



Peter Ivanov

# POWERTEAMS OHNE GRENZEN

Eine Geschichte über  
**VIRTUELLE TEAMS**  
und wie sie die Welt  
verändern

GABAL

## Ein Erdbeben rüttelt auf

Der Wecker seines iPad holte Bernd aus dem Schlaf. Es war halb sechs am Morgen. Widerwillig regte sich der Unternehmer im Bett und spürte, wie schwer seine Augen waren und wie gerne er noch länger schlafen würde. Sein Körper fühlte sich steif an – am Abend zuvor war er noch spät im Fitnessclub trainieren gewesen. Doch da rasten auch schon die ersten Gedanken durch seinen Kopf:

Frankfurt! Projekt ist in Verzug. Fundamente müssen diesen Monat fertig werden. Warum gestern kein Rückruf vom Bauleiter? Was habe ich für Termine heute? Wer holt Lena heute Nachmittag vom Flughafen ab?

Bei dem Gedanken an seine Tochter setzte er sich im Bett auf. Mit einer schläfrigen Bewegung nahm er das iPad vom Nachttisch und öffnete das E-Mail-Programm. Die neueste Nachricht stammte von Google Alerts:

*Erdbeben am Fuß des Himalaya –  
Tausende obdachlos in Transmontanien*

Jetzt war Bernd hellwach. Die automatischen Benachrichtigungen von Google waren so eingestellt, dass er über Naturkatastrophen sofort informiert würde. Der ehemalige Unternehmensberater hatte sich auf die Organisation von Bau- und Infrastrukturprojekten spezialisiert und wollte sein Geschäft international ausweiten. Und wenn er sich am Wiederaufbau nach Katastrophen beteiligen würde, könnte er gleichzeitig in Not geratenen Menschen helfen. Früher hatte er Unternehmen gezeigt, wie sie Kosten sparen und Gewinne maximieren können. Doch so etwas genügte ihm heute nicht mehr. Er wollte mit seiner Arbeit dazu beitragen, dass die Welt ein besserer Ort wird.

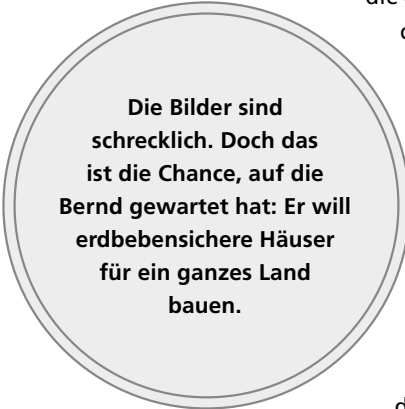
Nun war er erst einmal schockiert. Am Himalaya war es kurz nach halb neun, und über Twitter gingen die ersten Bilder von den Folgen des Erd-

bebens um die Welt. Bernd sah weinende Menschen vor eingestürzten Häusern und im Hintergrund die mächtige Kulisse des Himalaya. Er las die ersten Berichte. Von Transmontanien hatte er noch nie gehört. Die abgelegene Region hatte erst vor Kurzem ihre Unabhängigkeit erklärt. Und nun schienen die dort weit verstreuten Häuser zu 80 Prozent zerstört. Die Menschen hatten noch Glück im Unglück gehabt: Zahlreiche kleinere Erschütterungen waren dem mächtigen Erdstoß vorausgegangen. Als die ersten Häuser am frühen Morgen einstürzten, waren die Bewohner bereits ins Freie geflohen. Doch nun waren Tausende obdachlos.

Bernd schaute sich die Fotos auf Twitter genauer an. Mit fachmännischem Blick sah er, wie primitiv die ein- bis maximal zweigeschossigen Häuser konstruiert und wie labil sie gebaut waren. Wenn man die genauso wieder aufbaut, dachte er, dann stürzen die beim nächsten Erdbeben gleich wieder ein! Diese Menschen brauchen andere Häuser. Moderne Häuser. Erdbebensichere Häuser.

Da war sie, die Chance, auf die er lange gewartet hatte. Inzwischen verfügte er über viel Erfahrung mit Bauprojekten in Deutschland. Nun musste ein ganzer Landstrich wieder aufgebaut werden, und er hatte die Vision dazu: erdbebensichere Häuser für Transmontanien. Doch wie sollte er an ein solches Projekt kommen? Wer würde die neuartigen Häuser konstruieren? Wer sollte sie bauen? Und wie würden die Einheimischen sich die Häuser leisten können? Die Region schien bettelarm zu sein. Unmöglich, schoss es Bernd durch den Kopf –, oder doch möglich?

Er stand auf, ging in die Küche, füllte Wasser in die Espressomaschine und drückte auf den Knopf für einen Lungo. Beim lauten Brummen der Maschine dachte er plötzlich an Claude. Espresso! Das Lieblingsgetränk von Claude, dem jungen Architekten aus Montreal. Claude nahm Espresso im Stundentakt zu sich – außer, wenn er schlief. Und Claude würde eine Idee haben. Ganz bestimmt. Der erfolgreiche Kanadier hatte bereits komplette Wohngebiete neu geschaffen und dabei mit Teams von Architekten aus aller Welt zusammengearbeitet. Claude war ein großer Fan des kollaborativen Arbeitens über das Internet. Sein neuestes Projekt für Montreal war ein großes öffentliches Gebäude, das er gemeinsam mit einem Team von Kollegen auf vier Kontinenten entworfen hatte.




**Die Bilder sind schrecklich. Doch das ist die Chance, auf die Bernd gewartet hat: Er will erdbebensichere Häuser für ein ganzes Land bauen.**

Ich muss so schnell wie möglich mit Claude sprechen, dachte Bernd. Er schickte ihm einen Gruß über den Messenger von Skype und bat um einen kurzen Chat. Dann setzte er sich mit dem iPad und seinem Kaffee an den Küchentisch. Durch das Fenster sah er auf ein trübes und verregnetes Hamburg. Doch seine Gedanken waren ganz am Fuß des Himalaya. Was gab es Neues auf Google News und auf Twitter?

Die Hauptstadt von Transmontanien schien von dem Erdbeben weitgehend verschont geblieben zu sein. Dort war die Infrastruktur intakt, und so hatte die Regierung via Internet einen Hilferuf an die Welt gesandt. Aus eigener Kraft würde sie den Obdachlosen in den abgelegenen ländlichen Erdbebengebieten nicht helfen können. Jede Hilfe sei willkommen – Lebensmittel, Kleidung, Geld oder technische Unterstützung. Man hoffe weiter, dass es keine Verschütteten und kaum Verletzte gebe, könne das aber noch nicht bestätigen.

Bernd ging auf die Website der Regierung, von der es zum Glück eine englische Version gab. Auf der Startseite sah er, dass eine junge Beamtin namens Anne Tan soeben zur Koordinatorin für die Hilfeleistungen ernannt worden war. Es wurde auch eine Mailadresse angezeigt. Bernd begann, ihr eine Mail zu schreiben, um seine Hilfe anzubieten.

Da kam eine Skype-Message von Claude: »Hi, komme gerade vom Essen mit Freunden an der Rue Saint-Denis. Wollen wir noch reden?« In Montreal war es kurz vor Mitternacht. »Wäre super«, antwortete Bernd.

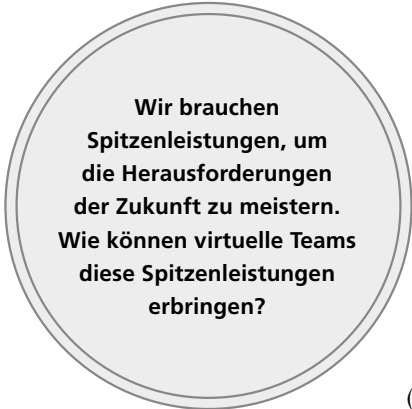


**Claude, der junge  
Architekt aus Kanada,  
wird Bernd helfen können.  
Er hat schon mit Teams  
aus aller Welt  
gearbeitet.**

## **Globale Zusammenarbeit – die große Herausforderung unserer Zeit**

Nach Erkenntnissen von Forrester Research arbeiten in den Industriestaaten bereits 81 Prozent der Beschäftigten regelmäßig mit Menschen zusammen, die sich nicht am selben Ort befinden – sondern zu Hause, in einer anderen Stadt oder auf der anderen Seite der Erde. Gleichzeitig bestehen 60 Prozent aller Teams aus Mitgliedern mit un-

terschiedlichem ethnischem oder kulturellem Hintergrund. Und das alles zu einer Zeit, in der sich das Wissen der Welt alle zwei Jahre verdoppelt. Nach einigen Schätzungen wird das Intervall sich bald sogar auf sechs Monate verkürzen. Menschen arbeiten über immer größere Distanzen zusammen. Sie bringen dabei unterschiedliche kulturelle, soziale, sprachliche und persönliche Prägungen mit. Und sie müssen dann auch noch mit einer immer größeren Flut neuer Informationen umgehen. Eine gigantische Herausforderung! Doch damit nicht genug. Hinzu kommen die Probleme, die sich vor der gesamten Menschheit auftürmen: zum Beispiel Naturkatastrophen – nicht allein, aber auch als Folge des Klimawandels –, eine ungebremst wachsende Weltbevölkerung, zunehmende regionale Kriege und damit verbundene Flüchtlingsströme, die problematische Abhängigkeit der Wirtschaft vom knapper werdenden Öl, ein fragiles weltweites Finanzsystem oder die Verwundbarkeit unserer neuen Hightech-Infrastrukturen.



**Wir brauchen Spitzenleistungen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Wie können virtuelle Teams diese Spitzenleistungen erbringen?**

Die neue Welt, in der wir leben, braucht neue Formen der Zusammenarbeit. Sie braucht vielfältige Gruppen aus den unterschiedlichen Kulturen, die geografische und kulturelle Grenzen überwinden und als vereintes Team den Herausforderungen einer neuen Zeit begegnen. Solche Teams werden jetzt überall benötigt: in Unternehmen, unter Selbstständigen und Freelancern, bei Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und in der Politik. Die Frage ist: Wie können diese Teams Spitzenleistungen erbringen? Denn ohne absolute Spitzenleistungen haben wir keine Chance, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Die Probleme sind zu groß, um sie mit halber Kraft bewältigen zu können.

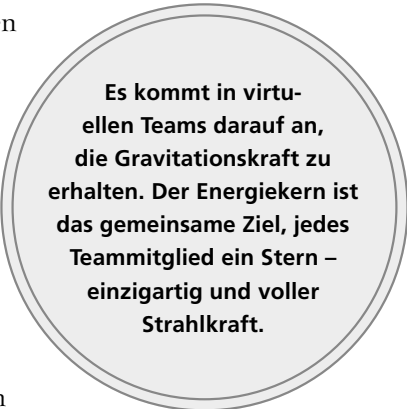
Leider werden sogenannte »virtuelle Teams«, bei denen Menschen über geografische Distanzen hinweg zusammenarbeiten, oft als unangenehme Folge der Globalisierung gesehen, mit der man sich so gut es geht arrangieren muss. Virtuelle Teams sind jedoch eine Riesenchance – vor allem, wenn sie nicht nur geografische, sondern auch kultu-

relle Grenzen überschreiten und gerade aus dieser Unterschiedlichkeit ihre Kraft beziehen. Wenn wir diese Chance begreifen, dann können virtuelle Teams zu virtuellen Powerteams werden – den Teams der Zukunft! Sie werden nicht nur die globalen Probleme lösen, sondern auch und gerade wirtschaftliche Chancen erkennen und nutzen. Sie werden neuen Wohlstand schaffen. Nicht für wenige, sondern für viele. So entfaltet sich das ganze Potenzial einer vernetzten Welt.

## **Wo ein lohnendes Ziel ist, finden sich auch Mitarbeiter – weltweit**

Die junge Generation will lieber in spannenden Projekten mitarbeiten als die klassische Karriere in einer hierarchischen Organisation verfolgen. Junge Menschen sind an weltweite Kooperation heute bereits gewöhnt – an den Universitäten und ebenso in den globalen Communities, in denen sie sich austauschen und engagieren. Für die Jüngeren ist es wichtig, welchen Unterschied eine Organisation macht, welche Spuren sie hinterlässt und ob sie die Welt zu einem besseren Ort werden lässt. Es gibt längst unzählige Menschen, vor allem junge, die global arbeiten und sich weltweit in Projekte einbringen wollen. Und es gibt auf der anderen Seite die Unternehmer und Führungskräfte in den bestehenden Organisationen, die neue Leute brauchen, um gemeinsam hoch gesteckte Ziele zu erreichen.

Heutzutage ist es möglich, neue Projekte oder sogar ganze Unternehmen fast aus dem Nichts zu starten. Entrepreneure, Freiberufler, Manager in Unternehmen oder Aktivisten in NGOs können überall auf der Welt die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden und mobilisieren. Die Herausforderung besteht dabei darin, diese Teams zu einen und es ihnen zu ermöglichen, trotz der geografischen Distanz und der kulturellen Unterschiede kraftvoll zu




**Es kommt in virtuellen Teams darauf an, die Gravitationskraft zu erhalten. Der Energiekern ist das gemeinsame Ziel, jedes Teammitglied ein Stern – einzigartig und voller Strahlkraft.**

agieren. Ein virtuelles Team ist aufgebaut wie ein Atom, mit einem Kern und verschiedenen Teilchen, die den Kern umkreisen. Es kommt in einem solchen Team darauf an, trotz der Distanz die Gravitationskraft zu erhalten. Der energetische Kern des Teams ist stets das gemeinsame Ziel, es ist das, was alle Mitglieder begeistert, motiviert und zu Spitzenleistungen antreibt. Jedes Mitglied des Teams wird von diesem Kern angezogen und gehalten. In diesem Gefüge ist jedes Teammitglied ein Stern – einzigartig und voller Strahlkraft.

In schlecht geführten virtuellen Teams geht die Gravitationskraft mit der Zeit verloren. Die einzelnen Teilchen entfernen sich immer weiter vom Kern, bis sie sich irgendwann im Raum verlieren. Virtuelle Powerteams haben nicht nur einen starken Kern, eine beständige Gravitationskraft, sondern sie werden mit der Zeit auch stärker statt schwächer. Was konkret geschehen muss, damit virtuelle Teams zu virtuellen Powerteams werden, darum geht es auf den folgenden Seiten.

Die Voraussetzungen, virtuelle Powerteams zu schaffen, waren noch nie so gut wie heute. Zahlreiche digitale Plattformen, wie zum Beispiel LinkedIn oder Fiverr, eröffnen per Mausklick den Zugang zu einem gigantischen weltweiten Expertenpool. Jeder Unternehmer, jede

Führungskraft, jedes Mitglied einer NGO kann heute die besten Spezialisten der Welt für ein Projekt gewinnen. Vorausgesetzt es gelingt, ein starkes Band zwischen den einzelnen Experten zu knüpfen und sie für ein lohnendes gemeinsames Ziel zu begeistern. Und ebenso vorausgesetzt, die geografischen und kulturellen Unterschiede lassen sich technisch überbrücken und durch einen kraftvollen, erfolgshungrigen Spirit verbinden.



**Mit virtuellen Powerteams können Organisationen global präsent sein und haben Zugang zu weltweiten Ressourcen. Sie werden flexibel, skalierbar und können mehr vorhandenes Wissen nutzen.**

Ein virtuelles Team zu führen bedeutet eine unvergleichlich hohe Verantwortung. In Präsenzteams sorgt die menschliche Nähe dafür, dass die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen und anspornen. In virtuellen Teams ist es die Aufgabe der Führungskraft, eine effektive Teamkultur zu schaffen und dafür zu sorgen, dass die geografische Distanz ebenso überbrückt

wird wie die emotionale. Die Führung eines virtuellen Teams ist deshalb in erster Linie die Führung von Menschen. Nicht Rang und Status machen die Führungskräfte der Zukunft aus, sondern ihre besonderen Fähigkeiten im Umgang mit Menschen.

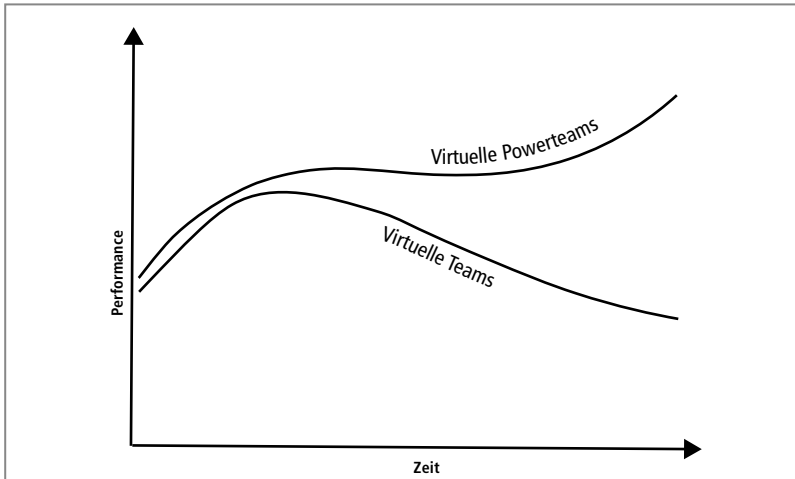


Abb.1: Virtuelle Powerteams

Virtuelle Powerteams sind drei Gruppen gleichermaßen von Nutzen: den verantwortlichen Führungskräften, den einzelnen Teammitgliedern und schließlich der gesamten Organisation sowie der Gesellschaft. Für Führungskräfte liegt der Vorteil darin, dass sie noch nie eine solche Auswahl an Top-Mitarbeitern hatten und mit der gebündelten Expertise von Mitarbeitern aus aller Welt herausragende Ergebnisse erzielen können. Die einzelnen Teammitglieder können an spannenden internationalen Projekten teilnehmen, ohne dafür ständig reisen zu müssen. Sie sind in der Lage, flexibel zu arbeiten, haben mehr Zeit für ihre Partner, Familien und Freunde und können sich trotzdem beruflich verwirklichen, neue Erfahrungen sammeln und sich für immer anspruchsvollere Aufgaben qualifizieren. Die gesamte Organisation – egal, ob Konzern, mittelständisches Unternehmen, wissenschaftliche Einrichtung oder NGO – kann global präsent sein und hat Zugang zu weltweiten Ressourcen. Sie wird flexibel, skalierbar und kann mehr vorhandenes Wissen nutzen, statt in eigene Weiterbildung investieren zu müssen. Wo eine ganze Reihe virtueller Powerteams Spitzenergeb-



nisse erzielen, da wird schließlich auch die gesamte Organisation zu den Besten zählen.

Haben Sie Lust, zu den Gewinnern einer neuen Zeit zu gehören? Dann lesen Sie weiter und verfolgen Sie über zwölf Kapitel die Geschichte von Bernd aus Hamburg und seinem weltweiten virtuellen Power-team. Lernen Sie, wie Sie zwischen Top-Experten über geografische und kulturelle Grenzen hinweg ein starkes Band schaffen und die Leidenschaft wecken, hohe Ziele zu erreichen. Profitieren Sie von den Erfahrungen der Vorreiter virtueller Powerteams, die diese in exklusiven Interviews und einer spannenden virtuellen Gesprächsrunde mit Ihnen teilen. Viel Spaß dabei!



**Teil I**

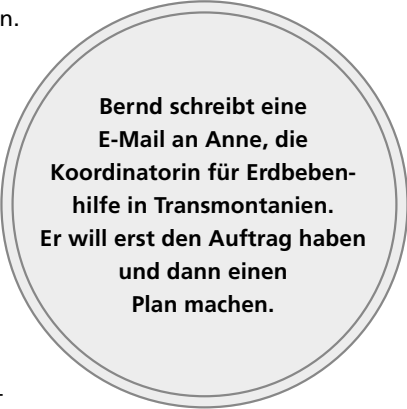
# **Klarheit**



## **Je größer die Distanz zwischen Teammitgliedern, desto wichtiger ist das persönliche Kennenlernen**

Bernd saß seit zwanzig Minuten im Bademantel am Küchentisch. Er schrieb weiter seine Mail an die Koordinatorin für Erdbebenhilfe in Transmontanien. Den Kaffee neben sich hatte er längst kalt werden lassen. Alle seine Gedanken galten dem Auftrag zum Bau der erbebensicheren Häuser am Himalaya. Er hatte zwar noch keinen Plan, doch er dachte: erst den Auftrag – dann den Plan. Das war iteratives Vorgehen. Oder war es Übermut? Sorgsam listete er seine Referenzen auf: erfolgreiche Multimillionen-Bauprojekte in Deutschland, die er koordiniert hatte. Bisher hatte er noch jeden Termin geschafft und jedes Budget eingehalten. Darauf war er stolz. Mit den Asiaten schaffe ich das erst recht, dachte Bernd. Die sind so folgsam. Seine E-Mail sollte selbstsicher klingen, auch wenn sein Englisch manchmal etwas umständlich war und nicht frei von Fehlern. Er beneidete Claude, der zwischen Französisch, Englisch, Spanisch, Russisch und Italienisch wechselte wie andere Leute zwischen Radiosendern.

Im selben Moment sah er das lächelnde Gesicht des Architekten auf seinem iPad. Damit kündigte sich ein Anruf über Skype an. Bernd tippte auf den grünen Knopf, um das Gespräch anzunehmen. Jetzt sah er ein Videobild von Claude in dessen Wohnung im Plateau, dem angesagtesten



**Bernd schreibt eine E-Mail an Anne, die Koordinatorin für Erdbebenhilfe in Transmontanien. Er will erst den Auftrag haben und dann einen Plan machen.**

Stadtviertel von Montreal. Der junge Kanadier trug einen lässig geschnittenen hellgrauen Anzug und ein schwarzes Hemd.

»Alter, wie geht's? Du hast dich ja schick gemacht«, scherzte Claude auf Englisch und grinste. Bernd überlegte, die Bildübertragung schnell abzuschalten. Doch dann wollte er nicht der humorlose Deutsche sein.

»Hier ist es gerade mal kurz nach sechs am Morgen, falls du es nicht weißt«, entgegnete Bernd trocken. »Außerdem ist die Lage ernst. Hast du von dem Erdbeben in Asien gehört?«

»Ja, habe es auf CNN gesehen, als ich reinkam. Schrecklich. Scheint ja zum Glück keine Toten gegeben zu haben, aber die Häuser sind alle Schrott. Hast du vor, da was zu machen?«

»Also, die brauchen jetzt unbedingt jemanden, der ihre Häuser wieder aufbaut. Und es sollten widerstandsfähige Häuser sein, die der nächsten Katastrophe standhalten. Das ruft doch nach deutscher Wertarbeit und einem zuverlässigen hanseatischen Unternehmer, findest du nicht?«

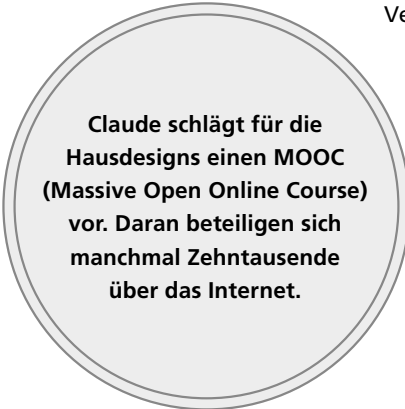
»Tja, du besitzt eine gut geölte deutsche Baumaschine, aber hast du jemals Projekte auf anderen Kontinenten gemacht?«

»In der Unternehmensberatung hatten wir internationale Teams. Aber Projekte mit globalen Teams selbst geleitet habe ich noch nie, das stimmt.

Und das macht mir auch ein wenig Sorge. Du weißt, ich mag keine Überraschungen. Zum Glück kenne ich ja dich!

Verrätst du mir, wie du es schaffst, dass du alleine in Kanada sitzt und dein Team überall auf der Welt arbeitet?«

»Also, bei dem Projekt in Pakistan war ich tatsächlich alleine in Kanada und die anderen Teammitglieder waren in anderen Ländern. Da haben wir den kompletten Entwurf über einen MOOC gemacht. Mit einem MOOC könntest du auch kollaborativ ein neuartiges, erdbebensicheres Hausdesign für Transmontanien schaffen. Du wirst die Leute ja wohl nicht mit deutscher Architektur beglücken wollen, oder? Also wirst du lokale Bautraditionen berücksichtigen. Die Materialien sollten nachhaltig sein und aus der Region stammen. Und am besten bauen die Einheimischen selbst ihre neuen Häuser. Sonst verdienen am Ende nur westliche Unternehmen – und Transmontanien ertrinkt in Schulden.«



**Claude schlägt für die Hausdesigns einen MOOC (Massive Open Online Course) vor. Daran beteiligen sich manchmal Zehntausende über das Internet.**

»Das sehe ich genauso. Doch was, bitteschön, ist ein Moock oder wie das heißt?«

»MOOC steht für Massive Open Online Course. Bei diesen virtuellen Hochschulkursen lernen manchmal zehntausende Studierende gemeinsam über das Internet. Das Beste ist, dass sie bei der meist sechswöchigen Kursdauer auch an Projekten arbeiten. Für Pakistan hatten wir 25 000 Studenten, die 5000 Entwürfe für das geplante Gebäude eingereicht haben. Viele Studenten sind weit fortgeschritten, deshalb bekommst du Top-Qualität. Einen der Entwürfe haben wir dann im Auftrag der pakistanischen Regierung gebaut.«

»Wie viel hat das gekostet?«

»In unserem Fall gar nichts, weil der US-Professor, der den MOOC veranstaltet hatte, der pakistanischen Regierung den Entwurf geschenkt hat.«

»Für Transmontanien schaffen wir das bestimmt auch. Schließlich brauchen die Leute dringend Hilfe. Mich schaudert nur bei dem Gedanken, dass ich 25 000 Studenten managen und deren Fortschritte überwachen soll.«


»Das kannst du gar nicht, da lebst du in der alten Welt. In der vernetzten virtuellen Welt kommst du mit Mikromanagement und Kontrolle nicht weiter. Gib den Leuten, was sie brauchen – und dann lass sie in Ruhe.«

»Claude«, sagte Bernd jetzt mit fester Stimme. »Bist du bei dem Abenteuer dabei? Und hilfst du mir, den Arbeitsablauf beim Entwurf der neuartigen Häuser zu organisieren?«

»Weißt du«, antwortete Claude in gelassenem Ton, »ich habe zwei Schwächen: eine für Menschen in Not und eine für alte Freunde wie dich. Also bin ich dabei. Aber nur an einem Tag in der Woche! Mehr Zeit habe ich nicht.«

»Ich danke dir! Als Erstes versuche ich jetzt, per Mail die Regierungsaufträge in Transmontanien zu erreichen und mit ihr eine Skype-Konferenz zu vereinbaren. Ich lade dich dazu mit ein, okay? Du weißt, wie sehr ich Telefonkonferenzen hasse ...«

Bernd beendete das Gespräch mit Claude, schrieb die Mail an Anne Tan zu Ende und schickte sie ab. Dann duschte er, zog sich an, verabschiedete



**»In der vernetzten  
virtuellen Welt kommst  
du mit Mikromanagement  
und Kontrolle nicht  
weiter«, weiß der Kanadier.  
Kann Bernd seine alten  
Gewohnheiten  
loslassen?**

sich von seiner Frau, die gerade aufgestanden war, und fuhr mit dem Auto zu seinem Büro in der Hafencity. Den Rest des Tages verbrachte er damit, seine aktuellen Projekte in Deutschland zu verfolgen. Bis zum Mittag telefonierte er und beantwortete E-Mails. Dann besuchte er eine Baustelle in Bremen. Von dort fuhr er am Abend zum Flughafen, um seine Tochter abzuholen. Lena war 14 und gerade mit ihrer Schulklasse zum ersten Mal im Ausland gewesen.

Drei Tage später. Bernd saß in seinem Büro und bereitete sich auf die erste internationale Telefonkonferenz vor, die er selbst leiten würde. Die

Frühlingssonne drang durch die raumhohen Fenster und

tauchte seinen Schreibtisch in helles Licht. Bernd

wollte dieses Projekt unbedingt machen. Er war

immer noch betroffen von den Bildern aus

Transmontanien – doch er brauchte auch

dringend neue Aufträge. Der deutsche

Markt entwickelte sich für ihn nicht wie erhofft. Außerdem war vor zwei Wochen ein

wichtiger Kunde pleitegegangen. Es war

jetzt höchste Zeit, international Geschäfte

zu machen. Wenn nur die nervige Technik

nicht wäre! Bernd pflegte am liebsten den engen

persönlichen Kontakt zu allen Projektbeteiligten. Er war jede Woche mit dem Auto, der Bahn

oder dem Flugzeug unterwegs und telefonierte täglich

mehrere Stunden. Skype, FaceTime, WhatsApp und alle

diese anderen Programme waren ihm unsympathisch. Doch an die virtuelle

Welt würde er sich jetzt gewöhnen müssen.

Zum Glück kannte sich Claude immer mit der neuesten Technik aus.


Videokonferenzen und virtuelle Zusammenarbeit waren für den jungen

Kanadier Alltag. Wenn irgendetwas schiefgeht, wird Claude mir schon

helfen, dachte Bernd. Es war jetzt kurz vor drei. Gleich sollte es losgehen.

Etwas nervös ging Bernd noch einmal seine Agenda durch:

1. Umfang, Zeitrahmen und Budget des Projekts
2. Konstruktion nachhaltiger, erdbebensicherer Häuser
3. Möglichkeiten der Finanzierung



**Die erste  
Skype-Konferenz  
mit Claude und Anne ist  
für Bernd eine ungewohnte  
Herausforderung.  
Er glaubt jedoch,  
gut vorbereitet zu sein.**

Bernd schaute sich nochmals die Benutzeroberfläche von Skype an. Immer diese automatischen Updates! Kaum hatte man sich gemerkt, wo die Schaltflächen waren, sah alles schon wieder anders aus.

Pünktlich um 15 Uhr sah Bernd die Fotos von Claude und von Anne, der jungen Regierungsmitarbeiterin aus Transmontanien. Claude meldete sich zuerst.

»Hi, es ist sieben Uhr morgens in Montreal. Ich liege noch im Bett und lasse mal besser das Bild weg, sonst werdet ihr noch neidisch auf meine coole Bettwäsche.«

»Geht in Ordnung«, sagte Bernd knapp. Für einen Moment war er enttäuscht, dass Claude diese wichtige Telefonkonferenz anscheinend so lässig absolvierte. Doch da meldete sich auch schon die junge Asiatin.

»Guten Abend, Gentlemen. Oder guten Morgen – je nachdem, wie viel Uhr es bei Ihnen ist. Hier spricht Anne Tan.«


»Darf ich Anne sagen?«, schallte es aus Montreal. »Ich bin Claude. Anne klingt ja ziemlich ... europäisch, oder?«

»Hallo Claude! Meine Mutter ist Engländerin und ich habe in Cambridge studiert.«

»Dürfte ich vielleicht ...«, hob Bernd an.

»Oh, sorry, Bernd, tut mir ganz schrecklich leid«, sagte Claude mit gespielter Aufregung. »Du leitest die Konferenz, klar. Ich bin jetzt ruhig. Es sei denn, du zwingst mich, etwas zu sagen.«

Bernd stellte den beiden seine Agenda vor. Dann erteilte er Anne das Wort. Sie sprach langsam und in wohlgesetzten Worten. Für Bernd hörte sie sich an wie die Regierungssprecherin der Downing Street. Die Regierung von Transmontanien habe in einem Eilverfahren bereits die Ausschreibung für den Wiederaufbau der Häuser vorbereitet, erklärte Anne. Eile sei geboten, denn vor dem nächsten Winter müsse alles fertig sein, sonst gebe es noch eine weitere Katastrophe. Während der Sommermonate könne man die Menschen in Zelten unterbringen, aber im Winter sei das undenkbar. Die Weltbank werde wahrscheinlich für die Materialkosten und die Löhne der örtlichen Arbeiter aufkommen. Ungewiss sei die übrige Finanzierung. Projektmanagement, Entwürfe und internationale Mitarbeiter müssten getrennt betrachtet wer-



**Einmal unterbricht Anne die Konferenz und scheint einem Kind etwas zu sagen. Für Bernd ist alles ungewohnt: Claude liegt noch im Bett, und Anne hat ihre Kinder dabei.**



den. Der Ministerpräsident sei angetan von Bernds Idee, die Häuser erdbebensicher wieder aufzubauen. Doch wenn das nicht finanzierbar sei, werde man auf die traditionelle Bauweise zurückgreifen. Noch sei nichts entschieden. Während sie redete, hörte man im Hintergrund eine Kinderstimme. Einmal unterbrach Anne kurz und schien dem Kind etwas zu sagen. Es klang warm und freundlich und hörte sich fast so an, als ob sie singen würde.

Bernd dachte: Was für eine Herausforderung! Er war immer noch ein wenig nervös. Alles war ungewohnt für ihn: das Projektmanagement, die Hoffnung auf passende Entwürfe von irgendwelchen Leuten irgendwo auf der Welt und schließlich die offene Frage der Finanzierung. Doch er

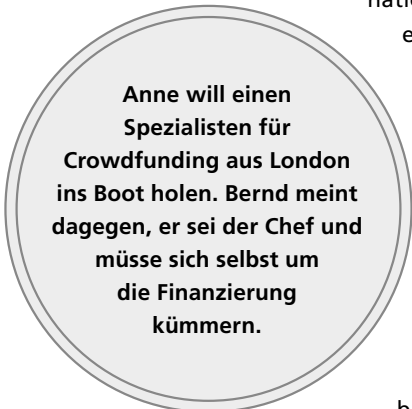
war entschlossen weiterzumachen. Das würde sein internationaler Durchbruch werden. Außerdem bekam er die Bilder der weinenden Menschen vor ihren zerstörten Häusern nicht aus dem Kopf. Bernd würde Claude die Sache mit dem MOOC organisieren lassen. Für einen deutschen Unternehmer wie ihn klang das zwar alles riskant, doch Bernd war bereit, sich für Neues zu öffnen. Die Finanzierung wollte Claude über Crowdfunding machen. Sollte Bernd sich auch darauf einlassen?

»Was die Finanzierung über Crowdfunding angeht«, sprach Bernd ins Mikrofon, »da bin ich noch nicht so erfahren und habe auch einige kritische Artikel dazu gelesen. Gebt mir bitte eine Woche Zeit, mich zu informieren, dann werden wir sehen.«

»Also Bernd«, warf Claude ein, »bei allem Respekt – jetzt zwingst du mich wirklich, dich zu unterbrechen. Ich denke, wir sollten schnellstens einen Experten für Crowdfunding ins Team holen, die Parameter definieren und den Experten dann loslegen lassen.«

»Das finde ich auch«, stimmte Anne zu. »Über meine Kontakte in London habe ich Zugang zu einigen absoluten Spezialisten auf dem Gebiet neuer Finanzierungsformen. Auf diese Weise habe ich schon landwirtschaftliche Entwicklungsprojekte in entlegenen Bergregionen finanzieren können. Ich mache Vorschläge für die Parameter und maile euch bis spätestens morgen Abend unserer Zeit eine Liste mit möglichen Ansprechpartnern.«

»Danke für das Angebot«, erwiderte Bernd. »Aber darum sollte ich



**Anne will einen Spezialisten für Crowdfunding aus London ins Boot holen. Bernd meint dagegen, er sei der Chef und müsse sich selbst um die Finanzierung kümmern.**

mich kümmern. Ich werde mich in den nächsten Tagen damit beschäftigen. Sobald ich mehr weiß, schicke ich euch eine E-Mail, und wir können den nächsten Telefontermin vereinbaren, um über die Parameter und die Finanzierung endgültig zu entscheiden.«

Bernd hatte die Telefonkonferenz mit ein paar Dankesworten und guten Wünschen beendet. Seine Agenda war abgehakt. Trotzdem fühlte er sich unwohl. Einerseits war ihm Anne sympathisch. Sie schien selbstbewusst, top ausgebildet, international vernetzt und mit Vollgas unterwegs zu sein. Doch die Finanzierung war doch nun wirklich seine Aufgabe als Initiator des Projekts! Er war es nicht gewohnt, dass andere vorpreschten, wo er der Chef war. Während der Konferenz hatte er mehrmals das Gefühl gehabt, dass die beiden anderen alles besser wussten. Und das passte ihm überhaupt nicht.

Schon wieder ein Anruf über Skype – es war Claude. Leicht irritiert klickte Bernd auf den grünen Knopf.

»Bist du verrückt? Was war denn das für eine Ansage?« Claude schien richtig wütend. So kannte Bernd den smarten jungen Architekten bisher gar nicht. »Wie kannst du so dominant sein und Leute ausbremsen, die eine Aufgabe übernehmen wollen? Danke für das Angebot. Aber darum sollte ich mich kümmern. Mann! So kannst du kein virtuelles Team leiten. Jedenfalls nicht, wenn du weiterhin deine Termine einhalten willst. Wo deine Teammitglieder sich begeistern und ihre Expertise einbringen, da solltest du sie ermutigen und sie einfach machen lassen.«

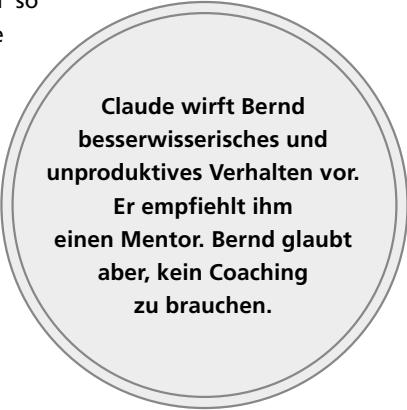
»Woher weiß ich, ob ich Anne trauen kann? Ich würde gerne. Aber ich kenne sie doch nicht.«

»Dann gib ihr einen Vertrauensvorschuss. Ist das so schwer? Sobald unser Team komplett ist, werden wir uns alle persönlich kennenlernen.«

»Ich soll die Leute aus der ganzen Welt einfliegen lassen, um mit denen Kaffee zu trinken? Ich dachte, du arbeitest mit deinen Leuten in virtuellen Teams über das Internet.«

»Mache ich auch. Nachdem ich sie persönlich kennengelernt habe.«

»Also, ich glaube, so einen Aufwand müssen wir jetzt erst mal wirklich



**Claude wirft Bernd  
besserwisserisches und  
unproduktives Verhalten vor.  
Er empfiehlt ihm  
einen Mentor. Bernd glaubt  
aber, kein Coaching  
zu brauchen.**

nicht treiben. Wir brauchen jede Minute, um uns um die Projektdaten und die Finanzierung zu kümmern.«

»Mann, du erinnerst mich wirklich an diesen amerikanischen Professor, mit dem ich das Projekt in Pakistan gemacht habe. Der hatte irgendwann nichts mehr im Griff.«

»Ich habe also nichts im Griff, denkst du?« Jetzt war Bernd auch wütend.


»Langsam, langsam«, beschwichtigte Claude. »Noch ist ja nichts passiert. Aber du solltest da anders herangehen. Mach es am besten wie der Amerikaner: Nimm dir einen Coach oder Mentor. Der Mentor bei dem Projekt in Pakistan war ein absoluter Spitzenmann. Der Typ heißt Paul, ehemaliger CIO bei einem Weltkonzern, Ende 40, ich glaube Briten vom Pass her, aber schon ewig in der Karibik und seit Kurzem auch häufig – rate wo! In Tibet am Himalaya! Scheint etwas auf dem spirituellen Trip zu sein. Aber kein Spinner! Und technisch auf dem neuesten Stand. Er hilft regelmäßig internationalen und multikulturellen Teams bei der Zusammenarbeit.«

»Danke, Claude, ich glaube, ich komme zurecht«, sagte Bernd nüchtern.

»Ja, natürlich kommst du zurecht, ich zweifle überhaupt nicht an dir. Aber Paul ist genial! Für das Projekt in

Pakistan haben wir mit ihm einen zweitägigen Workshop gemacht, alle fünf Leute im Team. Es ist unglaublich, was da passiert ist! Wir waren uns zum ersten Mal begegnet – nach zwei Tagen kannten wir uns so gut wie alte Freunde, und jeder hatte ein klares Ziel. Das war der Wendepunkt für uns. Danach ging unsere Teamleistung durch die Decke. Ich rate dir, Paul für einen Workshop zu holen, sobald unser Team steht.«

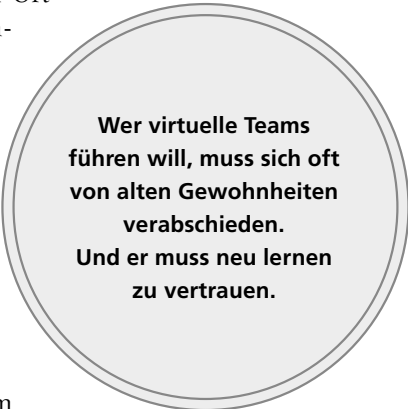
»Claude, ich brauche keinen Coach, keinen Mentor, keine Psycho-Workshops und schon gar keinen Businessguru auf dem Eso-Trip! Ich verstehe mich auf mein Handwerk. Vertrau mir. Wir haben ein sehr knappes Budget und das setzen wir besser dort ein, wo wir schnelle Ergebnisse bekommen, statt um die Welt zu reisen und zwei ganze Tage mit Vorstellungsrunden zu vergeuden.«



**Der Mentor Paul hat mit Claude bei einem Projekt einen zweitägigen Workshop gemacht. Danach kannten sich alle so gut wie alte Freunde und jeder hatte ein klares Ziel.**

## Sich kennenlernen, damit Vertrauen entsteht

Für Bernd ist die erste Telefonkonferenz mit einem globalen virtuellen Team eine ungewohnte Herausforderung. Er ist hoch motiviert, will den Sprung ins kalte Wasser wagen und sich auch persönlich weiterentwickeln. Doch aus seinen alten Schuhen kommt er noch nicht ganz heraus. Er hat den größten Teil seiner Karriere in hierarchischen Organisationen mit weitgehend vor Ort präsenten Teams verbracht. Das hat ihn ebenso geprägt wie der »deutsche Mittelstand« mit seinem zwar pragmatischen, aber oft auch direktiven Führungsstil. Bernd möchte Menschen wie Anne vertrauen, obwohl er ihr noch nie begegnet ist. Er merkt selbst, dass ihm das nicht leichtfällt. Er ist es gewohnt, vieles zu kontrollieren. Das größte Problem für Bernd in seinem neu entstehenden virtuellen Team ist seine Neigung zum Mikromanagement. Claude hat nicht ganz unrecht, wenn er ihm arrogantes Auftreten und Besserwisserei vorwirft.



**Wer virtuelle Teams  
führen will, muss sich oft  
von alten Gewohnheiten  
verabschieden.  
Und er muss neu lernen  
zu vertrauen.**

So wie Bernd geht es gerade vielen Führungskräften. Sie stehen mit einem Bein in der alten Welt und mit dem anderen Bein in der neuen, digital vernetzten Welt. Die alte Welt gibt ihnen ein Gefühl von Sicherheit. Sie haben dort ihr Wissen und ihre Erfahrung. Die neue Welt reizt sie, doch kommt auch schnell Unsicherheit auf. Kann man an so einer Skype-Konferenz einfach vom Bett aus teilnehmen? Darf da jeder dazwischenreden, ohne dass der Moderator ihm das Wort erteilt hat? Viele Manager versuchen, ihr altes Wissen auf die neuen Situationen zu übertragen. Sie glauben, dass die Zusammenarbeit in virtuellen globalen und multikulturellen Teams im Großen und Ganzen genauso funktioniert, wie sie das bisher von örtlich gebundenen Teams gewohnt sind. Doch das ist ein Irrtum. Wer virtuelle Teams führen will, der muss sich meistens von alten Gewohnheiten verabschieden. Das gilt erst recht, wenn virtuelle Teams zu virtuellen Powerteams werden sollen.

## Führungskräfte in virtuellen Teams: mehr »Enabler« als Manager

Was ist die Lösung für Bernd? Wie können Führungskräfte wie er sich verändern? Zunächst ist es wichtig, seine Rolle und seine Einstellung zu reflektieren. Viel stärker als in vor Ort präsenten Teams geht es in virtuellen Teams darum, drei »W« voneinander zu unterscheiden:

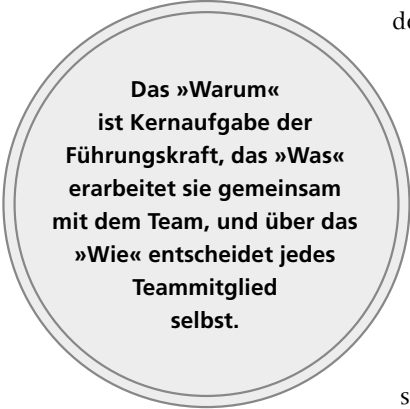
das »Warum«, das »Was« und das »Wie«. Kurz auf den Punkt gebracht: Das »Warum« ist Kernaufgabe der Führungskraft, das »Was« erarbeitet die Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team,

und über das »Wie« muss schließlich jedes einzelne Teammitglied selbst entscheiden.

Was bedeutet das konkret? Das »Warum« ist das große Ziel, der Sinn und Zweck des Ganzen. Dies den Menschen zu vermitteln, ist Aufgabe der Führung.

Bernd hat die Vision von einem erdbebensicheren Wohnen für die Menschen in Transmontanien. Er schwört alle Mitglieder seines virtuellen Teams darauf ein. Gleichzeitig kennt er das »Was« noch nicht: Was ist zu tun,

um ans Ziel zu kommen? Welche Art Häuser zum Beispiel eignen sich? Antworten auf solche Fragen findet eine Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team.



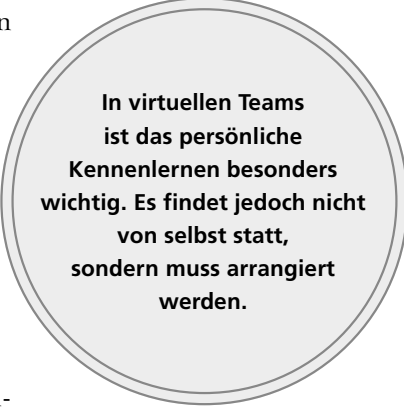
**Das »Warum« ist Kernaufgabe der Führungskraft, das »Was« erarbeitet sie gemeinsam mit dem Team, und über das »Wie« entscheidet jedes Teammitglied selbst.**

Schließlich sind beim »Wie« Vertrauen und Loslassen gefragt. Vertrauen, dass jedes Teammitglied für seinen Bereich Experte ist und über das »Wie«, die konkrete Umsetzung, selbst am besten Bescheid weiß. Wenn Anne schon Erfahrung mit Crowdfunding hat und über entsprechende Kontakte verfügt, dann sollte Bernd sie machen lassen. Er sollte fragen, ob sie von ihm noch etwas braucht, um anzufangen. Die Führungskraft in virtuellen Teams ist mehr »Enabler« als Manager. Wo die Bahn frei ist, da braucht der Chef sich nicht einzumischen. Bernd ist bereit, das zu lernen, doch das Problem ist sein mangelndes Vertrauen. Menschen aktivieren ihr größtes Potenzial im vertrauensvollen Umgang miteinander. Vertrauen und der Blick auf ein attraktives gemeinsames Ziel machen Teams zu Powerteams. Führung in

virtuellen Teams heißt deshalb: Ermutigung, Ermächtigung und die Definition gemeinsamer Ziele. Wie entsteht jedoch Vertrauen? Es entsteht in erster Linie durch persönliches Kennenlernen.

## **Persönlichkeit im Fokus: Warum es auf die persönliche Ebene ankommt**

Immer wieder höre ich Führungskräfte in virtuellen Teams sagen: »Die Leute sehen sich während ihrer Arbeit doch sowieso nicht. Wozu dann den Aufwand treiben und persönliche Treffen arrangieren? Wer sich kennenlernen will, kann sich ja mal privat verabreden.« Das ist der vielleicht größte Fehler, den Manager virtueller Teams machen. Sie vernachlässigen die persönliche Ebene, weil sie glauben, es sei ja jetzt alles »virtuell«. Die Menschen sind es jedoch nicht! In virtuellen Teams gibt es wenig Gelegenheit für informelle Kommunikation. Bei den meisten Telekonferenzen geht es konzentriert zur Sache. Im Gegensatz zu einem Präsenzmeeting können sich die Teilnehmenden nicht vorher oder nachher an der Kaffeemaschine zum Austausch treffen. Sich kennenlernen, über die eigenen Interessen sprechen und etwas von seiner Geschichte erzählen – wann soll das also geschehen?



**In virtuellen Teams ist das persönliche Kennenlernen besonders wichtig. Es findet jedoch nicht von selbst statt, sondern muss arrangiert werden.**

Viele Manager beschäftigen sich nicht ausreichend mit den persönlichen Eigenschaften der Mitglieder ihres virtuellen Teams. Sie sehen das einzigartige persönliche Potenzial der Teammitglieder zu wenig. Sie ahnen oft nicht einmal, dass es der entscheidende Faktor sein könnte, um die Leistung des gesamten Teams in ungeahnte Höhen zu steigern. Oft bleiben die Mitglieder eines virtuellen Teams sogar anonym. Sie werden als eine Ressource behandelt, die gebraucht wird. Sie sollen auf Knopfdruck Ergebnisse liefern. Doch ohne als Mensch gesehen zu werden, aktiviert niemand sein volles Potenzial. Gerade weil es über

geografische Distanz keine spontanen Anlässe für persönliche Kommunikation gibt, ist das Kennenlernen umso wichtiger!

### **Vorsicht Falle!**

In der Anfangsphase virtueller Teams gibt es eine Reihe von typischen Fehlern. Dazu zählen übertriebenes Misstrauen, Kontrollzwang und Mikromanagement. Der Hintergrund ist oft, dass die persönliche Ebene unterschätzt wird. In virtuellen Teams ist sie noch wichtiger als in örtlich präsenten Teams.

Die Leitenden in virtuellen Teams sollten nicht darauf warten, dass die Teammitglieder sich in irgendeiner Form privat vernetzen. Das passiert viel zu selten. Es ist eine vergebene Chance, dies dem Zufall zu überlassen. Die Führungskraft sollte stattdessen so früh wie möglich für ein persönliches Kennenlernen sorgen. Es kann sein, dass die anfängliche Begeisterung ein Team ganz gut in die Spur bringt. Doch spätestens wenn Probleme auftauchen, zeigt sich, ob die Teammitglieder einander vertrauen und sich aufeinander verlassen können. Deshalb ist auch ein größerer Aufwand für ein persönliches Treffen gerechtfertigt. Das zahlt sich spätestens dann aus, wenn Vertrauen entscheidend ist, damit es weitergehen kann. In einigen Fällen ist ein persönliches Treffen nicht möglich, weil das Team zu groß ist oder zu weit verstreut oder es das Budget einfach nicht erlaubt. Dann sollte es mindestens eine Telefonkonferenz mit dem Fokus auf Persönliches geben.

## **Die zwei Seiten des Vertrauens**

Vertrauen hat in Teams immer zwei Seiten: Vertrauen in die berufliche Kompetenz und Vertrauen in die Persönlichkeit. Wenn ich das Wissen und die Erfahrungen eines Teammitglieds gut kenne, dann traue ich ihm auch zu, anspruchsvolle Aufgaben zu lösen. Ich sage mir: Dieser Mann oder diese Frau kann das – und macht das! Das ist das Vertrauen in die Kompetenz. Hinzu kommt das Vertrauen in die Persönlichkeit: Wenn ich ein Teammitglied persönlich gut kenne, dann weiß ich, was seine Stärken und Schwächen sind. Ich kann sein Verhalten richtig einschätzen. Ich kann ihn begeistern und motivieren. Ich kenne aber

auch seine wunden Punkte. Wenn ein Mitarbeiter einen schlechten Tag hat und ich die persönlichen Gründe dafür kenne, verliere ich nicht gleich das Vertrauen in ihn.

Also gilt: Je besser Sie Ihre Teammitglieder kennen, je mehr Sie darüber wissen, was ihnen am Herzen liegt, was ihnen Freude macht, was ihnen Energie gibt, desto besser können Sie ein Team auch über die Distanz hinweg führen und unterstützen.

#### **Reflexionsfragen:**

- Kennen Sie die persönlichen Interessen, die Lebensumstände und die Stärken aller Mitglieder Ihres virtuellen Teams?
- Wie kann sich die jeweils einzigartige Persönlichkeit der Mitarbeitenden in Ihrem Team ausdrücken?
- Wie halten Sie den persönlichen Kontakt zwischen den Mitgliedern Ihres virtuellen Teams lebendig, und wie wird daraus die Basis für den Erfolg?

## **Ein Workshop bringt den Durchbruch**

Mein erstes internationales Projekt als Manager betraf Niederlassungen eines Unternehmens in zwanzig europäischen Ländern. Ziel war die globale Vereinheitlichung des IT-Managements. Nach ursprünglicher Begeisterung wurde das Projekt immer zäher. Mir wurde bewusst, dass das auch an mir lag. Ich übte zu viel Druck aus, und das Team folgte mir nicht. Daraufhin arrangierte ich mit allen Mitarbeitern einen ganztägigen Workshop, in dem jeder sich den anderen persönlich präsentierte. Diese persönliche Vorstellung hatte schriftlich und über Telefonkonferenzen nie richtig funktioniert. Nach dem Workshop ging die Leistungskurve des Teams steil nach oben. Das Vertrauen nahm zu, und die Kommunikation lief nun viel besser. Im Anschluss sorgte ich dafür, dass wir im persönlichen Gespräch blieben.

Ich lernte also früh in meiner Karriere, welchen Unterschied ein persönliches Kennenlernen macht. Heute rate ich Unternehmen: Wartet nicht, bis eine Krise da ist, sondern macht einen Workshop zum



persönlichen Kennenlernen, sobald das virtuelle Team steht. Sollte es aus organisatorischen Gründen oder aus Budgetgründen nicht möglich sein, einen solchen Workshop vor Ort durchzuführen, dann sollte er zumindest virtuell (über eine Videokonferenz) stattfinden. Mit einer entsprechenden Software können die Teilnehmenden sich dabei auch gegenseitig Zeichnungen, Fotos und Videos zeigen. Und wenn Ihr Team zu groß ist für einen gemeinsamen Workshop? Dann beschränken Sie sich auf das Kernteam, das Leadership Team, und sorgen Sie dafür, dass hier starke persönliche Beziehungen entstehen.

## So gehen Sie in einem Workshop konkret vor

Für Workshops zum Kennenlernen empfehle ich eine Methode, die sich in meiner Arbeit seit Langem bewährt hat. Lassen Sie jedes Teammitglied sich mit zwei vorbereiteten Folien vorstellen: Auf einer Folie wird die berufliche »Lifeline« dargestellt und auf einer anderen die persönliche. Alternativ zu vorbereiteten Folien mit PowerPoint, Keynote oder Prezi können es ruhig auch live gezeichnete Flipchart-Seiten oder Projektionen auf einem interaktiven Whiteboard sein. Hauptsache, die Teilnehmenden präsentieren jeweils ihre beruflichen und ihre persönlichen »Lebenslinien«. Wer will, kann beide Linien am Schluss übereinanderlegen und vergleichen. Das kann besonders spannend sein! Lassen Sie die Mutigsten beginnen. Nach und nach trauen sich dann alle. Meistens ist die berufliche »Lifeline« nicht so interessant wie die persönliche, trotzdem bin ich auch hier immer wieder überrascht, was alles zutage kommt. Da wollte einer zum Beispiel ursprünglich Schauspieler werden, und ein anderer hatte früher als Journalist gearbeitet – die anderen wären niemals darauf gekommen. Allein daraus entstand jede Menge Gesprächsstoff.

### **Methode:**

Machen Sie einen Workshop, und lassen Sie jedes Teammitglied sich mit seiner beruflichen und seiner persönlichen Lebenslinie präsentieren. Legen Sie den Schwerpunkt auf die jeweils größten Erfolge und größten Herausforderungen.

Die persönliche »Lifeline« ist am wichtigsten. Ich rege meistens dazu an, hier sowohl diejenigen Momente zu präsentieren, die die Teilnehmer mit Stolz erfüllten, als auch diejenigen, die für sie die größte Herausforderung darstellten. Zu den stolzesten Momenten zählt vielleicht eine Medaille im Sport oder ein Preis als Hobbykoch. In einem Team hatte ich einmal den Gewinner der Weltmeisterschaft für ferngesteuerte Modellboote – ich hätte nie gedacht, dass es so etwas gibt. Als größte Herausforderung stellte ein anderes Teammitglied die Erziehung seines autistischen Kindes vor. Das war für alle sehr berührend. Übrigens: Fotos und Videos zu teilen ist oft besonders stark. Dank Smartphones geht das im Workshop auch spontan.

In einem meiner Workshops saß einmal ein junger Mann, der Vorstandsmitglied einer deutschen Non-Profit-Organisation war. Seine berufliche »Lifeline« ging kontinuierlich nach oben, die persönliche hatte einige ziemliche Tiefpunkte (siehe Abbildung). Seine Eltern trennten sich, als er fünf Jahre alt war – in der Zeichnung ist es als erstes Tief zu sehen. Er erzählte, wie er erst Klassensprecher, dann in der Kommunalpolitik aktiv war und schließlich seinen »Durchbruch« bei einer Diskussion mit Bundestagsabgeordneten hatte. Als er abends seiner Mutter davon erzählen wollte, fand er sie in Tränen aufgelöst vor. An diesem Tag hatte sie eine Krebsdiagnose bekommen. Die persönliche Lebenslinie fiel steil nach unten.

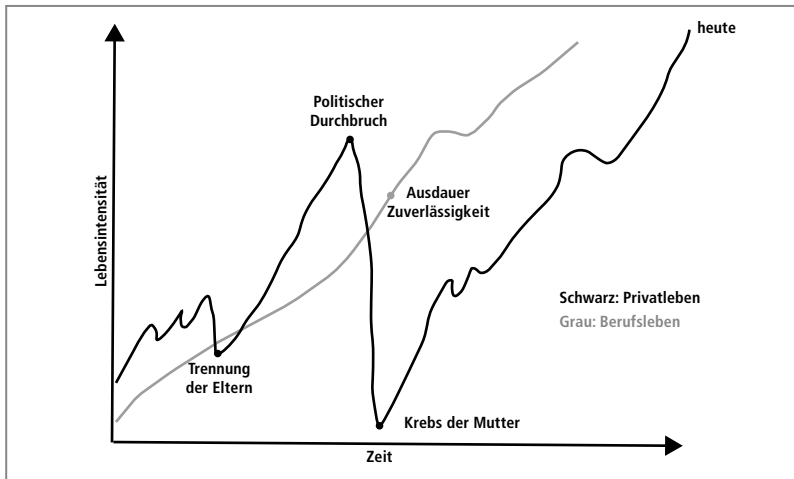


Abb. 2: Workshop-Beispiel einer beruflichen und persönlichen Lifeline

Der junge Mann konnte seine politische Karriere weiter verfolgen, blieb jedoch nahe bei seiner Mutter. Wenn sie sich nicht täglich sahen, dann rief er sie wenigstens an oder meldete sich per Skype. Obwohl seine persönliche Lebenslinie noch einmal fast bei null anfang, war es doch diese Situation, in der er die Charakterstärke und Resilienz entwickelte, die seine Teammitglieder später so sehr an ihm schätzten. Durch den Workshop hatten nun auch alle in seinem Team diesen Zusammenhang erkannt.

## **Deshalb funktioniert dieser Workshop so gut**

Was ist der Trick bei einem Workshop zum Kennenlernen? Die Teammitglieder präsentieren sich mit ihren Höhen und Tiefen. Dabei konzentrieren sie sich besonders auf ihre größten Erfolge, also auf Momente, die sie besonders stolz machen. Das macht ganz viel Mut! Plötzlich wird sichtbar, was jeder im Team schon erreicht hat und welche Herausforderungen er bereits gemeistert hat. Die Menschen empfinden Stolz. Sie erkennen: In der Vergangenheit habe ich schon so viel geschafft, dann werde ich die Herausforderungen, die jetzt im Team anstehen, auch bewältigen.

Innerhalb von 10 bis 15 Minuten findet jedes Teammitglied heraus, was sein Herz berührt. Und jedes Teammitglied lernt das auch über jeden Kollegen und jede Kollegin. So wird die Saat für fruchtbare zwischenmenschliche Beziehungen ausgebracht. Selbst örtlich präsenste Teams, die bereits seit 15 Jahren zusammenarbeiteten, waren verblüfft, was sie mit dieser Methode noch übereinander lernen konnten.

### **Mögliche Agenda bei einem Start-Workshop:**

1. Lifeline-Übung
2. Persönliche Stärken entdecken
3. Ziele erarbeiten und festlegen
4. Ziele zu einer Roadmap zusammenfassen
5. Regeln für strukturierte Kommunikation festlegen
6. Persönliches Commitment jedes Teammitglieds

Mit dem Kennenlernen allein ist es nicht getan – es schafft jedoch die Basis für das Vertrauen in einem virtuellen Team. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, den persönlichen Kontakt der Teammitglieder über die geografische Distanz weiter zu fördern. Der Workshop ermöglicht es, auf der Basis der jeweiligen beruflichen und persönlichen Lebenslinie die einzigartigen Stärken jedes Teammitglieds zu erkennen. Auf dieser Grundlage verpflichtet sich dann jeder Einzelne zu persönlichen Zielen, die zu seinen Stärken passen. Alle sind einmalig und leisten ihren eigenen und unverzichtbaren Beitrag zum Erfolg eines virtuellen Powerteams. Jeder ist ein Stern – und kann leuchten, wenn Stärken und Ziele zueinander passen.

## Interview mit Thorsten Broese

*Thorsten Broese war Topmanager und zuletzt »Group Head of IT Services« bei einem internationalen Konzern mit rund 60 000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von knapp 20 Milliarden Euro. Das Unternehmen ist in 180 Ländern der Welt vertreten und hat seinen Hauptsitz in Großbritannien. Thorstens Schreibtisch stand in Kuala Lumpur. Von dort berichtete er direkt an den CIO (Chief Information Officer) im Konzernvorstand. Über 42 000 Mitarbeiter auf dem gesamten Globus arbeiteten täglich mit der IT, für die Thorsten verantwortlich war. Zu seinen größten Erfolgen zählen die Vereinheitlichung der weltweiten IT und die Einführung von Cloud-Services. Thorsten hat globale Teams mit Beteiligten in mehr als 150 Ländern geleitet. Durch seine Change-Projekte konnten Unternehmen Hunderte Millionen Euro einsparen. Was mich an Thorsten jedoch am meisten beeindruckt, ist die Bescheidenheit, die er sich bewahrt hat. Aus dieser Haltung heraus tritt er jedem einzelnen Teammitglied auf der Welt mit großem Respekt gegenüber.*

### ■ Wer bist du und was machst du? Beschreibe dich doch einmal selbst!

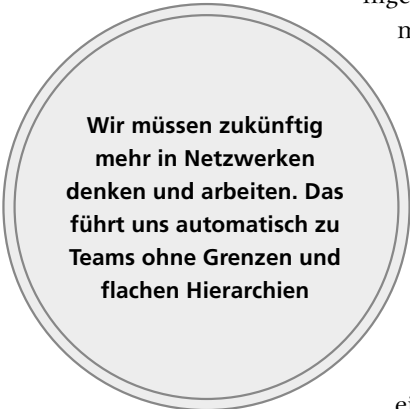
Ich bin 52 Jahre alt, verheiratet, habe zwei Söhne und lebe in einer Stadt in der Nähe von Hamburg. Neben meinem Berufs- und Familienleben bin ich gerne in der Natur und halte mich körperlich fit mit Laufen, Radfahren und Wandern. Als Deutscher liebe ich natürlich

schnelle Autos. Gutes Essen (also mehr als Sauerkraut und Würstchen) und guten Rotwein schätze ich auch.

Vor vielen, vielen Jahren habe ich Mathematik und Informatik studiert. Seitdem habe ich bei unterschiedlichen Unternehmen gearbeitet. Das reicht von sehr kleinen Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern bis hin zu Konzernen mit über 60 000 Angestellten. Auch bin ich eine Zeit lang selbstständig gewesen.

In der IT hatte ich zunächst unterschiedliche Rollen inne – vom Analysten über den Datenbank-Administrator und den Programmierer bis hin zum Projektmanager. Doch während der vergangenen 20 Jahre ging es bei mir beruflich mehr darum, globale Teams zu leiten.

Vor einigen Monaten habe ich beschlossen, meine Arbeitsweise zu verändern, und ein Sabbatical begonnen. Es gibt noch eine Menge, das ich machen möchte und mit dem ich nicht warten möchte, bis ich alt und in Rente bin. Ich glaube ohnehin, dass die traditionelle Arbeitsweise und die Karriere in großen Konzernen nicht mehr die besten Antworten auf die Herausforderungen unserer Welt sind. Wir müssen zukünftig mehr in Netzwerken denken und arbeiten. Das führt uns automatisch zu Teams ohne Grenzen, flachen Hierarchien und virtuellen Teams.



**Wir müssen zukünftig  
mehr in Netzwerken  
denken und arbeiten. Das  
führt uns automatisch zu  
Teams ohne Grenzen und  
flachen Hierarchien**

### ■ Welche Erfahrungen hast du mit virtuellen Teams gemacht?


Ich war bereits Ende der Neunzigerjahre Teil von virtuellen Teams, die in den USA, Großbritannien, den Niederlanden, Italien und Deutschland saßen. Wir arbeiteten gemeinsam für Kunden auf der ganzen Welt. Zu dieser Zeit ging es hauptsächlich um Projektarbeit. Wir entwickelten und unterstützten IT-Systeme. Während der späten Neunziger wurde Open Source in der IT ziemlich populär, und jetzt konnten virtuelle Teams zum ersten Mal zeigen, was in ihnen steckte.

Seit diesen frühen Tagen habe ich immer mehr Erfahrung mit virtuellen Teams gesammelt. Es ging zunehmend über reine Projektteams hinaus. Ich hatte dann auch virtuelle Teams innerhalb der Linienorganisation. Stets ging es über geografische Grenzen, Zeitzonen und

Kulturen hinweg. Es endete damit, dass mein letztes Team sich über 60 verschiedene Länder und noch mehr Städte auf der Erde verteilte.

Für mich geht es bei virtuellen Teams jedoch um viel mehr als darum, dass sich die Mitarbeiter über verschiedene Länder verteilen und die Teammitglieder einen unterschiedlichen Hintergrund haben. Ich nenne hier einmal nur einen weiteren Aspekt: Die Teams befinden sich heute nicht nur an unterschiedlichen Orten, sondern sind auch immer seltener Teil derselben Organisation. In vielen Projekten hat man die fest angestellten Mitarbeiter aus der eigenen Organisation und genauso Freiberufler, Berater, Angestellte von Dienstleistern und von Partnern und sehr oft auch noch Kunden.

Ich habe mehr als zehn Jahre im Bereich IT-Services verbracht, wo Outsourcing eine sehr große Rolle spielt. Dort muss sich eine Führungskraft stark auf die externen Unternehmen verlassen können. Oft hat man es mit zweimal oder dreimal so vielen Mitarbeitern im Partnerunternehmen zu tun wie im eigenen Unternehmen. »New leadership« bedeutet für mich auch, dass ich als Führungskraft weiß, wie ich auf diese Leute Einfluss nehmen und sie führen kann. Denn alle sind gleich wichtig dafür, dass man seine Ziele erreicht.



**»New leadership«  
bedeutet für mich auch,  
dass ich als Führungskraft  
weiß, wie ich auf Freiberufler,  
Berater, Angestellte von  
Dienstleistern und auf  
Kunden Einfluss nehme.**

#### ■ Welche deiner Erfolge als Führungskraft und Unternehmer machen dich besonders stolz?

Während der vergangenen fünf Jahre gab es bei uns im Konzern ein großes Veränderungsprogramm in der IT. Bevor wir uns auf den Weg gemacht haben, hatten wir höchst unterschiedliche Arten und Weisen, um unsere mehr als 40 000 Anwender in 180 Ländern der Welt zu unterstützen. Unser Ziel war es dann, so gut wie alle Rechenzentren, Netzwerke, Callcenter, Software-Services und so weiter zu verändern und so viel wie möglich zu zentralisieren. Wir haben Dienste zu externen Partnern verlagert, Prozesse angepasst und die gesamte Organisation damit effizienter gemacht. Das sollte nicht nur sehr viel Geld

einsparen, sondern auch eine schlankere und agilere Organisation ermöglichen. Es ging um zukunftsichere Technologien und Dienste. Und dieser enorme Wandel musste in Echtzeit geschehen, ohne dass die Geschäftsprozesse unterbrochen werden konnten. Eine Art Operation am offenen Herzen, die nur eine sehr, sehr kleine Anzahl von Unternehmen der Welt bisher geschafft hat.

An dem Programm waren einige hundert Menschen beteiligt, an vielen verschiedenen Orten, mit sehr verschiedenen Hintergründen und über viele Unternehmensgrenzen hinweg. Das waren virtuelle Powerteams in Reinkultur! Vor gerade einmal zwölf Monaten haben wir dieses Programm erfolgreich beendet und die erwarteten Ergebnisse erzielt, ohne dass das Geschäft in irgendeiner Weise gestört worden wäre. Im Gegenteil, die Servicequalität und das, was wir den »geräuschlosen Betrieb der IT« nennen, hatte sich deutlich verbessert. Eine große Erfolgsgeschichte und eine, die nur mit einem großartigen virtuellen Team möglich war. Das Team wurde zusammengehalten durch übergreifende Ziele, überragendes Engagement auf allen Ebenen und eine ganze Reihe von stillen Helden vor Ort. Nicht zu vergessen die großen Parties, mit denen wir unsere Erfolge gefeiert haben.

### ■ **Wie motivierst du dein Team?**

Ich glaube, bevor du ein Team oder ein Individuum motivieren kannst, musst du sicherstellen, dass die Basics stimmen. Zum Beispiel solltest du eine Umgebung schaffen, in der Menschen sich trauen, sich frei auszudrücken, Neues auszuprobieren und Grenzen zu verschieben. Ich glaube sehr stark an so eine positiv motivierende Umgebung. Mitarbeiter, die Angst haben, werden nicht ihre maximale Leistung abliefern und sind schwer zu motivieren.

Menschen möchten einbezogen werden, deshalb habe ich versucht, so viel wie möglich an Wissen und Informationen mit Mitarbeitern zu teilen. So ist eine Umgebung des Vertrauens entstanden, in der auch alle Teammitglieder Informationen und Wissen teilen können.

In vielen Teams breitet sich Frust aus, weil die Ziele nicht klar sind. Deswegen sollte man sicherstellen, dass Ziele glasklar und mit den höheren Zielen des Unternehmens im Einklang sind, um Verwirrung zu vermeiden. Wenn es eben möglich ist, sollte man die strategischen und jährlichen Teamziele und die individuellen Ziele gemeinsam mit dem Team entwickeln.