

Dezentrale Teams – Standards erleichtern die Führung

Schon König Arthur hatte mit den Rittern seiner Tafelrunde die gleiche Not: Die wollten nicht immer so wie er, jeder saß auf seiner Burg weitab vom Schuss und kochte sein eigenes Süppchen ...

Die Führung von dezentralen Organisationseinheiten ist ein interessantes Kapitel der Managementlehre, gilt es doch, ein Unternehmen mit diesem Geschäftsmodell so auszurichten, dass die vielfältigen Nachteile wie z.B. Entfernung, Erreichbarkeit, IT-Anbindung, mitunter Sprache und Kultur und nicht zuletzt die Ausbildung eigenständiger Teilkulturen durch geeignete Strukturen und Maßnahmen eine effiziente und effektive Führung erlauben. Eine Vielzahl von Managementinstrumenten stehen zur Verfügung, gilt es nur, diese auch gezielt und sorgsam einzusetzen.

Gemeinsame Werte und Ziele, und insbesondere Führungspersönlichkeiten, die Organisationen wirksam managen, bilden im Sinne einer gemeinsamen Unternehmenskultur, unabhängig von jedem Geschäftsmodell, immer den Überbau. Aber gerade die Ausrichtung der Organisation – strategisch, organisatorisch und kulturell – ist bei der dezentralen Organisation eine zusätzliche Herausforderung für das Management.

In der dezentralen Organisation hat daher beispielsweise die Einführung und Einhaltung von Standards und Spielregeln noch größere Bedeutung. Diese erleichtern die Führung, schaffen Verbindlichkeit und Transparenz über Grenzen und Entfernungen hinweg und machen Fehler leichter erkennbar. Standards sind im Wesentlichen Verhaltensregeln

für eine definierte Gruppe von Mitarbeitern im Unternehmen – im Idealfall alle – und gelten üblicherweise top down und bottom up. An den folgenden Beispielen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – sei dies demonstriert.

Daten und Informationsmanagement

Der Aufbau von physischen und elektronischen Ablagesystemen nach gleichem Grundmuster für alle Einheiten ermöglicht nicht nur schnelleren Zugriff zu Informationen, sondern verkürzt die Einarbeitungszeit bei Job Rotation immens. Allgemeine Informationen (Formulare, technische und rechtliche Basisinformation etc.) sollten für alle Mitarbeiter gut strukturiert in einem allgemein zugänglichen Laufwerk oder noch besser im Intranet oder in Sharepoint Portalen zu finden sein. Gerade dieses Medium muss von Zeit zu Zeit hinsichtlich Struktur und Übersichtlichkeit überprüft werden, da durch die kontinuierliche Erweiterung oftmals die Userfreundlichkeit lei-

det. Die Folge davon: Es entstehen redundante Ablagen auf persönlichen Laufwerken oder Teamlaufwerken.

Interne Kommunikation

Standards, besonders in der schriftlichen Kommunikation, sind für dezentrale Organisationen unerlässlich. Eine gute und einfach umsetzbare Maßnahme ist beispielsweise eine einheitliche E-Mail-Policy. Diese umfasst im Wesentlichen organisatorische Komponenten wie einheitliche Signaturen und Texte für den Abwesenheitsassistenten, aber auch verhaltenstechnische Komponenten wie definierte Bearbeitungsregeln (Reaktionszeit) oder die Einführung von Postfach- und Kalenderfreischaltung zur besseren Terminkoordination und professioneller Kundenbetreuung über den eigenen Standort hinaus. Auch das Abhalten von internen Meetings und virtuellen Rücksprachen unterliegt einem besonderen Reglement. Denn häufig müssen Mitarbeiter nicht nur kulturelle sondern auch zeitliche Unterschiede überbrücken. Hier helfen klassische Organisationsstandards, wie Agenda, Ergebnisprotokoll und Verbindlichkeiten zum Start und Durchführung virtueller Meetings. <<



Zur Person

DI Peter Kurt Fromme ist Geschäftsführender Gesellschafter des PEP-Institutes für Beratung und Training in Unternehmen GmbH in Wien. Das Beraterteam unterstützt seit über 10 Jahren in Österreich und Deutschland Unternehmen unterschiedlichster Branchen bei der Produktivitätssteigerung am Arbeitsplatz. Selbst- und Teamorganisation zählen zu den Schlüsselqualifikationen von Führungskräften aller Hierarchieebenen, das PEP-Institut coacht direkt vor Ort im Unternehmen.