

# Coden von der Dachterrasse – in Rumänien

Steven Schwenke, msg DAVID



*Verteiltes Arbeiten ist an sich nichts Neues, wird jedoch oft verhindert durch viele Missverständnisse und offene Fragen. Die Ursachen dafür liegen in fehlender Schulung der Beteiligten und in der Anpassung der Prozesse. Dieser Artikel gibt einen Überblick darüber, wie sich Entwicklungsarbeit in Nearshore verlagert, wie wir remote viel glücklicher arbeiten können, worauf man bei der Einführung verteilten Arbeitens achten muss und wie man die Beteiligten schulen kann.*

Täglich acht Stunden auf der Projektfläche, eine kurze Mittagspause in einer schlechten Kantine, lieblos umrahmt von zwei Stunden Autofahrt, natürlich zur selben Zeit wie alle anderen auch. Diesen Tagesablauf kennt man, einige nennen ihn „Day Prison“. Auch der Autor hat viele Jahre einen solchen Ablauf durchlebt. Ein neues Projekt brachte eine Kooperation mit rumänischen Kollegen und eine neue Rolle als TechLead. Beides führte zu wesentlich mehr Kommunikation mit Teammitgliedern und Architekten aus anderen Teams.

Gemeinsames Konzeptionieren, schneller Austausch sowie viele kleine Fragen und Gespräche bestimmen seitdem den Alltag. Entgegen der landläufigen Meinung, dass dies nur in einem gemeinsamen Büro möglich sei, erlebt der Autor tagtäglich das Gegenteil. Spätestens die vielen Skype-Gespräche würden in einem Großraumbüro einfach nicht funktionieren. Doch der Reihe nach. Was ist eigentlich

„remote working“ oder „verteiltes Arbeiten“?

## **Verteiltes Arbeiten hat viele Gesichter**

Die Erfahrung hat gezeigt, dass verteiltes Arbeiten bereits dann anfängt, wenn Kollegen in einem anderen Stockwerk sitzen. Oft ist es in diesem Fall einfacher, eine Mail oder Kurznachricht zu schreiben, als sich selbst dorthin zu bewegen. Wenn die Kommunikation aufgrund dieser Raumsituation ins Digitale abdriftet, ist es praktisch auch egal, ob der Kollege im selben Gebäude sitzt, im Café um die Ecke oder eben in einem anderen Land. Das Ergebnis ist dasselbe: Schnelle Zwischendurch-Kommunikation wird digital abgehandelt, längere Treffen müssen organisiert werden.

Diese Verschiebung ins verteilte Arbeiten führt oft zu einem wesentlich höheren Freiheitsgrad. Sind die technischen und sozialen

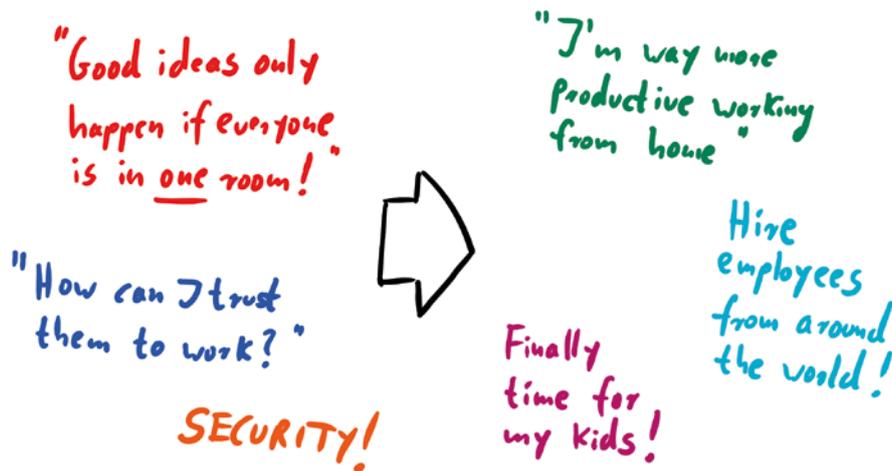


Abbildung 1: Es gibt viele Vorurteile und Annahmen, die den positiven Möglichkeiten entgegenstehen

Herausforderungen gemeistert und das Team eingespielt, kann jeder arbeiten, wo er möchte. Das wiederum führt oft auch zu zeitlicher Freiheit: Es kann gearbeitet werden, wann man möchte, solange man die gemeinsamen Termine einhält.

Die Kombination aus lokaler und zeitlicher Freiheit kann motivierte Arbeitnehmer dazu bewegen, dem Arbeitgeber die Premium-Stunden des Tages zu geben: Kann man sich nach den ersten Aufgaben nicht mehr konzentrieren, geht man in einer längeren Pause joggen. Danach ist man wieder frisch und geht gestärkt ans Werk. Am Nachmittag den Rasen mähen, wenn man von zuhause arbeitet, entspannt und bringt Zeit zum Nachsinnen über die aktuelle Aufgabe. Im Kontrast dazu sitzt man die Tiefphasen gern mal aus, wenn man in einem Single-Site-Team im gemeinsamen Büro arbeitet. Das bringt weder dem Projekt Fortschritt noch dem Arbeitnehmer ein gutes Gefühl – es kostet einfach nur Energie und Geld (siehe Abbildung 1).

Natürlich ist das gerade beschriebene Szenario eine optimale, heile Welt. Aber sie ist möglich und kann funktionieren. Dafür ist eine aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Prozessen, Tools und Mitarbeitern sowie in der Vertrauensbasis zwischen diesen notwendig.

### Verteiltes Arbeiten will gelernt sein

Die erfolgreiche Einführung verteilten Arbeitens betrifft viele Bereiche (siehe Abbildung 2):

- Mitarbeiter
- Soziales Umfeld des Mitarbeiters
- Häusliches Umfeld des Mitarbeiters
- Projektteam
- Firmeninterne Prozesse
- Kunde
- Unternehmen



Abbildung 2: Verteilt zu arbeiten erfordert Anpassung nicht nur bei sich selbst, sondern auch im Umfeld

## Der wichtigste Faktor ist man selbst

Das Wichtigste gleich vorweg: Verteiltes Arbeiten funktioniert nicht für jeden Menschen, nicht für jede Rolle, nicht für jedes Team – und es führt nicht ohne Weiteres zu schnellerer Arbeit. Jeder muss für sich entscheiden, ob er zuhause arbeiten kann oder nicht. Falls man diesen Schritt geht, sollte man verstärkt auf sportliche Aktivitäten achten, da man sich sonst den ganzen Tag im eigenen Haus aufhalten würde und entsprechend weniger Bewegung bekommt.

Auch psychische Aspekte sind zu berücksichtigen: Der alte Witz des Entwicklers, der ohne Hosen aber mit gutem Hemd im Video-Chat sitzt, ist teilweise wahr. Sich zuhause gehen zu lassen, führt zu Unzufriedenheit. Besser ist es, sich wie üblich für die Arbeit zu kleiden, um den Arbeitsmodus im Kopf einzuschalten.

## Das soziale Umfeld aktiv gesund halten

Ein nicht zu unterschätzender psychischer Faktor ist die drohende Vereinsamung: Wer nur zuhause arbeitet, hat durch das fehlende Pendeln zwar mehr Zeit – doch wie man diese gewonnene Zeit verwendet, ist ausschlaggebend. Eine gute Investition sind soziale Interaktionen wie Treffen mit Freunden, Spazierengehen mit der Familie oder neue Hobbies in Vereinen. Gute Kombination: Mannschafts-Sportarten. Die soziale Berührungsfläche mit Kollegen sollte ebenfalls gestärkt werden.

Der Autor organisiert anstehende Termine so, dass Bürotage mit Anwesenheit in der Firma möglichst gut ausgenutzt werden. Lücken zwischen diesen Terminen werden aktiv für spontane Gespräche genutzt. So wurden schon viele Probleme quasi nebenbei gelöst. Zusätzlich ist der Autor jeden Freitag zum Spiele-Nachmittag in der Firma, um mit Kollegen Freizeit zu verbringen.

## Nur ein gutes häusliches Büro ermöglicht professionelles Arbeiten

Viele Entwickler möchten zuhause arbeiten, haben dort aber keine echte Arbeitsumgebung. Aus verschiedenen Gründen sollte ein eigener Raum als Büro dienen und es sollte hochwertige Ausstattung vorhanden sein. Das ist eine der für Remote Worker negativen Seiten: Wer zuhause arbeiten möchte, muss oft erst einmal investieren. Auch die Situation hinter dem eigenen Schreibtisch sollte professionell wirken, damit der Kunde im Video-Stream nicht unbedingt Einblick in die unaufgeräumte Wohnung erhält. Die einfachste Lösung ist hier die (saubere und Poster-lose) weiße Wand. Die während einer Besprechung über den Schreibtisch laufende Katze bringt zwar dem eigenen Team ein Lächeln und Gesprächsstoff, aber nicht jeder Kunde sieht das so positiv.

Die Kommunikation an den Rest der Familie ist entscheidend. Wer am heimischen Schreibtisch arbeitet, ist trotzdem nicht wirklich zuhause und jederzeit bedingungslos ansprechbar. Das sollte sehr klar kommuniziert werden. Hilfestellung bieten vereinbarte Signale wie Schilder an der Tür zum Heim-Büro oder vereinbarte Zeiten für gemeinsame Aktivitäten und „Bitte nicht stören“-Phasen.

## Das Team muss „remote können“ – mit allen Folgen!

Wird international gearbeitet, spielen Sprachkenntnisse eine entscheidende Rolle. Als ratsam hat sich sowohl eine Standard-Sprache als auch -Zeit herausgestellt. So muss nicht wiederholt gefragt werden, in welcher Sprache eine Ausarbeitung geschehen soll oder für welche Zeitzone eine zeitliche Angabe gilt. Die Sprache muss außerhalb des normalen Projekt-Alltags geschult werden, um Fehler in der Kommunikation zu vermeiden. In diesen Schulungen sind auch umgangssprachliche Phrasen zu behandeln, damit man zum einen näher am alltäglichen

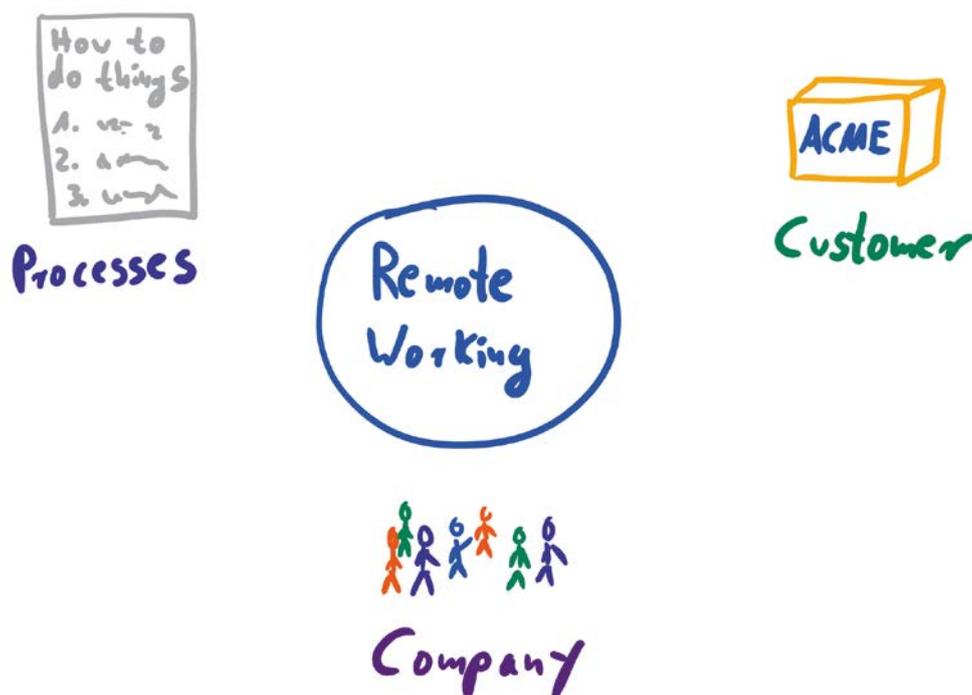


Abbildung 3: Auch die am Projekt beteiligten Stakeholder und Prozesse sind anzupassen

Sprachniveau arbeiten und zum anderen auch in lockeren Situationen souverän sein kann. Akzente und sprachliche Besonderheiten müssen offen angesprochen werden, um durch gezielte Schulungen ein hohes und von allen verständliches Sprachniveau zu erreichen. Es bringt wenig, wenn der durch amerikanische Filme geprägte, Hollywood-Englisch sprechende Inder sich mit dem auf Schul-Englisch-Niveau sprechenden Deutschen über komplexe Sachverhalte unterhält.

Doch nicht nur das gesprochene Wort ist Kommunikation, auch das Schreiben will gelernt sein. In Teams mit verschiedenen Zeitzonen spielen schriftliche Dokumente (im weiteren Sinne von User Stories, Fehlerbeschreibungen, Kommentaren für Code Reviews etc.) eine große Rolle. Je höher sowohl das Leseverständnis als auch die Fähigkeit des kompakten Schreibens ausgeprägt sind, desto leichter fällt der Wissenstransfer (siehe Abbildung 3).

### Prozesse sollten Arbeit unterstützen, nicht verhindern

Firmeninterne Prozesse sollten ebenfalls an das neue Setting angepasst sein, genauso wie der Software-Entwicklungsprozess selbst. Schon beim Aufsetzen eines neuen Projektteams sollte zwingend ein gemeinsames, physisches Treffen des gesamten Teams fest eingeplant und eingepreist werden. „Invest in beginnings“ bedeutet, gerade zu Beginn ein Team stark aufzubauen und Grundregeln festzuziehen.

Einige Tage in dem Land, in dem der Großteil des Teams sitzt, inklusive jeder Menge gemeinsam verbrachter Freizeit, bauen soziale Brücken, die bei der Lösung späterer Probleme hilfreich sind. Bei so einer Zusammenkunft sollten auch gleich Grundregeln für das gemeinsame Miteinander festgelegt werden, und zwar durch das Team selbst. Spätestens bei jeder personellen Veränderung, mindestens aber zweimal im Jahr, sollte ein gemeinsamer Workshop wiederholt werden. Ein schönes Zitat einer Entwicklerin aus dem Team des Autors lautet: „You don't remember Skype-meetings. But you remember when the team met in real-life.“

Als momentan sehr beliebte Entwicklungsmethodik spielt Agile in Verbindung mit verteiltem Arbeiten eine besondere Rolle. Ob Scrum oder Kanban – agile Methoden eignen sich hervorragend für verteilte Teams. Ein wichtiger Punkt ist hier die maximale Zeit, nach der auftretende Probleme auf jeden Fall besprochen werden. In einem gemeinsamen Büro bemerkt man, ob ein Teammitglied den ganzen Tag gefrustet vor einer Aufgabe sitzt, nicht weiterkommt und sich lauthals beschwert. Remote funktioniert das nicht.

In einem agilen Umfeld erfolgt spätestens nach 24 Stunden ein Treffen, in dem jeder Entwickler Probleme melden und Hilfe einholen kann. Selbst wenn dies, zum Beispiel von einem Junior-Entwickler, nicht getan wird, sollte es einem gut ausgebildeten Team mit einem aufmerksamen Scrum-Master auffallen, wenn der



Made for minds.

# freedom++

/\* Ein unschlagbares Team: Deine Java-Skills und unsere Informationen gegen Fake News und Zensur – weltweit. Entwickle beim deutschen Auslandssender DW die digitalen Medien von morgen.

Informiere und bewirb dich auf [dw.com/java-karriere](https://www.dw.com/java-karriere) oder triff uns auf der Javaland.

\*/

junge Entwickler an zwei Tagen hintereinander keinen Fortschritt melden kann. Auch das Schneiden kleiner Aufgabenpakete und natürlich der Grundgedanke selbstorganisierender Teams unterstützen verteiltes Arbeiten.

## Den Kunden aktiv dabei haben und Verständnis schaffen

Der Kunde kann sehr unterschiedlich auf das Konzept verteilten Arbeitens reagieren. Es gibt Unternehmen, die zum Beispiel wegen des Kostendrucks Offshore-Teams erzwingen. Im Fachbereich kann es dennoch in der täglichen Arbeit zu Problemen kommen, wenn man es gewöhnt ist, die Entwickler im nächsten Büro zu finden und entsprechend starken Einblick in die tägliche Entwicklungsarbeit zu haben.

„Seeing is believing“ ist ein guter Ansatz, um Problemen vorzubeugen. Im Projekt des Autors ist der Kunde zu den Daily Stand-ups eingeladen. Es wurde kommuniziert, dass dieser Termin weiterhin dem Team gehört und der Kunde dort Gast ist. Ziel ist eine möglichst große Sichtbarkeit des Teams mit seinen aktuellen Herausforderungen. Smalltalk vor und nach dem Daily dient auch dazu, kulturelle Besonderheiten wie Feiertage oder Feste anzusprechen und somit ganz nebenbei ein besseres Verständnis voneinander zu bekommen.

## Im Unternehmen remote wagen und Chancen nutzen

Alle hier vorgeschlagenen Praktiken können nicht umgesetzt werden, wenn das eigene Unternehmen dies verhindert. Oft existiert eine falsche Vorstellung davon, was verteiltes Arbeiten mit sich bringt – sowohl an zusätzlichen Aufgaben und Kosten als auch an Chancen.

So ziemlich alle IT-Unternehmen suchen händeringend Mitarbeiter, finden sie aber nicht ausreichend und/oder nicht in ausreichender Qualität am gesuchten Standort. Erweitert man den eigenen Standort aber auf Landes- oder Europa-Ebene oder sogar weltweit, steigt die Wahrscheinlichkeit für das Finden wirklich guter Arbeitnehmer stark an. Dazu sind gleich mehrere Prozesse und Denkweisen zu ändern. Zum einen funktioniert das Marketing nicht mehr nur mit lokalen Stellenanzeigen oder dem Aushändigen von Giveaways auf lokalen Konferenzen.

Das Unternehmen muss in der ganzen Region sichtbar sein, in der es Mitarbeiter finden möchte. Das Sponsoring großer Konferenzen oder Schreiben von Artikeln in Fachzeitschriften ist da ein erster Schritt. Ziel dieser Maßnahmen sollte sein, dass potenzielle Bewerber regelmäßig darüber informiert werden, wie interessant die Arbeit dort ist, welche neuen Technologien eingesetzt und welche innovativen Projekte bearbeitet werden.

„Tu Gutes und sprich darüber“ führt dazu, dass zum Beispiel durch das Unternehmen unterstützte Open-Source-Projekte in der Entwickler-Community gesehen werden, was wiederum Interesse erzeugt. Auch die Durchführung eigener und für Entwickler sinnstiftender Veranstaltungen erzeugt Sichtbarkeit und nach außen gestrahlte Professionalität. Werden diese Veranstaltungen noch live gestreamt oder als Webinar angeboten, wird die Nähe zu potenziellen Bewerbern aus anderen Regionen nochmal verringert. All

diese Maßnahmen folgen dem Prinzip, die Chancen im verteilten Arbeiten zu sehen und zu nutzen. Es gibt eine Menge Gründe für Unternehmen, nicht verteilt zu arbeiten. Oft werden Vorurteile oder nicht ausreichende Information über das Thema mit diesen guten Gründen verwechselt.

## Fazit

Damit verteiltes Arbeiten erfolgreich ist, müssen viele Aspekte berücksichtigt werden: Selbstdisziplin, Selbstmanagement und das Schaffen eines sozialen und sportlichen Ausgleichs sind die Basis für jeden, der von Zuhause und generell woanders arbeiten möchte. Ist das eigene Heim das neue Büro, sollte ein abgetrennter Arbeitsplatz eingerichtet werden. No-Go-Zones und -Zeiten für die Familie schaffen eine ruhige Arbeits-Atmosphäre.

Selbstorganisierte agile Teams sind ein fruchtbarer Nährboden für verteiltes Arbeiten und umgehen viele der auftretenden organisatorischen und sozialen Probleme wie fehlende Hilfesuche, zu wenig Kommunikation und fehlende Identifikation mit dem Projekt und den Kollegen. Das eigene Unternehmen muss Finanzierung und Zeiten bereitstellen, damit sich virtuelle Teams regelmäßig an einem Ort austauschen und Zeit miteinander verbringen können.

Auch der Austausch zwischen dem Kunden und dem ganzen Team erhöht das gegenseitige Verständnis und hilft, aufkommende Probleme miteinander zu lösen, anstatt Aufgaben hin und her zu schieben. Trotz allem funktioniert verteiltes Arbeiten nicht für alle Rollen, Menschen und Teams. Die Erfolgswahrscheinlichkeit kann mit gezielten Schulungen und schnell durchgeführten Maßnahmen jedoch wesentlich erhöht werden. Die nachfolgenden Ausgaben der Java aktuell beleuchten zusätzliche Aspekte des verteilten Arbeitens. Weitere Informationen unter „<https://github.com/msg-DAVID-GmbH/RemoteWorking>“.



**Steven Schwenke**

[steven.schwenke@msg-david.de](mailto:steven.schwenke@msg-david.de)

Steven Schwenke ist Software Craftsman und liebt, was er tut. Als Technical Teamlead leitet er ein verteiltes Team und führt regelmäßig Inhouse-Workshops durch. Zusätzlich organisiert er Veranstaltungen wie den HackTalk und hält Vorträge bei Konferenzen. Er teilt seine Erfahrung gern mit anderen und freut sich auf spannende Gespräche.