

**Die Globalisierung der Wirtschaft hat unter anderem zur Folge, dass immer häufiger Fachleute, die über den gesamten Globus verteilt sind, im Rahmen globaler Projekte als Team arbeiten müssen. Dies erfordert besondere Formen der Kommunikation und der Führung. Dr. Klaus Meier, CIO für die Region Americas beim weltweit tätigen Fahrtreppen- und Lifthersteller Schindler, berichtet über seine Erfahrungen bei der Führung eines virtuellen Teams. Dieses war für die Entwicklung und Einführung einer globalen Software-Applikation verantwortlich. Als Fazit leitet er Empfehlungen für die Arbeit in und mit virtuellen Teams ab.**

# Führung von virtuellen Teams

Erfahrungen, Grundsätze und Instrumente

Interview mit Dr. Klaus Meier,  
CIO Schindler Region Americas

**Z**OE: Sie haben über drei Jahre die Funktion Head of Group E-Business bekleidet. Können Sie uns diesen Aufgabenbereich kurz vorstellen und darlegen, wie das Thema «Virtuelle Teams» damit verbunden ist?

**Meier:** Ich war verantwortlich für das E-Business der Schindler Gruppe. Unter E-Business verstehen wir vereinfachend gesagt, auf Web-Technologie basierte Anwendungen, welche uns helfen, unsere Geschäftsprozesse effizienter, schneller oder transparenter zu gestalten. Was meinen wir damit? Eine Anwendung betrifft zum Beispiel eine Funktionalität für unsere Kunden im Bereich «Liftunterhalt». Mit dieser Anwendung erhalten unsere Kunden die Möglichkeit, über das Web die Performance unserer Wartungsleistun-

gen zu verfolgen. Das hört sich jetzt relativ einfach an, hat aber auch bei uns intern große Auswirkungen, weil die Kunden nun ein Instrument erhalten, unsere Serviceperformance direkt zu messen und zu benchmarken.

**ZOE:** Können Sie noch ein anderes Beispiel geben?

**Meier:** Eine wichtige Kundengruppe für uns sind beispielsweise Architekten, denen wir ein Web-basiertes Tool zur Verfügung stellen, das es erlaubt, Pläne und Spezifikationen der Liftanlagen direkt in CAD-Baupläne automatisiert einzubauen – eine enorme Arbeitserleichterung.

**ZOE:** Und wie spielte Ihre Aufgabe hier hinein?

**Meier:** Die Zielsetzungen meiner Position beinhaltete zweierlei: Aus Kunden-

sicht hatte ich dafür zu sorgen, dass wir den Kunden eine einzige Applikations-Schnittstelle zu Schindler zu Verfügung stellen können, ganz im Sinne der Unternehmensphilosophie «one face to the customer». Aus der Innenperspektive ging es zum anderen darum, Doppelspurigkeiten bei der Entwicklung der Applikationen im Konzern zu vermeiden. Deshalb bestand meine konkrete Aufgabe erstens darin, zu definieren, auf welche E-Business-Anwendungen und Funktionalitäten wir fokussieren wollen, zweitens, diese zu entwickeln und drittens, sie mit den Länderverantwortlichen zu implementieren.

In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, den organisatorischen Hintergrund bei Schindler zu kennen. Bei Schindler verfügten die einzelnen Landesorganisationen traditionell über eine umfassende Eigenverantwortung, die erst über die letzten Jahre sukzessive in Richtung einer Vertriebsgesellschaft verändert werden. Das heißt konkret, dass vor allem die großen Ländergesellschaften für die Entwicklung ihrer IT-Lösungen verantwortlich waren und auch heute noch ein hohes Mitbestimmungsrecht haben.

**ZOE:** Dies ist an sich ein bekanntes Phänomen bei weltweit agierenden Unternehmen. Welche Bedeutung hatte dies für Ihre Aufgabe?

**Meier:** Bei Schindler gilt der Grundsatz, dass in der Zentrale keine zusätzlichen Personalpositionen aufgebaut werden dürfen. Das ist verständlich, weil solche Apparate die natürliche Tendenz haben, immer mehr zu wachsen, andererseits war ich dadurch auf mich alleine gestellt. Ich habe meine Aufgabe als Stabsstelle mit einem entsprechenden Budget aber keinen personellen Ressourcen angetreten. Daher machte ich damals aus der Not eine Tugend und habe über die Zeit Teams aufgebaut, die gar nicht anders als virtuell hätten funktionieren können.

**ZOE:** Können Sie anhand eines konkreten Beispiels beschreiben, welches die Aufgabenstellung und Zusammensetzung eines virtuellen Teams war, das Sie geleitet haben?

**Meier:** Ein gutes Beispiel ist das virtuelle Team, das die eingangs erwähnte Applikation im Bereich Messung der Wartungsperformance entwickelt hat. Das Projekt hatte den Namen «Customer Scorecard». Das Team war zusammengesetzt aus je einem Ansprechpartner für Business- und IT-Aspekte auf jedem Kontinent, also in Europa, in den USA und Asia-Pacific. Das waren Mitarbeiter, die linienmäßig der jeweiligen Landesorganisation angehörten, physisch lokalisiert in Holland, Großbritannien, Ostküste USA (New Jersey) und Hongkong. Das heißt, mein Team bestand formal aus sieben Personen, verteilt auf drei Zeitzonen.

**ZOE:** Wie haben Sie dieses Team zusammengestellt?

**Meier:** Während der Identifikation der Ausgangslage habe ich eine Vielzahl von Gesprächen mit ganz unterschiedlichen Spezialisten in den Ländergesellschaften geführt. Dabei habe ich festgestellt, dass in verschiedenen Landesorganisationen ähnliche Applikationen entwickelt wurden und zum Teil auch schon im Einsatz standen. Aufgrund dieser Ausgangslage erhielt ich dann einen von der Konzernleitung verabschiedeten Projektauftrag, eine standardisierte Lösung für den Gesamtkonzern zu entwickeln – und los ging's.

Bezüglich der Teamzusammenstellung hat sich schnell gezeigt, dass verschiedene Personen, unabhängig von meinen Analysen ein ähnliches Gedankengut entwickelt hatten. Einige dieser Personen, mit denen ich Gespräche geführt habe, konnte ich für die Arbeit im Team begeistern. Ein interessanter Aspekt dabei war, dass mehrere dieser Mitarbeiter im Moment dieser Gespräche mit dem Gedanken gespielt haben, das Unternehmen zu verlassen. Die deutliche Unterstützung aus der Konzernzentrale ermöglichte diesen Mitarbeitern aber die bessere Umsetzung ihrer Ideen. Das hat dazu geführt, dass wir eine neue Motivation aufbauen und die Mitarbeiter und das entsprechende Know-how bei Schindler behalten konnten.

**ZOE:** Welche institutionellen Regelungen braucht es, damit ein solches Team arbeitsfähig wird?



**DR. KLAUS MEIER** ist 2002 als Head of Group E-Business zur Schindler Gruppe gestoßen, wo er verschiedene virtuelle Teams geführt hat. Heute bekleidet er die Funktion eines Chief Information Officers bei der Schindler Region Americas.

Schindler Elevator Corporation  
20 Whippany Rd  
Morristown NJ 07962-1935  
Fon +1-973-3976300  
Fax +1-973-3996024  
E-Mail: klaus.meier@us.schindler.com

**Meier:** Ein Thema, das sich sofort stellt, ist das der Verrechnung der Ressourcen. Die Personen, welche die IT-Aspekte abgedeckt haben, wurden wie üblich in solchen Projekten gemäß Aufwand von mir übernommen. Ich bekam monatlich eine entsprechende Rechnung von den Ländergesellschaften. Der Einsatz der Mitarbeiter, welche die Business-Seite vertreten haben, wurde durch die jeweilige Ländergesellschaft übernommen. Diese waren ja auch die hauptsächlichen Nutznießer der Entwicklungen. Klar, und dann müssen Sie die üblichen Punkte festlegen wie Zielsetzung, Arbeitsmethoden, Sitzungsrhythmus – ganz wichtig in virtuellen Teams, Festlegung der Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams, Sanktionierungsmechanismen, etc.

**ZOE:** Wer berichtete genau an wen oder anders formuliert, wer übernahm die Bestimmung der Performance, des Gehaltes und des Bonus der Mitglieder des virtuellen Teams?

**Meier:** Wir hatten eine historisch gewachsene Situation. Direkt an mich berichtete eine Person, die anderen waren, wie erwähnt, den Ländergesellschaften zugeordnet. Die Verantwortlichkeit bezüglich Gehalt und Bonus lag dann schlussendlich auch in den Ländern. Dazu habe ich mit den jeweiligen Linienvorgesetzten vereinbart, dass meine Beurteilung der

Mitarbeiter Teil der Gesamtbeurteilung war. In der Praxis war das eine unbefriedigende Lösung für meine Teammitglieder, weil ich de facto wenig Einfluss hatte, wenn sich meine Meinung von der Meinung des Linienvorgesetzten unterschied.

**ZOE:** Sie sprachen von Sanktions- oder Eskalationsmöglichkeiten. Welche Möglichkeiten standen Ihnen zur Verfügung?

**Meier:** Aufgrund der räumlichen Differenz und der fehlenden formalen Sanktionsmöglichkeiten konnte ich als Leiter des Teams meine Führungsrolle auch nicht ansatzweise über Kontrollen ausüben. Prinzipiell konnte ich nur über die Schaffung eines geeigneten Umfeldes (Ressourcen, Management-Unterstützung) und über motivierende Gespräche Einfluss nehmen. Aber man muss schon sehen, die Mitglieder eines solchen Teams müssen in die Idee der Arbeit ein bisschen vernarrt sein, ansonsten kommen sie als Mitglieder gar nicht in Frage. Und das erleichtert die Führung zu einem großen Teil. Als Notbremse stand mir als Leiter natürlich die Möglichkeit zur Verfügung, jemanden aus dem Team zu entfernen. Das habe ich auch einmal machen müssen.

**ZOE:** Wie gestaltet sich die Arbeit in einem virtuellen Team?

**Meier:** Ich weiß nicht, ob man das generalisieren kann. Wichtig für mich ist die Kombination aus physischen Treffen und regelmäßigem virtuellen Austausch. Konkret habe ich das so organisiert, dass wir uns anlässlich von lokalen Roll Outs in den Ländern physisch getroffen haben. Das fand anfänglich rund zwei bis drei Mal pro Jahr statt. Im Laufe der Implementierung war es dann aber nicht mehr notwendig, dass alle Kernteammitglieder für den Roll Out zusammenkommen mussten.

Um trotzdem den physischen Kontakt zu pflegen, führen wir heute unabhängig von den Implementationen zwei bis drei Mal pro Jahr ein so genanntes «Developer's Forum» durch, bei dem sich alle Kernteammitglieder physisch für eine Woche treffen. Diese Woche beinhaltet

immer einen intensiven Arbeitsteil, in dem wir unsere Zielsetzungen bestätigen und die offenen Punkte neu priorisieren und klären. Dazu kommt ein zweiter Teil, in dem wir bewusst Zeit für das Team-Building verwenden und zusammen Freizeit verbringen, wie zum Beispiel Skifahren. Einmal pro Jahr sind dazu auch die Partner eingeladen – mir ist wichtig, dass ich auch das Umfeld der Mitarbeiter kennen lerne und mich über eine großzügige Geste für die privaten Entbehrungen bedanken kann.

**ZOE:** Mir scheint, Ihnen sind die physischen Meetings sehr wichtig – können Sie mehr zu deren Funktion sagen?

**Meier:** Sehen Sie, ein virtuelles Team ist ein sehr fragiles Gebilde. Aussagen oder Handlungen von einzelnen Personen werden schnell in eine gewisse Richtung interpretiert, wenn man sich nicht täglich zu Gesicht bekommt. Dies kann sich zu einer Abwärtsspirale entwickeln, insbesondere in Belastungssituationen. Ich bin der Ansicht, dass man sich in einem Team «riechen können» muss. Das setze ich gleich mit «Vertrauen haben», dem anderen grundsätzlich positiv gegenüber stehen. Das umso mehr, wenn man physisch dezentral angesiedelt ist. Deshalb verwende ich relativ viel Zeit für die Entwicklung eines Korpsgeistes – auch wenn dieses Wort heutzutage nicht mehr so modisch ist. Aber zentral ist die Haltung, der Gleichklang auf der Wertebasis und die gegenseitige professionelle Akzeptanz.

**ZOE:** Und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit im Tagesgeschäft?

**Meier:** Wir haben eine sehr gut getaktete Struktur mit regelmäßigen «Progress Meetings». Das sind Telefonkonferenzen, die einmal wöchentlich stattfinden. Wir gehen eine Agenda durch, welche von mir vorgängig über E-Mail an alle Beteiligten verschickt wird. Diese Telefonkonferenzen sind heilig – sie bilden das eigentliche Rückgrat der Kommunikation. Die Regelmäßigkeit und die dabei verwendete Systematik sind absolut zentral.

**ZOE:** Wieso Telefonkonferenzen? Heute verfügt man doch überall über Videokonferenz-Infrastruktur?

## SCHINDLER

Die heute unter dem Namen «Schindler Group» auftretende Firma wurde als Familienunternehmen 1874 gegründet und umfasst heute die zwei Geschäftsfelder «Lifte und Aufzugsanlagen», und «PC Supplies». Die rund 40'000 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von CHF 8.3 Mia. und einen operativen Gewinn nach Steuern von CHF 308 Mio. (Abschluss 2004). Schindler rangiert im Bereich «Lifte und Aufzugsanlagen» weltweit als Nummer 2.

**Meier:** Die Hauptargumente für Telefonkonferenzen sind die Einfachheit und Unabhängigkeit. Sie können sich in eine Telefonkonferenz einschalten unabhängig von ihrem aktuellen Standort. Ob Sie zu Hause sind, im Auto, am Flughafen oder im öffentlichen Verkehrsmittel – kein Problem. Für Videokonferenzen braucht es eine technische Infrastruktur und die ist gebunden an Orte, an denen diese zur Verfügung steht.

**ZOE:** Dies hat aber den Vorteil, dass Sie die Menschen und deren Gestik wahrnehmen können.

**Meier:** Das ist gerade so ein Punkt, der meiner Meinung nach bei Videokonferenzen, insbesondere wenn eine Gruppe von Menschen an den zugeschalteten Örtlichkeiten sitzt, nicht befriedigend gelöst ist. Der Vorteil der Videokonferenzen bestünde ja darin, dass sie eine ganzheitlichere Wahrnehmung des Ausdrucks des Gegenübers erlaubt. Weil man die Gesichter und die Mimik und Gestik der Menschen erfassen kann. Die heutige Bildqualität erlaubt dies aber nur zum Teil. Und man muss speziell zoomen, damit man die Gesichter genügend gut erkennen kann. Aber vielleicht ist das einfach eine Frage des persönlichen Geschmacks. Bei Schindler gibt es heute auch virtuelle Teams, welche sich auf Basis von Videokonferenzen austauschen.

**ZOE:** Für die Arbeit in virtuellen Netzwerken gibt es ja eine ganze Reihe von weiteren Werkzeugen für die Kollaboration, so genannte *Groupware*. Welche setzen Sie davon ein?

**Meier:** Als Basisinfrastruktur verwenden wir *Lotus Notes*. Wir haben die Erfahrung gemacht: je einfacher die Tools, desto besser. Die Arbeitshilfen müssen absolut einfach zu bedienen sein und die benötigte Infrastruktur minimal. Welche zusätzlichen Funktionalitäten brauchen wir neben den bereits erwähnten wie Telefonconferencing und E-Mail? Es sind deren zwei: «*Screen-Sharing*» und die Chat-Funktionalität. Die Funktion «*Screen-Sharing*» erlaubt es allen Beteiligten, auf einen Bildschirm eines Mitgliedes im Netzwerk zuzugreifen und die dort vorge-

nommenen Aktivitäten zu verfolgen. Das ist eine sehr praktische Sache, zum Beispiel für die synchrone Bearbeitung von Dokumenten oder Präsentationen. Die Chat-Funktionalität kennen Sie vielleicht aus den Internet-Foren. Damit kann man kurze Informationen ‚fast-synchron‘ austauschen. Diese erscheinen als Pop-up auf dem Bildschirm, unabhängig von der laufenden Applikation.

Die Chat-Funktion beinhaltet eine speziell nützliche Eigenschaft für virtuelle Teams. Man kann den anderen Mitgliedern jederzeit anzeigen, in welchem «Zustand» man sich bezüglich Kommunikationsbereitschaft befindet (aktiv, abwesend, anwesend und möchte nicht gestört werden, etc.). Das hat den Vorteil, dass man auf diese Art eine «gemeinsame Anwesenheit» simuliert – eine Art geistige Gruppen-Präsenz mit dem Potenzial für Kommunikation. Wichtig ist, dass man möglichst den Zustand des «*Incomunicado*» vermeidet.

**ZOE:** Was meinen Sie mit dem Begriff «*Incomunicado*»?

**Meier:** Das ist ein Ausdruck, den wir verwenden, wenn ein Mitarbeiter nicht erreichbar ist und man nicht weiß, wann man wieder mit ihm in Kontakt kommen kann. Wir versuchen diesen Zustand möglichst zu vermeiden. Es darf nicht sein, dass es fünf Kontaktversuche geben muss, bevor man jemand aus dem Team erreicht. Das wäre nicht effizient. Das heißt, es gehört zur «*Team-Etikette*», immer anzugeben, wann und über welche Kommunikationsmittel man wieder erreichbar ist.

**ZOE:** Und wenn Sie die Chat-Funktion benutzen, was sind die Inhalte, über die Sie chatten?

**Meier:** Zum Beispiel ein kurzer Ideenaustausch, ein kleines Brainstorming, eine technische Frage, ein Meinungsaustausch über Aktualitäten im Geschäft. Inhalte können aber auch zwischenmenschliche Aspekte betreffen, zum Beispiel die Information über Urlaubsorte bis hin zu netten Foppereien über Sport-Teams oder solche Dinge. Im Kern geht es darum, eine Interaktion, wie sie sonst üb-

lich ist unter Menschen, einfach virtuell zu gestalten. Es ist klar, wenn das Thema eine gewisse Komplexität oder Länge erreicht, dann nimmt man aus Effizienzgründen besser das Telefon in die Hand.

**ZOE:** Sie betonen immer wieder das Telefon. Im Kreise von Software-Entwicklern wird doch fast nur elektronisch miteinander interagiert.

**Meier:** Gerade deswegen. So genannte «synchrone Kommunikation» ist aus meiner Sicht eine ganze zentrale Angelegenheit für die Arbeit in einem virtuellen Team. Damit ist Kommunikation gemeint, bei der die Partner sich gleichzeitig, eben synchron, zu einem Thema auseinandersetzen und die Angelegenheit im Verlaufe der Interaktion zu Ende führen und abschließen können. Ich kann das nicht genug betonen. Der zentrale Effekt einer synchronen Kommunikation liegt zum einen in der Verbindlichkeit des gemeinsam Besprochenen. Zum zweiten habe ich oft die Erfahrung gemacht, dass ein persönliches Gespräch eine ganz andere Wirkung hat als ein E-Mail, wenn es Missverständnisse und gegenseitige Vorwürfe gibt.

In einem E-Mail kann man Standpunkte zum Ausdruck bringen, aber keine Lösungen entwickeln, die einen Prozess der gegenseitigen Annäherung benötigen. Deshalb habe ich die Politik

#### WAS IST EIN VIRTUELLES TEAM?

Ein «*Virtuelles Team*» ist eine kleine Anzahl von Personen mit einem gemeinsamen Ziel und entsprechender Wertebasis, dessen Mitglieder physisch getrennt arbeiten, entweder über verschiedene Standorte und/oder Zeitzonen, und die vornehmlich auf elektronischem Wege miteinander kommunizieren.

## 6 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE FÜHRUNG VON VIRTUELLEN TEAMS

- \_\_\_\_\_ 1. Selektion der Mitarbeiter: Eigenverantwortlich und motiviert durch «Jobs not Tasks»
- \_\_\_\_\_ 2. Klare Projektstruktur mit absolut regelmäßigen Progress Meetings mittels synchroner Kommunikation (Audio- oder Videokonferenz)
- \_\_\_\_\_ 3. Physische Treffen mindestens zwei Mal pro Jahr mehrere Tage (mit gemeinsamer Freizeit) zur Bestätigung des Zielkorridors und der Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls
- \_\_\_\_\_ 4. Erreichbarkeit «anzeigen» (Zustand des «Incomunicado» darf es nicht geben); Priorisierung der Teamkommunikation vor anderer Kommunikation
- \_\_\_\_\_ 5. Arbeit an Teamkultur bei physischen Treffen: z.B. Art der Zusammenarbeit, kulturelle Unterschiede zum Thema machen
- \_\_\_\_\_ 6. Klarheit bezüglich organisatorischer Aspekte (wer ist Vorgesetzter, wer bestimmt Gehalt und Bonus, wer ist autorisiert, Sanktionen zu verhängen, wie werden Ressourcen verrechnet)

formuliert, dass man im Zweifelsfall zum Hörer greifen und keine Standpunkt-E-Mails mit langen cc's verschicken soll. In meiner Rolle als Leiter des Teams achte ich speziell darauf, dass ich dies täglich vorlebe.

**ZOE:** Nun kennen wir die Arbeitsmittel mit denen Sie sich im Team austauschen. Die muss man ja auch zu nutzen wissen. Welche Anforderungen stellen Sie an ein Mitglied in Ihrem virtuellen Team?

**Meier:** Die Art und Weise unserer Zusammenarbeit geht nur mit Personen, die gewisse Eigenschaften aufweisen. Ich bezeichne diese als «*Knowledge Worker*» – ein Begriff, der von Peter Drucker stammt. Sie müssen unabhängig sein, das heißt, aufgrund von Fakten eine eigene Meinung vertreten. Sie müssen eigenverantwortlich handeln und es nicht mögen, wenn man ihnen Befehle gibt. Sie müssen sich selbst motivieren können. Es müssen Menschen sein, die nicht angewiesen sind auf physische Präsenz der Gruppe als zentralen Stimulus und Motivationsfaktor für ihre Arbeit. Leute, die nach dem Motto arbeiten «*Give me jobs, not tasks*».

**ZOE:** Und welche Anforderungen stellen Sie als Leiter des virtuellen Teams an sich selbst?

**Meier:** Im Kern kann ich nur über Motivation, über Leadership führen, weil die Sanktionsmöglichkeiten äußerst limitiert sind. Das heißt, ich Sorge über einen kontinuierlichen Gesprächsfaden mit allen dafür, dass wir auf dem Zielkorridor bleiben, und dass sich die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld wohl fühlen. Zur Motivation der Mitarbeiter kann auch gehören, dass ich dafür Sorge trage, dass sie ihre spezifischen Arbeitsresultate dem Projekt Steering Committee und den Vorgesetzten präsentieren können.

**ZOE:** Welchen Einfluss haben unterschiedliche Kulturen auf die Arbeit im virtuellen Team?

**Meier:** Denselben wie in nicht-virtuellen Teams. In derselben Situation sagt der Angelsachse beispielsweise «yes, but...» während der Deutsche (wozu ich als Voralberger gezählt werde) eher mal di-

rekt meint «this is nonsense, because...». Obwohl hier derselbe Sachverhalt zugrunde liegt (eine Person teilt die Meinung des anderen nicht), so unterscheidet sich die Art und Weise des Ausdruckes. Entsprechend ist die Tonalität von Deutschen in der Wahrnehmung der Angelsachsen zuweilen irritierend. Sind sich die Gesprächspartner dessen nicht bewusst, so kann das heftige Reaktionen auslösen. In unserem Fall haben wir den Vorteil, dass alle Teammitglieder vertraut sind mit den angelsächsischen Gepflogenheiten, sei es von der Ausbildung oder von der Arbeitserfahrung her.

In der Zukunft setze ich bei der Initiierung eines internationalen Teams das Thema der kulturellen Unterschiede und die entsprechende Auswirkung auf die Zusammenarbeit im Team bewusst auf die Agenda. Das bewirkt nicht unbedingt, dass wir uns anders verhalten als Sender von Information, aber es bewirkt eine andere Haltung beim Empfänger im Sinne von «er hat es wohl anders gemeint».

**ZOE:** Wie wirken sich unterschiedliche Zeitzonen auf die Arbeit aus?

**Meier:** Wenn wir eine globale Telefonkonferenz durchführen mit Teilnehmern von der Ostküste USA, Zentral-europa und Hongkong, so müssen wir diese auf ein Zeitfenster zwischen 14 und 17 Uhr mitteleuropäischer Zeit legen. Grundsätzlich bedeutet diese Art der Zusammenarbeit, dass die anderen Termine sich darum herum gruppieren müssen. Und man muss sehr flexibel sein. Es kommt regelmäßig vor, dass man abends um 22 Uhr noch eine Telefonkonferenz von zu Hause aus durchführt. Das tangiert natürlich stark das Privatleben und muss mit dem Umfeld abgesprochen sein. Umgekehrt heißt das aber auch, dass man gewisse Zeiten für die Familie reservieren kann. Diese Zeiten sind heilig und müssen den anderen Mitgliedern des Teams mitgeteilt werden, damit nicht der Zustand des «Incomunicado» eintritt.

**ZOE:** Was ist aus Ihrer Sicht der wesentliche Unterschied zwischen einem virtuellen Team und einem nicht-virtuellen Team?

**Meier:** Da es um die gemeinsame Erreichung eines Zieles respektive die Erledigung einer Aufgabe geht, gestaltet sich die inhaltliche Arbeit in ähnlicher Weise: Man muss ein gemeinsames Ziel festlegen, schauen, dass alle etwa dasselbe darunter verstehen und sich einig sind, wer welchen Beitrag bis wann zu leisten hat. In einem virtuellen Team geschehen diese Abstimmungsprozesse aber unter erschwerten Bedingungen, weil der physische Kontakt nicht vorhanden ist. Das führt dazu, dass Interpretationen einzelner Aussagen oder Handlungen ungleich schwerer gegenseitig abzugleichen sind. Dafür sind immer spezielle Interventionen erforderlich, welche in einem Team mit häufigem physischen Kontakt nicht notwendig sind.

**ZOE:** Herr Meier, das von Ihnen geleitete Team scheint so eine Art Pionierrolle bei Schindler gehabt zu haben. Welche Lehren zieht Schindler aus dem Projekt «Customer Scorecard»?

**Meier:** In der Zwischenzeit wurde eine ganze Reihe von Projekten auf die Art und Weise angebahnt, wie wir das im Laufe der Zeit im besprochenen Projekt entwickelt haben. Wir hatten hier eine klassische Pfadfinder-Funktion. Das Thema «*Virtual Teaming*» hat in der Zwischenzeit auch Eingang gefunden in die IT-Strategie des Gesamtkonzerns und wird einen zunehmenden Stellenwert erhalten. Der Hintergrund ist der folgende: wir haben auf allen Kontinenten 24 Stunden, sieben Tage die Woche operierende Service-Organisationen, die zunehmend enger verknüpft werden. Diese Herausforderung meistern wir immer stärker mit dem Einsatz von virtuellen Teams.

**ZOE:** Welche Entwicklung sehen Sie auf virtuelle Teams zukommen?

**Meier:** Wenn ich einen allgemeinen Ausblick mache, so stelle ich erstens fest, dass die Technologie uns neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit bietet, dass zweitens der Druck auf den effizienten IT-Einsatz steigt, sprich die Zentralisierung wird zunehmen. Drittens, wenn ich schaue, wo die besten Leute sitzen, welche an einem spezifischen Problem ar-

beiten können, so stelle ich pragmatisch fest, dass sich diese unterdessen auf den ganzen Erdball verteilen. Und meistens kann man diese Menschen nicht einfach von einem Erdteil in einen anderen verpflanzen. Die Schlussfolgerung ist klar – «Virtual teaming» steht erst am Anfang.

**ZOE:** Zum Abschluss noch ein paar persönlichere Fragen: Was waren für Sie die schönsten Augenblicke bei der Führung des virtuellen Teams?

**Meier:** Momente, in denen ich den Eindruck bekam, dass man in der Organisation die Wirkung und den Erfolg unserer Aktivitäten wahrnahm. Zum Beispiel sprechen heute die Leute über das Projekt «Customer Scorecard» und die daran Beteiligten im positiven Sinne. Die von uns entwickelte Vorgehensweise wird nun auch in anderen Themenbereichen angewandt. Da dürfen wir stolz sein auf das Erreichte.

**ZOE:** Und was waren die schwierigsten Momente?

**Meier:** Die schwierigsten Momente waren diejenigen, in denen meine Mitarbeiter ein Problem mit ihrer Linienorganisation hatten, und ich sie nicht unterstützen oder vor unberechtigten Anschuldigungen schützen konnte. Meine Organisation war eine virtuelle, und «at the end of the day» entscheidet die lokale Linienorganisation über die Angelegenheiten, die sie betreffen. Da muss man als «virtueller» Leiter eines Mitarbeiters sehr vorsichtig sein mit der Einmischung in diese als intern angesehenen Angelegenheiten. Neben moralischer Unterstützung der betroffenen Personen und der diskursiven Einwirkung auf die entsprechenden Vorgesetzten waren mir die Hände aber gebunden.

Natürlich gibt es auch innerhalb der Teamarbeit schwierige Momente, wie auch in normalen Teams. Bei der virtuellen Zusammenarbeit bleiben solche Unstimmigkeiten potenziell länger unbeachtet. Das heißt, ich merke erst nach einer relativ längeren Zeit, dass notwendige Kommunikationsschlaufen oder vereinbarte Abmachungen systematisch nicht mehr ausgeführt werden. Hier sah

ich es als meine Aufgabe an, meine Antennen auf feinste Signale eingestellt zu halten und mittels telefonischen Einzelgesprächen sobald als möglich eine Klärung der Situation voranzutreiben.

**ZOE:** Es scheint, dass Sie sich stark mit dem Thema virtuelle Teams auseinandergesetzt haben – möchten Sie überhaupt noch in einem normalen Team arbeiten?

**Meier:** Das ist eine interessante Frage. Wenn ich auf den vorliegenden Fall zurückschaue, so fällt auf, dass wir aus der Not eine Tugend gemacht haben und aufgrund der Gegebenheiten gar nicht anders konnten. Ich von meinem Persönlichkeitstyp her würde aber ein Team, das grundsätzlich am selben Standort arbeitet, bevorzugen – einfach weil ich mich gerne mit Menschen austausche und mich wohl fühle in der Gegenwart anderer. Ich gehe aber davon aus, dass in Unternehmen wie Schindler, die weltweit agieren, die Anzahl der Leute, die in virtuellen Teams arbeiten, noch stark zunehmen wird. Das heißt, die Chancen stehen gut, dass ich mein Know-how in der Arbeit mit virtuellen Teams noch länger gebrauchen kann.

**ZOE:** Herr Dr. Meier, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

*Das Gespräch führte Caspar Fröhlich*

## LITERATUR / WWW

**Duarte, D. und Snyder, N. (2001).** Mastering Virtual Teams. San Francisco.

**Für Groupware:**  
[www.teamSPACE.de](http://www.teamSPACE.de)  
[www.webex.de](http://www.webex.de)  
[www.adobe.com/de/products/breeze](http://www.adobe.com/de/products/breeze)  
[www.livemeeting.com](http://www.livemeeting.com)