



Peter Ivanov

POWERTEAMS OHNE GRENZEN

Eine Geschichte über
VIRTUELLE TEAMS
und wie sie die Welt
verändern

GABAL

PETER IVANOV

Powerteams ohne Grenzen

**Eine Geschichte über
virtuelle Teams
und wie sie die Welt verändern**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-457-6

Redaktionelle Mitarbeit und Übersetzung: Jörg Achim Zoll, Dortmund | www.joergachimzoll.com

Lektorat: Anna Ueltgesforth, Amorbach | www.arsvocis.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: freepik.com

Autorenfoto: Jonas Baseda

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Ein Erdbeben rüttelt auf	9
--------------------------------	---

Teil I Klarheit

Kapitel 1	Je größer die Distanz zwischen Teammitgliedern, desto wichtiger ist das persönliche Kennenlernen	19
	■ Interview mit Thorsten Broese	35
Kapitel 2	Wem es gelingt, die Besten zu vereinen, der hat die Chance auf phänomenalen Erfolg	48
Kapitel 3	Wo jeder ein Ziel hat und glänzen darf, gelingt Führung auf Distanz mit Leichtigkeit	65
Kapitel 4	Wo Ziele verzahnt sind, kann sich kein Teammitglied verstecken	83
Kapitel 5	Wenn Rollen den wahren Stärken entsprechen, macht Arbeit immer Spaß	100

Teil II Kommunikation

Kapitel 6	Wie die Technik überbrückt, wenn Kontinente und Zeitzone uns trennen	121
	■ Interview mit Thorsten Jekel	133
Kapitel 7	Strukturierte Kommunikation heißt: Nicht allein der Chef redet, sondern alle reden über alles	145
Kapitel 8	Strukturen und Prozesse schaffen die Basis – Vertrauen setzt Kraft frei	164

Teil III Kultur

Kapitel 9	Grenzenlose Teams können Chancen und Trends schnell aufgreifen und nutzen	185
Kapitel 10	Wer Vielfalt fördert, statt sie zu bekämpfen, hebt Potenziale	199
	■ Interview mit Cemal Osmanovic	216
Kapitel 11	Außergewöhnliche Leistungen verdienen außergewöhnliche Belohnungen – für alle	222
Kapitel 12	Wo grenzenlose Teams auseinandergehen, da beginnt gleichzeitig etwas Neues	236

Anhang

Epilog	251
Quellenangaben	254
Der Autor	255
Stichwortverzeichnis	256

In diesem Buch erzähle ich eine Geschichte, die zeigt, was mit virtuellen Power-teams alles möglich ist. Die Handlung und sämtliche Personen sind frei erfunden. Parallelen zur Realität sind jedoch volle Absicht. Meine Geschichte beginnt mit einem schockierenden Ereignis.

Wenige Wochen nachdem ich über diese fiktive Begebenheit geschrieben hatte, war ich selbst schockiert: Ein ähnliches Ereignis war in derselben Region der Erde tatsächlich eingetreten. Die schrecklichen Bilder gingen um die Welt.

Damit hätte ich niemals gerechnet. Ich habe lange überlegt, ob ich meine Geschichte umschreiben soll, weil sie von der Realität eingeholt wurde. Doch dann habe ich mich dagegen entscheiden. Der Ausgangspunkt der Geschichte in diesem Buch ist nun einmal – leider – sehr realistisch. Vielleicht wird ja die Lösung in der Geschichte dieses Buchs auch eines Tages Realität. Das wäre ein Grund zur Freude.

Ein Erdbeben rüttelt auf

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

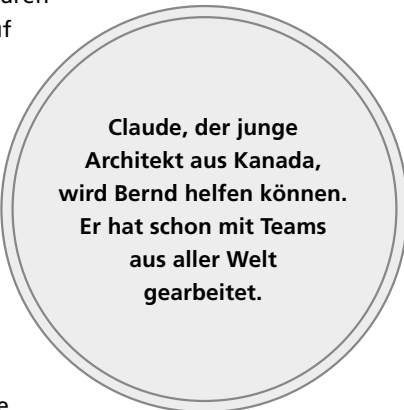
Er stand auf, ging in die Küche, füllte Wasser in die Espressomaschine und drückte auf den Knopf für einen Lungo. Beim lauten Brummen der Maschine dachte er plötzlich an Claude. Espresso! Das Lieblingsgetränk von Claude, dem jungen Architekten aus Montreal. Claude nahm Espresso im Stundentakt zu sich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

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

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

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

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

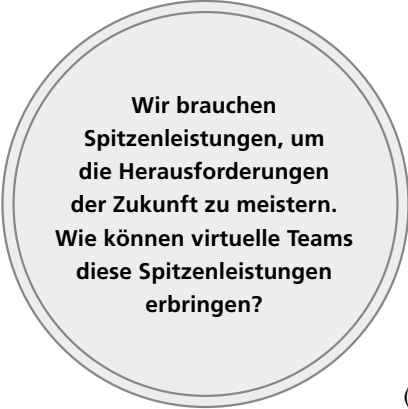


**Claude, der junge
Architekt aus Kanada,
wird Bernd helfen können.
Er hat schon mit Teams
aus aller Welt
gearbeitet.**

Globale Zusammenarbeit – die große Herausforderung unserer Zeit

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

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



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

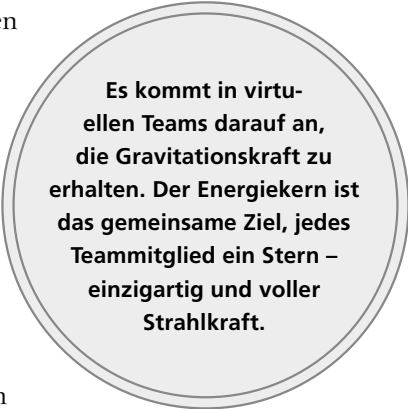
Die neue Welt, in der wir leben, braucht neue Formen der Zusammenarbeit. Sie braucht vielfältige Gruppen aus den unterschiedlichen Kulturen, die geografische und kulturelle Grenzen überwinden und als vereintes Team den Herausforderungen einer neuen Zeit begegnen. Solche Teams werden jetzt überall benötigt: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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

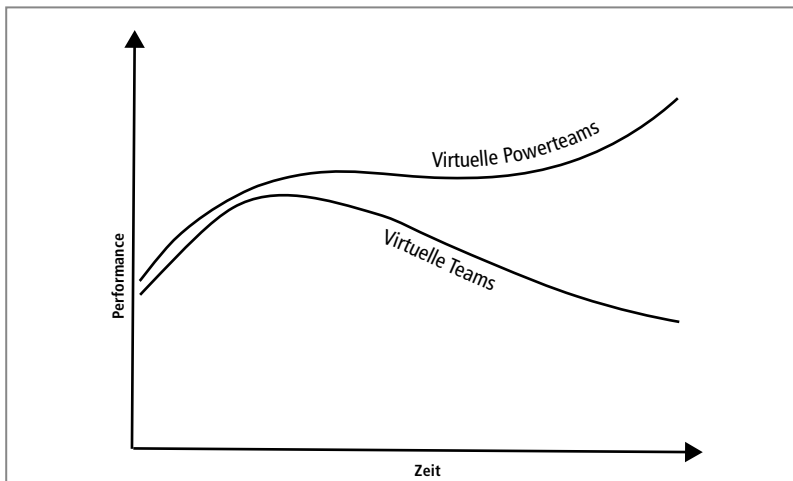


Abb.1: Virtuelle Powerteams

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

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

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



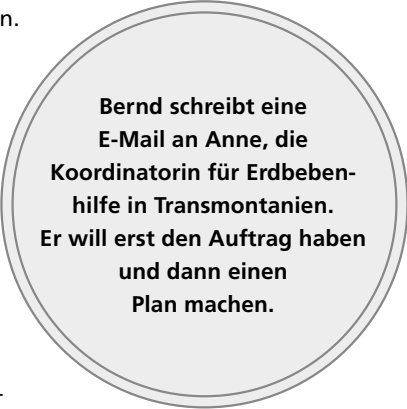
Teil I

Klarheit

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

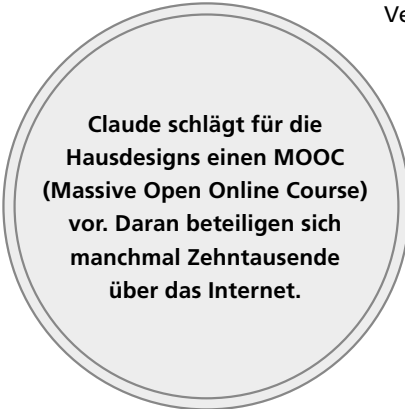
»In der Unternehmensberatung hatten wir internationale Teams. Aber Projekte mit globalen Teams selbst geleitet habe ich noch nie, das stimmt.

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

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

»Also, bei dem Projekt in Pakistan war ich tatsächlich alleine in Kanada und die anderen Teammitglieder waren in anderen Ländern. Da haben wir den kompletten Entwurf über einen MOOC gemacht. Mit einem MOOC könntest du auch kollaborativ ein neuartiges, erdbebensicheres Hausdesign für Transmontanien schaffen. Du wirst die Leute ja wohl nicht mit deutscher Architektur beglücken wollen, oder? Also wirst du

lokale Bautraditionen berücksichtigen. Die Materialien sollten nachhaltig sein und aus der Region stammen. Und am besten bauen die Einheimischen selbst ihre neuen Häuser. Sonst verdienen am Ende nur westliche Unternehmen – und Transmontanien ertrinkt in Schulden.«



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

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

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

»Wie viel hat das gekostet?«

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Frühlingssonne drang durch die raumhohen Fenster und

tauchte seinen Schreibtisch in helles Licht. Bernd

wollte dieses Projekt unbedingt machen. Er war

immer noch betroffen von den Bildern aus

Transmontanien – doch er brauchte auch

dringend neue Aufträge. Der deutsche

Markt entwickelte sich für ihn nicht wie er-

hofft. Außerdem war vor zwei Wochen ein

wichtiger Kunde pleitegegangen. Es war

jetzt höchste Zeit, international Geschäfte

zu machen. Wenn nur die nervige Technik

nicht wäre! Bernd pflegte am liebsten den en-

gen persönlichen Kontakt zu allen Projektbetei-

ligten. Er war jede Woche mit dem Auto, der Bahn

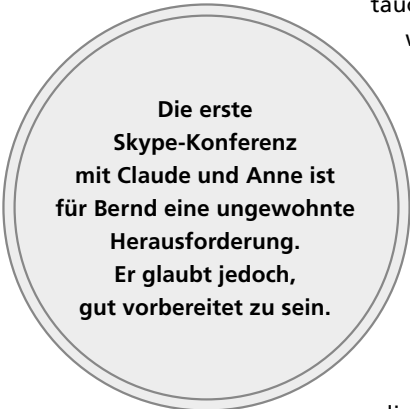
oder dem Flugzeug unterwegs und telefonierte täg-

lich mehrere Stunden. Skype, FaceTime, WhatsApp und alle

diese anderen Programme waren ihm unsympathisch. Doch an die virtuelle Welt würde er sich jetzt gewöhnen müssen.

Zum Glück kannte sich Claude immer mit der neuesten Technik aus. Videokonferenzen und virtuelle Zusammenarbeit waren für den jungen Kanadier Alltag. Wenn irgendetwas schiefgeht, wird Claude mir schon helfen, dachte Bernd. Es war jetzt kurz vor drei. Gleich sollte es losgehen. Etwas nervös ging Bernd noch einmal seine Agenda durch:

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

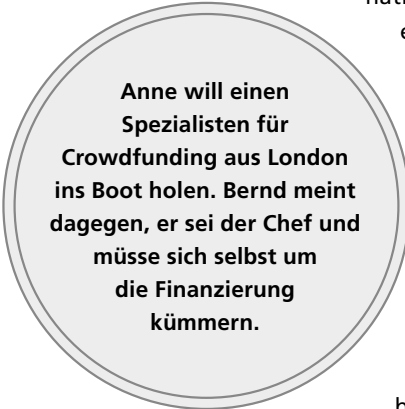
er die Bilder der weinenden Menschen vor ihren zerstörten Häusern nicht aus dem Kopf. Bernd würde Claude die Sache mit dem MOOC organisieren lassen. Für einen deutschen Unternehmer wie ihn klang das zwar alles riskant, doch Bernd war bereit, sich für Neues zu öffnen. Die Finanzierung wollte Claude über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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

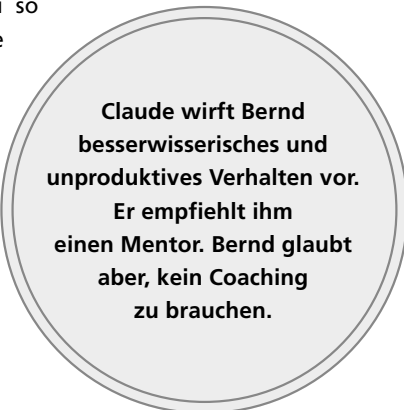
»Woher weiß ich, ob ich Anne trauen kann? Ich würde gerne. Aber ich kenne sie doch nicht.«

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

»Claude, ich brauche keinen Coach, keinen Mentor, keine Psycho-Workshops und schon gar keinen Businessguru auf dem Eso-Trip! Ich verstehe mich auf mein Handwerk. Vertrau mir. Wir haben ein

sehr knappes Budget und das setzen wir besser dort ein, wo wir schnelle Ergebnisse bekommen, statt um die Welt zu reisen und zwei ganze Tage mit Vorstellungsrunden zu vergeuden.«