

# Projekte aus dem Homeoffice managen

Die Corona-Krise hat die öffentliche Verwaltung vor große Herausforderungen gestellt. Am Beispiel der Landesverwaltung Baden-Württemberg wird die Umstellung eines öffentlichen IT-Projekts auf Remote-Arbeit geschildert. Der Fokus liegt hierbei auf den dafür notwendigen Anpassungen und den daraus resultierenden Erfahrungen für das Projektmanagement.

## Autor



### Mirko Dechow

ist Senior Berater bei der arf Gesellschaft für Organisationentwicklung mbH und derzeit in der Stabsstelle Veränderungsmanagement des Restrukturierungsprojekts des Landes B-W tätig.

Die Corona-Krise ist eine echte Bewährungsprobe für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Innerhalb von sehr kurzer Zeit mussten Mittel und Wege gefunden werden, um die verschiedenen Arten von Verwaltungsleistungen bei gleichzeitigem Schutz der Mitarbeitenden und der Bevölkerung aufrechtzuerhalten. In vielen Fällen wurde zum Schutz der Mitarbeitenden und zum allgemeinen Gesundheitsschutz auf die Arbeit im Homeoffice (auch Remote-Arbeit genannt) gesetzt.

Im Rahmen des sogenannten Restrukturierungsprojekts (RePro BW) für das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen des Landes Baden-Württemberg mit rund 250 Beteiligten wird das gesamte Haushaltsmanagement der Landesverwaltung auf die neueste Generation der SAP-Technologie (S/4HANA und BW/4HANA) umgestellt. Gleich-

zeitig wird das Kassenwesen in das SAP-Haushaltsmanagement integriert, weshalb der Produktivsetzungstermin am Jahreswechsel 2021/22 auch angesichts der Corona-Pandemie nicht verändert werden kann. Darüber sind die Ziele des Projekts, die Unterstützung der medienbruchfreien Verarbeitung von elektronischen Rechnungen sicherzustellen, die Datenschutz-Grundverordnung und die neuen Umsatzsteuervorschriften umzusetzen und perspektivisch die Doppikfähigkeit der Systeme zu gewährleisten (siehe Abbildung 1).

## Grundlagen der Remote-Arbeit im RePro BW

Mit Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 konnte sich die Projektleitung auf die etablierten Projektstrukturen stützen. Dazu zählten eine detaillierte Projektplanung in einem teil-agilen Vor-

## Kompakt

- Der Artikel beleuchtet das Management der Remote-Arbeit im Zuge der Corona-Pandemie am Beispiel eines öffentlichen IT-Projektes.
- Skizziert werden Erfahrungen, Prozesse sowie Lessons Learned für eine nachhaltig erfolgreiche Remote-Arbeit.
- Damit Remote-Arbeit erfolgreich sein kann, müssen sowohl die technische Infrastruktur als auch die Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen neu gedacht und den veränderten Anforderungen angepasst werden.

gehensmodell, eine transparente Projektorganisation, regelmäßige Sitzungs- und Kommunikationsstrukturen, ein etabliertes Risikomanagement, eine gute Technikausstattung und vor allem ein motiviertes und hoch qualifiziertes Projektteam.

Die Grundpfeiler für den Übergang in eine verlässliche und strukturierte Remote-Arbeit waren die bereits etablierten Projektstrukturen und -standards. Ein klarer Projektplan, die Aufteilung des Projekts in selbstverantwortliche Teilprojekte, effektive Abstimmungsgremien sowie klar definierte Projektarbeitstage haben das Gerüst für die Zusammenarbeit in einer Situation gegeben, in der sich der Arbeitsalltag für alle Mitarbeitenden des Projekts binnen einer Woche diametral geändert hat.

Anfang März wurde in Abstimmung mit Finanzministerium, Innenministerium und der Landesoberbehörde IT Baden-Württemberg (BITBW) aus dem laufenden Risikomanagement des Projekts ein Krisenstab einberufen, in dem die Auswirkungen der Vorgaben der Bundes- und Landesregierung zum Umgang mit dem Virus Covid-19 für die Projektarbeit bewertet wurden. Nach der Vorgabe, das Projektbüro in Stuttgart zu schließen, musste der Krisenstab sehr schnell technische und organisatorische Maßnahmen treffen, um die geregelte Projektarbeit im Remote-Betrieb aufrechtzuerhalten.

Im ersten Schritt waren, trotz der ohnehin guten Technikausstattung des Projekts, insbesondere mit geeigneten Laptops, bei der Umstellung auf Remote-Arbeit technische Vorkehrungen und Veränderungen notwendig. Hierzu musste kurzfristig eine Vielzahl von zusätzlichen Notebooks und Tokens für den Systemzugriff aus dem Homeoffice beschafft werden, um einem großen Teil der Mitarbeitenden einen Zugriff auf die Entwicklungs- und Testsysteme zu ermöglichen. Mithilfe des landeseigenen IT-Dienstleisters BITBW ist das in einer ersten Phase gut gelungen.

Als deutlich wurde, dass die Remote-Arbeit aufgrund des Verlaufs der Corona-Pandemie für eine längere Zeit – und da-

## Abbildung 1: Projekt-Steckbrief



### Ziele

- Umstellung des Haushalts- und Kassensystems auf die neueste Generation der SAP-Technologie (S/4HANA und BW/4HANA)
- Kassen- und IT-Sicherheit sowie Datenschutz (DSGVO) sicherstellen
- Rückführung auf SAP-Standard mit medienbruchfreien E2E-Prozessen usw. umsetzen
- Gesetzliche Vorgaben wie elektronische Anordnungen, E-Rechnung usw.
- Produktivsetzung der neuen SAP-Systeme zum Jahreswechsel 2021/22



### Vorgehen

- Teil-agiles Vorgehen in mehreren Iterationskreisläufen
- Insgesamt über 180 Beschäftigte der Landesverwaltung sowie externe Mitarbeitende (rund 250 Beschäftigte)
- Projekt seit März 2020 vollständig im Remote-Betrieb

Quelle: Eigene Darstellung

mit auch über wesentliche Entwicklungs- und Testphasen des Projekts hinaus – andauern würde, wurde der Aufbau eines sogenannten Pandemie-Servers notwendig. Über den Server können neue und zusätzliche Projektmitarbeitende aus den Fachressorts und von externen Dienstleistern ohne zusätzliche Hardware auf die Systeme zugreifen.

Ein weiterer technischer Faktor für die reibungslose Zusammenarbeit im Homeoffice war eine stabile Web-Konferenztechnik. Trotz anfänglicher Zugangsprobleme aufgrund von unterschiedlichsten Firewall-Einstellungen sowie durch die Überlastung der Zugänge beim Provider hat sich diese Technik schnell für die Zu-

sammenarbeit im Projekt sowie mit den Ressorts bewährt. Neben den technischen Anpassungen griffen die bestehenden organisatorischen Prozesse im Projektvorgehen. Darüber hinaus wurden wesentliche Elemente des geplanten Projektverlaufs organisatorisch angepasst.

Das Projekt agierte bereits im Regelbetrieb mit einer engmaschigen Abstimmungsstruktur, die den Informationsfluss über mehrere Hierarchieebenen hinweg sicherstellen konnte. Die Projektgremien, insbesondere die Projektleitung und ein fachlich orientiertes Integrationsboard, treffen jede Woche die notwendigen Entscheidungen zur Projektsteuerung und zu fachlichen oder

## Handlungsempfehlungen

- Die erfolgreiche Remote-Arbeit in der Corona-Krise ist nur durch das Zusammenspiel von technischen und organisatorischen Veränderungen möglich.
- Das Grundgerüst für die erfolgreiche Gestaltung der Remote-Arbeit ist eine bestehende solide und in sich verzahnte Projektstruktur.
- Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen müssen an die Remote-Arbeit angepasst werden und sollten jeden Beschäftigten einbinden.
- Entscheidend für den Erfolg ist, dass an Meilensteinen festgehalten wird und neue digitale Formate für deren Erarbeitung entwickelt werden.
- Ohne Berücksichtigung von sozialen Aspekten, wie dem regelmäßigen persönlichen Austausch der Mitarbeitenden, ist eine nachhaltig erfolgreiche Remote-Arbeit nicht möglich.

Abbildung 2: Linking-Pin-Struktur



Quelle: Eigene Darstellung

technischen Fragen unter Einbindung der Teilprojektleitungen. Darüber hinaus war bereits eine wöchentliche Runde der Teilprojektleitungen mit der Projektleitung etabliert, um den informellen Austausch zu fördern. Auf allen Ebenen (Projektleitung und Stabsstellen sowie Teilprojekte) existierten transparente Listen mit offenen Posten und Arbeitsaufträgen sowie Statusreports.

Diese Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen konnten in der Remote-Phase zielgerichtet ergänzt werden. Dabei wurden Anleihen bei agilen Arbeitsmethoden genommen, indem die Teilprojekte aufgefordert wurden, ihre Arbeit durch wöchentliche und tägliche Abstimmungsrunden (Weeklies and Dailies) noch stärker zu strukturieren. Die etablierten Steuerungsinstrumente (Offene-Posten-Listen, Arbeitsaufträge, Statusreports) dienen in diesen Abstimmungsrunden als sogenannte Backlogs. In den Runden werden die wöchentlichen und täglichen Arbeitspakete abgestimmt. Damit kann sichergestellt werden, dass alle Mitwirkenden gehört werden und über klare Arbeitsaufträge verfügen, obwohl in der Remote-Phase zahlreiche Ad-hoc-Gespräche entfallen müssen.

Die Kommunikation zwischen Teilprojektleitungen und Projektleitung

wurde durch regelmäßige wöchentliche Sprechstunden ergänzt, um durch diese Vernetzung (Linking-Pin-Struktur, siehe Abbildung 2) die Projektleitung auch auf informellem Weg mit wichtigen Informationen aus den Teilprojekten zu versorgen. Formale Entscheidungen und informelle Absprachen können auf diese Weise, trotz der räumlichen Distanz und der fehlenden persönlichen Kommunikation, effektiv von der Projektleitung über die Teilprojektleitungen zurück zur Bearbeitung in die Teilprojekte getragen werden und umgekehrt. Weitere Schritte zur Verbesserung der Zusammenarbeit waren eine Verständigung über Pausen- und Präsenzzeiten sowie Transparenz über die Erreichbarkeit aller Mitwirkenden.

### Kernelemente der Anpassung

Nach mittlerweile einem halben Jahr der Remote-Arbeit im Projekt haben sich einige Faktoren herauskristallisiert, die in der Reflexion mit den Projektmitarbeitenden sowie weiteren Stakeholdern des Projekts als wesentlich für den Erfolg der Remote-Arbeit bewertet werden. Neben der Beschaffung von zusätzlicher neuer Technik und der Anpassung der Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen mussten sowohl gewohnte Arbeitsfor-





mate als auch geplante Veranstaltungen neu gedacht und an die veränderten Anforderungen und technischen Gegebenheiten angepasst werden.

So war es für den erfolgreichen Weiterbetrieb des Projekts aus dem Homeoffice heraus zielführend, dass an der Projektplanung, insbesondere im Austausch mit den Ressorts, festgehalten wurde. Wichtige Elemente im Projektvorgehen, wie die Durchführung von Zielbildworkshops und der organisatorische Roll-out in den Ressorts sowie Fach- und Integrationstests, wurden daher im geplanten zeitlichen Rahmen, aber in veränderten Formaten durchgeführt. Hierbei wurde viel Konzeptions- und Abstimmungsaufwand in die Anpassung der Formate und den Aufbau von neuen Methoden investiert. Als Resultat konnten dadurch die Projekt-Meilensteine gehalten und alle wesentlichen Arbeitspakete abgearbeitet werden.

Der Faktor Mensch steht im Mittelpunkt der Veränderungen, die sich durch die Corona-Pandemie ergeben haben. Die physische Veränderung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes, der fehlende unmittelbare Kontakt zu den Kollegen sowie oftmals plötzlich veränderte Anforderungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben zu weiteren Herausforderungen geführt, die adressiert werden mussten. Da der regelmäßige Austausch auf dem Flur, in der Kaffeeküche oder auch von Schreibtisch zu Schreibtisch wegfiel, wurde dies durch Telefonate kompensiert, die oftmals den eigenen Arbeitsrhythmus unterbrechen.

Hierbei hat es sich für viele Mitarbeitende als hilfreich herausgestellt, sich selbst im Kalender feste Zeiten für die Bearbeitung von eigenen Themen sowie feste Pausenzeiten inklusive einer ausreichend langen Mittagspause zu blockieren. Stark zugenommen hat die Nutzung von Telefon- oder Web-Konferenzen. Um die Zusammenarbeit in solchen Konferenzen zu erleichtern, wurde von Beginn an eine Remote-Disziplin mit Spielregeln eingeführt, deren wichtigster Ordnungs-

Abbildung 3: Checkliste für die Remote-Arbeit

	Pünktliche Einwahl zu Telefon- und Webkonferenzen
	Stummschaltung des eigenen Mikrofons bei Telefon- und Webkonferenzen
	Ankündigung von Wortbeiträgen über die Chat-Funktion
	Protokollierung von gemeinsamen Terminen sowie Versand von offenen Punkten und Vereinbarungen

Quelle: Eigene Darstellung

punkt die eigene Stummschaltung ist, wenn nicht selbst gesprochen wird (siehe Abbildung 3).

Die Remote-Arbeit hat von einem auf den anderen Tag für viele Mitarbeitende den Arbeitsplatz komplett verändert. Als klar wurde, dass die Remote-Phase länger andauern würde, haben sich sehr viele Mitarbeitende komfortablere Headsets beschafft. Darüber hinaus wurde vielfach der eigene Arbeitsbereich mit einem adäquaten Schreibtisch und Bürostuhl ausgestattet, um Rückenschmerzen vorzubeugen. Sehr schnell wurde nach Beginn der Homeoffice-Phase deutlich, dass das soziale Miteinander in der Projektarbeit abgenommen hatte, da man sich nicht mehr unmittelbar sah. Der persönliche Austausch ist gleichzeitig immanant wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Aus diesem Grund wurde das Projekt an vielen Stellen aktiv. Eine Reihe von Teilprojekten hat im Zuge dessen verschiedene regelmäßige Web-Formate entwickelt, um beispielsweise nachmittags eine gemeinsame Kaffeepause zu machen, ein Kennenlern-Spiel mit neuen Kolleginnen und Kollegen durchzuführen oder um eine freiwillige Feierabendrunde zu veranstalten. Auch auf Ebene des Gesamtprojekts wurden durch die Projektleitung mehrere digitale Veranstaltungen durchgeführt, um wieder ge-

meinsam ins Gespräch zu kommen und in denen sich die Mitarbeitenden interaktiv über ihre Erfahrungen im Homeoffice austauschen und Verbesserungsvorschläge einbringen konnten.

### Ausblick

Derzeit wird im Projekt diskutiert, wann es zu einer Rückkehr zur „normalen“ Arbeit im Projektbüro kommt. Dabei zeichnet es sich ab, dass der krisengeschuldete Umbau des Projekts auf Remote-Betrieb für viele Mitarbeitende und Führungskräfte einen nachhaltigen Effekt auf die persönliche Einstellung zum Homeoffice hat. Nach der Pandemie, wenn eine geregelte Arbeit vor Ort wieder möglich wäre, werden viele Mitarbeitende vermehrt die Möglichkeit der Arbeit aus dem Homeoffice einfordern. Eine etwaige Zurückhaltung des Arbeitgebers gegenüber ausweiteten Homeoffice-Regelungen wird nach dem erfolgreichen Test während Corona-Krise dann schwer zu vermitteln sein.

Dennoch steht das Projekt vor der Herausforderung, nach der Krise im Sinne einer geregelten Projektarbeit für Einheitlichkeit bei neuen Homeoffice-Regelungen zu sorgen. Nichts wäre für die Projektarbeit ineffizienter, als wenn die Mitarbeitenden an unterschiedlichen Tagen ins Homeoffice gingen. Hier sind

Abstimmungen für eine weitgehend einheitliche Regelung zwischen allen Projektverantwortlichen gefragt.

Grundsätzlich gilt für das Projekt Re-Pro BW, dass man anders aus der Krise hinausgehen wird, als man hineingegangen ist. Durch die konsequente Umgestaltung der Arbeitstechnik und die intensive Beschäftigung mit neuen Formaten der Zusammenarbeit hat man in diesem Projekt einen großen Schritt nach vorn in Richtung einer neuen flexiblen und digitalen Arbeitsweise gemacht. Diese Projekterfahrungen sind ein Ausschnitt aus den Veränderungen in der gesamten öffentlichen Verwaltung. Welche langfristigen Auswirkungen diese Erfahrungen haben werden, kann noch nicht abschließend bewertet werden. Dennoch hat sich bereits jetzt herausgestellt, dass Remote-Zusammenarbeit mit entsprechenden technischen und organisatorischen Anpassungen erfolgreich möglich ist. ■

 Springer Professional

Homeoffice 

Ebert, C. (2020): Verteilte und virtuelle Teams, in: Verteiltes Arbeiten kompakt, Wisbaden, S. 33-54, [www.springerprofessional.de/link/18405886](http://www.springerprofessional.de/link/18405886)

Papenkort, J., Preußner, P. (2020): Arbeitsfähig mit Flexibilität und Pragmatismus, in: innovative Verwaltung, 5-6, S.26-27, [www.springerprofessional.de/link/18063184](http://www.springerprofessional.de/link/18063184)