



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Auswirkungen von Social Distancing auf die Teamarbeit“

Eine qualitative Studie zu effizienter Teamarbeit in Projektteams, welche in Zeiten der Covid-19 Pandemie zu virtuellen Teamformen wechseln mussten.

verfasst von / submitted by

Paula Virginia Dörler, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2023 / Vienna 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066914

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft UG 2002

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ. -Prof. Mag. Dr. Michaela Schaffhauser-Linzatti

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Masterstudiums an der Universität Wien, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Studiengang Internationale Betriebswirtschaft. Unter Anleitung meiner Fakultät und meiner Betreuungsperson durfte ich dieses Thema bearbeiten. Ich danke Ihr für die fachlichen Informationen und Ihr kontinuierliches Feedback. Ein sehr großer Dank gilt auch meinen Eltern. Sie haben mich in vielerlei Hinsicht unterstützt und dazu beigetragen, dass ich mein Studium und diese Arbeit fertig stellen konnte. Dafür möchte ich mich herzlichst bei ihnen bedanken.

Mit dem Beginn meines Masterstudiums brach zeitgleich auch die Covid-19 Pandemie aus. Sie begleitete mich das ganze Studium. Während dieser Zeit wurden nicht nur ich, sondern auch viele andere Menschen mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Ich widme diese Arbeit daher allen Studierenden und Beschäftigten, die in ihrem Alltag mit neuen Herausforderungen konfrontiert waren. Die Auswirkungen und Schwierigkeiten, die die Covid-19 Pandemie mit sich brachte, hat mich zur Untersuchung dieser Thematik bewegt.

Abstract

Anfang 2020 ist eine weltweite Pandemie ausgebrochen. Zunächst war China betroffen, andere Länder folgten zeitnah. Eine lokale Epidemie entwickelte sich rasant zu einer weltweiten Pandemie. Um die Pandemie einzudämmen, wurde als Maßnahme die soziale Distanzierung eingeführt. Jegliche Formen von sozialem Kontakt wurden für mehrere Monate eingeschränkt.

Viele Beschäftigte arbeiten heutzutage in unterschiedlichen Teamformen zusammen. Teams sind weltweit zunehmend zu wichtigen gestaltenden Strukturelementen in Organisationen geworden. Projektteams sind eine spezifische Art von Teams, die kurzlebig sind, ein bestimmtes Projektthema bearbeiten, welches nicht routinemäßig ist, und die aus Teammitgliedern mit einem breiten Spektrum an Fertigkeiten, Expertise und Erfahrung bestehen (West et al., 2018). Projektteams sind speziell und aufgrund ihrer Besonderheiten, erfordert es ein besonderes Augenmerk, wie sich die soziale Distanzierung auf sie ausgewirkt hat.

In dieser Masterarbeit wird der Problemstellung nachgegangen, welche Auswirkungen die soziale Distanzierung auf die Teamarbeit in Projektteams hat. Es wird eine fundierte, qualitative Studie angestrebt, die diesen Forschungsgegenstand untersucht. Die vorliegende Arbeit soll Auskunft darüber geben, ob und wie die soziale Distanzierung die Zusammenarbeit in Projektteams beeinflusst.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	vi
Abkürzungsverzeichnis	vii
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz und Motivation	1
1.2 Forschungsfrage	2
1.3 Methodische Vorgehensweise	2
1.4 Aufbau	3
2. Theoretischer Rahmen	5
2.1 Teams	5
2.2 Teamarbeit	11
2.3 Projektteams	14
2.4 Digitalisierung und ihr Einfluss auf die Teamarbeit	19
2.5 Soziale Distanzierung und ihr Einfluss auf die Teamarbeit	23
3. Empirische Untersuchung	28
3.1 Forschungsdesign und Datenerhebung	28
3.1.1 Forschungsmethodik	28
3.1.2 Forschungsinstrument	30
3.1.3 Stichprobe und Pretest	34
3.1.4 Gütekriterien qualitativer Forschung	36
3.2 Datenaufbereitung und Datenanalyse	38
3.2.1 Datenaufbereitung	38
3.2.2 Datenanalyse	39
4. Ergebnisse	44
4.1 Demografische Fragen	46
4.2 Eigenschaften funktionierender Projektteams	48
4.3 Teamarbeit vor Pandemiebeginn	53
4.4 Soziale Distanzierung als Maßnahme	64
4.5 Teamarbeit nach Pandemiebeginn	67
4.6 Homeoffice als neues Arbeitsmodell	70
4.7 Meinungsbild Digitalisierung und virtuelle Teams	72
4.8 Skalenfragen	75
4.9 Beantwortung der Forschungsfrage	79
5. Schlussbetrachtung	83
6. Fazit und Ausblick	86

Literatur- und Quellenverzeichnis.....	88
Anhang.....	94
Anhang A: Kodierleitfaden	94
Anhang B: Leitfaden Experteninterview.....	99
Anhang C: Einverständniserklärung	103
Anhang D: Auswertung Skalenfragen.....	104
Eidesstattliche Erklärung	105

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Teamkompetenzen
- Abb. 2: Zusammenwirkung von Teams in Organisationen
- Abb. 3: Eigenschaften erfolgreicher Teams
- Abb. 4: Kennzeichen erfolgreicher Teamarbeit
- Abb. 5: Die Kasseler Teampyramide
- Abb. 6: Global work from home post-covid-19
- Abb. 7: Übersicht Forschungsfrage und Hypothesen
- Abb. 8: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse
- Abb. 9: Übersicht Kodierleitfaden
- Abb. 10: Überblick Oberkategorien
- Abb. 11: Überblick vollständiges Kodiersystem mit kodierten Segmenten
- Abb. 12: Zusammenfassung Themenblock Teil 1
- Abb. 13: Zusammenfassung Themenblock Teil 2
- Abb. 14: Zusammenfassung Themenblock Teil 3
- Abb. 15: Zusammenfassung Themenblock Teil 4

Tabellenverzeichnis

- Tab. 1: Zusammenfassung Faktoren im Zusammenhang mit Teamarbeit
- Tab. 2: Konzipierte Fragen zum Thema „Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“
- Tab. 3: Skalenfragen zum Thema „Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“
- Tab. 4: Überblick Stichprobe
- Tab. 5: Überblick kodierte Segmente aus den jeweiligen Interviews
- Tab. 6: Überblick Durchschnitt Skalenfragen

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Covid-19	coronavirus disease 2019
d. h.	das heißt
et al.	et aliae (in Zitation)
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Relevanz und Motivation

Mit dem Ausbruch der Covid-19 Pandemie im Frühjahr 2020 mussten viele Unternehmen, unabhängig von der Unternehmensbranche, ungewollt auf virtuelle Zusammenarbeit umsteigen. Im Jahr 2021 arbeiteten bspw. ca. ein Viertel der Mitarbeitenden in Deutschland von zu Hause aus. Dies entspricht einer Zunahme von 20 % zwischen den Jahren 2019 bis 2021 (Tietz et al., 2021).

„Niemand wusste, wie lange wir jetzt getrennt sein würden“ (Kestel, 2020, S. 1).

Um das Virus bestmöglich einzudämmen, zielten die behördlichen Maßnahmen darauf ab, den menschlichen Kontakt zu reduzieren. Ausgangspunkt war dafür die Beobachtung, dass das Virus vor allem durch soziale Kontakte übertragen wird. Hierbei sind soziale Aktivitäten wie die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Treffen mit Freunden oder die Zusammenarbeit im Büro gemeint. Aus diesem Grund wurde in den letzten zwei Jahren großer Wert auf die Einhaltung von sozialer Distanzierung gelegt (Farboodi et al., 2021).

Aus der beruflichen Perspektive stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die soziale Distanzierung auf die Arbeitswelt hat, insbesondere auf die Teamarbeit der Mitarbeitenden eines Unternehmens. Viele Teams, Projektteams eingeschlossen, wechselten während dieser Zeit auf virtuelle Zusammenarbeit, da die soziale Distanzierung auch am Arbeitsplatz eingehalten werden musste.

Hierin liegt auch die Relevanz und die Motivation dieser Masterarbeit begründet. Die vorliegende Masterarbeit ist eine empirische Forschung. Das Augenmerk dieser empirischen Forschung liegt auf der Arbeit in projektbasierten Teams, welche während der Covid-19 Pandemie zu virtueller Zusammenarbeit wechseln mussten. Es soll empirisch untersucht werden, wie sich die erzwungene soziale Distanzierung auf die Teamarbeit eines projektbasierten Teams auswirkt. Die Frage, die sich stellt, ist, inwiefern sich ein klassisch projektbasiertes Team durch die erzwungene und danach freiwillig fortgesetzte soziale Distanzierung verändert hat. Es soll der Status Quo erfasst und ein empirischer Vergleich angestrebt werden. Demzufolge sind die von Covid-19 betroffenen Projektteams, das grundlegende Thema dieser Studie.

1.2 Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass die soziale Distanzierung Auswirkungen auf die Teamarbeit in Projektteams hat. Es wird angenommen, dass der Ausbruch der Covid-19 Pandemie Veränderungen in der Zusammenarbeit von Projektteams mit sich bringt. Um diese Veränderungen empirisch untersuchen zu können, werden in dem theoretischen Rahmen wichtige Eigenschaften erfolgreicher Teamarbeit vorgestellt und diskutiert. Diese Eigenschaften werden qualitativ untersucht und zur Beantwortung des Forschungsgegenstands herangezogen. Es wird angenommen, dass durch die zunächst erzwungene und dann im Homeoffice fortgesetzte soziale Distanzierung die Teamarbeit in einem Projektteam in allen herangezogenen Merkmalausprägungen beeinflusst hat. Folgende Forschungsfrage ist formuliert:

„Welchen Einfluss hat die soziale Distanzierung auf die Teamarbeit eines Projektteams in Zeiten der Covid-19 Pandemie?“

Ferner werden Teams in Unternehmen aufgrund des digitalen Zeitalters immer komplexer, dynamischer und internationaler. Folglich nimmt der Wert virtueller Teams als Organisationseinheiten signifikant zu (Bell et al., 2002). Angesichts der zunehmenden Digitalisierung wird dieser als Einflussfaktor auch in dieser Studie berücksichtigt. Es wird angenommen, dass mit dem Ausbruch der Covid-19 Pandemie die Relevanz und die Wichtigkeit von digitalen Formaten, wie z. B. die Nutzung von Kollaborationstools, verdeutlicht wurde. Man geht davon aus, dass die Digitalisierung schon vor der Covid-19 Pandemie einen schleichenden Einfluss auf die Zusammenarbeit in Teams hatte und die Covid-19 Pandemie diesen verdeutlichte und beschleunigte. Zusätzlich wird von der Annahme ausgegangen, dass die Unternehmen die Digitalisierung als Lösungsansatz zur sozialen Distanzierung gesehen haben, welches wiederum die Wichtigkeit und den Einfluss auf die Teams in einem Unternehmenskontext belegt.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Um Antwort auf die obige Forschungsfrage zu finden, werden im theoretischen Teil der Arbeit die Eigenschaften einer erfolgreichen Teamarbeit mittels der bestehenden Literatur festgestellt. Es wird herausgearbeitet, was unter dem Begriff Team zu verstehen ist, was genau ein Projektteam ausmacht und was man unter erfolgsversprechender Teamarbeit in Projektteams versteht. Relevante Theorien werden zusammengefasst und verknüpft. Ausgewählte Modelle sollen für ein klares Verständnis dienen. Ferner wird das komplexe Zusammenwirken unterschiedlicher

Teams in einem Unternehmen aufgezeigt. Ebenso wird auf die Digitalisierung und auf die soziale Distanzierung und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt eingegangen. Der theoretische Teil dieser Arbeit kann in diesem Sinne als Grundlage zum besseren Verständnis des empirischen Teils angesehen werden.

Der empirische Teil der Arbeit wird dem Vorgehen einer qualitativen Forschung folgen. Die qualitative Forschung arbeitet überwiegend mit der mündlichen Befragung. Eine der am häufigsten vorkommenden Befragungen sind leitfadengestützte Experteninterviews (Baur et al., 2014). Mittels eines leitfadengestützten Experteninterviews lässt sich der Status Quo der Teamarbeit in Projektteams erfragen und Veränderungen identifizieren, welche die soziale Distanzierung mit sich bringt. Auch kann untersucht werden, wie die Digitalisierung Einfluss auf die Teamarbeit hat. Mithilfe eines Kodierleitfadens werden die Antworten des leitfadengestützten Experteninterviews im Sinne einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, detailliert gesammelt, kategorisiert, kodiert und interpretativ ausgewertet. Neue und unerwartete Ergebnisse werden deutlich, welche zur Diskussionserweiterung dienen und zur Herleitung von weiterführenden Forschungsansätzen beitragen können. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vorliegende Arbeit auf Experteninterviews zurückgreift. Die Zielgruppe sind Mitarbeitende von Projektteams im Unternehmenskontext, die als Expert*innen für den empirischen Teil der Arbeit herangezogen werden. Die Eigenschaften einer erfolgreichen Teamarbeit gelten als der Untersuchungsgegenstand im empirischen Teil.

1.4 Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen und in einen empirischen Teil gegliedert und unterteilt sich auf insgesamt sechs Kapitel. Sie ist wie folgt aufgebaut:

Kapitel eins beinhaltet die Heranführung an das Forschungskonstrukt. Es wird dem/der Leser*in eine Einführung in die Thematik geboten. Ferner wird die Forschungsfrage dargelegt und damit verbunden das Ziel der Studie präsentiert. Abschließend werden die methodische Vorgehensweise und der Aufbau dargestellt. Um ein grundlegendes Verständnis des betrachteten Forschungskonstrukts zu schaffen, werden in Kapitel zwei die theoretischen Hintergründe zum Thema „*Auswirkungen von Social Distancing auf die Teamarbeit*“ dargelegt. Zentrale Begriffe werden definiert, voneinander abgegrenzt und diskutiert. Eine ausführliche

Literaturrecherche zur Teamarbeit in Projektteams wird gewährleistet. Ferner werden die Einflüsse der Digitalisierung und der sozialen Distanzierung auf die Teamarbeit aufgezeigt.

Die nachfolgenden Kapitel stellen den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit dar. Sie umfassen die Aufklärung des Forschungsvorhabens sowie die Vorgehensweise der Datenerhebung und -aufbereitung. Ein besonderes Augenmerk ist auf die Datenanalyse und -auswertung gelegt. In diesem Teil der Arbeit werden die Ergebnisse des leitfadengestützten Experteninterviews zur Beantwortung der Forschungsfrage erarbeitet. Die Auswertung der Interviews folgt dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die letzten zwei Kapiteln widmen sich der Diskussion und der Schlussbetrachtung. In diesem Teil der Arbeit folgt eine ausführliche Diskussion. Die Forschungsfrage wird dabei beantwortet und die daraus resultierenden Ergebnisse und Vorgehensweisen kritisch hinterfragt. Schlussendlich wird ein Fazit formuliert sowie ein Ausblick gegeben.

2. Theoretischer Rahmen

Das folgende Kapitel dient der Beschreibung des Forschungsgegenstandes und ist Basis für die Konstruktion des leitfadengestützten Experteninterviews. Projektteams und ihre Teamarbeit werden in verschiedene Aspekte untergliedert und näher beleuchtet. Zunächst wird auf die Begriffsbestimmung von Team und Teamarbeit eingegangen. Anschließend werden Projektteams charakterisiert. Im Anschluss wird sowohl die Covid-19 Pandemie thematisiert als auch die zunehmende Digitalisierung in der Arbeitswelt analysiert.

2.1 Teams

Teams sind in der heutigen Arbeitswelt allgegenwärtig (Salas et al., 2015). Ergebnisse einer europaweiten Befragung zeigen, dass 60 % aller Mitarbeitenden ihre Aufgaben oder zumindest Teile davon in Teams bearbeiten. Manager*innen gaben zu 91 % an, dass Teams für den organisationalen Erfolg zentral sind (Landes, 2013). Aber was wird unter dem Begriff Team verstanden und welche Bedeutung haben diese für ein Unternehmen?

In der existierenden Literatur wird der Begriff Team als eine Beziehung zwischen mindestens zwei Personen, die demselben oder verschiedenen Fachgebieten angehören definiert (Lessard et al., 2008). Meistens besteht ein Team aus mehreren Personen, die miteinander interagieren und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Sie nehmen sich selbst als eine Gruppe wahr. Demnach kann unter dem Begriff Team eine Arbeitsgruppe verstanden werden (Kauffeld, 2019).

Laut Zielasek (1995) kann der Begriff Team auch als „Arbeitsgruppe aus verschiedenen Fachkräften, die zur Erfüllung verschiedener Aufgaben im Gegensatz zu hierarchisch und autoritär strukturierter Arbeitsorganisationen mehr modernen Demokratievorstellungen entsprechend zusammenwirken“ verstanden werden (Zielasek, 1995, S. 45).

Sanyal et al. (2018) definieren ein Team als eine Gruppe von Personen, die zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele und Zwecke zu erreichen und dadurch eine hervorragende Qualität der Dienstleistungen zu gewährleisten. Das Konzept von Teams wurde bereits vor vielen Jahrhunderten während der Entstehung und Entwicklung der menschlichen Zivilisation angewendet und ist daher ein sehr wertvolles und wichtiges Konzept in jedem beruflichen und Entwicklungsprozess. Es hilft dabei, den Entwicklungsprozess in der Organisation zu erleichtern und die Leistung der Mitarbeitenden zu steigern (Sanyal et al., 2018).

Gemäß Landes (2013) zeichnen sich Teams in der Regel dadurch aus, dass sie aus mehreren Personen bestehen, die zur Bearbeitung ihrer Aufgaben miteinander interagieren müssen, ein gemeinsames Ziel verfolgen und ein „Wir-Gefühl“ entwickeln. Einige Organisationen verwenden den Begriff Team auch für Abteilungen, deren Mitarbeitende zwar eine ähnliche Arbeitsaufgabe haben und dem gleichen Vorgesetzten unterstellt sind, ansonsten jedoch individuell arbeiten (Landes, 2013).

Um ein detaillierteres Verständnis vermitteln zu können, kann zusammenfassend folgendes über die Definition und Bedeutung des Begriffs Team festgehalten werden: im Unternehmenskontext kann der Begriff Team als eine Gruppe von Personen bezeichnet werden, die zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Ein Team kann aus Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Abteilungen oder Hierarchieebenen bestehen und ist für einen bestimmten Prozess zuständig. Ein Team zeichnet sich durch gemeinsame Ziele und gemeinsame Werte aus. Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig, um erfolgreich zusammenzuarbeiten. Ein Team kann auch ein Gefühl von Zusammengehörigkeit fördern, was wiederum ein besseres Betriebsklima begünstigt.

Laut der existierenden Literatur sollte die Zusammensetzung eines Teams alle zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen abdecken. Dabei muss nicht jedes Teammitglied über alle Kompetenzen verfügen, sondern, es ist ausreichend, wenn das Team insgesamt über alle erforderlichen Kompetenzen verfügt (Schwarz, 2019). In der Regel werden die Kompetenzen differenziert betrachtet und häufig aufgeteilt in fachliche, methodische und soziale Kompetenzen (Zenner et. al., 2016).

Laut Siegel (2020) versteht man unter Fachkompetenz „das fachlich-technische Wissen aller Akteure, anhand dessen sie die berufstypischen Aufgaben und Sachverhalte selbstständig und eigenverantwortlich bewältigen“ (Siegel, 2020, S. 36). Die Methodenkompetenz beinhaltet „die Fähigkeit, die fachlichen Kompetenzen im Sinne der Zielsetzung des jeweiligen Aufgabenfeldes einzusetzen und die dazu nötigen Methoden zu beherrschen“ (Zenner et. al., 2016, S. 166). Die soziale Kompetenz umfasst die Fähigkeit andere Teammitglieder hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und ihres Verhaltens richtig einzuschätzen und mit Rücksicht auf deren Interessen und Bedürfnisse einzugehen und dennoch effektiv und erfolgsorientiert zu handeln (Bechtoldt, 2003).

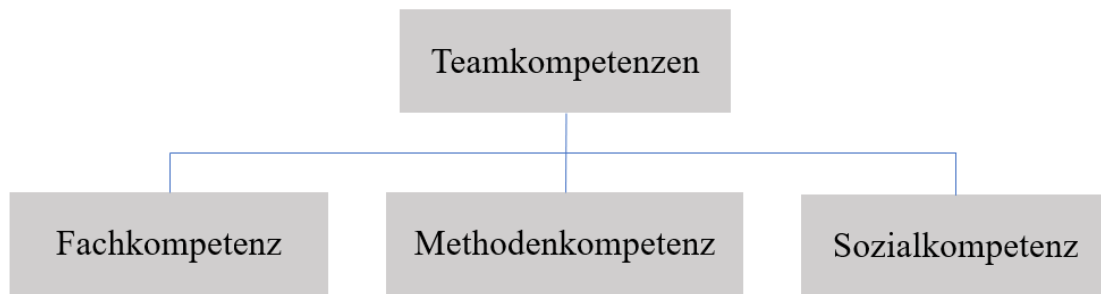


Abb. 1: Teamkompetenzen (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schwarz 2019, S.348).

Abgesehen von diesen Teamkompetenzen stellt ein Team das Verbindungsstück zwischen dem Unternehmen und einem Mitarbeitenden dar. Ein Team hat somit Einfluss darauf, wie unternehmerische Ziele verwirklicht werden und wie die Organisation von außen wahrgenommen wird. Ein Team kann das gesammelte Wissen über die Tätigkeit beeinflussen, inklusive der Einstellungen, Werte und Emotionen der einzelnen Teammitglieder sowie das Verhalten der Mitarbeitenden in einer Organisation. Folglich haben Teams eine starke Bedeutung für Unternehmen (Kauffeld, 2019).

Die erste Herausforderung einer Führungskraft besteht darin, die am besten geeignete Art eines Teams auszuwählen (Recardo et al., 1997). Teams können in einer Vielzahl unterschiedlicher Formen existieren. Zudem werden regelmäßig innovative Formen entwickelt, um den wachsenden Anforderungen gerecht werden zu können. Faktoren, die das Funktionieren eines Teams beeinflussen, können aufgrund der verschiedenen Arten von Teams unterschiedlich sein. Dies hat zur Folge, dass am Anfang klar definiert werden muss, in welcher Teamform Mitarbeitende agieren (Bell et al., 2010).

Gemäß Kauffeld et.al. (2014) können Teams mittels vier Kategorien in die Arbeitsorganisation eingeordnet werden. Die erste Kategorie *Spezialisierung*, gibt eine Indikation über die Ausprägung des spezialisierten Wissens eines Mitarbeitenden an. „Eine hohe Ausprägung auf dieser Dimension bedeutet, dass die Entwicklung der relevanten Fähigkeiten bzw. des relevanten Wissens Zeit brauchen, so dass einzelne Personen nicht schnell zu ersetzen sind“ (Kauffeld et al., 2014, S. 152). Je höher die Ausprägung der Fähigkeiten, desto schwieriger ist es, einen neuen Mitarbeitenden als Ersatz zu finden. Teammitglieder mit einer schwachen Ausprägung auf dieser Kategorie sind oftmals als Generalist*innen in Teams tätig, da sie jede Tätigkeit innerhalb eines Teams bewältigen können. „Mitarbeitende in der Produktion müssen sich oft gegenseitig

ersetzen können, z. B., um Pausenablösung und Urlaubsvertretung so zu gestalten, dass die Produktion reibungslos weiterlaufen kann“ (Kauffeld, 2019, S. 212).

Die zweite Kategorie *Hierarchie*, gibt die Verteilung der Entscheidungskompetenz innerhalb eines Teams an. Sie weist darauf hin, wie die Verantwortung für Entscheidungen im gesamten Team verteilt ist. Diese Kategorie kann stark ausgeprägt sein, wenn es eine Führungskraft im Team gibt. Diese darf aufgrund ihrer Autorität Entscheidungen treffen. Ist die Verteilung der Entscheidungskompetenz gering ausgeprägt, kann eine Entscheidungsfindung durch eine gemeinsame Diskussion getroffen werden (Kauffeld et al., 2014).

Die dritte Kategorie wird als die *Beständigkeit* bezeichnet. Diese Kategorie kennzeichnet das Ausmaß, in dem die Mitgliedschaft in einem Team über einen Zeitraum stabil ist. Sie ist dann stark ausgeprägt, wenn ein Team eine gemeinsame Vergangenheit besitzt und eine gemeinsame Zukunft vor sich hat. Teammitglieder mit einer hohen Ausprägung in dieser Kategorie werden selten ersetzt. Die letzte Kategorie ist die *Integration*. Sie stellt die Partnerschaft von Teams in der Arbeitsorganisation dar. Eine hohe Ausprägung weisen oftmals klassische Arbeitsgruppen auf, da diese in eine Arbeitsorganisation integriert sind (Kauffeld, 2019).

Abschließend zeigt folgende Abbildung die komplexe Zusammenwirkung unterschiedlicher Teams in einem Unternehmen. Auch wenn man Teams einzeln betrachten kann, ist der Blickwinkel aus dem Unternehmenskontext von Bedeutung. Die Abbildung 2 zeigt die Wichtigkeit von Teams in Organisationen und wie wichtig es ist, die organisationale Einbettung ebenso zu beachten, wie die individuellen Besonderheiten (Kauffeld et al., 2014).

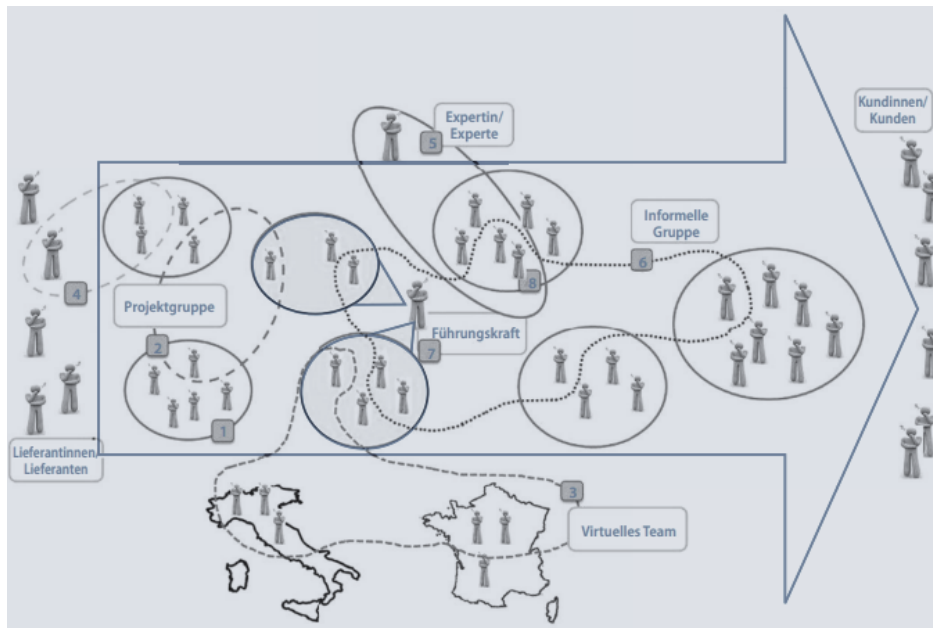


Abb. 2: Zusammenwirkung von Teams in Organisationen (Kauffeld 2019, S.216).

Vorliegende Abbildung lässt sich wie folgt beschreiben: zusätzlich zu klassischen langfristigen (1) *Arbeitsteams* bzw. *Linienteams* können in einem Unternehmen kurzfristig (2) *Projektteams* für die Zusammenarbeit gebildet werden. Ferner werden zu diesen Teams signifikant mehr (3) *virtuelle Teams* zur Kooperation herangezogen. Des Weiteren arbeiten Mitarbeitende teilweise auch mit (4) *liefernden Personen* oder ziehen (5) *Berater*innen* hinzu. Diese erstellen Begutachtungen und sind auch als Parallelteams bekannt, da sie außerhalb eines Unternehmens agieren. Auch sind (6) *informelle Gruppen* vorhanden. Diese entstehen oftmals intern in einer Organisation, z. B. durch gemeinsame Mittagessen. Eine (7) *Führungskraft* kann sowohl für mehrere Teams verantwortlich sein wie auch einzelne Mitarbeitende verschiedenen Teams angehören. Exemplarisch können (8) *Mitarbeitende* herangezogen werden. Diese können in einem Team agieren und zugleich mit einem Expertenteam kooperieren (Kauffeld et. al., 2014).

Da nun ausführlich Teamformen als solche thematisiert worden sind, soll erarbeitet werden, was die Eigenschaften erfolgreicher Teams ausmacht. Der Erfolg eines Teams kann anhand der Erfüllung der Aufgaben gemessen werden, bspw. inwiefern das Team die Aufgaben erfolgreich und effizient erfüllt hat. Ein weiterer Aspekt kann die Qualität der Teamergebnisse sein. Der Teamprozess ist auch relevant, wenn mit dem bestehenden Team weitergearbeitet werden soll oder einzelne Mitglieder in ein anderes Team integriert werden sollen. Aus diesem Grund ist

es wichtig, die gesamte Teamleistung und den Teamprozess einzubinden, um eine Aussage über den Teamerfolg treffen zu können (Landes, 2013).

Unter Berücksichtigung dieser Aussage, zeigt ein erfolgreiches Team insbesondere in folgenden Aspekten positive Leistungen: die erste Eigenschaft eines erfolgreichen Teams ist die Zielorientierung. Ein gut funktionierendes Team entsteht nur, wenn Ziele klar und Anforderungen an die Arbeitsergebnisse eindeutig formuliert sind. Ein gemeinsames Verständnis des zu erreichenden Ziels und der Leistungserwartungen ist für ein erfolgreiches Team notwendig. Fehlt dieses, richten sich die Teammitglieder*innen unterschiedlich aus und verfolgen individuelle Interessen (Kauffeld et al., 2009).

Der zweite Faktor ist die Achtsamkeit. Ein Team ist unter diesem Aspekt erfolgreich, wenn Umweltveränderungen erkannt werden und entsprechende Handlungen dahingehend ausgerichtet werden. Eine weitere wichtige Eigenschaft ist das klare Rollenverständnis innerhalb des Teams, wo jedes Teammitglied seine Aufgaben und Rolle versteht und gegebenenfalls auch die Aufgaben anderer übernehmen kann. Der Erfolg eines Teams kann auch durch die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Verbesserung gemessen werden. Im Team sollte eine grundlegende erhöhte Bereitschaft zum Leistungseinsatz existieren. Der Erfolg eines Teams ist außerdem darauf zurückzuführen, dass sich die Fähigkeiten der Teammitglieder ergänzen und durch eine funktionierende Zusammenarbeit so in Einklang gebracht werden, dass ein gemeinsames Leistungsziel erreicht wird. Konflikte in einem Team können das Gegenteil bewirken. Konflikte im Team können den Teamerfolg hemmen und so zu negativem Befinden in der Gruppe führen (Landes, 2013).

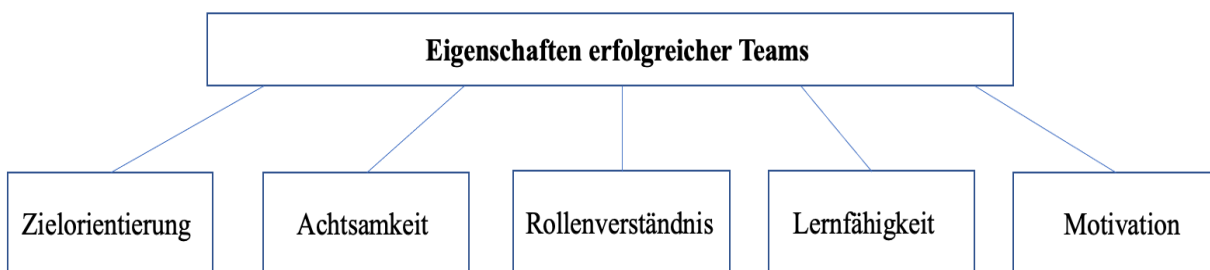


Abb. 3: Eigenschaften erfolgreicher Teams (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Landes 2013, S. 423)

2.2 Teamarbeit

Teamarbeit ist für viele Unternehmen zu einem zentralen Thema geworden (Levi et al., 1995). Wurde Teamarbeit in den 1960er und 1970er Jahren noch unter dem Aspekt der Humanisierung des Arbeitslebens kategorisiert, dominiert heute jedoch das Verständnis als Methode, um die Komplexität der Aufgabenstellungen zu bewältigen. Die Integration von Wissen und Fähigkeiten im Team ermöglicht es, den immer komplexer werdenden Aufgaben in einem Unternehmen gerecht zu werden (Landes, 2013).

Das Konzept der Teamarbeit hat einen starken Einfluss auf die Leistung eines Unternehmens und seiner Mitarbeitenden. Teamarbeit wird als eine berufliche Fähigkeit definiert, die eingesetzt wird, um Ziele und Visionen einer Organisation zu erreichen und die Leistung der Mitarbeitenden zu aktivieren und zu verbessern. Beschäftigte können ihre Kenntnisse verbessern, wenn sie im Team arbeiten. Teamarbeit wird schon seit langem im Leben der Menschen angewandt, um verschiedene Formen von Konflikten zu lösen und klügere Entscheidungen zum Nutzen aller Gruppen von Menschen zu treffen. Teamarbeit kann als eine starke Kraft beschrieben werden, die von einer Gruppe von Individuen ausgeht, um effizient bessere Entscheidungen zu treffen (Sanyal et al., 2018).

In der heutigen Arbeitswelt liegt ein hoher Fokus auf Teamarbeit. Laut Zielasek (1995) sind Kennzeichen einer erfolgreichen Teamarbeit partnerschaftliches Verhalten, gegenseitige Anerkennung, Achtung der fachlichen Qualifikation, persönliche Integrität und gleichberechtigte Mitbestimmung aller Teammitglieder bei der Diskussion von Methoden, Inhalten und Zielen der Arbeit und ihrer Durchführung (Zielasek, 1995).

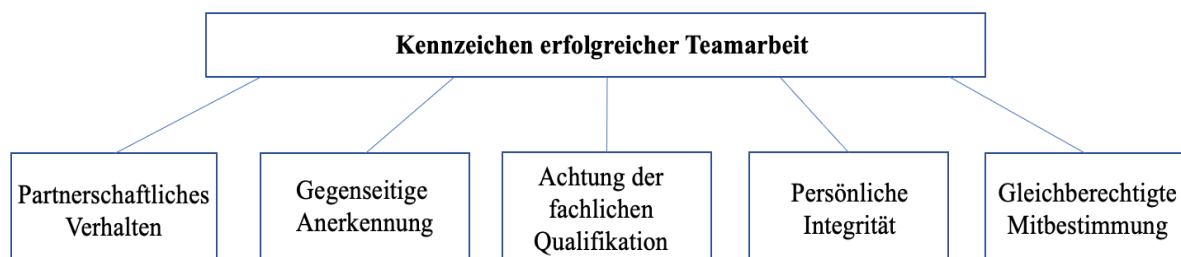


Abb. 4: Kennzeichen erfolgreicher Teamarbeit (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Zielasek 1995, S. 45)

Aufgrund der modernen technologischen Herausforderungen und des zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Organisationen ist es eine Herausforderung, eine kompetente Teamzusammenarbeit zu gewährleisten. Die effizientesten Elemente, um gute Teamarbeit zu erhalten, sind positive Kommunikation, Vertrauen und produktive Führung. Diese Faktoren tragen zur nutzbringenden Teamarbeit bei (Sanyal et al., 2018). Eine positive Kommunikation im Team, klare und durchgängige Entscheidungsstrukturen als auch Teambuildingmaßnahmen sind zusätzliche wesentliche Voraussetzungen dafür, dass Kollaboration und Teamarbeit gelingen. Folglich sind zusammenfassend folgende Elemente für die Teamkompetenz und Teameffizienz sehr wichtig:

Faktoren im Zusammenhang mit Teamarbeit
Gute Vorbereitung, um sich an verschiedenen Debatten über Ideen zu beteiligen.
Lernen, sich auf Entscheidungen und Aktionspläne einzulassen.
Effektive Führung und Struktur von Teams mit klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder.
Angemessene Leistungsbewertung von Teammitgliedern und Belohnungen und Anerkennung für herausragende Arbeit.
Konzentration auf das Erreichen gemeinsamer Ergebnisse.
Klare und durchgängige Entscheidungsstrukturen innerhalb eines Teams.
Nutzung von Teambuildingmaßnahmen für langfristige gute Teamzusammenarbeit.

Tab. 1: Zusammenfassung Faktoren im Zusammenhang mit Teamarbeit (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sanyal et al., 2018, S. 18).

Wie aus der obigen Tabelle zu entnehmen ist, ist Teamarbeit eine notwendige Variabel, um den Mitarbeitenden zu helfen, kreativ auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten. Die Arbeitsleistung des Teams ist höher als die Einzelleistung, wenn die Arbeit ein breiteres Spektrum an Wissen, Urteilsvermögen und Meinung erfordert. Einer der Vorteile der Teamarbeit ist eine signifikante Produktivitätssteigerung in den Bereichen, die eine kreative Lösung verschiedener Aufgaben, ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und operatives Management erfordern. Viele Unternehmen stellen Beschäftigte mit Teamfähigkeit ein, was wiederum die Bedeutung der Teamarbeit als wesentliche Fähigkeit in der Arbeitswelt beweist (Sanyal et al., 2018).

Ein weiterer Vorteil von Teamarbeit ist z. B. die Flexibilisierung. Falls ein Teammitglied bspw. im Urlaub ist, kann ein anderes Teammitglied einspringen. Ein weiterer Vorteil ist der Wissensaustausch. Bei einer gemeinsamen Zusammenarbeit kann unterschiedliches Wissen ausgetauscht werden, so dass ein effizienterer Lösungsansatz entsteht. Infolgedessen ermöglicht ein regelmäßiger Wissensaustausch untereinander sowohl Lernprozesse des Individuums als auch des ganzen Teams. Somit kann Wissen über Inhalte, Abläufe und Prozesse an andere Teammitglieder weitergegeben werden. Falls ein Mitglied das Team verlässt, geht das Wissen nicht verloren (Kauffeld, 2019).

Aus der bestehenden Literatur lässt sich entnehmen, dass Teamarbeit die Fähigkeit hat, den Teammitgliedern ein höheres Maß an emotionaler Sicherheit und Selbstvertrauen zu geben und die Fähigkeit zu ermöglichen, mit anderen positiv zu planen und zu entscheiden. Laut Sanyal (2018) beruht erfolgreiche Teamarbeit auf Zusammenwirken zwischen allen Teammitgliedern, die ein Umfeld schaffen, in dem sich alle bereit erklären, ihren Beitrag zu leisten, um ein positives, effektives Teamumfeld zu fördern (Sanyal et al., 2018).

Egal ob klassische Teamarbeit oder virtueller Austausch, Teamarbeit trägt zum Erfolg eines Unternehmens bei. Der Hauptzweck der Teamarbeit besteht darin, eine effektive Methode darzustellen, um die berufliche Leistung der Mitarbeitenden und ihre persönlichen Fähigkeiten und Talente zu verbessern, die den Anforderungen der Arbeit dienen. Andererseits kann das Fehlen von Teamkonzepten zu geringer Produktivität führen, was die Einheit der Organisation gefährdet (Landes, 2013).

Folglich hilft Teamarbeit bei der Entwicklung der Fähigkeiten und Perspektiven der Mitarbeitenden durch den automatischen internen Austausch zwischen den Teammitgliedern. Darüber hinaus ist der Kern der Teamarbeit die Reduzierung der Arbeitsbelastung. Teamarbeit hilft den Mitarbeitenden, ihre Leistungen zu steigern, da die Aufgaben gleichmäßig auf alle Mitglieder verteilt werden. Unternehmen fördern das Konzept der Teamarbeit, um das Niveau der Produktivität und Kreativität zu steigern und somit auch Wettbewerbsvorteile erzielen zu können (Sanyal et al., 2018). Die Intention dieser Arbeit liegt deshalb darin zu untersuchen, ob die Teamarbeit durch die Einführung der sozialen Distanzierung negative Folgen wie Effizienzverluste erlitten hat.

2.3 Projektteams

Es gibt verschiedene Arten von Teams. Zu den typischen Teamarten gehört bspw. das Projektteam, das sich auf die Erfüllung einer spezifischen Aufgabe konzentriert, oder funktionale Teams, die aus Mitarbeiter*innen verschiedener Abteilungen bestehen und sich auf die Erfüllung einer bestimmten Funktion in einer Organisation konzentrieren. Es gibt auch virtuelle Teams, bei der die Teammitglieder ortsübergreifend und mithilfe von digitalen Plattformen miteinander kommunizieren (Bell et al., 2010). Der Fokus dieser Studie liegt auf den projektorientierten Teams. Der Typ Projektteam umschließt Gruppen, die mit Planungs- und Entwicklungsaufgaben betraut sind. Projektteams weisen einen einmaligen Charakter auf und tangieren mehrere Unternehmensbereiche (Kauffeld, 2001).

Bei einem Projektteam handelt es sich meistens um eine Gruppe von Personen, die mit der Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe beschäftigt sind (Zielasek, 1995). Projektteams sind oftmals aus unterschiedlichen Bereichen einer Organisation zusammengesetzt, die für die Entwicklung innovativer Produkte oder zur Lösungsfindung eingesetzt werden (Kauffeld, 2019). Sie sind vorübergehender Natur und die Teammitglieder kehren häufig zu ihrer beruflichen Routine zurück, wenn das Projekt erfüllt ist (Sanyal et al., 2018).

Gemäß Zielasek (1995) bedeutet Projektteam eine interdisziplinäre und hierarchie-übergreifende Arbeitsgruppe, die in der Lage ist, eine bestimmte Aufgabe in Projektform zu lösen. Wenn jedes Teammitglied erkennt, dass die Aufgabe nur in einer produktiven Zusammenarbeit im Team erfolgreich gelöst werden kann, dann ist die Voraussetzung für den erforderlichen Teamerfolg gegeben (Zielasek, 1995). Projektteams existieren daher parallel zu klassischen Organisationsstrukturen, auch Linienteams genannt (Bank, 2018).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Projektteam aus Mitarbeiter*innen besteht, die zusammengeführt werden, um ein bestimmtes Projekt durchzuführen. Das Projektteam hat die Verantwortung, das Projekt innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens abzuschließen. Das Team kann aus Mitarbeiter*innen verschiedener Abteilungen und Hierarchieebenen bestehen und muss in der Lage sein, gut miteinander zu kommunizieren und sich gegenseitig zu unterstützen, um erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Das Team kann aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen aus externen Berater*innen bestehen oder in anderer Rolle als

integrierte Teammitglieder umfassen. Die Zusammensetzung eines Projektteams hängt von den Anforderungen des Projekts und den Ressourcen des Unternehmens ab.

Projektteams können als moderne Organisationsformen angesehen werden, welche in nicht-routinemäßigen Aufgabenbereichen eingesetzt werden (West et al., 2018). Bspw. wenn ein neues Produkt auf den Markt gebracht werden muss und ein Team dieses Produkt von der Erstellung bis hin zur Implementierung begleitet. Die Auswahl der Teammitglieder erfolgt entsprechend ihrer Sachkompetenz für die Lösung der konkret vorgegebenen Problemstellung oder des Ziels. Ziel eines Projektteams ist es, das Expertenwissen einzubringen, um die Interessen der vertretenden Bereiche zu repräsentieren und „zu einem im Konsens getragenen Lösungsvorschlag zu gelangen“ (Bank, 2018, S. 30).

Da die Mitglieder von Projektteams häufig parallel noch in ihre reguläre Arbeit eingebunden sind, ist die Zusammenarbeit in Projektteams nicht immer reibungslos (Kauffeld, 2019). Mitarbeitende müssen sich bspw. aus unterschiedlichen Bereichen außerhalb ihrer Routinetätigkeiten zu funktionsfähigen Projektteams zusammenfinden und im Sinne des Projektziels miteinander agieren. Der Zeit- und Erfolgsdruck sowie die Arbeitsbelastung in Projekten erschwert es, die Stärken und Schwächen des Teams in Bezug auf interne und externe erfolgskritische Faktoren in einem frühen Stadium zu erkennen, um auch eine möglichst effektive und konfliktfreie Zusammenarbeit zu gewährleisten. Projektteams stehen somit besonderen Herausforderungen gegenüber. Die Aufgabenbewältigung als zentrales Element der Zusammenarbeit kann schwierig sein und Konflikte hervorrufen. Projekte haben hohe Anforderungen, da sie häufig befristet, einzigartig oder neuartig sind. Im Gegensatz zu Linienteams, die immer in einer bestehenden Organisation tätig sind, müssen Projektteams ihre Anforderungen und Ziele im Voraus festlegen (West et al., 2018).

Es stellt sich also die Frage, wie Organisationen eine gute Teamarbeit in Projektteams gewährleisten können. Ein Rahmenmodell einer erfolgreichen Zusammenarbeit in Projektteams ist die Kasseler Teampyramide. Sie zeigt die vier Dimensionen auf, welche kennzeichnend für gut funktionierende Projektteams sind (Wastian et al., 2012).

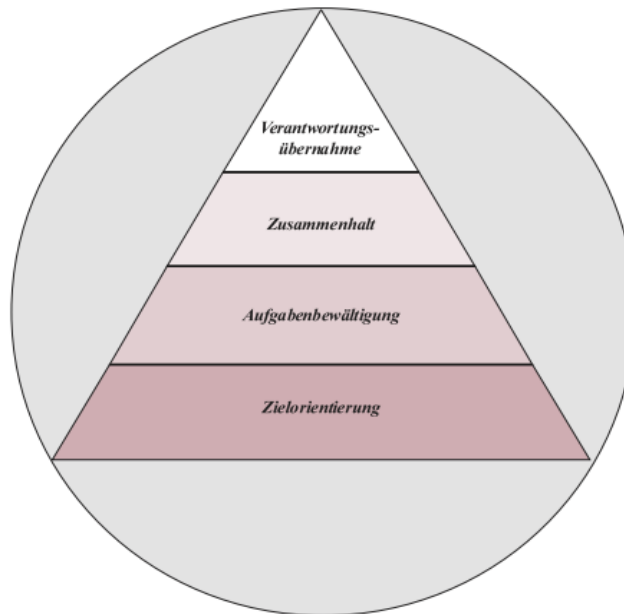


Abb. 5: Die Kasseler Teampyramide (Wastian et al. 2012, S. 169).

Ausgangspunkt für eine gute Teamzusammenarbeit ist das Formulieren klarer Ziele. Ein Team kann nur dann gut funktionieren, wenn die Ziele klar und Anforderungen an die Arbeitsergebnisse eindeutig kommuniziert sind. Schwaches Kommunizieren kann dazu führen, dass Teammitglieder die Zielsetzung nicht richtig erkennen und möglicherweise individuelle Lösungsansätze verfolgen. Dies kann wiederum den Team- als auch den Organisationsinteressen entgegenstehen. Gibt es ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich des zu erreichenden Ziels und der zu Grunde liegenden Leistungserwartungen, kann man von einem erfolgreichen Team sprechen (Wastian et al., 2012).

Die zweite Dimension steht für die Aufgabenbewältigung. Hier ist gemeint, dass Prioritäten klar definiert werden müssen. Um effektiv an einem Projekt zu arbeiten, müssen für Teammitglieder die Prioritäten klar und ihre Aufgaben bekannt sein. Die Herausforderung in dieser Dimension ist es, gut zu koordinieren und Informationen rechtzeitig auszutauschen (West et al., 2018).

Als nächste Dimension folgt der Zusammenhalt. Um eine gute Zusammenarbeit zu garantieren, ist es wichtig, Zielkonflikte zu vermeiden. Gegenseitiges Vertrauen, Unterstützung und Respekt sind die positiven Effekte der Zusammenarbeit, wenn keine Zielkonflikte das Projektteam beherrschen und die Aufgabenkoordination zur Zufriedenheit aller erfolgt. Konkurrenz und

Unverständnis werden wahrscheinlicher, wenn Zielkonflikte dominieren, Prioritäten nicht klar sind oder Anstrengungen nicht gut koordiniert werden (Wastian et al., 2012).

An der Spitze der Pyramide steht die Verantwortungsübernahme und die dazugehörige Motivation. Hiermit ist die Verantwortungsübernahme als Team, die Einsatzbereitschaft und das Engagement der Teammitglieder gemeint. „Die Teammitglieder werden sich umso eher für das Team einsetzen, je klarer die Ziele und Prioritäten sind und je mehr die Personen sich untereinander akzeptieren, gegenseitig helfen, alle wichtigen Informationen in die Gruppe einbringen und sich als Team verstehen“ (West et al., 2018, S. 170).

Der Kreis um die Pyramide symbolisiert die Umwelt. Die Umwelt hat abgesehen von Vorgesetzten oder Richtlinien den größten Einfluss auf die Dimension Zielorientierung. In der Regel werden vom Management Anforderungen an das Team formuliert und die Wichtigkeit der Erreichung der Teamziele für die Gesamtorganisation verdeutlicht. Die Dimensionen Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme lassen sich zunehmend weniger von außen beeinflussen (Zenner et. al., 2016).

Im Team sollte eine grundlegend erhöhte Bereitschaft zum Leistungseinsatz existieren. Der Erfolg eines Teams ist auch darauf zurückzuführen, dass sich die Fähigkeiten der Teammitglieder ergänzen und durch eine funktionierende Zusammenarbeit so in Einklang gebracht werden, dass ein gemeinsames Leistungsziel erreicht wird. Gegenseitiges Akzeptieren und Helfen ist von großer Wichtigkeit (Wastian et al., 2012).

West et al. (2018) stellen dar, dass die Beteiligung der verschiedenen Akteure selbst noch eine weitere wichtige Dimension sei. Die Autoren präsentieren eine Studie über funktionierende Projektteams. Diese Studie beruht auf einer Auswertung von 44 Studien mit insgesamt 5.760 verschiedenen Projektgruppen, von denen ca. 1.800 Projektteams als eindeutig erfolgreich und ca. 1.200 Projektteams als erfolglos bewertet worden sind. Der Erfolg von Projektteams wurde mittels verschiedener Indikatoren erfasst (z. B. Termineinhaltung, wirtschaftlicher Erfolg oder Zufriedenheit der Projektbeteiligten). Anhand dieser Daten wurden verschiedene Schlüsselfaktoren (z. B. klare Zieldefinition, Kommunikation in der Gruppe oder Unterstützung und Engagement des Topmanagements) bestimmt, die den Erfolg von Projekten fördern. Obwohl eine gute Kommunikation und die Nutzung von Planungs- und Steuerungsinstrumenten durchaus

positive Effekte haben, zeigt die Studie, dass der stärkste Einfluss auf die Effektivität der Projektarbeit von den beteiligten Akteuren selbst ausgeht (West et al., 2018).

Um also einen Erfolg in Projektteams zu garantieren, muss die Führungsebene das Projekt stets unterstützen und kontinuierliches Interesse am Erfolg haben. Des Weiteren sollten die Projektleiter*innen ausreichende Entscheidungsbefugnisse haben, insbesondere bei der Zusammensetzung des Teams, bei der Wahl des Führungsstils und bei der Zuweisung von Aufgaben. Das Projektteam selbst benötigt selbstverständlich auftragsbezogenes Wissen und ausreichende Fähigkeiten, zur Steuerung und Kontrolle des eigenen Handelns. Sind alle beteiligten Akteure gut im Projekt integriert, steigt die Wahrscheinlichkeit für den Projekterfolg (Wastian et al., 2012).

Gemäß Sanyal et al. (2018) ist ein weiterer Erfolgsfaktor für eine gute Zusammenarbeit in Teams das Konzept des Teamvertrauens. Teamvertrauen besteht dann, wenn die Mitglieder an die Kompetenz und die beruflichen Fähigkeiten des anderen Teammitglieds glauben. Basierend auf einer zu diesem Thema durchgeführten Studie gelangte man zu der Erkenntnis, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Vertrauen und Teamleistung gibt. Teamvertrauen hat die Kraft, die Verhaltenskonzepte und Überzeugungen der Teamarbeit zu stärken, auch die Persönlichkeit des Einzelnen zu stärken und seine Fähigkeiten und Talente zu entwickeln. Diese Kraft wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitende aus. Der Kooperationsgedanke kann nur bestehen, wenn das Vertrauen zu einem wesentlichen Prinzip der Teamgründung wird. Vertrauen schafft ein sehr positives und gesundes Arbeitsumfeld, in dem die Teammitglieder jedes Thema oder jeden Gedanken bequem vorschlagen und diskutieren können, ohne Angst haben zu müssen, beurteilt oder kritisiert zu werden (Sanyal et al., 2018).

Nichtsdestotrotz gibt es auch Faktoren, die negative Auswirkungen auf die Teamarbeit in Projektteams haben können. Als Ursache für schlecht funktionierende Teamarbeit werden oftmals projektexterne Rahmenbedingungen genannt. Obgleich Umweltfaktoren, Informationsfaktoren oder Richtlinien - es gibt viele externe Faktoren, die einen Einfluss auf die Zusammenarbeit im Team haben können. Projektübergreifende Zusammenarbeit bzw. Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder die Einbettung in Netzwerke kann zu internen Unstimmigkeiten in Projektteams führen. Die Projektarbeit ist insbesondere durch Zusammenarbeit mit verschiedenen Schnittstellen geprägt. Oft müssen verschiedene Teilprojekte koordiniert werden oder es existieren parallel mehrere Projektteams zu ähnlichen Themenbereichen, die sich abstimmen

müssen. Insbesondere in komplexen Projekten ist das Team bei der Aufgabenbewältigung von anderen Teams oder Bereichen abhängig. Diese Interdependenzen können zu Konflikten zwischen verschiedenen Teams führen (Wastian et al., 2012).

2.4 Digitalisierung und ihr Einfluss auf die Teamarbeit

Die Arbeitsdynamik in der heutigen Arbeitswelt hat sich stark verändert. In den letzten Jahren ist die Unternehmenstätigkeit zunehmend globaler geworden. Darüber hinaus haben die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie einen immer schnelleren digitalen Wandel ermöglicht und neue Arbeitsplätze wurden geschaffen, die zunehmend komplexer, dynamischer und agiler sind (Bell et al., 2002).

Unter dem Begriff Digitalisierung kann zum einen die Umwandlung von analogen Informationen in digitale Werte und Formate und zum anderen die Durchdringung aller Arbeits- und Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden werden. Diese Technologien können Unternehmen so stark verändern, dass man auch von disruptiven Technologien spricht. Disruptiv bedeutet Störung bzw. Unterbrechung und meint mit Bezug auf die Digitalisierung, dass diese die bestehenden Technologien stören bzw. unterbrechen können. Disruption bedeutet aber auch Veränderung, was wiederum heißt, dass neue Gedanken und Technologien zusammengeführt werden, was wiederum dazu führt, dass etwas Neues entstehen kann (Saleh et al., 2020).

Die Digitalisierung verändert Unternehmen in vielerlei Hinsichten. Sie ermöglicht Unternehmen neue Geschäftschancen. Die neuen Einstellungen in Unternehmen und die neue Offenheit, die durch die Digitalisierung entstanden ist, sind Sprungbretter für neue Geschäftsmodelle (Bartz, 2021). Kennzeichen der Digitalisierung sind u. a. global vernetzte Systeme, die Selbststeuerung sowie Kommunikation von Maschinen untereinander, aber auch mit Lieferanten, Kunden und anderen Systemen. Die Digitalisierung begünstigt vor allem die Entwicklung zu einer größeren Flexibilität und Agilität durch eine Standardisierung in der Kommunikation und Kollaboration innerhalb eines Unternehmens und eines Teams. Mit dem Wachstum der Digitalisierung nimmt auch die Nutzung sozialer Medien an Bedeutung zu. Soziale Medien beeinflussen zunehmend die Kommunikation und Kollaboration innerhalb als auch außerhalb eines Unternehmens. Die Digitalisierung hat somit Einfluss auf das Kommunikationsverhalten. Eine Befragung innerhalb der Dienstleistungsbranche hat ergeben, dass die persönliche

Kommunikation immer noch wichtig und bevorzugt wird, wenn es zu Anbahnung von Geschäftsbeziehungen, Netzwerkmanagement und Geschäftsverhandlungen kommen sollte (Saleh et al., 2020). Vor dem Hintergrund, dass sich die vorliegende Arbeit auf die Teamarbeit in Projektteams konzentriert, stellt sich die Frage, wie sich die Digitalisierung auf diese Teamarbeit auswirkt.

Durch die Digitalisierung nimmt die Flexibilisierung und Dezentralisierung der Arbeit zu (Kauffeld, 2019). Als Reaktion auf diese Veränderungen haben sich die herkömmlichen Organisationssysteme, -prozesse und -strukturen weiterentwickelt und sind flexibler und anpassungsfähiger geworden. Teambasierte Arbeitseinheiten haben sich immer mehr durchgesetzt und mit den Fortschritten in der Technologie haben virtuelle Teams als Organisationseinheiten für ein Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewonnen (Bell et al., 2002). Angesichts der zunehmenden Digitalisierung werden in Unternehmen weltweite Netzwerke gebildet, in denen Teams nun auch organisationsübergreifend zusammenarbeiten können. Dieser Trend wird durch die Entwicklung kollaborativer digitaler Technologien unterstützt (Tietz et al., 2021). Infolgedessen sind neue Arbeitsformen entstanden und in Konsequenz auch neue Formen von Teams, die sogenannten virtuellen Teams (Bell et al., 2010).

Virtuelle Teams ermöglichen es Unternehmen, orts- und zeitunabhängig Ressourcen zu bündeln und die Digitalisierung als Chance zur Weiterentwicklung wahrzunehmen (Tietz et al., 2021). Gemäß Bell et al. (2002) wird unter dem Begriff des virtuellen Teams eine Gruppe von geographisch und/oder organisatorisch verstreuten Mitarbeitenden definiert, die unter Verwendung einer Kombination von Telekommunikations- und Informationstechnologien zusammengestellt werden, um eine organisatorische Aufgabe zu erfüllen (Bell et al., 2002). Bergiel et al. (2008) definiert virtuelle Teams als „eine Gruppe von Personen, die mit einem gemeinsamen Zweck über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg unter Verwendung von Technologie voneinander abhängig arbeiten“ (Bergiel et al., 2008, S. 100).

Virtuellen Teams bestehen zusammengefasst aus geografisch und/oder organisational verteilten Teammitgliedern, die unabhängig von festen Zeiten und räumlichen Grenzen zusammenarbeiten. Teammitglieder werden oftmals nach ihrer Kompetenz und nicht nach ihrer räumlichen Verfügbarkeit ausgewählt. Zudem werden Reisekosten eingespart und internationale Projekte können durch virtuelle Teams schneller aufgesetzt und abgewickelt werden

(Kauffeld, 2019). Bei einer internationalen Befragung im Jahr 2016 gaben 85 % an, in virtuellen Teams zu arbeiten. Zudem gaben 40 % der Teilnehmenden an, dass die virtuelle Interaktion mehr als ein Viertel des Arbeitstages ausmacht (Schell, 2016).

Virtuelle Teams sind ein Konzept, das kein Unternehmen methodisch geplant hat, sondern welches sich im Verlauf der vergangenen Jahre zunehmend in Organisationen etabliert hat, vor allem weil die entsprechende unterstützende Technologie verfügbar wurde. Technologische Anwendungen ermöglichen über persönliche Situationen hinaus zu Telefonkonferenzen und zu virtuellen Konferenzen überzugehen (Bergiel et al., 2008). Doch inwieweit wird eine erfolgreiche Teamarbeit in virtuellen Teams gewährleistet?

Gemäß Bergiel et al. (2008) gibt es viele Faktoren, die erfolgreiche virtuelle Teams ausmachen. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören ein hohes Maß an Vertrauen, eine klare Zielsetzung, regelmäßige Kommunikation und angemessenes Niveau der Technologie. Zum einen zählt das Vertrauen als wichtiger Faktor aufgrund des Mangels an persönlicher Interaktion von Angesicht zu Angesicht (Bergiel et al., 2008). Zum anderen zählt die Kommunikation als Erfolgsfaktor, da räumliche, zeitliche und kulturelle Barrieren überwunden werden müssen. Daher erfordert die Kommunikation in virtuellen Teams mehr Anstrengungen als in traditionellen Arbeitsumgebungen (Moick, 2009). Zudem spielen auch die Kultur und die Sprache bei der Kommunikation eine wichtige Rolle. Individuen aus unterschiedlichen nationalen Kulturen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Kommunikationsstile und ihres Gruppenverhaltens, einschließlich der Motivation, individualisierende Informationen zu suchen und offenzulegen, und der Notwendigkeit, sich an einer Selbstkategorisierung zu beteiligen. Der Erfolg des Teams hängt also von der Fähigkeit der Teammitglieder ab, Informationen angesichts der Herausforderung von Zeit und Ort auszutauschen (Bergiel et al., 2008).

Aus einer aktuellen Studie geht hervor, dass 78 % der Teilnehmenden den persönlichen Kontakt in virtuellen Teams vermissen (Rittershaus, 2021). Teammitglieder virtueller Teams kennen sich meistens nur digital. Missverständnisse können aufgrund von Sprachbarrieren auftreten. Mitarbeitende können über verschiedene Länder verteilt sein und somit eine andere Muttersprache sprechen. Daher spielt neben interkulturellen Fähigkeiten auch das interpersonelle Vertrauen untereinander eine sehr große Rolle (Kauffeld, 2019). In traditionellen Teams sind diese

Faktoren positiv geprägt, da die Teammitglieder regelmäßig persönlich zusammenarbeiten bzw. aus dem gleichen Land stammen.

Vergleicht man nun klassische Teamarbeit mit virtueller Teamarbeit, lassen sich folgende Schlussfolgerungen treffen: klassische Teamarbeit ist in der englischen Sprache als face-to-face Teams bekannt, in denen das gesamte Team meist in dem gleichen Raum bzw. zur gleichen Zeit als Team arbeitet. Virtuelle Teams sind genau das Gegenteil. Laut Kauffmann (2015) gibt es sechs charakteristischen Aspekte, in denen sich virtuelle Teams von klassischen Teams unterscheiden: Geografie, Zeit, Kultur, Arbeitspraktiken, Organisation und Technologie. Insgesamt ist sich aber die Wissenschaft weitgehend einig, dass die Hauptelemente, die ein virtuelles Team ausmachen und sich infolgedessen von klassischen Teams unterscheiden, Gruppen von Menschen sind, die oft über räumliche, zeitliche und/oder organisatorische Grenzen hinweg verstreut sind (Kauffmann, 2015).

Kehrt man nun zur Frage zurück, welche Einflüsse die Digitalisierung auf die Teamarbeit mit sich bringt, lässt sich folgendes festhalten: Durch die Digitalisierung, wurde die Technologie in den Organisationen verbessert, was wiederum dazu führt, dass neue Arbeitsmodelle entstehen, neue Teamformen eingeschlossen. Ohne den Fortschritt der Digitalisierung, sind virtuelle Teams nicht möglich, die zeit- und ortsübergreifend arbeiten können. Durch die Digitalisierung ist die virtuelle Zusammenarbeit zu einer bedeutenden Form des Arbeitens geworden. Sie hat die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen stark beeinflusst und neue Geschäftsmodelle sowie Teamformen sind durch sie entstanden (Tietz et al., 2021).

Ferner wird festgehalten, dass die Eigenschaften erfolgreicher Teamarbeit in virtuellen Teams und in klassischen Teams sich abgesehen vom Merkmal Technologie kaum unterscheiden. Klares Formulieren der Ziele, positive Kommunikation oder Vertrauen prägen sowohl den Erfolg virtueller Teamarbeit als auch der face-to-face Teamarbeit. Virtuelle Teams müssen somit die Erfolgselemente eines klassischen Teams mit sich bringen, um auch den Erfolg garantieren zu können. Trotz dem digitalen Vorteil, den virtuelle Teams mit sich bringen, dürfen die Elemente, die traditionelle Teams ausmachen, nicht fehlen (Bergiel et al., 2008).

2.5 Soziale Distanzierung und ihr Einfluss auf die Teamarbeit

Dieses Kapitel widmet sich der Einflussnahme der sozialen Distanzierung auf die Teamarbeit. Mit Ausbruch der Covid-19 Pandemie wurde vermehrt auf Homeoffice umgestellt, um behördliche Maßnahmen einhalten zu können. Fast alle Maßnahmen zielten darauf ab, menschliche Kontakte zu reduzieren. Ausgangspunkt dafür war die Beobachtung, dass das Virus vor allem durch soziale Interaktionen übertragen wird, die wiederum von individuellen sozialen Aktivitäten wie der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Treffen mit Freunden oder dem gemeinsamen Arbeiten im Büro ausgehen (Farboodi et al., 2021). Aufgrund der epidemischen Lage wurde die soziale Distanzierung als Lösungsansatz eingeführt. Ohne jegliche Intervention können die Infektionsfälle exponentiell ansteigen, was wiederum die Kapazität des Gesundheitssystems überfordert. Die Einführung von sozialer Distanzierung hat somit den Nutzen, die Infektionsrate zu verlangsamen, den Höhepunkt der Inzidenz zu verringern und das Gesundheitssystem zu entlasten (Sen-Crowe et al., 2020).

Der Begriff soziale Distanzierung war schon vor dem Ausbruch der Covid-19 Pandemie geläufig. Während der Terminus soziale Distanzierung sich in der Vergangenheit eher auf die Distanz zwischen Gruppen bezog, bezeichnet er in jüngerer Zeit den Raum zwischen Individuen (Furedi, 2020). Heutzutage meint der Begriff soziale Distanzierung die Praxis, den Abstand zwischen Menschen zu vergrößern, um die Wahrscheinlichkeit der Ausbreitung von Krankheiten, speziell des Corona Virus, zu verringern (Sen-Crowe et al., 2020). Die Covid-19 Pandemie hat dem Begriff soziale Distanzierung somit eine neue Bedeutung gegeben, denn das Streben nach sicheren Räumen und persönlichen Grenzen hat in den letzten zwei Jahren gezeigt, dass die soziale Distanzierung zunehmend individualisierte Formen angenommen hat (Furedi, 2020).

Die soziale Distanzierung brachte zahlreiche Folgen mit sich. Bspw. haben sich die tägliche Mobilität und die Lebensgewohnheiten erheblich verändert. Die Mobilität als Potenzial physischer Bewegungen und die Fähigkeit, zwischen zwei getrennten Orten zu reisen, hat sich während der Pandemie zu virtueller Mobilität über das Internet gewandelt. So haben Onlineaktivitäten wie Telefonkonferenzen, mobiles Lernen, Teleshopping oder Telearbeit erheblich zugenommen. Auch stieg die Nutzung der Bildschirmzeit um 49 %. Hiermit ist die Zeit, die Personen an Werktagen oder arbeitsfreien Tagen vor dem Bildschirm, vor einem Computer, Tablet oder Handy verbringen, gemeint (de Palma et al., 2022).

Es lässt sich festhalten, dass das Einhalten der sozialen Distanzierung die Arbeitswelt nachhaltig beeinflusst hat. Die Einführung von konstantem Homeoffice führte zu einem erheblichen Einfluss auf die Eindämmung der Verbreitung des Virus. Gemäß der vorhandenen Literatur führte die Einführung von Homeoffice zu einer Verringerung der Inzidenzfälle um 40 %. Daher wurde das Arbeiten von zu Hause in vielen Organisationen weltweit verstärkt. (de Palma et al., 2022).

Um ein besseres Verständnis vermitteln zu können, muss festgehalten werden, was unter dem Begriff Homeoffice zu verstehen ist. Homeoffice oder auch Teleheimarbeit genannt, ist eine Form von Telearbeit. Telearbeit, im Englischen auch als Teleworking bezeichnet, ist eine Arbeitspraxis außerhalb eines traditionellen Büros. Telearbeit bedeutet, dass ein erheblicher Teil der Arbeitszeit fern von einem herkömmlichen Arbeitsplatz geleistet wird. Die Arbeit umfasst häufig die elektronische Verarbeitung von Informationen und beinhaltet immer die Nutzung der Telekommunikation (Daniels et al., 2001). Hierbei gehört das Homeoffice dazu und bezeichnet das Arbeiten von zu Hause aus.

Gibt es branchenspezifische Unterschiede bei der Telearbeit? Die Akzeptanz der Telearbeit hat keine branchenspezifischen Unterschiede. Laut Bartz (2021) sei „Büroarbeitsplatz, Büroarbeitsplatz“. In Organisationen, wo die Geschäftsführung offen für mobile und flexible Arbeitsweisen sind, werden diese auch angeboten. Es gibt nur Unterschiede bei den Arbeitnehmer*innen, aufgrund bspw. des Jobprofils. Aber branchenspezifische Unterschiede gibt es nicht. Es gibt einen kleinen Unterschied im Handel und in den Logistikbereichen, der aber wiederum den Jobprofilen geschuldet ist. Dies betrifft die Arten von Bürojobs, bei welchen man z. B. wegen Lieferpapieren oder dem Warenausgang vor Ort arbeiten muss (Bartz, 2021). Welche Effekte hat nun diese neue Arbeitsform auf die Mitarbeitenden und Arbeitgebenden?

Auf der Arbeitnehmer*innenseite hat diese neue Arbeitsform den Wunsch verankert, an mobilen Arbeitsweisen festzuhalten. Die Erkenntnis, die festgehalten werden kann, ist, dass Mitarbeitende den Wunsch haben, dass mobile Arbeitsformen beibehalten bzw. auf einem höheren Niveau intensiver genutzt werden sollen, auch wenn diese vor der Pandemie im Unternehmen nicht angeboten worden sind. Daran gekoppelt ist aber auch festzustellen, dass Mitarbeitende ein ausschließliches Arbeiten von zu Hause aus nicht gutheißen. Ein hundertprozentiges Homeoffice wird aus Mitarbeitersicht als unangenehm und vereinsamend empfunden. Es lässt sich

somit feststellen, dass Arbeitnehmer*innen das mobile Arbeiten in Form einer hybriden Form (Balance zwischen Homeoffice und Arbeiten vor Ort) bevorzugen (Bartz, 2021).

Auf der Arbeitgeber*innenseite kann gemäß der vorhandenen Literatur folgendes festgehalten werden: 60 % der Unternehmen sind bereit, auch nach der Pandemie Telearbeit zu gestatten, sprich Homeoffice. Unternehmen stellen fest, dass das Arbeiten aus dem Homeoffice keine weitreichenden negativen Folgen mit sich bringt. Auch stellen sie fest, dass Telearbeit Employer Branding positiv besetzt, die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, fördert die Jobattraktivität. Die heutige Arbeitswelt digitalisiert sich mehr und mehr und Mitarbeitende nehmen heutzutage keine Jobangebote mehr an, ohne die Option auf zumindest teilweises mobiles Arbeiten (Bartz, 2021).

Während der Covid-19 Pandemie ließen sich keine negativen Auswirkungen von Telearbeit auf die Produktivität der Mitarbeitenden feststellen. De Palma et al. (2022), die die Wahrnehmung von Telearbeit durch Arbeitnehmer*innen in verschiedenen Lebens- und Berufsbereichen untersuchten, stellt fest, dass die Teilnehmenden der Telearbeit hauptsächlich positive Eigenschaften zuschreiben, wie etwa eine gesteigerte Effizienz und ein geringeres Burnout-Risiko. Zudem ist wie bereits angeführt auch festzuhalten, dass eine reine Telearbeit die Produktivität nicht fördert. De Palma et al. (2022) zeigt auch auf, dass Teilnehmende, die bis zu zwei Tage pro Woche mobil arbeiten, die Vorteile der Telearbeit betonen. Allerdings kann darüberhinausgehendes mobiles Arbeiten zu negativem Empfinden führen. Um eine stetige Produktivität im Homeoffice zu gewährleisten und negatives Empfinden zu reduzieren, sind Innovationen in der Telearbeitsinfrastruktur und -software erforderlich, die menschliche Interaktionen ähnlich der persönlichen Kommunikation ermöglichen (de Palma et al., 2022).

Eine weitere Erkenntnis, die festgehalten werden kann, ist der schnelle Fortschritt im Bereich der Digitalisierung. Sowohl Unternehmen als auch ihre Mitarbeitenden konnten durch die Covid-19 Pandemie bzw. die soziale Distanzierung ihre digitalen Kompetenzen verbessern. Diesen Fortschritt konnten Unternehmen in den letzten zwei Jahren deutlich erkennen. Ging es zu anfangs darum, dass Videotelefonate überhaupt durchgeführt werden können, so beherrschen Mitarbeitende inzwischen den Umgang mit verschiedenen Kollaborationstools. Der Umgang mit Onlinevideokonferenzen, die Zusammenarbeit auf Distanz, die Kommunikation als auch das Selbstmanagement ist professioneller geworden. Die Einstellung gegenüber mobilem

Arbeiten hat sich geändert. Es gibt nun eine größere Flexibilität und Offenheit im Umgang mit digitalen Werkzeugen (Bartz, 2021). Letzten Endes stellt sich aber noch die Frage, ob Arbeiten von zu Hause aus nach Ende der Krise bestehen bleiben wird.

Laut einer Studie gaben 40 % der befragten Arbeitnehmer*innen an, die, während der Covid-19 Pandemie auf Homeoffice umgestiegen sind, nach dem Ende der Covid-19 Pandemie weiterhin das Homeoffice beibehalten zu wollen. Darüber hinaus zeigt eine weitere Studie, dass die Arbeitszufriedenheit aufgrund der, während der Covid-19 Pandemie eingeführten Telearbeit gestiegen ist, eine bessere Work-Life-Balance erreicht wurde und sich die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden verbessert hat (de Palma et al., 2022). Infolgedessen wird Telearbeit nach Ende der Pandemie ein fester Bestandteil der Arbeitswelt bleiben. Dies unterstreicht auch die folgende Abbildung 6. Sie zeigt, dass der Wunsch nach Arbeiten im Homeoffice exponentiell gestiegen ist.

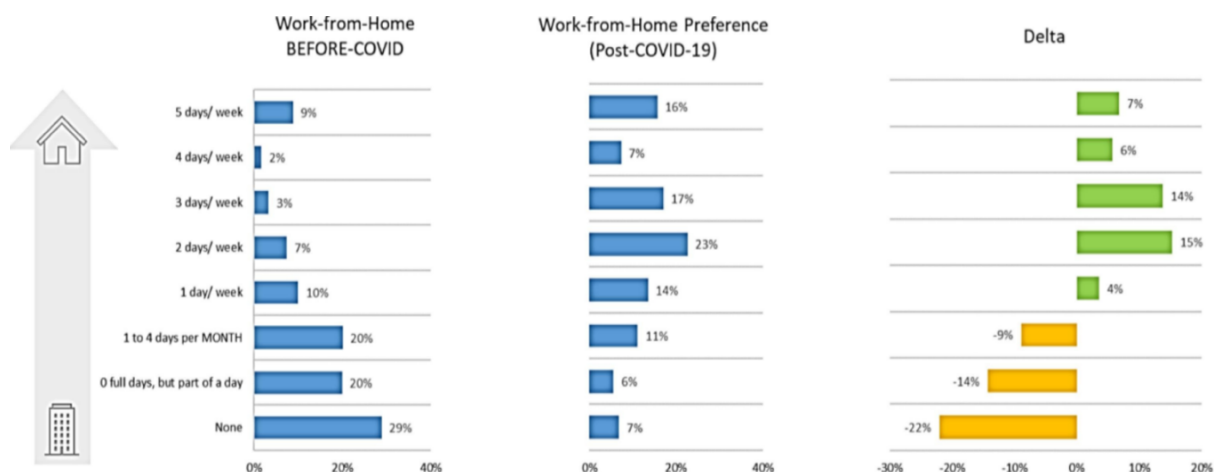


Abb. 6: Global work from home post-covid-19, May 2020 (de Palma et al., 2022, S. 380)

Keht man nun zur Frage zurück, wie sich die soziale Distanzierung auf die Teamarbeit ausgewirkt hat, kann folgendes festgehalten werden: mit dem Ausbruch der Covid-19 Pandemie im Jahr 2020 fand ein großer Wandel in der Arbeitswelt statt. Um den Virus bestmöglich zu stoppen, wurde die soziale Distanzierung eingeführt, was wiederum dazu geführt hat, dass viele Mitarbeitende auf virtuelle Zusammenarbeit umsteigen mussten, da sie nun von zu Hause aus arbeiteten. Auch wenn das Wachstum der Digitalisierung Einfluss auf die klassische Teamarbeit hat, wie schon in Kapitel 2.4 *Digitalisierung und ihr Einfluss auf die Teamarbeit* thematisiert, lässt sich nun sagen, dass die soziale Distanzierung diese Entwicklung noch verstärkt hat.

Denn durch die soziale Distanzierung wurde die Digitalisierung gefördert, was wiederum dazu führte, dass neue virtuelle Teammodelle entstanden sind. Virtuelle Teams existierten bis zur Covid-19 Pandemie parallel zu klassischen Teams und wurden vermehrt nur in großen internationalen Unternehmen genutzt. Durch die soziale Distanzierung mussten plötzlich alle Formen von Teams, Projektteams eingeschlossen, in virtuelle Teams umgewandelt werden. Soziale Distanzierung musste sowohl in Großkonzernen als auch in kleinen Unternehmen eingehalten werden. Neben der klassischen Zusammenarbeit wird in Zukunft vermehrt auf virtuelle Zusammenarbeit gesetzt. Ferner wird der Fokus auf die Entwicklung hybrider Zusammenarbeitsmodell gesetzt. Sowohl Unternehmen und als auch Mitarbeitende wollen auf die Vorteile von Telearbeit nicht mehr verzichten. Telearbeit lässt sich aus der heutigen Arbeitswelt kaum noch wegdenken und verstärkt die Entwicklung hin zu virtuellen Teamformen.

3. Empirische Untersuchung

Der empirische Teil der Arbeit folgt dem Vorgehen der qualitativen Forschung. Das Hauptaugenmerk des folgenden Kapitels liegt darin, die mittels Literatur identifizierten Erkenntnisse auf qualitativer Basis zu prüfen. Das folgende Kapitel thematisiert die Forschungsfrage, die Art der Datenerhebung und begründet die Wahl des Erhebungsinstrumentes und der Auswertungsmethode. Das Kapitel legt dar, wie das Forschungsvorhaben stattgefunden hat.

3.1 Forschungsdesign und Datenerhebung

3.1.1 Forschungsmethodik

In der empirischen Forschung existiert eine Methodenvielfalt. Die Forschung an sich ist durch einen Erkenntnisaspekt und einen Verwertungszusammenhang gekennzeichnet. Durch die Forschung können neue Erkenntnisse gewonnen werden, die in einem nächsten Schritt in der Praxis umgesetzt werden. Forschungsmethoden können aus einzelnen Verfahren und Techniken bestehen, die das Ziel verfolgen, Erkenntnisse zu erzielen. Sie können Zusammenhänge darstellen. Studieninteressierte nutzen Theorien und Hypothesen, um empirische Studien durchführen zu können (Raithel, 2008).

Die Wahl der Forschungsmethode ist somit von großer Wichtigkeit denn „wenn SoziologInnen eine sie theoretisch interessierende Frage mithilfe von Erfahrungsdaten beantworten wollen, müssen sie wissen, ob sie quantitative, qualitative oder beide Methodenarten heranziehen müssen“ (Brüsemeister, 2008, S. 9). Entsprechend wird im weiteren Verlauf kurz auf die Unterschiede zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren eingegangen.

In der empirischen Forschung wird meistens zwischen der quantitativen oder qualitativen Methodik unterschieden. Die quantitative Forschung untersucht reale Zusammenhänge in numerischer Form. Sie ist meist in der betriebswirtschaftlichen Forschung verbreitet. Die Anwendungen quantitativer Methoden sind oftmals auf die Erhebung von Daten in Zahlenform und die Umwandlung von Merkmalsausprägungen in numerischen Formaten zurückzuführen. Meistens werden diese Werte mithilfe statistischer Software analysiert und ausgewertet. Der Einsatz quantitativer Methoden eignet sich besonders, wenn man Erkenntnisse über eine umfangreiche Grundgesamtheit gewinnen möchte. Oft ist die Untersuchung von großen Stichproben notwendig (Schwaiger et al., 2011). Es lässt sich also festhalten, dass sich die quantitative Forschung auf das Messen in Zahlenwerten bezieht. Sie überprüft Zusammenhänge zwischen

verschiedenen Variablen und der Realität. Die abgeleiteten Hypothesen werden operationalisiert, d. h. in messbare Dimensionen überführt, um sie dann „in Form von Zahlen einer weiteren mathematischen Analyse zuzuführen“ (Raithel, 2008, S. 8).

Während die quantitative Forschung sich mit numerischen Darstellungen empirischer Sachverhalte auseinandersetzt, arbeitet die qualitative Forschung hingegen mit kleineren Fallzahlen. Dieser Unterschied ist der Tatsache geschuldet, dass die beiden Methodenarten unterschiedliche Erkenntnisziele verfolgen. Qualitative Ansätze zielen auf die Entdeckung bzw. Generierung von Theorieaussagen anhand empirischer Daten (Brüsemeister, 2008). „Unter qualitativer Forschung verstehen die Sozialwissenschaften eine sinnverstehende, interpretative wissenschaftliche Verfahrungsweise bei der Erhebung und Aufbereitung sozial relevanter Daten“ (Hussy et al. 2013, S. 20). Qualitative Methoden grenzen sich ab, da diese Methodik die verbale Beschreibung ihrer Untersuchungsobjekten anstrebt. „In der qualitativen Sozialforschung wird in bewusst nicht strukturierter Weise zu relativ wenig Fällen umfassendes verbales, visuelles und/oder audiovisuelles Datenmaterial erhoben und interpretativ ausgewertet, um auf dieser Basis den Untersuchungsgegenstand im Kontext detailliert zu beschreiben sowie Hypothesen und Theorien zu entwickeln“ (Döring et al., 2016, S. 25).

Die qualitative Methode widmet sich somit den persönlichen Erfahrungen einer bestimmten Zielgruppe. Der Fokus liegt darin, die subjektiven Eindrücke und Wahrnehmungen der befragten Zielgruppe zu ergründen. Die qualitative Methode wird daher angewendet, wenn etwas erforscht werden soll, über das noch wenig bekannt ist. Der Fokus der qualitativen Forschung ist es, die subjektive Sichtweise zu erfassen. „Insofern widmet sich qualitative Forschung den subjektiven Sichtweisen und Deutungsmustern der Akteure sowie deren Kommunikation und Interaktion in ihren alltagsweltlichen Zusammenhängen. Auch latente Sinnstrukturen können hierbei Beachtung finden“ (Mey et al., 2018, S. 207).

Die vorliegende Studie sucht Antworten auf die Forschungsfrage „*Welchen Einfluss hat die soziale Distanzierung auf die Teamarbeit eines Projektteams in Zeiten der Covid-19 Pandemie?*“. Die entnommenen theoretischen Grundlagen und Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil sollen mithilfe der qualitativen Methode Antwort auf diese Forschungsfrage finden. Augenmerk liegt insbesondere darauf, inwieweit sich die Eigenschaften *Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt, Verantwortungsübernahme, Motivation, Rollenverständnis*

und *Kommunikation* erfolgreicher Teamarbeit in Projektteams durch den Ausbruch der Covid-19 Pandemie beeinflusst sind.

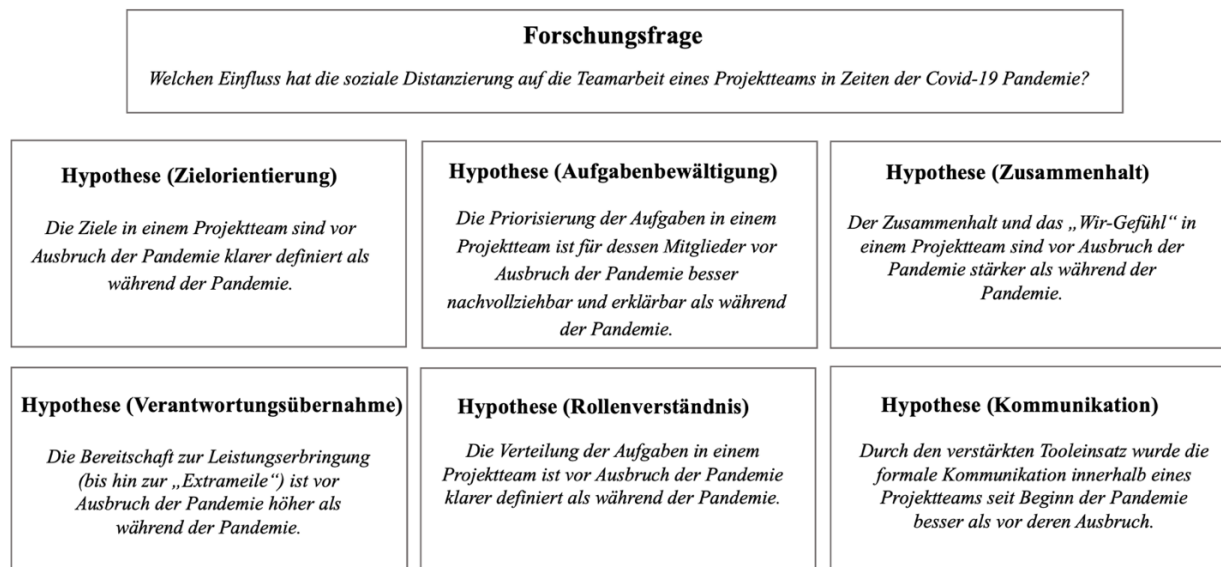


Abb. 7: Übersicht Forschungsfrage und Hypothesen (Eigene Darstellung).

Mit der qualitativen Vorgehensweise besteht die Möglichkeit, diesen Forschungsgegenstand zu untersuchen. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, können mit der qualitativen Methode die subjektiven Sichtweisen der Forschungsgruppe in den Mittelpunkt gestellt werden. Diese soeben genannten Eigenschaften sind aus dem theoretischen Rahmen entnommen. So können mittels der qualitativen Forschung ein aktuelles Bild des Forschungsgegenstands erzeugt, Defizite erkannt und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Dies wäre in dieser Form mithilfe einer quantitativen Methode nicht möglich. Die individuellen Antworten und unterschiedlichen Wahrnehmungen der Teilnehmenden können mithilfe qualitativer Vorgehensweisen detailliert gesammelt, kategorisiert und interpretativ ausgewertet werden. Neue und unerwartete Ergebnisse könnten sich herauskristallisieren, welche zur Diskussionserweiterung und zur Herleitung von weiterführenden empirischen Forschungen führen können.

3.1.2 Forschungsinstrument

Um den bestehenden Forschungsgegenstand zu untersuchen wird, wie soeben erörtert, die qualitative Methode herangezogen. In der qualitativen Forschung wird überwiegend mit offenen Befragungen gearbeitet. Heutzutage wird insbesondere das leitfadengestützte Experteninterview eingesetzt, welches als eines der beliebtesten Verfahren in der empirische Sozialforschung

gilt. Um sowohl explorative als auch hypothesenprüfende Forschungsfragen nutzen zu können, wird das Fachwissen von Expert*innen im Rahmen des leitfadengestützten Experteninterviews vorrangig genutzt (Liebold et al., 2009). Das leitfadengestützte Experteninterview findet auch für die vorliegende Arbeit Gebrauch.

Gemäß Pfadenhauer (2009) sind Expert*innen in einem leitfadengestütztes Experteninterview Fachleute, die über besondere Wissensbestände verfügen. Expert*innen verfügen über ein umfassenderes Wissen, welches sie nicht nur zur Problemlösung, sondern auch zur Erkenntnis und zur Begründung sowohl von Problemursachen als auch von Lösungsansätzen befähigt. Ein Experte kennt „typischerweise den Wissensbestand, der für ein bestimmtes Gebiet relevant ist, er hat einen Überblick über einen Sonderwissensbestand und kann innerhalb dessen prinzipielle Problemlösungen anbieten bzw. auf Einzelfragen applizieren“ (Pfadenhauer, 2009, S. 452).

Somit zeichnet sich das leitfadengestützte Experteninterview dadurch aus, dass es auf eine bestimmte Zielgruppe zielt, die im Hinblick auf das spezielle Forschungsdesign spezifisches Wissen mitbringt. Das leitfadengestützte Experteninterview richtet sich an eine Zielgruppe, die hinsichtlich der jeweiligen Forschungsfragen einen deutlichen Wissensvorsprung aufweist. Das Experteninterview eignet sich zur „Exploration des Unbekannten“ (Liebold et al., 2009, S. 36) und definiert sich „über die spezielle Auswahl und den Status der Befragten“ (Helfferich, 2022, S. 875). Das Forschungsinteresse kann informationsbezogen sein und die Aussagen werden als faktische Befunde genommen. Das Interesse kann sich aber auch auf die Rekonstruktion von Expertenwissen richten, wenn z. B. „die Konstitution eines Sonderwissens eingebettet in einem spezifischen sozialen Kontext von spezialisierten Professionen untersucht wird“ (Helfferich, 2022, S. 887).

Mittels der Methode leitfadengestützter Experteninterviews können der Status Quo der Teamarbeit in Projektteams erfragt und Veränderungen, welche die Covid-19 Pandemie mit sich brachte und bringt, identifiziert werden. Auch kann untersucht werden, inwiefern die Digitalisierung Einfluss auf die Teamarbeit hat. Die Expert*innen sind hierbei Mitglieder in Projektteams oder in Projektgovernancerollen tätig, da diese Zielgruppe das benötigte Fachwissen mit sich bringt. Um eine signifikante Aussage treffen zu können, wurde ein standardisierter Leitfaden mit offenen Fragen erstellt. „Um sowohl eine inhaltliche Fokussierung als auch eine selbstläufige Schilderung zu gewährleisten, kommt ein offen und unbürokratisch zu

handhabender Leitfaden zum Einsatz, der hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen lässt“ (Liebold et al., 2009, S. 53). Laut Liebold et al. (2009) gehört mit dieser Vorgehensweise das Experteninterview zu den offenen Verfahren und entspricht damit den Grundannahmen des interpretativen Paradigmas (Liebold et al., 2009).

Das leitfadengestützte Experteninterview ist durch qualitative Elemente gekennzeichnet, um konkrete Ergebnisse durch die Teilnehmenden erhalten zu können. Ferner ist das Interview deduktiv auf theoretischer Basis entworfen worden. Die konzipierten Fragen sind in sieben Themenbereiche eingeteilt und thematisieren folgende Relevanz: demografische Fragen zur Person, Eigenschaften funktionierender Projektteams, Teamarbeit vor Pandemiebeginn, soziale Distanzierung als Maßnahme zur Bekämpfung der Pandemie, Teamarbeit nach Pandemiebeginn, Homeoffice als neues Arbeitsmodell und Digitalisierung als schleichender Einflussfaktor. Folgende Tabelle gibt einen Überblick der gestellten Fragen.

Konzipierte Fragen zum Thema „Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“
In welcher Branche sind Sie tätig?
Wie lange arbeiten Sie schon in einem Projektteam?
Welche Rolle haben Sie in Ihrem derzeitigem Projektteam?
Was sind für Sie die Kennzeichen funktionierender Projektteams bzw. was macht für Sie eine gute Teamarbeit aus?
Wie bewerten Sie Ihre Teamarbeit vor Ausbruch der Pandemie?
Welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften haben Sie in Ihrer Teamarbeit wahrgenommen?
Was haben Sie an Ihrer Teamarbeit als verbesserungswürdig empfunden?
Um das Virus bestmöglich aufhalten zu können, wurde als behördliche Maßnahme „Social Distancing“ eingeführt. Wie hat sich die soziale Distanzierung auf Ihre Teamarbeit ausgewirkt?
Welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften nehmen Sie in Ihrer derzeitigen Teamarbeit wahr?
Was empfinden Sie an Ihrer derzeitigen Teamarbeit als verbesserungswürdig?
Wie stehen Sie zum Konzept „Homeoffice“ in Zusammenhang mit Projektarbeit?
Angesichts der zunehmenden Digitalisierung haben Arbeitnehmer*innen die Möglichkeit organisationsübergreifend zusammenzuarbeiten. Dieser Trend wird durch die Entwicklung kollaborativer digitaler Technologien unterstützt. Infolgedessen sind neue Arbeitsformen entstanden und in Konsequenz auch neue Formen von Teams, die sogenannten virtuellen Teams. Denken Sie, dass dieser Trend Einfluss auf die zukünftige Arbeit von Projektteams hat? Wenn ja, inwiefern?

Tab. 2: Konzipierte Fragen zum Thema „Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“ (Eigene Darstellung).

Ferner sind zu den 12 offenen Fragen neun Skalenfragen gestellt, um ein signifikanteres Ergebnis erzielen zu können. Die Teilnehmenden können zwischen Skalenwert eins „trifft gar nicht zu“ und Skalenwert fünf „trifft voll zu“ die Aussagen einordnen und ihre Begründung nennen, warum sie diesen Wert gewählt haben. Die nächste Tabelle gibt einen Überblick der gestellten Skalenfragen.

Skalenfragen zum Thema „Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“
Die Ziele in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.
Die Priorisierung der Aufgaben in meinem Team war für meine Teammitglieder und mich vor Ausbruch der Pandemie besser nachvollziehbar und erklärbar als während der Pandemie.
Der Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie stärker als während der Pandemie.
Die Bereitschaft zum Leistungserbringung (bis hin zur „Extrameile“) war vor Ausbruch der Pandemie höher als während der Pandemie.
Die Verteilung der Aufgaben in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.
Durch den verstärkten Tooleinsatz wurde die Kommunikation innerhalb meines Teams seit Beginn der Pandemie besser als vor dem Ausbruch.
Die Pandemie hat den Einflussfaktor „Digitalisierung“ im Unternehmen und somit in Teams verstärkt bzw. beschleunigt.
Digitalisierung und virtuelle Teams bringen eine grundlegende Änderung in der Arbeit von Projektteams mit sich.
Die Anwendung des Konzepts „Homeoffice“ wirkt sich negativ auf die Teamarbeit in Projektteams aus.

Tab. 3: Skalenfragen zum Thema „Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“ (Eigene Darstellung).

Das leitfadengestützte Experteninterview besteht somit aus insgesamt 12 offenen Fragen und neun Skalenfragen, die von den Teilnehmenden freiwillig beantwortet wurden. Durch dieses Format werden Aussagen gesammelt, die zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden. Die gestellten Fragen und Aussagen richten sich nach der relevanten Thematik und sind so formuliert, dass die Expert*innen sich gut in die Fragen hineindenken können. Das leitfadengestützte Experteninterview befindet sich im Anhang B (siehe Anhang B).

3.1.3 Stichprobe und Pretest

Die Stichprobe setzt sich aus insgesamt zehn Befragten zusammen. Unter den Befragten befinden sich eine weibliche Expertin und neun männliche Experten. Die zehn Expert*innen unterscheiden sich in Geschlecht, in der Rolle des Projektteams sowie in ihren Berufsjahren. Da es

sich um eine qualitative Studie handelt, welche ihr Augenmerk auf das Meinungsbild und die individuelle Erfahrung mit Bezug auf die soziale Distanzierung und ihre Auswirkungen auf die Teamarbeit legt, ist das Geschlecht für den weiteren Verlauf irrelevant. Tabelle 4 gibt einen demografischen Überblick über die zehn Expert*innen.

Stichprobe	Branche	Berufsjahre	Projektrolle
Experte A	Unternehmensberatung	7 ½ Jahre Berufserfahrung	Projektleiter*in
Experte B	Plastikverpackungsbranche	30 Jahre Berufserfahrung	Projektleiter*in
Experte C	Klimaanlagebranche	20 Jahre Berufserfahrung	Projektleiter*in
Experte D	Finanzberatung	4 Jahre Berufserfahrung	Projektleiterassistent*in
Experte E	Edelstahlbranche	8 Jahre Berufserfahrung	Projektleiter*in
Experte F	Chemiebranche	12 Jahre Berufserfahrung	Lenkungsausschuss
Experte G	Edelstahlbranche	6 Jahre Berufserfahrung	Projektleiter*in
Experte H	IT-Branche	15 Jahre Berufserfahrung	Projektleiter*in
Experte I	Finanzbranche	4 ½ Jahre Berufserfahrung	Projektleiter*in
Experte J	Beratungsbranche	10 Jahren Berufserfahrung	Projektleiter*in

Tab. 4: Überblick Stichprobe (Eigene Darstellung).

Die befragten Personen sind in der Rolle als Projektleiter*in, als Projektleiterassistent*in oder im Lenkungsausschuss tätig. Unter einem Lenkungsausschuss ist eine Art Steuerungsgremium zu verstehen, dass in Projekten eingesetzt wird, um die Fortschritte des Projekts zu überwachen. Ein Lenkungsausschuss kommt in einer Organisation vor allem dann zum Einsatz, wenn mehrere Projekte nacheinander oder nebeneinander durchgeführt werden. Er trifft sich regelmäßig, um den Fortschritt des Projekts zu besprechen und sicherzustellen, dass die Projektteams seine Ziele erreichen. Der Lenkungsausschuss besteht in der Regel aus den wichtigsten Stakeholdern des Projekts und hat die Macht, das Projekt anzupassen, wenn sich herausstellt, dass das Projekt nicht wie geplant verläuft (Homburg & Partner, 2021).

Die Suche nach der geeigneten Stichprobe für das leitfadengestützte Experteninterview erfolgte über eigene berufliche Kontakte, über den privaten Bekanntenkreis als auch über die Betreuungsperson der Universität Wien. Die Ansprache verlief per E-Mail. Die Durchführung erfolgte über die Software Zoom. Nach der Kontaktaufnahme und Einverständnis der Teilnehmenden wurde per E-Mail das bevorstehende Interview terminiert und ein Zugangslink für die Software

Zoom versendet. Alle zehn Expert*innen erklärten sich bereit, eine Einverständniserklärung zu unterzeichnen und waren bereit das Interview durchzuführen. Hierbei ist anzumerken, dass alle zehn angesprochenen Expert*innen darauf hingewiesen worden sind, dass die Teilnahme an der Befragung freiwillig ist und die Vertraulichkeit und Anonymität gewahrt wird.

Das Augenmerk mit Bezug auf die Akquise der Stichprobe lag darauf, dass die Befragten in Projektteams tätig sind und genug Berufserfahrung mit sich bringen, um einen Vergleich der Teamarbeit vor und nach Ausbruch der Pandemie anstellen zu können. Alle zehn Proband: *innen bringen diese Voraussetzungen mit sich und daher gelten sie auch als Expert*innen in der untersuchten Studie.

Der Titel der Einverständniserklärung “Befragung zum Thema Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“ gibt den Teilnehmenden bereits einen ersten Hinweis auf das untersuchte Forschungs-konstrukt. Mit einer kurzen und präzisen Einleitung bzw. Beschreibung wird die befragte Person direkt über die Autorin, das Ziel des Interviews als auch zu dessen Ablauf und Inhalt informiert. Neben der Relevanz der Thematik wird auch die Dauer des Interviews verdeutlicht. Die Einverständniserklärung wurde in Microsoft Word erstellt, per E-Mail an die zu befragenden Expert*innen versendet und unterschrieben zurückgeschickt. Die Einverständniserklärung befindet sich im Anhang C (siehe Anhang C).

Um der Zielgruppe ein verständnisvolles und reibungsloses Interview ermöglichen zu können, setzt die vorliegende Arbeit auf qualitative Pretests. Das Ziel eines Pretests ist es, „mögliche Probleme der Befragungspersonen beim Beantworten zu identifizieren, um das Instrument dann entsprechend zu verbessern“ (Döring et al., 2016, S. 411). Das leitfadengestützte Experteninterview wurde im Vorfeld mit einer weiteren Person aus dem Bekanntenkreis durchgeführt, welche der Zielgruppe entspricht und die Voraussetzung für eine Expert*in erfüllt. Diese Person nahm jedoch nicht an der Hauptuntersuchung teil, sondern dient als Tester für die Hauptuntersuchung. Verbesserungsvorschläge wurden aufgegriffen und in die Hauptuntersuchung miteinbezogen. Auch wurde während des Pretests die Dauer des Interviews evaluiert.

3.1.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

Bei jeder empirischen Forschung stellt sich die Frage nach der Qualität des Messvorgangs. Diese beeinflusst den Untersuchungserfolg und die Aussagefähigkeit der Ergebnisse. Messfehler können bei jedem Messvorgang entstehen. Daher muss es bei der empirischen Forschung

das Ziel sein, die Messqualität zu beurteilen und Messfehler zu minimieren (Himme, 2009). Wie lassen sich also in einer qualitativen Forschung subjektive Sichtweisen, Alltagswissen und weitere Gegenstände einer qualitativen Forschung verlässlich ermitteln, um eine gewisse Qualität der Forschung gewährleisten zu können (Flick, 2022)?

Häufig werden in der qualitativen Forschung die klassischen drei Gütekriterien *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* kritisch angesehen, da einige Aspekte dieser Gütekriterien im Gegensatz zu der quantitativen Forschung nicht die gleiche Anwendung finden kann (Hussy et al. 2013). Gemäß Himme (2009) lassen sich die folgenden drei Hauptgütekriterien wie folgt definieren:

Objektivität: „Messergebnisse liegen vor, wenn verschiedene Personen, die die Messungen unabhängig voneinander vornehmen, zu den gleichen Messergebnissen gelangen“ (Himme, 2009, S. 485).

Reliabilität: „Die Reliabilität betrifft die Zuverlässigkeit und Stabilität eines Messinstruments. Das Kriterium bezieht sich auf die Frage, wie gemessen wird, und fordert, dass die Messergebnisse bei wiederholter Messung reproduzierbar sein sollten“ (Himme, 2009, S. 485).

Validität: „Die Validität bezieht sich auf die Gültigkeit und materielle Genauigkeit eines Messinstruments. Im Rahmen der Validitätsprüfung ist zu fragen, ob mit einem Messinstrument, das gemessen wird, was gemessen werden soll“ (Himme, 2009, S. 485).

Beim leitfadengestützten Experteninterview wird die Subjektivität als Gütekriterium herangezogen, um soziale und kommunikative Effekte in der Gestaltung und Interpretation des Interviews zu berücksichtigen. Es wird unterschieden zwischen methodisch kontrollierter und reflektiver Subjektivität und nicht reflektierter Subjektivität, die den wissenschaftlichen Ansprüchen nicht genügt. Reliabilität wird im qualitativen Sinne als die Einbeziehung der Kontextgebundenheit der Textgenerierung verstanden, indem sowohl die Gestaltung des Interviews als auch die Auswertung die spezifische Entstehung des Textes berücksichtigen. Um die Validität in qualitativer Forschung sicherzustellen, können die Prinzipien der Offenheit und Fremdheit in der Erhebungssituation angewendet werden. Eine offene Erhebung ermöglicht die Entfaltung

des subjektiven Sinns und führt somit zu einer angemessenen und valideren Erhebung (Helferich, 2022).

Die Datenanalyse erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zählt zu den Gütekriterien *Nachvollziehbarkeit*, *Triangulation* und *Reliabilität*. *Nachvollziehbarkeit* bedeutet, dass durch die Anwendung der vorgegebenen Arbeitsschritte einer Inhaltsanalyse das Verfahren nachvollziehbar wird, weil die Arbeitsschritte, die zur Interpretation des Inhalts vollzogen werden, vorab festgelegt sind. Das zweite Gütekriterium *Triangulation* sagt aus, dass die Ergebnisse der Auswertung mit den Ergebnissen anderer Studien vergleichbar sein sollen. Mit *Reliabilität* ist damit gemeint, dass nach einer endgültigen Erstellung des Kategoriensystems bzw. des Kodierleitfadens eine weitere Person unabhängig von der ersten Person sämtliche Textstellen in das gleiche Kategoriensystem einordnen soll. Der Grad der Übereinstimmung kann somit ermittelt werden (Ramsenthaler, 2013).

Um diesen Gütekriterien gerecht zu werden, wurde für das Gütekriterium Reliabilität eine Auswertung durch eine zusätzliche Person durchgeführt. Diese Person wurde mit der Thematik vertraut gemacht und über ihre Bedeutung und Funktion aufgeklärt. Die Vorgehensweise entsprach der gleichen Vorgehensweise, wie von der verfassenden Person der vorliegenden Arbeit. Ziel dieser Zweitauswertung ist es eine bestmögliche Qualitätssicherung zu gewährleisten und festzustellen, ob die Auswertung durch eine andere Person zu anderen Resultaten führt. Stellt sich heraus, dass dies nicht der Fall ist, ist die Reliabilität in dieser Forschung gewährleistet.

3.2 Datenaufbereitung und Datenanalyse

3.2.1 Datenaufbereitung

Die Experteninterviews fanden über die Kommunikationssoftware Zoom statt. Mit dem Einverständnis der Teilnehmenden, wurde während des Interviews das Gespräch aufgezeichnet. Nach dem Durchführen der Interviews erfolgte die Transkription. Um die Audiodateien qualitativ analysieren zu können, gilt als erster Schritt die schriftliche Dokumentation von Audioaufnahmen. Mithilfe einer Transkriptionssoftware konnten diese Audioaufnahmen problemlos schriftlich festgehalten werden. Die vorliegende Studie nutzt dafür die kostenlose Software Trint. Diese Software wandelt Audiodateien in Word- und PDF Dokumente um. Alle zehn

Interviews wurden mit dieser Software fehlerfrei in schriftlicher Form dokumentiert. Die transkribierten Interviews befinden sich im Anhang E (siehe Anhang E).

Als nächster Schritt wurden diese zehn transkribierten Textdokumente auf MAXQDA hochgeladen, eine computergestützte qualitative Daten- und Textanalysesoftware. Diese Software besitzt eine breite Auswahl an Optionen, Textdokumente, PDFs, Video- oder Audiodateien zu analysieren. MAXQDA importiert z. B. transkribierte Interviews und ermöglicht dann eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Sie bietet Möglichkeiten zur Unterstützung von qualitativen Inhaltsanalysen. Die Software beinhaltet bspw. zahlreiche Funktionen für eine digitale, fortgeschrittene Codierung, Transkription und Visualisierung von Dokumenten und Dateien (MAXQDA, 2021). Die Nutzung dieser Software für die Analyse der leitfadengestützten Experteninterviews wurde auch von dieser vorliegenden Studie genutzt. Wie bereits erwähnt, strebt die vorliegende Arbeit eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring an und möchte anhand dieser Vorgehensweise Antwort auf die Forschungsfrage finden. Somit dient MAXQDA als geeignete Software. Nach dem Importieren der Dateien erfolgte die Analyse. In Kapitel 6 *Schlussbetrachtung* wird nochmal kritisch auf die Stärken und Schwächen dieser Software zurückgeblickt.

3.2.2 Datenanalyse

Nachdem die leitfadengestützten Experteninterviews aufbereitet worden sind, erfolgt als nächster Schritt die Datenanalyse. Auch hier ist die Datenanalyse auf die computergestützte Variante zurückzuführen, mittels der obig genannten computergestützte Software MAXQDA.

Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring soll die Realisierung des Forschungsziels unterstützt werden. Das Grundkonzept der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring besteht darin, „Texte systematisch zu analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet“ (Ramsenthaler, 2013, S. 23). Die qualitative Inhaltanalyse stellt eines der meistgenutzten Instrumente zur Textanalyse dar. Der Kernpunkt dieser Vorgehensweise besteht in „ihrem systematischen, regelgeleiteten analytischen Vorgehen“ (Mayring, 1994, S. 159). Es lässt sich festhalten, dass das Augenmerk dieser Analyse darin besteht, Inhalte von Interviews auszuwerten. Es geht um eine präzise Zusammenfassung des Textes, „die den im Text enthaltenen Sinn in sogenannten Kategorien darstellt, die ihrerseits in einem System organisiert sind“ (Ramsenthaler, 2013, S. 23).

Die vorliegende Studie bezieht sich auf die strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse. Ziel der strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse ist es, „bestimmte Aspekte aus dem Material herausfiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen, oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring, 1994, S. 164). Bei dieser Vorgehensweise handelt es sich um eine deduktive Kategorienanwendung, bei dem das Kategoriensystem vorab theoriegeleitet entwickelt und dann an den untersuchenden Text angewendet wird. Ein zentrales Hilfsmittel stellt ein Kodierleitfaden dar. Dieser enthält für jede Kategorie eine Definition und Kodierregeln zur Abgrenzung zwischen den Kategorien (Mayring et al., 2019). Ohne ein präzises Kategoriensystem lässt sich die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nicht signifikant durchführen. „Das Kategoriensystem mit Kategorien, Unterkategorien und Kategoriendefinitionen stellt den in den ausgewerteten Texten enthaltenen latenten Sinn dar“ (Ramsenthaler, 2013, S. 23). Es geht also darum, eine gewisse Struktur aus dem untersuchten Material zu entnehmen und alle relevanten Textbestandteile auf die jeweiligen, passenden Ober- und Unterkategorien zuzuordnen (Mayring, 1994).

Wie wurde nun die strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse angewendet? Das Ablaufmodell der strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse umfasst insgesamt neun Schritte. Nachfolgende Übersicht zeigt eine bildliche Darstellung der Vorgehensweise.



Abb. 8: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (Ramsenthaler, 2013, S. 26).

In Anlehnung an Ramsenthaler (2013) wurde wie folgt vorgegangen: Der erste Schritt in der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse besteht darin, das Material festzulegen. In diesem Fall wurde das leitfadengestützte Experteninterview als Material herangezogen. Alle Aussagen, die Rückschlüsse auf die Forschungsfrage zulassen, wurden den festgelegten Ober- und Unterkategorien zugeordnet und später interpretativ ausgewertet. Alle Bemerkungen, die Bezug zur Forschungsfrage nehmen, wurden in Betracht gezogen (Ramsenthaler, 2013). Der zweite Schritt besteht darin, die Entstehungssituation des Materials zu analysieren. Das heißt, es geht darum zu untersuchen, wie das Material produziert wurde und wer die befragten Personen waren. Anhand der verfügbaren Literatur wurden Fragen entwickelt, die sich auf die Forschungsfrage und Hypothesen beziehen. Die konzipierten Fragen werden in Kapitel 3.1.2 *Forschungsinstrument* näher untersucht.

Der nächste Schritt besteht darin, die formalen Merkmale des Materials zu analysieren, d. h. in welcher Form das zu untersuchende Material vorliegt. In diesem Fall sind es die Interviewtranskripte, die untersucht werden. Das Augenmerk liegt dabei auf den inhaltlichen Aussagen der Befragten. Nach der Beschreibung des Ausgangsmaterials geht es weiter mit der Bestimmung der Fragestellung der Analyse, welche Schritt vier und Schritt fünf zugeordnet werden. In Schritt vier wird die Richtung der Analyse bestimmt und Schritt fünf beschäftigt sich mit der theoretischen Differenzierung der Fragestellung. Wie Ramsenthaler (2013) betont: "Ohne spezifische Fragestellung würde der Inhalt ohne Fokus interpretiert werden" (Ramsenthaler, 2013, S. 27). Es geht also darum, den Fokus der Interpretation festzulegen.

In dieser Studie richtet sich der Fokus der Interpretation auf die subjektive Wahrnehmung und das Erleben der einzelnen Experten. Es wird untersucht, ob und wie die soziale Distanzierung Auswirkungen auf die Teamarbeit in Projektteams hat und ob das Homeoffice als neues Arbeitsmodell und die zunehmende Digitalisierung eine neue Form der Teamarbeit in Projektteams hervorruft. Um diesen Ansatz zu überprüfen, werden Hypothesen formuliert. Diese Hypothesen untersuchen die Annahme und bilden Schritt fünf, in dem die Fragestellung differenziert wird.

Es lässt sich festhalten, dass das „Herzstück der Inhaltsanalyse in der Entwicklung und Durchführung des Ablaufmodells besteht“ (Ramsenthaler, 2013, S. 28). Es folgen daher die Schritte sechs und sieben - die Bestimmung der Analysetechnik sowie die Definition und Entwicklung

der Analyseeinheit. Dafür wurde ein Kodierleitfaden entwickelt. Nach einem Probedurchgang fand eine Überarbeitung des Kodierleitfadens statt (Flick, 2022). Folgende Abbildung dient als kleine Übersicht, damit der/die Leser*in eine bildliche Vorstellung des Kodierleitfadens gewinnen kann:

Kategorie	Frage	Definition	Kodierregel
Oberkategorie 1: Demografische Fragen			
Unterkategorie 1.1: Branche	<i>In welcher Branche sind Sie tätig?</i>	Hiermit ist die Branchenart gemeint, wo Mitarbeitende projektbasiert arbeiten.	Umfasst die Industriebranche, die Bankbranche bis hin zur Beratung. Umfasst jegliche Art von Branche in der Wirtschaft, wo Mitarbeitende projektbasiert arbeiten.
Unterkategorie 1.2: Berufserfahrung	<i>Wie lange arbeiten Sie schon in einem Projektteam?</i>	Hiermit sind die Berufsjahre in einem Projektteam gemeint.	Kann Wochen, Monate und/oder Jahre in einem Projektteam gemeint sein.
Unterkategorie 1.3: Projektrolle	<i>Welche Rolle haben Sie in Ihrem derzeitigem Projektteam?</i>	Hiermit ist die Rolle in einem Projektteam gemeint.	Umfasst alle Rollen in einem Projektteam, z. B. eine Führungsposition bis hin zu einem helfenden Assistenten.

Abb. 9: Übersicht Kodierleitfaden (eigene Darstellung).

Zu jeder entwickelten Oberkategorie entstanden auch Unterkategorien. Die Kategorien wurden deduktiv aus der vorliegenden Literatur entwickelt, da auf Basis der Literatur die Hypothesen und somit auch die Fragen für das leitfadengestützten Interview erstellt worden sind. Der vollständige Kodierleitfaden befindet sich im Anhang A (siehe Anhang A).

Im letzten Schritt findet die Analyse des Materials statt, sprich Schritt acht. Nachdem die Interviews transkribiert worden sind, wurden sie mithilfe der Textanalysesoftware MAXQDA aufbereitet. Anschließend erfolgte die Analyse, sprich die systematische Kodierung anhand des erstellten Kodierleitfadens. Nachdem alle acht Schritte ordnungsgemäß durchgeführt worden sind, folgt der letzte Schritt - Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung, welcher im nächsten Kapitel thematisiert wird.

Wie schon erwähnt besteht das leitfadengestützte Experteninterview aus insgesamt 12 offenen Fragen und neun Skalenfragen. Die 12 offenen Fragen und die neun Skalenfragen wurden im Kodierleitfaden berücksichtigt. Auf Basis dessen konnten die Ober- und Unterkategorien formuliert werden und mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert werden. Zusätzlich zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurde der Durchschnitt der neun

Skalenfragen berechnet. Die Durchschnittswerte der jeweiligen Skalenfragen sollen zusätzlich Auskunft darüber geben, wie die einzelnen Fragen im Durchschnitt eingeschätzt werden. Die vollständige Auswertung befindet sich im Anhang D (siehe Anhang D).

4. Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse vorgestellt. Relevante Ergebnisse werden präsentiert und durch entsprechende Visualisierungen unterlegt. Dies erfolgt schrittweise entlang des logischen Inhaltspfades der einzelnen Themenbereiche des Experteninterviews. Die relevanten Aussagen der befragten Personen werden für sich chronologisch präsentiert und interpretativ ausgewertet.

Folgende Themenbereiche sind in der vorliegenden Arbeit qualitativ untersucht worden: demografische Aspekte, Eigenschaften funktionierender Projektteams, Teamarbeit vor und nach Pandemieausbruch, die soziale Distanzierung als Maßnahme, Homeoffice als Arbeitsmodell und zum Schluss virtuelles Zusammenarbeiten für zukünftige Projektteams. Diese Themenbereiche sind in der nächsten Abbildung als Oberkategorien bildlich dargestellt.



Abb. 10: Überblick Oberkategorien (eigene Darstellung).

Die Aussagen der jeweiligen Befragten sind diesen sieben Oberkategorien zugeordnet. Wie schon in Kapitel 3.1.2 *Forschungsinstrument* thematisiert, beziehen sich die offenen Fragen als auch die Skalenfragen auf die Person selbst, auf das Meinungsbild des Befragten über funktionierende Teamarbeit und auf die Teamarbeit vor und nach Ausbruch der Pandemie. Ferner beziehen sich die Fragen auf die Themenfelder Digitalisierung und Homeoffice als neues Arbeitsmodell. Gemäß des Kodierleitfadens sind die Antworten der jeweiligen Befragten den entsprechenden Ober- und Unterkategorien zugeordnet. Es wurden keine Fragen ausgelassen und alle inhaltlichen, relevanten Aussagen wurden herangezogen. Schlussendlich ergaben sich insgesamt 308 kodierte Antworten auf zehn transkribierte Interviews, die zu den jeweiligen Ober-

bzw. Unterkategorien zugeordnet wurden. Die kodierten Antworten werden im weiteren Verlauf auch als Segmente bezeichnet.

Folgende Abbildung 11 zeigt das vollständige Kodiersystem mit den entsprechenden Ober- und Unterkategorien. Jede einzelne Kategorie ist mit einer eigenen Farbe gekennzeichnet. Wie sich auch hier erkennen lässt, ergaben sich sieben Oberkategorien. Auf diese sieben Oberkategorien ergaben sich verteilt 18 Unterkategorien. Bspw. konnten 20 Segmente zur Unterkategorie *positive Eigenschaften der Teamarbeit vor Pandemiebeginn* zugeordnet werden. Zur Unterkategorie *positive Eigenschaften der Teamarbeit nach Pandemiebeginn* wurden insgesamt 18 Segmente herauskodiert. Diese ergeben summiert 38 Segmente und werden anschließend für den weiteren Verlauf zur Interpretation der Kategorien *Teamarbeit vor Pandemiebeginn* und *Teamarbeit nach Pandemiebeginn* herangezogen.

Farbe	Kategorien	kodierte Antworten (alle Dokumente)
●	1. Demografische Fragen	0
●	1. Demografische Fragen\1.1 Branche	10
●	1. Demografische Fragen\1.2 Projektrolle	10
●	1. Demografische Fragen\1.3 Berufserfahrung	10
●	2. Eigenschaften funktionierender Projektteams	30
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn	0
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.1 Meinungsbild der Teamarbeit vor Pandemiebeginn	16
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.1 Meinungsbild der Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.1.1 Positive Eigenschaften der Teamarbeit vor Pandemiebeginn	20
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.1 Meinungsbild der Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.1.2 Verbesserungspotentiale der Teamarbeit vor Pandemiebeginn	13
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.2 Hypothese Zielorientierung	10
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.3 Hypothese Aufgabenbewältigung	11
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.4 Hypothese Zusammenhalt	12
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.5 Hypothese Verantwortungsübernahme und Motivation	10
●	3. Teamarbeit vor Pandemiebeginn\3.6 Hypothese Rollenverständnis	10
●	4. Soziale Distanzierung als Maßnahme	29
●	5. Teamarbeit nach Pandemiebeginn	0
●	5. Teamarbeit nach Pandemiebeginn\5.1 Meinungsbild der Teamarbeit nach Pandemiebeginn	0
●	5. Teamarbeit nach Pandemiebeginn\5.1 Meinungsbild der Teamarbeit nach Pandemiebeginn\5.1.1 Positive Eigenschaften der Teamarbeit nach Pandemiebeginn	18
●	5. Teamarbeit nach Pandemiebeginn\5.1 Meinungsbild der Teamarbeit nach Pandemiebeginn\5.1.2 Verbesserungspotentiale der Teamarbeit nach Pandemiebeginn	13
●	5. Teamarbeit nach Pandemiebeginn\5.2 Hypothese Kommunikation	10
●	6. Homeoffice als neues Arbeitsmodell	19
●	6. Homeoffice als neues Arbeitsmodell\6.1 Hypothese Homeoffice	12
●	7. Meinungsbild Digitalisierung und virtuelle Teams als Trend	25
●	7. Meinungsbild Digitalisierung und virtuelle Teams als Trend\7.1 Hypothese Digitalisierung als Einflussfaktor in der Arbeit	10
●	7. Meinungsbild Digitalisierung und virtuelle Teams als Trend\7.2 Hypothese Digitalisierung als beschleunigter Einflussfaktor	10

Abb. 11: Überblick vollständiger Kodiersystem mit kodierten Segmenten (eigene Darstellung).

Die Studie bedient sich strukturierter Experteninterviews. Aus diesem Grund wurde es der teilnehmenden Person selbst überlassen zu entscheiden, wie viel Input sie zu jeder gestellten Frage geben möchte. Das Augenmerk des Interviews liegt darin, allen Teilnehmenden die gleichen Fragen zu stellen und allen Teilnehmenden die gleiche Möglichkeit zu geben, von sich aus zur untersuchten Thematik ihr Expertenwissen zu berichten. Folgende Tabelle 5 zeigt, wie viele relevante Antworten aus den jeweiligen Interviews entnommen werden konnten. Bei einigen Interviews wurden mehr Segmente herauskodiert, bei anderen Interviews weniger.

Wie sich aus Tabelle 5 erkennen lässt, wurde bspw. von dem ersten durchgeführten Interview (*Expert*in A*) 39 kodierte Segmente kodiert, bei dem nächsten Interview (*Expert*in B*) ergaben sich 30 Segmente. Tabelle 5 zeigt, wie viele relevante Aussagen insgesamt aus den jeweiligen Interviews entnommen werden konnte. Auch hier zeigt sich, dass es insgesamt 308 kodierte Antworten auf zehn transkribierte Interviews sind, die zu den jeweiligen Ober- bzw. Unterkategorien zugeordnet sind. Nichtsdestotrotz gelten alle kodierte Segmente als gleich relevant, da es um den inhaltlichen Fokus der Aussagen geht und nicht um die Häufigkeit. Im nächsten Schritt wird auf die Darstellung und Interpretation der einzelnen Ober- und Unterkategorien eingegangen. Ferner werden die wichtigsten Segmente dieser jeweiligen Kategorien präsentiert.

Stichprobe	Anzahl kodierte Antworten
Experte A	39
Experte B	30
Experte C	29
Experte D	34
Experte E	32
Experte F	30
Experte G	24
Experte H	31
Experte I	30
Experte J	29

Tab. 5: Überblick kodierte Segmente aus den jeweiligen Interviews (eigene Darstellung).

4.1 Demografische Fragen

Ziel des ersten Themenblocks ist es, den demografischen Hintergrund der Expert*innen zu erfahren. Die ersten drei Fragen des Interviews „*in welcher Branche sind Sie tätig*“, „*wie lange arbeiten Sie schon in einem Projektteam*“ und „*welche Rolle haben Sie in Ihrem derzeitigen Projektteam*“ thematisieren dieses Vorhaben. In diesem untersuchten Themenblock ergab sich eine Oberkategorie mit insgesamt drei Unterkategorien. Folgende Abbildung 12 demonstriert diese drei Kategorien.

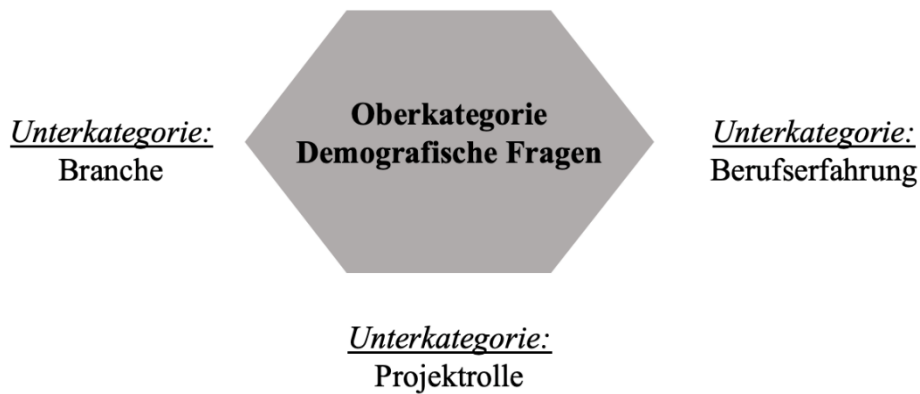


Abb. 12: Zusammenfassung Themenblock Teil 1 (eigene Darstellung).

Für das empirische Vorhaben ist es von Relevanz, das Berufsfeld, die Berufsjahre und die Projektrolle zu erfassen. Wie schon ausführlich in Kapitel 3.1.3 *Stichprobe und Pretest* vorgestellt, zählen die zehn ausgewählten Befragten als Experte*innen, da sie das benötigte Fachwissen mit sich bringen. Sowohl ihr Tätigkeitsfeld, ihre Berufserfahrung als auch ihre Rolle in ihrem Projektteam machen sie zur geeigneten Zielgruppe. Somit können ihre Aussagen hinsichtlich des Themas „*Auswirkungen von Social Distancing auf die Teamarbeit*“ als Fachwissen in Betracht gezogen werden.

Das Berufsfeld der Stichprobe erstreckt sich von der Unternehmensberatung, Edelstahl-, Chemie- und IT-Branche bis hin zur Finanzbranche. Alle zehn Experte*innen weisen eine Arbeits- erfahrung in der Projektarbeit von mindestens vier Jahren auf. Ferner lassen sich ihre Aussagen als qualitatives Fachwissen betrachten, da sie in ihrer Rolle als Projektleiter*innen, Assistent*innen und im Lenkungsausschuss viele Aussagen über die Teamarbeit vor und während der Covid-19 Pandemie berichten können.

„Ich bin in der Edelstahlbranche tätig. Ich habe in sehr vielen Projektteams gearbeitet, aber jetzt in dem jetzigen seit acht Jahren“ (Teilnehmer*in E).

„Ich bin aktuell in der Finanzbranche tätig. Ich arbeite bei der Raiffeisenbank in Wien. Ich bin Projektleiter und verantwortlich für die Optimierung von einem Onlinetool und auch für den Outcome von diesem Onlinetool in Niederösterreich“ (Teilnehmer*in I).

„Ich arbeite die letzten 12 Jahre in Projektteams. Ich sitze im Lenkungsausschuss und habe noch eine Rolle, wo ich auch als Projektleiter teilweise mit unterstütze“ (Teilnehmer*in F).

4.2 Eigenschaften funktionierender Projektteams

Ziel des zweiten Themenblocks ist es, herauszufinden wie weitreichend der Wissenstand und das Meinungsbild von Angestellten zum Thema funktionierender Teamarbeit in Projektteams ist. Zudem wurde untersucht, ob die aus der Theorie ausgearbeiteten Eigenschaften funktionierender Projektteams in der Realität bei den Befragten Anwendung findet. Um auch die Forschungsfrage beantworten zu können, ist es elementar wichtig den Vergleich zwischen der existierenden Literatur und den Aussagen bzw. dem Meinungsbild der Teilnehmenden zu untersuchen. Die Frage vier „*was sind für Sie die Kennzeichen funktionierender Projektteams bzw. was macht für Sie eine gute Teamarbeit aus?*“ dient diesem Vorhaben.

In Kapitel 2 *theoretischer Rahmen* wurde ausführlich über die Teamarbeit in Projektteams diskutiert. Sie wurde in verschiedenen Aspekten untergliedert und näher beleuchtet. Aus der Analyse konnten folgende Kerneigenschaften entnommen werden: *Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt, Rollenverständnis, Kommunikation, Verantwortungsübernahme und Motivation*. Aus diesem Grund ergab sich auch schlussendlich in diesem Themenblock eine einzelne Oberkategorie *Eigenschaften funktionierender Projektteams*. Unterkategorien mussten weder deduktiv noch induktiv hinzugefügt werden, da alle inhaltlich relevanten Segmente direkt zu dieser Oberkategorie kodiert werden können. Es lässt sich festhalten, dass die Kerneigenschaften funktionierender Projektteams bei den Expert*innen in der Realität Anwendung finden.

Ausgangslage für eine gut funktionierende Teamarbeit in Projektteams ist das Definieren von klaren Zielen. Die Zielformulierung ist von Wichtigkeit, weil damit ein kollektives Verständnis garantiert werden kann und individuelle Lösungssätze minimiert werden (Wastian et al., 2012). Gemäß der Auswertung finden sich diese Eigenschaft in der Praxis wieder. Die Stichprobe hebt die Wichtigkeit und Relevanz der Umsetzung von klaren Zielen in ihrem eigenen Team hervor. Zudem sei es der Grundstein für die erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Projektteam.

„*Erfolgreiche Umsetzung der Ziele. Die Ziele müssen dafür aber klar identifiziert werden*“ (Teilnehmer*in F).

*„Die Kennzeichnung funktionierender Projektteams würde ich sagen, einmal die Klarheit des Projektziels. Also worum geht es? Was wollen wir gemeinsam erreichen“ (Teilnehmer*in J).*

*„Ich glaube, eine gute Projekt- bzw. Teamarbeit macht aus, dass das Ziel gut definiert ist. Also alle müssen wissen, woran sie arbeiten. Und dann kann eben durch diese heterogene Darstellung der Teammitglieder das Ziel auch gut erreicht werden“ (Teilnehmer*in I).*

Ein weiterer wichtiger Faktor für gut funktionierende Teamarbeit ist das Rollenverständnis innerhalb eines Projektteams. Wie schon im theoretischen Rahmen erörtert, ist das Rollenverständnis von Vorteil, weil jede einzelne Person so ihrer Funktion im Team bewusst ist. Während der Interviews wurde auch genau diese Relevanz von der Stichprobe hervorgehoben. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für funktionierende Projektteams ist die klare Rollenverteilung, weil so eine Transparenz innerhalb eines Teams gewährleistet wird.

*„Ganz wichtig, dass wirklich ganz klare Rollen geklärt sind, dass jeder seine Rolle kennt, damit natürlich gemeint seine Aufgaben und das Gesamtziel. Beim Projekt sollte das grundsätzlich jedem klar sein“ (Teilnehmer*in H).*

*„Dann ist natürlich elementar, dass man beim Projektteam auch tatsächlich die Rollen definiert, dass man wirklich ganz klar die Verantwortlichkeiten der einzelne Teammitarbeiter festlegt“ (Teilnehmer*in F).*

*„Dass man schafft, effizient zu arbeiten. Dies schafft man vor allem dadurch, dass die Rollen klar definiert sind, so dass man weniger in den Abstimmungsmeetings diskutieren muss“ (Teilnehmer*in A).*

Zusätzlich zum Rollenverständnis zählt auch die Aufgabenbewältigung als weitere wichtige Kerneigenschaft erfolgreicher Zusammenarbeit. Hiermit ist gemeint, dass die Prioritäten im Team klar definiert sein sollen. Um effektiv an einem Projekt zu arbeiten, müssen Teammitglieder die Prioritäten klar strukturieren. Die Herausforderung hierbei ist es, gut zu koordinieren und Informationen rechtzeitig auszutauschen (West et al., 2018).

Projektteams stehen daher besonderen Herausforderungen gegenüber. Insbesondere in komplexen Projekten ist das Team bei der Aufgabenbewältigung von anderen Teams oder Bereichen abhängig. Diese Interdependenzen können zu Konflikten zwischen verschiedenen Teams

führen (Wastian et al., 2012). Werden diese Herausforderungen jedoch positiv umgesetzt, kann man von einem gut funktionierenden Team sprechen. Auch hier konnte diese Annahme bei den befragten Expert*innen Anwendung finden.

*„Ein Projekt ist ja zeitlich definiert mit einem Erfolg, was erzielt werden soll. Und letztendlich ist es auch ein Kennzeichen von einem guten Projekt, dass man weiß, was man bis wann gemeinsam erreichen möchte“ (Teilnehmer*in C).*

*„Ich glaube wirklich Transparenz zu den Rollen, zu den Aufgaben, zu den Timelines natürlich. Ich glaube, das ist mal das Essentielle“ (Teilnehmer*in H).*

*„Dann braucht es aus meiner Sicht so etwas wie ein Projektzeitplan, optimalerweise wie z. B. ein Meilenstein bzw. Zeitplan, den man verfolgt“ (Teilnehmer*in J).*

Eine weitere Eigenschaft die von den Befragten als relevant betrachtet wird, ist der Zusammenhalt. Diese Eigenschaft konnte auch in dem theoretischen Rahmen identifiziert werden. Um eine gute Zusammenarbeit zu garantieren, ist es wichtig, Konflikte zu vermeiden. Die Befragten assoziieren Zusammenhalt mit gegenseitigem Vertrauen und Unterstützung. Sie sehen diese als positive Effekte der Zusammenarbeit im Team. Gemäß der entnommenen Literatur werden Missverständnisse wahrscheinlicher, wenn Konflikte dominieren, Prioritäten nicht klar definiert sind oder Anstrengungen nicht gut innerhalb eines Teams koordiniert werden (Wastian et al., 2012). Diese Annahmen werden auch von den Expert*innen befürwortet.

*„Also gute Teamarbeit ist, glaube ich, wenn ein Team füreinander einsteht. Dass man sich gegenseitig aushilft und wenn sich keiner zu schade ist, für das Team einzustehen“ (Teilnehmer*in G).*

*„Und was nicht zu unterschätzen ist, man muss natürlich auch, sage ich mal, so einen Teamspirit haben, also dass man für die Sache kämpft, dass man das Ziel verstanden hat“ (Teilnehmer*in E).*

„Eine gute Beziehungsarbeit ist notwendig. Das habe ich auch sehr stark als meine Aufgabe wahrgenommen. Sich gut mit denen zu verstehen, sich gut mit denen zu vernetzen und für sie da sein. Das ist schon ein wesentlicher Punkt in einem guten Projektteam, wo man dann auch wirklich unter Druck und unter Hochdruck, obwohl nicht alles immer reibungslos funktioniert, wie man es sich wünscht, dann trotzdem es wirklich gut klappt, weil da die Chemie gut passt und der Teamspirit ein

*Guter ist. Dann kann man so gut wie alles schaffen, so schwierig die Herausforderungen auch dort sein mögen“ (Teilnehmer*in H).*

Ein weiterer und sehr wichtiger Faktor, der von den Befragten als Erfolgsfaktor für funktionierende Teamarbeit in Projektteams identifiziert worden ist, ist die Kommunikation. Laut den Befragten ist es wichtig, dass stets eine reibungslose Kommunikation zwischen den Teammitgliedern stattfindet. Eine positiv umgesetzte Kommunikation zählt als Voraussetzung für funktionierender Teamarbeit in Projektteams. Sie ist wesentliche Voraussetzung dafür, dass Kollaboration und Teamarbeit gelingen. Gute Kommunikation und erfolgreicher Wissensaustausch sind die Basis für Problemlösungen und Innovationen (Tietz et al., 2021). Dies wurde auch von der Stichprobe untermauert.

*„Ganz wichtig ist Kommunikation. Es spielt dabei keine Rolle, wie sie stattfindet. Die Hauptsache ist, dass sie stattfindet. Wie oft erlebe ich, dass in verschiedenen Dateien gearbeitet wird, weil jemand nicht weiß, dass es schon eine neue Version einer PowerPoint oder Excel Datei gibt. Wenn keine Kommunikation stattfindet, wird viel mehr Arbeit kreiert und die Prozesse oder die Arbeit im Grunde ineffizient gemacht. Von daher glaube ich, dass das wichtigste Element funktionierender Teamarbeit die Kommunikation ist“ (Teilnehmer*in D).*

*„Ein gut funktionierendes Projektteam ist auch dadurch gekennzeichnet, durch viel Kommunikation bei den Projekten, weil immer jeden Tag etwas anderes ist. Also viel, und sehr, sehr gute Kommunikation“ (Teilnehmer*in E).*

Des Weiteren konnte die Eigenschaft Verantwortungsübernahme und die dazugehörige Motivation bei den untersuchten Personen als Erfolgsfaktor funktionierender Projektteams festgestellt werden. Laut der vorhandenen Literatur und gemäß der befragten Stichprobe kann festgehalten werden, dass eine grundlegende erhöhte Bereitschaft zum Leistungseinsatz innerhalb eines Projektteams existieren sollte. Damit ist die Verantwortungsübernahme als Team, die Einsatzbereitschaft und das Engagement der einzelnen Teammitglieder gemeint. Die Teammitglieder werden sich desto eher für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen und für das Team einsetzen, je mehr die Personen sich untereinander akzeptieren, gegenseitig helfen, alle wichtigen Informationen in die Gruppe einbringen und sich als Team verstehen. Der Erfolg eines Teams ist auch darauf zurückzuführen, dass sich die Fähigkeiten der Teammitglieder ergänzen und durch eine funktionierende Zusammenarbeit so in Einklang gebracht werden, dass ein

gemeinsames Leistungsziel erreicht wird (Wastian et al., 2012). Dazu gehört auch die Motivation. Laut den entnommenen Aussagen zählt sie als sehr wichtige Eigenschaft eines erfolgreichen Teams.

*„Dass man auch Leute hat, die motiviert sind, sich in so einem Projekt einzubringen“ (Teilnehmer*in E)*

*„Also gute Teamarbeit ist, glaube ich, wenn ein Team füreinander einsteht. Dass man sich gegenseitig aushilft“ (Teilnehmer*in G)*

*„Dass man auf einer Wellenlänge ist, (...) sich einfach gut versteht“ (Teilnehmer*in A)*

Partnerschaftliches Verhalten, Teamvertrauen, gegenseitige Anerkennung, Achtung der fachlichen Qualifikationen und persönliche Integrität sind zusätzliche Eigenschaften, die aus der empirischen Studie entnommen werden können. Diese sind von den Expert*innen besonders hervorgehoben worden. Gemäß Zielasek (1995) genießen diese Eigenschaften einen hohen Stellenwert in Projektteams und finden somit auch in der Realität Anwendung.

*„Ein gutes Team oder gute Teamarbeit ist für mich, wenn die Stärken des Einzelnen gut eingesetzt werden können, also die Talente und die zur Verfügung stehenden Ressourcen gut ausgenutzt werden können. (...) wenn eine Aufgabe gemeinsam im Team erledigt wird, wo dann halt verschiedene Leute etwas beitragen, im Gegensatz zu einer Einzelbearbeitung durch einen Mitarbeiter. (...) Man entwickelt auch verschiedene Anknüpfungspunkte und Austauschpunkte außerhalb des eigentlichen Projektes. Und das ist grundsätzlich immer gut“ (Teilnehmer*in C)*

*„Mit einer gewissen Lockerheit das Projekt abwickeln kann und keiner das Gefühl hat, irgendwie negativen Druck oder Stress zu verspüren“ (Teilnehmer*in A).*

Alles in allem finden sich die Kerneigenschaften funktionierender Projektteams bei den Expert*innen wieder. Es lässt sich erkennen, dass die kodierten Segmente eine signifikante Ähnlichkeit zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen aufweisen. So zeigen die Antworten starke Parallelen zur diskutierten Literatur. Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit bestätigen, dass die in der Wissenschaft diskutierten Erkenntnisse signifikant in den Aussagen der Proband*innen zu dieser Thematik widerspiegeln.

4.3 Teamarbeit vor Pandemiebeginn

Ziel des dritten Themenblocks ist es herauszufinden, wie die Teamarbeit vor der Covid-19 Pandemie von den Teammitgliedern eines Projektteams wahrgenommen wurde. Da die vorliegende Studie herausfinden möchte, welchen Einfluss die Covid-19 Pandemie bzw. die soziale Distanzierung auf die Teamarbeit in Projektteams hat, muss zuerst die Teamarbeit vor Pandemieausbruch näher beleuchtet werden. Folgende Frage „*wie bewerten Sie Ihre Teamarbeit vor Ausbruch der Pandemie?*“ dient diesem Vorhaben.

Mit dieser Frage wird zuerst das allgemeine Meinungsbild des Befragten untersucht. Außerdem gibt es dem/der Expert*in die Möglichkeit, frei über die eigenen Erfahrungen zu sprechen. Um jedoch tiefgründiger in die Materie einsteigen zu können, werden zwei weitere Zusatzfragen gestellt: „*welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften haben Sie in Ihrer Teamarbeit wahrgenommen*“ und „*was haben Sie an Ihrer Teamarbeit als verbesserungswürdig empfunden*“. Mit diesen Fragen sollen die positiven und negativen Eigenschaften hervorgehoben und evaluiert werden. Schlussendlich ergeben sich in diesem untersuchten Themenblock folgende Ober- und Unterkategorien:

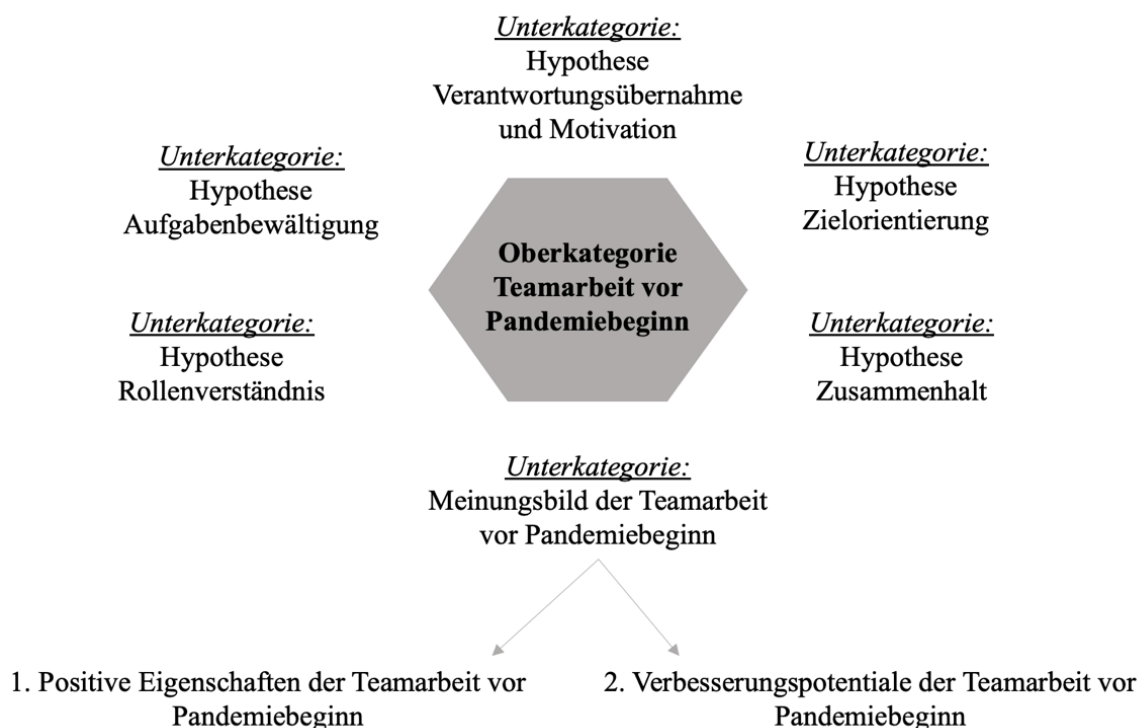


Abb. 13: Zusammenfassung Themenblock Teil 2 (eigene Darstellung).

Unterkategorie Meinungsbild der Teamarbeit vor Pandemiebeginn:

Folgende Schlussfolgerungen zur Unterkategorie *Meinungsbild der Teamarbeit vor Pandemiebeginn* lassen sich ziehen: die Vielseitigkeit der Antworten der jeweiligen Befragten zeigt ein diverses Meinungsbild unter den Expert*innen. Verschiedene Aspekte werden von der Stichprobe aufgegriffen. Die Teilnehmenden bewerten bspw. die Kommunikation innerhalb ihres Teams vor Pandemiebeginn als anders ausgeprägt. Sie wird nicht als schlechter oder besser bezeichnet, sondern verglichen mit heute generell als anders. Die Expert*innen sprechen von einem gewissen „Hey Yo“ Prinzip. Damit ist das spontane Zurufen von Informationen im Büro gemeint.

Heutzutage findet die Kommunikation innerhalb eines Projektteams strukturierter über Kollaborationsplattformen statt. Informationen werden in digitaler Form festgehalten und können jederzeit von allen Teammitgliedern aufgerufen werden. Die Kommunikation ist in diesem Sinne formalisierter und strukturierter, jedoch weniger flexibel. Wie sich herausstellt, beschreiben die Befragten die Kommunikation vor Pandemieausbruch als persönlicher, aber auch unstrukturierter, da das spontane Zurufen im Büro häufiger der Fall war („Hey Yo“ Prinzip). Es ist festzustellen, dass die informelle Kommunikation in diesem Sinne deutlich ausgeprägter war, da die persönliche Zusammenarbeit im Büro häufiger stattfand als heutzutage.

*„Wenn man jetzt einen Vergleich ziehen würde, war es vor der Pandemie vielleicht nicht unbedingt weniger strukturiert, aber ich glaube, dass die Kommunikation sich einfach anders dargestellt hat. Jetzt ist die Kommunikation dadurch gekennzeichnet, dass man auch viel mehr Projektteams hat, die nicht an einem Ort zusammenarbeiten, eben durch Homeoffice. Man hat früher einfach öfter auf dem Flur noch gesprochen "hey wir müssen noch dieses oder jenes erledigen, hier muss noch was gemacht werden". Diese Kommunikation ist jetzt viel mehr formalisiert, in irgendwelchen Tools oder in irgendwelchen Tabellen abgebildet und für alle abrufbar. Und das war vorher nicht so. Alles lief einfach über informelle Kanäle. Früher hat man sich in Präsenz gesehen und hatte eben die Möglichkeit, mit den Leuten face to face Dinge zu klären“ (Teilnehmer*in I)*

„Vor der Pandemie haben wir uns dann schon deutlich häufiger in Präsenz mit dem Kunden getroffen, aber auch wir untereinander, also unser Projektteam untereinander. Das hatte auch schon gewisse Vorteile, weil man mal eben einfach Dinge schneller erledigen konnte oder schneller klären konnte. Einfache Nachfragen mal eben über den Tisch a la "Hey Yo" Prinzip zum Beispiel. Das ist jetzt schwieriger geworden. Wenn nur eine Kleinigkeit geklärt werden muss, dann muss man immer erst versuchen, jemanden telefonisch zu erreichen. Oder man schreibt eine Nachricht, aber bis die

*dann gelesen ist, können auch paar Minuten bzw. Stunden vergangen sein. Das ist manchmal an mancher Stelle ineffizienter, als dass man es einfach rüber wirft“ (Teilnehmer*in D)*

*„Vor dem Ausbruch der Pandemie war es erstmals im Wesentlichen physisch. Und dadurch, dass es physisch war, war es auch ein ganz anderer kommunikativer Austausch, viel mehr natürlich ad hoc, weil man wusste, dass man sich sieht. Man hat auch viel mehr tatsächlich in seinen Büros gearbeitet und man wusste ja, dass das Projektteam in der Nähe sitzt. Und dadurch war die Zusammenarbeit eher flexibel gestaltet, weil man natürlich mehr Möglichkeiten hatte, also eher kreativ offen von der Terminierung her, weil man sich gesehen hat“ (Teilnehmer*in F).*

Wie man aus dem theoretischen Rahmen entnehmen kann, sind Projektteams eine spezifische Art von Teams, die aus Teammitgliedern mit einem breiten Spektrum an Fertigkeiten, Expertise und Erfahrung bestehen. Projektteams sind speziell, kurzlebig und dynamisch (West et al., 2018). Dies wird auch bei der Befragung deutlich. Die Teamarbeit vor Pandemieausbruch war gemäß der Stichprobe durch viele persönliche Meetings innerhalb des Teams und auch mit externen Kund*innen gekennzeichnet. Zudem wurde viel gereist und viel Zeit an anderen Orten wie bspw. Hotels oder Flughäfen verbracht. Ferner sprechen die Befragten von zusätzlicher Arbeit, sprich organisatorischer Arbeit, da die Teams ergänzend zu ihren Aufgaben die Reisen und Treffen mit externen Kunden eigenständig planen mussten.

*„Die Teamarbeit war dadurch gekennzeichnet, dass man mehr organisatorische Aufgaben hatte, im Sinne von den Teams zusammen zu bekommen. Also, die Teamarbeit vor der Pandemie war durch mehr organisatorische Arbeit und durch mehr face to face meetings gekennzeichnet. Ich bin sehr viel auf Reisen gewesen. Also das Team war sehr viel auf Reisen. Man hat auch, sage ich mal, viel Zeit auf dem Flughafen und im Flugzeug verbracht“ (Teilnehmer*in E).*

*„Ich würde die Teamarbeit als nicht viel negativer oder positiver bewerten wollen, weil es auch funktioniert hat. Es hat einfach anders funktioniert und man hat einige Dinge einfach anders gemacht. Vor allem zu meinem Team muss man vielleicht dazu sagen, bei uns ist das Spezielle, dass wir ja nicht nur intern im Team arbeiten, sondern wenn wir ein Projekt haben mit einem Kunden, dann haben wir ja auch die Situation, dass der Kunde auch Teil des Projektteams ist. Die Koordination mit dem Kunden war vor Ausbruch der Pandemie eben noch etwas schwieriger, würde ich sagen, weil man oft tatsächlich nur telefoniert hat oder sehr oft sogar noch für einzelne Besprechungen zum Kunden hingeflogen ist, die man jetzt eben dann online machen würde. Und das war vielleicht weniger effizient. Aber ansonsten hat es genauso funktioniert wie jetzt auch“ (Teilnehmer*in A).*

Nichtsdestotrotz lässt sich feststellen, dass die Zusammenarbeit auf demselben Niveau bewertet wird. Auch wenn sich die formale Kommunikation durch die Digitalisierung verbessern konnte, zeigt es keine Korrelation zur Teamarbeit an sich. Die Teamarbeit gilt gemäß der Stichprobe als strukturierter, da alle Informationen digital festgehalten werden. Es besteht kein Informationsverlust, weil alle relevanten Informationen und Dateien in digitaler Form jederzeit und überall aufgegriffen werden können. Im Großen und Ganzen werden die informelle Kommunikation und die persönliche Ebene hervorgehoben. Der soziale Austausch war ein anderer als heutzutage, da das spontane Zurufen und die persönlichen Interaktionen vor und nach den Meetings die Teamarbeit vor dem Pandemieausbruch stark geprägt hatten.

*„Grundsätzlich würde ich es als gut bewerten. Man hat auch die Projekte erfolgreich abgewickelt. Aber es ging halt vielleicht auch immer noch so ein bisschen nebenbei. (...) Da war einfach das Soziale sicher noch mehr gegeben. Das kann man jetzt retrospektiv wirklich beurteilen (...). Man konnte auch mal nach der Arbeit, wenn das dann längere Projekte sind, sitzt man dann oft irgendwo in irgendwelchen Orten der Welt, nämlich in Hotels bis Mitternacht und hatte man dann noch die Möglichkeit, sich zusammen hinzusetzen und man war nicht allein. Das Soziale, glaube ich, hat dann schon auch noch einen höheren Stellenwert gebracht, aber halt auch viele Nebengeräusche, die man halt so auch noch nebenbei mitmacht“ (Teilnehmer*in H).*

Zu den Folgefragen „welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften haben Sie in Ihrer Teamarbeit wahrgenommen“ und „was haben Sie an Ihrer Teamarbeit als verbesserungswürdig empfunden“ lassen sich folgende Ergebnisse festhalten: positive Eigenschaften, die von den Teilnehmenden als wichtig erachtet werden, sind die informelle und nonverbale Kommunikation sowie der soziale Austausch. Gemäß der Expert*innen konnten die zwischenmenschlichen Beziehungen intensiver gepflegt werden. Dadurch, dass die Teammitglieder gemeinsam im Büro gearbeitet haben, haben sie viel Zeit miteinander verbracht und konnten sich auf einer intensiveren, persönlicheren Ebene austauschen. Somit wurden die Stärken und Schwächen des einzelnen besser erkennbar, welche effizienter für die Projektarbeit genutzt werden konnten. Gleichzeitig ist die Bindung zum/zur Auftraggeber*in auf einer persönlicheren Ebene gewesen, da regelmäßige Treffen vor Ort möglich waren.

„Die zwischenmenschliche Beziehung. Wenn man mit den Leuten viel Zeit am gleichen Ort verbringt, lernt man sich auch persönlich kennen. Man kennt noch viel mehr die Stärken und

*Schwächen der einzelnen Teammitglieder bzw. der Projektmitglieder und kann dadurch noch stärker auch auf die gewissen Potenziale eingehen“ (Teilnehmer*in I).*

*„Sehr viel sozialer Austausch. Also während Meetings, vor und nach Meetings. Du bist permanent mit Leuten in Kontakt und arbeitest mit denen wirklich eng zusammen. Also das soziale Austauschen ist für mich ein wesentlicher Punkt“ (Teilnehmer*in H).*

*„Man hat eine größere Bindung, vor allem zum Kunden, aber auch zum Team. Man hat das Gefühl, man kennt sich einfach besser. Das heißt, diese persönliche Ebene war auf jeden Fall positiver als es dann während der Pandemie war“ (Teilnehmer*in A).*

Eine weitere Eigenschaft, die von den Expert*innen genannt wird, ist die Integration. Neue Teammitglieder empfinden schneller ein Teamgefühl, wenn besonders zu Anfang der persönliche Austausch vorhanden ist.

*„Diese persönliche Interaktion speziell für neue Teammitglieder ist ganz wichtig. Oder wenn es neue Dinge bzw. Entwicklungen gibt, ist es doch besser, wenn man das face to face macht. Dadurch, dass man halt mehr interagiert hat, glaube ich, hatte man tatsächlich mehr soziale Kontakte gehabt. Speziell Leute, die neu hinzukommen, sage ich mal, leichter integriert worden konnten, weil man sich auch persönlich kennengelernt hat“ (Teilnehmer*in E).*

Gleichzeitig zur informellen Kommunikation wird auch die nonverbale Kommunikation des Öfteren von den Expert*innen erwähnt. Durch die digitale Kommunikation über Kollaborationstools wie Microsoft Teams können Nachrichten und Mitteilungen möglicherweise falsch interpretiert werden, da die nonverbale Kommunikation nicht stattfindet. Die nonverbale Kommunikation wurde daher von den Befragten als positive Eigenschaft vor Pandemieausbruch angeführt.

„Ganz klar der persönliche Austausch. Das geht, glaube ich, über das Digitale oftmals unter, dass man nicht weiß, wie eine Chatnachricht zu interpretieren ist oder Mailverkehr. Man kann da schlecht die Stimmung und Emotionen des Absenders oder des Verfassers erkennen. Also das fehlt vielleicht in der Hinsicht schon so ein bisschen, dass man eben sich nicht gegenüber sitzt und sich mal irgendwie nett etwas sagen kann. Und das wird dann auch entsprechend so aufgenommen, weil ja, wie gesagt, wenn du das nur schreibst, dann ist manchmal nicht ganz klar, wie das jetzt gemeint ist und ob

*man das jetzt positiv oder negativ interpretieren soll oder kann. Was oft zu Missverständnissen führen kann“ (Teilnehmer*in D).*

*„Dass man sich eben ausgetauscht hat, ist ja, sage ich mal, auch viel, was so über nonverbale Kommunikation stattfindet, dass man natürlich durch face to face besser erkennen kann. Man sieht besser, wie die Emotion vom Gegenüber ist. Also das war ein positiver Aspekt“ (Teilnehmer*in E).*

Zur zweiten Folgefrage „was haben Sie an Ihrer Teamarbeit als verbesserungswürdig empfunden“ lassen sich folgende Ergebnisse präsentieren: ein Verbesserungsaspekt, der von jeder befragten Person aufgegriffen wird, ist die Flexibilität und die Effizienz des Zusammenarbeitens. Heutzutage können Mitarbeitende auf die Option Homeoffice oder auf remote Arbeit zurückgreifen. Vor Pandemieausbruch war die Homeofficekultur nicht stark ausgeprägt. Gemäß der Stichprobe sei dies rückblickend eine Eigenschaft, die sie gerne gehabt hätten. Verknüpft mit diesem Aspekt wird noch die Effizienz als verbesserungswürdig erachtet. Laut der Stichprobe sei die Effizienz nicht immer gegeben, da für jede kleine Besprechung bspw. zum Kunden gereist werden musste. Dies sei des Öfteren als ineffizient empfunden worden.

*„Auf der anderen Seite muss ich jetzt auch zugeben, dass ein gewisser Prozentsatz von durch die Gegend Reisen und das Team zusammenbringen eigentlich unnötig war. Man hätte es im Prinzip auch online machen können. Also ich sage jetzt mal, im Nachhinein zurückgeschaut, würde ich sagen, was man verbessern hätte können, ist, dass man sich, vorher überlegt, welches Meeting macht man jetzt face to face und welches Meeting macht man online“ (Teilnehmer*in E).*

*„In gewisser Weise die Effektivität. Man verliert Zeit, indem man sich zusammensetzt, indem man in Meetingräume läuft. Also die Effektivität ist auf jeden Fall ein Thema. Es ist schon so, dass der Zeitverlust natürlich schon enorm ist. Früher, da ist man zu fünft oder zu zehnt in einen Meetingraum gelaufen und dann hat man festgestellt, man hat nichts Neues bzw. Relevantes und dann sind alle wieder zurückgelaufen. Heute wählt man sich an dem Arbeitsplatz online ein, wo man sitzt, per Teams. Und es geht natürlich viel schneller. Denn, wenn man merkt, es gibt nichts zu besprechen, hat man dann nur drei Minuten verloren, maximal. Das ist verbesserungsfähig gewesen“ (Teilnehmer*in F).*

Ein weiterer Punkt, der von den befragten Personen aufgegriffen wird, ist der Informationsverlust und der Wissensaustausch. Wie sich aus den obigen Ergebnissen gezeigt hat, war die Zusammenarbeit bzw. die Kommunikation innerhalb eines Projektteams stark von dem „Hey Yo“ Prinzip geprägt. Dies ermöglicht dem Projektteam auf der einen Seite auf schnellem und

informellem Weg zu kommunizieren und einen persönlichen Austausch, was als sehr positiv erachtet wird. Auf der anderen Seite wurde der Informationsverlust gestärkt. Durch die jetzige Homeofficekultur sind Mitarbeitende verstärkt gefordert, alle Informationen digital festzuhalten. Als letzter Aspekt wird zusätzlich die Benutzung von Kollaborationstools aufgeführt. Da Mitarbeitende viele Informationen digital festhalten, wird nun vermehrt mit Kollaborationstools gearbeitet. Eine intensivere und professionellere Nutzung der Tools, die man in der Projektarbeit einsetzen kann, ist heutzutage gewährleistet. Dies wurde vor Pandemieausbruch von den Befragten als verbesserungswürdig empfunden.

*„Es wurde halt vieles, auch physisch schriftlich festgehalten. Dies ist eben schwierig, wenn bspw. diese Person nicht da ist, dann an diese Information zu kommen. Das heißt, dieses "Knowledge Sharing", war halt nicht so gegeben und das war vielleicht schon mal ein Problem, wenn diese Person nicht da war“ (Teilnehmer*in A).*

*„Die Formalisierung von Zielen und Kommunikationswegen sind auf jeden Fall vorteilhaft, weil einfach Dokumentation ein wichtiger Faktor für Projekterfolg ist. Man muss einfach Meetings dokumentieren, Teilschritte dokumentieren, Ziele dokumentieren. Dadurch ist es eben für alle Mitglieder abrufbar und so hat man eben auch den Vorteil, wenn bspw. ein Projektmitglied aus dem Team ausscheidet, ersetzt wird oder krank ist, dann kann eben dieser neue Mitarbeiter direkt auf alle Informationen zugreifen. Und ich glaube, das war früher teilweise nicht so. Man ist ein Team, man zieht an einem Strang und wenn dann mal jemand ausgefallen ist, dann sind im Endeffekt auch einfach mehr Informationen verloren gegangen, als es dann heutzutage der Fall wäre“ (Teilnehmer*in I).*

Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte zur Unterkategorie *Meinungsbild der Teamarbeit vor Pandemiebeginn* festhalten: sozialer Austausch und informelle Kommunikationswege sind positive Eigenschaften, die die Expert*innen vor Pandemiebeginn in ihrer Teamarbeit wahrgenommen haben. Flexibilität, Informationsverlust und Nutzung von Kollaborationstools werden als Verbesserungspotenziale vor Pandemiebeginn genannt.

Unterkategorie Hypothese Zielorientierung:

Zur Skalenfrage *„die Ziele in einem Projektteam waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie“* lässt sich ein einheitliches Ergebnis präsentieren. Laut den Expert*innen hat die Pandemie keinen direkten Einfluss auf die Zieldefinition. Ob in Person oder über Kollaboration Tools, Projektteams müssen in der Lage sein ihre Ziele klar zu

definieren. Das Definieren von Zielen gehört gemäß der Stichprobe zum alltäglichen Arbeitsalltag eines Projektteams und ist ein wichtiger Bestandteil.

*„Ich glaube, die Ziele haben nichts damit zu tun, ob du dich jetzt online oder physisch triffst. Ich glaube, dass, wenn die Ziele nicht definiert sind, dann ist es eben von der Projektleitung oder vom Projektteam nicht richtig kommuniziert. Aber das hat nichts damit zu tun, ob du zu Hause sitzt oder im Büro bist“ (Teilnehmer*in A).*

*„(...) unser Daily Business ist das Projektgeschäft und da musst du Ziele definieren und du musst sie klar definieren. Du musst sie absprechen mit dem Kunden und du musst zielorientiert arbeiten. Also sind sie meiner Meinung nach genauso gut definiert, wie sie vor der Pandemie waren.“ (Teilnehmer*in D).*

*„(...) ein gutes Projektteam hat ein Ziel, was ganz klar ist. Ohne klare Projektziele funktioniert ein Projekt nicht. Von daher, war das vorher wichtig und ist auch jetzt wichtig“ (Teilnehmer*in E).*

Unterkategorie Hypothese Aufgabenbewältigung:

Aus der Skalenfrage *„die Priorisierung der Aufgaben in einem Projektteam war für dessen Mitglieder vor Ausbruch der Pandemie besser nachvollziehbar und erklärbar als während der Pandemie“* entstanden zwei Meinungsbilder. Fünf von zehn befragten Personen sind der Meinung, dass die soziale Distanzierung keinen Einfluss auf die Priorisierung der Aufgaben hat. Laut den Expert*innen ist eine ineffiziente Priorisierung auf schlechte Kommunikation zurückzuführen und nicht auf soziale Distanzierung.

*„Na, da sind wir wieder bei dem Punkt der Kommunikation, die auf jeden Fall stattfinden muss. Erstens mit Mandanten und zweitens dann untereinander. "Was sind die wichtigen to dos und in welcher Reihenfolge müssen sie umgesetzt werden? Gibt es irgendwelche Details?". Und von daher würde ich sagen, es ist genauso wie vorher auch. Also, da hat die Pandemie das Ganze nicht beeinflusst. Also, die Priorisierung von Aufgaben hat im Prinzip nichts mit virtuell oder mit face to face meetings zu tun. Priorisierung war schon immer in Projekten wichtig und von daher sollten sie immer nachvollziehbar und erklärbar sein, unabhängig von social Distancing“ (Teilnehmer*in E).*

Die anderen fünf befragten Personen sind der Ansicht, dass die Aufgabenbewältigung und somit das Priorisieren der Aufgaben mit Ausbruch der Pandemie erschwert wurde. Gemäß den

Teilnehmenden war es schwieriger das Gesamtbild des Projektes im Blick zu behalten, da jedes einzelne Teammitglied allein von zu Hause gearbeitet hat.

*„Trifft eher zu, weil einfach eine konstantere Kommunikation stattgefunden hat und man natürlich das Gesamtuniversum der Aufgaben gesehen hat und gesehen hat, warum das einige anders priorisieren. Thema Priorisierung, da haben wir sicherlich an Qualität verloren während der Pandemie“ (Teilnehmer*in B).*

*„Ich würde sagen, das trifft eher zu, weil vor Ausbruch der Pandemie war man mehr über den Arbeitsablauf informiert und über das, was die Leute gemacht haben, als während der Pandemie. Einfach, weil man sich so oft gesehen hat“ (Teilnehmer*in C).*

Unterkategorie Hypothese Zusammenhalt:

Aus der nächsten Aussage *„der Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ in einem Projektteam waren vor Ausbruch der Pandemie stärker als während der Pandemie“* gehen unterschiedliche Meinungsbilder hervor. Teilnehmer*in B stimmt bspw. der Aussage zu. Gemäß dieser befragten Person entsteht ein Wir-Gefühl nur durch persönliche Interaktion.

*„Das persönliche Treffen macht sehr viel aus, auch Identifikation mit dem Team, Identifikation mit der Firma. Und ich merke das einfach, wenn die Leute über Monate isoliert vor sich hinarbeiten, dass dieses Wir- Gefühl schwächer wird“ (Teilnehmer*in B).*

Teilnehmer*in A hingegen ist der Meinung, dass durch die Pandemie, dass Wir-Gefühl gestärkt worden ist, da Projektteams gemeinsam eine Krise bewältigt haben. D.h. nicht nur durch persönliche Interaktion, sondern auch durch das gemeinsame Bewältigen von Krisen kann ein Wir-Gefühl aufgebaut werden.

*„Man hat als Team diese Krise gemeinsam überstanden, dann hat man eben auch ein Wir-Gefühl. Von daher, war das auch wieder ein Boost für das Team und das Wir-Gefühl“ (Teilnehmer*in A).*

Teilnehmer*in D befürwortet bspw. die Aussage nicht, da diese befragte Person der Meinung ist, dass ein Zusammenhalt und ein Wir-Gefühl nur über ein gutes Team entstehen kann, was wiederum teamabhängig sein kann.

*„Ein gutes Wir-Gefühl, schaffst du mit einem guten Team. Es ist teamabhängig. Auch in der Präsenz kannst du mit dem Teamkollegen zusammensitzen und du wirst nach zwei Jahren dieses Wir-Gefühl nicht haben. Dann wiederum hast du ein Team, dass lernst du im Grunde digital kennen und merkst "ah okay, die sind alle echt cool und zusammen sind wir auch am Projekt inhaltlich ganz gut dabei" und dann merkst du sofort, da ist ein Wir-Gefühl da“ (Teilnehmer*in D).*

Teilnehmer*in E bezieht sich auf die Meilensteine eines Projektteams. Diese Person ist der Ansicht, dass der bestehende Zusammenhalt und das Wir-Gefühl durch eine Krise nicht verschwinden kann, aber es zugleich schwer sein kann, während einer Krise oder während digitaler Zusammenarbeit ein neues Wir-Gefühl aufzubauen.

*„Wenn ein Projekt schon läuft und das Wir-Gefühl einmal da war und irgendwelche Zwischenziele schon erreicht worden sind, dann ist ein Wir-Gefühl vorhanden und das geht auch nicht über virtuellen Meetings verloren. Es bleibt. Auf der anderen Seite, wie gesagt, wenn es ein neues Projekt ist oder an sich etwas Neues ansteht und ein neues Team zusammengestellt wird, ist es für mich immer wichtig, dass man sich treffen kann, dass man Teambuilding hat. Teambuilding ist wichtig in der Anfangsphase“ (Teilnehmer*in E).*

Unterkategorie Hypothese Verantwortungsübernahme und Motivation:

Die nächste Aussage *„die Bereitschaft zur Leistungserbringung (bis hin zur „Extrameile“) war vor Ausbruch der Pandemie höher als während der Pandemie“* zeigt ein einheitliches Ergebnis. Auch hier sind sich die Expert*innen einig und haben dieselben Begründungen erwähnt, wie schon oben genannt. Online zu arbeiten ist eine neue Arbeitsform, ändert aber nichts an den Zielen oder an den Aufgaben, die zu erfüllen sind oder an der damit verbundenen Leistungserbringung. Gemäß den befragten Mitarbeitenden ist die Leistungserbringung vorhanden gewesen. Es stellte sich heraus, dass die Extrameile eher gestiegen ist. Während des Lockdowns und während des Einhaltens der sozialen Distanzierung tendierten Mitarbeitenden eher dazu mehr zu arbeiten. Teammitglieder haben mehr Verantwortung gezeigt und die Bereitschaft zur Leistungserbringung bis hin zur Extrameile ist freiwillig gestiegen.

Die Stichprobe spricht davon, dass die Bereitschaft zur Leistungserbringung bis hin zur Extrameile sich mit der Zeit ins Negative entwickelt hat. Aufgrund dessen, dass Mitarbeitende die soziale Distanzierung einhalten mussten, stieg die Arbeitsbelastung und die Lebensqualität fiel. Zugleich fiel den Expert*innen auf, dass die Leistungsträger*innen, also Teammitglieder,

die schon vor Ausbruch der Pandemie viel Verantwortung übernommen haben, während der Pandemie mehr Verantwortung übernehmen wollten. Hingegen haben Mitarbeitende, die im Allgemeinen bereits vor Pandemiebeginn einen geringen Einsatz gezeigt haben, während der Pandemie noch weniger geleistet, weil die Kontrolle des Teams gefehlt hat. Die Befragung hat gezeigt, dass der Ausbruch der Pandemie die Leistungsträger*innen in einem Projektteam zum Vorschein gebracht hat. Weil Mitarbeitende keinen klassischen privaten Beschäftigungen mehr nachgehen konnten, wie z. B. einem Museumsbesuch oder einem Training, stiegen die Arbeitszeiten an. Das Arbeiten wurde plötzlich zur positiven Freizeitbeschäftigung.

*„Ich glaube gerade in der Pandemie vielleicht sogar höher, weil die Leute weniger Freizeit hatten oder sowieso nichts zu tun hatten. Und dann haben sich viele auch an die Arbeit geklammert. Bspw. habe ich das bei mir beobachtet, bei den Teammitgliedern auch. Also man hat sich dann gemeinsam remote zusammengesetzt und an den Themen gearbeitet und Überstunden gemacht. Es hat aber Spaß gemacht, weil man was zu tun hatte und man zumindest so mit anderen Menschen interagiert hat, auch wenn es nur über einen Bildschirm war“ (Teammitglied*in A).*

*„Nein, trifft nicht zu, aber aus einem merkwürdigen Grund. Der Großteil der Leute, die haben sich halt in die Arbeit gestürzt. Ich hatte eher das Problem, dass ich Leute bremsen musste, wenn ich die um 11:00 Uhr abends noch online gesehen habe. Die Leute sagen "ja gut, dann halt noch eine Stunde länger oder zwei, habe ja nichts zu tun". Also Leistungserbringung hat sich eigentlich schon fast ins Negative entwickelt, dass die Leute sich übernehmen und zu viel arbeiten. Die Sorge der meisten Firmen war, dass die Leute sich in die Hängematte legen. Aber das kann ich wirklich nicht bestätigen. Es war eigentlich das Gegenteil (Teammitglied*in B).*

*„Also ich beziehe das mal auf die Leistungsträger und bei den Leistungsträgern würde ich sagen, dass viele gute Leute sich derzeit überarbeiten, eben weil die Bereitschaft vorhanden ist. Aber es gibt natürlich auch sehr viele, wo die Bereitschaft leider nicht vorhanden ist. Das war vorher auch schon so. Die haben sich vor der Pandemie im Büro auch versteckt und haben natürlich auch nicht die Leistung gebracht. Jetzt wird es nur noch offensichtlicher, weil man die Leute überhaupt gar nicht mehr sieht. Wie gesagt, ich glaube, es hat sich gar nicht so drastisch geändert. Ich glaube, es gibt einfach zwei Lager. Die beiden Lager sind nur extremer geworden, also die Leistungsbringer und die Leistungsschwächeren“ (Teammitglied*in F).*

Unterkategorie Hypothese Rollenverständnis:

Die letzte Unterkategorie dieses Themenblockes bezieht sich auf das Rollenverständnis der jeweiligen Teammitgliedern. Folgende Ergebnisse können aus der Aussage „*die Verteilung der Aufgaben in einem Projektteam war vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie*“ festgehalten werden: durch die Befragung stellt sich heraus, dass die Verteilung der Aufgaben unter dem Ausbruch der Pandemie nicht gelitten hat. Gemäß der Stichprobe ist das Rollenverständnis expliziter geworden. Da die persönliche Interaktion und das „Hey Yo“ Prinzip wegfiel, war es umso wichtiger, dass die Aufgaben klar verteilt werden. Wie schon in den vorherigen Kapiteln erläutert, wurde die formelle Kommunikation effizienter, weil mehr mit Kollaborationstools gearbeitet wurde. Somit konnten die Rollen und die Aufgaben klar verteilt und digital festgehalten werden.

„Ich würde das jetzt nicht unbedingt so sagen, weil gerade, wenn man halt social Distancing macht, ist wichtig zu wissen, wer sich um was kümmert und wer was wahrnimmt. Das muss schon offener ausgesprochen werden, als es vielleicht in der normalen Teamarbeit so der Fall ist. Es ist schon expliziter, was gemacht werden muss“ (Teilnehmer*in C).

„Da würde ich sagen, es trifft eher nicht zu, aus dem Grund, dass man nicht mehr so häufig im Büro ist. Bspw., eine E-Mail kommt und dann fragt eben ein Kollege "hey, wer kann da wie was machen" und plötzlich ist der Task irgendwo bei irgendwem gelandet. Und jetzt ist es eher so, dass die Kanäle doch eher bilateral sind. Also, der Kollege hat diesen Bereich mit den Kollegen, in dem er arbeitet und da ist der relativ für sich. Und dadurch ist eigentlich auch klar, dass alles, was irgendwie zu diesem Bereich gehört, direkt bei ihm landet. Da wird nicht mehr so viel hin und hergeschoben, sondern die Verteilung ist klarer“ (Teilnehmer*in I).

4.4 Soziale Distanzierung als Maßnahme

Um das Virus bestmöglich aufhalten zu können, wurde als behördliche Maßnahme die soziale Distanzierung eingeführt. In diesem untersuchten Themenblock ergab sich eine einzige Oberkategorie „*soziale Distanzierung als Maßnahme*“ und alle relevanten Segmente konnten direkt dieser Oberkategorien zugeordnet werden. Folgende Ergebnisse aus dem Experteninterview herangezogen werden:

Den Expert*innen zufolge, habe die soziale Distanzierung keine negativen Auswirkungen auf die Teamarbeit. Es zeigen sich unerwartet positive Auswirkungen. Laut Teilnehmer*in A habe

sich die soziale Distanzierung positiv auf die Projektarbeit ausgewirkt, weil durch die soziale Distanzierung die Nutzung von digitalen Plattformen beschleunigt und gestärkt wurde. Die Projektarbeit wurde effizienter. Es habe bspw. die Beratungsbranche positiv geprägt, da Teammitglieder nicht für jedes Meeting zum externen Kunden reisen mussten oder jedes Meeting persönlich stattfinden musste, sondern es sich herausstellte, dass Teammitglieder auch effizient über Kollaborationstools wie Teams oder Zoom kooperieren können.

Grundsätzlich habe es auch das Projektteam mehr zusammengeführt, da sie gemeinsam eine externe Krise überwunden haben. Teilnehmer*in D erwähnt, dass die soziale Distanzierung keine starken Auswirkungen auf die Teamarbeit hat, weil schon vor Ausbruch der Pandemie ein gutes Teamklima herrschte. Mit der sozialen Distanzierung habe sich nur die Interaktion untereinander geändert. Anstatt, dass Projektmitglieder den Arbeitsalltag vor Ort gemeinsam bewältigen, fand die Interaktion digital statt. Dieser Meinung stimmen auch die anderen Expert*innen zu. Die soziale Distanzierung hat sich im Allgemeinen nicht stark auf die Teamarbeit ausgewirkt. Die gemeinsame Arbeit blieb effizient. Die Teamarbeit wurde in diesem Aspekt sehr positiv wahrgenommen, da Teammitglieder sich besser strukturiert haben.

*„Ich würde sagen, die Erwartung, als die Pandemie ausgebrochen ist, war viel dramatischer als sie dann tatsächlich war. Also, dass man Teamarbeit gar nicht mehr so hinkriegt. Bspw. in meinem Projekt haben wir 50 bis 60 Leute, die man natürlich immer zusammenbringen muss. Und ich habe gedacht, wenn wir uns nicht mehr treffen, dann ist Teamarbeit quasi unmöglich. Aber dadurch, dass man sich mit diesen Onlinetools z. B. mit Teams oder mit Zoom relativ schnell zurechtgefunden hat, hat sich das eigentlich weniger als gedacht ausgewirkt. Im Prinzip hat es sich eigentlich sogar verbessert, weil man über die Tools wie Teams besser strukturiert gearbeitet hat. Man hat auch zielgerichtet Leute in bestimmte Gruppen eingeordnet. Also ich würde sagen, die soziale Distanzierung hat sich eigentlich weniger schlimm als erwartet ausgewirkt. Man musste sich ein bisschen besser zurechtfinden, also mit diesen Mitteln wie Zoom oder Teams. Aber nach einer gewissen Zeit, war das eigentlich im Prinzip genauso effektiv, genauso produktiv“ (Teilnehmer*in E).*

Ein Negativaspekt, der jedoch angesprochen wird, ist die soziale Interaktion miteinander und der soziale Austausch untereinander. Auch wenn die Teamarbeit aufgrund der Nutzung von digitalen Plattformen effizienter wurde, ist die Nebenkommunikation mehr in den Hintergrund getreten. Die großen wichtigen Meilensteine wurden in Online-Workshops und Online-Projektmeetings besprochen, aber kleinere Austausche fielen durch die soziale Distanzierung weg.

Teilnehmer*in B spricht davon, dass Führungskräfte während des Einhaltens der sozialen Distanzierung eine intensivere Betreuung gewährleisten mussten, weil sonst nicht mit jedem einzelnen Teammitglied einen Austausch vorhanden war. Generell sprechen die Befragten von einer veränderten Interaktion und Redeintensität. Gemäß der Expert*innen verhalten und kommunizieren Teammitglieder über Kollaborationstools anders. Die soziale Distanzierung hat mehr Auswirkungen auf die informelle Kommunikation und auf den sozialen Austausch als auf die reine Teamarbeit in beruflichem Sinne. Folgende zwei Aussagen heben dies hervor:

*„Wenn ich zusammenfassen würde: die Arbeit war sehr effizient und es hatte sich natürlich alles nur noch virtuell abgespielt. Also das Projekt selbst hat nicht darunter gelitten. Wir haben die Projekte in Rekordzeit absolviert. Insofern könnte ich jetzt sagen, dass es sich eigentlich nicht negativ ausgewirkt hat. Viele Meetings waren viel effizienter, viel dezidierter, es gab weniger Ablenkungen. Aber natürlich, das Soziale hat schon gefehlt und das kann man auf jeden Fall sagen. Das hat, glaube ich, allen gefehlt, definitiv. Aber auf die Projektarbeit oder auf die Teamarbeit hat es sich Gott sei Dank, muss ich nach meiner eigenen Erfahrung sagen, nicht wirklich schlimm ausgewirkt. Außer, dass man die Dinge bedauert hat, die man nicht gemeinsam gemacht hat, z. B. gemeinsam Mittagessen, gemeinsame Partys, gemeinsame Workshops, wo man sich halt doch nochmal sieht und wo auch das Soziale natürlich nicht zu kurz kommt. Aber für den Projekterfolg hat es jetzt keinen Abbruch getan, so viel kann ich sagen“ (Teilnehmer*in H).*

*„Also was die Identifikation mit der Teamarbeit angeht, habe ich als höher empfunden, wenn man natürlich in einem gemeinsamen Raum war. Auch die Interaktion ist eine andere. Wenn man eine Videokonferenz hat, dann ist es so, dass man sich noch mehr aussprechen lässt, was vielleicht auch positiv ist, aber die Interaktion ist dann halt geringer, weil, wenn man in einer Arbeitsgruppe ist oder in einem Raum sitzt, dann ist es so, dass schon der Gesprächsfluss ein bisschen so schnell ineinander übergeht, weil man einfach etwas dazwischen sagen kann. Aber in Videokonferenzen habe ich die Erfahrung gemacht, dass man da eher abwartet, bis die andere Person fertig ist. Gerade wenn es immer mehrere Teilnehmer sind und dann jeder durcheinander reden will. Und dann wird es noch schwieriger, als wenn man in einem Raum zusammensitzt. Genau, also die Interaktion und die Intensität ist natürlich dadurch reduziert worden, aber mit modernen Medien ist es nicht so, dass es sich besonders herabgesetzt hat, sondern nur tendenziell, wie ich gerade ausgeführt habe, ist es formell effizienter geworden, aber die Nebenkommunikation ist entfallen“ (Teilnehmer*in C).*

4.5 Teamarbeit nach Pandemiebeginn

Ziel dieses Themenblocks ist es, herauszufinden wie die Teamarbeit nach Ausbruch der Covid-19 Pandemie von den Teammitgliedern eines Projektteams wahrgenommen wird. Die Fragen „*welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften nehmen Sie in Ihrer derzeitigen Teamarbeit wahr?*“ und „*was empfinden Sie an Ihrer derzeitigen Teamarbeit als verbesserungswürdig?*“ dienen diesem Vorhaben. In diesem untersuchten Themenblock ergab sich eine Oberkategorie mit insgesamt zwei Unterkategorien. Folgende Abbildung stellt diese Ober- und Unterkategorien bildlich dar.

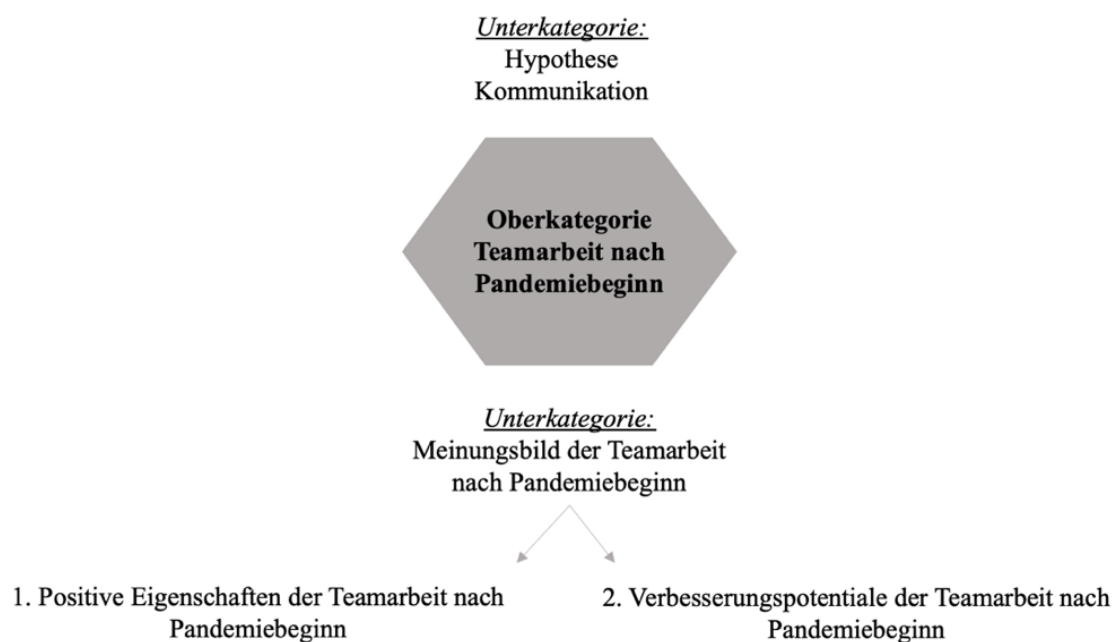


Abb. 14: Zusammenfassung Themenblock Teil 3 (eigene Darstellung).

Zur Unterkategorie *Meinungsbild der Teamarbeit nach Pandemiebeginn* können folgende Ergebnisse festgehalten werden: eine der positiven Eigenschaften, die die Expert*innen in ihrer jetzigen Zusammenarbeit wahrnehmen, ist die Ausgewogenheit zwischen digitaler und analoger Zusammenarbeit. Durch den Ausbruch der Pandemie wurde den Projektteams die Relevanz und Bedeutung der Nutzung von digitalen Plattformen bewusst. Es zeigt sich, dass nicht jedes Meeting mit Projektteammitgliedern oder Kund*innen vor Ort stattfinden muss. Ein positives Empfinden entwickelten Projektmitglieder bezüglich der Fragestellung, „*welche Meetings sind auch online machbar und welche Meetings benötigt ein persönliches Erscheinen*“. Die Stichprobe spricht von einer guten Ausgewogenheit zwischen der Notwendigkeit ins Büro zu fahren

oder auch erfolgreich von zu Hause arbeiten zu können. Die Nutzung des Homeoffice und das standortunabhängige Arbeiten wird von den befragten Personen positiv hervorgehoben. Es muss nicht mehr viel gereist werden und dies empfinden die Expert*innen als angenehmer, da viel Zeit, Kraft, Firmengeld und Ressourcen eingespart werden. Zudem werden nun auch Präsenzmeetings mehr geschätzt und nicht mehr als Bürde empfunden.

Die Expert*innen sprechen zudem von einer flexibleren Work-Life Balance. Gemäß den befragten Personen war eine flexible Work-Life Balance vor Pandemieausbruch nicht stets gegeben, bspw. wurde das Privatleben aufgrund vieler Reisen teilweise erschwert. Durch die vermehrte Nutzung von digitalen Plattformen und die Möglichkeit, von Zuhause aus arbeiten zu können, ist eine flexiblere Work-Life Balance gewährleistet. Dies war vor Pandemieausbruch nicht der Fall. Zusätzlich sind die Teammitglieder auch sensibilisierter gegenüber anderen Teammitgliedern mit Familie. Die Rücksichtnahme gegenüber dem Privatleben ist gestiegen.

*„Das Projektteam reagiert halt nun auch flexibel auf bestimmte Sachen, z. B. wenn ein Kollege das Kind zur Schule bringen muss. Also ich sag mal, das Mindset bzw. Rücksichtnahme auf private Belange ist gewachsen“ (Teilnehmer*in G).*

Ein weiterer positiver Aspekt, der angesprochen wird, sind die Kollaborationstools wie Microsoft Teams. Auch hier werden wieder die Aspekte Effizienz und Struktur aufgegriffen. Die Expert*innen empfinden die Projektarbeit als effektiver und effizienter, da sie mit geordneten Dateien arbeiten und die Möglichkeit haben, gleichzeitig an einem Dokument zu arbeiten. Gleichzeitig erleichtert es die Arbeit mit Kunden, da diese auch Zugriff auf relevante Dateien haben können. Eine persönliche Anreise ist nicht mehr notwendig. Zusätzlich empfinden die Expert*innen diesen Aspekt als positiv, da er den Informationsverlust verringert. Alle Informationen werden digital dokumentiert. Auch die Lernkurve zur Nutzung digitaler Plattformen ist gestiegen. Die Expert*innen sehen sich in der modernen, digitalen Arbeitswelt als gut aufgestellt.

*„Das Thema Tools. Das hat sich jetzt als völlig normal eingebürgert, was ich vor Pandemie als wünschenswert empfunden habe. Jetzt können die Leute mit allen Tools umgehen, auch Präsentationstechniken. Wir haben dann auch bei der Pandemie hier bei uns Microsoftteams eingeführt. Plötzlich wird mit geordneten Dateien gearbeitet und besser abgelegt. Also diese ganze Toolseite ist viel normaler geworden und die Leute nutzen das viel selbstverständlicher“ (Teilnehmer*in B).*

Um ein bestmögliches Meinungsbild erfassen zu können, wurden die befragten Personen mit Verbesserungspotentialen nach Pandemiebeginn konfrontiert. Hierbei lassen sich folgende Ergebnisse präsentieren: obwohl es den befragten Personen schwer fiel Verbesserungspotenziale zu finden, wurde ein gemeinsamer Aspekt aufgegriffen. Die zehn befragten Mitarbeitenden sind der Ansicht, dass remote zu arbeiten viele Vorteile in der Zusammenarbeit mit sich bringt, aber sie sehen Verbesserungspotenziale in der Kommunikation. Wie schon in den obigen Kapiteln angeführt, ist die Teamarbeit in Projektteams stark von persönlicher Kommunikation geprägt. Kurze Gespräche vor und nach Meetings, das „Hey Yo“ Prinzip oder spontane Gespräche auf dem Flur, haben den Arbeitsalltag und somit die Teamarbeit in Projektteams geformt. Dies ist durch die soziale Distanzierung entfallen und wird in der jetzigen Zusammenarbeit aufgrund der digitalen Arbeitswelt nicht immer ausgelebt. Darin sehen die Expert*innen ein Verbesserungspotenzial. Wie folgende Teilnehmer*innen bspw. erörtern:

„Das Thema klare Kommunikation auf allen Ebenen, in allen Bereichen. Und da habe ich noch nicht die perfekte Lösung gefunden. Wie können wir sicherstellen, dass die kleinen Themen nicht unter den Tisch fallen? Also, da muss ich mir halt noch Gedanken machen. Wie muss ich mich als Führungskraft aufstellen und was muss ich von meinen Mitarbeitern erwarten? Es läuft nicht immer alles rund“

(Teilnehmer*in B).

„Ich glaube, man muss noch einen Weg finden, wie man Kommunikation besser macht. Also ich glaube, wir als Projektteam leben noch in dieser Welt, die vor der Pandemie war. Sprich wenn wir Leute informieren wollen, informieren wir sie über Meetings. Die sind dann nicht mehr physisch, sondern sind dann meistens remote. Was aber dazu führt, dass man einen vollen Kalender hat und gar nicht mehr zum Arbeiten kommt. Wenn man fünf oder sechs Statusmeetings in der Woche hat plus noch die sogenannten Arbeitsmeetings, das ist dann doch viel und eigentlich auch nicht sehr effizient“

(Teilnehmer*in G).

Aus der Theorie geht hervor, dass die Kommunikation einer der wichtigsten Eigenschaften für eine erfolgreiche Teamarbeit in Projektteams ist. Aus diesem Grund wurde folgende Aussage *„durch den verstärkten Tooleinsatz wurde die formale Kommunikation innerhalb eines Projektteams seit Beginn der Pandemie besser als vor deren Ausbruch“* in das Interview eingebaut. Folgende Ergebnisse sind hieraus resultiert: es ließ sich feststellen, dass der Tooleinsatz die Aufgabenverteilung erleichtert und dabei unterstützt, dass Mitarbeitende strukturierter arbeiten. Es wird auf schnellem Weg über arbeitsbezogene Themen kommuniziert und Projektmitglieder

können problemlos Aufgaben zugeteilt werden. Diese Art von Kommunikation habe, gemäß der Stichprobe, vom Tooleinsatz profitiert. Was wiederum von den befragten Personen aufgegriffen wird, ist die andere wichtige Form von Teamkommunikation, und zwar die zwischenmenschliche, informelle Kommunikation.

Die informelle Kommunikation sei vor Pandemieausbruch besser gewesen, weil Mitarbeitende sich auch in der Kantine oder spontan an der Kaffeemaschine über projektbezogene Tätigkeiten austauschen konnten. Dies führte automatisch zu Brainstorming und eventuell zu Erkenntnissen, die im Projekt übernommen wurden. Die formale Kommunikation wurde durch den verstärkten Tooleinsatz effizienter, gleichzeitig litt die zwischenmenschliche Kommunikation. Gemäß der Expert*innen sei dies als Verbesserungspotenzial anzusehen, weil auch die informelle Kommunikation ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Teamarbeit in Projektteams ist.

*„Die informelle Kommunikation war besser, weil man sich auch mal in der Kantine oder irgendwo spontan an der Kaffeemaschine getroffen hat. Die formale Kommunikation, wo man Meetings hat, wo man zusammenkommt, wo man eingeladen wird, ist effizienter“ (Teilnehmer*in E).*

*„Die Kommunikation mag in manchen Teilen effektiver sein, aber viele Sachen werden einfach nicht besprochen, weil die Meetings effizienter sind. Viele Sachen fallen über den Coffee Talk. Das ist die Kommunikation, die eine Unternehmenskultur formt. Das ist das Entscheidende. Und das findet ja weitestgehend gar nicht mehr so richtig statt, weil die Leute im Homeoffice arbeiten“ (Teilnehmer*in F).*

*„Also ich würde sagen, die fachliche Kommunikation, projektbezogene Arbeitskommunikation ist ein ja, die informelle Kommunikation, also zwischenmenschliche Gespräche abseits vom Arbeitskontext nicht. Aber wenn man das jetzt auf das reine Arbeiten also mit der Arbeitsbrille sieht, dann definitiv ja“ (Teilnehmer*in I).*

4.6 Homeoffice als neues Arbeitsmodell

Dieser Themenblock bezieht sich auf das Homeofficekonzept. Mit dem Einhergehen der sozialen Distanzierung ist die Nutzung des Homeofficekonzept gestiegen. Um auf die Forschungsfrage bestmöglich eingehen zu können, ist es von Wichtigkeit, den Aspekt Homeoffice näher zu beleuchten. Aus diesem Grund wurde folgende Frage und folgende Aussage zu diesem Aspekt im Experteninterview gestellt *„wie stehen Sie zum Konzept Homeoffice in Zusammenhang*

mit Projektarbeit?“ und „die Anwendung des Konzepts Homeoffice wirkt sich negativ auf die Teamarbeit in Projektteams aus?“. Bei der Datenanalyse entstand somit die Oberkategorie *Homeoffice als neues Arbeitsmodell* und die Unterkategorie *Hypothese Homeoffice*. Alle relevanten Aussagen, wurden der jeweiligen Kategorie zugeordnet. Folgende Ergebnisse lassen sich zusammenfassen:

Grundsätzlich wird Homeoffice in Zusammenhang mit der Projektarbeit als positiv wahrgenommen. Auf der einen Seite müssen Mitarbeitende nicht mehr so oft reisen und sparen Ressourcen und Energie, die vor Pandemiebeginn bspw. in An- und Abreisen gesteckt worden sind. Gleichzeitig flexibilisiert das Konzept die Work-Life Balance. Das Arbeit- und Privatleben lassen sich mit Homeoffice leichter kombinieren. Zudem wird erwähnt, dass Fokusarbeitszeit besser im Homeoffice umgesetzt werden kann, weil Teamkolleg*innen einen nicht so schnell aus dem Konzept bringen können. Auf der anderen Seite wird dargelegt, dass ohne ausreichendes Vertrauen, das Konzept des Homeoffice nicht erfolgreich funktionieren kann. Sowohl Führungskräfte als auch einzelne Teamkolleg*innen müssen darauf vertrauen, dass der Arbeit auch im Homeoffice nachgegangen wird. Auch wenn Homeoffice die Work-Life Balance flexibilisiert und erleichtert, erwähnen die Expert*innen, dass dies nicht in eine negative Richtung gehen darf. Arbeit- und Privatleben müssen trotzdem separat wahrgenommen werden und dürfen nicht miteinander verschmelzen. Die Stichprobe ist sich einig, dass ein Hybridmodell, also eine Mischung aus Homeoffice und Präsenz, die bestmögliche Arbeitsweise für die erfolgreiche Umsetzung des Projektziels ist. Gemäß den Ergebnissen bietet ein Hybridmodell die beste Balance, um eine positive Work-Life Balance zu gewährleisten und gleichzeitig die formelle und informelle Teamkommunikation nutzen zu können.

*„Man muss hier wirklich einen guten Mix finden zwischen Homeoffice und Projektarbeit. Wenn was Neues ansteht bzw. ein größeres Projekt neu entsteht, dann würde ich sagen, sollte man sich zusammen vor Ort für das Projekt treffen. Aber wie gesagt, es ist wichtig, dass man auch einen guten Mix findet, weil man auch bestimmte Dinge gut zu Hause machen kann. Wenn das Dinge sind, die schon routinemäßig laufen, dann ist es auch nicht notwendig, dass alle immer zusammenkommen. Das kann man auch im Homeoffice machen oder über Teams oder andere Tools besprechen. Also der richtige Mix macht es aus. Ich habe mal am Anfang des Projektes immer besser weniger Homeoffice gemacht. Und wenn es dann hochläuft und jeder weiß, was er zu tun hat, dann kann man mehr Homeoffice machen und dann natürlich in der Endphase nochmal zusammenkommen“ (Teilnehmer*in E).*

*„Es ermöglicht einerseits den Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität, was gut ist, weil eben Leute, die sonst vielleicht durch andere Verpflichtungen im Haushalt oder wie auch immer von solchen Projektteams ausgeschlossen werden. Nun haben sie jetzt eben auch die Möglichkeit teilzunehmen, können ihren Alltag gestalten, wie sie es für nötig halten und trotzdem eben die Arbeitsleistung erbringen, die notwendig ist. Aber gleichzeitig glaube ich eben auch, dass nur Homeoffice eigentlich keine Option sein kann. Ich glaube, für erfolgreiche Projektarbeit ist ein hybrides Modell durchaus zu bevorzugen. Das ist, glaube ich, die erfolgreichere Variante“ (Teilnehmer*in I).*

Zur Aussage, ob sich Homeoffice negativ auf die Zusammenarbeit in Projektteams auswirkt, zeigt sich ein homogenes Meinungsbild. Wie schon oben angeführt, empfinden die Expert*innen ein reines Homeofficemodell als negativ. Zwischenmenschliche Kommunikation ist für die Teamarbeit in Projektteams von Wichtigkeit. Zudem kann ein reines Homeoffice die Gefahr erhöhen, dass die Work-Life Balance sich verschlechtert. Die Expert*innen betonen nochmals die Form des Hybridmodells. Folgende Beispielaussage hebt dies hervor:

*„Nein, trifft gar nicht zu. Es ist eine Chance und sorgt auch dafür, dass man entspannt zusammenarbeitet. Und tatsächlich ist es auch so, dass ich es bei mir beobachten konnte. Ab und zu, wenn man im Büro ist, steht die soziale Interaktion mehr im Vordergrund und man ist vielleicht hier und da ein bisschen mehr abgelenkt. Und wenn man sich mal wirklich fokussiert an die Arbeit setzen will, dann ist es manchmal gar nicht schlecht, im Homeoffice für sich zu sein. Und auch die anderen Sorgen, wenn man weiß, ich muss zu Hause sein, weil ich Pakete annehmen muss, weil ich Wäsche waschen muss oder weil ich irgendwas Privates noch machen muss. Das hat man dann im Hinterkopf, wenn man im Büro ist. Man schafft beides unter einen Hut zu bringen. Und dadurch, wie gesagt, bleibe ich dabei, wenn es klare Regeln gibt, an die sich gehalten wird, dann ist es eher eine Chance für die Projektarbeit“ (Teilnehmer*in A).*

4.7 Meinungsbild Digitalisierung und virtuelle Teams

In diesem Themenblock wird intensiver auf die Digitalisierung eingegangen. Wie man aus der Theorie entnehmen kann, prägt die Digitalisierung immer mehr den Arbeitskontext. Angesichts der zunehmenden Digitalisierung haben Arbeitnehmer*innen die Möglichkeit, mit kollaborierenden Plattformen organisationsübergreifend zusammenzuarbeiten. Dadurch entstehen neue Formen der Zusammenarbeit. Um den Einfluss der sozialen Distanzierung auf die Teamarbeit in Projektteams untersuchen zu können, muss der Faktor Digitalisierung mitberücksichtigt werden. Aus diesem Grund wurden in den leitfadengestützten Experteninterviews auf folgenden

Fragen eingegangen „denken Sie, dass dieser Trend Einfluss auf die zukünftige Arbeit von Projektteams hat? Wenn ja, inwiefern?“, „die Pandemie hat den Einflussfaktor Digitalisierung im Unternehmen und somit in Teams verstärkt bzw. beschleunigt“ und „Digitalisierung und virtuelle Teams bringen eine grundlegende Änderung in der Arbeit von Projektteams mit sich“. Folgende Abbildung demonstriert die resultierten Kategorien.

Unterkategorie:
Hypothese
Digitalisierung als beschleunigter Einflussfaktor durch die Pandemie



Unterkategorie:
Hypothese
Digitalisierung als Einflussfaktor in der Arbeit von Projektteams

Abb. 15: Zusammenfassung Themenblock Teil 4 (eigene Darstellung).

Folgende Ergebnisse lassen sich präsentieren: grundsätzlich sehen die Expertin*innen die Digitalisierung als einen starken positiven Einfluss auf die Teamzusammenarbeit in Projektteams. Digitale Hilfsmittel gab es schon vor Ausbruch der Pandemie und wurden als Lösungsansatz gesehen, um die soziale Distanzierung einhalten zu können. Somit wurde nicht nur die Nutzung von Kollaborationstools intensiviert, sondern auch die Wichtigkeit und der Mehrwert dieser Technologien zum Ausdruck gebracht. Die Expert*innen sind der Ansicht, dass das Thema Digitalisierung, Kollaborationstools und Kommunikation via technischer Plattformen, zukünftig in allen Teams Einzug halten wird. Es wird deutlich festgehalten, dass durch die Pandemie keine neuen digitalen Technologien entstanden sind, weil diese schon in standortübergreifende Unternehmen vorhanden waren. Digitale und virtuelle Projektarbeit existierte auch schon davor. Jedoch wurde sie durch die soziale Distanzierung verbessert, um allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zu gewähren, problemlos von zu Hause aus arbeiten zu können.

Gemäß der Stichprobe hat sich die Haltung gegenüber dem Homeoffice signifikant verändert. Mitarbeitende nutzen Homeoffice heutzutage ohne eine spezielle Sondergenehmigung. Dies hat sich in der Unternehmenskultur etabliert. Ohne die Covid-19 Pandemie und die Möglichkeit von digitalen Plattformen, wäre Homeoffice heutzutage weniger präsent. Laut der Stichprobe habe die soziale Distanzierung die Digitalisierung an sich nicht beeinflusst, aber die Bereitschaft, diese als Mehrwert anzusehen, bestärkt. Die soziale Distanzierung hat dazu geführt, in die Digitalisierung zu investieren und ihre Vorteile in Anspruch zu nehmen, und zwar team- und funktionsübergreifend. Gemäß den Expert*innen ist die Nutzung von Kollaborationstools kein Wettbewerbsvorteil mehr, sondern ein *State of the Art*, sprich der aktuelle Entwicklungsstand einer Technologie bzw. eines Produktes.

„Ja, es hat auf jeden Fall Einfluss. Es wird nicht mehr weniger werden und es wird auch da keine Revision geben, sondern es wird einfach nur noch weiterhin zunehmen, weil eben diese virtuellen Tools oder diese Werkzeuge, die sich da durchgesetzt haben, gezwungenermaßen einfach einen derartigen Mehrwert bringen. Egal ob man halt komplett remote arbeitet oder eben vor Ort. So oder so bringen diese Tools einfach einen extremen Mehrwert, der einfach auch nicht mehr wegzudenken ist. Weil eben, wenn der gesamte Markt sich dieser Tools bedient, hat ein Unternehmen nicht mehr die Möglichkeit zu sagen, wir verstecken uns davor und wir brauchen das nicht, sondern jeder muss es eigentlich einsetzen, weil es inzwischen einfach kein Wettbewerbsvorteil mehr ist, sondern eben einfach State of the Art. Wer da nicht den Anschluss gefunden hat, wird langfristig in Probleme geraten“

(Teilnehmer*in I).

Laut der Stichprobe bringt die Digitalisierung und virtuelle Zusammenarbeit keine grundlegende Änderung in der Arbeit von Projektteams mit sich. Die Teamstruktur eines Projektteams hat sich nicht geändert. Abläufe und Methoden sind gleichgeblieben. Die Veränderungen, die wahrgenommen werden, liegen bei der Arbeitsweise, da nun digitale Tools angewendet werden und Projektteams nun auch ortsübergreifend arbeiten. Zwei Aspekte, die hier auch wieder aufgegriffen werden, sind die zwischenmenschliche Beziehungen und die informelle Kommunikation. Die Frage, die sich die Expert*innen stellen, ist, wie diese Arten von Kommunikation weiterhin in der Teamkultur von Projektteams gewährleisten werden können.

„Am Ende wird leider die Projektkultur darunter leiden. Die Kommunikation wird auch unter virtuellen Teams darunter leiden. Ganz klar, die Digitalisierung ist absolut positiv zu sehen, wenn man z. B. über den Faktor Effizienz und Struktur spricht. Was aber nicht heißt, dass alles so ablaufen soll, weil

wie gesagt, die Kultur und natürlich auch die kleinen Absprachen bzw. persönlicher Austausch darunter leiden wird“ (Teilnehmer*in F).

4.8 Skalenfragen

Im Anschluss an das leitfadengestützten Experteninterview wurden neun Skalenfragen gestellt.

Aussagen	Durchschnitt
Die Ziele in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.	2
Die Priorisierung der Aufgaben in meinem Team war für meine Teammitglieder und mich vor Ausbruch der Pandemie besser nachvollziehbar und erklärbar als während der Pandemie.	3
Der Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie stärker als während der Pandemie.	3
Die Bereitschaft zum Leistungserbringung (bis hin zur „Extrameile“) war vor Ausbruch der Pandemie höher als während der Pandemie.	2
Die Verteilung der Aufgaben in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.	2
Durch den verstärkten Tooleinsatz wurde die Kommunikation innerhalb meines Teams seit Beginn der Pandemie besser als vor dem Ausbruch.	3
Die Pandemie hat den Einflussfaktor „Digitalisierung“ im Unternehmen und somit in Teams verstärkt bzw. beschleunigt.	5
Digitalisierung und virtuelle Teams bringen eine grundlegende Änderung in der Arbeit von Projektteams mit sich.	4
Die Anwendung des Konzepts „Homeoffice“ wirkt sich negativ auf die Teamarbeit in Projektteams aus.	3

Tab. 6: Überblick Durchschnitt Skalenfragen (eigene Darstellung).

Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit diese Aussagen in einer Skala zwischen 1 „trifft gar nicht“, 2 „trifft eher nicht zu“, 3 „trifft mittel zu“, 4 „trifft eher zu“ und 5 „trifft voll zu“ einzuordnen. Pro Skalenaussage wurde der Durchschnitt der Punktwerte berechnet. Die Durchschnittswerte sollen Aufschluss darüber geben, wie die einzelnen Aussagen im Durchschnitt eingeschätzt werden. Durch die Kombination des Experteninterviews und der Skalenfragen können

unterschiedliche Perspektiven auf die Thematik einbezogen werden, was zu einer breiteren und tieferen Analyse beitragen kann. Durch das Interview kann ein detaillierter Einblick in die persönlichen Erfahrungen und Meinungen der Expert*innen gewonnen werden, während die Skalenfragen eine allgemeine Übersicht über die Einschätzungen dieser Expert*innen im gesamten Untersuchungsgebiet liefern. Die vollständige Zuordnung der jeweiligen Aussagen befindet sich in Anhang D (siehe Anhang D).

Folgende Ergebnisse lassen sich aus der obigen Tabelle präsentieren: die Aussage, ob das Definieren von klaren Zielen vor Pandemieausbruch deutlicher war, ergab einen Durchschnittswert von 2 „*trifft eher nicht zu*“. Das allgemeine Meinungsbild der Teilnehmenden besagt, dass das Formulieren von klaren Zielen nichts damit zu tun hat, ob Teammitglied*innen sich online oder physisch treffen. Sollten Ziele nicht klar definiert worden sein, dann liegt es gemäß der Stichprobe, an der Projektleitung oder am Team, weil etwas nicht deutlich kommuniziert worden ist. Ob von zu Hause oder vor Ort gearbeitet wird, hat nichts mit der klaren Zieldefinierung zu tun.

Zu den nächsten zwei Aussagen, ob vor Pandemieausbruch die Priorisierung der Aufgaben besser nachvollziehbar war und ob der Zusammenhalt stärker war, ergab sich ein Durchschnittswert von 3 „*trifft mittel zu*“. Wie schon in Kapitel 4.3 *Teamarbeit vor Pandemieausbruch* angeführt, zeigt sich hier ein Durchschnittswert von drei, da kein einheitliches Meinungsbild herrscht. Aus der Skalenfrage „*die Priorisierung der Aufgaben in einem Projektteam war für dessen Mitglieder vor Ausbruch der Pandemie besser nachvollziehbar und erklärbar als während der Pandemie*“ entstanden zwei Meinungsbilder. Fünf von zehn befragten Personen sind der Meinung, dass die soziale Distanzierung keinen Einfluss auf die Priorisierung der Aufgaben hat. Wie auch hier ist die Priorisierung der Aufgaben ein wichtiger Bestandteil eines Projektteams und muss stets gewährleistet sein. Laut den Expert*innen ist eine ineffiziente Priorisierung auf einen Mangel an Kommunikation zurückzuführen und nicht auf die soziale Distanzierung. Die anderen fünf befragten Personen sind der Ansicht, dass die Aufgabenbewältigung und somit das Priorisieren der Aufgaben mit Ausbruch der Pandemie erschwert wurde. Gemäß der Teilnehmenden war es schwieriger, das Gesamtbild des Projektes im Blick zu behalten, da jedes Teammitglied allein von zu Hause gearbeitet hat.

Aus der nächsten Aussage „*der Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ in einem Projektteam waren vor Ausbruch der Pandemie stärker als während der Pandemie*“ gehen ebenfalls unterschiedliche Meinungsbilder hervor. Einige Teilnehmende stimmen der Aussage zu, weil ein Wir-Gefühl nur durch persönliche Interaktion entstehen kann. Andere Teilnehmende sind hingegen der Meinung, dass durch die Pandemie das Wir-Gefühl gestärkt worden ist, da Projektteams gemeinsam eine Krise bewältigt haben. Andere Teilnehmende sind der Ansicht, dass der Zusammenhalt und das Wir-Gefühl teamabhängig sein kann. Guter Zusammenhalt entsteht nur durch eine gute Teamdynamik, unabhängig von Krisen oder gemeinsamen Arbeitens im Büro.

Auf die Aussagen bezüglich Verantwortungsübernahme und Rollenverständnis vor und nach Pandemieausbruch ergibt sich ein Durchschnittswert von 2 „*trifft eher nicht zu*“. Bei beiden Aussagen stellt sich ein einheitliches Ergebnis dar. Online zu arbeiten, ist eine neue Variante, wie man Arbeitsprozesse gestalten kann, ändert aber nichts an den Zielen oder an den Aufgaben, die zu erfüllen sind, oder an der Leistungserbringung. Gemäß der Stichprobe ist die Verantwortungsübernahme bzw. die Leistungserbringung stets vorhanden. Während des Lockdowns und während des Einhaltens der sozialen Distanzierung tendierten sogar Mitarbeitende dazu, mehr zu arbeiten. Auch wurde festgestellt, dass die Rollenverteilung unter dem Ausbruch der Pandemie nicht gelitten hat. Gemäß der Stichprobe ist das Rollenverständnis expliziter geworden. Da die persönliche Interaktion und das „Hey Yo“ Prinzip wegfiel, war es umso wichtiger, dass die Aufgaben klar definiert und verteilt werden.

Bei der Aussage, ob die Kommunikation durch den verstärkten Tooleinsatz verstärkt worden ist, ergab sich ein Durchschnittswert von 3 „*trifft mittel zu*“. Es ergab sich das Bild, dass der Tooleinsatz die Aufgabenverteilung erleichtert und dabei unterstützt hat, dass Mitarbeitende strukturierter arbeiten. Es wird auf schnellem Weg über arbeitsbezogene Themen kommuniziert und Projektmitglieder können problemlos verschiedenen Aufgaben zugeteilt werden. Diese Art von Kommunikation habe, gemäß der Stichprobe, vom Tooleinsatz profitiert. Was wiederum von den befragten Personen aufgegriffen wird, ist die andere wichtige Form von Teamkommunikation, und zwar die zwischenmenschliche, informelle Kommunikation. Die formale Kommunikation wurde durch den verstärkten Tooleinsatz effizienter, gleichzeitig erlitt die zwischenmenschliche Kommunikation Effizienzverluste.

Ein Durchschnittswert von 5 „*trifft voll zu*“ ergibt sich bei der Aussage, ob die Pandemie den Einflussfaktor Digitalisierung in Teams verstärkt hat. Die Expertin*innen sehen die Digitalisierung als einen starken positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit in Projektteams. Durch den Ausbruch der Covid-19 Pandemie wurde die Wichtigkeit und der Mehrwert dieser Technologien deutlich. Die Expert*innen sind der Ansicht, dass das Thema Digitalisierung, Kollaborationstools und Kommunikation via technischer Plattformen, ein zukünftiger Trend in allen Teams sein wird. Die soziale Distanzierung hat dazu geführt, Ressourcen in die Digitalisierung zu stecken und sie in Anspruch zu nehmen, und zwar team- und funktionsübergreifend. Digitale Tools sind für zukünftige Projektteams nicht mehr wegzudenken. Diese Entwicklung stellt einen Wandel dar, der sich nicht mehr umkehren lässt. Gemäß den Expert*innen ist die Nutzung von Kollaborationstools State of the Art.

Die vorletzte Aussage hinterfragt, ob die Digitalisierung und das virtuelle Zusammenarbeiten eine grundlegende Änderung in der Arbeit von Projektteams mit sich bringen. Hierbei ergibt sich ein Durchschnittswert von 4 „*trifft eher zu*“. Gemäß der Stichprobe bringen die Digitalisierung und virtuelle Zusammenarbeit keine grundlegenden Änderungen in der Arbeit von Projektteams mit sich, weil sich mit Bezug auf die Teamstruktur eines Projektteams nichts geändert hat. Abläufe und Methoden sind gleichgeblieben. Die Veränderungen, die wahrgenommen werden, liegen bei der Arbeitsweise, da vermehrt Kollaborationstools genutzt werden. Damit können Teams nun auch vermehrt ortsübergreifend arbeiten.

Die letzte Aussage geht näher auf das Konzept des Homeoffice ein und hinterfragt, ob das Nutzen des Homeoffice sich möglicherweise negativ auf die Teamarbeit von Projektteams auswirkt. Ein Durchschnittswert von 3 „*trifft mittel zu*“ lässt sich feststellen. Die Expert*innen empfinden ein reines Homeofficemodell als negativ. Zwischenmenschliche Kommunikation ist für die Teamarbeit in Projektteams von Wichtigkeit. Zudem kann ein reines Homeoffice die Gefahr erhöhen, dass die Work-Life Balance sich verschlechtert. Die Expert*innen betonen daher die Form des Hybridmodells. Das Hybridmodell wird hinsichtlich der Zusammenarbeit in Projektteams als sehr positiv wahrgenommen. Strukturiertes Arbeiten und zwischenmenschliche Kommunikation können somit weitgehend aufrechterhalten werden.

4.9 Beantwortung der Forschungsfrage

Reflektierend kann nun hinsichtlich der Forschungsfrage „*welchen Einfluss hat die soziale Distanzierung auf die Teamarbeit eines Projektteams in Zeiten der Covid-19 Pandemie*“ folgende Antwort formuliert werden: die Untersuchungen in diesem Kapitel zeigen, dass die Covid-19 Pandemie und die damit einhergehende soziale Distanzierung, einen Einfluss auf die informelle Kommunikation und den sozialen Austausch innerhalb des Projektteams hat. Allerdings hat sie keinen Einfluss auf die reine Teamarbeit bzw. Projektarbeit eines Projektteams. Im Gegenteil, laut den befragten Personen hat sich die soziale Distanzierung sogar positiv auf die Projektarbeit ausgewirkt, da die Nutzung von digitalen Plattformen und Onlinetools gesteigert wurde, wodurch die Teamarbeit und Projektarbeit effizienter und strukturierter verlaufen konnte.

Die soziale Distanzierung hat dazu geführt, dass Teammitglieder aktiver mit Kollaborationstools arbeiten. Teammitglieder stellen fest, dass die Nutzung dieser die Zusammenarbeit fördert. Zusätzlich förderte die soziale Distanzierung eine flexiblere und ausgewogenere Work-Life Balance. Projektteams tendieren oftmals dazu, viele zum Teil externe und mit Reisetätigkeit verbundene Meetings abzuhalten. Dadurch, dass die soziale Distanzierung eingehalten werden musste, wurde von zu Hause gearbeitet. Eine ausgewogene Balance zwischen dem Nutzen des Homeoffice und der Präsenzarbeit wurde von den Teammitgliedern als ideal erkannt. Durch die soziale Distanzierung wurde realisiert, dass nicht alle Treffen face to face stattfinden müssen. Die soziale Distanzierung hat dazu geführt, dass in der Zukunft vermehrt mit digitalen Tools gearbeitet wird und ein Hybridarbeitsmodell von Vorteil ist.

Auch die untersuchten Kerneigenschaften erfolgreicher Teamarbeit in Projektteams belegen das oben Genannte. Gemäß der Stichprobe gibt es keine negative Korrelation zwischen den Kerneigenschaften *Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt, Verantwortungsübernahme, Motivation und Rollenverständnis* und der sozialen Distanzierung. Laut den Expert*innen hat die Pandemie keinen direkten negativen Einfluss auf die Zieldefinition. Ob in persona oder über Kollaborationstools, Projektteams müssen in der Lage sein, ihre Ziele klar zu definieren. Das Definieren von Zielen gehört gemäß der Stichprobe zum Arbeitsalltag eines Projektteams.

Wie jedoch erwähnt wird, hat die soziale Distanzierung einen Einfluss auf die informelle Kommunikation und auf den sozialen Austausch innerhalb eines Projektteams. Die Interaktion und

Kommunikation zwischen den Teammitgliedern haben sich durch die soziale Distanzierung geändert. Anstatt, dass Projektmitglieder den Arbeitsalltag vor Ort gemeinsam bewältigen, finden die Interaktion und Kommunikation nun digital statt. Auch wenn die Teamarbeit gleichbleibt und die Projektarbeit aufgrund der Nutzung von digitalen Plattformen effizienter geworden ist, rutscht die Nebenkommunikation mehr in den Hintergrund. Große wichtige Meilensteine werden in Online-Projektmeetings besprochen, kleinere Austausche fallen durch die soziale Distanzierung weg. Generell sprechen die Befragten von einer anderen Art und Weise von Interaktion und Redeintensität.

Gemäß den Expert*innen sind sowohl die formelle (z. B. Projektmeetings oder Meeting mit externen Kunden) als auch die informelle Kommunikation (z. B. Gespräche zwischen den Meetings oder das „Hey Yo“ Prinzip) ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Teamarbeit. Es kann also festgehalten werden, dass die soziale Distanzierung einen positiven Einfluss auf die formelle Kommunikation hat. Die informelle Kommunikation und der persönliche soziale Austausch wurden jedoch negativ beeinflusst. Kurze Gespräche vor und nach Meetings, das „Hey Yo“ Prinzip oder spontane Gespräche auf dem Flur haben den Arbeitsalltag und somit die Teamarbeit in Projektteams vor Pandemieausbruch geprägt. Dies ist durch die soziale Distanzierung entfallen und wird in der jetzigen Zusammenarbeit aufgrund der digitalen Arbeitsweise nicht mehr in derselben Intensität ausgelebt.

Die Studie ging davon aus, dass die soziale Distanzierung Einfluss auf die Teamarbeit in Projektteams hat. Es wurde angenommen, dass es mit der langfristigen Einhaltung der sozialen Distanzierung zu einigen Veränderungen in der Zusammenarbeit von Projektteams kommen wird. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die soziale Distanzierung vermehrt positive Einflüsse auf die Teamarbeit mit sich bringt. Effizienz, Produktivität und Flexibilität sind Schlagwörter, die durch die soziale Distanzierung verstärkt wurden. Wie aus der Literatur jedoch auch entnommen werden kann, sollten trotz digitaler Vorteile die Elemente, welche traditionelle Projektteams ausmachen, nicht fehlen (Bergiel et al., 2008). Dies wird auch von den Expert*innen belegt. Informelle Kommunikation und sozialer Austausch sind in der zukünftigen Zusammenarbeit trotzdem wichtig. Wie schon in der Literatur erwähnt, sind Innovationen in der Telearbeitsinfrastruktur und -software für die Zukunft erforderlich, um menschliche Interaktion ähnlich der persönlichen Kommunikation zu ermöglichen (de Palma et al., 2022).

Ferner wurde die Digitalisierung als schleichender Einflussfaktor mit in die qualitative Studie einbezogen. Auch wurde die neue Arbeitsform des Homeoffice näher betrachtet. Es wurde angenommen, dass aufgrund des digitalen Zeitalters die Nutzung von digitalen Hilfsmitteln mehr an Bedeutung gewann. Man ging davon aus, dass die Digitalisierung schon vor der Covid-19 Pandemie einen zunehmenden Einfluss auf die Zusammenarbeit in Teams hatte und durch die soziale Distanzierung sich diese nur verdeutlichte und beschleunigte. Folgende Erkenntnisse können nun festgehalten werden:

Mit dem Ausbruch der Covid-19 Pandemie im Jahr 2020 fand ein großer Wandel in der Arbeitswelt statt. Um das Virus bestmöglich zu stoppen, wurde die soziale Distanzierung eingeführt. Auch wenn das Wachstum der Digitalisierung vor der Pandemie einen konstanten Einfluss auf die Organisationen hatte, wie schon in Kapitel 2.4 *Digitalisierung und ihr Einfluss auf die Teamarbeit* thematisiert, lässt sich nun belegen, dass die soziale Distanzierung diesen Einfluss verdeutlichte, verstärkte und beschleunigte. Durch die soziale Distanzierung wurde nicht nur die Nutzung von digitalen Plattformen gefördert, sondern sie wurde als Lösungsansatz zur sozialen Distanzierung gesehen, was wiederum den Mehrwert und den Einfluss auf die Teams in einem Unternehmenskontext belegt. Die Relevanz und die Wichtigkeit von digitalen Formaten, wie z. B. die Nutzung von Kollaborationstools wurde hiermit aufgezeigt.

Es ließ sich feststellen, dass die Nutzung von Kollaborationstools die Zusammenarbeit in Projektteams erleichtert und dabei unterstützt, dass Teammitglieder effizienter, zielorientierter und strukturierter arbeiten. Es wird auf einem schnellen Weg über arbeitsbezogene Themen kommuniziert und Projektmitglieder können problemlos Aufgaben zugeteilt werden. Nichtsdestotrotz zeigt sich, dass reine virtuelle Teamarbeit zu Effizienzverlusten in den informellen Kommunikationskanälen führen kann. Informelle Kommunikation, persönlicher Austausch, aber auch strukturiertes Arbeiten sollen gemäß der Stichprobe in zukünftiger Teamarbeit vorhanden sein. Wie schon aus der Literatur zu entnehmen ist, ist die virtuelle Zusammenarbeit zu einer bedeutenden Form des Arbeitens geworden. Sie hat die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen stark beeinflusst und neue Geschäftsmodelle sowie Teamformen sind durch sie entstanden (Tietz et al., 2021).

Durch die Ergebnisse aus Kapitel 4 wird deutlich, dass sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende auf die Vorteile von Homeoffice nicht verzichten wollen. Mobiles Arbeiten oder

Homeoffice lassen sich aus der heutigen Arbeitswelt nicht mehr wegdenken. Jedoch sollten weiterhin der soziale Austausch und die informellen Kommunikationskanäle gewährleistet werden. Das Hybridmodell soll beides ermöglichen. Abschließend lässt sich festhalten, dass die Nutzung von digitalen Arbeitstools für zukünftige Projektteams an Bedeutung gewonnen hat. Es ist ein Wandel, der nicht mehr umzukehren ist. Die Nutzung von Kollaborationstools ist kein Wettbewerbsvorteil mehr, sondern State of the Art und damit nahezu obligatorisch.

5. Schlussbetrachtung

Das folgende Kapitel dient dazu, die vorliegende Arbeit zusammenzufassen, zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen. Zuerst kann festgehalten werden, dass die vorliegende Arbeit in zwei große Abschnitte eingeteilt ist. Im ersten Abschnitt werden die theoretischen Hintergründe zum Thema „*Auswirkungen von Social Distancing auf die Teamarbeit*“ dargelegt. Zentrale Begriffe werden definiert und diskutiert. Ferner werden die Einflüsse der Digitalisierung und der sozialen Distanzierung auf die Teamarbeit aufgezeigt. Der zweite Abschnitt ist der empirische Teil der vorliegenden Arbeit. Er befasst sich mit dem Forschungsvorhaben, sowie mit der Vorgehensweise der Datenerhebung bis hin zur Datenauswertung. Zum Schluss wird die Forschungsfrage beantwortet und es wird ein Fazit gezogen.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Ergebnisse, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden, aus der Vorgehensweise der qualitativen Forschung entstammen. Die qualitative Forschung ist ein Ansatz, welcher untersucht, wie Menschen einen bestimmten Sachverhalt wahrnehmen, welche persönliche Bedeutung er für sie hat und welche Motive hinter ihrem Verhalten in dessen Kontext stehen. Die qualitative Forschung betrachtet die Subjekte in ihrer Gesamtheit und berücksichtigt ihre individuellen Merkmale und den kontextuellen Einfluss. Das Ziel ist es, auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse Theorien zu entwickeln und, falls möglich, auch Empfehlungen für die Praxis abzuleiten. Sie strebt danach, eine möglichst genaue, vollständige und vielfältige Beschreibung des Forschungsgegenstands zu liefern (Gläser-Zikuda et. al., 2022).

Jedoch haben auch qualitative Ansätze einige Nachteile. Ein gängiger Kritikpunkt ist die mangelnde Objektivität. Es wird argumentiert, dass die Interpretationen schwer kontrollierbar sind und die Auswahl der Fälle nicht repräsentativ ist. Trotz dieser Kritik werden qualitative Forschungsmethoden in vielfältiger Weise eingesetzt. Sie eignen sich insbesondere dort, wo eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Meinungen und Eindrücke benötigt wird (Röbken et.al., 2017).

Für die vorliegende Arbeit wurde die qualitative Forschung genutzt, weil die Studie sich mit den subjektiven Wahrnehmungen der befragten Stichprobe auseinandersetzt. Wie man aus der Literatur entnehmen kann, ist das leitfadengestützte Experteninterview eines der am häufigsten genutzten Vorgehensweise in der qualitativen Forschung und wird auch für die vorliegende

Arbeit herangezogen. Das leitfadengestützte Experteninterview wird in der qualitativen Studie eingesetzt, um das „Fach-, Dienst- und Geheimwissen der Professionellen gezielt für explorative, wie auch für hypothesenprüfende Forschungsfragen nutzen zu können“ (Liebold et al., 2009, S. 19).

Die Vorteile eines leitfadengestützten Experteninterviews sind vielfällig. Bspw. bietet es eine strukturierte Art der Datensammlung und trägt dazu bei, dass das Interview fokussiert und zielgerichtet bleibt. Ein weiterer Vorteil ist, dass die leitfadengestützte Experteninterviews reproduzierbar sind. Wenn mehrere Teilnehmende den gleichen Leitfaden verwenden, können die Ergebnisse leichter verglichen werden, da alle Teilnehmenden die gleichen Fragen erhalten. Ein Nachteil von leitfadengestützten Experteninterviews ist hingegen, dass sie nicht die gleiche Flexibilität aufweisen wie andere Interviewmethoden. Wenn sich während des Interviews interessante neue Themen ergeben, können diese möglicherweise nicht ausreichend erforscht werden, da der Leitfaden befolgt werden muss (Wernitz, 2018).

Um leitfadengestützte Experteninterviews auszuwerten, wird heutzutage auf die computerunterstützte Variante zurückgegriffen. Die computerunterstützte Variante hat in den letzten 30 Jahren dazu beigetragen, dass qualitativ geführte Forschungsprojekte erheblich vereinfacht wurden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine Software qualitativ forschenden Personen die kreative Arbeit beim Sinnverstehen und der Textinterpretation abnehmen könnte. Allerdings ist sie eine große Hilfe bei der Speicherung, Aufbereitung und Analyse qualitativer Daten. Ein Beispiel für eine solche Software ist MAXQDA, ein Programm für die qualitative Datenanalyse und Evaluation. Auch für diese Studie wurde für die Datenaufbereitung die Software MAXQDA genutzt. Mit dieser Software können verschiedene Dokumententypen (z.B. Textdokumente oder Video- und Audiodateien) mithilfe verschiedener Forschungsmethoden (z. B. Qualitative Inhaltsanalyse) erfasst und analysiert werden (Gläser-Zikuda et. al., 2022).

Es lässt sich festhalten, dass Computerprogramme zur Auswertung qualitativer Daten ein Methodenkoffer sind, der einerseits Unterstützung bieten kann, aber andererseits auch Nachteile hat, wenn die Auswertung rein instrumentell und ohne Bezug zum Forschungsdesign durchgeführt wird. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass alle Werkzeuge dieses Werkzeugkoffers eingesetzt und instrumentalisiert werden und dadurch die zielgerichtete Analyse im Hinblick auf das Forschungsdesign aus dem Blick gerät. Gleichzeitig sind Softwareprogramme wie bspw. MAXQDA auf gewisse Weise auch überkomplex, da in der Regel nicht jedes einzelne

Tool, dass ein Programm zur Verfügung stellt, von Nutzen ist und eingesetzt wird. Auch in Zukunft werden bestimmte Arbeitsschritte manuell durchgeführt werden und die eigentliche Interpretation und Aufbereitung der Daten bleibt ohnehin dem Forscher überlassen (Kopp et.al., 2005).

Rückblickend auf dieses Kapitel, empfiehlt die Autorin für weitere zukünftige Forschungen auf zusätzliche quantitative Methoden zurückzugreifen. Um ein umfassenderes Verständnis der Auswirkungen der sozialen Distanzierung auf Projektteams zu erlangen, kann ein „mixed-methods“ Ansatz von Vorteil sein. Es ist in der empirischen Forschung üblich, qualitative und quantitative Methoden im Sinne von Mixed Methods-Designs miteinander zu kombinieren. Ob ein/eine Wissenschaftler*in qualitative, quantitative oder beide Methoden kombinierend einsetzt, hängt letztendlich immer vom Forschungsgegenstand ab (Gläser-Zikuda et. al., 2022). Der Mixed-Methods-Ansatz zielt darauf ab, die Nachteile von quantitativen und qualitativen Erhebungs- und Auswertungsmethoden durch deren Kombination auszugleichen. Er ermöglicht die individuelle Anpassung der Studie an die Forschungsfrage oder den Gegenstand der Untersuchung, durch gezielte Nutzung der Vorteile beider Ansätze (Roch, 2017).

6. Fazit und Ausblick

Die Teamarbeit in einem Projektteam, spielt eine sehr wichtige Rolle bei der Erreichung des Projektziels. Um erfolgreich gemeinsam in einem Projektteam zu arbeiten, ist es wichtig, dass alle Teammitglieder ihre individuellen Fähigkeiten und Stärken einbringen und dass das Projektteam als Ganzes die Zusammenarbeit nutzt, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Es ist wichtig, dass alle Projektteilnehmenden Verantwortung übernehmen und ihren Beitrag leisten, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Erfolgreiche Teamarbeit in Projektteams zeichnet sich durch eine Reihe von Eigenschaften aus, darunter das Definieren von klaren Zielen, die Priorisierung der Aufgaben, der Teamzusammenhalt, die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, das Rollenverständnis, die Motivation und die Kommunikation.

In dieser vorliegenden Arbeit wurde untersucht, welchen Einfluss die soziale Distanzierung auf die Teamarbeit eines Projektteams hat. Das Fazit ist, dass die soziale Distanzierung zu einer Veränderung der Teamarbeit in Projektteams geführt hat. Durch die Nutzung von Kollaborationstools und die Erhöhung des Homeofficeanteils, während der Covid-19 Pandemie, wurden zum einen die Wichtigkeit und die Vorteile dieser zwei Aspekte deutlich, zum anderen führte die Nutzung von Kollaborationstools und die Erhöhung des Homeofficeanteils zu einem positiven Wandel in der Projektarbeit. Die Zusammenarbeit in Projektteams wurde effizienter und strukturierter. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die soziale Distanzierung zu einer strukturierenden Teamarbeit beitrug, bei der in Zukunft vermehrt digital gearbeitet wird.

Die Untersuchung zeigt auch, dass die soziale Distanzierung keine negativen Auswirkungen auf die Kernmerkmale erfolgreicher Teamarbeit hat. Allerdings hat die rein virtuelle Teamarbeit zu Effizienzverlusten in den informellen Kommunikationsformen geführt und es wird empfohlen, dass auch in Zukunft informelle Kommunikation und persönlicher Austausch in Teamarbeit vorhanden sein sollten.

Mit der sozialen Distanzierung wurde insbesondere auch die Relevanz der Kommunikationsformen in Projektteams deutlich. Sowohl formelle Kommunikationskanäle (z. B. Projektmeetings) als auch informelle Kommunikationskanäle (z. B. persönlicher Austausch) prägen die Teamarbeit von Projektteams und zählen zu den wichtigen Faktoren für eine erfolgreiche Projektarbeit. Diese sollten weiterhin in zukünftigen Projektteams genutzt werden. Aus diesem

Grund wird ein Hybridarbeitsmodell für die zukünftige Zusammenarbeit in Projektteams befürwortet.

Ferner belegt die Studie den zunehmenden Einfluss der Digitalisierung in der heutigen Arbeitswelt. Das Nutzen von Kollaborationstools und die Möglichkeit als Team ortsübergreifend zu arbeiten ist durch den Ausbruch der Pandemie zu State of the Art Ansatz geworden und lässt sich nicht mehr wegdenken. Unternehmen und Mitarbeiter*innen sehen die Vorteile von Homeoffice und wollen in Zukunft nicht mehr darauf verzichten. Die Studie legt nahe, dass es dennoch wichtig ist, eine Balance zwischen Präsenzarbeit und Homeoffice zu finden, um die Teamarbeit stets erfolgsorientiert zu halten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass trotz zunehmender Digitalisierung wenig über die Effizienz virtueller Teamarbeit bekannt ist. Auch sind die langfristigen Auswirkungen der Covid-19 Pandemie und der damit einhergehenden sozialen Distanzierung auf die Teamarbeit unbekannt. Die soziale Distanzierung hat zu einer beschleunigten und stärkeren Nutzung von digitalen Plattformen geführt, jedoch ist es wichtig, weitere Forschungen in diesem Bereich durchzuführen, um ein umfassenderes Verständnis der Auswirkungen der sozialen Distanzierung auf Projektteams zu erlangen. Teams sind die wichtigsten Erfolgsressourcen für ein Unternehmen. Gute Teamarbeit ist die Basis dafür. Die Autorin der vorliegenden Arbeit hofft in erster Linie, einen Beitrag zu der Thematik *Projektteams und ihre Teamarbeit* leisten zu können und ferner zu weiterführenden Studien im Bereich *soziale Distanzierung und ihre langfristigen Folgen in Projektteams* anzuregen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter <http://gbv.ebilib.com/patron/FullRecord.aspx?p=970545>.

Bartz, Michael. (2021, 19. Februar). Die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Arbeitswelt – Ein Interview mit Prof. Michael Bartz. HMP Consulting. <https://hmp-consulting.com/de/die-auswirkungen-der-corona-krise-auf-die-arbeitswelt-ein-interview-mit-prof-michael-bartz/>

Bank, Sabine (2018): Das ideale Projektteam. Fähigkeit, Motivation und Teamzusammenstellung. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher).

Bechtoldt, M. (2003). Die Bedeutung sozialer Kompetenz für die Bewältigung interpersoneller Stress-Situationen am Arbeitsplatz (Doctoral dissertation, Frankfurt (Main), Univ., Diss., 2003).

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2010). Work teams.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14-49.

Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management research news*.

Brüsemeister, Thomas. (2008). Qualitative Forschung: Ein Überblick. *Qualitative Forschung*, 53-228.

Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of management studies*, 38(8), 1151-1185.

Daniel Levi; Charles Slem (1995). Teamwork in research and development organizations: The characteristics of successful teams. In: *International Journal of Industrial Ergonomics* 16 (1), S. 29–42. DOI: 10.1016/0169-8141(94)00076-F.

De Palma, A., Vosough, S., & Liao, F. (2022). An overview of effects of COVID-19 on mobility and lifestyle: 18 months since the outbreak. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*.

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Unter Mitarbeit von Sandra Pöschl-Günther. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer- Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>.

Furedi, Frank (2020): Social Distancing, Safe Spaces and the Demand for Quarantine. In: *Society* 57 (4), S. 392–397. DOI: 10.1007/s12115-020-00500-8.

Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 533-547). Springer VS, Wiesbaden.

Gläser-Zikuda, M., Stephan, M., & Hofmann, F. (2022). Qualitative auswertungsverfahren. In *Empirische Bildungsforschung* (pp. 237-251). Springer VS, Wiesbaden.

Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Kauffeld, S., Grote, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2009). Traum oder Albtraum: Zusammenarbeit in Projektteams. In *Angewandte Psychologie für Projektmanager* (pp. 167-185). Springer, Berlin, Heidelberg.

Kauffeld, S., & Schulte, E. M. (2014). Teams und ihre Entwicklung. In *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (pp. 151-171). Springer, Berlin, Heidelberg.

Kauffmann, David (2015): How Team Leaders Can Improve Virtual Team Collaboration Through Trust and ICT: a Conceptual Model Proposition. In: *EBR* 1 (15) (2), S. 52–75. DOI: 10.18559/ebr.2015.2.3.

Kauffeld, Simone (Hrsg.) (2019): *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Mit 44 Abbildungen und 42 Tabellen. Springer-Verlag GmbH. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.

Kestel, C. (2020, 30. November). a-00000000-0002-0001-0000-000174106572. *Harvard Business manager*. Abgerufen am 18. Oktober 2022, von <https://www.manager->

magazin.de/harvard/strategie/zusammenarbeit-das-geheimnis-guter-teamarbeit-a-00000000-0002-0001-0000-000174106572

Kopp, D., & Menez, R. (2005). Computergestützte Auswertung qualitativer Daten. Arbeiten mit MaxQDA anhand eines aktuellen Beispiels.

Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (pp. 875-892). Springer VS, Wiesbaden.

Himme, A. (2009). Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In Methodik der empirischen Forschung (pp. 485-500). Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2., überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>.

Homburg & Partner. (2021, 4. November). Homburg & Partner | Consulting-Lexikon | Was bedeutet „Lenkungsausschuss“? Homburg & Partner Part of Accenture. Abgerufen am 3. Januar 2023, von <https://www.homburg-partner.com/lexikon/lenkungsausschuss/>

Landes, Miriam (2013): Psychologie der Wirtschaft. Unter Mitarbeit von Eberhard Steiner. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Psychologie Für Die Berufliche Praxis). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1593098>.

Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In Handbuch Methoden der Organisationsforschung (pp. 32-56). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lily Lessard, R. N., Diane Morin, R. N., & Hélène Sylvain, R. N. (2008). Understanding teams and teamwork. *The Canadian Nurse*, 104(3), 12.

Maryam Farboodi; Gregor Jarosch; Robert Shimer (2021): Internal and external effects of social distancing in a pandemic. In: *Journal of Economic Theory* 196, S. 105293. DOI: 10.1016/j.jet.2021.105293.

- Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse (Vol. 14, pp. 159-175). UVK Univ.-Verl. Konstanz.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (pp. 633-648). Springer VS, Wiesbaden.
- MAXQDA. (2021, 11. November). Software für die Qualitative Inhaltsanalyse. https://www.maxqda.de/software-inhaltsanalyse?gclid=Cj0KCQjwk5ibBhDqARIsACzm-gLTHv625NrbMv62VLFgM9pvfTOWVmRRa51LeL-lshePdCY3uQA1VHY4aAjD-bEALw_wcB
- Mey, G., & Ruppel, P. S. (2018). Qualitative Forschung. In Sozialpsychologie und Sozialtheorie (pp. 205-244). Springer VS, Wiesbaden.
- Moick, M. (2009). Erfolgsfaktoren virtueller Teams.
- Pfadenhauer, Michaela. (2009). Das Experteninterview. In Qualitative Marktforschung (pp. 449-461). Gabler.
- Raithel, Jürgen. (2008). Quantitative Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ramsenthaler, C. (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. In Der Patient am Lebensende (pp. 23-42). Springer VS, Wiesbaden.
- Rittershaus, Axel. (2021, 11. Januar). 78% vermissen den persönlichen Kontakt in virtuellen Teams [Umfrageergebnisse]. TARGETTER. <https://www.targetter.de/virtuelle-teams-umfrageergebnisse/>
- Recardo, R., & Jolly, J. (1997). Organizational culture and teams. SAM Advanced Management Journal, 62(2), 4.
- Roch, S. (2017). Der Mixed-Methods-Ansatz. Forschendes Lernen an der Europa-Universität Flensburg—30 Erhebungsmethoden, 95-110.
- Röbken, H., & Wetzels, K. (2017). Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. Carl von Ossietzky Universität.

Salas, Eduardo; Shuffler, Marissa L.; Thayer, Amanda L.; Bedwell, Wendy L.; Lazzara, Elizabeth H. (2015): Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. In: *Hum Resour Manage* 54 (4), S. 599–622. DOI: 10.1002/hrm.21628.

Saleh, S., & Saleh, M. (2020). Digitalisierung. In *Internationales Management für Dienstleistungsbetriebe* (pp. 145-155). Springer Gabler, Wiesbaden.

Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22.

Sen-Crowe, B., McKenney, M., & Elkbuli, A. (2020). Soziale Distanzierung während der COVID-19-Pandemie: Zuhause bleiben rettet Leben. *The American Journal of Emergency Medicine*, 38 (7), 1519–1520. <https://doi.org/10.1016/j.ajem.2020.03.063>

Siegel, T. (2020). Schritt 4: Die fachliche Kompetenz–Bezugsquellen. In *Gesamtheitliche Unternehmensführung für Gründer* (pp. 107-115). Springer, Wiesbaden.

Schell, Adam. (2016, 26. April). Trends in Global Virtual Teams. Culturewizard by RW3. <https://www.rw-3.com/blog/trends-in-global-virtual-teams>

Schwaiger, M., & Zimmermann, L. (2011). Quantitative Forschung: Ein Überblick. Manfred Schwaiger und Anton Meyer (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München: Franz Vahlen, 420-437.

Schwarz, Robert (2019): *Geprüfte Schutz- und Sicherheitskraft (IHK)*. Lehrbuch für Prüfung und Praxis. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer eBook Collection).

Tietz, Stephanie; Kneisel, Evi; Werner, Katja (2021): Erfolgreicher Wissensaustausch in virtuellen Teams – Wie wichtig ist soziale Präsenz? In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 75 (4), S. 424–437. DOI: 10.1007/s41449-021-00280-9.

Wastian, Monika; Braumandl, Isabell; Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2012): *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*. 2. Aufl. 2012. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1605408>.

West, Michael A.; Braumandl, Isabell; Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (2018): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung. 3. Aufl. 2018. Berlin, Heidelberg: Springer (SpringerLink Bücher).

Wernitz, F. (2018). Das Experteninterview als Datenerhebungsmethode in Prüfungsarbeiten (No. 2/2018). IUBH Discussion Papers-Business & Management.

Zenner, T., & Jöns, I. (2016). Individuelle Kompetenzen in der Gruppenarbeit. In Erfolgreiche Gruppenarbeit (pp. 163-176). Gabler Verlag, Wiesbaden.

Zielasek, Gotthold (1995): Projektmanagement. Erfolgreich durch Aktivierung aller Unternehmensebenen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer eBook Collection Computer Science and Engineering).

Anhang

Die transkribierten Experteninterviews (Anhang E) sind aufgrund der Datenschutzrichtlinien auf Anfrage bei der Verfasserin per E-Mail einzusehen (a11946614@unet.univie.ac.at).

Anhang A: Kodierleitfaden

Kategorie	Frage	Definition	Kodierregel
Oberkategorie 1: Demografische Fragen			
Unterkategorie 1.1: Branche	<i>In welcher Branche sind Sie tätig?</i>	Hiermit ist die Branchenart gemeint, wo Mitarbeitende projektbasiert arbeiten.	Umfasst die Industriebranche, die Bankbranche bis hin zur Beratung. Umfasst jegliche Art von Branche in der Wirtschaft, wo Mitarbeitende projektbasiert arbeiten.
Unterkategorie 1.2: Berufserfahrung	<i>Wie lange arbeiten Sie schon in einem Projektteam?</i>	Hiermit sind die Berufsjahre in einem Projektteam gemeint.	Kann Wochen, Monate und/oder Jahre in einem Projektteam gemeint sein.
Unterkategorie 1.3: Projektrolle	<i>Welche Rolle haben Sie in Ihrem derzeitigen Projektteam?</i>	Hiermit ist die Rolle in einem Projektteam gemeint.	Umfasst alle Rollen in einem Projektteam, z. B. eine Führungsposition bis hin zu einem helfenden Assistenten.
Oberkategorie 2: Eigenschaften funktionierender Projektteams			
	<i>Was sind für Sie die Kennzeichen funktionierender Projektteams bzw. was macht für Sie eine gute Teamarbeit aus?</i>	Hiermit ist das Wissen bzw. Meinungsbild des Befragten über erfolgreiche Teamarbeit und funktionierende Projektteams gemeint.	Umfasst positive Eigenschaften, Merkmale und Kennzeichen, die eine gute Teamarbeit ausmacht und ein funktionierendes Projektteam klassifiziert. Umfasst das Meinungsbild des Befragten.

<p>Oberkategorie 3:</p> <p>Teamarbeit vor Pandemiebeginn</p>			
<p>Unterkategorie 3.1:</p> <p>Meinungsbild der Teamarbeit vor Pandemiebeginn</p>	<p><i>Wie bewerten Sie Ihre Teamarbeit vor Ausbruch der Pandemie?</i></p>	<p>Hiermit ist das allgemeine Meinungsbild bzw. die persönliche Erfahrung des Befragten über seine eigene Teamarbeit in Zeiten vor Ausbruch der Pandemie gemeint.</p>	<p>Umfasst Wahrnehmung und Empfinden. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in seinem Projektteam vor Pandemieausbruch.</p>
<p>Unterkategorie 3.1.1:</p> <p>Positive Eigenschaften der Teamarbeit vor Pandemiebeginn</p>	<p><i>Welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften haben Sie in Ihrer Teamarbeit wahrgenommen?</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild bzw. die persönliche Erfahrung des Befragten über seine eigene Teamarbeit in Zeiten vor Ausbruch der Pandemie gemeint.</p>	<p>Umfasst positive Aspekte und Eigenschaften. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in seinem Projektteam vor Pandemieausbruch.</p>
<p>Unterkategorie 3.1.2:</p> <p>Verbesserungspotentiale der Teamarbeit vor Pandemiebeginn</p>	<p><i>Was haben Sie an Ihrer Teamarbeit als verbesserungswürdig empfunden?</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in Zeiten vor Ausbruch der Pandemie gemeint.</p>	<p>Umfasst negative Aspekte und Eigenschaften. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in seinem Projektteam vor Pandemieausbruch und den Wunsch zur Verbesserung.</p>
<p>Unterkategorie 3.2:</p> <p>Hypothese Zielorientierung</p>	<p><i>Die Ziele in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.</i></p>	<p>Hiermit ist die Zielorientierung und Zielsetzung in einem Projektteam gemeint und der Einfluss des Social Distancing.</p>	<p>Es umfasst die Art und Weise wie die Ziele in einem Projektteam kommuniziert und gesetzt werden. Das Meinungsbild des Befragten ist relevant.</p>
<p>Unterkategorie 3.3:</p> <p>Hypothese Aufgabenbewältigung</p>	<p><i>Die Priorisierung der Aufgaben in meinem Team war für meine Teammitglieder und mich vor Ausbruch der Pandemie besser nachvollziehbar und erklärbar als während der Pandemie.</i></p>	<p>Hiermit ist die Aufgabenbewältigung in einem Projektteam gemeint und der Einfluss des Social Distancing.</p>	<p>Es umfasst die Art und Weise wie die Aufgaben in einem Projektteam bewältigt werden. Das Meinungsbild des Befragten ist relevant.</p>

<p>Unterkategorie 3.4: Hypothese Zusammenhalt</p>	<p><i>Der Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie stärker als während der Pandemie.</i></p>	<p>Hiermit ist der Zusammenhalt in einem Projektteam gemeint und der Einfluss des Social Distancing.</p>	<p>Es umfasst die Art und Weise des Zusammenhalts in einem Projektteam. Das Meinungsbild des Befragten ist relevant.</p>
<p>Unterkategorie 3.5: Hypothese Verantwortungsübernahme und Motivation</p>	<p><i>Die Bereitschaft zum Leistungserbringung (bis hin zur „Extrameile“) war vor Ausbruch der Pandemie höher als während der Pandemie.</i></p>	<p>Hiermit ist die die Verantwortungsübernahme und die Motivation in einem Projektteam gemeint und der Einfluss des Social Distancing.</p>	<p>Es umfasst wie sehr die Mitarbeitenden motiviert arbeiten und die Tendenz zur Extrameile. Das Meinungsbild des Befragten ist relevant.</p>
<p>Unterkategorie 3.6: Hypothese Rollenverständnis</p>	<p><i>Die Verteilung der Aufgaben in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.</i></p>	<p>Hiermit ist das Rollenverständnis in einem Projektteam gemeint und der Einfluss des Social Distancing.</p>	<p>Es umfasst ob und wie sich die Verteilung der Aufgaben innerhalb des Teams geändert hat. Das Meinungsbild des Befragten ist relevant.</p>
<p>Oberkategorie 4: Soziale Distanzierung als Maßnahme</p>	<p><i>Um das Virus bestmöglich aufhalten zu können, wurde als behördliche Maßnahme „Social Distancing“ eingeführt. Wie hat sich die soziale Distanzierung auf Ihre Teamarbeit ausgewirkt?</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in Zeiten der Pandemie gemeint. Der Fokus liegt bei dem persönlichen Empfinden des Befragten. Wie und welche Auswirkungen hat „social Distancing“ auf die Teamarbeit des Befragten gehabt.</p>	<p>Umfasst positive als auch negative Folgen. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in seinem Projektteam in Zeiten der Pandemie.</p>
<p>Oberkategorie 5: Teamarbeit nach Pandemiebeginn</p>			
<p>Unterkategorie 5.1: Meinungsbild der Teamarbeit nach Pandemiebeginn</p>			

<p>Unterkerkategorie 5.1.1: Positive Eigenschaften der Teamarbeit nach Pandemiebeginn</p>	<p><i>Welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften nehmen Sie in Ihrer derzeitigen Teamarbeit wahr?</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild bzw. die persönliche Erfahrung des Befragten über seine eigene Teamarbeit in der heutigen Zeit gemeint.</p>	<p>Umfasst positive Aspekte und Eigenschaften. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in seinem Projektteam in der heutigen Zeit gemeint.</p>
<p>Unterkerkategorie 5.1.2: Verbesserungspotentiale der Teamarbeit nach Pandemiebeginn</p>	<p><i>Was empfinden Sie an Ihrer derzeitigen Teamarbeit als verbesserungswürdig?</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in der heutigen Zeit gemeint.</p>	<p>Umfasst negative Aspekte und Eigenschaften. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über seine eigene Teamarbeit in seinem Projektteam in der heutigen Zeit und den Wunsch zur Verbesserung.</p>
<p>Unterkerkategorie 5.2: Hypothese Kommunikation</p>	<p><i>Durch den verstärkten Tooleinsatz wurde die Kommunikation innerhalb meines Teams seit Beginn der Pandemie besser als vor dem Ausbruch.</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild des Befragten über die Kommunikation in seinem Team in der heutigen Zeit gemeint durch das Nutzen der Tools wie Microsoft Teams.</p>	<p>Hinterfragt, ob der Einsatz der Tools zur verbesserten Kommunikation innerhalb eines Teams geführt hat.</p>
<p>Oberkerkategorie 6: Homeoffice als neues Arbeitsmodell</p>	<p><i>Wie stehen Sie zum Konzept „Homeoffice“ in Zusammenhang mit Projektarbeit?</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild des Befragten über das Konzept des Homeoffice in Zusammenhang mit seiner eigenen Teamarbeit gemeint.</p>	<p>Umfasst positive als auch negative Wahrnehmung und Empfinden. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über das Konzept des Homeoffice in Zusammenhang mit seiner eigenen Teamarbeit in der heutigen Zeit.</p>
<p>Unterkerkategorie 6.1: Hypothese Homeoffice</p>	<p><i>Die Anwendung des Konzepts „Homeoffice“ wirkt sich negativ auf die Teamarbeit in Projektteams aus.</i></p>	<p>Hiermit ist das Anwenden des Homeoffice gemeint und den potenziellen Einfluss auf die Teamarbeit in Projektteams.</p>	<p>Soll die negativen Aspekte des Homeoffice ans Licht bringen. Umfasst, aber auch allgemeine positive als auch negative Wahrnehmungen und Empfinden. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über das Konzept des Homeoffice in Zusammenhang mit seiner eigenen Teamarbeit in der heutigen Zeit.</p>

<p>Oberkategorie 7:</p> <p>Meinungsbild Digitalisierung und virtuelle Teams als Trend für die zukünftige Teamarbeit in Projektteams</p>	<p><i>Angesichts der zunehmenden Digitalisierung haben Arbeitnehmende die Möglichkeit organisationsübergreifend zusammenzuarbeiten. Dieser Trend wird durch die Entwicklung kollaborativer digitaler Technologien unterstützt. Infolgedessen sind neue Arbeitsformen entstanden und in Konsequenz auch neue Formen von Teams, die sogenannten virtuellen Teams. Denken Sie, dass dieser Trend Einfluss auf die zukünftige Arbeit von Projektteams hat? Wenn ja, inwiefern?</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild des Befragten über die Digitalisierung in Zusammenhang als schleichender Einflussfaktor im Unternehmen und im Zusammenhang mit seiner eigenen Teamarbeit gemeint.</p>	<p>Umfasst positive als auch negative Wahrnehmungen und Empfinden. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über die Digitalisierung und ihre Auswirkung auf die Teamarbeit in Projektteams.</p>
<p>Unterkategorie 7.1:</p>	<p><i>Digitalisierung und virtuelle Teams bringen eine</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild des Befragten über die</p>	<p>Umfasst positive als auch negative Wahrnehmungen und Empfinden. Umfasst</p>
<p>Hypothese Digitalisierung als Einflussfaktor in der Arbeit von Projektteams</p>	<p><i>grundlegende Änderung in der Arbeit von Projektteams mit sich.</i></p>	<p>Digitalisierung und die Form von virtueller Teamarbeit gemeint.</p>	<p>persönliches Meinungsbild des Befragten über die Digitalisierung und den neuen Tools und ihre Veränderungen, die auf die Teamarbeit in Projektteams mit sich bringen können.</p>
<p>Unterkategorie 7.2:</p> <p>Hypothese Digitalisierung als beschleunigter Einflussfaktor durch die Pandemie</p>	<p><i>Die Pandemie hat den Einflussfaktor „Digitalisierung“ in Unternehmen und somit in Teams verstärkt bzw. beschleunigt.</i></p>	<p>Hiermit ist das Meinungsbild des Befragten über die Pandemie und ihre Auswirkung auf die Digitalisierung gemeint.</p>	<p>Umfasst positive als auch negative Wahrnehmungen und Empfinden. Umfasst persönliches Meinungsbild des Befragten über die Digitalisierung und den neuen Tools und ihre Veränderungen, die auf die Teamarbeit in Projektteams mit sich bringen können und der Zusammenhang mit der Pandemie</p>

Anhang B: Leitfaden Experteninterview

Befragung zum Thema „Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“

Frage 1: Statistik

In welcher Branche sind Sie tätig?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 2: Statistik

Wie lange arbeiten Sie schon in einem Projektteam?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 3: Statistik

Welche Rolle haben Sie in Ihrem derzeitigem Projektteam?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 4: Eigenschaften funktionierender Projektteams

Was sind für Sie die Kennzeichen funktionierender Projektteams bzw. was macht für Sie eine gute Teamarbeit aus?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 5: Teamarbeit vor Ausbruch der Pandemie

Wie bewerten Sie Ihre Teamarbeit vor Ausbruch der Pandemie?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 6: Teamarbeit vor Ausbruch der Pandemie

Welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften haben Sie in Ihrer Teamarbeit wahrgenommen?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 7: Teamarbeit vor Ausbruch der Pandemie

Was haben Sie an Ihrer Teamarbeit als verbesserungswürdig empfunden?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 8: Soziale Distanzierung als Maßnahme

Um das Virus bestmöglich aufhalten zu können, wurde als behördliche Maßnahme „Social Distancing“ eingeführt. Wie hat sich die soziale Distanzierung auf Ihre Teamarbeit ausgewirkt?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 9: Teamarbeit seit der Pandemie

Welche positiven Aspekte bzw. Eigenschaften nehmen Sie in Ihrer derzeitigen Teamarbeit wahr?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 10: Teamarbeit seit der Pandemie

Was empfinden Sie an Ihrer derzeitigen Teamarbeit als verbesserungswürdig?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 11: Homeoffice als neues Arbeitsmodell in Zusammenhang mit Projektarbeit

Wie stehen Sie zum Konzept „Homeoffice“ in Zusammenhang mit Projektarbeit?

(Platz für eine Freitext-Antwort)

Frage 12: Digitalisierung als schleichender Einflussfaktor

Angesichts der zunehmenden Digitalisierung haben Arbeitnehmende die Möglichkeit organisationsübergreifend zusammenzuarbeiten. Dieser Trend wird durch die Entwicklung kollaborativer digitaler Technologien unterstützt. Infolgedessen sind neue Arbeitsformen entstanden und in Konsequenz auch neue Formen von Teams, die sogenannten virtuellen Teams. Denken Sie, dass dieser Trend Einfluss auf die zukünftige Arbeit von Projektteams hat? Wenn ja, inwiefern?

(Platz für eine Freitext Antwort)

Frage 13: Skalenfragen

Zum Schluss bitte ich Sie noch um Ihre spontane Antwort auf folgende Skalenfragen und um Ihre Begründung, warum Sie diese Skala gewählt haben.

	trifft gar nicht zu 1	trifft eher nicht zu 2	trifft mittel zu 3	trifft eher zu 4	trifft voll zu 5
Die Ziele in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.					
<i>Anmerkungen:</i>					
Die Priorisierung der Aufgaben in meinem Team war für meine Teammitglieder und mich vor Ausbruch der Pandemie besser nachvollziehbar und erklärbar als während der Pandemie.					
<i>Anmerkungen:</i>					
Der Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie stärker als während der Pandemie.					
<i>Anmerkungen:</i>					
Die Bereitschaft zum Leistungserbringung (bis hin zur „Extrameile“) war vor Ausbruch der Pandemie höher als während der Pandemie.					
<i>Anmerkungen:</i>					
Die Verteilung der Aufgaben in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.					
<i>Anmerkungen:</i>					

Durch den verstärkten Tooleinsatz wurde die Kommunikation innerhalb meines Teams seit Beginn der Pandemie besser als vor dem Ausbruch.					
<i>Anmerkungen:</i>					
Die Pandemie hat den Einflussfaktor „Digitalisierung“ im Unternehmen und somit in Teams verstärkt bzw. beschleunigt.					
<i>Anmerkungen:</i>					
Digitalisierung und virtuelle Teams bringen eine grundlegende Änderung in der Arbeit von Projektteams mit sich.					
<i>Anmerkungen:</i>					
Die Anwendung des Konzepts „Homeoffice“ wirkt sich negativ auf die Teamarbeit in Projektteams aus.					
<i>Anmerkungen:</i>					

Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre Teilnahme!

Anhang C: Einverständniserklärung

Befragung zum Thema „Teamarbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie“

Sehr geehrte Teilnehmende,

mein Name ist Paula Dörler und ich bin Masterstudentin am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien. Derzeit schreibe ich meine Masterarbeit zum Thema „Auswirkungen von Social Distancing auf die Teamarbeit - eine qualitative Studie zu effizienter Teamarbeit in Projektteams, welche in Zeiten der Covid-19-Pandemie zu virtuellen Teamformen wechseln mussten“.

Die Covid-19 Pandemie hat dafür gesorgt, dass viele Teams von zu Hause aus arbeiten mussten, aufgrund der behördlichen Maßnahmen. Projektteams eingeschlossen. Vor dem Ausbruch der Pandemie war „*Social Distancing*“ kein in diesem Zusammenhang geläufiges Wort und „*Homeoffice*“ gehörte nicht zum Alltag.

Die zukünftige Arbeit strebt eine qualitative Analyse zur Teamarbeit in projektbasierten Teams vor der Covid-19 Pandemie und den gewandelten virtuellen Teams, während der Covid-19 Pandemie an. Die Frage, die sich stellt, ist, ob und inwiefern sich ein klassisch-projektbasiertes Team durch die erzwungene und dann freiwillig fortgesetzte Distanzierung aufgrund der Covid-19 Pandemie verändert hat. Mein Anliegen richtet sich somit an Sie und ist wesentlicher Bestandteil meiner Arbeit.

Mit diesem Schreiben möchte ich Sie bitten, Ihr Einverständnis dafür auszusprechen, dass Sie mit diesem Interview einverstanden sind sowie mit dem Aufzeichnen des Gesprächs.

Das Interview nimmt maximal 40 Minuten in Anspruch. Bei der Beantwortung der Fragen gibt es kein Richtig oder Falsch. Es geht lediglich um Ihre individuelle Erfahrung zur Thematik. Beantworten Sie daher die Fragen nach Ihrem persönlichen Empfinden.

Gerne stellen wir Ihnen eine Kurzfassung der Studienergebnisse nach Abschluss der Arbeit zur Verfügung. Selbstverständlich werden sämtliche Daten vertraulich im Sinne der Datenschutzrichtlinien behandelt, anonymisiert ausgewertet und gespeichert.

Ich bedanke mich im Voraus recht herzlich für Ihre Teilnahme und Unterstützung!

Beste Grüße,
Paula Dörler

Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass ich im Rahmen dieser Masterarbeit befragt werde.

(Unterschrift)

Anhang D: Auswertung Skalenfragen

Skalenfragen – Auswertung

Tragen Sie für jedes Teammitglied (TM) die Antwortpunktwerte (diese können zwischen 1 „trifft gar nicht“, 2 „trifft eher nicht zu“, 3 „trifft mittel zu“, 4 „trifft eher zu“ und 5 „trifft voll zu“ variieren) in die jeweilige Spalte ein. Berechnen Sie pro Zeile - also über alle Teammitglieder hinweg - den Durchschnitt der Punktwerte, und tragen Sie diesen jeweils in die letzte Spalte ein. Die Durchschnittswerte geben Ihnen Aufschluss darüber, wie die einzelnen Fragen im Durchschnitt eingeschätzt werden.

	TM 1	TM 2	TM 3	TM 4	TM 5	TM 6	TM 7	TM 8	TM 9	TM 10	Durchschnitt
Die Ziele in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.	2	2	2	2	2	4	1	2	2	1	2
Die Priorisierung der Aufgaben in meinem Team war für meine Teammitglieder und mich vor Ausbruch der Pandemie besser nachvollziehbar und erklärbar als während der Pandemie.	4	4	4	2	2	4	4	2	2	1	3
Der Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie stärker als während der Pandemie.	3	4	4	1	3	4	4	5	5	1	3
Die Bereitschaft zum Leistungserbringung (bis hin zur „Extrameile“) war vor Ausbruch der Pandemie höher als während der Pandemie.	1	1	2	1	2	3	2	2	4	1	2
Die Verteilung der Aufgaben in meinem Team waren vor Ausbruch der Pandemie klarer definiert als während der Pandemie.	1	1	2	2	3	4	3	2	2	1	2
Durch den verstärkten Tooleinsatz wurde die Kommunikation innerhalb meines Teams seit Beginn der Pandemie besser als vor dem Ausbruch.	3	1	1	3	3	4	3	4	5	4	3
Die Pandemie hat den Einflussfaktor „Digitalisierung“ im Unternehmen und somit in Teams verstärkt bzw. beschleunigt.	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
Digitalisierung und virtuelle Teams bringen eine grundlegende Änderung in der Arbeit von Projektteams mit sich.	5	4	5	4	4	4	3	4	4	2	4
Die Anwendung des Konzepts „Homeoffice“ wirkt sich negativ auf die Teamarbeit in Projektteams aus.	1	4	5	1	3	5	2	1	3	3	3

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Masterarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen wurde. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien, 24.01.2023



Paula Virginia Dörler