

Nachlese 7. Dialogforum des DBVC

„Führen auf Distanz und Coaching in verteilten Teams“ – viele Fragen, neue Herausforderungen

Der Unterschied zu „traditionellen“ Teams ist, dass die Mitglieder bei verteilten Teams an unterschiedlichen Orten sitzen. Wie funktionieren solche Teams auf Distanz und was gibt es bei der Führung bzw. beim Coachen dieser zu beachten?

Gastgeber war die SAP AG in Walldorf. Die Gastlichkeit in den hellen Tagungsräumen im neuen Gebäude 21, die schon längere Verbundenheit mit dem Unternehmen, die erwartungsvollen Teilnehmer und das spannende Thema bildeten die Grundlage für einen anregenden Austausch zwischen DBVC-Mitgliedern und Unternehmensvertretern. Von den ca. 70 Anwesenden hatten mehr als die Hälfte bereits einmal an einem Dialogforum teilgenommen, mit ca. 50 Unternehmensvertretern waren auch neue Unternehmen präsent.

Zuerst stellte Klaus Grafe, zuständig für Coaching SAP weltweit, die SAP AG vor. Sie ist mit ihren Produkten in über 120 Ländern und in 25 Branchen vertreten. Da wundert es nicht, dass ein Drittel der Mitarbeiter einen Chef außerhalb des Landes bzw. zwei Drittel aller Manager ein verteiltes Team zu führen haben. Welche Konsequenzen dies auf Kommunikation, aber auch auf Führung überhaupt und folglich auf Anforderungen an Coaching hat, wurde in der Präsentation und den acht Gesprächsgruppen deutlich. Audiovisueller Kontakt wurde zu Karl-Heinz Reitz hergestellt, der dem Plenum über die tägliche Arbeit mit seinen weltweit verteilten Mitarbeitern berichtete. Mediale Kommunikation live. Der abschließende Austausch zeigte schon an diesem ersten Tag, wie vielschichtig das Thema diskutiert werden kann. Kommunikationsformen, Verantwortung, Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung und Persönlichkeitstypen sind nur einige Bereiche, die dabei tangiert wurden. Weitere Fragen wurden im Plenum aufgeworfen:

- Wie erfolgt Kommunikation in Stresssituationen?
- Wie können die Führungskraft und das Team achtsam für negative und positive Erlebnisse sein/bleiben?
- Sind Jüngere gegenüber dem erforderlichen Technikaufwand „gewöhnungsfreundlicher“ als Ältere und ist das ganze Thema deshalb auch eine Frage der jeweiligen Lebensphase?
- Wie können unterschiedliche kulturelle Voraussetzungen der Mitarbeiter auf Distanz geachtet werden?
- Erfordern verteilte Teams „mutigere“ Führungskräfte?
- Wer treibt eigentlich wen?: die Technik den Menschen oder umgekehrt?
- Und welche Rolle spielt das Sichtbarmachen von Leistung in verteilten Teams? Oder: Wenn das Ergebnis stimmt, treten dann Teamfragen überhaupt in den Vordergrund?

Fazit: sowohl Führung, als auch Coaching müssen sich medialen Voraussetzungen und den Besonderheiten der jeweiligen Branche und Unternehmenskultur stellen. In Bezug auf Coaching schloss ein Teilnehmer: „Mir wurde klar, wie groß der Organisationsentwicklungs-Anteil sein muss, wenn wir über Führung und Coaching nachdenken“. Und Organisationsentwicklung bedeutet immer, sich auch mit Fragen von Kultur, Verantwortung und Strategie auseinanderzusetzen.

Ein informelles Zusammensein im hausinternen Restaurant, kulinarisch gelungen, rundete die Begegnungen ab.

„Führen in 10.000 m Höhe, auf 8.000 km Entfernung und in immer neuer Konstellation“. Unter dieser Überschrift leiteten Martina Werner und Kurt Vater von der Thomas Cook-Tochter Condor den zweiten Tag ein. Auch hier musste vergegenwärtigt werden, wie sehr eine Branche Wandlungen durchleben und wie die tägliche Wirklichkeit mit dem Traum von Freiheit kontrastieren kann. Nur noch zwei deutsche Fluglinien schreiben schwarze Zahlen. Auch bei Condor sind die Margen klein geworden. Neben der Koordination von 237 Pursern (die Kabinenchefs) und 1.134 Flugbegleitern, die für jeden Flug in einer anderen Gruppenkonstellation arbeiten, muss außerdem mit nicht einfachen Berufslebensentwicklungen der Beschäftigten umgegangen werden. Hinzu kommt eine Palette an Herausforderungen, die sich nicht nur durch die Distanz zwischen Boden und Luft, sondern auch den beschränkten Raum an Bord ergeben und somit Fragen wie diese aufwerfen:

- Wie kann das Zugehörigkeitsempfinden des Flugpersonals zum Unternehmen gestärkt werden bzw. die Unternehmensphilosophie, die stark geprägt ist von Begriffen wie Kompetenz, Erfahrung, Präzision und Leidenschaft, besser vermittelt werden?
- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten können Flugbegleitern geschaffen werden?
- Wie kann Feedback zeitnaher und persönlicher gegeben werden?
- Wie kann bei Problemen an Bord die Kommunikation zwischen Boden- und Luftpersonal optimiert werden?
- Wie können Abläufe und Regeln unter dem Mitbestimmungsrecht anderer gut vorbereitet und durchgeführt werden?

Neben Fragen von Führung und Coaching muss hier auf wirtschaftliche und kulturelle Herausforderungen, auf zergliederte und gleichzeitig extrem verdichtete Abläufe geachtet werden. Aus den Kleingruppen ergab sich eine Fülle an Vorstellungen, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann. Die Relevanz neuer Medien zur Gestaltung neuer Kommunikationsformen ist nur ein dabei zu beachtender Aspekt.

Fazit: Es wurden zum Thema viele nicht unbedingt erwartete Perspektiven entwickelt. Sie haben gezeigt, wie komplex Führung auf Distanz in der Praxis umzusetzen ist und dass ein wesentlicher Verantwortungs- und Persönlichkeitsfaktor bei den Führungskräften liegt. Coachings in diesem Umfeld müssen den medialen Möglichkeiten angepasst und zudem vermehrt Organisationsentwicklungsbedarfe in den Blick nehmen.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Mitwirkenden, insbesondere den Referenten für ihre interessanten Einblicke in ihre Organisationen und dem Service für seine umsichtige gastronomische Begleitung der zwei Tage.

Das nächste (8.) DBVC-Dialogforum wird vom **25.–26.01.2013** in der **SysTelios-Klinik** in Siedelsbrunn (Leitung: Dr. Gunther Schmidt) stattfinden: www.systemelios.de .

Auch dieses Forum wird wieder von Dr. Bernd Schmid (Präsidium DBVC) und seinem Team vom Institut für systemische Beratung (Wiesloch) organisiert. Unternehmensvertreter und DBVC-Mitglieder, die Interesse an einer Einladung haben bzw. zur Veranstaltung beitragen möchten, werden gebeten, sich an Frau Katharina Schulz (Tel.: 06222/307 08 16, E-Mail: schulz@isb-w.de) zu wenden.

Zum Hintergrund der DBVC-Dialogforen:

Die Dialogforen des DBVC bieten qualifizierten Austausch zwischen Coaching-Fachleuten im DBVC und in den Unternehmen. DBVC-Mitglieder und Experten aus Organisationen sprechen miteinander über Einsatz, Nutzen und Qualität von Coaching in Organisationen sowie über Entwicklungen im Coaching-Feld.

"Dialog" – das heißt, dass alle auf Augenhöhe ihre Erfahrung einbringen und miteinander zu wichtigen und interessanten Themen arbeiten. Als Kristallisationspunkte werden Inputs oder Workshopdesigns angeboten.

Als Coaching-Verband widmet sich der DBVC generell den Fragen rund um die Profession Coaching. Externe können dabei erst im qualifizierten Zusammenspiel mit internen Fachleuten und Verantwortungsträgern nachhaltig wirksam werden. Ausgangspunkte der Dialogforen sind daher die Themen, die für Organisationen und professionelle Entwicklungswege wesentlich sind.