



Chaos pur oder trotzdem alles in Ordnung, wenn die Chefs mal nicht da sind?

Dezentrale Organisationen verändern das Verhalten der Führungskräfte

Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse

Bis vor zwei Jahren hat ein Grossteil der Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen regelmässig im Büro gesehen und sich mit ihnen mindestens einmal pro Woche ausgetauscht. Doch plötzlich stellte ein Virus die Form der Zusammenarbeit in kürzester Zeit auf den Kopf ...

Patrick Bucheli und Nicolas Ludin

Im Zuge der Homeoffice-Pflicht standen die Führungskräfte vor der Herausforderung, dezentral zu führen und sich und ihre Teams neu zu organisieren. Plötzlich lautet der Führungsgrundsatz «Vertrauen anstatt Kontrolle».

Veränderung der Führungsrolle

Der Wechsel von einer zentralen zu einer dezentralen Organisation stellte viele Führungskräfte auf die Probe. Für viele war die dezentrale Zusammenarbeit neu und das Gespür für die Mitarbeiter*innen liess nach. Die Pandemie hatte Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, die Führungsaufgaben, aber auch auf die Kommunikationsstrukturen. Vieles wurde auf den Kopf gestellt. Das «New Normal» wurde zur Gegenwart.

Diverse Unternehmen haben in den vergangenen zwei Jahren bewiesen, dass die dezentrale Zusammenarbeit durchaus ihre Vorteile hat. Zudem gibt es Unternehmen, die bereits vor der Pandemie

dezentral organisiert waren, und zwar mit Erfolg. Woher stammt also dieses teilweise unbegründete Misstrauen gegenüber der dezentralen Organisation und warum fällt es teils Führungskräften schwer, ihre Rolle im dezentralen Umfeld wahrzunehmen?

Geschichte des Führungsverständnisses

Eine Erklärung dafür liegt im Führungsverständnis der Führungskräfte. Svenja Hofert schildert die Entwicklung des Führungsverständnisses in ihrem Bericht «Eine kurze Geschichte der Führung, ihrer Theorien – und ein Blick in die Zukunft» wie folgt:

Ende der 30er-Jahre differenzierte man zwischen autoritärem, kooperativem und dem Laissez-faire-Führungsstil. Später, in den 60ern, wurde ein Mix aus Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung als idealer Führungsstil angesehen. Schliesslich folgte die situative Führungstheorie, die besagt, dass das Führungsverhalten dem Können und dem Wollen der Mit-

arbeitenden angepasst werden sollte.

Moderne Führungstheorien differenzieren zwischen transaktionaler und transformationeller Mitarbeiterführung. Der transaktionale Ansatz hat zum Ziel, dass die Führungskräfte auf die Zielerreichung fokussieren und die Zielerreichung in irgendeiner Form belohnt wird. Der transformationelle Ansatz beabsichtigt, dass die Mitarbeiter*innen intrinsisch motiviert sind. Der Mensch steht dabei im Zentrum und auf die Arbeitskräfte sowie deren Bedürfnisse wird individuell eingegangen. Die individuelle Entwicklung, die Inspiration sowie die Förderung eigener Denkansätze werden bei diesem Ansatz gelebt. Die Vorgesetzten müssen den Mitarbeiter*innen den Sinn der Tätigkeit vermitteln, und es fällt ihnen die Rolle des Vorbildes zu.

Abhängig davon, welche Führungskultur die Führungsperson prägte, ist die Adaption des eigenen Führungsstils auf die dezentrale Führung schwieriger oder einfacher. Wer jedoch bereits heute den transaktionalen oder den transformatio-

nellen Führungsansatz verfolgt, dem dürfte die Umstellung auf eine dezentrale Führung einiges einfacher fallen.

Gemäss einer Studie von Neumann Zanetti & Partner von 2017 zu Kündigungsgründen nannten 53,1% der befragten Arbeitnehmer*innen Differenzen mit dem Vorgesetzten als Hauptgrund.

Handlungsspielraum für Führungskräfte im «New Normal»

Der transformationelle Ansatz ist der zentrale Faktor, um in dezentralen Umfeldern erfolgreich zu sein. Dort sind aber Kontrollen teilweise schwierig. Deshalb ist es umso wichtiger, dass die Mitarbeitenden die Rahmenbedingungen kennen und die notwendigen Freiheiten erhalten, um sich beruflich innerhalb dieser Bedingungen zu entfalten. Zudem sind sie auch gefordert, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Moderne Führungspersonen in einer dezentralen Organisation begleiten die Mitarbeiter*innen auf diesem Weg, indem sie sie coachen, inspirieren und motivieren.

Erfolgsfaktoren der dezentralen Zusammenarbeit

Es gibt einige kritische Erfolgsfaktoren für die dezentrale Zusammenarbeit. Der wichtigste ist das Vertrauen zwischen Mitarbeiter*in und Führungsperson. Ein weiterer ist die Kommunikation. Eine grosse Unterstützung sind hier die digitalen Hilfsmittel. So können trotz dezentraler Organisation spontan Fragen via Chat gestellt oder Videoanrufe geführt werden. Der dritte Erfolgsfaktor ist die Transparenz. Ein täglicher Austausch von 15 Minuten reicht aus. Allfällige Herausforderungen können so zeitnah erwähnt und im Nach-

gang gelöst werden. Mit dem positiven Nebeneffekt, dass sich das Team einmal pro Tag sieht. Je nach Teamdynamik kann es sein, dass sich bei einer dezentralen Organisation die Teams selbst organisieren und die Vorgesetzten die Übersicht verlieren. Deshalb ist es hilfreich, gewisse Strukturen und Spielregeln für die erfolgreiche Zusammenarbeit gemeinsam zu definieren:

- Standards der Zusammenarbeit
- Erreichbarkeit
- Datenablage inkl. Ordnerstruktur
- Regelmässigkeit der physischen Teamsitzungen
- Art der Kommunikation
- Teamziele
- weiteres

Zielerreichung

Bei der Zielerreichung besteht die Herausforderung darin, dass die Mitarbeiter*in die gesetzten Ziele ohne regelmässige Kontrolle möglicherweise vernachlässigt bzw. nicht aktiv weiterverfolgt. Entsprechend reicht es in dezentralen Organisationen nicht mehr, die Zielsetzung einmal pro Halbjahr zu besprechen. Vielmehr empfiehlt es sich, diese mit den Mitarbeiter*innen quartalsweise zu diskutieren, um die Zielerreichung gemeinsam sicherzustellen.

Was ist zu tun?

Das «New Normal» wird wohl eine Kombination aus zentraler und dezentraler Führung. Abhängig davon, welche Führungskultur in der Organisation gelebt wird, bringt dies kleinere oder grössere Veränderungen mit sich. Damit die guten Mitarbeiter*innen ein Unternehmen nicht verlassen, bedarf es einer Anpassung des Führungsverständnisses. Vertrauen, Transparenz und gute Kommunikation mit digitaler Unterstützung sind kritische Erfolgsfaktoren für das Gelingen. Der Ansatz der Transparenz unterstützt uns dabei, effizient zu koordinieren, und macht viele Kontrollen überflüssig. Gemeinsam definierte Teamregeln helfen Führungskräften, sich in einem dezentralen Umfeld zurechtzufinden. Zudem können Führungskräfte so mehr Verantwortung an die Mitarbeiter*innen delegieren. Aufgrund eigener Erfahrungen kann festgehalten werden, dass dezentrale Führung andere Spielregeln benötigt. Richtig umgesetzt, tanzen Mäuse und Katzen jedoch auch weiterhin gemeinsam. ■

Les organisations décentralisées modifient le comportement des managers

Dans le sillage du mandat du Home Office, les managers ont été confrontés au défi de décentraliser le leadership et de se réorganiser eux-mêmes ainsi que leurs équipes. Les auteurs présentent trois facteurs de succès critiques pour la réussite de la coopération décentralisée. Le plus important est la confiance entre l'employé et le dirigeant. Un autre est la communication. Les outils numériques sont ici d'un grand soutien. Malgré une organisation décentralisée, il est possible de poser spontanément des questions par chat ou de passer des appels vidéo. Le troisième facteur de réussite est la transparence. Un échange quotidien de 15 minutes est suffisant. Tout problème peut être mentionné rapidement et résolu par la suite. En fonction de la dynamique de l'équipe, il se peut que, dans une organisation décentralisée, les équipes s'organisent elles-mêmes et que les superviseurs perdent la vue d'ensemble. Il est donc utile de définir conjointement certaines structures et règles pour une coopération réussie.

Autoren



Patrick Bucheli (l.), Head Product Engineering SwissQ Consulting, und Nicolas Ludin (r.), Leiter Tourismusmobilität BLS AG, sind Teilnehmer des Executive MBA der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

> www.hslu.ch