



***Purple Bird
Technology***



Remote-Arbeit: Das Gift für Agilität?

Agile Community unter Schock: Hat Amazon die Remote-Arbeit zurecht verbannt?

Chris West
Thomas Maier
04.11.2024

Remote-Arbeit: Das Gift für Agilität?

Agile Community unter Schock: Hat Amazon die Remote-Arbeit zurecht verbannt?

Am 16.09.2024 kündigte Andy Jassy, der CEO von Amazon, an, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder fünf Tage die Woche im Büro arbeiten werden anstatt remote zu arbeiten. Als Grund werden anders nicht zu lösende kulturelle Probleme im Unternehmen angeführt. Auch die anderen Unternehmen der Glorreichen Sieben* haben der Remote-Arbeit den Kampf angesagt. Ist Remote-Arbeit also ein Auslauf-Modell in agilen Organisationen? Vor diesem Hintergrund werden die fünf Einflussfaktoren Technik, Teamstrukturen, Unternehmenskultur, Mitarbeiterpräferenzen und Branchenanforderungen analysiert. Dabei zeigt sich, dass es keinen universellen Ansatz gibt, sondern dass Unternehmen ihren individuellen „Sweet Spot“ zwischen Präsenz und Remote-Arbeit definieren müssen. Abschließend werden drei Handlungsempfehlungen gegeben, die Entscheider jetzt umsetzen müssen, um dieses Spannungsfeld als Chance zu nutzen.

Der Paukenschlag: Die Glorreichen Sieben ziehen in den Kampf gegen die Remote-Arbeit

Am 16.09.2024 kündigte Andy Jassy, der CEO von Amazon an, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder fünf Tage die Woche im Büro arbeiten werden. Das Home Office wird auf Ausnahmen beschränkt werden.¹ Was folgte? Ein Aufschrei in der Belegschaft und darüber hinaus.

Während die anderen Unternehmen der Glorreichen Sieben nicht alle auf fünf Tage je Woche im Büro bestehen, haben jedoch alle der Büroanwesenheit eine neue Priorität verliehen. Alphabet beispielsweise sieht ebenfalls auf einen extremen Wandel zurück. Von der Erwartung, dass mindestens 20% der Belegschaft vollständig remote arbeiten zur Back to Office Policy vom 04. April 2022, die verlangt mindestens drei Tage je Woche im Büro zu verbringen.

Der große Erfolg der Glorreichen Sieben verleiht diesen eine gewisse Vorbildfunktion in der Tech-Branche.

* Die Glorreichen Sieben ist ein Sammelbegriff für die sieben erfolgreichsten Tech-Unternehmen der Welt: Alphabet, Amazon, Apple, Meta, Microsoft, Nvidia, Tesla

Gleichzeitig weisen diese Unternehmen starke agile Arbeitsweisen auf – auch wenn sie nicht immer eines der bekannten Frameworks wie SAFe oder LeSS nach Lehrbuch umsetzen. Agiles Arbeiten ist vor allem auch eine Frage der Kultur und der Kommunikation. Da Andy Jassy explizit kulturelle Gründe für die Rückkehr ins Büro nennt, stellt sich für uns als Agile Community die entscheidende Frage: Ist Remote-Arbeit für agil organisierte Unternehmen ein gefährlicher Irrweg oder doch ein Schlüssel zum nachhaltigen Unternehmenserfolg? Was entscheidet gegebenenfalls über Erfolg und Niedergang?

Himmel oder Hölle? Was sagt die Wissenschaft?

Zunächst lohnt der Blick auf die Verbreitung des Home Office. Im Jahr 2022 arbeiteten in Deutschland 7,4% der Angestellten ausschließlich von zu Hause.² Damit ist fast jeder Zehnte nie im Büro. Für IT-Abteilungen sowie die IT-Branche im Allgemeinen sind die Zahlen deutlich höher, weil die IT-Branche über die meisten Remote-Arbeitskräfte verfügt.

Wir alle kennen anekdotische Belege für die Herausforderungen der Remote-Arbeit. Hierzu zählen unserer Erfahrung nach insbesondere Kommunikationsbarrieren, eine Verringerung des Teamzusammenhalts und Schwierigkeiten bei den agilen Zeremonien. Daneben kommen ganz praktische Probleme hinzu, wie Ablenkungen im privaten Umfeld, weniger soziale Kontrolle

und mangelhafte Ergonomie des Arbeitsplatzes zu Hause. All dies verursacht für die Unternehmen direkte oder indirekte (z.B. durch geringere Produktivität) Kosten.

Andy Jassy zeigt in der Ankündigung eindrücklich auf, dass Amazon an den genannten Herausforderungen gescheitert ist: „Um den (...) Punkt anzugehen, nämlich besser aufgestellt zu sein, um Erfindungen zu machen, zusammenzuarbeiten und genug miteinander und mit unserer Kultur verbunden zu sein, um das absolut Beste für die Kunden und das Unternehmen zu liefern, haben wir beschlossen, dass wir wieder ins Büro zurückkehren werden.“³

Gleichzeitig sind uns die angeführten Vorteile bekannt. Hierzu zählen zum Beispiel der Gewinn an Autonomie und Flexibilität sowie eine Verbesserung der Work-Life-Balance für die Angestellten. Hierbei werden mittelbar Einsparungen durch geringere Krankheitskosten (Fehltage, Burn out etc.) erzielt.⁴ Auch im Recruiting ergeben sich Vorteile. Ein hoher Remote-Anteil bei der Arbeit erlaubt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter vom Büro entfernt zu leben, da der Pendelweg zur Arbeit seltener angetreten werden muss.

Da die Remote-Arbeit mit Vor- und Nachteilen einhergeht, stellt sich die Frage, was überwiegt. Wenig erstaunlich geben die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien aus der Psychologie, Wirtschaftswissenschaft und Sozialwissenschaft keine eindeutige

Empfehlung bezüglich der Entscheidung für oder gegen das Home Office. Jedes Unternehmen ist ein Einzelfall, der für sich selbst betrachtet werden muss. Da es sich hierbei um eine langfristige strategische Entscheidung handelt, empfiehlt sich eine ausführliche Analyse, welche als Basis für eine langfristige Strategie dient, welche dann konsequent umgesetzt wird.

Dabei ist die Entscheidung für oder gegen das Home Office nicht eine binäre Entscheidung, sondern es gibt ein breites Kontinuum, dass von einem strikten Verbot von Home Office bis zu einem rein virtuellen Team ohne eigenes Büro reicht.

Wann soll ich als agile Organisation auf Remote-Arbeit setzen?

Die Herausforderung besteht darin im Kontinuum der Möglichkeiten den Sweet Spot für Ihre Organisation zu finden. In jedem Fall muss bewusst sein, dass auch der Sweet Spot Nachteile haben wird. Es gibt keine Ausprägung, mit der ausschließlich Vorteile realisiert werden. Es handelt sich somit um eine Abwägungsfrage.

Unserer Erfahrung nach beeinflussen im Wesentlichen fünf Faktoren diese Abwägung:

- Technik
- Teamstrukturen
- Unternehmenskultur

- Mitarbeiterpräferenzen und Wohlbefinden
- Branchenspezifische Anforderungen und Art der Arbeit

Erfahrungen mit den Einflussfaktoren

Langfristig lassen sich die Faktoren zu einem hohen Grad gestalten. Kurz- bis mittelfristig sind der Änderung jedoch Grenzen gesetzt. Folglich ist der Sweet Spot kurzfristig stark durch das vorhandene Umfeld definiert, während das Management langfristig den Sweet Spot an seiner Unternehmens- bzw. Organisationsstrategie ausrichten kann, indem die Einflussfaktoren gezielt verändert werden.

Im Folgenden geben wir einen kurzen Hands-on Überblick zu unseren Erfahrungen mit den Faktoren.

Technik

Dass Remote-Arbeit eine gewisse technische Ausstattung voraussetzt, ist Allgemeinwissen. Hierzu gibt es absolut notwendige Maßnahmen, um sicheres, effektives Remote-Arbeiten zu ermöglichen, wie die Auswahl passender Chat-Lösungen und die Ausgabe von Laptops. Es muss jedoch betont werden, dass es ohne diese grundlegenden Voraussetzungen nicht klappt.

Neben diesen eher einfachen Grundlagen treffen Entscheiderinnen und Entscheider schnell auf kniffligere Herausforderungen. Wie sieht es beispielsweise mit der Cloud-

Strategie aus? Gibt es ein VPN-Netzwerk im Unternehmen?

Häufig übersehen wird bei der technischen Planung, dass ein hoher Grad an Remote-Arbeit neue Anforderungen an die Systeme stellt, um den sozialen Austausch im Unternehmen sicherzustellen. Nur so kann ein Zusammengehörigkeitsgefühl bestehen. So kommen auf das Intranet vollkommen neue Anforderungen zu, da es eine weltweite Community ermöglichen muss und gleichzeitig die Unternehmenskommunikation stärker darauf angewiesen ist, wenn die Belegschaft nicht mehr vor Ort arbeitet. In der Beratungspraxis hat sich hier insbesondere M365 bewährt, weil es eine starke und kostengünstige Lösung bietet. Dabei lässt sich künstliche Intelligenz effektiv einsetzen, um das Engagement zu erhöhen.

TIPP: Remote-Arbeit setzt voraus, dass die passende Technik vorhanden ist. Kümmern Sie sich zuerst um die Grundlagen, damit die Zusammenarbeit funktioniert. Stellen Sie sicher, dass die Technik auch den sozialen Austausch im Unternehmen ermöglicht.

Teamstrukturen

Kleine, möglichst autonome, Teams zeichnen die agile Softwareentwicklung aus. Methodisch wird meist mit KANBAN, Scrum oder verwandten Methoden gearbeitet. Daraus folgt, dass agiles Management auf eine hohe Autonomie der Teams setzt. Dies geht nicht zwingend mit einer hohen Autonomie des

Individuums einher. Dies bedeutet, dass agile Strukturen nicht zwingend besser geeignet für Remote-Arbeit sind als andere Organisationsformen. Ganz im Gegenteil betonen agile Strukturen typischerweise den engen Teamzusammenhalt und Teamarbeit. Gerade diese beiden Punkte wurden jedoch als Elemente herausgestellt, die in einem stark remote-lastigen Set-up leichter erodieren.

Mit zunehmender Größe der Organisation, werden scaled agile Strukturen notwendig. Bei scaled agile Frameworks wird die Herausforderung bezüglich der notwendigen Abstimmung zwischen verschiedenen Playern durch typischerweise komplexe Zusammenhänge verschärft. Alle gängigen Frameworks – Scaled Agile Framework (SAFe), Scrum of Scrum (SoS), Large Scale Scrum (LeSS), Nexus etc. – müssen dieser Herausforderung gerecht werden. Keines dieser Frameworks wurde mit einem Fokus auf Remote-Arbeit entwickelt, weshalb die Strukturen und Prozesse, die diese vorschlagen, den besonderen Herausforderungen stark Remote-Arbeit orientierter Teams nur schwer gerecht werden. Erfahrungsgemäß bereitet insbesondere SAFe hier Herausforderungen, da SAFe sehr große Abstimmungsrunden (siehe PI Planning) in regelmäßigen Abständen vorsieht. Da SAFe das beliebteste scaled agile Framework ist,⁵ ist dies bemerkenswert, wenn man bedenkt, wie stark gleichzeitig die Remote-Arbeit in der IT vertreten ist. Gerade sehr große

Abstimmungsrunden gestalten sich virtuell als ermüdend und weniger effektiv. SAFe versucht dieser Limitation mit eigenen Fachartikeln gerecht zu werden.⁶ Logischerweise kann dies nicht kompensieren, dass das Framework ursprünglich für die vor Ort Arbeit im Büro konzipiert wurde.

TIPP: Die meisten scaled agile Frameworks sind nicht für einen hohen Remote-Arbeit-Anteil gestaltet worden. Setzen Sie auf Frameworks, die mit einem Fokus auf Remote-Arbeit entwickelt wurden, wie beispielsweise das Agile Run Framework.

Unternehmenskultur

Wenn eine Organisation sich für eine agile Arbeitsweise entscheidet, hat dies fundamentale Auswirkungen auf die Unternehmenskultur bzw. zumindest auf die Kultur einer einzelnen Abteilung, denn im Kern ist Agilität eine Kulturfrage.

Unabhängig vom genauen Framework sind die Werte ähnlich. Einen Überblick über die Werte aus verschiedenen Quellen finden Sie in der folgenden Darstellung.

Während die exakten propagierten Werte zwischen den einzelnen Frameworks variieren, ist die generelle Ausprägung einer agilen Unternehmenskultur in allen Frameworks ähnlich. So findet sich Kundenorientierung nur bei LeSS als Wert/Prinzip, jedoch wird es von allen agilen Methoden betont.

Agiles Manifest (2001)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menschen und Interaktionen statt Prozesse und Werkzeuge ▪ Funktionierende Software statt umfassender Dokumentation ▪ Zusammenarbeit mit dem Kunden statt Vertragsverhandlungen ▪ Reagieren auf Veränderungen statt Befolgen eines Plans
LeSS (2008)*
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Large-Scale Scrum ist Scrum ▪ Empirische Prozesskontrolle ▪ Transparenz ▪ Mehr mit weniger ▪ Ganzheitlicher Produktfokus ▪ Kundenorientierung ▪ Kontinuierliche Verbesserung in Richtung Perfektion ▪ Systems Thinking ▪ Lean Thinking ▪ Queuneing Theorie
Scrum Guide (2010)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commitment ▪ Fokus ▪ Offenheit ▪ Respekt ▪ Mut
SAFe 6.0 (2023)**
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Austausch ▪ Transparenz ▪ Respekt vor den Menschen ▪ Unermüdliche Verbesserung

* Dies sind die Prinzipien von LeSS. LeSS formuliert keine Werte.

** SAFe 4.0 (2016) war die erste Version, die Werte nannte. Diese Liste nennt die aktualisierten Werte aus Version SAFe 6.0.

Zusammenfassend lässt sich eine agile Unternehmenskultur wie folgt vereinfacht beschreiben: Eine Kultur basierend auf transparenter, offener Kommunikation mit einer Wertschätzung für das Team und einem kundenzentrierten Denken.

Da im Allgemeinen die agile Arbeitsweise durch Rituale geprägt ist, welche auch remote ausgeführt werden können, erleichtert diese die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Gleichzeitig ist die Schaffung eines Teamgeists – sprich eines hohen Teamzusammenhalt – eine Herausforderung. Werte wie Commitment (siehe Scrum) und individueller Austausch (Agiles Manifest) betonen jedoch gerade die Wichtigkeit des Teamzusammenhalts. Hier liegt unserer Erfahrung nach eine zentrale Herausforderung der Remote-Arbeit in agilen Set-ups. Dieser kann mit einer Vielzahl von Maßnahmen begegnet werden. Hierzu zählen sehr einfache Maßnahmen, wie die Pflicht die Kamera in Telkos einzuschalten und die Förderung des spontanen informellen Austausches am Telefon. (Führungskräfte-)Coachings und Trainings zur virtuellen Kommunikation sind eine sinnvolle Unterstützung. Auch organisatorisch kann die Kultur beeinflusst werden, indem beispielsweise starke Kommunikatoren Schlüsselpositionen zugeteilt werden. So kann ein starker Kommunikator beispielsweise sogar mehrere Rollen besetzen, denen ein kritischer Informationsfluss zukommt.

Zusammenfassend: Die Organisation – wie beispielsweise die Aufgabenverteilung – kann Einfluss auf die Kultur nehmen

TIPP: Die agile Kultur ist gut mit Remote-Arbeit vereinbar. Legen Sie bei der Weiterentwicklung Ihres Unternehmens besonderen Wert auf die Schaffung eines

Teamzusammenhalts und einer Kultur, die die individuelle Leistungsfähigkeit fördert.

Mitarbeiterpräferenzen und Wohlbefinden

Mitarbeiterpräferenzen sind ein starker Treiber für die Remote-Arbeit, da das Home Office bei Angestellten beliebt ist. Gleichzeitig sehen wir jedoch auch, dass viele Angestellte nicht komplett in einem virtuellen Team arbeiten möchten, sondern ihnen der persönliche Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen wichtig ist. Es ergibt sich also ein heterogenes Bild. Deshalb ist es wichtig sich einen gründlichen Überblick zu verschaffen, was die Belegschaft wünscht sowie im Recruiting darauf zu achten, nur Personal anzustellen, welches mit der Remote-Arbeit-Strategie harmoniert.

Bei der Analyse des Ist-Zustands empfehlen wir zwei wichtige Maßnahmen.

Erstens führen sie nicht nur eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch, sondern tauschen sie sich intensiv mit den Führungskräften zu deren Einschätzung bezüglich ihres Teams aus. Zweitens lassen Sie von Fachleuten zu dem Thema eine Einschätzung erstellen. Üblicherweise werden diese auch Befragungen durchführen. Gleichzeitig verfügen diese über Tools die Präferenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauer zu erfassen. Erfahrungsgemäß schätzen viele Angestellte ihre Affinität zum Home Office nämlich nicht korrekt ein. Eine Ursache dafür ist, dass der Wunsch nach Home Office lediglich ein Symptom für andere Schwierigkeiten ist

(z.B. hohe Lautstärke im Büro, im schlimmsten Fall sogar vollkommen sachfremde Ursachen wie Mobbing). Dies kann später zu Unzufriedenheit, Widerstand oder teuren Fehlinvestitionen für überflüssige Bürofläche führen.

Nachdem sie die Präferenzen ihrer Belegschaft kennen, lohnt es natürlich auch zu analysieren, welche Teammitglieder Sie hoffen, in Ihr Unternehmen zu locken. Langfristig sind die Präferenzen der Belegschaft bedingt durch die Mitarbeiterfluktuation keine Konstante, sondern sie können diese gestalten. Zur Analyse des zukünftigen gewünschten Mitarbeiterprofils eignet sich beispielsweise die Nutzung der Analyse mittels Personas sowie der Rückgriff auf öffentliche Statistiken zu den Vorlieben verschiedener Generationen.

Interessant zu wissen in diesem Zusammenhang ist, dass wir in unserer Beratungspraxis generell keinen Zusammenhang zwischen der Affinität für Remote-Arbeit und agilem Arbeiten bei Teammitgliedern feststellen konnten.

TIPP: Analysieren Sie die Präferenzen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Evaluieren Sie zusätzlich, welches Profil die Leistungsträger haben, welche Sie in Ihr Unternehmen locken möchten.

Branchenspezifische Anforderungen und Art der Arbeit

Selbstverständlich gibt es massive Unterschiede zwischen den Branchen bei der Möglichkeit zur Remote-Arbeit. Dies zeigt sich auch an der Verbreitung der

Remote-Arbeit in Abhängigkeit von der Branche. Der Anhang des Artikels enthält eine Übersicht, wie viele Angestellte in Abhängigkeit von der Branche mindestens „gelegentlich“ im Home Office arbeiten.

Generell eignen sich natürlich „klassische Bürojobs“ für die Remote-Arbeit. Es lohnt sich jedoch auch hier die eigene Perspektive zu weiten. So wie agiles Arbeiten schon lange kein reines Organisationsthema für IT-Abteilungen ist, ist auch Remote-Arbeit nicht mehr nur ein Thema für Branchen mit einem Fokus auf Bürojobs. Fortschritte in der Robotik und künstlichen Intelligenz werden das Spektrum der Berufe, die remote erledigt werden können, weiterwachsen lassen. Dabei sehen wir eine Dynamik von Lösungen für alle Branchen, wobei sich diese in unterschiedlichen Geschwindigkeiten entwickeln.

Für die Transportbranche sehen wir beispielsweise erste Feldversuche für LKWs, die über das Mobilfunknetz gesteuert werden. In den Feldversuchen des HHLA Konzerns (Hamburger Hafen und Logistik AG) findet die Steuerung durch Fahrer, welche die LKWs von einem Kontrollzentrum aus steuern, statt.⁷ Die Steuerung über das Mobilfunknetz würde jedoch LKW-Fahrern unter bestimmten Umständen erlauben im Home Office zu arbeiten.

Explizit soll hier noch erwähnt werden, dass abhängig von der Tätigkeit natürlich auch innerhalb einer Branche große Unterschiede gibt. Als offensichtliches

Beispiel sei hier Personal in der Buchhaltung eines Pflegeheims genannt, das natürlich leichter von zu Hause arbeiten kann als die Pflegekraft.

Ein weiteres offensichtliches Beispiel, dass jedoch rasch komplex werden kann. Wie sieht es mit einem Drohnenpiloten für Kampfdrohnen aus? Dieser fernsteuert im Büro eine Drohne. Dies schreit auf den ersten Blick nach Remote-Arbeit. In der Praxis machen es derzeit Sicherheitsüberlegungen unmöglich diese Tätigkeit außerhalb einer Militärbasis auszuführen. Die Faustregel: Bürojob gleich Home Office-Möglichkeit stimmt also nicht. Ein detaillierter Blick ist notwendig.

TIPP: Folgen Sie Trends in der künstlichen Intelligenz und Robotik. Hinterfragen Sie regelmäßig kritisch, was das für Ihre Organisationsstruktur bedeutet, und entscheiden Sie bewusst, ob Sie das Feld anführen wollen oder lieber nachziehen.

3 Maßnahmen, die Sie jetzt sofort umsetzen sollten

Abschließend möchten wir Ihnen drei Maßnahmen empfehlen, die Sie sofort umsetzen sollten – egal ob im Kleinen in Ihrem Team oder im Großen, wenn Sie die Arbeitsweise Ihrer gesamten Organisation definieren.

Entwickeln Sie einen Plan

Klassischerweise werden Sie sich als Entscheider mit Remote-Arbeit beschäftigen, um Wege zu finden, die Produktivität Ihrer Teams weiter zu

steigern. Sie sollten für Ihren Verantwortungsbereich eine klare Vision haben, wohin Sie organisatorisch wollen. Hierzu zählt auch, was für Sie der Sweet Spot des Umfangs an Remote-Arbeit ist.

Wie Sie am besten mit der Planung starten

Der erste Schritt ist es den Status quo zu erfassen und eine Vision zu entwickeln. Anschließend entwickeln Sie einen Plan, wie Sie vorgehen. Abhängig von der Größe Ihres Verantwortungsbereichs kann dies lediglich ein kurzer initialer Check sein, der nur wenige Stunden in Anspruch nimmt. Falls Sie Handlungsbedarf sehen oder Ihr Verantwortungsbereich größer ist, kann es sich um ein eigenes Projekt handeln, welches Ihre Remote-Arbeit-Strategie formuliert.

Ein einfacher erster Schritt ist beispielsweise als Teamleiter das Thema in die Mitarbeitergespräche mitaufzunehmen, um einen besseren Einblick in die Bedürfnisse Ihrer Teammitglieder zu erhalten. Als Scrum Master können Sie im Zuge der Retro erste Einblicke in die Remote-Arbeit bekommen und darauf in Ihren Planungen aufbauen.

Die nächsten Schritte

Die weiteren konkreten Schritte Ihres Plans hängen eng mit den fünf diskutierten Einflussfaktoren zusammen, welche nicht nur den Sweet Spot für die Remote-Arbeit definieren. Sie beeinflussen auch die Schritte des idealen Plans, um Änderungen vorzunehmen oder den Status quo zu formalisieren. Wie demokratisch die Entscheidung bezüglich

der Ausgestaltung der Remote-Arbeit ausfällt, hängt dabei insbesondere von der Kultur Ihrer Organisation ab. In agilen Organisationen streben wir danach die Teams in Entscheidungen zu beteiligen. Gleichzeitig gibt es auch sehr erfolgreiche agile Teams, die auf starke Führungspersönlichkeiten setzen, die den Weg zeigen.

Essenziell ist, dass das Thema Remote-Arbeit spätestens auf den Tisch kommt, wenn eine Reorganisation ansteht. Dann gibt es häufig Veränderungen an den fünf besprochenen Einflussfaktoren, was eine Anpassung notwendig macht.

Insbesondere bei Reorganisationen aufgrund von Cost Cuttings bietet die Implementierung einer durchdachten Remote-Strategie Chancen. Erhebliche Einsparungen in den Bereichen Raummiete, Krankheitskosten, IT-Betrieb, Kantine und Reiseausgaben sind möglich.

Gestalten Sie die Arbeitsumgebung effektiv

Sobald Ihre Angestellten nicht ausschließlich vor Ort arbeiten, kommt dem Management des Arbeitsplatzes eine besondere Bedeutung zu. Dies gilt für den Arbeitsplatz im Büro als auch für den zu Hause (bzw. ganz allgemein remote).

Gestaltung der Remote-Arbeit

Unterstützen Sie die Belegschaft bei der Gestaltung ihres Remote-Arbeitsplatzes. Insbesondere folgende Maßnahmen bewähren sich hierbei:

- 1) Eine klare Remote-Arbeit Policy
- 2) Schulungs- und Informationsangebote
- 3) Ausstattung und Benefits für das Home Office

Remote Policy

Verfassen Sie eine klare Remote-Arbeit Policy. Ein kleines Beispiel hierzu aus unserer Beratungspraxis: Nicht selten malen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Schlagwort Remote-Arbeit bereits aus wie sie im Campingwagen am Laptop arbeiten, während sie die Abendstunden in ihrer Workation genießen. Andere sehen sich bereits im Zug arbeiten, um auf dem Arbeitsweg bereits „einzustempeln“ und die Zeit dort nicht zu verlieren. Auch die Arbeit von zu Hause kann entgleisen. So kennen wir von unseren Kunden sogar Beispiele, in denen Männer oben ohne oder nur mit einer Unterhose bekleidet an Meetings teilnahmen (bei laufender Kamera).

Natürlich interessieren Sie als Vorgesetzter die Interessen ihrer Mitarbeiter. Sie müssen jedoch verschiedene Einflussfaktoren abwägen. Deshalb ist es notwendig, dass Sie in Ihrer Remote Policy auch klar zwischen verschiedenen Szenarien der Remote-Arbeit unterscheiden. Workation muss explizit abgrenzt werden von der Arbeit von zu Hause sowie anderen Anwendungsfällen.

Die Policy sollte auch genaue Angaben zu möglichen Orten der Remote-Arbeit enthalten und zur Ausstattung. Beispielsweise ist es nicht unüblich, dass

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Hause mit nur einem einzigen kleinen Bildschirm arbeiten oder es gar Probleme mit einer langsamen Internetverbindung gibt. Beides sind häufig Killer für die Produktivität. Deshalb braucht es hier Regeln.

Berücksichtigen Sie in Ihrer Policy die rechtlichen Grundlagen. Möglicherweise ist eine juristische Beratung sinnvoll. Auch Belange wie der Datenschutz und Firmengeheimnisse sind bei schlecht formulierten Policies oder gar einem Fehlen solcher, rasch gefährdet.

Schulungs- und Informationsangebote

Informieren Sie Ihre Teams über die Regeln in Ihrer Policy, indem Sie dazu Schulungen und Informationen anbieten. Niederschwellige Möglichkeiten hierzu sind die Vorstellung der Policy in den Team-Meetings oder das Teilen von Best Practices in einem Intranet-Artikel. Wichtig ist es die Logik der bestehenden Policy zu erklären. Zusätzlich ist es essentiell in den Schulungen sowie Informationsmaterialien auch zu den verwendeten Anwendungen zu schulen und kulturelle Aspekte zu vermitteln. Sonst bleibt die Produktivität hinter dem Potenzial zurück.

Ausstattung und Benefits für das Home Office

Insbesondere wenn Sie einen hohen Grad an Home Office forcieren, lohnt es sich das Team bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes zu Hause zu unterstützen. Stellen Sie beispielsweise Bildschirme, ergonomische Tastatur, Maus sowie Stuhl

zur Verfügung. Idealerweise unterstützen Sie die Mitarbeiter dabei ein Arbeitszimmer oder zumindest eine Nische einzurichten. Sie können hierfür Poster oder Mouse Pads mit dem Firmenbranding stellen. Solche kleinen Maßnahmen machen die Zugehörigkeit zum Unternehmen sichtbar und sind damit ein Baustein für das Teamgefühl. Gleichzeitig können Sie so die Gestaltung des Arbeitsplatzes beeinflussen, um die Gesundheit und Produktivität der Remote-Arbeiterinnen und -Arbeiter zu fördern.

In unserer eigenen Beratung gibt es beispielsweise für die Kolleginnen und Kollegen, die ausschließlich remote arbeiten, einmal monatlich ein Goodie-Bag, das den Obstkorb ersetzt, der vor Ort im Büro ist.

Gestaltung der vor Ort Arbeit

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben zunehmend weniger Verständnis dafür in das Büro zu pendeln, wenn ihrer Ansicht nach hierfür keine Vorteile für sie selbst und/oder das Unternehmen entstehen. Deshalb ist es wichtig, dass der Arbeitsplatz und die Prozesse vor Ort einen deutlichen Mehrwert schaffen.

Stellen Sie sicher, dass die Ausstattung vor Ort zu Ihrer Remote-Arbeit Strategie passt. Wenn Sie die vor Ort-Tätigkeit auf wenige Tage im Monat beschränken, brauchen Sie meist weniger Flächen für das ruhige, konzentrierte Arbeiten. Stattdessen geht es vor Ort darum vor allem den Austausch zu fördern und hierfür passende Flächen zur Verfügung zu stellen.

In jedem Fall sollten Sie sicherstellen, dass die Büroausstattung vor Ort nicht hinter der im Home Office zurückfällt, um Unzufriedenheit zu vermeiden. Auch müssen ausreichend Meeting-Räume oder -Nischen vorhanden sein. Eine Ausnahme hiervon besteht, wenn Sie im Zuge einer Transformation die Belegschaft mit Nachdruck Richtung Remote-Arbeit pushen möchten. Jedoch auch in diesem Fall ist diese Maßnahme kritisch zu prüfen, da starke negative Nebeneffekte auftreten können.

Setzen Sie auf ein passendes agiles Framework

Es gab bisher kein verbreitetes Scaled Agile Framework, das einen besonderen Fokus auf die Bedürfnisse von virtuellen Teams und Remote-Arbeitskräften hat. Daher haben wir im Laufe unserer Beratungspraxis ein bewährtes Framework für virtuell arbeitende Teams entwickelt, welches gleichzeitig besonders auf Kosteneffizienz achtet: das Agile Run Framework.

Agile Run Framework: Die Philosophie



Wie der Begriff Scrum ist auch der Name für das „Agile Run Framework“ der Welt des Sports entnommen. Scrum ist im Rugby eine Spielerformation, bei welcher

die Spieler einen Pulk bilden, indem sie sich aneinander einhaken.

Der Name „Agile Run Framework“ ist dem Baseball entlehnt. Dort ist ein „Run“ nötig, um einen Punkt zu machen. Beim Baseball steht das Team – wie bei virtuellen Organisationen – nicht eng zusammengepackt, sondern auf dem Feld verteilt.



Herausragende Individualleistungen, Teamwork und eine effektive Spielweise ermöglichen es dem Team erfolgreich zu sein. Dies beschreibt die Philosophie des Agile Run Frameworks.

Das Framework baut auf bewährten Prinzipien, wie selbstorganisierten Entwicklerteams mit bis zu zehn Personen, wobei sich viele Elemente aus Scrum finden. Gleichzeitig wurden zahlreiche Änderungen vorgenommen, wie ein anderer Aufbau des Produktmanagements, eine Integration der Linie in die Teams und das Ersetzen der Scrum Master durch Run Coaches, die unmittelbar Mehrwert für die Organisation schaffen und zahlengetrieben arbeiten.

Um die Skalierung für größere Organisationen zu ermöglichen, wird ein schlanker, effizienter, leicht verständlicher Aufbau vorgeschlagen, mit starkem Fokus auf erfolgreiche Kommunikation. Leichter



verständlich und weniger umfangreich als SAFe, jedoch mit mehr Orientierung und Anleitung als bei Frameworks wie LeSS.

Mehr Informationen zum Agile Run Framework

Eine komplette Beschreibung zum Agile Run Framework inklusive der Rollen,

Struktur, Prozesse und Best Practices finden Sie in unserer Veröffentlichung: „The Agile Run Framework: Agile Management for today's challenges“. Diese erscheint im November 2024.

Über die Autoren



Chris West

Geschäftsführer

Oak Wind Solutions, Dubai

Chris West ist Geschäftsführer der Oak Wind Solutions in Dubai, ein Unternehmen der Purple Bird Technology Gruppe. Während seiner akademischen Laufbahn absolvierte er ein Studium in Technologiemanagement an der Ludwig-Maximilians-Universität und der Technischen Universität München. Als Gastwissenschaftler war er an der UC Berkeley in Kalifornien tätig, wo er im Bereich Digitalisierung forschte. Als ausgewiesener Experte für agiles Management berät er seit über 15

Jahren Unternehmen bei der agilen Transformation sowie der Optimierung ihrer Prozesse.



Thomas Maier

Geschäftsführer

Purple Bird Technology, München

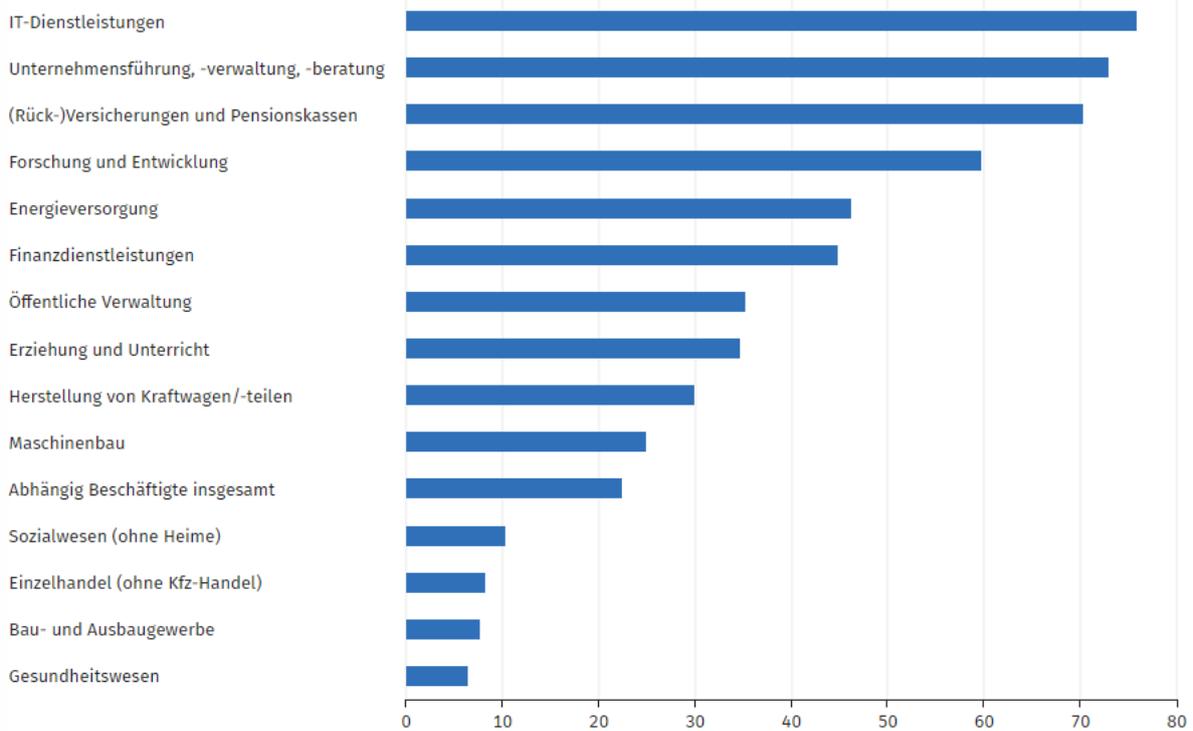
Thomas Maier ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Purple Bird Technology. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität und dem Honors-Elitestudiengang an der Universität Regensburg absolvierte er Stationen als angestellter Unternehmensberater, freiberuflicher Berater und im Konzern. Im Jahr 2020 gründete er die Digitalisierungs- und Organisationsberatung Purple Bird Technology mit Hauptsitz in München.

Prestigeträchtige Unternehmen, wie DAX 40 Konzerne, zählen zu ihren Kunden. Darüber hinaus absolvierte er verschiedene mehrmonatige Lehrgänge wie die Ausbildung zum Business Coach, das Certificate of Human Capital Management (Ludwig-Maximilians-Universität) und die Ausbildung zum Business Trainer.

Anhang

Arbeit von zu Hause in ausgewählten Wirtschaftsbereichen 2022

Anteil der abhängig Beschäftigten in %



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024

Quelle: Statistisches Bundesamt (2024): Knapp ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2022 im Homeoffice, [online] https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_28_p002.html



¹ Andy Jassy (2024): Message from CEO Andy Jassy: Strengthening our culture and teams, [online] <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>

² Statistisches Bundesamt (2024): Knapp ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2022 im Homeoffice, [online] https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_28_p002.html

³ Andy Jassy (2024): Message from CEO Andy Jassy: Strengthening our culture and teams, [online] <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>

⁴ Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*

⁵ digital.ai (Herausgeber) (2023): The 17th State of Agile Report, [online] <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>

⁶ **Beispielsweise** Scaled Agile Inc. (Hrsg.) (2023): Working Successfully in Agile with Remote Team Members, [online] <https://scaledagileframework.com/working-successfully-in-agile-with-remote-team-members/> **und** Scaled Agile Inc. (Hrsg.) (2023): Distributed PI Planning with SAFe, [online] <https://scaledagileframework.com/distributed-pi-planning/>

⁷ HHLA (Hrsg.) (2023): Autonomes Fahren: HHLA TK Estonia und FERNRIDE stärken Kooperation, [online] <https://hhla.de/medien/news/detailansicht/hhla-tk-estonia-fernride-kooperation>