproduktivität im Homeoffice im Vergleich zur Zeit ohne Homeoffice	Traditionelle Teams	24,1%	63,0%	12,9%
	Hybride Teams	15,7%	60,3%	24,0%
	Agile Teams	14,2%	56,1%	29,7%