

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Teresa Hertwig

360° Remote Work

GABAL

Teresa Hertwig

30 Minuten

360° Remote Work

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografi-
sche Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-056-8

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Autorenfoto: Kimberly Jobson
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Zukunft ist heute	9
Corona: Remote Work im Schnellwaschgang	10
Remote Work – mehr als Homeoffice	14
Stolpersteine, Challenges und Hindernisse	17
2. Unternehmen und Führungskräfte	25
So gelingt Remote Work	26
Etablierung einer Remote-Work-Kultur	33
Kontrolle ade? Remote Leadership	42
3. Teams und Mitarbeiter	51
Virtuelle Zusammenarbeit in Teams	52
Sozialer Austausch – ja bitte!	59
Selbstorganisation bei Remote Work	64
Hilfe, mein Chef erlaubt kein Remote Work	68
4. Remote-Work-Trends und die Tragweite	73
Remote Work statt Kicker und Obstkorb	74
Ist ein Hybridmodell die Zukunft?	75
Das Ende der 40-Stunden-Woche	80
So verändert Remote Work unsere Gesellschaft	83

Fast Reader	88
Die Autorin	94
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

Es ist nicht einmal zehn Jahre her, da arbeitete ich noch in einem bürogebundenen Nine-to-five-Job in einer Berliner Agentur – weit weg von meiner Heimat im Landkreis Passau. Verstehen Sie mich nicht falsch, ich wollte nach Berlin und ich mochte diese Arbeit sehr. Aber ich wollte mich nicht zwischen dem Leben in der Hauptstadt und meinem Zuhause entscheiden müssen. Um meine Familie regelmäßig besuchen zu können und vor allem meinen Neffen Luis aufwachsen zu sehen, überzeugte ich meinen Chef, dass ich meine Arbeit ebenso gut von Niederbayern aus erledigen konnte. Seitdem haben sich Bürophasen in Berlin und Homeoffice bei meiner Familie abgewechselt. Hinzu kamen noch jeden Winter mehrere Wochen arbeiten im sonnigen Ausland. Meiner Produktivität tat das keinerlei Abbruch. Im Gegenteil. Aufgrund meiner Erfolge wurde mir bald die Agenturleitung übertragen und ich stellte das Unternehmen auf dezentrales Arbeiten mit Remote Work um.

Inzwischen bin ich seit Jahren selbstständig und berate mit meinem Team und meiner Firma GRC – GetRemote Consulting GmbH Unternehmen und Mitarbeiter genau bei dieser Umstellung auf Remote Work. Dabei bin ich der lebende Beweis dafür, dass orts- und zeitunabhängiges Arbeiten erfolgreich funktioniert – nicht in jedem Beruf. Aber in den meisten.

Das erlebten auch unzählige Geschäftsführer unabhängig von ihrer Branche und von der Größe ihrer Unter-

nehmen, als zu Beginn der Corona-Pandemie plötzlich gar nichts mehr so war wie zuvor. Viele haben dadurch ihre Haltung verändert. Es freut mich sehr, dass ich anstatt „Das funktioniert bei uns nicht“ immer häufiger Sätze wie „Wir wollen es jetzt richtig machen“ höre. Auch die Offenheit gegenüber einem Arbeitsplatz außerhalb der eigenen vier Wände – also wirklich ortsunabhängigem Arbeiten – steigt.

Damit Remote Work nicht nur eine Corona-Hauruck-Aktion bleibt, sondern langfristig ohne die gefürchteten Nebenwirkungen wie Produktivitätseinbußen, Sozialneid oder Kontrollverlust funktioniert, braucht es viel Wissen über die richtige Herangehensweise und das Verständnis dafür, dass alle Menschen im Unternehmen auf dem Weg mitgenommen werden müssen. Für die Etablierung einer langfristigen und nachhaltigen Remote-Kultur werde ich als Beraterin gebucht.

In diesem Buch möchte ich Sie auf die spannende Reise des Remote Work mitnehmen und Ihnen theoretisches und praktisches Insider-Wissen an die Hand geben, damit auch Sie schon bald produktiv, effizient und vor allem mit viel Freude so arbeiten können, wie Sie es sich wünschen.

In diesem Sinne: Arbeiten Sie doch, wann und wo Sie wollen!

Ihre
Teresa Hertwig



30 MINUTEN

Wie hat Corona die Einführung von Remote Work beschleunigt?

Seite 10

Was ist der Unterschied zwischen Remote Work und Homeoffice?

Seite 14

Welche Probleme treten bei Remote Work auf und wie lösen wir sie?

Seite 17

1. Zukunft ist heute

Vor März 2020 war die Situation, in der wir uns heute befinden, undenkbar. Ungeachtet der Vorzeichen – viele Mitarbeiter wünschten sich flexiblere Arbeitszeiten und -orte, die Zusammenarbeit von global agierenden Unternehmen und Teams, das Voranschreiten der Digitalisierung und viele weitere Trends und Megatrends – sträubten sich immer noch viel zu viele Chefs, aber auch Mitarbeiter gegen Remote Work. **Bis Corona kam.** Die Schließung von Schulen und Kindertagesstätten sowie mangelnde Möglichkeiten des Distanzhaltens in Büros haben von heute auf morgen **schnelle Lösungen für zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten erzwungen.** Plötzlich waren wir alle kreativ wie nie, mussten sämtliche Bedenken über Bord werfen und einfach mal machen. Schnell war klar: Was bisher nach ferner Zukunftsmusik klang und argwöhnisch beäugt wurde, war Realität geworden, und in vielen Fällen ist es das geblieben.

1.1 Corona: Remote Work im Schnellwaschgang

Jetzt könnten wir natürlich sagen: Sobald diese Pandemie vorbei ist, läuft alles wieder wie vorher. Ich gebe zu, es wird bestimmt in einigen Bereichen wieder zu einem Vor-Corona-Zustand kommen. Allerdings bin ich überzeugt davon, dass wir nie wieder so arbeiten werden wie vorher. Es ist ja nicht nur das Zwangs-Homeoffice, um das wir aufgrund von Social Distancing gar nicht herumkamen. Die gesamte Arbeitswelt hat sich durch Corona im Schnellwaschgang transformiert. Marktstrukturen, aber ganz besonders **firmeninterne Strukturen wurden auf den Kopf gestellt**. Zahlreiche digitale Services wurden geboren, Kommunikationskanäle umgeworfen, neue Vertriebswege geschaffen und vieles mehr.

Manchmal muss ich mich immer noch kneifen, weil ich kaum glauben kann, wie schnell das alles passiert ist. Die ganze Welt, selbst die Digital-Wüste Deutschland, hat sich in ein Spaceshuttle gesetzt und aufgemacht, neue digitale Welten zu erkunden. Jetzt müssen wir diese fernen Planeten nur noch bewohnbar machen. Denn eins ist sicher: **Remote Work ist gekommen, um zu bleiben**. Das zeigt auch meine eigene Geschichte. Als ich Anfang 2018 meine Beratungsagentur für Remote Work gegründet habe, besetzte ich eine winzige Nische. Heute betreibe ich ein Mainstream-Business. Denn Remote Work wird nicht mehr nur in der hippen Start-up-

Szene gelebt. Die Arbeitsweise hat es buchstäblich bis in unsere Wohnzimmer geschafft. Heute brauchen wir die Option auf Remote Work innerhalb von kleinen und mittelständischen Unternehmen ebenso wie in Großkonzernen.

Die Anfänge von Remote Work

Sich mit Remote Work auseinanderzusetzen, ist keine ganz neue Perspektive. Im Gegenteil: Remote Work entfaltet sein Potenzial seit vielen Jahren, ich möchte fast sagen Jahrzehnten, stets begleitet von [wissenschaftlichen Studien](#). Möchten Sie tiefer in die Studien einsteigen, finden Sie ein Whitepaper dazu unter getremote.de/remote-studien.

Blicken wir doch kurz zurück, wie alles anfing: Es war einmal die New Yorker Forscherin [Margrethe H. Olson](#), die bereits 1983 den Artikel „Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time“ verfasste. Dieser basierte auf einer eigenen Studie unter 32 im organisatorischen Bereich angestellten Mitarbeitern. Es wird kaum jemanden überraschen, dass sie zu dem Ergebnis kam, dass diejenigen, die von zu Hause aus arbeiteten, über viel [Disziplin und Selbstmotivation](#) verfügen mussten. Ebenso wenig verwundert die Annahme, dass [familiäre Bedürfnisse](#) für den Wunsch, von zu Hause aus zu arbeiten, eine Rolle spielten.

Die damals zu Hause durchgeführten Tätigkeiten beschränkten sich auf Datenerfassung, Tabellenerstellung und einige operative Aufgaben. Staunen ließ mich

allerdings die Schlussfolgerung, es müsse sich um Personen handeln, die **wenig Bedürfnis nach Kommunikation und Austausch mit Kollegen** haben sollten. Offensichtlich dachten die Gesellschaft und Unternehmer noch völlig anders über Kollaboration und Teamwork. Zugutehalten möchte ich dieser Denkweise, dass Anfang der 1980er-Jahre weder die **Technik für Videokonferenzen oder Teamboards** und Ähnliches vorhanden war noch die Arbeitskultur von heute vorherrschte, in der Job- und Privatleben nicht immer klar zu trennen sind. Auch **Rollenbilder und gesellschaftliche Ansichten**, die für uns heute fast absurd klingen, gehörten damals zum Alltag. Oder fragen Sie sich etwa noch immer: „Was sollen die Nachbarn denken, wenn ich von zu Hause aus arbeite und trotzdem Geld verdiene?“ Damals war diese Frage relevant für das Image der einzelnen Mitarbeiter, aber auch für das eines Unternehmens. Zum Glück haben sich solche Bedenken nicht durchgesetzt. Das heißt aber nicht, dass wir nicht trotzdem immer wieder Vorbehalten begegnen. Die drehen sich nun meist nicht mehr um die Notwendigkeit von Homeoffice, sondern eher um die Art und Weise einer **langfristigen Implementierung der damit einhergehenden Arbeitskultur**.

Der Teufel steckt im Detail

Viele glauben jetzt: Das **ungeplante Zu-Hause-Arbeiten während der Krise** hat doch viel besser geklappt, als wir uns das jemals hätten träumen lassen. Die General-

probe lief super, also kann die Vorstellung kommen. Das ist leider ein Irrglaube. Denn der relativ reibungslose Schnell-Einführungsprozess sagt nichts darüber aus, ob alle in dieser Zeit etablierten Gewohnheiten für einzelne Mitarbeiter, das Team und das Unternehmen auch tatsächlich vorteilhaft und zielführend sind. Vor der Krise wurde die Umsetzbarkeit grundsätzlich angezweifelt, nun wird die **Komplexität von Remote Work verkannt**: „Homeoffice machen wir doch schon seit Monaten, wieso sollten wir denn jetzt noch über den Prozess reden?“ ist die Frage der Stunde. Die Vorurteile gegenüber einem zeit- und ortsunabhängigen Arbeiten kommen nun also aus einer anderen Ecke.

Ich bin überzeugt, dass die Voraussetzung dafür, dass eine neue Organisationskultur funktioniert, die **gemeinsame Auseinandersetzung mit der Art der virtuellen Zusammenarbeit** ist. Gemeinsame Spielregeln und Freiheiten müssen definiert werden. Das braucht bewusste Diskussionen und vor allem auch Zeit. Wir sollten uns davor hüten, Althergebrachtes unbedacht mit in eine neue Zeit zu übernehmen. Denn die Krise hat zwar dafür gesorgt, dass wir uns an Homeoffice gewöhnt haben. Allerdings fehlt noch die Etablierung neuer Prinzipien des Remote Work und die Anerkennung dafür, dass damit eine **einschneidende unternehmerische Veränderung** stattfindet – ein Change-Prozess, der sehr spezielle Anforderungen an alle Teilnehmer stellt. Wir brauchen ein gekonntes Zusammenspiel von Politik, Unternehmern, Führungskräften, Teams

und Mitarbeitern, damit dieses Arbeitsmodell erfolgreich und rechtssicher funktionieren kann.



Corona diente uns zwar als Schnellwaschgang für Remote Work. Doch auch wenn sich Homeoffice in vielen Fällen bewährt hat, fehlt in den meisten Unternehmen und Teams noch eine individuelle und passende Arbeitskultur und -struktur, um echtes Remote Work zum effizienten Dauerbrenner mit allen Vorteilen zu machen.

1.2 Remote Work – mehr als Homeoffice

Die meisten Menschen setzen mit Remote Work das Arbeiten im Homeoffice gleich. Ich bin der Meinung, dass wir den Gebrauch des Begriffs Homeoffice im Zusammenhang mit Remote Work so gut es geht vermeiden sollten, weil hier sofort das **Bild des Arbeitens in den eigenen vier Wänden** vor unserem inneren Auge auftaucht. Deswegen entstehen dann solch absurde Vorschläge wie der von Luke Templeman, einem Strategen der Deutschen Bank. In einem Aufsatz für DB Research, der Forschungs- und Trendabteilung der Deutschen Bank, plädierte er für die Einführung einer Fünf-Prozent-Homeoffice-Steuer. Jetzt können wir argumentieren, dass die Deutsche Bank nicht unbedingt für Innovation oder das Entdecken von Trends steht.

Das reicht mir aber nicht. Dieser Vorschlag geht leider so weit an der Arbeitsrealität von Unternehmen und Mitarbeitern vorbei, wie der Äquator vom Nordpol entfernt liegt.

Die Diskussion wird viel zu einseitig geführt: **Der Fokus liegt zu stark auf dem Ort, wenn es sich doch vielmehr um die Arbeitsweise drehen sollte.** Lassen Sie uns an dieser Stelle etwas tiefer in die Begrifflichkeiten einsteigen, damit keine Missverständnisse aufkommen.

- **Homeoffice** heißt, **gelegentlich zu Hause zu arbeiten.** Dabei nehmen wir die Arbeit, die wir sonst im Büro erledigen, einfach mit in die häusliche Umgebung. Und damit leider oft auch die Gewohnheiten einer Präsenzkultur.
- **Telearbeit** steht dafür, dass wir **hauptsächlich oder sogar vollständig von zu Hause arbeiten.** Der Begriff wurde 2016 als einziger bisher gesetzlich in § 2 Abs. 7 ArbStättV definiert als „fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben ...“
- **Remote Work** oder das Synonym **mobiles Arbeiten** bedeutet für mich, dass die Arbeit selbst und das Unternehmen sowie deren Arbeitsabläufe, Kommu-

nikationsweise, Tools etc. so organisiert sind, dass es **ganz egal ist, an welchem Ort ich arbeite**. Die Kommunikation, Transparenz, Erreichbarkeit und der persönliche Austausch ist zu jeder Zeit an jedem Ort gegeben – das kann das Büro, das Homeoffice, ein Café um die Ecke oder auch ein Coworking Space in Thailand sein. Diese Arbeitsform braucht eine **neue Arbeits- und zunächst auch eine neue Denkweise**.

Arbeitsweise vs. Radius

Ausnahmslos alle Unternehmen, die ein Arbeiten außerhalb des Büros ernsthaft und sinnvoll etablieren möchten, müssen zwingend Arbeitsabläufe, Kommunikationsmittel und die Führungskultur hinterfragen. Was hingegen jedes Unternehmen für sich entscheiden kann: **wie viel Radius den Mitarbeitern gewährt werden soll**. So bestimme ich diese Radien:

- 1. Homeoffice:** Arbeiten nur in der häuslichen Umgebung. Beispiel: Nur in der eigenen Wohnung.
- 2. City Remote** Nur ortsunabhängig innerhalb einer bestimmten Stadt. Beispiel: Homeoffice plus ein Café, Coworking Space am eigenen Wohnort.
- 3. Half Remote:** Ortsunabhängiges Arbeiten in einer bestimmten Stadt plus zeitweise komplett ortsunabhängig. Beispiel: City Remote plus wochenweise beim Partner in einer anderen Stadt oder aus dem Ausland.
- 4. Full Remote:** Komplett ortsunabhängiges Arbeiten. Beispiel: Es ist dauerhaft egal, von welchem Ort der Welt aus gearbeitet wird.