



Auf einmal führe ich ein dezentrales Team

Von einem Tag auf den anderen hat sich die Welt verändert. Wir sprachen gestern noch darüber, dass der Digitalisierungszug auch bald bei uns vorbeikommen wird und wir dann bereit sind aufzusteigen. Doch plötzlich hat er uns in seinem Fahrtwind einfach mitgezogen.

■ Von Angela Taverna

Coaching heisst für Führungskräfte auch, sich mit einem Sparringspartner auszutauschen, Fragen stellen zu dürfen, die sonst in keinen Kontext passen, und eine auf sich persönlich zugeschnittene Antwort darauf zu bekommen. In speziellen Situationen ist von Führungskräften gefordert, rasch Antworten geben zu können und praktikable Massnahmen einzuleiten. Eine gute Beratung ist dann unabdinglich. So auch in einer meiner letzten Prozessberatungen. Ein Klient schrieb: *«... und auf einmal sollte ich mein Team dezentral führen. Ich treffen meine Mitarbeitende nicht mehr physisch. Sie sind nun im Homeoffice irgendwo auf der Welt, und ich habe nur noch Video- und Telefonkonferenzen sowie Mailkorrespondenz als Kommunikationskanäle zur Verfügung. Wie soll das gehen?»*

Eine spannende, aktuelle und herausfordernde Fragestellung. Im Coachingprozess sind

daraus neun Leitsätze entlang des M-T-O-Ansatzes entstanden.

1. Führung neu verstehen

Sie führen nicht direktiv, sondern konsultativ. Gehen Sie davon aus, dass Ihre Mitarbeitenden wissen, was sie tun, und ihren Arbeitsbereich besser kennen als sonst jemand. Also begleiten und beraten Sie sie in ihrer Arbeit und holen Sie sich Rückmeldung, was gut läuft und worin sie einen Austausch brauchen.

2. Kommunikation sorgfältig gestalten

Unabdingbar ist, dass alle dieselben Kanäle nutzen und möglichst keine parallelen Kanäle aufgeschaltet sind. Legen Sie am Anfang der Arbeit mit dezentralen Teams fest, welches die offiziellen Kanäle sind, worüber die Beteiligten aktuelle, nützliche und relevante Informationen bekommen und verteilen. Ein nachvollziehbares Informations- und Kom-

munikationsflussdiagramm mit Vorwärts- und Rückwärtskopplungen macht sichtbar wer, wann, wem, wie, was und in welcher Form kommuniziert. Sie werden es nicht vermeiden können, dass weitere Kanäle inoffiziell eröffnet werden. Wahrscheinlich werden Sie nicht in jedem Kanal zugeschaltet sein; umso mehr gewährleisten Sie, dass in den von Ihnen gewählten Kanälen zeitnah relevante Informationen fliessen.

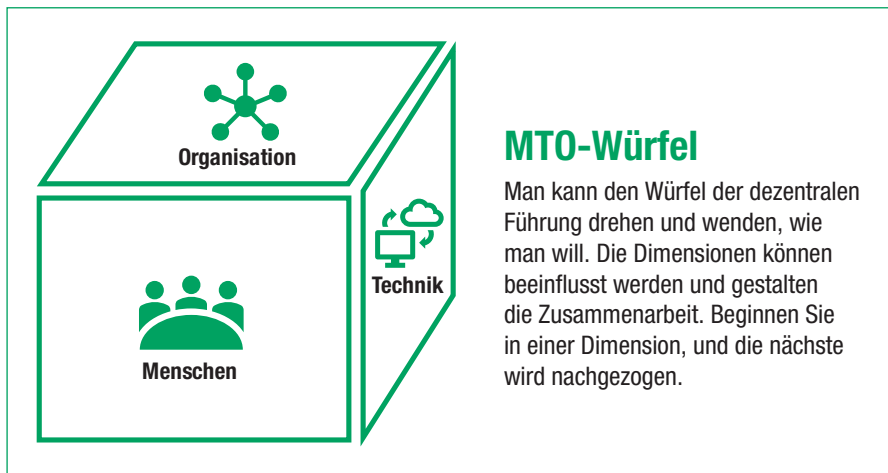
3. Aufträge 1-to-all erteilen

Um Leistungsverluste, Missverständnisse, Wissenslücken und Reibungen zu minimieren, müssen Aufträge und Aufgaben so erteilt werden, dass alle genau wissen, woran der Kollege oder die Kollegin links und rechts arbeiten. Versichern Sie sich, dass die Aufträge verstanden wurden, dass die Abgrenzungen klar definiert sind und dass die SMART-Regeln eingehalten werden. Das vernetzte Denken wird einerseits gefördert, andererseits können Synergien und Analogien geschaffen werden. Lücken im System und in den Abläufen können schneller entdeckt werden, wenn die Information vollständig und symmetrisch ist.

4. Produktive und reflektive Meetings regelmässig planen

Weil die räumliche Nähe fehlt, verlieren sich informelle Gespräche, und nötiges Wissen für die Organisationsentwicklung geht damit verloren. (Sie kennen die Katingespräche,





MTO-Würfel

Man kann den Würfel der dezentralen Führung drehen und wenden, wie man will. Die Dimensionen können beeinflusst werden und gestalten die Zusammenarbeit. Beginnen Sie in einer Dimension, und die nächste wird nachgezogen.

die dann direkt zu einer neuen, guten Idee führen?) Um dieses Wissen weiter zu nutzen, planen Sie neben produktiven auch reflektive Sitzungen. In den reflektiven Sitzungen wird nicht das Ergebnis besprochen, sondern der Weg dahin, also der Prozess und somit auch Fragen rund um die Team- und Arbeitskultur. Unterschwellige Konflikte, Kommunikationslücken, Missverständnisse oder andere Missstände werden früh entdeckt und schneller behoben werden. Reflektive Sitzungen dienen auch dazu, Potenziale zu erkennen und Lösungen zu antizipieren.

5. Dokumentation vollständig und nachvollziehbar erfassen

Für alle Beteiligten muss die Arbeitsdokumentation zugänglich und verständlich sein. Auch wenn man nicht in jedem Prozessschritt mit einbezogen ist, muss klar sein, was an jenen Stellen geschieht und mit welchen Fragen sich die Kolleginnen und Kollegen beschäftigen. Fördern Sie damit das vernetzte Denken. **Aussensichten können neue Einsichten bringen!**

6. Diversity als Ressource nutzen

Die Arbeit in dezentralen Teams wird eine neue Kultur ans Tageslicht bringen. Die persönlichen und kulturellen Denkweisen der

Beteiligten werden stärker einfließen, da Interaktionen und Beziehungsgestaltung auf anderen Kanälen stattfinden. Nehmen Sie diese Dynamik wahr, verstehen Sie die Beweggründe einzelner Handlungen und nutzen Sie sie als Ressource. Da die Interaktionen subtiler sind, kann es mitunter zum Butterfly-Effekt kommen (siehe «Kurz erklärt»).

7. Selbstorganisation wird zum Muss

Beteiligte bringen eine hohe Selbstkompetenz mit. Sie planen ihre Aufgaben realistisch und ressourcenorientiert ein. Sie motivieren und disziplinieren sich selbst und strukturieren ihren Tagesablauf so, dass sie ihre Lebensbereiche unter einen Hut bringen. Sie kennen die Auswirkungen von Stress- und Belastungssituationen auf sich und wissen, welche Massnahmen sie präventiv einleiten können. Als Führungskraft thematisieren Sie dieses Thema in einer reflektiven Sitzung mit Ihren Teamkollegen und erarbeiten gegebenenfalls Optionen in der Selbstorganisation. Ein offener Umgang damit ist von höchster Wichtigkeit sowohl für die Teamkultur als auch für den Arbeitserfolg.

8. Spannungen und Lücken ansprechen

Lücken im System zeigen Ihnen auf, wo Handlungsbedarf besteht. Lücken sind per

se keine Fehler, sondern als Potenzial zu verstehen. Vorwiegend in der Anfangsphase, wenn die Situation für alle neu ist, werden Lücken in den Abläufen wahrgenommen, und daraus können Spannungen in der Zusammenarbeit entstehen. Diese sind für alle wahrnehmbar, werden aber oft nicht aus- oder gar angesprochen. Als Leitungsperson sprechen Sie diese an oder holen diese in Einzelgesprächen ab. Thematisieren Sie diese Punkte in konstruktiver Form in einer reflektiven Sitzung und erarbeiten gemeinsam Lösungen.

9. Entscheidungen integrativ fällen

Dezentrale Teams zeichnen sich durch ihre Selbstorganisation und hohe Fachkompetenz aus. Führen Sie darum Entscheidungsprozesse integrativ und diskutieren Sie Wahlmöglichkeiten, indem sich alle mit Meinungen und Einwänden einbringen. Lassen Sie Einwände, Bedenken und andere Meinungen integrativ in den Lösungsweg einfließen. Integrative Entscheidungen (siehe hierzu auch WEKA 05/2019) brauchen anfänglich etwas mehr Zeit, sind dafür umso nachhaltiger.

KURZ ERKLÄRT

M-T-O-Ansatz: Im Wissens- und Informationsmanagement spricht man vom Mensch-Technik-Organisation-Ansatz aus. Mensch – Motivation und Kultur, Organisation – Strukturen und Prozesse, Technik – Systeme und Vernetzung.

Butterfly-Effekt: Phänomen der nichtlinearen Dynamik, äussert sich dadurch, dass scheinbar kleine Änderungen/Vorkommnisse langfristig weitreichende Entwicklungen im System bewirken.

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Sabine Bernhard

Korrektorat/ Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen
margit.bachfischer@web.de

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2020

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.