

AWESOME TO KNOW:

KULTUR UND KOMMUNIKATION IN
EINER DEZENTRALEN
ORGANISATIONSTRUKTUR

A W E S O M E
T E C H N O L O G I E S





TEAMKULTUR ALS PRÄGENDER FAKTOR

In letzter Zeit werden wir immer wieder gefragt, welche Empfehlungen wir zum "virtuellen" oder "digitalen" Arbeiten haben, wie unsere Vorgehensweise ist oder wie man am besten starten kann. Wir haben uns deshalb entschieden, unsere Erfahrungen und das Gelernte mit den wichtigsten Empfehlungen und Ideen hier in diesem Text zusammenzustellen.

Als junges Unternehmen, welches sozusagen auf einer grünen Wiese beginnen konnte, hatten wir die Chance unsere Prozesse konsequent auf eine dezentrale Struktur auszurichten, ohne die Notwendigkeit des täglichen Zusammentreffens in einem Büro. Wir haben Vieles ausprobiert - manches hat funktioniert, anderes nicht. Dabei hatten auch wir mit vielen Herausforderungen zu kämpfen. Beim dezentralen Arbeiten geht es im Wesentlichen um zwei maßgebliche Punkte: das Team, welches in Kommunikation steht sowie die Tools, die hierfür eingesetzt werden. Hinter dem Team stehen eine individuelle Technikaffinität, verschiedene Kommunikationsverhalten, unterschiedliche Kommunikationsstile und Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter/innen oder Gründer/innen. Bei den Tools kommen verschiedene Integrationslevel und Preismodelle zum Tragen. In unserem stark wachsenden Team kommen regelmäßig neue Mitarbeiter/innen hinzu, nicht alle davon in Vollzeit. Unsere Gründer/innen sind unterschiedlich stark in den Arbeitsalltag im Unternehmen involviert, können sich manchmal nur „nebenbei“ über wichtige Schritte informieren und arbeiten meistens zu völlig verschiedenen Tageszeiten. So können wir einen Teil der Arbeit im Team synchron durchführen, viele Abstimmungen müssen allerdings auch asynchron funktionieren. In diesem Beitrag gehen wir auf unsere Erfahrungswerte im Bereich der Kommunikation ein.



Da das Kommunikationsverhalten einen wesentlichen Einfluss auf die Kultur eines Unternehmens nimmt - oder treffender: die Kultur eines Unternehmens die Kommunikation beeinflusst - fängt alles hier an. Es gilt einen Ansatz zu finden, mit dem die Mehrheit des Teams einig ist und an den sich jeder gewöhnen kann. Die Herausforderung im dezentralen Arbeiten liegt vor allem darin, dass der doch so essentielle "Flurfunk", mit dem wichtige Informationen im Unternehmen schnell kursieren, sowie das kurze Gespräch mit dem Kollegen nebenan nicht so einfach möglich sind. Auch gilt es, unter Kolleg/innen Kontakt und Vertrauen aufzubauen, die sich noch nicht persönlich kennengelernt haben.

Austausch im Spannungsfeld zwischen Information und Überforderung

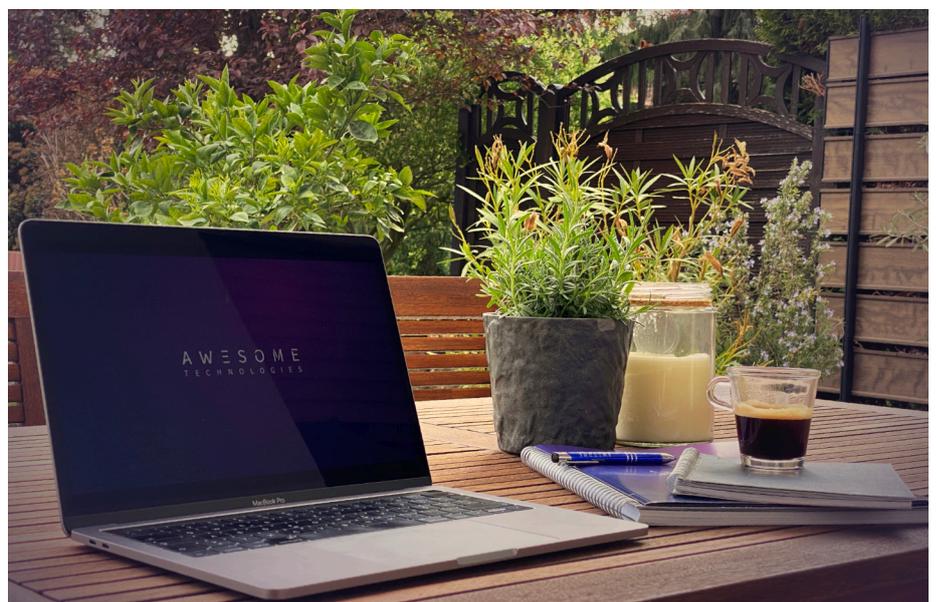
Wir haben uns entschieden, unter der Kernprämisse des "working out loud" zu arbeiten. Das Ziel ist größtmögliche Transparenz: jeder kann (fast) alles (außer natürlich dem, was aus rechtlichen Gründen vertraulich ist) erfahren, mitdiskutieren und sich einbringen – sofern und in dem Umfang, indem er möchte. Die Kommunikation richtet sich daran aus, über die Dinge "laut zu sprechen", die man alleine für sich macht. Dabei ist es egal, ob man Fragen hat, Antworten geben kann oder nur reden möchte. Dieser Raum entspricht dem im Büroumfeld gefundenen Flurfunk. Vieles was künstlich vertraulich sein soll, erfahren die Mitarbeiter doch, und wenden Energie und Zeit auf, um in der Kaffeeküche darüber zu sprechen oder noch schlimmer, um sich darüber zu ärgern. Transparenz beugt dem zwar nicht vollkommen vor, aber gibt jedem von Anfang an die Chan-

ce sich einzubringen. Und als eigentlich selbstverständliche Verhaltensregel, die aber in der dezentralen Struktur noch mehr an Bedeutung gewinnt: "Lob gibt es öffentlich, Kritik vertraulich". In einer dezentralen Organisationsstruktur kommt die Information daher an allererster Stelle. Durch eine geeignete Kommunikationsstruktur und entsprechende Tools muss dabei sichergestellt werden, dass der Austausch nicht in einer Informationsflut und somit in Überforderung endet. An das Prinzip des lauten Kommunizierens in Schriftform mussten sich einige von uns erst gewöhnen, und es gilt ein besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass vor allem neue Mitarbeiter/innen lernen sich zu "trauen". Hierbei hilft es, wenn vor allem länger zugehörige Mitarbeiter/innen schnell antworten und bestärkend einwirken. Auch ist die regelmäßige, zum Teil auch erzwungene Kom-

munikation unserer Erfahrung nach zielführend. Das Intervall eines individuellen, aktuellen Statusupdates an die Kolleg/innen ist entsprechend der eigenen Vorstellungen zu ermitteln. Wir arbeiten momentan in einem wöchentlichen Rhythmus.

Und natürlich darf der Raum nicht fehlen für ungezwungene Kommunikation und beliebige Aussagen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben. Gerade im Bereich der Informatik zeigt sich eine hohe Offenheit gegenüber der schriftlichen und sehr transparenten Kommunikation, da diese aus dem gemeinsamen Arbeiten in Code und durch Reviews bekannt ist. Mit dieser Form der Kommunikation geht neben einer guten Fehlerkultur auch eine Kommunikation einher, in der man sich nicht "bloßstellen" kann.

„Working out loud“ und transparente Kommunikation



Verantwortung als eigene Pflicht und als Angebot an die Teammitglieder

Weitere wichtige Punkte bei der dezentralen Arbeit sind die Denkweise in Verantwortlichkeiten und die Prämisse sich gegenseitig zu unterstützen. So dürfen Hilferufe von Kolleg/innen in geschriebener Form natürlich nicht einfach unbeantwortet bleiben, sondern werden proaktiv aufgegriffen und, wenn notwendig, in kurzen Pull-Demands gegenüber der momentan eigens anstehenden Aufgabe priorisiert. Mit steigender Anzahl an Mitarbeiter/innen ist dabei wichtig, dass jeder einzelne sich schnell über die Qualifikation und das Knowhow der Kolleg/innen informieren kann. Hier helfen kurze, mit Schlagworten versehene und digital abgespeicherte Profile. Denn eines gilt auch im virtuellen Raum: Eine direkte Ansprache einzelner oder mehrerer Personen erhöht das persönliche Engagement und die Antwortgeschwindigkeit. Wir haben uns innerhalb dieses Prozesses auch auf eine Reaktionszeit zu den unterschiedlichen Kategorien und Stati der angesprochenen Personen geeinigt. Statt einer vorab fest definierten Vorgabe sollte dies aber als erlernter Prozess mit der

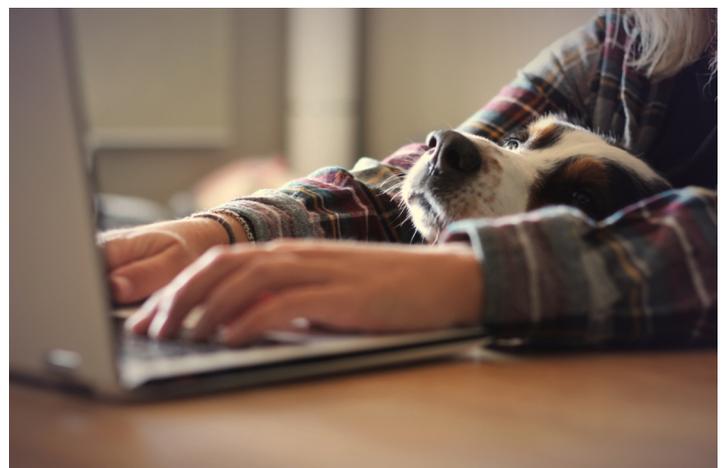
eigenen, individuellen Struktur in die Umsetzung eingehen. Gestützt wird der relativ unstrukturierte Prozess des "sich laut Äußerns" durch die Einteilung der Kommunikation in Gruppen. In der Messenger-Generation spricht man hierbei gern von "Channels", in denen verschiedene Themen diskutiert werden.

In der synchronen Zusammenarbeit eignen sich regelmäßige, persönliche Abstimmungen z. B. in einem (Video-)Call und über peer-programming sessions, um Vertrauen zu stärken. Darüber hinaus haben wir gute Erfahrungen gemacht mit einem monatlichen oder quartalsweisen Treffen. Aus unserer Erfahrung muss hier allerdings nicht "nur" in Spaß-Events gedacht werden, die das Team-Building fördern. Während unserer Sessions werden Inhalte gemeinsam erarbeitet und Ergebnisse erzielt. Bspw. sind unsere Cinemagraphen für die Website an einem solchen Termin entstanden oder einzelne Produktbereiche werden vorgestellt und Regeln erarbeitet. Ideen für die Treffen werden unter den Mitarbeiter/innen gesourced, abge-

stimmt und priorisiert - manche werden vorgegeben, aber immer bleibt Platz für Ideen.

Bei allem was wir gelernt haben, zeigt sich, dass beim dezentralen, wachsenden Unternehmen die Blaupause immer hinterfragt werden darf. Wir sehen unsere Struktur als Ergebnis eines agilen dynamischen Lernprozesses, welcher sich mit neuen Mitarbeiter/innen und neuen Aufgaben anpassen und entwickeln wird. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und eine interessante Zeit bei der Entwicklung der dezentralen Struktur.

Auch digital
gemeinsam an
Dingen arbeiten



Awesome Technologies
Innovationslaber GmbH

Leightonstraße 3
97074 Würzburg
+49 931 30699000

info@awesome-technologies.de

A W E S O M E
T E C H N O L O G I E S