

Der Einsatz von Collaboration-Tools im Change-Prozess

von Margret Klinkhammer, Stephan Rathgeber, Michael Schneider und Christina Bruns

Zusammenarbeit in virtuellen und interkulturellen Teams

von Lothar Wüst

aus dem Werk

Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten

von Margret Klinkhammer, Franz Hütter, Dirk Stoess und Lothar Wüst

2. Auflage 2018, Haufe Freiburg / München



HAUFE.

COR-Essentials: Wichtige Qualitäten zur Gestaltung Ihres Veränderungsprozesses

Von Margret Klinkhammer, Franz Hütter, Dirk Stoess und Lothar Wüst

Der Titel unseres Buchs „Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten“ weist darauf hin, dass nicht alles planbar ist. Veränderung passiert, kann nicht ursächlich einer Person oder einem Kreis von – im Nachhinein als mutig, leichtsinnig oder unbedarft bewerteten – Personen zugeschrieben werden. Denn Veränderung ist ein kommunikatives Gemeinschaftswerk der gesamten Organisation, ein soziales Ereignis, das besteht

- aus *Variation* von Entscheidungen: „Wie wäre es, wenn wir stattdessen ...“,
- aus *Selektion*: „Ich nehme die Idee an, lasst uns das probieren ...“ und
- aus wiederholender Bestätigung – *Retention* – der Auswahl: „Das funktioniert ja, wir wiederholen es immer wieder bis zur Abwahl ...“.

Veränderung in einer VUKA-Welt (**V**olatil, **U**nsicher, **K**omplex, **A**mbivalent) heißt: Aufmerksam sein, nachfragen, beobachten und sich der bewertenden Beobachtung vieler anderer stellen. Es heißt, sich dem Dialog zu öffnen, sich der eigenen und fremden Bedürfnisse bewusst zu werden, zu verhandeln, nachzugeben, andere zu enttäuschen und oft auch die eigene Bedürfniserfüllung – bewusst reflektierend – zurückzustellen. Da nicht alle Wünsche erfüllt werden können und zum Wohle des Ganzen oder der zukünftigen Generationen Verzicht ausgeübt werden muss.

Change ist nur im gelingenden Miteinander möglich. Denn die Welt ist für einen alleine oder wenige Auserwählte viel zu komplex. Es gibt keine Garantie für gelingenden Change. Doch kann – unserer Erfahrung nach – die Wahrscheinlichkeit für ein gelingendes Miteinander erhöht werden, indem bewusst und gezielt markante Veränderungsqualitäten entwickelt werden. Unter den COR-ESSENTIALS® verstehen wir diejenigen Qualitäten, die für Mensch, Team und Organisation unabdingbar sind, um einen Veränderungsprozess zu einem erfolgreichen, ganz individuell messbaren Abschluss zu führen. Das Modell ist ein Spiegelbild dessen, wie wir uns die Luhmann'sche Systemtheorie in Kombination mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zu eigen gemacht haben. Ergänzt um all das, was es nach unserer Erfahrung aus langjähriger Führungs- und Veränderungspraxis braucht, damit Changeprozesse eine Chance auf Gelingen haben. Und eingebettet in die Changeprozessmodelle von Schein (1995 bezugnehmend auf Lewin, 2002), Kotter (2012, 2014) und vielen anderen, auf die seit Jahrzehnten, Orientierung suchend Bezug genommen wird.

Das COR-ESSENTIALS-Modell bildet nicht die Realität ab, sondern lenkt unseren Beobachtungsfokus und gibt uns Orientierung, damit wir uns mit unseren Kunden und Mitarbeitern über Wahrnehmungen, Hypothesen und potenzielle Zukunftsszenarien anschlussfähig austauschen können.

Wir stellen das Modell kurz im Überblick vor, damit Sie unsere Beobachtungen und Fragen, Hypothesen und Anregungen im folgenden Praxiskapitel zum Einsatz von Collaboration Tools besser einordnen können. Die genaue Herleitung sowie die neurowissenschaftliche und systemtheoretische Fundierung der einzelnen Qualitäten sind in unserem Buch ausführlich beschrieben.

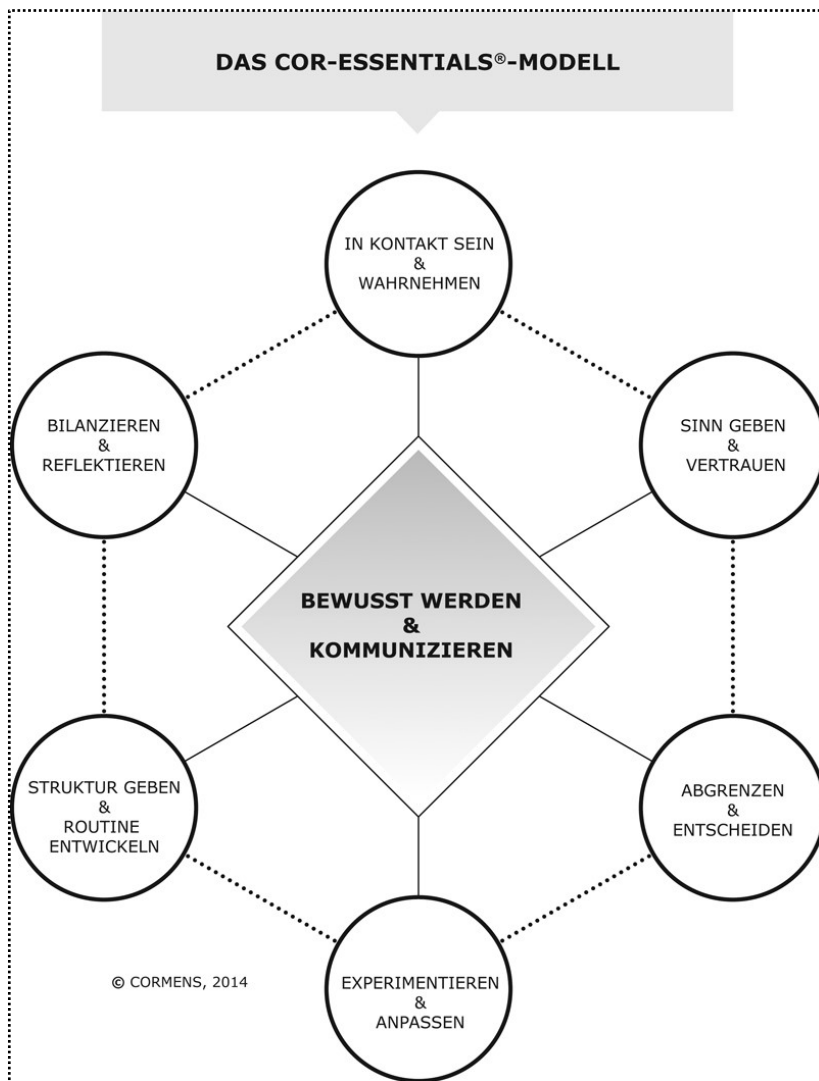


Abb.1: Das COR-ESSENTIALS-Modell, 2014, Klinkhammer/Hütter

- **In Kontakt sein und wahrnehmen:** Darunter verstehen wir die bewusste Gestaltung von Kontaktmöglichkeiten, die durch Vielfalt (Diversität) der Beobachter geprägt sind sowie von fokussierter Aufmerksamkeit nach außen und nach innen. Es geht darum, die Sinne zu schärfen, bislang Unbeobachtetes über die Wahrnehmungsschwelle zu heben und den Mut zu haben, diese Beobachtungen mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten auszutauschen.
- **Sinn geben und vertrauen:** Dem, was und wem wir begegnen, schreiben wir Sinn zu und geben uns und anderen damit Orientierung. Dabei konstruieren wir Sinn durch die

Bearbeitung der drei von Luhmann beschriebenen Dimensionen: der inhaltlichen, zeitlichen und sozialen Dimension. Fehlende Sicherheit, Planbarkeit und unvollständige Informationen über Dinge und Personen sowie die Folgen unserer Handlungen ersetzen wir durch Vertrauen in Personen unserer Wahl und Zuversicht in die zielführende Vernetzung unserer Fähigkeiten, riskierend enttäuscht und hoffen, bestätigt zu werden.

- **Abgrenzen und entscheiden:** Aktive Abgrenzung hält Unternehmen und Unternehmenseinheiten, Teams und Individuen in ihrer Eigenständigkeit und Handlungsfähigkeit operativ aufrecht. Gleichzeitig berücksichtigend, dass sie füreinander wichtige Ressource und strukturell gekoppelt sind. Entscheidungen halten Organisation und ihre „Subsysteme“ (Teams, Communities, etc.) aufrecht. Dazu gilt es sicherzustellen, dass die für diese Situation und den Kontext passenden Personen – als Autor, Adressat oder Thema – in die Kommunikation einbezogen werden.
- **Experimentieren und anpassen:** Ist die Wahl für evolutionäre Veränderung getroffen, so gilt es, die Aufmerksamkeit auf das Neue zu konzentrieren, ohne das Alte fahrlässig aus dem Blick zu lassen. Bei revolutionären Veränderungen ist dagegen ein Blick zurück oder zur Seite, ein emotionales Nachhängen „Was hätte alles sein können?“ eher kontraproduktiv – hier ist aussteigen statt umsteigen angesagt. Wo immer möglich, probieren wir aus, lernen, passen an, bevor wir Veränderungsmaßnahmen in die Verfahrensroutine übergeben. In Krisenzeiten gilt es aber auch einfach einmal zu springen, ohne Rückfahrchein. Doch auch hier ist vorheriges Probehandeln – und wenn es nur im Gedankenexperiment geschieht – wichtig.
- **Struktur geben und Routinen entwickeln:** Entscheidungen und Verhaltensweisen verankern sich durch Wiederholung in der Tiefenstruktur der Organisation, von Teams und Individuen. Sie werden handlungsorientierend und lösen alte Gewohnheiten ab. Routinen und Strukturen, wie zum Beispiel „Wenn-Dann“- oder „Um-zu“ Programme, Handlungsanweisungen, Denkschemata oder vertraute Personen und Abstimmungs- bzw. Abwägungsprozesse geben Orientierung. Auf eine Phase des Umbaus und der Instabilität muss daher eine Phase der Restabilisierung erfolgen, um die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.
- **Bilanzieren und reflektieren:** Handeln wird nun um Beobachten ergänzt: Es gilt zu bilanzieren und zu reflektieren, ob das, was in unsere Gewohnheit übergegangen ist, was Struktur und Routine geworden ist, was sich in organisationalen und neuronalen Autobahnen manifestiert hat, auch weiterhin zielführend ist. Hier muss „ich“ als Organisation Abstand gewinnen, bildlich gesprochen aus dem Weltraum auf die Erde schauen und mich nüchtern den Konsequenzen meiner Entscheidungen und meines Handelns stellen. Ergebnis dieser Reflexions- und Bilanzierungsprozesse können auch dokumentierte Lessons Learned ebenso wie Good Practices sein, die für die weitere Optimierung und für neue Veränderungsvorhaben von großem Nutzen sein können.
- **Bewusstwerden und kommunizieren:** Veränderung ist nach Luhmann beobachtete Veränderung. Nur das kann als Veränderung – als anders als bisher – unterschieden

werden, was die Wahrnehmungsschwelle überstiegen hat. Es gelangt nur über Kommunikation, über Kommentare aus der Beobachtung des Einzelnen in die Aufmerksamkeit vieler. Und gleichzeitig gilt: „Alles, was kommuniziert wird, muss durch den Filter des Bewusstseins in der Umwelt des Systems laufen“ (vgl. Luhmann, 2017, S. 261).

1 Der Einsatz von Collaboration-Tools im Change-Prozess

Von Margret Klinkhammer, Stephan Rathgeber, Michael Schneider und Christina Bruns

Auf der Suche nach Firmen, die in ihrer Organisation zur Unterstützung von Teams und Communities bereits aktiv *Collaboration-Tools* nutzen, sind wir auf das Projekt „Google Apps for Business“ (kurz: Google Apps) der ManpowerGroup aufmerksam geworden. Mit unserem COR-ESSENTIALS®-Modell im Hinterkopf haben wir den Austausch mit den deutschen Projektverantwortlichen Stephan Rathgeber, Michael Schneider und Christina Bruns gesucht, um Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren, aber auch Hürden und noch ungelöste Probleme herauszuarbeiten. Selbst- und Fremdbeobachtungen haben wir in Hypothesen verpackt und uns wieder mit den Projektverantwortlichen ausgetauscht. Selten haben wir - so unsere Außenwahrnehmung - so deutlich wahrgenommen, dass Individuum, Teams und Organisation eine Überlebenseinheit bilden. Und auch, dass diese Überlebenseinheit ihren Veränderungsprozess nur mit sehr achtsamen Blicken auf ihre Umwelten - mit Konzentration auf Ökonomie (z. B. Markt, Kunde, Rentabilität) und Ökologie (z. B. privates und familiäres Umfeld der Mitarbeiter, eigene psychische und physische Gesundheit) - erfolgreich bewältigen kann.

Unsere Hypothesen haben keinen Anspruch auf Wahrheit. Denn wir halten es mit Schlippe und Schweitzer (1998, S. 117): Es geht „nicht darum, *die eine* richtige Hypothese zu finden. Vielmehr führt gerade die Vielfalt der Hypothesen auch zu einer Vielfalt von Perspektiven und Möglichkeiten“. Hypothesenbildung ist ein technisches Hilfsmittel, eine „*Neugierhaltung* aufrechtzuerhalten“ (Schlippe & Schweitzer 1998, S. 121). Unsere Hypothesen geben auch Ihnen, so hoffen wir, Anhaltspunkte für eigene Beobachtungen und Überlegungen, sollten Sie voller Neugier *Collaboration-Tools* einsetzen wollen oder ihren Einsatz reflektieren. Im Abstand von zwei Jahren haben wir im Mai 2017 die Hypothesen überprüft, die Umsetzung des Change-Prozesses gemeinsam reflektiert und die neuesten Erkenntnisse inklusive der aufgetretenen Probleme in diesen Artikel integriert.

1.1 Der Projektauftrag: Ein Collaboration-Tool für die ManpowerGroup

MAPS. Dieses Akronym steht für „Manpower Annual People Survey“ und beschreibt die jährliche Mitarbeiterbefragung der global mehr als 30.000 Mitarbeiter der ManpowerGroup. Ergebnis dieser Befragung aus den Jahren 2012 und 2013: Mitarbeiter und Führungskräfte sind mit veralteten und uneinheitlichen Systemen unzufrieden, Veränderung wird im Unternehmen schlecht gehandhabt, Kommunikation ist unzureichend, die natürlichen Synergien innerhalb der Markenfamilie der ManpowerGroup können nicht entwickelt werden, das Silo-Denken wird durch veraltete Prozesse und Technologie befördert.

Es gehört zur Vision der ManpowerGroup, im Wertekanon „Mensch, Wissen, Innovation“ eine offene Organisation zu sein, in der über *Collaboration*, *Agility* und *Simplification* beste Performance ermöglicht wird. Die Organisation ist ergebnisorientiert, schätzt und vertraut

verschiedenen Perspektiven, schafft Raum für Konflikte und agiert nach der Prämisse, nicht alles selber erfinden zu müssen.

Aus dem Delta zwischen Vision und Realität ergibt sich folgende Reise: Die ManpowerGroup braucht eine besser verbundene und kollaborative Organisation über alle Geschäftsbereiche, Funktionen und Regionen hinweg. Zur Vereinfachung von operativem Geschäft und Kommunikation, zur Senkung von Kosten und zur Steigerung von Geschwindigkeit, Produktivität und Performance wird neue Technologie zum Einsatz kommen. Die Lösung soll darüber hinaus Spaß machen und Zusammenarbeit in Echtzeit über alle Grenzen hinweg ermöglichen. Sie soll aktuell sein und die Bedürfnisse der weltweiten Nutzer befriedigen. Und sie soll kosteneffizient sein und den Ansprüchen an ein modernes Dienstleistungsgeschäft genügen.

Das Global-Information-Systems-Team hat im vierten Quartal 2013 verschiedene Technologieplattformen analysiert, um die passende Lösung zu finden. Gemeinsam mit dem Executive Management wurde entschieden, dass *Google Apps for Work* die am besten geeignete Lösung für die Anforderungen der ManpowerGroup ist. Google Apps wurde aufgrund seiner zentralen Plattform gewählt, die vertraut und einfach zu erlernen ist und eine Vielzahl interaktiver Tools bietet. Es ist Cloud-basiert und ermöglicht es Nutzern, auf einfache Weise über den eigenen Computer oder ein mobiles Gerät zu kommunizieren und Informationen zu teilen: an jedem beliebigen Ort, auf jedem beliebigen Gerät.

Bei der ManpowerGroup wurden im ersten Schritt unter dem Projektnamen „Go Google“ die drei zentralen und miteinander integrierten Bausteine Drive, Plus und Hangout implementiert:

- In **Google Drive** können Textdokumente (Docs), Präsentationen (Slides) und Tabellen (Sheets) in Echtzeit freigegeben und bearbeitet werden. Dadurch arbeiten alle Kollegen gemeinsam an derselben Version eines Dokuments und brauchen nie mehr den Speicher-Button - viel besser: Es gibt ihn gar nicht mehr. Weiterhin können auf einfachste Weise Umfragen erstellt und automatisch ausgewertet werden.
- **Google+** ist ein öffentliches soziales Netzwerk, welches durch spezielle Einstellungen rein firmenintern genutzt werden kann. Es ermöglicht die Erstellung eines persönlichen Profils, das Suchen, Finden und den direkten Kontakt mit Kollegen in der ganzen Welt. Kommuniziert wird über „gehirnfrendliches“ Posten (kurze Texte, optimalerweise ergänzt durch Bild, Video oder Hyperlink), das Kommentieren, Teilen und „Liken“ von Texten, Bildern und Videos sowie das themenfokussierte gemeinschaftliche Arbeiten in Communities.
- Mit **Google Hangout** kommunizieren Kollegen über Sprach- und HD-Videokonferenzen sowie Instant-Messaging miteinander. Schnell, einfach und über alle Devices hinweg.

Für die deutsche Organisation war die Einführung von *Google Apps for Business* eine Überraschung. Ganz besonders das Nichtvorhandensein eines ausgeklügelten Projektplans. Es gab ihn einfach nicht. Das war neu. Nach den agilen Prinzipien „Trial and Error“ und „voneinander Lernen“ sollte anhand einer groben Timeline das komplette System global ausgerollt werden.

1.2 Hypothesen zur wirksamen Arbeit mit Collaboration-Tools

Die Lernerfahrungen aus dieser massiven kulturellen Veränderung innerhalb der globalen Organisation der ManpowerGroup können aus Sicht von CORMENS und ManpowerGroup Deutschland erfolgreich auch bei der Einführung von anderen Veränderungsprojekten angewendet werden. Dies möchten die Autoren auf den nächsten Seiten anhand zugespitzter Thesen und Beispielen aus der Unternehmenspraxis nachweisen.

Wir haben gemeinsam die Change-Erfahrungen anhand des COR-ESSENTIALS®-Modells reflektiert. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und analysiert. CORMENS hat, die Beraterbrille tragend, einige Hypothesen formuliert, die wir dann wieder gemeinsam intensiv diskutiert haben. Einige Diskussionsergebnisse sind in diesem als *shared document* entstandenen Text festgehalten - als Beobachtung eines Projekt-Ist-Stands und noch offener, potenzieller Handlungsfelder für ManpowerGroup Deutschland: für die Organisation, das Projektteam, aber auch für jede einzelne Führungskraft und jeden einzelnen Mitarbeiter. Wohl wissend, dass sich in den Hypothesen und unserer Diskussion nicht nur Berater- und Unternehmensperspektive widerspiegeln, sondern auch die unterschiedlichen Perspektiven mehrerer Generationen: die der Baby Boomer (Interviewerin) einerseits sowie der Generation X und Generation Y auf Seiten des Projektteams.

Google Apps ist im Juli 2014 in Deutschland eingeführt worden. Begeisterte Mitarbeiter und Führungskräfte nutzten es in den ersten Monaten sehr aktiv als *Early Adopters* in ihrer täglichen Arbeit. Sie ebneten den Weg, waren Schrittmacher für die gesamte Organisation. Ihnen helfen, so unsere Beobachtung, ihre angeborene Neugier, ihr Interesse und ihre von Jugend an aufgebaute Vertrautheit mit den sozialen Medien. Bei der Übertragung der Begeisterung der *Early Adopters* auf weitere Teile der Organisation nutzten sie „Altbewährtes“ - etwa das bekannte und akzeptierte Format der Schulungs-Webinare durch Christina Bruns -, um diese Neuerung bekannt und Kolleginnen und Kollegen damit vertraut zu machen. Während dieser Webinar-Phase stieg die *Adoption Rate* signifikant an.

Für die Mehrheit der Mitarbeiter und Führungskräfte ist Google Apps aber nach wie vor nur ein Arbeitsmittel, das man nutzen kann, aber nicht nutzen muss. Auch wenn eine Betriebsvereinbarung seit ihrer Veröffentlichung die Nutzung als verpflichtend vorgibt. Bis auf Weiteres sind nämlich noch beide Systeme (Altsystem Microsoft/Neusystem Google Apps) im Einsatz, wobei allen Beteiligten klar ist, dass auf Dauer nur der Wechsel auf ein einheitliches System zu den wirtschaftlich notwendigen Synergien führen wird. Es gilt daher, auch die Mehrheit der Mitarbeiter zu überzeugen, sie begleitend über Trainings und Eins-zu-eins-Gesprächen zu qualifizieren. Der ein oder andere wird eventuell auch über eine individuelle Zielvereinbarung zur Google-Apps-Nutzung angehalten werden müssen.

Obwohl Google Apps eigentlich „nur“ ein Arbeitsmittel ist, so verändert seine Einführung auch die Art der formellen und informellen Zusammenarbeit (*Collaboration*). Es beschleunigt das organisationale Leben und stellt die Eigenverantwortung der Mitarbeiter immer mehr in den Fokus. Das Top-Management lebt bereits ein bereichs-, hierarchie-, länder- und

kulturübergreifendes Miteinander vor und schafft durch das neue, global vernetzende IT-System Fakten. Doch das Verständnis für den *Cultural Change* ist noch lange nicht auf allen Führungsebenen verankert.

Hypothese 1

Ausnahmslos alle Führungskräfte und ihre Vertrauenspersonen sind Vorbild - im Wechsel zur virtuellen Kontakt- und Beziehungsgestaltung, aber auch im Festhalten an Tradiertem.

Google Apps ermöglicht weltweites Sehen und Gesehen werden. Es sorgt für Transparenz darüber, inwieweit Führungskräfte, ihre Assistenzen und Vertrauenspersonen die *Collaboration-Tools* für ihre eigene Arbeitsorganisation nutzen. Und ob sie durch ihre Präsenz und Aktivität in Google Apps hierarchieübergreifend Kontaktmöglichkeiten anbieten und suchen, sich öffentlichen Diskussionen und Beobachtungen stellen und der Kultur der Kollaboration inhaltlich, sozial und zeitlich Bedeutung einräumen. Wahrnehmbar ist, ob sie zeitsparend Hangout-Korrespondenz einsetzen statt teure Telefonkonferenzen, aufwendige PowerPoint-Präsentationen oder abgespeckte Slide-Präsentationen entwerfen, ob sie Dokumente mit anderen teilen („sharen“) anstatt große E-Mail-Anhänge zu versenden, selbst Nachrichten posten und aktiv bereichsübergreifend mit Kollegen in Kontakt gehen, indem sie Posts von anderen bewerten durch „+“ (bestätigen, „liken“), „weiterleiten“ (aufmerksam machen), „bestärkendes kommentieren“ (Aussagen bekräftigendes *Following*) oder öffentlich in themenspezifischen Communities mitdiskutieren.

Es wird für alle sichtbar, welche Führungskräfte den Wechsel zu Google Apps leben, ihn verinnerlicht und in ihre Selbstorganisation übernommen haben - und welche nicht. Und solange nicht ausnahmslos jede Führungskraft Google Apps nutzt, können Mitarbeiter mit hierarchischer Legitimation noch ihre alte Arbeitsweise beibehalten. Denn im Unterschied zu früher, also zu der Zeit vor der transparenten virtuellen Welt, sind heute nicht mehr nur die eigenen Führungskräfte Vorbild: Jetzt sind Führungskräfte aller Bereiche und Hierarchiestufen - und auch international - von jedem beobachtbar und kontaktierbar. Sie wirken in alle Richtungen als *role model*, ermöglichen oder verzögern Change durch Imitationslernen. Ihre Haltung gegenüber Google Apps - als Tool und als verkörperte Zusammenarbeit - ist feststellbar an der Aktualität und Attraktivität ihres Kurzprofils, an der Anzahl der Views (Sichtbarkeit im Netzwerk), der „+“-Bewertungen und der *Follower* (ihre Posts werden weitergeleitet, weil sie als bedeutsam für die Organisation eingestuft werden). Eine Umkehr ist nicht möglich, das IT-System ist weltweit eingeführt. So macht auch ein Sich-heraushalten und Abwarten keinen Sinn. Stattdessen ist jede Führungskraft aufgefordert, ihre eigene Umsetzung der Google-Apps-Nutzung zu gestalten.

Aus Eigeninteresse muss jede Führungskraft für sich entscheiden, wie präsent sie bei welchen Themen, in welchen Communities und zu welchen Gelegenheiten sein will. Damit sie weiterhin - sichtbar - eine Person mit Einfluss, ein Influencer, gemessen an der Anzahl der Follower, bleibt. Und sie bestimmt, von welchen Themen und von wem sie sich bewusst abgrenzt.

Da Führungskräfte häufig in Sitzungen, Mitarbeitergesprächen oder beim Kunden weilen, werden ihre Assistenzen und Vertrauenspersonen noch mehr als bisher zur kommunikativen Schaltzentrale der Führungskräfte. Sie sollten daher mit hoher Priorität in der Nutzung von Google Apps ausgebildet und für die Wirkungen virtueller Kommunikation (vgl. auch Hypothese 2) sensibilisiert werden. Technische Begeisterung ist nützlich, doch reicht sie allein bei Weitem nicht aus, um sich kompetent im virtuellen Netzwerk zu bewegen. Kommunikation in sozialen Netzwerken muss, damit Begeisterung Nachahmer findet und ansteckend wirkt, auch anschlussfähig sein. Sie muss viele Beobachter ansprechen und die Bedürfnisse unterschiedlichster Mitarbeiter (Alter, Geschlecht, Bildung, kultureller Hintergrund) respektieren. Dazu braucht es eine fundierte Ausbildung und Sensibilisierung der *Influencer* sowie wertschätzende Feedbackprozesse, in denen nicht-adäquates Verhalten deutlich und gesichtswahrend im vertrauensvollen Rahmen thematisiert und im Sinne eines *Experimentierens und Anpassens* verbessert werden kann (vgl. auch Hypothese 4).

Ausnahmslos jede Führungskraft und ihre jeweiligen Vertrauten, zum Beispiel ihre Assistenzen, sind mit Fokus auf ihre Google-Apps-Nutzung beobachtbar. Nicht nur von ihren Mitarbeitern, auch von den Kollegen im Führungskreis - weltweit. Jede Führungskraft bezieht durch ihre Google-Apps-Nutzung auch zum kollaborativen Ansatz Stellung und macht wahrnehmbar, auf welche Themen sie ihre Aufmerksamkeit fokussiert. Will sie den Anschluss nicht verlieren und ihre Teams für eine Kultur der Zusammenarbeit öffnen, muss sie aktiv ihre Google-Apps-Nutzung gestalten. Indem sie beispielsweise für sich „Google-Routinen und -Zeiten“ entwickelt, um die virtuelle Kommunikation mit dem immer größer werdenden Google-Apps-Netzwerk aufrecht und zeitnah aktuell zu halten.

Zur Unterstützung des Verinnerlichungsprozesses von Google-Apps und zur Sensibilisierung bei jeder Führungskraft waren bereits zahlreiche Maßnahmen für 2015 und 2016 geplant und weitere werden aufgrund dieser Reflexion als zentrale Bestandteile in den Projektplan zeitnah integriert:

- Nach der erfolgreichen Einführung 2014 lag der Fokus in 2015 klar auf „Google in Action“, also der automatischen Integration von Google Apps in die täglichen Arbeitsprozesse, derzeit ist diese Maßnahme vor allem auf die Führungskräfte in ihrer Vorbildrolle ausgelegt.
- Starke persönliche Einbindung aller Assistenzen und Vertrauenspersonen der Führungskräfte (von den Geschäftsführern bis zu den Teamleitern) über Trainings und die wiederkehrende direkte Ansprache durch das Projektteam und andere *Influencer* erzeugt - so die Überzeugung - soziale Resonanz innerhalb des Unternehmens. Hierzu gehören auch

das Geben von bestärkendem Feedback sowie konkrete Beratung zum Aufbau von Google-Apps-Routinen und -Inhalten.

- In Einzelfällen, entweder auf Wunsch der Führungskraft oder aufgrund der Initiative des Projektteams (z. B. bei auffälliger Nicht-Nutzung) gibt es eine individuelle Begleitung in einer Eins-zu-eins-Lernsituation. Auch und gerade innerhalb sozialer *Collaboration-Tools* ist das direkte Lernen von einem Kenner des Systems zwingend notwendig für die erfolgreiche Übernahme in den täglichen Arbeitsprozess.
- Auf Basis des direkten Lernens ist bei der ManpowerGroup eine Erweiterung des Mentoring-Programmes angedacht. Dabei liegt die Idee zugrunde, dass digital-affine *Young Professionals* ihr bewusstes und unbewusstes Tool-Wissen in Austausch gegen die Begleitung einer erfahrenen Führungskraft bringen. So lernen beide - je nach Situation und Rolle - voneinander.
- *Collaboration* und damit natürlich auch Google Apps hat höchste Priorität innerhalb der ManpowerGroup. Es ist Chefsache. Herwarth Brune, Vorsitzender der Geschäftsführung, ist offensiver Vertreter und - viel wichtiger - aktiver Anwender von Google Apps. Diese Vorbildfunktion, der „Social Imperative for CEOs“ (vgl. Webershandwick 2015), hilft bei der *Adoption Rate* und eliminiert Ausreden auf allen Führungs- und Mitarbeitererebenen.
- Die geschlossene Google-plus-Community des Strategischen Führungskreises und das bewusste Aufnehmen von *Collaboration*-Themen rund um Google Apps (Best Practices aber auch Kritisches) auf die Agenda der halbjährlichen Management-Off-Sites unterstützen den Annahmeprozess im Führungskreis.

Hypothese 2

Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter steigt erheblich. Über Selbststeuerung und Selbstentwicklung gelingt Aufbau und Ausbau einer professionellen Ich-Identität - nicht nur in der digitalen Welt, hier aber für alle sichtbar.

Auch die Mitarbeiter werden über Google Apps weltweit wahrnehmbar. Theoretisch kann sich jeder mit jedem weltweit vernetzen, Kontakte aufbauen und Diskussionen und Aktivitäten entfalten. Mehr denn je liegt es daher in der Eigenverantwortung eines jeden, seiner professionellen Ich-Identität ein Gesicht zu geben, sich durch Übernahme von sinnstiftenden Themen zu positionieren und gelingende „virtuelle“ Begegnungen zu gestalten. Eigenverantwortung bezieht sich dabei auch auf die Organisation der räumlichen und zeitlichen Grenzen, auf die Strukturierung des eigenen Arbeitens und auf die Selbststeuerung im Umgang mit Sicherheitsstandards sowie einer neu sich entwickelnden, nicht zentral vorgegebenen Kommunikations- und Kontaktetikette im virtuellen Netz. Egal für welche virtuelle Identität man sich entscheidet, das alles führt heute bereits zu einem *social ranking* der eigenen Person, der eigenen Community, des Teams und der Organisation im unternehmenseigenen sozialen Netzwerk. Ein Ranking, das unabhängig vom hierarchischen Rang, von der Funktion und vom

Standort ist. Die Aktivität im Netzwerk, die von anderen wahrgenommen („views“) und deren Wert geschätzt („+“) wird, wird messbar und sichtbar. Und damit auch Nicht-Aktivität.

Aufhebung der tradierten Arbeitszeiten

Aufgrund der weltweiten Zusammenarbeit sind tradierte Arbeitszeiten aufgehoben. Jeder ist im Prinzip rund um die Uhr (24/7) über Google Apps adressierbar: „Ongoing online on all devices“ und manchmal damit auch „lost in communication“. Es liegt ausschließlich in der einzuübenden Eigenverantwortung eines Jeden, sein Antwortverhalten selbst zu steuern, sich abzugrenzen, um Zeit für sich oder die Familie zu haben - zugleich im Bewusstsein der Tatsache, dass aufgrund der Idee des Google-Apps-Systems sofortiges Antworten oft aber implizit auch erwartet wird. Denn in einem weltweit tätigen Konzern wird unmittelbares Fragen und Antworten immer öfter das ausschlaggebende Argument für den Erhalt eines Kundenauftrags sein. Damit hat jeder Mitarbeiter die Verantwortung, die Dringlichkeit einer Anfrage zu erkennen und sich auch außerhalb der früher geltenden Arbeitszeit von „9 to 5“ einzubringen. Unter anderem aus dieser Erkenntnis heraus startete die ManpowerGroup einen Veränderungsprozess, integriert und gesteuert auch über Google Apps, um das klassische „Stechuhr-Prinzip“ durch beidseitige Vertrauensarbeitszeit zu ersetzen.

Möglicherweise bleibt dann auch mal ein von der Führungskraft in Unkenntnis einer neuen Google-Apps-Anfrage bislang eigentlich höherpriorisiertes Thema liegen. Der Mitarbeiter entscheidet eigenverantwortlich eine Repriorisierung seiner Aufgaben und enttäuscht damit womöglich seine Führungskraft - wissentlich. Dazu braucht es Selbstvertrauen und ein reflektiertes Selbstkonzept. Und auch hier wieder Vertrauen seitens der Führungskraft - nicht nur zeitlich, sondern auch inhaltlich. Vermutlich werden zukünftig daher die fachlichen Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter noch mehr zu einem fragend-neugierigen Austausch als zu einem inhaltlich klar vorstrukturierten Gespräch, in dem Zeitpläne und delegierte Aufgaben auf ihre Erledigung hin abgeglichen werden. Und in Selbstführung gilt es, den inneren Frieden damit zu schließen, dass man immer mal wieder - gefühlt wahrscheinlich sogar immer öfter - etwas nicht mitbekommen, nicht gelesen, kommentiert oder weiter geleitet hat. Sei es, weil man sich kurzzeitig aufgrund der eigenen Überlastung und aus Selbstschutz aus dem „Always-on“-Modus verabschiedet hat oder weil man im wohlverdienten Urlaub war. So kann uns ein persönliches Rückkehrgespräch nach der *Off-time* mit der Führungskraft wieder auf den aktuellen Stand bringen, so dass uns die Führungskraft wie heute als Relevanzfilter dient.

Einbindung von Familie und Freunden

Aktive Einbindung und Abgrenzung - so eine weitere Vermutung - ist nicht nur der Führungskraft gegenüber notwendig, sondern vermutlich auch dem privaten Umfeld gegenüber. Denn dem fehlt vermutlich das Verständnis und die Faszination für den *Collaboration*-Ansatz und die *Collaboration*-Tools. Und so nehmen Freunde und Familie - aus Unkenntnis oder Unverständnis - die mitunternehmerisch getroffene Entscheidung, spät abends noch eine Hangout-Nachricht von

einem anderen Kontinent zu beantworten, unter Umständen sehr persönlich. Es gilt daher, Familie und Freunde, das private Umfeld in diesen Change-Prozess einzubinden und für Verständnis zu werben. Und gleichzeitig gilt es, genau diesen privaten Rückhalt zu nutzen, um sich mit dessen Unterstützung wiederum beruflich abzugrenzen. Damit „Google-freie“ Zeit mit der Familie verbracht werden kann, aber auch im Eigeninteresse *Me-Time* zur Erholung geschaffen werden kann. Denn unser Gehirn braucht Ruhephasen, um das Erlebte in Ruhe zu verarbeiten.

Mitarbeiter steuern Zugangsberechtigungen und Informationen selbst

Mitarbeiter steuern selbst, wer welche Informationen erhält, wer Zugriff hat auf Dokumente, Ordner, Links - und wer nicht. Auch verwalten sie ihre eigenen Cloud-Ordner, ohne dass eine IT-Abteilung Sicherheit gebenden Rückhalt durch Freigaben und Berechtigungen zur Verfügung stellen kann. Das ist nicht nur ein Risiko für den Mitarbeiter, der womöglich irrtümlich dem falschen internen Adressatenkreis vertrauliche Informationen zur Verfügung stellt. Es ist ein Risiko für die ganze Firma, da auch Firmenfremden - absichtlich oder unabsichtlich - der Zugriff auf interne Dokumente eingeräumt werden kann.

Das Altsystem wird immer noch zur Verbreitung „lebenswichtiger“ Informationen genutzt. So werden manche Nachrichten aus Sicherheitsgründen zusätzlich per E-Mail verteilt. Doch gibt es keine Garantie dafür. Denn Abteilungen haben ihre Informationsbringschuld erbracht, wenn sie die Information zugestellt haben, egal ob über das alte oder das neue System. Die Holschuld für Informationen liegt beim einzelnen Mitarbeiter. Auch wenn er selbst also das neue System nicht für seine eigene Informationsverbreitung nutzt, so muss er immer öfter damit rechnen, dass Informationen ihn nur noch über Google Apps erreichen. Die Angst, etwas zu verpassen, gegen Regeln zu verstoßen, wächst schleichend, wenn Mitarbeiter nicht selbstgesteuert den Sprung auf das neue System wagen - unterstützt von ihrer Führungskraft oder *Change Guides*. Diese sind sehr wichtig, denn sie stellen ihren Kollegen ihre Expertise zur Verfügung - per Telefon, persönlich, mit FAQs oder über Communities. Dabei gehen sie möglichst differenziert auf die Anforderungen einzelner User-Gruppen ein, zum Beispiel unterteilt nach Viel-/Wenig-Nutzer, Alter, Geschlecht und Funktionsbereiche.

User sind für ihr Kommunikationsverhalten selbst verantwortlich

Jeder Nutzer (User) entscheidet eigenverantwortlich darüber, ob und wie er auf Botschaften hochrangiger Führungskräfte kommunikativ reagiert, ob er selbst ein weltweit aktives Netzwerk von *Followern* aufbaut oder anderen Netzwerkmitgliedern aus inhaltlichen, persönlichen oder machtpolitischen Gründen folgt. Wie er mit öffentlichen Fragen, Richtigstellungen oder Anschuldigungen umgeht, wirkt sich auf seinen Ruf aus, der sehr schnell durch eine unbedachte Formulierung - möglicherweise transparent für die gesamte Organisation - Schaden erleiden kann. Denn zensiert wird nicht. In Google Apps ist Selbstzensur angesagt. Daher lohnt es sich, sich mit seinen eigenen Bedürfnissen und auch mit seinen „roten Knöpfen“ zu beschäftigen, zu wissen,

was einen antreibt und aufregt. Damit jeder sich selbst regulierend steuern kann, insbesondere in Stresszeiten.

Mitarbeiter steuern ihre berufliche Weiterentwicklung eigenverantwortlich

Immer mehr Mitarbeiter sehen sich in Selbstverantwortung für den Aufbau ihres sozialen Netzwerks sowie für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Dabei ist Akzeptanz im firmeneigenen sozialen Netzwerk völlig getrennt zu sehen von ihrem „Wert“ für die Organisation. Sie lernen, dass sie selbst dafür Verantwortung tragen, wie sie sich in welchem Umfeld in welcher Form profilieren. Manche experimentieren ganz aktiv. Sie suchen über das Netz die bereichsübergreifende Vernetzung zu einem *Peer* mit der Bitte um Coaching oder Mentoring unter dem Motto „I'd like to pick your brain“. Das Einholen von Rat passiert dabei Länder und Kontinente überspringend, an allen Führungskräften sowie Coaching- und Mentoring-Programmen der Personalabteilung vorbei.

Der soziale Rang im Netz ist unabhängig von der Firmenhierarchie

Mitarbeiter und Führungskräfte bauen sich ihren sozialen Rang in der Google-Apps-Community (ihren Teams und Projekt- oder Fachgruppen), aber auch in der weltweiten Organisation auf. Vom Profil kann von jedem - potenziell eingeschränkt durch die Festlegung der individuellen Privatsphäre-Bestimmungen - abgelesen werden, wie viele sich für das Kurzprofil eines Mitarbeiters interessieren, wer seine Posts gesehen hat, wie ihre Qualität bewertet wird und wer dem Mitarbeiter folgt. Es wird sehr deutlich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte nicht selbst ihren Einfluss in der Organisation definieren. Vielmehr schreiben ihnen diejenigen, die ihnen sichtbar über Klicks folgen, Einfluss zu. Je aktiver Nutzer im Google-Apps-Netz mit qualitativ wertvollen Beiträgen auf sich aufmerksam machen, desto höher wird ihr Einflusspotenzial. Michael Schneider hat seinen wachsenden Einfluss direkt während des Implementierungsprozesses erfahren und entwickelte sich im messbaren *social rank* zu einem *Influencer* innerhalb der ManpowerGroup, der weit über das soziale Netz hinaus seine motivierende Wirkung entfaltet. Dies zeigte sich beispielhaft daran, dass ihn Jonas Prising, CEO der globalen ManpowerGroup, bei einem Besuch der Büroräume in Deutschland auf dem Flur erkannte und auf seine Erfahrungen mit Google Apps ansprach.

Soziale Anerkennung im Netz ist vergänglich

Abhängig von ihrer Aktivität und der Qualität des eigenen Netzwerks erhalten die Nutzer automatisch weitere Hinweise und Nachrichten aus einem immer weiter anwachsenden Netzwerk. Und so steigt aufgrund aufeinander bezogener Vernetzung der „Google-Wert“ des Users. Die Crux: Dieser Wert bleibt nicht erhalten. Soziale Akzeptanz im Netz ist vergänglich. Frühere Aktivitäten werden geringer bewertet als aktuelle - man muss daher am Ball bleiben, sich immer wieder aktiv mit für die Organisation sinnvollen Beiträgen einbringen, sonst fällt man im sozialen Ranking zurück. Und nicht auszuschließen ist, dass dies durchaus der ein oder andere

nach reflektierender Bilanzierung seiner bisherigen Google-Apps-Aktivitäten ganz bewusst, als willentliche Entscheidung, in Kauf nehmen wird.

Einbindung von Mitarbeitern, für die Google Apps eine geringe Rolle spielt

So wie in jeder Organisation gibt es auch bei der ManpowerGroup viele Mitarbeiter, die aufgrund ihres Alters, ihrer Ausbildung oder ihrer Haltung sozialen Medien gegenüber auch knapp ein Jahr nach der Einführung noch nicht mit Google Apps vertraut sind. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Mitarbeiter, die so in ihrem Tagesgeschäft bei und mit ihren Kunden vor Ort eingebunden sind, dass sie Google Apps notgedrungen herunterpriorisiert haben. Einige fühlen sich von der Informationsvielfalt überfahren, werden sie doch an ganz anderen Zielen, wie zum Beispiel am Umsatz oder über Kundenbesuche vor Ort gemessen, und nicht an ihrer Netzwerkaktivität. Sie in den nächsten Monaten zu begleiten, an Google Apps zu gewöhnen, ihnen und vor allem ihren Führungskräften auch das mit der Nicht-Nutzung von Google Apps einhergehende Risiko des Anbindungsverlusts an die Gesamtorganisation aufzuzeigen, wird die größte Herausforderung für das Change-Team. Denn die euphorisierten *Early Adopters* sind gewonnen. Jetzt gilt es, die *Early Majority* zu gewinnen, damit die Organisation zugunsten der Nutzung des neuen Systems „kippt“. Es gilt, den *Tipping Point* anzupeilen. Dazu müssen erkennbare Mehrwerte für die tägliche Arbeit der Mehrheit der Belegschaft geschaffen werden. Ihnen gilt es nachweislich aufzuzeigen, wie sie ihre individuellen Ziele mit Google Apps spürbar leichter erreichen können. Eingesetzte Mittel hierzu sind neben klassischer Change-Kommunikation aktivierende Spiele im Rahmen von *Gamification* sowie Wettbewerbe mit selbstgedrehten Videos und *Google Connection Points*.

Zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Mitarbeiter gehen mehr als bisher in Eigenverantwortung. Beispielsweise mit selbst zu treffenden *Abgrenzungs- und Einbindungsentscheidungen* durch Bestimmung ihrer Arbeits- und Antwortzeiten, durch Aufbau und Ausbau ihres Netzwerks. Dabei müssen sie nicht nur das organisationale Umfeld berücksichtigen, sondern auch ihr privates Umfeld. Selbststeuerung und Selbstmarketing, Profilierung über Kurzprofile erhalten einen hohen Stellenwert - für jeden. In einer „entgrenzten“ (anders als bisher begrenzten) Welt gelten tradierte Normen, Regeln und Strukturen weniger. Vieles entwickelt sich im *experimentellen Tun*. Oder es wird individuell ausgehandelt - zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, zwischen den Kollegen des Teams oder der Community und zwischen dem Mitarbeiter und seinem privaten Umfeld. Wissen sollten dabei alle Nutzer, dass virtuelle Interaktion in den gleichen Hirnarealen abgebildet wird wie reale soziale Interaktion. Umso sensibler und aufmerksamer müssen alle Beteiligten mit Kommentaren, mit Ein- und Ausschlüssen aus Communities umgehen, wollen sie nicht Gefahr laufen, Menschen zu verletzen oder zu kränken. Gleichzeitig gilt es, in Selbststeuerung darauf zu achten, sich nicht bei Ein- und Ausschlüssen verletzt und gekränkt zu fühlen, indem man vertrauensvoll darauf setzt, dass erlebte Nicht-Einbindung durch die Kollegen sachlich-fachlich begründet und gerade nicht als persönliche Ausgrenzung beabsichtigt ist.

Das angestrebte digitale Selbstbild wird zum Regulativ des eigenen Handelns – mit der Notwendigkeit der permanenten Aktualisierung, wenn man selbst gestellten Ansprüchen an den sozialen Rang auf Dauer genügen will. Damit so wenig Mitarbeiter wie möglich den Anschluss an den Rest der Organisation verpassen, ist die Unterstützung der Mehrheit der Belegschaft notwendig, indem Mehrwert für das Tagesgeschäft geschaffen und Hemmschwellen abbauende Begleitung angeboten wird. Die Kommunikation des „What’s in it for me?“ steht gerade und besonders bei neuen Formen der Zusammenarbeit und Organisation im Fokus.

Hypothese 3

Share, be accountable, trust and respect – das sind notwendige Qualitäten, die zielführende Zusammenarbeit ermöglichen.

Alles wird geteilt: Informationen, Veränderungsideen, Entscheidungen und auch Führung. Das ist womöglich eine kluge Strategie in einer Organisation, in der Mitarbeiter ständig das Gefühl entwickeln, zu wenig Personal für zu viele Themen zu haben. Aufgrund einer engen Personaldecke und drängender Termine übernehmen Projektmitglieder - zusammengeschlossen über Google-Apps-Communities - oftmals für Themen Verantwortung, mit denen sie noch nicht hundertprozentig vertraut sind. Damit überhaupt Vorstellungen von gangbaren Lösungen entwickelt werden können, braucht es einen guten Kontakt, offene Diskussionen, das Teilen von Wissen - auch das Mitteilen von Nicht-Wissen - sowie den Mut, bewährte Denk- und Antwortmuster zu unterbrechen. Nur so können Entscheidungen in der Community herbeigeführt werden. Mit dem Risiko, auch einmal öffentlich korrigiert zu werden und Fehler zugeben zu müssen. Dies setzt bei allen Teilnehmern das Vertrauen in sich und die Organisation voraus, Fehler machen, experimentieren zu dürfen. Im Optimalfall jeden nur einmal. Es entwickelt sich also eine eigene Kultur der Zusammenarbeit, die sich in verschiedenen Haltungen und Aktivitäten ausdrückt:

Selbstorganisiertes Lernen in der Community

„Lasst uns Google fragen“, so die häufig zu hörende Aussage, wenn Kollegen in einer Community nicht über die notwendigen Informationen verfügen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Dann werden über Hangouts oder in Google-Plus-Communities Fragen formuliert - kurz und knapp, ohne große Anrede und formale Gestaltung. Sie werden an Dritte weitergeleitet, von denen man gehört hat, dass sie eventuell helfen könnten. Losgelöst von Prozessen können Themenverantwortliche aus der ganzen Welt dazu antworten. Denn sie werden auf Basis ihrer Vernetzung durch Algorithmen automatisch auf die Frage aufmerksam gemacht - wenn die Community das will, was nicht immer der Fall ist. Denn gleichzeitig überlegt sich jedes Community-Mitglied ganz genau, ob es über ein lapidares *Ping* (anpeilen, anklopfen) in einem öffentlichen Forum anderen Personen Arbeit

zukommen lässt. Fragen werden daher erst einmal aus der Community heraus beantwortet. Der *Community Lead* bringt sich dabei als Teil der Gruppe ein, zu Anfang wesentlich häufiger, später immer weniger. Sukzessive beantworten sich die Mitglieder der Community die Fragen selbst. Selbstorganisiertes Lernen findet statt. Die Gruppe kontrolliert dabei im Idealzustand ihre Lernfortschritte selbst.

Entscheidungsfindung in der Community

Entscheidungen der Community sind für ihre Mitglieder transparent, weil Diskussionen protokolliert und Voten festgehalten werden. Auch wenn in der Regel der Fachexperte (*Subject Matter Expert*) das Recht der letztlichen „Willensäußerung“ hat, so können die Gruppenmitglieder ihn mit Argumenten überstimmen, müssen dann aber auch mit den eigenen Voten für ihre Aussagen gerade stehen. Ob eine gemeinsame Entscheidung nun fehlerhaft war oder nicht, können meist nur die Mitglieder der Community rückwirkend beurteilen. Dann korrigieren sie den Fehler mit der Haltung, es beim nächsten Mal besser zu machen. Es entsteht untereinander Vertrauen, denn keiner ist vor Fehlern gefeit. Und es entsteht Selbstvertrauen. Wir wissen aus der Neurobiologie, dass kaum so viel stärkt, Ruhe und Zufriedenheit gibt, wie ein Vertrauensvorschuss.

Das Lernen in Communities ermöglicht Zurechenbarkeit von Ergebnissen und Voten (*accountability*), lässt in der Regel kein Verstecken oder Trittbrettfahren zu, da jeder Kommentar dokumentiert ist - auch Nicht-Beteiligung, ein fahrlässig unterlassenes Veto gegen die Entscheidung der Community und Nicht-Performance sind nachvollziehbar. Die Community diszipliniert sich immer öfter selbst, teilt sich Verantwortung und nimmt sich in Verantwortung - was von den *Early Adopters* sukzessive zu lernen war und nun von der Mehrheit der Belegschaft noch zu lernen ist.

Die Autorität des Themenverantwortlichen

Google Apps steht prinzipiell allen Mitarbeitern offen. Daher ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass der ein oder andere Themenverantwortliche (*Subject Matter Expert*) als einflussreicher wahrgenommen wird als seine eigene Führungskraft. Das muss man als Mitarbeiter und als Führungskraft aushalten lernen, sich darüber austauschen (vgl. Hypothese 4) und sich überlegen, worüber man seine professionelle Ich-Identität definiert. Insbesondere in Hangout-Chats (z. B. teamintern oder zu Projektthemen) wirken Argumente und Geschwindigkeit intensiver als geliehene Macht qua Funktion. Dies bedeutet keine direkte Demokratie, aber doch eine Öffnung der Teilnahme an Entscheidungsprozessen für eine größere Gruppe.

Werbung für Veränderungsthemen in der Community

Auch Veränderungsthemen werden über Communities platziert. Ihre Mitglieder suchen ganz aktiv die Einbindung ins soziale Netz und werben für soziale Resonanz. Sie betreiben Selbstmarketing, zum Beispiel durch wohlüberlegte Wahl ihrer Community-Mitglieder, primär derjenigen mit vielen

Followern. Sie sorgen für weltweite Sichtbarkeit ihrer Themen in der Organisation, bauen sich eine eigene Gefolgschaft auf und legen Wert darauf, ihr Thema immer wieder in für das Tagesgeschäft wichtige Posts einzubinden. Sie verhalten sich so, dass andere auf ihr Thema aufmerksam werden und sich dem Veränderungsprozess anschließen. In einer weltweit tätigen Organisation gelingt das natürlich nur, wenn in den Communities Vielseitigkeit vertreten ist, sich die Teilnehmer in möglichst vielen Sprachen und Kulturen zuhause fühlen, zumindest aber jeder fließend Englisch spricht und schreibt.

Traditionelle Verhaltensregeln und Hierarchien im Netz

Mitarbeiter sind durch Google Apps wesentlich intensiver in Entscheidungsprozesse involviert als früher. Sie handeln eigenverantwortlicher und mit höheren Freiheitsgraden. Und sie lernen gleichzeitig, sich im sozialen Netz achtsam zu bewegen. Denn es gilt nach wie vor, ein gutes Gespür dafür zu entwickeln, wann sie ihre Führungskräfte von sich aus in Communities einbinden - aus Respekt vor deren Erfahrung oder deren sozialen Rang in der Organisation bzw. im sozialen Netzwerk. Es gibt also weiterhin ungeschriebene Verhaltensregeln im Umgang mit Hierarchien, aber sie werden fluider und persönlicher. So ist es nach wie vor ein Tabu, mit der Führungskraft der Führungskraft zu bestimmten Themen unabgestimmt von sich aus in Kontakt zu treten. Die Hemmschwelle, den Post eines Ranghöheren öffentlich zu kommentieren, ist nach wie vor da. Auch ist das Risiko einer negativen Kommentierung durch andere Mitarbeiter für einen Manager (noch) geringer als für *Peers*.

Führungskräfte schenken Vertrauen, indem sie Mitarbeiter für Communities nominieren und ihnen Zugriff auf das soziale Netzwerk der Organisation geben. Und dadurch, dass sie Mitarbeiter aller Ebenen und Verantwortungsbereiche unterstützen und in aller Öffentlichkeit fördern durch Likes („+“) und bekräftigende Kommentare. Dadurch wird das Belohnungszentrum im Gehirn des „Gelikten“ angesprochen - ein Like wirkt wie ein bestätigendes Lächeln, hochmotivierend. Als Mitarbeiter ist es sehr sinnvoll, mit dem geschenkten Vertrauen äußerst achtsam umzugehen. Und für eine Führungskraft ebenso wie für die Mitarbeiter empfiehlt es sich, immer mal wieder den Umgang mit Vertrauen zu kontrollieren durch Nachfragen, Beteiligung oder virtuellen Besuch in den Communities oder in intensiven Eins-zu-eins-Gesprächen (vgl. Hypothese 4). So können Managementperspektiven eingebracht, wahrgenommene Fehler unmittelbar zurückgemeldet, Fehleinschätzungen thematisiert werden — das stärkt wiederum gegenseitig geschenktes Vertrauen und bringt beidseitige Lernerfolge.

Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte schenken sich gegenseitig und untereinander Vertrauen und Zutrauen. Und von beiden Seiten wird regelmäßig überprüft und zurückgemeldet, ob mit dem Geschenk auch wertschätzend und wertschöpfend umgegangen wird.

Hypothese 4

Führungskräfte und Mitarbeiter pflegen aktiv und achtsam in gegenseitiger Verantwortung ihre bilateralen Beziehungen und auch die Teambeziehungen.

In Kontakt sein und wahrnehmen

Durch Google Apps verlagert sich nicht nur die Arbeit ins Netz. *Auch die Kontakte verschieben sich in die virtuelle Welt.* Weil Mitarbeiter oder Führungskraft im Homeoffice oder den Co-Working-Räumlichkeiten (*Collaboration-Center*) sitzen, werden Botschaften immer öfter „nur“ über Hangout per Chat oder Video-Telefonie ausgetauscht. Präsentationen werden zwar im gemeinsamen Dokument erstellt, aber zu unterschiedlichen Zeiten ausgearbeitet. Gemessen wird letztlich nur das Ergebnis, weniger die individuelle Anstrengung. Der Zeit- und Abstimmungsaufwand, der zum Ergebnis geführt hat, bleibt häufig intransparent. *Vieles im Miteinander basiert daher auf Vertrauen und gegenseitiger Erwartungserfüllung.*

Damit dies gelingt, müssen nach unserer Hypothese sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter gezielt den persönlichen Austausch einplanen. Und diese ungestörte *We-Time* dazu verwenden, ganz bewusst ihre Beziehung zu thematisieren. Implizite Erwartungen explizit zu machen, sich über die persönliche Situation im persönlichen Gespräch auszutauschen, zu reden, zum Beispiel zum Thema „Forderung und Überforderung“, und über Eindrücke und Gefühle, zum Beispiel über Verhaltensweisen des Gegenübers, die als Misstrauen empfunden werden, oder empfundene Isolation.

Es gilt in Kontakt zu treten, Bezogenheit herzustellen und wahrzunehmen, ob Mitarbeiter oder Führungskraft nicht zu viel von sich verlangen, ob ihnen im passenden Maß Abgrenzung und Einbindung gelingt, ob sie auch ihr privates Umfeld ausreichend im Blick halten.

Führungskräfte haben nach wie vor eine Fürsorgepflicht ihren Mitarbeitern gegenüber. Und auch Mitarbeiter - so unser Verständnis eines partnerschaftlichen Miteinanders - sind aufgefordert, auf ihre Führungskräfte zu achten. Auf Augenhöhe agierende Mitarbeiter müssen daher ebenfalls „weiche“ Themen wie Vertrauensverlust, unausgesprochene Erwartungen oder Überforderung thematisieren, denn die Aussage „Das muss meine Führungskraft doch sehen!“ greift im virtuellen Arbeitsraum nicht mehr. Diese *We-Time* gilt es auch zu nutzen, um gemeinsam über das professionelle Selbstbildkonzept von Mitarbeiter - und Führungskraft - zu reden. Nicht nur hinsichtlich des digitalen Selbstbilds (vgl. auch Hypothese 2), sondern ganz allgemein mit Blick auf die jeweilige professionelle Ich-Identität.

Auch gilt es, die Bedeutung des digitalen Selbstbilds trotz aller ansteckenden Begeisterung in den rechten Rahmen zu rücken. Denn zu beachten ist, dass nicht alle Arbeiten in den Fokus der öffentlichen Beobachtung gerückt werden können. Man denke nur an interne Abteilungen wie

Revision, Compliance oder Sozialberatung, die unverzichtbare Arbeit leisten und gleichzeitig auf Vertraulichkeit höchsten Wert legen müssen. Und daher gar nicht teilnehmen können im Wettbewerb um individuelles *Social Ranking*, sich allenfalls als Bereich, Team oder Abteilung profilieren können. Führungskraft und Mitarbeiter müssen daher die unterschiedlichen Rollen im Team beachten, von denen manche öffentlichkeitswirksam sind und manche nicht, alle aber für das Wohl eines Teams und für den Teamerfolg notwendig sind. Hierauf gilt es gemeinsam zu achten, um Fehleinschätzungen, Kränkungen und Ausschluss zu verhindern.

Unsere Vermutung ist, dass Mitarbeiter ihre fachlichen Fragen zielführender und schneller in der weltweiten Community beantwortet bekommen. Und dass Führungskräfte sie auf den Weg dahin begleiten können. Mitunter für die Öffentlichkeit nicht immer sichtbar, aber für den einzelnen Mitarbeiter spürbar, können sie ihren Mehrwert schaffen, indem sie ihm eine Gesprächsplattform bieten. Die beide nutzen, um beobachtetes Verhalten zu reflektieren und persönliche Bedürfnisse in der Tiefe zu erfassen sowie beratend zur Seite zu stehen bei Fragen wie: Welche professionelle Ich-Identität will ich nach außen - im Netz und im persönlichen Kontakt - zeigen? Woran sollen Beobachter ihre Beobachtungen festmachen können? Wie wirke ich mit meiner Kommunikation? Mit wem will ich auf welche Art und Weise in Beziehung treten? Und auf welche Themen will ich Bezug nehmen? Und zu was und zu wem gehe ich auf Distanz? Mit diesen Fragen - so unsere Vermutung - werden sich Mitarbeiter und Führungskraft im bilateralen Gespräch beschäftigen, ohne dass die Führungskraft die Verantwortung für die Weiterentwicklung des Mitarbeiters übernimmt. Diese bleibt beim Mitarbeiter - heute mehr denn je. Aber Führungskräfte können - neben *Peers* - respektierte Sparringspartner sein.

Die Aufforderung, Beziehungsgestaltung bewusst im Fokus zu halten, gilt sowohl für das Verhältnis von Führungskraft zu Mitarbeiter als auch für das Verhältnis der Teammitglieder untereinander. Auch sie sind aufgefordert aufeinander zu achten, immer wieder zu allen anderen Kollegen den Kontakt zu suchen, um die Manifestation von dysfunktionalen Sub-Gruppierungen zu unterbinden und der digitalen Ausgrenzung einzelner Teammitglieder vorzubeugen.

Teammitglieder werden experimentierend und reflektierend lernen müssen, sich ohne den Umweg über ihre Führungskraft gegenseitig Feedback zu geben, Aufträge untereinander zu verteilen und ihre Erledigung vom anderen explizit und nachhaltig einzufordern. Hierbei helfen Social Collaboration-Tools, Seat Rotation oder offene Räume für interagierenden Perspektivwechsel und einem besseren Verständnis füreinander, im Team und in Hierarchien.

Darüber hinaus gilt es, die Befriedigung ihrer jeweiligen individuellen Grundbedürfnisse untereinander auszuhandeln vor dem Hintergrund von in der Vergangenheit erbrachter Leistungen, familiärer Rahmenbedingungen und persönlicher Pläne.

Fachliche Themen werden in Eins-zu-eins-Gesprächen eher in den Hintergrund treten, die Beziehungsgestaltung dagegen in den Vordergrund. Denn nur mit echtem Interesse am

persönlichen Wohlergehen von Mitarbeiter, Teamkollege und Führungskraft gelingt es, Frühwarnsignale mit Hinweis auf Überlastung, drohende Isolation, sinkende Leistungsfähigkeit und -willigkeit und spürbaren Vertrauensverlust wahrzunehmen. Diese Themen bewusst zu fokussieren und sich nicht mit fachlichen Themen zu beschäftigen, muss unserer Erfahrung nach erst einmal eingeübt werden. Denn sich auf das Zwischenmenschliche einzulassen, fällt vielen - wenn auch nicht allen - schwer. Führungskräfte werden sich weniger über Wissen und mehr über Beziehungsgestaltung definieren, weniger auf das „Was“ und mehr auf das „Wir“ konzentrieren. Um dadurch nicht nur kognitive, sondern auch emotionale Bindung und soziale Resonanz zu ermöglichen.

Hypothese 5

In strukturellen Veränderungsprozessen wird auch das Social Network nur durch persönlichen Kontakt global wirksam.

Google Apps wurde mit einem Sprung ins kalte Wasser eingeführt: *Collaboration* haben die Google-Apps-Pioniere im *Experimentiermodus* gelernt. Mittlerweile werden weitere Veränderungsprojekte über die Google-Anwendung gelauncht: Ideen werden schnell ausgetauscht, Projekte und diesbezügliche Informationen gemeinsam erarbeitet und überarbeitet, neue Prozesse in einzelnen Bereichen von *Early Adoptern* erprobt, bevor sie dann in der ganzen Organisation eingeführt werden. Und das zieht dann wieder Nachahmer nach sich, wirkt wie ein Sog (vgl. Hypothese 3).

Darüber hinaus werden aber auch Projekte initiiert, die die bisherige Struktur der Länderorganisationen aufbrechen, weil sie Ressourcen-, Kompetenz-, Macht- oder Budgetverlagerung als explizites Ziel formulieren: Einkaufskompetenzen werden gebündelt, Marketingkampagnen vereinheitlicht. Die Erfahrungen der letzten Monate zeigen, dass sich gerade in diesen Projekt-Communities Kollaboration wesentlich besser über den ergänzenden persönlichen Kontakt entfalten kann. Ein Beispiel hierfür sind die Erfahrungen der Projektgruppe bei der Ausweitung von *Social Collaboration* im europäischen Raum. Erst nach einem intensiven persönlichen dreitägigen Austausch in London wurde der Online- und Social-Austausch in der 13-köpfigen Projektgruppe lebendig und nachhaltig.

Durch persönlichen Austausch ist die ungefilterte, direkte persönliche Wahrnehmung der anderen Menschen möglich, entsteht ein Gefühl für den anderen, entwickelt sich im professionellen und privaten Austausch Vertrauen und Vertrautheit.

Und so fällt es den beteiligten Personen leichter, Aufgaben abzugeben, weil man sie in guten Händen weiß. Die Community-Mitglieder können sich besser auf die Kompetenz und die Zusagen des anderen verlassen und haben weniger Hemmungen, auch einmal per Video-Telefon oder Chat

über Hangout nachzufassen. Sie trauen sich, auch in schwierigen Situationen Feedback zu geben, ohne Verletzungen befürchten zu müssen.

Ziele bei persönlichen Gesprächen

Die Dimension „In Kontakt sein und wahrnehmen“ aus dem COR-ESSENTIALS®-Modell hat für die Arbeit in virtuellen Teams eine besondere Relevanz. Bei den persönlichen Begegnungen werden mehrere Zielsetzungen verfolgt:

- Es wird ein gemeinsames Bild vom Change-Auftrag und den zu bearbeitenden Themen entwickelt (COR-ESSENTIAL „Sinn geben“) und fortlaufend in weiteren Treffen aktualisiert: Wozu sind wir hier? Was ist unser Kommunikationsfokus? Was lassen wir auch bewusst außen vor, sehen wir nicht als unseren Auftrag?
- Jedem wird Gelegenheit gegeben, Kostproben seines fachlichen und emotional-sozialen Könnens abzuliefern (COR-ESSENTIAL „Vertrauen“). So dass ein Gefühl dafür entstehen kann, wer Teil der Change-Community ist. Und eine Idee darüber, welche Community gemeinsam auf die Beine gestellt werden kann. Welche Identität, welches Außenbild man sich als Community erarbeiten kann (COR-ESSENTIAL „Abgrenzen und entscheiden“).
- Es werden Rollen und die damit verbundenen gegenseitigen Erwartungen ausgehandelt: Was muss im Projekt getan werden und wer kann dabei welche Rolle übernehmen? Wie handeln wir Geben und Nehmen aus, um die gegenseitigen Erwartungen an die unterschiedlichen Ressourcen der Mitglieder (Kompetenz, Personal, Budget) anzupassen? Wo wird Solidarität erwartet, wo wird eigenzentriertes Handeln geduldet? Was können wir realistisch zu welchen Zeitpunkten liefern, ohne uns und die Organisation zu überfordern? Wer übernimmt in einer offiziell demokratischen Struktur durch Präsenz im persönlichen Austausch auch im *Social-Collaboration*-Raum die Führungsrollen ein? (COR-ESSENTIAL „Experimentieren und anpassen“ sowie „Strukturieren und Routinen entwickeln“)
- Der nicht-professionellen Ich-Identität wird Raum gegeben beim persönlichen Kennenlernen bei *Food and Beer*: Welches Gefühl entwickle ich den anderen Community-Mitgliedern gegenüber? Wie wollen wir unsere ganz individuelle Eins-zu-eins-Beziehung gestalten? Da in erster Linie am Ergebnis und nicht am Aufwand gemessen wird: Welche Allianzen brauche ich ganz persönlich für den Erfolg?

Durch den persönlichen Austausch wissen die Community-Mitglieder, was der Organisation und jedem Einzelnen wichtig ist, was sie voneinander erwarten können und was auch nicht (COR-ESSENTIAL „Bilanzieren und reflektieren“). Und wie sie Schreibstile im Chat, Mimik und Gestik in Videokonferenzen, Antwortverhalten auf Chat-Anfragen interpretieren können, von wem sie Ermutigung, Ansporn, fachliche Tiefe und humorvolle „*Just do it*“-Aussagen erwarten können. Und von wem vermutlich - nach dem ersten Eindruck - eher weniger zu erwarten sein wird, wohl wissend, dass man sich auch nach einem dreitägigen persönlichen Miteinander täuschen kann.

Soziale Medien entfalten in (r-)evolutionären Change-Projekten dann ihre volle Wirksamkeit, wenn virtuelle Begegnungen über Chats oder Videokonferenzen durch persönliche Begegnungen ergänzt werden. Wenn Kollegen nicht nur als Person sicht- und hörbar, sondern auch als Individuum in ihrer Unterschiedlichkeit und Vielfalt erlebbar und spürbar sind. Social-Collaboration wird erst durch persönlichen Kontakt global wirksam und erfolgreich, weil durch ihn Vertrauen und Vertrautheit entsteht. Ob das immer so sein wird oder einfach nur „eine Frage der Gewohnheit“ ist, wird sich in den nächsten Jahren erst herausstellen.

1.3 Fazit

Die neue Technologie unterstützt das vom Top-Management getragene und vorgelebte Grundverständnis einer bereichs-, hierarchie- und länderübergreifenden Zusammenarbeit. Sie ermöglicht einen transparenten Dialog des Wandels. Mit sehr anspruchsvollen Rahmenbedingungen und Folgen für Führungskräfte, Mitarbeiter und deren privatem Umfeld. Selbstvertrauen und Vertrauen werden unseres Erachtens eine noch viel größere Rolle als bisher im organisationalen Miteinander spielen - gerade aufgrund der weiteren Digitalisierung und Virtualisierung. Um Überforderung und Überlastung, Isolation und Informationsüberfluss zu vermeiden, wird jeder Mitarbeiter wieder viel bewusster mit Informationen umgehen müssen, achtsamer auswählen, behutsamer formulieren, konsequenter nachfragen müssen. Es gilt, Aufträge sorgsamer zu vergeben. Alle müssen zulassen können, dass Aufgaben vom Kollegen, dem Mitarbeiter und der Führungskraft noch selektiver als bisher angenommen werden. Und dass die Aufgaben von anderen mit dem ihnen eigenen Blick fürs Wesentliche in Eigenverantwortung und in der ihnen eigenen Art ausgeführt werden. Nicht alles muss neu erfunden werden: *Copy with pride* ist eine vielzitierte Losung. Und 80 % wird wieder gut genug sein, denn es geht nicht um die perfekte PowerPoint-Präsentation, sondern um hemdsärmelig erstellte, praxistaugliche und vor allem agile Lösungen, die sofort beim Kunden - intern oder extern - Wirkung entfalten können.

Während die *Early Adopters* bereits weitere Veränderungsprozesse mit Google Apps umsetzen (vgl. Hypothese 5), gibt es noch zahlreiche Führungskräfte und Mitarbeiter, die Google Apps erst noch annehmen müssen. Das Tempo der Organisation kann sich nicht nur an die neugierigen, kreativ-wagemutigen *Early Adopters* orientieren - die übrigens entgegen anderslautender Gerüchte auch mal zu Atem kommen müssen.

Eine unreflektierte Differenzierung in Google-Apps-Nutzer und -Nicht-Nutzer gefährdet die gesamte Organisation. Wird der wahrgenommene Unterschied zwischen den Gruppen der Alt- und Neusystem-Nutzern zu groß, so entsteht für die Altsystem-Nutzer das Gefühl, den Anschluss zu verlieren, womöglich sogar Angst. Stammmitarbeiter sind im Schnitt 6,5 Jahre bei der ManpowerGroup Deutschland. Sie gilt es zu halten und mit der Arbeit der Zukunft vertraut zu machen. Wieder einmal formulieren wir frei nach Bauer (2007): „Die stärkste Motivation für den Menschen ist der Mensch.“

Für das Projektteam diente die Reflexion der Erfahrungen der letzten beiden Jahre anhand des COR-ESSENTIALS®-Modells dem Zweck, die noch offenen Baustellen zu identifizieren und das gesammelte Wissen in die nächste Phase der Zusammenarbeit in der Organisation zu überführen. Auch wuchs im Verlauf der Reflexion bei allen Beteiligten die Gewissheit: Bei aller positiven Einstellung *Google Apps for Work* gegenüber, gilt es zu beachten, dass es eben nur das ist: ein Arbeitswerkzeug. Und damit auch austauschbar. Viel wichtiger ist die angestrebte Kultur der (globalen) Zusammenarbeit, die eben nicht nur im sozialen Netzwerk zum Leben erweckt wird, sondern auch vor Ort im täglichen Miteinander, Schreibtisch an Schreibtisch, in Meetings, in der Kantine, im Teamverhalten und in bilateralen Gesprächen. Denn:

Nicht alles, was in der Organisation von Bedeutung ist, findet im sozialen Netzwerk statt. Und nicht alles, was im sozialen Netzwerk stattfindet, ist von Bedeutung für die Organisation.

**HYPOTHESEN ZUR WIRKSAMEN ARBEIT
MIT COLLABORATION-TOOLS**

1. **Hypothese 1:** Ausnahmslos alle Führungskräfte und ihre Vertrauenspersonen sind Vorbild – im Wechsel zur virtuellen Kontakt- und Beziehungsgestaltung, aber auch im Festhalten am Tradierten.
2. **Hypothese 2:** Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter steigt erheblich. Über Selbststeuerung und Selbstentwicklung gelingt Aufbau und Ausbau einer professionellen Ich-Identität – nicht nur in der digitalen Welt, hier aber für alle sichtbar.
3. **Hypothese 3:** *Share, be accountable, trust and respect* – das sind notwendige Qualitäten, die zielführende Zusammenarbeit ermöglichen.
4. **Hypothese 4:** Führungskräfte und Mitarbeiter pflegen aktiv und achtsam in gegenseitiger Verantwortung ihre bilateralen Beziehungen und auch die Teambeziehungen.
5. **Hypothese 5:** In strukturellen Veränderungsprozessen wird auch das Social Network nur durch persönlichen Kontakt global wirksam.

! Anmerkung: Nicht alles, was in der Organisation von Bedeutung ist, findet im sozialen Netzwerk statt.
Und nicht alles, was im sozialen Netzwerk stattfindet, ist von Bedeutung für die Organisation.

© CORMENS, 2017

Abb. 2: Die Hypothesen

2 Zusammenarbeit in virtuellen und interkulturellen Teams

Von Lothar Wüst

Im Zuge meiner Tätigkeit für unser Unternehmen habe ich das Glück, in einem globalen Umfeld arbeiten zu dürfen. Verschiedene Aufträge führten mich bisher schon in mehr als ein Dutzend Länder auf unterschiedlichen Kontinenten, unter anderem nach Südafrika, Aserbaidschan, Brasilien, Ägypten und in die Vereinigten Staaten. Fast überall habe ich eine Gemeinsamkeit vorgefunden, nämlich die Zunahme der Zusammenarbeit in sogenannten virtuellen und meist auch interkulturellen Teams. Gerade innerhalb dieser Team-Gemeinsamkeit sind aber auch die vielen Unterschiede sehr deutlich geworden, die die Arbeitsweise all dieser Menschen beeinflussen, wenn nicht sogar maßgeblich prägen. Und genau darin liegt meist auch die große Herausforderung virtueller Teams: Um gemeinsame und länderübergreifende Entscheidungen eines Unternehmens in allen zugehörigen Regionen umsetzen zu können, muss man sich der zahlreichen, völlig unterschiedlichen Vorgehensweisen, Führungsphilosophien, kulturellen Besonderheiten und arbeitsrechtlichen Restriktionen des jeweiligen Landes nicht nur bewusst sein, sondern sie sich im besten Falle zur Verwirklichung des Unternehmensinteresses auch zunutze machen. Hierbei können sich bestimmte Modelle, wie das COR-ESSENTIALS®-Modell, das Erkenntnisse aus der Gehirnforschung ebenso wie aus der Systemtheorie vereint, als sehr hilfreich erweisen. Zum Thema „virtuelle und interkulturelle Teams“ werden wir im Folgenden insbesondere die Dimension „In Kontakt sein und wahrnehmen“ aus dem COR-ESSENTIALS®-Modell sowie die Frage nach dem Umgang mit den menschlichen Grundbedürfnissen und Emotionen näher aufgreifen, um die Zusammenarbeit in virtuellen und interkulturellen Teams zu verbessern.

2.1 Virtuelle Teams – Was ist das und welche Formen gibt es?

In der einfachsten Form besagt der Ausdruck „virtuelles Team“ zunächst einmal schlicht, dass Personen per Definition als ein Team zusammenarbeiten, ohne zwingend in räumlicher Nähe zueinander zu sein. Fisher und Fisher Duncan (2001) ergänzen daher die Definition um bestimmte Rahmenbedingungen, die sich bei näherer Betrachtung als äußerst wesentlich erweisen werden.

Sie definieren ein virtuelles Team anhand von drei Kriterien: Zeit, Raum und Kultur. Der Faktor Zeit nimmt Bezug darauf, *wann* die Leute arbeiten, Raum bestimmt, *wo* sie dies tun, und die Dimension Kultur beschreibt das *Wie* der Zusammenarbeit. Was zunächst recht einfach und selbstverständlich klingt, weist jedoch in der Praxis einige Tücken und Herausforderungen auf, an die man vielleicht nicht sofort denken würde. Denn bei einem virtuellen Team können die Personen zu unterschiedlichen Zeiten, Schichten, Tagen oder sogar in verschiedenen Zeitzonen zusammenarbeiten. Sie können sich dabei in demselben Büro, verschiedenen Stockwerken oder Gebäuden, Städten oder auch Ländern aufhalten. Der Kulturbegriff umfasst noch weitere Elemente wie Sprache, Abstammung, Nationalität, Beruf und Ausbildung sowie religiöse, politische, soziale, ökonomische und geschlechtliche Faktoren (vgl. Fisher & Fisher Duncan 2001).

Die genannten kulturellen Einflüsse sind nicht neu und stellen in Sachen Diversity-Management auch nicht-virtuelle Teams in der heutigen Zeit vor verschiedene Herausforderungen. Gerade aber die Kombination dieser Elemente mit den übrigen Faktoren des virtuellen Teams macht die Fülle der spezifischen Anforderungen aus.

Moderne Medien schaffen keinen Kontakt – die Menschen tun es

Es sind vor allem die Dimensionen Raum und Zeit, die zu teilweise völlig neuen Formen der Kommunikation führen. Insbesondere die Nutzung moderner Medien erfordert spezielle Kompetenzen der Teammitglieder und deren Führungskraft.

Die Medien sind zahlreich, aber immer noch überschaubar. Telefon, Mobiltelefon bzw. Smartphone, Video-Telefonie mit Skype oder FaceTime, E-Mail oder Chat-Software und selbst Web 2.0 bzw. interne Social-Media-Programme (vgl. App 2013, S. 110 ff.) haben bereits in viele Unternehmen Einzug gehalten. Eines der neuesten Tools hierzu bietet sogar einen komplett virtuellen Raum, in dem Avatare die einzelnen Teilnehmer darstellen (vgl. Bredl 2017) und diese miteinander kommunizieren, interagieren und zusammenarbeiten (fast) wie in der realen Welt.

Insgesamt werden die meisten neuen Kommunikationstools von der Masse erst einmal relativ gut angenommen, ja von manchen sogar als Vorteil gesehen. Schließlich ist es auch mit einem Prestige verbunden, über ein Smartphone und Tablet auf Firmenkosten zu verfügen und auf firmeninternen Plattformen endlich einmal mitreden zu dürfen. Allerdings nur „von manchen“. Denn die positive Annahme solcher Tools bezieht sich in der Regel entweder auf jüngere Mitarbeiter, der sogenannten Generation Y, auch Generation Me oder Millennials genannt, die den Umgang mit diesen Medien fast schon mit der Muttermilch aufgesogen haben und als selbstverständlich empfinden, oder solchen Mitarbeitern, die insgesamt eher technikaffin eingestellt sind. Wenn Sie jedoch einmal in die Riege der Personen in Ihrem Unternehmen schauen, auf die dies nicht zutrifft, die Sie möglicherweise aber genau wegen ihrer langjährigen Erfahrung oder speziellen Expertise in Ihrem virtuellen Team brauchen, wird sich Ihnen wahrscheinlich ein ganz anderes Bild zeigen. Abgesehen davon, wie gut oder schlecht die modernen Kommunikationstools von einzelnen Mitarbeitern angenommen werden, sie alleine schaffen lediglich die technischen Voraussetzungen für den Kontakt.

Echtes Lernen, Motivation oder Teamgeist entstehen nur über Rituale und Raum für emotionale Nähe. Das wird jedoch gerade im Umgang mit den neuen Medien und in virtuellen Teams gerne vergessen.

Die Tatsache, dass uns im Kontakt mit den anderen die dritte Dimension fehlt, nämlich die körperliche Anwesenheit und damit der Austausch von unzähligen Botschaften und Interaktionen über Körpersprache und Mimik, wird oft versucht, mit Sachlichkeit zu kompensieren. Während man sich im realen Team zum Beispiel morgens an der Kaffeemaschine

erfreut über einen gelungenen Projektschritt austauscht oder abends gemeinsam bei einem schönen Essen feiert, konzentriert man sich in der virtuellen Konferenz lieber auf Sachliches und arbeitet brav seine Agenda ab. Schwerer Fehler!

2.2 Wo keine Emotion, da keine Motivation!

Natürlich gibt es weder die einzig wahre und richtige Kommunikation noch irgendeine wundersame gehirngerechte Form des Austauschs, damit wir alle wünschenswerten Gehirnregionen gleichzeitig positiv aktivieren können. Was es aber gibt, ist eine Kommunikation, die den Verständnishorizont und die Motive vieler einzelner Menschen wahrnimmt und daran anknüpft. Die Motivation oder Demotivation eines jeden Menschen beruht immer auf seiner ganz persönlichen Lebenserfahrung. Diese müssen wir zunächst einmal kennenlernen, um daran anknüpfen zu können und Begeisterung und Resonanz zu schaffen. Dies gelingt nur durch Vertrautheit und Emotion zwischen den beteiligten Personen und damit allein durch intensiven Kontakt und Dialog.

Nur so kann eine Vernetzung im Sinne des dreistufigen Selektionsprozesses „Information - Mitteilung - Annahme“ erreicht werden, damit das, was als Information ausgewählt und über virtuelle Medien mitgeteilt wird, vom anderen auch angenommen werden kann.

Für Führungskräfte und Projektverantwortliche von virtuellen Teams gilt es deshalb also umso mehr, einerseits genügend niedrigschwellige Kontaktmöglichkeiten wie zum Beispiel interne soziale Netzwerke und regelmäßige Austauschrunden zur Verfügung zu stellen. Noch viel wichtiger allerdings ist es, in allen Kontaktforen - und zwar ganz besonders in gemeinsamen Konferenzen - Rituale zu etablieren, in denen nicht nur sachliche Fakten, sondern auch die Gefühle der Teammitglieder gemeinsam erlebbar gemacht werden können.

Nutzen Sie hier die Erkenntnis, dass der Grad der emotionalen Aktivierung entscheidend für den Grad der neuroplastischen Veränderungen im Gehirn ist.

Je emotionaler Sie Ihre Austauschrunden gestalten, je mehr Gefühle der Mitglieder Ihres Teams Sie kennen, gezielt ansprechen und nutzen können, umso erfolgreicher wird die Kommunikation und Motivation verlaufen.

Vermeiden Sie, einkanalig, also überwiegend durch E-Mails und Präsentationen zu kommunizieren. Lernen und Motivation braucht auch im virtuellen Team gemeinsame Erlebnisse wie Experimentieren, Ringen um Abgrenzungen und Entscheidungen, Feiern oder Trauern. Wenn dies nicht in einem realen Raum möglich ist, da Ihr Team über viele Standorte verteilt ist, machen Sie sich die neuen technischen Möglichkeiten von Video-Telefonie, Hangouts oder sogar Avatar-basierte Begegnungen im virtuellen Raum zunutze.

Auch Medien wie Facebook und Twitter zeigen heutzutage sehr deutlich, wie emotional aufgeladen virtuelle Kommunikation mit „Freunden“ sein kann - wie beispielsweise die Freude über ein Like oder die *Social-proof*-Effekte, die entstehen, wenn mehrere „Freunde“ für ein Produkt voten. Nutzen Sie solche Möglichkeiten und schaffen Sie gezielt verschiedenste virtuelle Räume, in denen auch Emotionen miteinander geteilt werden.

2.3 Medien und Erfolgsfaktoren zur Durchführung von virtuellen Konferenzen

Neben dem essenziell wichtigen kontinuierlichen Kontakt innerhalb Ihres virtuellen Teams stellen besonders Gruppenveranstaltungen und Konferenzen, die über die neuen Medien laufen müssen, eine besondere Herausforderung dar.

Erst kürzlich hatte ich wieder einmal das Glück, an einer wirklich gelungenen virtuellen Konferenz eines international agierenden Konzerns teilnehmen zu dürfen, die sich über zwei Tage erstreckte. Auf den folgenden Seiten möchte ich Ihnen aus dieser positiven Erfahrung heraus einige wertvolle Best-Practice-Beispiele und Tipps an die Hand geben.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren bei dieser Konferenz erwiesen sich vor allem der professionelle und gezielt gesteuerte Umgang mit den wichtigen Themen Vertrauen und Nähe, Kontakt, Technik und Organisation.

Organisation

- Für die zweitägige Konferenz gab es eine verständliche Agenda mit klaren Zeiten, die auch von allen entsprechend eingehalten wurden.
- Jeder Tag war aufgeteilt in vier Blöcke, die durch angemessene Pausen unterbrochen wurden.
- Kein Block dauerte länger als ein bis eineinhalb Stunden.

Technik

- Es wurde eine einfache und funktionsfähige Kommunikationssoftware (Adobe Connect) benutzt, die leicht für alle zu installieren und plattformunabhängig war, d. h. kompatibel für PC, Mac und andere Betriebssysteme.
- Bereits einige Tage vor der eigentlichen Konferenz wurden *Testcalls* durchgeführt, um alles auszuprobieren und sicherzustellen, dass die Technik bei jedem einzelnen Teilnehmer funktioniert und er gut und problemlos damit umgehen kann.
- Auch der reale Konferenz-Call wurde eine halbe Stunde früher angesetzt, um erneut sicherzustellen, dass die Technik bei allen funktioniert.
- Während der gesamten Konferenz war ein Techniker im Hintergrund verfügbar, um zum Beispiel Präsentationen zu steuern, mögliche Probleme zu lösen und alle technischen Fragen sofort klären zu können.

- Die Software unterstützte durch viele unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten wie Videobilder, Kommentare oder Votings bestmöglich die wichtigen Erfolgskriterien Kontakt sowie Vertrauen und Nähe.

Kontakt

- Schon ab Beginn der Konferenz waren alle Teilnehmer auf einem Screen zu sehen und konnten auch während der gesamten Sitzung immer wieder live gesehen und zugeschaltet werden.
- Alle Mitwirkenden konnten während der Konferenz Kommentare eingeben, also „chatten“ und sich untereinander über Gehörtes austauschen.
- Auf diese Kommentare und Dialoge wurde immer wieder vom Moderator Bezug genommen. Auf diese Weise wurden alle Belange optimal in die Konferenz inkludiert.
- Alle fünf Minuten wurden alle Teilnehmer durch Fragen einbezogen, zum Beispiel indem sie auf einer Skala bewerten sollten, wie gut sie eine bestimmte Idee finden oder wie es ihnen mit bestimmten Vorschlägen geht. Das Besondere hierbei war, dass dabei nicht nur Fakten, sondern auch Emotionen konkret abgefragt und geteilt wurden.
- Das jeweilige Gruppenergebnis war dann nämlich sofort für alle Konferenzteilnehmer sichtbar und wurde ebenfalls wieder vom Moderator aufgegriffen.
- Im Laufe der beiden Tage gab es immer wieder sogenannte *Breakout sessions*, also die Zusammenarbeit in Kleingruppen, die ebenfalls durch die entsprechende Technik und mit Zeit-Erinnerungsfunktion unterstützt wurde, in denen man in noch engerem Kontakt Nähe aufbauen konnte.

Vertrauen und Nähe

Durch all die reibungslos funktionierenden technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie professionelle Moderationstechniken wurde während der gesamten zwei Tage ein größtmöglicher Kontakt zwischen allen Teilnehmern ermöglicht, der zusätzlich durch die live übertragenen Bilder der jeweiligen Personen - ob im Büro oder im privaten Wohnzimmer - perfekt und vor allem authentisch ergänzt wurde und im Gesamtergebnis zu einer Atmosphäre von Vertrauen und Nähe führte, die einer realen Konferenz in nichts nachstand.

Avatar-basierte Meetings in virtuellen Räumen

Dieses Medium stellt eine relativ neue Form der virtuellen Begegnungen dar, die durchaus erwähnenswert ist und einige Vorteile gegenüber den herkömmlichen Kommunikationstools für virtuelle Teams bietet. „Das Konzept, in einer dreidimensionalen virtuellen Umgebung über einen Repräsentanten z. B. in Form eines Avatars im Netz zu interagieren, findet zunehmend Verbreitung“, und zwar nicht nur im Umfeld digitaler Online-Spiele, sondern auch im professionellen Umfeld. (...) „Die zentralen Forschungskonzepte für derartige virtuelle Umgebungen sind Vertrauen, soziale Präsenz, Repräsentation und darauf aufbauend der Faktor der Immersion“ (Bredl 2017).

Immersion (fachsprachlich „Eintauchen“) beschreibt dabei den in einer virtuellen Realität (VR) hervorgerufenen Effekt, der den Nutzer quasi vergessen lässt, dass er sich in einer völlig unwirklichen und illusorischen Umgebung befindet. Stattdessen empfindet er die virtuelle Umgebung als real. Ist der Grad an Immersion besonders hoch, wird auch von „Präsenz“ gesprochen. Im Unterschied zur passiven, filmischen Immersion erlaubt die virtuelle Realität eine Interaktion mit der virtuellen Umgebung, und dadurch kann eine wesentlich höhere Intensität der Immersion erreicht werden (vgl. Wikipedia 2017).

Spannend ist hierbei auch, dass in virtuellen Realitäten eine höhere Selbstoffenbarungsbereitschaft festgestellt wird und sich insgesamt die Bereitschaft, über sich selbst zu sprechen, erhöht. Dies wird einerseits durch die physische Isolation am PC und andererseits durch die Abwesenheit sozialer und kontextueller Hinweise in der Kommunikation erreicht. Je weniger wir also real identifizierbar sind, desto größer scheint die Offenheit und Bereitschaft, persönliche und vertrauliche Inhalte preiszugeben. Dies wird auch durch die These gestützt, dass aufgrund von Idealisierungsprozessen, selektiver Selbstdarstellung und Wechselseitigkeit die Kommunikation sozialer und intimer als in der Face-to-Face-Situation erfolgt, wofür neben der Selbstidealisierung auch die Idealisierung des Gegenübers durch das Ausfüllen von Informationslücken mit positiven und idealisierten Inhalten verantwortlich gemacht werden (vgl. Bredl 2017).

Heißt das also nun, dass wir uns in modernen Kommunikationsmedien, die virtuelle Realitäten erschaffen, sogar noch näher sind, noch vertrauter kommunizieren und damit ein noch besseres Team sein können als eine im realen Raum verbundene Arbeitsgruppe? Das wäre zum derzeitigen Stand der Dinge sicher zu weit gegriffen, da trotz Immersion nach wie vor wesentliche Bestandteile für die Schaffung von Nähe und Vertrauen fehlen, was sich spätestens bei einem Zusammentreffen des Teams in der realen Welt sehr schnell zeigen würde.

Dennoch kann bei Meetings in virtuellen Räumen vor allem im Vergleich zu herkömmlichen Tools wie Conference-Calls, Chats oder sogar Video-Telefonie, bei denen die Teilnehmer häufig alles Mögliche noch nebenbei erledigen, der Effekt eines wahren „Sogs“ in diese virtuelle Welt nicht geleugnet werden. Spätestens wenn das „reale“ Avatar-Bild von einem selbst erscheint, man sich zum virtuellen Kaffee zusammensetzt oder der erste Avatar das Gespräch einführt, verstummen plötzlich jegliche Hintergrundgeräusche, das in Telefonkonferenzen allzu häufig zu hörende Tippen ist nicht mehr vernehmbar und alle Teilnehmer sind scheinbar mit voller Aufmerksamkeit bei der Sache, im Thema und auch bei den anderen Konferenzteilnehmern. Unterstützt wird dies noch durch technische Raffinessen, wie zum Beispiel die immer leiser werdende Stimme jener Avatare, die sich weiter aus dem Geschehen entfernen, oder die Möglichkeit zu „flüstern“, wenn man sich nahe genug aufeinander zubewegt.

Dieser Effekt der höheren Aufmerksamkeit und des stärkeren Einbezogenenseins in die virtuelle Konferenz mag zeitlich begrenzt sein und mit stärkerer Verbreitung und wachsender Technikkompetenz im Umgang mit solchen Tools möglicherweise auch wieder abnehmen. Zum

heutigen Stand ist es jedoch ein durchaus interessantes Hilfsmittel, um räumliche Distanzen noch besser zu überwinden und zumindest teilweise einen höheren Grad an Verbundenheit zu erzeugen.

2.4 Das virtuelle Teams als Change-Management-Prozess

Die modernen Kommunikationsmedien schaffen es heute somit äußerst gut, eine Illusion von Nähe herzustellen, die damit sehr deutlich das grundlegende menschliche Bedürfnis nach „echten“ Gefühlen und wahrhafter zwischenmenschlicher Nähe widerspiegelt. Sollte dann durch Internationalität des Unternehmens auch noch den Faktor Kultur in Ihr virtuelles Team hineinspielen, mit all seinen sprachlichen und werteorientierten Gelegenheiten zu Missverständnissen und Problemen, dann stecken Sie schon mitten im Change-Prozess, den zu ignorieren sich langfristig nicht auszahlen wird.

Was also tun? Virtuelle oder interkulturelle Teams nur noch aus technikaffinen Mitarbeitern bilden? Das alleine wird nichts nützen, denn die Hemmnisse und Herausforderungen auf kultureller Ebene verschwinden auch im virtuellen Team ja nicht einfach. Und Kultur ist dabei durchaus weit gefasst zu verstehen. Wenn man sich zum Beispiel nur einmal die „kulturellen“ Unterschiede innerhalb eines Unternehmens bei der Bildung eines virtuellen Teams aus verschiedenen Abteilungen vor Augen führt, wird das wunderbar deutlich. Bilden Sie doch mal ein Team aus Marktforschung und Marketing oder noch besser - aus IT und Vertrieb. Zum Zuschauen mag das durchaus unterhaltsam sein, um erforderliche Ergebnisse zu erzielen, ist es ohne eine sinnvolle Begleitung und ein grundlegendes Verständnis dafür, warum diese Funktionen oft eine derart große Kluft in ihren Arbeitsweisen und Kulturen aufweisen, allerdings eher weniger unterhaltsam (vgl. TMC, Berlitz 2017). Um auch solche kulturellen Unterschiede zunächst zu verstehen, um Sie dann überbrücken und Synergien bilden zu können, halten Sie sich daher am besten an den bereits in den vorhergehenden Kapiteln gegebenen Rat, erst einmal Ihre Ist-Situation genau zu analysieren und ungeschönt zu betrachten. Machen Sie sich bewusst, dass mit der Gründung eines virtuellen Teams eine Veränderung herbeigeführt wird, die eine professionelle Begleitung erfordert, und nehmen Sie sich nützliche und unterstützende Modelle wie das COR-ESSENTIALS®-Modell zu Hilfe.

Hilfreiches COR-ESSENTIAL „In Kontakt sein und wahrnehmen“

Im Change-Prozess eines virtuellen und/oder interkulturellen Teams ist das COR-ESSENTIAL „In Kontakt sein und wahrnehmen“ verbunden mit der Dimension „Bilanzieren und reflektieren“ besonders hilfreich. Sicher werden Sie zu bestimmten Zeitpunkten Ihres Projekts oder in der Begleitung sowie Führung des Teams auch „Sinn geben und Vertrauen stiften“, „Abgrenzungen und Entscheidungen“ treffen und durch Vorgänge des „Experimentierens und Anpassens“ letztlich „Strukturen schaffen und Routinen entwickeln“ müssen. Doch die ständige und möglichst unverfälschte *Wahrnehmung* der unterschiedlichen Situationen ebenso wie der *Kontakt* mit allen beteiligten Personen sollten gerade bei virtuellen und interkulturellen oder

anderweitig sehr heterogenen Teams ein wiederkehrendes Element Ihres Veränderungsprozesses sein.

Bevor Sie sich entscheiden, welche Personen für Ihr Team benötigt werden und geeignet sind, richten Sie zunächst einmal Ihre fokussierte Aufmerksamkeit auf die ganz grundlegenden Parameter Ihres virtuellen Teams als „System“ und *reflektieren* Sie diese anhand der folgenden Checkliste:

2.5 Checkliste zu virtuellen und interkulturellen Teams

- Was ist das Ziel und die Kernaufgabe Ihres (virtuellen) Teams?
- Welche verschiedenen Abteilungen, Departments, Länder müssen einbezogen werden?
- Wie viele unterschiedliche Kulturen werden vertreten sein?
- Welche Regeln im Team und im Umgang miteinander sollten daher berücksichtigt werden?
- Welche Sprache soll die Teamsprache sein?
- Welche Medien und *Collaboration-Tools* werden benötigt?
- Welche Projekt- und Prozessschritte wird das Team zur Zielerreichung durchlaufen?
- Was sind mögliche Hindernisse der Zielerreichung?
- Woran merke ich, dass mein virtuelles Team funktioniert und wir uns konsequent auf die Zielerreichung hinbewegen?

Mit der Beantwortung dieser - scheinbar einfachen - ersten Kernfragen haben Sie bereits einen wichtigen Schritt in der Aufmerksamkeit auf Ihre maßgeblichen Rahmenparameter getan, um einen gesunden und fruchtbaren Boden für die erste Kontaktaufnahme mit möglichen Teammitgliedern und einer potenziellen Führungskraft zu bereiten.

Bei den Kompetenzen ist sowohl Quantität als auch Qualität gefragt

Sobald Sie diese erste Ist-Analyse abgeschlossen haben, wird Ihnen klarer sein, wo die Reise Ihres Teams hinget und welche grundsätzlichen Rahmenparameter wegberreitend eingerichtet und institutionalisiert werden müssen. Zudem gewinnen Sie bereits eine erste Vorstellung davon, mit welchen Kompetenzen Teammitglieder und Führung befähigt sein sollten oder noch ausgestattet werden müssen. Im Zuge dessen wird auch immer deutlicher, dass sowohl die Führungskraft als auch die einzelnen Mitglieder eines virtuellen Teams in der Regel mehr Fähigkeiten mitbringen oder darin geschult werden sollten als in räumlich, zeitlich und kulturell homogeneren Gruppen.

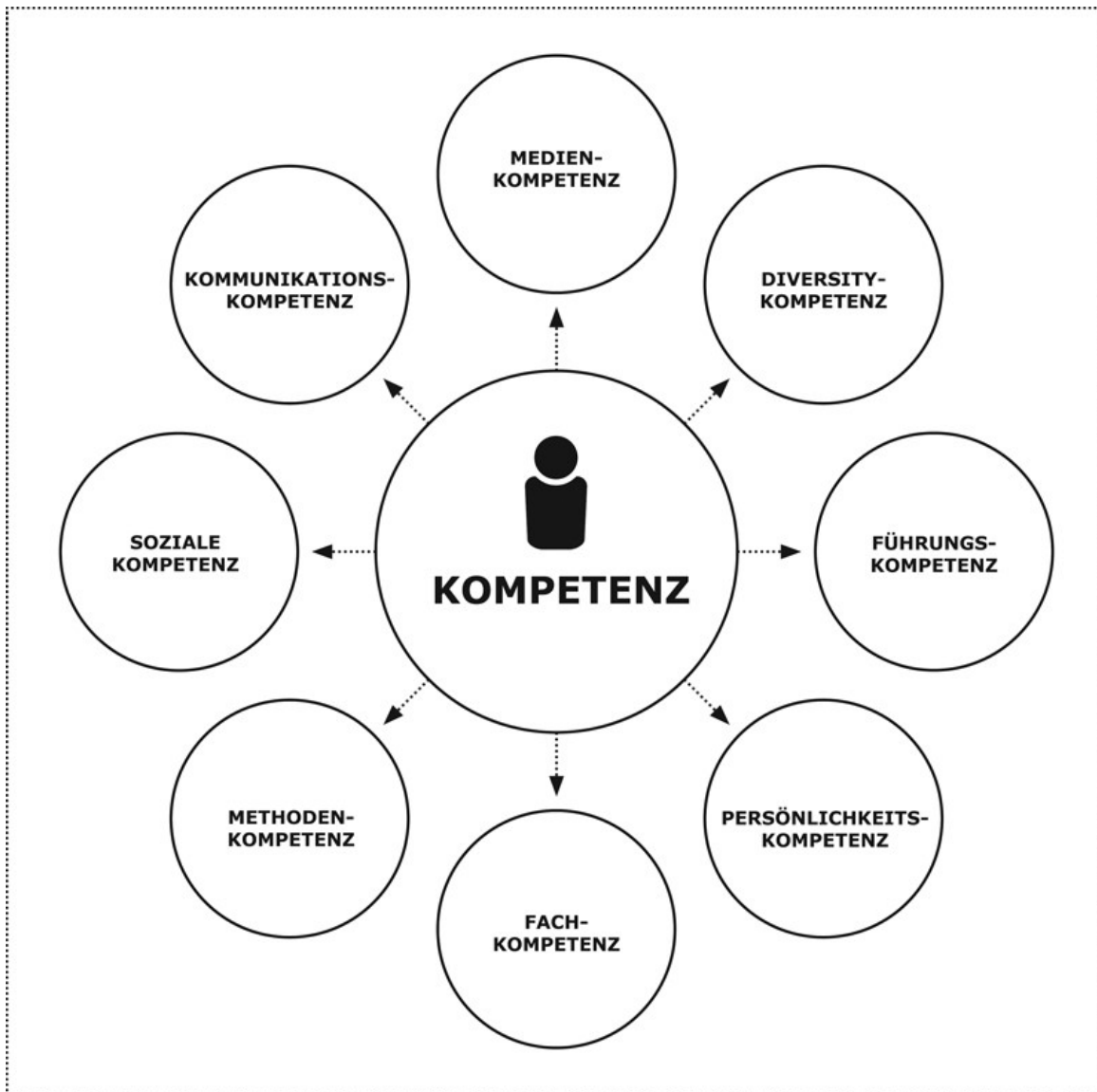


Abb. 3: Kompetenzen von Führungskräften virtueller Teams (App 2013, S. 42)

Doch Vorsicht: Wenn Sie potenzielle Mitarbeiter oder Führungskräfte anhand Ihrer Checkliste prüfen, sollten Sie nicht den Fehler machen, bestimmte Personen schon im Vorfeld kategorisch auszuschließen, nur weil sie die erforderlichen Medienkompetenzen möglicherweise noch nicht besitzen.

Vergessen Sie nicht, dass es deutlich einfacher und schneller zu bewältigen ist, einen erfahrenen Mitarbeiter mit starken fachlichen und sozialen Kompetenzen in Schulungen und Sprachtrainings auch noch mit der nötigen Medien- oder Sprachkompetenz auszustatten, als umgekehrt beispielsweise einem jungen und sehr medienaffinen Mitarbeiter über Jahre gewachsene Erfahrung und Fachkompetenz „beizubringen“.

Stolperfalle Sachlichkeit - Schaffen Sie Raum für Emotionen

Ergänzend zu Ihrer inhaltlichen Auseinandersetzung mit Kompetenzen und Rahmenparametern sollten Sie sich auch mit den Themen Gefühle, Sinn und Vertrauen beschäftigen. Neben all seinen Kompetenzen und beruflichen Erfahrungen bringt jedes einzelne Mitglied Ihres Teams nämlich auch alle seine bisherigen Erlebnisse mit Veränderungsprozessen mit. Um in einen guten ersten Kontakt zu gehen, hilft Ihnen die intensive Beschäftigung mit der emotionalen Seite der neuen Herausforderungen dabei, einen soliden Grundstein für Ihr neues Team zu legen.

An dieser Stelle gilt es, die drei Sinndimensionen des COR-ESSENTIALS® „Sinn geben und vertrauen“ zu beleuchten und emotional zu hinterfragen:

- Die Antwort auf die Fragen „Wozu sind wir da und was ist unsere Funktion?“ sollte sinnstiftend sein, Bilder hervorrufen und alle Ihre potenziellen Teammitglieder emotional bewegen.
- Die Frage „Mit wem sind wir wie vernetzt und wie gestalten wir unser Miteinander?“ ist von Beginn an ein laufender Review-Prozess im virtuellen Team, in dem auch verschiedene kulturelle und soziale Hintergründe berücksichtigt werden wollen.
- Die Frage „Wie in der Zeit ordnen wir Themen, Beziehungen und Funktionen an?“ wird Sie vor eine größere Herausforderung stellen, als dies bei räumlich enger miteinander verbundenen oder kulturell homogeneren Teams der Fall wäre.

Das A und O in diesem ersten, aber kontinuierlich fortzuführenden Prozess der Wahrnehmung, Sinnstiftung und des In-Kontakt-seins ist die persönliche Haltung. Treten Sie neugierig, geduldig und in Entdeckerlaune als Beobachter in Kontakt und nehmen Sie erst einmal in Ruhe wahr, was da ist.

Wem die Praxis der aktiven und bewussten Wahrnehmung noch nicht so vertraut ist, der kann und sollte diese Kompetenzen entwickeln. Es empfehlen sich hierzu beispielsweise Kommunikationsmodelle wie das Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun (vgl. Schulz von Thun 1981) oder die fünf Axiome nach Paul Watzlawick (vgl. Watzlawick 2000) ebenso wie die Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten, die Goleman (2001) als Emotionalen Intelligenz beschreibt, oder den Wahrnehmungspositionen des NLP (vgl. z. B. Dilts 1993).

Wahrnehmung im Sinne des COR-ESSENTIALS®-Modells heißt: Bewertungen sind zum Zeitpunkt der Analyse der Ist-Situation noch nicht gefragt. Bleiben Sie zunächst in der Haltung des respektvollen Beobachters und nehmen Sie, wenn möglich, verschiedene Perspektiven ein.

Stellen Sie fest, was die Beobachtungen in Ihnen auslösen, welche Gefühle und Körpersignale, welche Assoziationen, Bilder und Gedanken entstehen. Mit diesen Gedanken und Gefühlen können Sie dann in Kontakt gehen und so bei Ihrem Gegenüber von Anfang an durch Emotionen und Bilder auf neuronaler Ebene die Freisetzung von Botenstoffen fördern, die in unseren

Nervenzellen Lernkanäle öffnen und Veränderungsprozesse damit dauerhaft in die Gehirne der Beteiligten einschreiben.

Auch bezüglich der inhaltlichen Fragen und Rahmenparameter für Ihr Team ist es wichtig, zunächst möglichst unvoreingenommen wahrzunehmen, welche Kompetenzen bei Ihren Wunschkandidaten bereits vorhanden sind, dann in einen sorgsam und gut vorbereiteten ersten Kontakt zu gehen, um in diesem wiederum wahrzunehmen, wie der jeweilige Mitarbeiter zum Mitwirken in einem virtuellen Team steht und wie aufgeschlossen bzw. mit welchen möglichen Ängsten er der Herausforderung gegenübersteht. Nur so können Sie letztlich alle künftigen Teammitglieder und die Führungskraft positiv auf die kommenden Aufgaben und Herausforderungen einstimmen und sie konsequent und effizient auf ihrem Weg im virtuellen oder interkulturellen Team begleiten.

2.6 Konkrete To-dos für die Zusammenarbeit im virtuellen Team

Ist Ihr Team und die Führungskraft erst einmal ausgewählt, gilt es nun, Ihre gesamte fokussierte Aufmerksamkeit auf die heterogenen Mitglieder und zahlreichen, auch wechselnden Umwelten sowie deren Einfluss auf das virtuelle oder interkulturelle Team zu richten. Grundsätzlich sollten Sie folgende vier wichtige Grundgedanken von Anfang an realisieren, akzeptieren und in allen Ihren weiteren Schritten berücksichtigen:

1. Struktur, Rahmen und Sicherheit schaffen

Führen Sie von Anfang an Sicherheit gebende *Strukturen und Routinen* ein.

Alle für das Team gültigen Normen müssen explizit gemacht werden. Vermeintliche Banalitäten werden durch unterschiedliche räumliche sowie zeitliche Gegebenheiten, verschiedene Vorerfahrungen, berufliche Ausbildungswege, kulturelle Hintergründe und Nationalitäten im virtuellen und interkulturellen Team schnell zu einer Frage der Perspektive. Und zwar schlicht und ergreifend deshalb, weil es keine gemeinsame Basis gibt, auf der diese Normen gründen könnten.

Ein heiteres Beispiel hierfür ist ein Twitterpost, der den unterschiedlichen Anspruch an die Kompetenzen eines Chefs aufs Korn nimmt. Denn dieser sieht in Indien völlig anders aus als beispielsweise in Schweden (vgl. Abb. 4). Auffällig und verblüffend sind auch die Kulturunterschiede in Sachen Vertrauen in die Mitmenschen. So werden in Dänemark die Kinderwägen inklusive darin schlafender Babys vor dem Café einfach stehengelassen, während in Deutschland viele Menschen bereits ihre Handtasche umklammern, wenn sie in einer belebten Innenstadt unterwegs sind.

SHOULD THE BOSS HAVE ALL THE ANSWERS?	
Japan	78%
PR China	73%
Italy	66%
Germany	46%
Poland	38%
UK	27%
Finland	23%
Denmark	21%
Norway	13%
Sweden	7%

© CORMENS, 2017

Abb. 4: Should the boss have all the answers

Quelle: <https://www.slideshare.net/alecmcint/digitale-transformation-change-social-culture>

2. Vorurteile regelmäßig thematisieren

Die Linie zwischen interkultureller Kompetenz und Voreingenommenheit ist dünn.

Behalten Sie sie gut im Auge und reflektieren Sie sich regelmäßig selbst, wie auch zusammen mit der Führungskraft und den einzelnen Teammitgliedern, um gemeinsam Vorurteile und Raster zu thematisieren, in ihnen Sinn und Unsinn zu entdecken sowie über den Dialog *Vertrauen* entstehen zu lassen.

Jeder Mensch hat im Laufe seines Lebens bestimmte Raster im Gehirn ausgebildet, mit deren Hilfe er Neues zuordnen kann und muss. Dies ist zunächst einmal ganz natürlich und sogar überlebensnotwendig, allerdings auch mit einer gewissen Voreingenommenheit *aller* verbunden. Sie können dies sehr eindrucksvoll bei *Project Implicit* sogar an sich selbst testen und erkennen, auf welchen Gebieten wir durch unbewusste und außerhalb unserer Kontrolle liegende Gedanken und Gefühle voreingenommen sind und wie tief diese Haltungen in unserem Unbewussten verankert sind. Den Test finden Sie auf <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>.

3. Klare Prioritäten setzen

Entweder Ihr Team hat Priorität oder Sie erreichen Ihre Ziele nicht.

Manche virtuelle Teams sind reine On-top-Teams. Es handelt sich hierbei häufig um zeitlich limitierte Projektteams, die in ihrer meist internationalen Zusammenstellung nur einen Teil eines größeren Projektes darstellen und „on top“ oder „nebenbei“ zur gewohnten Arbeit im regulären

Team zusätzlich im virtuellen Team arbeiten. In diesen Fällen empfehlen wir, sich der Wirkung dieser Rahmenparameter bewusst zu sein und sie gegebenenfalls auch zu verändern. *Denn Teams und ihren Aufgaben wird nicht nur inhaltlich Bedeutung verliehen, sondern auch sozial und zeitlich Sinn gegeben.*

Die gravierendsten Auswirkungen solcher häufig nachpriorisierten virtuellen Projektteams zeigen sich in der mangelnden Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstwertschutz und Selbstwerterhöhung sowie der nicht ausreichenden Alltagsdurchdringung des Veränderungsprozesses. Gerade Letztere sorgt aber für das Wachstum der Synapsen im Gehirn. Das Scheitern des Teamziels ist häufig die Folge einer solchen mangelnden Alltagsdurchdringung und fehlenden Verankerung im Gehirn.

Um einen Veränderungsprozess nachhaltig im Gehirn zu verankern, muss eine gewisse Expositionsdauer und -häufigkeit gegeben sein, damit die erforderlichen physiologischen Effekte erzielt werden können. Dies ist bei „Nebenbei“-Teams oder -Projekten häufig zu wenig gegeben, ebenso wenig wie die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstwert, dem Wissen, warum der eigene Beitrag für das gesamte Unternehmen oder das Team wichtig ist, oder der Frage, wer darunter leiden würde, wenn es das Team nicht gäbe.

Wenn ein Team - sei es ein virtuelles, interkulturelles oder ein homogenes - erfolgreich zusammenarbeiten und gute Ergebnisse produzieren soll, dann muss dem Team und seiner Arbeit auch die entsprechende Priorität mit allen erforderlichen Rahmenbedingungen wie Zeit, Räumlichkeiten, Anerkennung usw. eingeräumt werden.

4. Emotionale Bindung schaffen

Egal wie viele unterschiedliche Menschen, Kulturen und Orte oder Zeitebenen Sie in Ihrem Team vereinen - eines haben alle Mitglieder gemeinsam: das Bedürfnis nach Bindung.

Machen Sie sich und Ihrem Team daher die nachweislich starken motivationalen Effekte der Befriedigung dieses Bedürfnisses von Anfang an zunutze. Sie können steuern, ob das Team sich über seine Unterschiede oder seine Gemeinsamkeiten definiert, ob mit Ihrem Team eine Gruppe angeboten wird, die sich durch ein gemeinsames Ziel auch emotional aneinanderbindet, und welche Emotionen es konkret sind, die alle Ihre unterschiedlichen Mitglieder zu einer starken Teameinheit verbinden.

Auch neuronal erzeugen Sie so positive Effekte, da Sie direkt auf das *social brain* hin agieren und damit die Koppelung von Motivation an die Qualität der Beziehung durch das Vertrauens- und Bindungshormon Oxytocin unterstützen. Bilden Sie ein Team, das sich trotz der äußeren Unterschiede als eine *emotionale Einheit* versteht, dann gehen Sie auch gehirngerecht optimal vorbereitet in den Veränderungsprozess.

Dabei kann und wird Sie vor allem die kulturelle Ebene mit all ihren religiösen, politischen, sozialen, ökonomischen und gegebenenfalls geschlechtlichen Faktoren wahrscheinlich vor die

größten Herausforderungen stellen. Doch keine Sorge, auch hier können Sie mit einem gezielten und wiederkehrenden Einsatz des COR-ESSENTIALS® „In Kontakt sein und wahrnehmen“ die größten Hemmnisse und möglichen Widerstände gut meistern.

2.7 Beispiele aus der internationalen Zusammenarbeit

Hierzu möchte ich Ihnen im Folgenden einige praktische Erfahrungen aus meiner Zusammenarbeit mit international zusammengesetzten Arbeitsgruppen darstellen. Aus länderspezifischen Merkmalen lassen sich hilfreiche Schlüsse für alle Arten von heterogenen Teams, speziell aber für international agierende, virtuelle und interkulturelle Teams ableiten.

Alle Beispiele sind willkürlich gewählt und beruhen auf meinen persönlichen und subjektiven Erfahrungen in den einzelnen Ländern. Andere Menschen mögen in denselben Ländern völlig andere Erlebnisse, oder in anderen Ländern ganz ähnliche Begebenheiten erlebt haben: Beobachtung und Beobachter bedingen einander und viele unterschiedliche Beobachter und Beobachtungen bereichern das Bild.

Pakistan: Kulturelles und gesellschaftliches Verständnis von Arbeit

- Abhängigkeit von der Wahrnehmung durch andere -

Beispiel: Faulheit im Home Office

Ein in der Münchener Zentrale entwickeltes, neues Homeoffice-Konzept eines großen, international agierenden Unternehmens konnte in Pakistan nicht wie geplant ausgerollt werden. Nachdem die ersten Homeoffice-Arbeiten begonnen hatten, sahen sich die Mitarbeiter dort mit gravierenden negativen gesellschaftlichen Konsequenzen konfrontiert, da deren privates Umfeld, wie zum Beispiel Nachbarn und Bekannte, irritiert waren, „wie es denn sein kann, dass jemand so viel zu Hause sitzt“ und dass derjenige „doch lieber dringend mal zur Arbeit gehen sollte“.

→ Learnings und Tipps

Incentives und Annehmlichkeiten, die den Mitarbeitern zur Motivation und Flexibilität gewährt werden, können in unterschiedlichen Kulturen auf negative Rezeption oder gar auf Ablehnung stoßen.

Besonders negativ kann sich dies auswirken, wenn, wie im vorliegenden Fall, der Ausschluss aus einer Gruppe droht und damit ein wichtiges Grundbedürfnis, nämlich das nach (sozialer) Bindung, gefährdet wird. Neuronal sind zudem jene Nervennetzwerke, die soziale Belohnung oder Bestrafung, Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Verlust der Zugehörigkeit repräsentieren, emotional besonders aufgeladen und setzen sehr hohe Mengen an neuroplastisch wirksamen Botenstoffen frei, was das Teammitglied in starke Inkonsistenz bringen und damit Stress verursachen kann.

Gehen Sie deshalb bereits im Vorfeld in Kontakt mit Ihren Teammitgliedern, informieren sich über die lokale gesellschaftliche Situation und versuchen Sie im Zweifelsfall, Alternativen zu etablieren, um allen Mitarbeitern gleichermaßen Motivationsanreize bieten zu können.

Aserbaidshon: Behördenwillkür

- Ausgeliefertsein gegenüber Behörden und staatlichen Vorschriften -

Beispiel: Kein Klebstoff – keine Genehmigung

In einem Seminar, das ich in Aserbaidshon hielt, entschuldigte sich eine Teilnehmerin für ihre Abwesenheit, da sie auf einer Behörde etwas erledigen musste. Wieder zurück, erkundigte ich mich nach dem Ausgang ihres Behördenbesuchs und erfuhr, dass sie leider gar nichts erledigen konnte. Die Erklärung war für mich als Deutschen so abstrus wie interessant: Da sie für ihr Anliegen ein Foto einkleben musste, auf der Behörde aber keinen Klebstoff hierfür bekam, wurde sie nach langer Wartezeit wieder nach Hause geschickt und musste das gesamte Prozedere von Neuem beginnen. Vermeiden will ich aber hier eine herablassende Perspektive. Jeder von uns wird auch im eigenen Land schon Erlebnisse im Umgang mit Behörden gehabt haben, die mit „Bürgernähe“ nur noch wenig gemein haben. Und Gäste aus Ländern, die nicht Teil des Schengen-Abkommens sind, werden die deutschen Behörden vielleicht ähnlich unkooperativ erleben.

→ Learnings und Tipps

Scheinbar einfache Sachverhalte oder wichtige Rahmenbedingungen für die Teamarbeit können in manchen Ländern deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen oder weit komplizierter zu erfüllen sein als in Deutschland, vor allem wenn behördliche Genehmigungen erforderlich werden oder staatliche Schnittstellen involviert sind. Wer sich hier nicht länderspezifischen und teils sogar illegalen Gewohnheiten unterwerfen will, muss möglicherweise erhebliche Verzögerungen und Hindernissen im Projektverlauf einkalkulieren.

Wundern Sie sich auch nicht über - für Sie möglicherweise befremdlich gelassene - Reaktionen von Mitarbeitern oder Teammitgliedern vor Ort. Diese kennen die Situation nicht anders, die „Gehirnautobahn“ ist jahrzehntelang genau auf diese Strecke „programmiert“ worden. Daher nehmen sie die Situation auch völlig anders wahr als Sie. Eine „Umprogrammierung“ erfordert das kontinuierliche Setzen von neuen Impulsen, ein Prozess, der viel Zeit in Anspruch nimmt. Aber es gibt auch eine gute Nachricht: Die erfahrenen „Vielfahrer“ Ihres Teams kennen diese Strecke wie ihre Westentasche und zwar mit allen nur denkbaren Ausfahrten, Umwegen und Abkürzungen. Nutzen Sie dies zu Ihrem Vorteil und erkundigen Sie sich am besten bereits im Vorfeld und im Kontakt mit Teammitgliedern aus diesen Ländern nach möglichen Hemmnissen durch behördliche Institutionen und effektiven, legalen Lösungsmöglichkeiten.

Ägypten: Erfahrungen mit dem politischen System und religiöse Traditionen

- Auf politische Erfahrungen und religiöse Traditionen Rücksicht nehmen -

Beispiel: „Big Brother is watching you!“

In Ägypten traf ich auf einen Seminarteilnehmer, der früher einmal im Sicherheitsbereich tätig war. Kaum hatte er den Raum betreten, entdeckte er Kameras an der Decke und fragte mich sogleich, warum das Seminar aufgezeichnet würde und wer sich die Aufnahme ansehen würde. Ich selbst hatte die Kameras bis dahin noch nicht einmal bemerkt, so dass wir letztlich gemeinsam mit einem Hotelangestellten den Kameras auf die Spur gingen und sie abschalten ließen. Erst als das geschehen war, konnte der Teilnehmer seine Konzentration wieder auf das Seminar richten.

→ Learnings und Tipps

Das Leben in einem diktatorischen und kontrollierenden politischen System hat Konsequenzen auf Aufmerksamkeit und Prioritäten der einzelnen Teammitglieder. Themen wie Sicherheit und Vertraulichkeit innerhalb des Teams sind dann plötzlich keine Selbstverständlichkeit mehr und müssen gegebenenfalls erst erarbeitet oder gar bewiesen werden.

Nehmen Sie deshalb in solchen Situationen sehr aufmerksam und möglichst nicht wertend alle Befindlichkeiten wahr, um dann im direkten Kontakt mit den jeweiligen Mitarbeitern deren Ängste und Sorgen auszuräumen und so die optimale Arbeitsfähigkeit aller Teammitglieder zu gewährleisten.

Neuronal können Sie hier den Faktor *Emotion* sehr gut nutzen. Überwachungen oder andere übergreifende politische Maßnahmen lösen fast immer negative persönliche Emotionen und Vermeidungsmotivationen aus. Erzeugen Sie positive Emotionen durch eine neue, positive Erfahrung mit einer bisher als negativ erlebten Situation bei Ihrem Gegenüber und schaffen Sie so Annäherungsziele, die die Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf erfolgs- und verbesserungsrelevante Informationen lenkt.

Beispiel: Don't touch me ...

Auch im Umgang mit Frauen aus islamischen Ländern gilt es, die religiösen Traditionen zu kennen und zu berücksichtigen. So hielt ich in einem Seminar beispielsweise eine Übung zu Druck und Gegendruck ab, bei der man gegen die Hände eines anderen drücken sollte, um Widerstände und Reaktionen hautnah zu erleben. In der nächsten Pause kam dann die Rückmeldung einer ägyptischen Seminarteilnehmerin, dass sie sich dabei sehr unwohl gefühlt habe. Sie bat darum, körperliche Berührungen mit Männern künftig nicht mehr eingehen zu müssen, da sie der religiösen Überzeugung war, dies als fromme Muslimin nicht zu dürfen.

→ Learnings und Tipps

Es ist empfehlenswert, bereits im Vorfeld verlässliche Informationen über religiöse Traditionen oder geschlechterspezifische Besonderheiten im jeweiligen Land einzuholen, da diese Themen in der Regel sehr emotional besetzt sind. Die Aufmerksamkeit sollte hier auf die Wahrnehmung persönlicher Befindlichkeiten und Gefühle von Teammitgliedern gerichtet werden, um diese dann mit der betreffenden Person persönlich zu klären sowie anschließend gegebenenfalls im gesamten Team zu kommunizieren. So zeigt man schon im Vorfeld Respekt und Interesse auch für emotionale Befindlichkeiten, schafft Klarheit und kann bei persönlichen Begegnungen unangenehme Situationen zum Beispiel schon bei der Begrüßung ganz leicht vermeiden und stattdessen emotional positive Situationen schaffen.

Großbritannien: Umgang mit Sprache und Direktheit

- *Bewusstsein von sprachlichen Besonderheiten und landestypischen Umgangsformen* -

Beispiel: Unhöflich oder ehrlich?

Im Dialog mit einem Seminarteilnehmer in England kam ich in eine Situation, in der ich eine Nachfrage bzw. den Vorschlag eines Teilnehmers relativ direkt mit einem „Nein, so kann man das nicht machen!“ beantwortete, woraufhin dieser etwas brüskiert reagiert hat und mich als „rüde“ und „unhöflich“ bezeichnete. Noch immer nichts Böses ahnend verteidigte ich mich, da sein Vorschlag doch wirklich „falsch“ war, und erkannte erst im anschließenden Dialog, dass es weniger der inhaltliche Aspekt war, der den Teilnehmer vor den Kopf stieß, als vielmehr meine Art der Formulierung und damit mein Umgang mit ihm als Mensch.

→ Learnings und Tipps

Fachlich richtige Antworten, die unbedarft und ohne Kenntnis der jeweiligen Umgangsformen im Land der Teammitglieder sprachlich einfach so geäußert werden, wie es für uns in Deutschland „normal“ ist, können Verletzungen und in der Konsequenz Widerstände und Hemmnisse im Miteinander produzieren.

Achtung: Selbst wenn Sie diesen Widerstand erzeugt haben sollten, bietet sich Ihnen immer noch eine wunderbare Kontaktmöglichkeit! Anstatt defensiv oder mit Verteidigung der eigenen Sprachkultur zu reagieren, nutzen Sie die - aus systemtheoretischer Sicht - Zeichen einer gelungenen Kommunikation in Ihrem Sinne. Gleichgültig welche Emotion Ihnen so deutlich entgegengebracht wird, nehmen Sie sie an und bleiben Sie im Kontakt. Denn gerade in solchen Situationen erhalten Sie äußerst wertvolle Informationen über Ihr Gegenüber und eine Verleugnung der Emotionen - die Nicht-Akzeptanz eines Teils seiner Mitteilung - würde Sie sofort aus dem Kontakt. Hören Sie zu, nehmen Sie die Gefühle wahr, stellen Sie auch gerne Fragen dazu, um den anderen noch besser zu verstehen und treten Sie so in einen echten und nahen Kontakt miteinander.

Rein sprachlich lassen sich solche Themen in der Regel leicht lösen: So formulieren viele Briten zum Beispiel abschlägige Antworten deutlich sanfter als wir, schicken manchmal noch wertschätzende Worte wie „Sehr interessante Idee, aber leider ...“ voraus und umkleiden Negatives insgesamt deutlich mehr. Wenn man dies alles weiß, kann man sich gut den jeweiligen sprachlichen Gegebenheiten anpassen und gleichzeitig zeigen, dass die Gefühle der Einzelnen ernst genommen werden. Damit wird man nicht nur Widerstände oder persönliche Unstimmigkeiten im Team leichter vermeiden, sondern kann eventuell sogar noch aus einem Fauxpas heraus eine engere persönliche Beziehung aufbauen.

Italien: Planung, Umsetzung und Entscheidungsverhalten

- Anpassung an kulturelle Gegebenheiten -

Beispiel: Entscheidung beim Espresso

Ein weiteres spannendes Erlebnis in Italien hatte ich in einem Meeting mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Hierarchien, Teams und externen Mitgliedern eines Projekts. Während ich immer nervöser beobachtete, wie in die verschiedensten Richtungen und Themen diskutiert wurde und sich das Ganze nach meinem Empfinden immer weiter vom Kernpunkt des eigentlichen Meetingziels und einer anstehenden, wichtigen Entscheidung entfernte, blieben die Italiener selbst erstaunlich ruhig. Ruhig zumindest in Bezug auf die angestrebten Ziele, nicht hinsichtlich ihrer Art, teilweise mit Leidenschaft, Händen und Füßen zu diskutieren. Etwas frustriert verließ ich dann auch das Meeting, das wie erwartet ohne finale Entscheidung zu Ende ging, und konnte dieses Gefühl erst in einem anschließenden Gespräch mit einem mir nahe stehenden italienischen Kollegen auflösen.

„Lothar“, sagte er mit Pathos in der Stimme, „meetings are not the place to make decisions!“ „Ach so“, dachte ich da schon deutlich entspannter, „na, wenn das so ist, muss man es ja nur wissen“ und konnte alle folgenden anstehenden Entscheidungen bei unzähligen Espressi und Einzelgesprächen auf sehr angenehme und einfache Art zum Abschluss bringen.

→ Learnings und Tipps

Bei der Arbeit in internationalen virtuellen Teams werden Sie immer wieder auf solch kleine, aber doch entscheidende Unterschiede im Umgang mit Abläufen und Vorgehensweisen stoßen. Bevor Sie nervös werden, nehmen Sie lieber von Anfang an aufmerksam all diese kleinen Unterschiede wahr und nutzen Sie die nächste Gelegenheit, mit den Teammitgliedern in Kontakt zu gehen, um Hintergründe und alternative Möglichkeiten oder Abläufe zur Zielerreichung zu eruieren. Sie werden sicher nicht immer die Gelegenheit haben, es allen recht zu machen, und grundsätzlich für wichtige Abläufe eine Struktur festlegen müssen, die von allen eingehalten werden kann und gleichzeitig auf maximale Effizienz zielt. Doch mit fokussierter Wahrnehmung der Unterschiede und kontinuierlichem Kontakt mit den Teammitgliedern können Sie in vielen Situationen Ihr Team um interessante neue Vorgehensweisen bereichern.

Zudem eignen sich gerade kulturelle Gegebenheiten, die einen persönlichen und damit auch emotionalen Kontakt fördern, ganz hervorragend, um nachhaltig Veränderungen zu steuern und zu unterstützen. Alles, was von einem angenehmen und „wohligen“ Gefühl beim Gegenüber begleitet wird, zählt direkt in das Grundbedürfnis nach Lustgewinnung und Unlustvermeidung ein und wird mit Belohnungserwartung und Motivation verbunden. So ist dann letztlich der Deal beim Kaffee nicht nur eine clevere strategische Maßnahme, sondern erzielt auch im Gehirn des Gegenübers tiefere Eindrücke im emotionalen Gedächtnis, die die weitere Zusammenarbeit positiv beeinflussen können.

Südafrika: Ausdruck von Emotionen

- Kulturelle und länderspezifische Dynamiken für das ganze Team nutzen -

Beispiel: Der Erfolgs-Tanz

Bei einem Seminar in der „Rainbow Nation“ Südafrika fiel mir auf, dass bei der Vorstellung von Gruppenergebnissen die jeweilige Gruppe immer in ein emotionales und lautes „Yeah“ ausbrach, begleitet vom „Abklatschen“ und einer großen Freude, wenn die Ergebnisse wertschätzend beurteilt wurden oder eine tolle neue Idee gefunden war. Da ich sonst an diesen Stellen eher Stille und Zurückhaltung gewohnt war, wirkte diese Reaktion auf mich sehr inspirierend und energetisch.

→ Learnings und Tipps

Der Umgang mit Emotionen verläuft in verschiedenen Ländern und Kulturkreisen auf unterschiedliche Art und Weise. Der Brite aus unserem Beispiel würde wahrscheinlich eher den Raum verlassen, als in solcher Form seine Gefühle zum Ausdruck zu bringen. Diese Unterschiede sollte man wahrnehmen, ihnen immer wertschätzend begegnen und positive Dynamiken für das gesamte Team nutzen. Eine wie in Südafrika beschriebene Energie beispielsweise kann man wunderbar für die gesamte Gruppe nutzbar machen, indem man auf sie eingeht, hinterfragt worauf diese Freude gründet und wie man im Team oder Projekt weiterhin so positive Energie für alle produzieren kann.

Auch neuronal ist erwiesen, dass Motivation ansteckend wirken kann. Durch unser Spiegelneuronensystem wird Empathie und Imitationslernen durch das Beobachten von Vorbildern und Rollenmodellen erzeugt, wobei die Stärke der Ansteckung von der Qualität der Beziehung abhängt. Wenn wir gemeinsam im Team emotionale Situationen erleben, stärkt dies außerdem die Kooperation, indem es die entsprechenden Neuronen-Netzwerke der Beteiligten miteinander synchronisiert.

Es ist dabei allerdings wichtig, keine vergleichenden Maßstäbe anzusetzen im Sinne von „Schaut mal, wie die Südafrikaner sich freuen, während ihr hier immer noch rumsitzt wie Trauerklöße“, sondern jedem einzelnen Teammitglied für seinen ganz persönlichen und individuellen Beitrag zum Team Wertschätzung zu geben und so den Ansteckungsfaktor für sich arbeiten zu lassen.

Brasilien: Zeitmanagement

- Bewusstsein von kulturell unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Einstellungen zu Terminen und Pünktlichkeit -

Beispiel: Mit dem Helikopter zur Arbeit

Für eine Unternehmens-Simulation im Rahmen eines Auftrags in Brasilien war es essenziell wichtig, dass alle Teilnehmer exakt zum vereinbarten Zeitpunkt anwesend waren, da sich diese Methode sonst nicht durchführen lässt. An Erfahrungen kultureller Unterschiede schon reich geworden, erfragte ich daher bereits einige Tage zuvor bei einer ortsansässigen Bekannten, was denn hierzu zu beachten sei. Zu meinem Leidwesen wurde ich mit der klaren Antwort konfrontiert: „Das kannst du komplett vergessen. Um diese Uhrzeit wird kein Mensch da sein!“

Wie Recht sie damit behalten sollte, stellte sich schon wenig später an den ganz normalen Seminartagen heraus. Von zwei Stunden zu spät bis zwei Stunden zu früh waren alle denkbaren Ankunftszeiten der Teilnehmer vertreten. Der Grund für dieses Verhalten hatte mit der katastrophalen Verkehrssituation in São Paulo zu tun, die dort sogar dazu führt, dass sich CEOs mehrheitlich gar nicht mehr mit dem Auto, sondern in Helikoptern durch die Stadt bewegen (lassen).

→ Learnings und Tipps

Was in Brasilien infolge der Straßenverkehrssituation geschieht, erlebt man in manchen anderen Ländern aufgrund einer unterschiedlichen Einstellung zur Pünktlichkeit ebenfalls häufig. Gerade für die ohnehin schon nicht unkomplizierte Einberufung von Telefon- oder Videokonferenzen, bei der Zeitunterschiede und unterschiedliche Verfügbarkeiten beachtet werden müssen, sollten Sie auch solche Faktoren im Auge behalten. Nehmen Sie - möglicherweise zunächst ärgerliche - Verspätungen oder Abwesenheiten mit diesem (kulturellen) Hintergrundwissen wahr und gehen Sie auch hier wieder zeitnah mit Ihrem Team in Kontakt, um gemeinsam Möglichkeiten zu eruieren, wie man trotzdem verbindliche Termine für das gesamte Team gestalten kann.

Machen Sie sich dabei auch wieder neuronale Erkenntnisse über die Wirkung von Emotionen zunutze. Wenn eine Idee, ein Ereignis oder eine Handlung als emotional erlebt wird, werden insbesondere Botenstoffe wie Noradrenalin (Anspannung, Spannung, Antrieb) und Dopamin (Belohnungserwartung, Motivation) vermehrt freigesetzt. Beschreibe ich also eine Situation emotional, selbst wenn es nur um meine eigenen Gefühle dabei geht, spreche ich andere auf einer tiefer liegenden Ebene an, Botenstoffe im Gehirn werden freigesetzt und die gewünschte Veränderung dauerhaft in die Gehirne der Beteiligten eingeschrieben. So kann man jegliche Gefühle, gegebenenfalls sogar Ärger oder Unmut, solange er wertschätzend und authentisch artikuliert wird, zum Vorteil des jeweiligen Prozessschrittes nutzen.

Durch einen solchen emotionalen und sehr offenen Kontakt von meiner Seite, der den Teilnehmern zu einer besseren Wahrnehmung der Situation verhalf, fand dann auch mein

Brasilien-Aufenthalt noch ein ganz wunderbares Ende. Am Vorabend der geplanten Simulation nahm ich mir noch kurz Zeit, um in einem Briefing die gesamte Gruppe auf das kommende Modul wahrhaft „einzuschwören“. Dabei betonte ich nicht nur, wie wichtig diese Simulation für das gesamte Seminar und die Entwicklung der Teilnehmer sei, sondern öffnete mich auch emotional in einer sehr persönlichen Art und Weise.

Ich schilderte ihnen sehr ehrlich meine ganz individuellen Befindlichkeiten und Gefühle, betonte, wie sehr ich sie alle für das Modul brauchte, wie mich „als Deutschen, der ja auch nicht aus seiner Haut kann“ eine Unpünktlichkeit gerade am nächsten Tag beunruhigen würde und was dies in mir auslöst. Am nächsten Morgen war ich dann geradezu überwältigt, als ich um Punkt 8:30 Uhr alle 24 Teilnehmer geschlossen vor dem Seminarraum stehen sah.

Weltweit: Klischees und Vorurteile

- *Umgang mit und Bewusstsein von klischeehaften Zuschreibungen* -

Beispiel: Der zuverlässige Deutsche

Auch ich muss ständig Sorge dafür tragen, dass ich den Anforderungen an eine internationale Tätigkeit in virtuellen Teams Rechnung trage. Deshalb versuche ich, mich kontinuierlich weiterzubilden und meine Sprachkenntnisse auszubauen. So nehme ich online Englischunterricht. Meine Lehrerin ist eine jüdische Britin, die seit Kurzem in Israel lebt und Schüler aus aller Herren Länder unterrichtet. Eines Tages erzählte sie mir, dass sie die deutschen Schüler ganz besonders „liebt“, weil diese immer pünktlich in den „virtuellen“ Unterricht kommen und gut auf die Stunde vorbereitet seien sowie sich pünktlich zum Unterricht einloggen, statt wie viele andere kurzfristig abzusagen.

→ Learnings und Tipps

Interessant an dieser Geschichte ist nicht nur das Klischee des pünktlichen und zuverlässigen Deutschen und wie es mich mit Stolz erfüllte, diesem zu entsprechen, sondern auch meine persönliche Verwunderung und damit wiederum ein Spiegel meiner persönlichen Voreinstellung oder meiner Vorurteile darüber, dass ausgerechnet eine Jüdin die deutschen Schüler am meisten liebt.

Klischees und Vorurteile sind nichts anderes als viel befahrene „Autobahnen“ in unserem Gehirn. Nur wenn wir diese aufmerksam *beobachten, ehrlich wahrnehmen und bewusst reflektieren*, können wir, wenn wir wollen, im Kontakt mit anderen neue Wege „befahren“ und durch Kontinuität und Intensität so langfristig auch neue Bahnen in unserem Kopf und unserem Verhalten schaffen.

Beispiel: Die Überraschung

In einem anderen Seminar in England wiederum wurde mir erneut eine sehr positive und für mich persönlich sehr anrührende Erfahrung zuteil, indem ich gerade das erwartete „typisch deutsche“ Verhalten nicht erfüllte. Es handelte sich um einen intensiven und teils sehr persönliche, private Themen betreffenden Workshop zum Thema Führung, bei dem ich in der Pause von einem Teilnehmer unter vier Augen angesprochen wurde. Er teilte mir mit, dass ich der erste Deutsche sei, den er face-to-face erlebe, und dass er zuvor eine völlig andere Vorstellung von Deutschen gehabt habe. Er meinte, ich sei „ganz anders als die Klischees, die man sonst immer über Deutsche hört“, eine Erfahrung, die ihn „sehr berührt“. Diese Aussage und offene Emotionalität hat wiederum mich stark gerührt und schnell einen engen und positiven Kontakt zwischen uns geschaffen.

→ Learnings und Tipps

Bei diesem Beispiel geht es wieder um den (Oxytocin-gestützten) nahen Kontakt durch Emotionen. Unterschätzen Sie niemals deren Kraft und positiven Einfluss auf ein gesamtes Team oder Projekt.

Der Teilnehmer in meinem Beispiel war nicht nur positiv überrascht, er war „berührt“. Durch irgendeine Art oder Verhaltensweise von mir, möglicherweise auch aufgrund des Workshop-Themas, habe ich ihn nicht nur außen, sondern auch innen, in seinen Emotionen angesprochen und erreicht. Durch sein Feedback wiederum wurde ich an einer bestimmten emotionalen Stelle berührt und durch diese kleine Begebenheit ist innerhalb kürzester Zeit ein Kontakt in einer Stärke und Nähe entstanden, für den es sonst wohl viele Treffen und deutlich mehr Impulse von beiden Seiten gebraucht hätte, um auch im Gedächtnis diese nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Deshalb gilt besonders im Kontakt mit anderen immer wieder: Keine Angst vor Gefühlen! Nutzen Sie Emotionalität und deren positive Auswirkungen auf unsere Motivation und mit Blick auf die Langzeit-Verankerung im Gehirn, wo immer Sie können.

Beispiel: Der unhöfliche Deutsche und der gemütliche Italiener

Denken Sie noch einmal an das Beispiel der Begegnung mit dem Briten, dem ich mit meinem klaren „Nein“ doch etwas auf die Zehen getreten bin, oder das Beispiel der Italiener, die in allen Schritten der Planungsphase dem Zeitplan hinterherhinkten. Ganz ehrlich: Haben Sie sich da kurz gedacht „Typisch deutsch, diese Direktheit“ und vielleicht „Typisch englisch, diese Verklemmtheit“ oder gar „Ja klar, die Italiener wieder, die haben ja Zeit“? Diese Reaktionen sind zunächst einmal ganz normal. Wie man mit solchen Klischees souverän umgehen kann, zeigt auch die freundliche Reaktion meines britischen Seminarteilnehmers: Bei meinem zweiten, schroffen „Nein“ antwortete er lachend: „Das ist ja klar, so etwas kann wirklich nur ein Deutscher so sagen, bei uns in England ist das nämlich höchst unhöflich“.

→ Learnings und Tipps

Man kann allen negativ belegten Worten durch Taten die Schärfe nehmen. Klischees müssen nicht unbedingt immer negative Auswirkungen haben. Und auch Vorurteile, dieses bei uns doch sehr negativ belegte Wort, sind zunächst einmal weder schlecht noch hinderlich in der Kommunikation. Im Gegenteil: Sie sind völlig normale Ergebnisse von Erfahrungen und gehören zu den unterschiedlichen Gesellschaften mit all ihren verschiedenen Historien, in denen wir aufwachsen, leben, Entscheidungen treffen und uns orientieren müssen. Neuroplastizität ist geradezu dafür da, Vorurteile zu bilden, um das Rad nicht jedes Mal neu erfinden zu müssen. Die entscheidende Frage ist dann eben nur, wie nützlich und kontaktfördernd diese in der jeweiligen Situation sind.

Gefährlich oder hinderlich können Klischees und Vorurteile nämlich erst dann werden, wenn sie starr und unveränderlich sind und man es sich nicht erlaubt, sie durch neue Erfahrungen zumindest infrage zu stellen. Wie signifikant sich solche Vorurteile dann auswirken können, zeigt beispielsweise eine Studie der Universität Stanford (Eberhardt et al. 2006), nach der bei Mordfällen mit einem weißen Opfer ein farbiger Angeklagter umso eher zum Tode verurteilt wird, je mehr er dem rassistischen Stereotyp eines „Schwarzen“ (z. B. breite Nase, volle Lippen, dunkle Haut) entspricht.

Wichtig im virtuellen Team ist es daher, sich selbst ebenso wie die Mitglieder und Führungskräfte bezüglich der tief in uns allen verankerten Voreinstellungen, Klischees oder gar Vorurteilen immer wieder aufmerksam und ehrlich wahrzunehmen, um dann im offenen Miteinander in Kontakt zu gehen, um negative Auswirkungen auf das Team zu vermeiden.

Machen Sie sich bewusst, dass Sie in einem virtuellen oder interkulturellen Team möglicherweise der erste Repräsentant des eigenen Landes sind, also für manche Teammitglieder der erste Berührungspunkt zu einem (noch) fremden Land darstellen. Mit diesem Gedanken im Hinterkopf mag man sich vielleicht in manchen Situationen noch ein wenig genauer überlegen, als welche Art „Botschafter“ man auftreten und welchen Eindruck bei den Kollegen aus anderen Ländern man gerne hinterlassen möchte. Hat man sich selbst erst einmal mit all diesen Fragen auseinandergesetzt, wird es umgekehrt auch wieder viel leichter, den anderen Teammitgliedern offener entgegenzutreten und Raum für neue, positive Erfahrungen zu schaffen.

2.8 Fazit

Virtuelle oder interkulturelle Teams stellen mit Sicherheit eine größere Herausforderung an Führung oder Projektleitung dar als räumlich, zeitlich und kulturell homogenere Gruppen. Doch in welchen Unternehmen trifft man denn noch auf diese althergebrachten, gleichförmigen Teams? Ich wage die Behauptung: Diese hat es real noch nie gegeben und es wird sie auch nie geben, weil die Menschen so vielfältig sind. Deswegen sind die in diesem Kapitel empfohlenen Umgangsformen, Hilfsmittel und Tools wie unser COR-ESSENTIALS®-Modell für jede Art von Team hilfreich, also nicht nur für virtuelle und interkulturelle Teams.

Wie schon Karl Valentin sagte: „Fremd ist der Fremde nur in der Fremde.“ Und fremd ist erst einmal alles, das anders ist als ich. Da wir Menschen uns aber alle voneinander unterscheiden, nicht nur in Bezug auf Herkunft, Religion oder Kultur, sondern auch hinsichtlich der Ausbildung, des Werdegangs oder der Karriereplanung, ist es hilfreich und empfehlenswert, sich für jedes Team und jede Organisation Gedanken über Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Zugehörigkeit, Bindung und deren positive Auswirkungen auf jegliche Teamarbeit zu machen.

Für virtuelle und interkulturelle Teams gilt es darüber hinaus, die besonderen Herausforderungen der örtlichen und zeitlichen sowie der kulturellen Dimension zu meistern. Dafür braucht es neben den technischen Erfordernissen eine starke und in ihrer Perspektive offene Führungskraft, die durch ein kontinuierliches Wahrnehmen und In-Kontakt-treten mit allen beteiligten Personen immer wieder neu dazu bereit ist, sämtliche äußeren und inneren Einflüsse aufzunehmen und für das Team nutzbar zu machen.

Machen Sie sich bewusst, dass Sie sich in einem Veränderungsprozess befinden. Alles was „anders“ oder auch nur „anders als zuvor“ ist, stellt eine Veränderung dar, die Zeit braucht. Es werden immer wieder neue und individuell zu gestaltende Situationen auftreten und gerade neue Wege werden immer wieder befahren werden müssen, bis auch sie sich zu komfortablen Autobahnen entwickelt haben.

Um den Veränderungsprozess eines virtuellen oder interkulturellen Teams möglichst gehirngerecht zu gestalten bzw. neuronale und systemtheoretische Erkenntnisse für den Erfolg zu nutzen, sind neben Geduld und Ausdauer die *Emotionen* Ihr wichtigstes Handwerkszeug. Nur wenn Sie alle Emotionen im Team wahrnehmen, sich ihnen stellen und sie als Kommunikationsmittel anerkennen, können Sie diese im Kontakt mit Ihren Teammitgliedern als positiven Einfluss und Katalysator für Veränderungsprozesse nutzen. Wer außerdem im Teamprozess an möglichst vielen Stellen die Grundbedürfnisse der Mitglieder aktiv berücksichtigt, der wird Erfolg und Effizienz ernten. Und dazu noch unbezahlbare und spannende neue Erfahrungen mit vielen unterschiedlichen Menschen machen, die sowohl das berufliche als auch das persönliche Leben immens bereichern können.

Literatur

- App, Sonja (2013):** Virtuelle Teams, 1. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Bauer, Joachim (2007):** Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren, Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Bauer, Joachim (2015):** Selbststeuerung – Die Wiederentdeckung des freien Willens, München: Blessing.
- Bredl, Klaus; Bräutigam, Barbara; Herz Daniel (2017):** Avatar-basierte Beratung in virtuellen Räumen, Die Bedeutung Virtueller Realität bei helfenden Beziehungen für Berater, Coaches und Therapeuten; Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bude, Heinz (2014):** Gesellschaft der Angst, 1. Aufl., Hamburg: Hamburger Edition HIS Verlagsgesellschaft mbH.
- Dilts, Robert B. (1993):** Die Veränderung von Glaubenssystemen, Paderborn: Junfermann.
- Eberhardt, Jennifer L.; Davies, Paul G.; Purdie-Vaughns, Valerie J.; Johnson, Sheri Lynn (2006):** Looking Deathworthy: Perceived Stereotypicality of Black Defendants Predicts Capital-Sentencing Outcomes in Psychological Science 2006, 17, S. 383.<http://pss.sagepub.com/content/17/5/383> (Zugriff am 02.04.2015).
- Eidenschink, Klaus (2007-2015):** Unsere systemtheoretischen Erläuterungen fußen auf den unveröffentlichten Seminarunterlagen, den Seminar- und Supervisionsaufzeichnungen, unseren Mitschriften und Auswertungen der Fortbildung und Supervision „Beratung in Organisationen“
- Fisher, K. & Fisher Duncan, M. (2001):** The Distance Manager, New York: McGraw Hill.
- Goleman, Daniel (2011):** Emotionale Intelligenz, München 1996: Hanser; München: dtv.
- Grawe, Klaus (2004):** Neuropsychotherapie, Göttingen: Hogrefe.
- Hütter, Franz (2011):** Das erlebnisorientierte Gehirn. In: Holzbaur, Ulrich D. & Iris Marx (Hrsg.). Handlungs- und Erlebnisorientierung in der tertiären Bildung. Aalen (Aalender Schriftenreihe zur Betriebswirtschaft, Band 5), S. 35-48.
- Kosfeld, Michael; Heinrichs, Markus; Zak, Paul J.; Fischbacher, Urs; Fehr, Ernst (2005):** Oxytocin increases trust in humans. In: Nature 435 (7042), S. 673-676.
- Kotter, John P. (2012):** Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, 1. Nachdruck 2012, München: Vahlen.
- Kotter, John P. (2014):** XLR - Accelerate, 1. Aufl., Boston: Harvard Business Review Press.
- Leifer, Eric M., Rajah, Valli (2000):** Getting Observations: Strategic Ambiguities in Social Interaction, Soziale Systeme 6 (2000), Heft 2, Opladen: Leske + Budrich, S. 251-267.
- Luhmann, Niklas (2011):** Organisation und Entscheidung, 3. Aufl., Wiesbaden: VS.

Luhmann, Niklas (2012): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 15. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2017): Einführung in die Systemtheorie, 7. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.

Roth, Gerhard (2001): Das verknüpfte Gehirn. Bau und Leistung neurobiologischer Netzwerke. Seminar, Lindauer Psychotherapiewochen, 2001. 2 DVDs. Müllheim-Baden: Auditorium-Netzwerk.

TMC Cultural Navigator: Collaborating Across Departments: The Functional Level of Culture, Berlitz Mai 2017.

Schein, Edgar H. (1995): Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning, Working Paper 3821.

Schein, Edgar H. (2002): Models and Tools for Stability and Change in Human Systems, Reflections, Volume 4, Number 2, S. 34-46.

Schlippe, von, Arist; Schweitzer, Jochen (1998): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 5. Aufl., Goettingen: Vandenhoeck&Ruprecht.

Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation, Reinbeck: Rowohlt.

Selye, Hans (1950): The Physiology and Pathology of Exposure to STRESS. ACTA Medical Publishers.

Simon, Fritz B. (2009b): Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie, 1. Aufl., Heidelberg: Carl Auer.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern: Huber.

Webershandwick: <http://www.webershandwick.com/news/article/the-social-imperative-for-ceos>.

Wimmer, Rudolf (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, Johannes, Bieger, Thomas (Hrsg.): Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven, 1. Aufl., Bern: Haupt, S. 7 ff.

Für weitere Literatur insbesondere zu neurobiologischen Erkenntnissen verweisen wir auf das ausführliche Literaturverzeichnis in unserem Buch „Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten“ (2015).

Autorenprofile

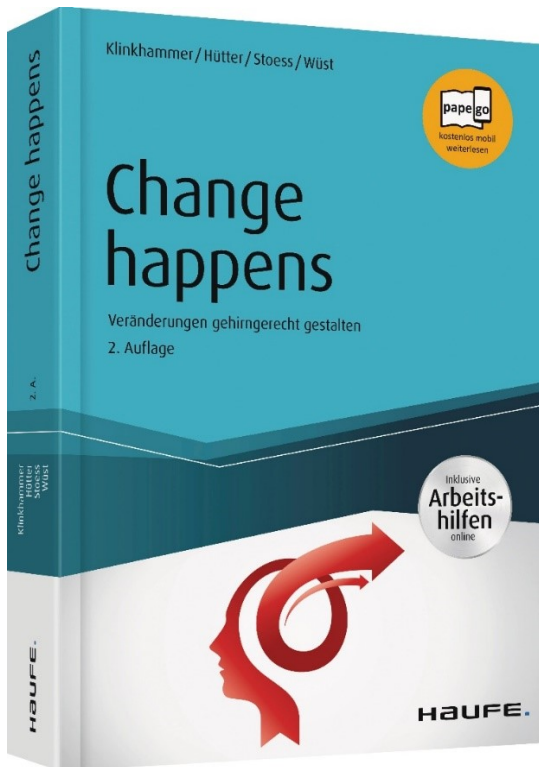
Dr. Margret Klinkhammer verantwortete in ihrer mehr als 30-jährigen Berufstätigkeit vielfältige Veränderungsprojekte auf individueller und organisationaler Ebene. Ihre Erfahrungen als Geschäftsführerin mittelständischer Unternehmen (u.a. CORMENS GmbH), Mitglied von Aufsichts- und Beiräten sowie aktive Netzwerkerin bringt sie in ihre Arbeit als Executive Coach und Mediatorin ein. Sie begleitet als Geschäftsführende Gesellschafterin von Leadership Focus GmbH Führungsteams, Betriebsräte und Unternehmensgremien im In- und Ausland als Beraterin und Supervisorin und bildet Coaches und Organisationsentwickler aus.

Franz Hütter ist seit 1999 als Trainer, Berater und Coach für Unternehmen tätig. 2010 gründete er BRAIN-HR, ein Fortbildungs- und Beratungsinstitut für fundierten Praxistransfer aus der Hirnforschung. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die ergebniswirksame Übertragung aktueller neurowissenschaftlicher Befunde für Führungskräfte, Lehrende an Schulen und Hochschulen und für Personalentwickler, Trainer, Coaches und Consultants. Er lehrt angewandte Neurowissenschaften an mehreren Hochschulen und ist Autor zahlreicher Fachbeiträge. Er gehört zum Beraterteam von CORMENS GmbH und kooperiert in Ausbildungen mit Leadership Focus GmbH.

Dirk Stoess ist Gründer und Geschäftsführer der CORMENS GmbH. Er konzentriert sich auf das Entwickeln und Umsetzen von wirksamen Konzepten in Führung, Veränderung und Vertrieb. Erfahrungen aus mehr als 20 Jahren als Unternehmer, Berater und Führungskraft sind Basis seiner Arbeit. Seine Spezialität ist das Verknüpfen von neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen mit praktischem Know-how zu funktionierenden Lösungen.

Lothar Wüst beschäftigt sich seit 20 Jahren mit Change-Management. Seine Leidenschaft wurde während des Studiums der Soziologie bei Prof. Dr. Ulrich Beck, einer der weltweit führenden Wissenschaftler der gegenwärtigen Forschung zu Veränderungs- und Globalisierungsprozessen, geweckt. In weltweiten Leadership-Programmen und im Executive Coaching vermittelt Lothar Wüst sein Wissen und die jahrelange Erfahrung als Führungskraft und Coach zum Thema Change-Management. Er ist Gründer und Geschäftsführer der CORMENS GmbH.

Als Vertreter der Generation Y ist **Stephan Rathgeber** Head of Digital Sales Enablement der Hays AG. In dieser Rolle steuert er mit interdisziplinären Teams die digitale Transformation des Marktführers für Expert Recruiting in Deutschland. Vor seiner Tätigkeit für Hays war er 6 Jahre bei der ManpowerGroup in Frankfurt, wo er zuletzt Marketing, Unternehmenskommunikation, Digitalisierung und zentrale Rekrutierung verantwortete. Seine Leidenschaft ist die Verbindung von digital und human, die erfolgreiche Transformation und Entwicklung von Unternehmungen durch Menschen, die ihr Verhalten auf Basis von neuer Technologie verändern. Als Speaker bei TEDx*, New Work Experience oder der Bits & Pretzels sowie als Insider bei Xing beschäftigt er sich zudem mit der Führung von Millennials. **Michael Schneider** arbeitete zur Zeit der Artikelverfassung als Senior Project Manager und Google Application Owner bei ManpowerGroup, **Christina Bruns** als Change-Management Specialist.



Diese Beiträge stammen aus dem Werk:

Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten

von Dr. Margret Klinkhammer, Franz Hütter, Dirk Stoess und Lothar Wüst
Haufe Freiburg/München, 2. Auflage 2018. ISBN 978-3-648-11106-2.



Leadership Focus GmbH
Beratung · Qualifizierung · Supervision



CORMENS
FÜHRUNG · VERÄNDERUNG · VERTRIEB



BRAIN-HR
Science for Human Development

HAUFE.