

Die Fundamente des Remote Work – eine Reise durch die Wissenschaft für eine neue Arbeitskultur

Als ich Anfang 2018 meine Beratungsagentur für Remote Work gegründet habe, besetzte ich eine winzige Nische. Heute, und insbesondere durch dieses Jahr, betreibe ich ein Mainstream-Business. Während mir damals Bedenken entgegen kamen, wie “remote work wäre noch Zukunftsmusik” oder “Home Office gibt’s vielleicht in der Berliner StartUp Szene, aber bei UNS ist das nicht umsetzbar”, ist heute ganz klar: Wir brauchen die Option auf Remote Work innerhalb von kleinen und mittelständischen Unternehmen ebenso wie in Großkonzernen.

Doch – Bedenken begegne ich immer noch. Diese drehen sich nun meist nicht mehr um die Notwendigkeit von Home Office, dafür aber um die Art und Weise der langfristigen Implementierung dieser neuen Arbeitskultur.

Der große Irrglaube: Nur weil das ungeplante Zu-Hause-Arbeiten-während-einer-Krise besser geklappt hat als erwartet, heißt das noch lange nicht, dass alle in dieser Zeit etablierten Gewohnheiten für den einzelnen Mitarbeiter*, das Team und das Unternehmen vorteilhaft und zielführend sind.

Vor der Krise wurde die Umsetzbarkeit grundsätzlich abgelehnt und nun wird die Komplexität von mobilem Arbeiten verkannt.

“Home Office machen wir doch nun schon seit Wochen, wieso sollten wir denn jetzt noch über den Prozess reden?” Die Vorurteile gegenüber Home Office kommen nun also aus einer anderen Richtung.

“Sich bewusst die Zeit zu nehmen, sich als Team mit virtueller Zusammenarbeit auseinanderzusetzen und gemeinsame Spielregeln und Freiheiten zu definieren, ist Voraussetzung für eine gelingenden Organisationskultur. Alles andere ist zufällig gelungen oder endet langfristig in einem Home Office Verbot.”

Meine Beratungen und Trainings sind von meiner praktischen Erfahrung aus über 7 Jahren ortsunabhängiges Arbeiten geprägt. Davon habe ich 3 Jahre lang das mobile Arbeitsmodell als Führungskraft bei meinem ehemaligen Arbeitgeber eingeführt, bevor ich selbstständige Remote Work Beraterin wurde.

Heute möchte ich in diesem Artikel einen wissenschaftlichen Blickwinkel einnehmen und fundamentale Studien einbeziehen. Diese machen klar, dass es für eine gelungene virtuelle Zusammenarbeit zwingend notwendig ist, sich bewusst mit dieser neuen Arbeitskultur auseinanderzusetzen.

2 Dinge möchte ich mit diesem Artikel zeigen:

1. Sich mit Remote Work auseinander zu setzen, ist keine “neue” Perspektive. Im Gegenteil: Das Potential von Remote Work entfaltet sich seit vielen Jahren, eher Jahrzehnten und wird von wissenschaftlichen Studien begleitet, die wir nutzen sollten.
2. In der aktuellen Krise haben wir uns an Home Office in einer nie gekannten Weise gewöhnt. Es gibt jedoch große Schwierigkeiten diese Gewöhnung als Etablierung von neuen Prinzipien der Remote Work zu verstehen. In einer Zeit, in der wir eher reagieren als agieren, sollten wir genau hinschauen wie sehr wir Althergebrachtes mit in eine neue Zeit übernehmen. Und wie lohnenswert das eigentlich ist.

Die Anfänge von Remote Work

Einer der ersten Forschungspapiere, die überhaupt zum Thema Remote Work erschienen, ist ein Report von Margrethe Olsen von der New York University (1983). Ich empfehle meinen Leserinnen* diesen Artikel einmal in die Hand zu nehmen – auch um selbst nachzulesen wie weit wir in der Entwicklung neuer Arbeitskultur eigentlich gekommen sind!

Nach Olsen sind es vor allem die Jobs, welche kaum bis gar keine Kommunikation benötigen, die für Remote Work überhaupt in Frage kommen.

“Für die meisten remote Arbeitsplätze ist das signifikante Merkmal der Kommunikation, dass sie aufteilbar ist, d.h. die Angestellte kann über relativ lange Zeiträume arbeiten, ohne oder mit nur geringer Kommunikation mit der Unternehmenszentrale.”

1983 sind es vor allem die kleinen Positionen, die mit Dateneingaben, Tabellen und operativen Aufgaben betraut sind, die sich für Remote Work eignen. Nur wenige Abschnitte zeigen jedoch wohin die Reise des Remote Workers zukünftig hingehen werden:

Manager und Teams, die schon damals ihre wichtigen Gespräche per E-Mail abhielten. Wer einmal genau erfahren möchte, wieviel Schwierigkeiten das 1983 noch gemacht haben muss, kann sich mit [diesem Artikel einmal zurück in die Vergangenheit](#) beamen.

Bedenken “was werden die Nachbarn von der Angestellten halten, die zuhause bleibt und trotzdem Einkommen hat?” haben sich – glücklicherweise – als nicht besonders relevant herausgestellt. Bei Olsen spielt das zum Beispiel noch eine große Rolle in der möglichen Image-Kampagne eines Unternehmens. Diese Nachteile haben sich nicht bewahrheitet. Im Gegenteil, heute gelten besonders Unternehmen, die Remote Work nicht nur zulassen, sondern fördern als Beispiele einer funktionierenden, digitalisierten und jungen Unternehmenskultur.

Festhalten lässt sich:

Vor knapp 40 Jahren waren Kollaboration und Teamwork noch eine Anforderung an ganz besondere Projekte innerhalb eines Unternehmens. An eine Umsetzung für ganze Unternehmen war nicht zu denken. Insbesondere weil die IT das noch gar nicht möglich machte, aber auch weil die Arbeitskultur eine ganz andere war.

Besonders das Management und High-Level-Jobs ließen sich keinesfalls remote denken. In den letzten 30 Jahren hat sich nun aber einiges verändert: die Jobs wurden komplexer, die Aufgaben und deren Anforderungen an einen gelingenden Austausch im Team größer. Und aus aktueller Sicht lässt sich sagen: Tendenz steigend.

Vertrauen und Ownership

Vertrauen ist eine der Grundlagen für eine funktionierende Unternehmenskultur (Kelly, Schaefer, 2014) und wird vor allem von aktueller Forschung über virtuelle Teams hervorgehoben (Morris und Connaughton, 2017). Und auch die potentielle Isolation, die mit Remote Work einhergehen kann, stellt Teams stets vor große Herausforderungen.

Viele der aktuellen Home-Office-Statements erzählen jedoch auch eine andere Geschichte. Das Vertrauen leidet derzeit. Warum ist das so? Auch hier hat die Forschung schon früh Gründe präsentieren können:

Angestellte, die kaum Zeit hatten, sich an die neuen Umstände zu gewöhnen, sind einem viel größeren Risiko ausgesetzt ihre Kollegen in entscheidenden Momenten nicht zu erreichen. Besonders frühe, wissenschaftliche Studien berufen sich in ihren Ergebnissen auf global agierende IT-Teams (Jarvenpaa et. al, 2004) und können fantastische Aufschlüsse über die Probleme und Hindernisse geben:

"Ein Faktor, der beispielsweise relevant sein kann, ist die Reaktionsfähigkeit der anderen Partei, z.B. die Zeit, die die andere Partei benötigt, um auf eine E-Mail-Nachricht zu antworten. Wenn diese Zeit zunimmt, wird die Person, die auf die Antwort wartet, nach Erklärungen für die langsame Reaktion suchen. Das Moderationsmodell legt nahe, dass die Interpretation der langsamen Antwortzeit und die daraus resultierende Auswirkung auf die Einstellungen vom Grad des Vertrauens zwischen den Parteien beeinflusst wird".

Wie reagieren Kolleginnen auf eine späte Mail? Welche Gedanken kommen mir in den Kopf, wenn ich auf wichtige Fragen keine schnellen Antworten bekomme? Wissenschaftler und Expertinnen von Change-Prozessen kommen einhellig auf die gleichen Ergebnisse: die Teamperformance und damit die unternehmerische Performance leidet, wenn diese "Details" nicht eingehend besprochen und geregelt werden.

Es zeigt auch einmal mehr, wie schnell die Kommunikation in eine Schieflage geraten kann, wenn diese Regeln nicht innerhalb eines Teams von allen festgelegt wurden.

In meinen Team-Kodex Workshops spielt diese Isolation eine große Rolle: ein Team, das sich auf bestimmte Verhaltensregeln einigt und zum Beispiel "Check-ins" plant und organisiert, stellt diesen Problemen eine Lösung entgegen.

Partizipation und Training

Das Führen und die Teilnahme an Change-Prozessen sind keine leichten Aufgaben. Im Gegenteil. Tausende Studien, Modelle und Graphen wurden in den letzten Jahrzehnten entwickelt um Veränderungen aus unternehmerischer Sicht greifbar - und vor allem bewältigbar - zu machen (für einen ersten Einblick lohnen sich Holt et al., 2003 oder auch Staples et al., 1999).

Remote Work ist eine einschneidende, unternehmerische Veränderung und ein Change-Prozess, der mit sehr speziellen Anforderungen an alle Teilnehmer herangeht.

Virtuelles Arbeiten verlangt nach einer ganz anderen Form der Kollaboration und des Teamworks. Ich möchte da besonders die großartige Interview-Studie von Morris und Connaughton von 2017 empfehlen. In dieser Studie wurden zahlreiche Führungskräfte und Teammitglieder nach ihrer eigenen Bewertung gefragt. Wie wichtig sind folgende Aufgaben in virtuellen Teams für den Erfolg eines Unternehmens? Welche Kompetenzen brauchen Angestellte, wie auch Managerinnen um Remote Work zu einem Erfolg zu machen?

Die Studie gibt einen hervorragenden Einblick welche Skills ein Konzern oder ein Startup trainieren und pflegen sollte um Erfolge in der Umsetzung von Remote Work zu zeigen. Die Studie zeigt aber auch: **Remote Work ist ein Marathon, kein Sprint.**

Ich habe die Kompetenzen schon einmal nach bewerteter Relevanz in die richtige Reihenfolge gebracht:

1. Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kultivieren
2. Beziehungen aufbauen und pflegen
3. Förderung der Identifikation mit der Abteilung/dem Team
4. Virtuelle Technologie nutzen
5. Leistung verwalten
6. Vertrauen zwischen virtuellen Mitarbeitern aufbauen und erhalten
7. Erfassung und Verwaltung von Wissen und bewährten Verfahren
8. Leistung evaluieren
9. Arbeitskraft muss bei Einstellung virtuell kompetent sein
10. Neue Wege der Kommunikation beschreiten
11. Sich mit der gesamten Organisation identifizieren
12. Kultivieren Sie Ownership und Unterstützung für das virtuelle Büro
13. Probleme mit der Technik lösen

Ein spannender Aspekt ist natürlich auch: Technik, an Platz 13, ist häufig weniger das Problem - wenn auch die absolute Grundlage. Meine Erfahrung zeigt: viele Unternehmen kümmern sich mehr um die technische Durchführbarkeit als um die Kompetenzen innerhalb des Teams.

Teams müssen befähigt werden, virtuell effektiv zusammenarbeiten zu können und Führungskräfte benötigen die Kompetenz für erfolgreiches Führen auf räumliche Distanz. Und dann ist da noch die fehlende soziale Interaktion. All diese Dinge passieren nicht automatisch und vor allem nicht ohne Missverständnisse.

Jedes Unternehmen kann stolz auf ihre Mitarbeiter sein, diese erste vollkommen ungeplante Home Office Phase so gut gemeistert zu haben. Und jetzt ist es an der Zeit, nochmal Revue passieren zu lassen und zu entscheiden, welche der etablierten Gewohnheiten beibehalten werden sollen und welche auch nicht.

Remote Work ist mehr als Home Office. Und Home Office in der Krise ist noch lange kein etabliertes und funktionierendes Remote Work. Wir müssen über unsere Regeln und Grundlagen von Remote Work reden, genauso wie wir uns mit den Regeln des Miteinanders in einem Unternehmen generell beschäftigen.

Remote Work ist so aktuell wie noch nie – es gibt kein Unternehmen, das sich dieses Jahr nicht mit den Voraussetzungen und Möglichkeiten von Home Office auseinandersetzen musste. Diese Kompetenzen sind komplex und nicht so schnell einholbar, wie wir uns das derzeit wünschen. Wir müssen uns selbst die Zeit nehmen und Teams die Ressourcen zur Verfügung stellen Remote Work richtig einzusetzen.

Ich wiederhole mich da gerne: Remote Work ist kein Sprint, sondern ein Marathon – am Ziel befindet sich jedoch eine effektive, produktive und vor allem flexible Arbeitskultur, die ihresgleichen sucht.

Ihre



Teresa Hertwig

Geschäftsführerin der GRC - GetRemote Consulting GmbH

Meine Leseempfehlungen

- [Bitkom Studie](#)
- Margrethe H. Olson “[Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time](#)”, 1983.
- Wärzner et.al. “[Working Anywhere and Working Anyhow?](#)”, 2017.
- Mitchell; Zigurs “[Virtual Team Process and Pathologies](#)”
- Jarvenpaa et.al. “[The Role of Trust in Global Virtual Teams](#)”, 2004.
- Amir Manzoor “[Skill Building for Virtual Teams](#)”, 2017.
- Morley et.al “[Managing Virtuality](#)”, 2017.
- Morris et.al “[Managing Effectively in Virtual Work Contexts: An Empirical Study](#)”, 2017.
- Holt et.al. “[Facilitating organizational change: a test of leadership strategies](#)”, 2003.
- Kelly; Schaefer “[Creating a Collaborative Organizational Culture](#)”, 2014.
- Hayward Andres “[Collaborative Technology and Dimensions of Team Cognition](#)”, 2017.
- Staples et.al. “[A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations](#)”, 1999.

*Gendern ist ein für mich wichtiges Thema. Ich werde in meinen Beispielen immer zwischen männlicher und weiblicher Form wechseln, diese Form ist dann jeweils generisch gemeint. Ich hoffe so ein gutes Gleichgewicht zwischen Lesefluss und Nennung der gesamten Leserschaft zu gestalten.