

# Kollektive Intelligenz

Dezentralisierte, multiprofessionelle - virtuelle Teams  
in internationalen Arbeitsgruppen

oder

## Lieben Sie Pinguine?

von

Angelica Ulkan  
Petra Nickels-Lauterbach  
Bernhard Juchniewicz

International agierende Unternehmen sehen sich heute Herausforderungen gegenüber, die den Einsatz **dezentralisierter, multiprofessioneller, virtueller** Teams als maßgeblichen Erfolgsfaktor voraussetzen und damit Führungsstile wie **Management by Project** und **Diversity Management**.

Globalisierung als Chance begreifen und nicht als Bedrohung, Vielfalt als Ressource erkennen und nicht als Barriere, erfordert von allen Mitarbeitern eine große Bereitschaft, die eigenen Denk- und Verhaltensmuster zu hinterfragen, Mitverantwortung zu akzeptieren und Lernprozesse auf sich zu nehmen, als ein Angebot, selbst daran zu wachsen, sich zu verändern und eine prosperierende Unternehmenslandschaft mitzugestalten, in der Märkte und ihre Teilnehmer rasend schnell **in virtueller Realität** miteinander kommunizieren.

Das Zeitalter der Globalisierung erteilt all' denjenigen eine Zäsur, die unerschütterlich an Expertokratie und Meinungsführerschaft einiger weniger festhalten und stellt damit bisherige Modelle in Gesellschaft, Politik und Unternehmen auf den Kopf:

**Zentralisierung** verliert zu Gunsten von **Dezentralisierung** ihre Bedeutung. Betroffene **müssen** zu Beteiligten an einem umfassenden Wandlungsgeschehen werden, um langfristiges Wachstum in allen Unternehmens- und Lebensbereichen zu ermöglichen:

**Partizipation als neues Credo.**

## Lieben Sie Pinguine?

Sehr wahrscheinlich, denn spätestens seit der französische Filmemacher Luc Jacquet sie mit seiner „Reise der Pinguine“ ins rechte Licht rückte, sind wir ihnen hoffnungslos verfallen.

Die Antarktis ist ihr Zuhause. Perfekt angepasst an ihre unwirtlichen Umweltbedingungen leben Pinguine in regelrechten Pinguin-Gesellschaften nach bestimmten Ritualen und Kriterien, die allen Anforderungen an eine soziale Gemeinschaft zur Verwirklichung gemeinsamer Ziele und Interessen gerecht werden. Schon die Kleinen bilden „Kindergärten“, in denen sie lernen, sich gegen die beißende Kälte zu kreisförmigen Kolonien zusammenzuschließen. Ständig in Bewegung sorgen sie dafür, dass alle aus dem schutzlosen, äußeren Kreis sicher in den inneren, warmen Kreis vorrücken können und dann wieder umgekehrt – soziale Mitverantwortung im besten Sinne.

Nicht, dass wir jetzt einen Artikel über Pinguine schreiben wollten, aber die Natur selbst zeigt doch mit diesem eindrucksvollen Beispiel, wie Gruppen funktionieren und was sie erreichen können – selbst unter härtesten Bedingungen. Und damit schafft die „Pinguin-Gesellschaft“ eben doch den Einstieg ins Thema:

## Kollektive Intelligenz –

### Die Weisheit der Gruppe

In jüngster Zeit wächst die Erkenntnis, dass die Lösung der wirtschaftlichen, technologischen und soziokulturellen Aufgaben unserer Zukunftsgesellschaft zu umfänglich erscheint, als dass Einzelne mit ihr allein gelassen werden könnten. Gestützt durch die Kommunikationsmöglichkeiten eines sich rasant entwickelnden **Web 2.0** zeichnet sich ein Paradigmenwandel ab, der wegführt von zentralisierter Expertenintelligenz und Meinungsführergläubigkeit hin zur hochentwickelten Problemlösungsfähigkeit in sich selbst organisierenden Gruppen.

Man kommt nicht umhin zu erkennen, dass Gruppen in der Lage sind, Probleme auf einer übergeordneten Ebene anzugehen und so Ergebnisse kreieren und umsetzen können, die über die bestmögliche Leistung eines Einzelnen weit hinausreichen.

Gruppen befinden sich ständig in dynamischen Interaktionsprozessen, aus denen heraus sich auf der Grundlage kollektiven Wachstums, gewonnener Erfahrung, Weisheit, Liebe sowie der Nutzbarmachung gemeinsamer Erkenntnisse optimale Lösungen zur Realisierung von Zielen ergeben. Gruppen setzen ihr **kollektives Wissen** für ihr **wirtschaftliches** und **soziales Handeln** ein. Dabei wird die **persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen** durch die Ansprüche in der Aufgabenstellung und das kontinuierliche Lernen voneinander intensiv gefördert:

**Das dezentralisierte Wissen der Vielen  
bildet die Ressource kollektiver Intelligenz.**

Unternehmer und Manager, Berater und Wissenschaftler, welche die Weisheit einer Gruppe für die gemeinsame Aufgabe richtig einzusetzen wissen, initiieren einen fortlaufenden Entwicklungsprozess aus Wissensgenerierung, Befruchtung und Inspiration für zukünftige Herausforderungen.

**Gruppen wachsen und stabilisieren sich an ihren eigenen Ressourcen und Synergiepotentialen.**

#### Am Wendepunkt:

### „Der Fünfte und der Sechste Kondratieff“

„Kondratieff“ bezeichnet nach dem gleichnamigen sowjetischen Ökonom Nikolai D. Kondratieff die **langen Konjunkturwellen**, die durch die Impulse einiger Basisinnovationen wie die Dampfmaschine, Eisenbahnnetzwerke, Elektrizität, Automobile und – in jüngster Vergangenheit – die **Informationstechnologie** mit ihren Auswirkungen auf neue Arbeitsformen, Berufe, Lebens- und Konsumformen ausgelöst wurden. Nach dieser Einteilung befindet sich die westliche Gesellschaft laut Leo Nefiodow, Club of Rome, gegenwärtig am Wendepunkt der fünften langen Konjunkturwelle hin zur **Sechsten Kondratieff**.

Die sechste lange Konjunkturwelle – so die Prognosen – wird weiterhin durch die Verfügbarkeit von Information bestimmt. Allerdings liegt der Schwerpunkt weniger auf ihrer Technologie als vielmehr auf der Bündelung des Wissens, das sich innerhalb der neu geschaffenen, virtuellen Sozialstrukturen des **Web 2.0** generieren lässt.

Hier sind es vor allem die **Projektleiter und Mitglieder dezentralisierter, multiprofessioneller und virtueller Teams**, die gefordert sind, Informationen aus unternehmensüberschreitenden Zusammenhängen in einen Gesamtzusammenhang zu bringen, zu verarbeiten und damit **Projekte im internationalen Umfeld** zu realisieren.

## Dezentralisierte, multiprofessionelle – virtuelle Teams in internationalen Arbeitsgruppen

### 1. Heutige Realität

Ein deutscher Manager geht als **Projektleiter** im Auftrag seines mittelständischen Unternehmens zuerst nach Shanghai, dann nach Beijing. Dort soll er ein international geprägtes, **multiprofessionelles** Team führen und die erfolgreiche Entwicklung und Einführung eines wichtigen Kernbereiches verantworten.

In seinem Team sind nicht nur Deutsche und Chinesen tätig, sondern auch Amerikaner, Franzosen, Engländer. Mit zum Team gehören **dezentralisierte** Gruppen aus verbundenen Unternehmen, auf die er keinen disziplinarischen Zugriff hat.

Die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern vor Ort, dem deutschen Mutterunternehmen und den verbundenen Unternehmen findet überwiegend auf **virtueller** Basis statt, Team-Meetings vor Ort sind grundsätzlich möglich.

Zur Unterstützung und Entwicklung seiner persönlichen, sozialen und strategischen Führungskompetenzen stand ihm im Vorfeld in Deutschland ein Coach zur Seite, der ihn mit weiterführenden Techniken zu **projektorientierter Führung** und **Diversity Management** vertraut gemacht hat. In China unterstützt ihn ein Coach im Hinblick auf den **interkulturellen Kontext**.

Keine Utopie, sondern ein Realität gewordenes Szenario, das von Unternehmen verlangt, sich intensiv mit den Anforderungen an **Unternehmens-Kommunikation und -Führung** in einer **globalisierten Welt** vertraut zu machen, damit Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg langfristig gesichert bleiben.

### 2. Heterogene Teamstrukturen innerhalb teambasierter Organisationsformen

Dezentralisierte, multiprofessionelle und virtuelle Teams haben **heterogene Teamstrukturen**.

Sie arbeiten **projektbezogen** innerhalb **teambasierter Organisationsformen** über **Entfernung, Kultur- und Sprachbarrieren** sowie **Zeitzone** hinweg. Flexibilität und Schnelligkeit sind die Vorzüge solcher Teams – ihre Effizienz ist deutlich höher als in konventionellen Teams. Von der Projektleitung wird allerdings ein sensibles **Diversity Management** und eine selbstverständliche Kompetenz im **Projektmanagement** erwartet – sonst bleibt der Erfolg aus.

Heterogene, dezentralisierte Teams werden zur Umsetzung nachfolgender, beispielhaft aufgeführter Unternehmensziele eingesetzt:

#### Organisationsübergreifende Projekte wie

- - Marktöffnung / Markteintritt
- - Aufbau und Erweiterung von Niederlassungen im Ausland
- - Out-Sourcing von Produktion und Dienstleistungen
- - KnowHow-Transfer
- - Joint Ventures, Fusionen ..... etc.

## Der Nutzen solcher Teamformen ist offensichtlich:

- Vernetztes Wissen ist in Rekordzeit für alle verfügbar
- Reaktionszeiten werden immens verkürzt
- Marktchancen können unmittelbar ergriffen und potenziert werden
- Integration des Potentials ausländischer Geschäftspartner wird erleichtert
- Nachfragetendenzen des ausländischen Marktes werden schnell erkannt, verstanden und in innovative Produkte und Kundenlösungen umgesetzt ....etc.

**Heterogenen Teamformen** gehört die Zukunft – ihre Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit ist hoch und damit ihre Fähigkeit, Projekte erfolgreich und dabei kostengünstig umzusetzen – **Chance by Change** in ihrer ursprünglichen Form.

Unterschiedliche Organisations- und Arbeitskulturen der am Projekt beteiligten Unternehmen, Dezentralisierung Einzelner oder ganzer Teamgruppen und überwiegend virtuelle Kommunikationswege machen es jedoch nicht gerade einfach, eine gemeinsam nach außen und innen getragene **Identität** und damit eine Basis für eine erfolgreiche Projektarbeit unter den Teammitgliedern zu schaffen. Von ihnen wird neben der **fachlichen Qualifikation** ein hohes Maß an **Selbst- und Sozialmanagement** erwartet, **interkultureller Kompetenz, Zielorientierung, Konfliktlösungskompetenz** und die Fähigkeit, **elektronische Medien** in der Kommunikation zielführend und situationsangemessen einzusetzen.

Die **Team-Entwicklung und –Führung** heterogener Teams stellt Unternehmen und Projektmanager vor echte Herausforderungen:

### 3. Damit Vielfalt zur Ressource wird und kein Hindernis:

Team-Aufbau in dezentralisierten, multiprofessionellen und virtuellen Teams

#### 3.1 Grundsätzliches

Mitglieder **heterogener Teams** müssen über ein außergewöhnlich hohes **Lern-, Auffassungs- und Anpassungsvermögen** verfügen. Diese Erwartungshaltung liegt begründet in

- rasch wechselnden Aufgaben und Verantwortlichkeiten während des gesamten Projektverlaufs;
- multinationaler Teamzusammensetzung;
- häufigem Wechsel der Teammitglieder aufgrund des Projektverlaufs und demzufolge
- kurzfristiger Integration neuer Teammitglieder;
- nahtloser Übernahme von Aufgaben ohne Produktivitätsverlust;
- Flexibilität angesichts sich immer schneller ändernder Marktbedingungen;
- Einsatz neuester Kommunikations- und Informationstechnologien...etc.

Analog zu konventionellen Teams erfolgt auch in heterogenen Teams der Teamaufbau in vier Phasen:

#### Phase 1: **Respekt voreinander entwickeln**

Die Teammitglieder lernen die Fähigkeiten der anderen kennen und schätzen, sie teilen aufkommende Probleme.

#### Phase 2: **Vertrauen aufbauen – good vibration**

Vertrauen bildet sich heraus; es gründet sich auf dem gegenseitigen Respekt vor den Fähigkeiten der Teammitglieder. Kleinere, gemeinsam erreichte Erfolge sollten sich jetzt einstellen, um die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ einzuleiten. Die Emotion ist Summe aller Erfahrungen.

## **Phase 3: Nachhaltiges persönliches Engagement und Mitverantwortung**

Die Teammitglieder setzen ihre Fähigkeiten voll zur Zielerreichung ein; sie reagieren unterstützend und mitverantwortlich gegenüber Kollegen und deren Arbeit.

## **Phase 4: Identifikation**

Persönliche Identifikation mit Teamkollegen, Ziel und übergeordneter Unternehmensmission-/Vision.

## **3.2 Besonderheiten beim Aufbau dezentralisierter, heterogener Teams**

Entscheidend sind **antihierarchische Teamstrukturen**, da die erfolgreiche Durchführung des Projektes vom Zusammenspiel des Leistungsspektrums aller Teammitglieder vor Ort und außerhalb abhängt. Traditionelle Hierarchien wären in heterogenen, dezentralisierten Teams kontraproduktiv.

Fokus sollte auf einer „**High Trust & Commitment Culture**“ liegen, in der von der Führung ein **Selbstverständnis** für Beziehungsaufbau und -pflege, Zuverlässigkeit und Mitverantwortung unter allen Teammitgliedern kommuniziert und von diesen verinnerlicht wird mit dem Ziel, kollektives Wissen gewinnbringend für wirtschaftliches und soziales Handeln einzusetzen. Dezentralisierte Teams mit heterogenen Strukturen **scheitern** eher aus Gründen mangelhafter kommunikativer und damit auch interkultureller Kompetenz als aus Gründen fachlicher Unkenntnis oder fehlerhafter Handhabung neuester Kommunikationsmedien wie e-mail, Groupware, virtuelle Chatrooms, virtuelle Pin-Wände und Diskussionsforen, Telefon- und Videokonferenzen etc.

Bei allem Enthusiasmus über den professionellen Einsatz modernster Kommunikationsmedien brauchen Menschen vor allem aber das Gefühl, als solche auch wahrgenommen zu werden – da funktioniert die Menschengemeinschaft nicht anders als die Pinguingemeinschaft. **Kick-off Meetings**, in denen sich die Teammitglieder kennen lernen können und die Projekt-Ziele skizziert werden, **Telefonkontakte** in angemessenem Umfang, insbesondere auch zwischen Projektleitung und Teammitgliedern bei Unklarheiten oder aufkommenden Konfliktsituationen sowie **Follow-up Meetings** im Projektverlauf sind daher nicht nur notwendig, sondern maßgeblich verantwortlich für den erfolgreichen **Aufbau**, eine **synergetische Beziehungsentwicklung** und eine **intelligente fachliche Kompetenzbündelung** in heterogenen Teams unter interkulturellen und überwiegend virtuellen Kommunikations- und Arbeitsbedingungen.

Voraussetzung für eine effiziente Zusammenarbeit ist **Verbindlichkeit** und **Transparenz**: Gerade die „ortlose Welt“ verlangt nach **zuverlässigen Informations-, Handlungs- und Verhaltensregeln**. Es muss daher eine **Führungsaufgabe** sein, diese zu implementieren, um damit eine den besonderen Umständen angepasste **Teamsozialisation** zu schaffen.

### **3.2.1 Informationsmanagement und Transparenz zur Einhaltung von Termin-, Kosten- und Leistungszielen**

- Vollumfängliche, rechtzeitige Information an alle Projektpartner über
- Zusammenhänge, Ziele und Aufgabenstellung.
- Verfügbarkeit von Leistungsverzeichnissen, Projektspezifikationen,
- Zielvorgaben und –vereinbarungen, Datenbanken, etc.
- Dokumentenaustausch und -ablage über File Sharing System FSS.
- Verfügbarkeit von standardisierten Vorlagen, geeigneten
- Kommunikationsmitteln, etc.
- Transparenz durch Dokumentation des Projektstands mittels vollständiger,
- korrekter Informationen in übersichtlicher, klar verständlicher, einheitlicher und
- vergleichbarer Form in festgelegtem Turnus, z.B. wöchentliches Journal, etc.

## 3.2.2 Verbindliche Kommunikationsstrukturen.

- Joint Ventures, Fusionen ..... etc
- Routinen und zeitliche Abfolgen für Feedbacks,
- Telefon, Email, FSS, etc. einführen.
- Moderierte Chats mit Tagesordnung einschließlich
- Ergebnisdokumentation in FSS festlegen.
- Präsenztreffen vorsehen.
- Teilnahmepflichten festlegen etc.

## 3.2.3 Partizipation in der Entscheidungsfindung

Alle Teammitglieder nehmen an der Entscheidungsfindung teil. Im Idealfall übernehmen die Teammitglieder die Rolle des „**Chef**“-**Entscheidungers** wechselseitig. „**Chef**“-Entscheider ist derjenige, der den aktuellen Bedarf an Spezialistenwissen innerhalb der jeweiligen Projektphase am besten abdecken kann.

**Teilhabe in der Entscheidungsfindung** wirkt integrierend und motivierend. Davon unberührt kann ein **Stichentscheid** der Projektleitung notwendig werden.

## 4. Die Führungskraft als Berater, Coach & Trainer

### 4.1 Organisationsstruktur heterogener, dezentralisierter Teams

#### A. Das Team

- Joint Ventures, Fusionen ..... etc
- handelt **zweck- und ergebnisorientiert**
- die Mitglieder verhalten sich **beziehungs- und kulturorientiert**
- Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen sind **eindeutig** zugeordnet
- Es gibt **festgelegte** Abstimmungsformalisten
- Führungsrollen innerhalb des Teams können - situativ bedingt und in
- Abhängigkeit der Aufgabenstellung - **wechselseitig** übernommen werden.

#### B. Der Projektleitung obliegt

- **die strategische Führung**
- Zielformulierung, Steuerung und Kontrolle des Projektverlaufs
- Festlegung und Kontrolle des Informationsflusses; .... etc.
- **das Beziehungsmanagement.**

**Projektleiter** heterogener Teams brauchen in ihrem Führungsinstrumentarium neben ihrer strategisch ausgerichteten Projekt Management Kompetenz weiterführende beziehungsorientierte **Coaching Kompetenzen**, die sie befähigen, die personale, kulturelle und multiprofessionelle Vielfalt ihrer heterogenen Teams zur Verwirklichung ihres Projektziels zu nutzen und eine ständige Weiterentwicklung der individuellen, sozialen und fachlichen Fähigkeiten ihrer Teammitglieder anzuregen.

Daraus ergibt sich:

Die ergebnisgebundene Führung wird durch  
**lösungs- und steuerungsorientiertes Management by Project** bestimmt.  
Die beziehungs- und kulturorientierte Führung wird durch  
**ganzheitlich-integratives Diversity Management** bestimmt.

Management by Project ist ein bewährter Führungsansatz und beschreibt einen „projektorientierten Führungsstil“. Im Rahmen dieses Artikels wird dieser Führungsstil als bekannt vorausgesetzt und nicht mehr näher erläutert. Dagegen sind Führungsansätze, die sich mit dem Management von Vielfalt in heterogenen Teams befassen, relativ neu:

## 4.2 Diversity Management als Führungsaufgabe

Diversity Management repräsentiert einen Management Ansatz, der das **Potential** dezentralisierter, heterogener Teams in internationalisierten, teambasierten Unternehmensstrukturen und Projektzusammenhängen zur vollen Entfaltung bringt:

### Maximierung der Vielfalt

und konstruktiver Umgang mit Vielfalt bei gleichzeitiger **Minimierung** ihrer Schwächen und damit **Optimierung** von Zielerreichung und Zufriedenheit bei Mitarbeitern, ihren Unternehmen und deren Kunden.

Diversity Management nutzt die Multiprofessionalität und Vielfalt heterogener Teams als Zugang zu unterschiedlichsten Problemlösungsansätzen, die dynamische Marktveränderungen mit sich bringen. Es ist damit in der Lage, optimale Lösungen für komplexe Probleme bereitzustellen und entwickelt auf diese Weise das Unternehmen zu einer dauerhaft **lernenden Organisation**. Diversity Management ist ein kultureller Wegweiser in einer globalisierten Welt, in der es gilt, Heterogenität mit Homogenität zu verbinden und damit ein Team auf **die eine, gemeinsam zu verwirklichende Zielvision** einzuschwören. Es löst die Erwartungen an multinational geprägtes, **gemeinsames** Handeln und Verhalten, indem es Vielfalt zum **Vorbild** erhebt:

### Vielfalt

**als Wettbewerbsfaktor Nummer Eins,  
Synergiepotential  
und damit unverwechselbare, einzigartige  
Ressource und Entwicklungschance für Individuen und Unternehmen.**

### 4.2.1 Konfliktlösungsfähigkeit als Führungskompetenz

Projektleiter heterogener Teams steuern dynamische, sehr komplexe Arbeitsprozesse und – die darin eingebundenen Menschen mit ihren Meinungen, Gefühlen, Emotionen, mit unterschiedlichen kulturellen Wertvorstellungen, die sich auf das individuelle Verhalten, die Wahrnehmung, die Interpretation und damit auf die Kommunikation auswirken. Sie bieten „Sprengstoff pur“, zumal Face-to-Face Kontakte als „Blockadenlöser“ eher selten eingesetzt werden können.

Weitaus wichtiger als das Auswendiglernen stereotyper Benimmregeln ist hier die Entwicklung eines **sensiblen** interkulturellen Verständnisses. Dazu gehört die Fähigkeit, **kulturell geprägte eigene und fremde Handlungs- und Verhaltensmuster** zu erkennen, richtig zu interpretieren und daraus Schlussfolgerungen abzuleiten für interkulturell bedingte Störungen in der Kommunikation. Sie zu thematisieren, lösungsorientiert zu intervenieren und damit wieder eine konstruktive Arbeitsatmosphäre herzustellen, steht im Beziehungsmanagement dezentralisierter internationaler Teams an aller oberster Stelle.

Darüber hinaus muss ein Projektleiter seine Urteilsfähigkeit soweit entwickelt haben, dass er zwischen kulturell bedingten Spannungen und anderen Konfliktsachen wie unternehmensbedingten oder persönlichkeitsbedingten unterscheiden und situativ angemessen intervenieren und transformieren.

### 4.2.2 Die Kür des Führens: Motivation - Aufbau einer High Commitment Kultur

Nur die besten Teams werden in Zukunft die Herausforderungen einer internationalisierten Business Gesellschaft lösen können – Unternehmensleitung und Management dezentralisierter heterogener Teams wissen das. Sie setzen entsprechende Motivationsinstrumente ein, um damit hochengagierte Teammitglieder dauerhaft zu Top-Leistungen anzuspornen.

Ziel ist, die Einführung einer **High Commitment Kultur**, in der Team Mitglieder über die vollständige Integration in den Prozessverlauf, Vertrauen, Beteiligung in der Entscheidungsfindung, Selbst- und Mitverantwortung so geführt werden, dass sich daraus ein bindendes **Selbstverständnis** und **Engagement** für die Projektziele und das Unternehmen entwickelt.

Nach dieser Erkenntnis genügt es nicht, einfach beliebige **Anreizsysteme** für Einzel- bzw. Gruppenleistungen einzuführen. Anreizsysteme müssen die **Motivationsstruktur** der jeweiligen Teammitglieder berücksichtigen – also diejenige Belohnung identifizieren, für die sich in den Augen der Mitarbeiter ein außergewöhnlicher Einsatz lohnt. Genauso müssen die Hintergründe einer **demotivierten Verweigerungshaltung** aufgedeckt und entsprechende Lösungen entwickelt werden.

Daneben sind es die **immateriellen Wertvorstellungen** innerhalb eines Teams, die motivierend wirken:

### 4.2.3 Werte und Projektvision innerhalb dezentralisierter Teams

**Werte** bilden das **moralische Fundament** für die Zusammenarbeit und ermöglichen selbst auf Distanz grundlegendes Verständnis und schnelle Anpassung an veränderte Situationen. Ein Projektleiter sollte daher nach der vertrauensbildenden Aufbau-Phase gemeinsam mit allen Teammitgliedern ein **Werteprofil** entwickeln, dem sich alle verpflichtet fühlen.

Sehr wichtig für das Selbstverständnis eines Teams ist ebenso die **Projektvision**. Sie beschreibt den Zustand **nach** Erreichen des Projektziels, spricht direkt die Emotion an und entzündet das **Feuer der ersten Begeisterung** neu, wenn sich nach der euphorischen Aufbruchphase die ersten Rückschläge und mit ihnen Frustration und Versagensängste unter den Teammitgliedern breit machen.

### 4.2.4 Kollektive Führung in internationalen Managementteams

Manager **internationaler Projekte** sehen sich heute mit einem **Führungsverständnis** konfrontiert, das sich vom ungeteilten Führungsanspruch radikal abhebt:

**Shared Leadership** ist die Antwort auf eine **transpersonelle**, teilweise **unternehmensübergreifende** Führungsaufgabe mit dem Ziel, zu einer **kollektiven Führungsverantwortung und -entscheidung** zu gelangen.

Die kollektive Entscheidungsfindung schafft **ganzheitliche Lösungen** in komplexen Projekten. Funktionieren kann dies allerdings nur auf der Grundlage gegenseitiger **Anerkennung** und **Achtung** sowie auf einer als selbstverständlich empfundenen **Servicehaltung** aller Mitglieder des **Führungsteams** – diese Haltung wirkt im untergebenen **Projekt Team** und spornt zu **Höchstleistungen** an. Mitglieder internationaler Führungsteams müssen sich auf diese Aufgabe und die damit verbundene Denkweise im Rahmen eines **Diversity Managements** vorbereiten.

### 4.2.5 Reifprüfung – Assessment von dezentralisierten, heterogenen Teams

Ausgehend von der **Startphase** gliedert sich der **Reifungsprozess** dezentralisierter, heterogener Teams in

- Entwicklungsphase
- Fortgeschrittenenphase
- Top Performance

Für ein Team Assessment werden Kriterien des Selbst- & **Beziehungsmanagements** sowie Kriterien hinsichtlich **Projektumsetzung und –erfolg** herangezogen.

Zur **persönlichen und sozialen Kompetenzentwicklung** von **Mitgliedern dezentralisierter, heterogener Teams** sind externe Coaches aus multiprofessionellen, interkulturell geprägten Coaching Teams mit ganzheitlich-integrativer Handlungskompetenz die geeigneten Partner.

**Projektleitern** bieten Coaches mit diesem Hintergrund spezielle Programme zu **Diversity Management** an bzw. zu allen Anliegen rund um **Business & Management Coaching, Coaching Spezialisierungen wie Burnout- und Workaholic Prävention, Partner- und Familien Coaching** sowie **Consulting Human Capital**.

**ECA Coaches** verfügen über diesen Hintergrund. Sie sind die richtigen Ansprechpartner, wenn es darum geht, **Führungskräfte** zu Coaches ihrer eigenen Person und gleichermaßen zu Coaches ihres Teams auszubilden oder aber **Teams** auf neue Aufgaben in internationalisierten Unternehmen vorzubereiten.

Diversity als gelebte Vision:

## Academy ECA Sozietät

**Wir begreifen Vielfalt als Wegbereiter,  
als Synergiepotential in unabhängigen,  
sich selbstorganisierenden Zukunftsmärkten und Gruppen,  
als unverwechselbare, einzigartige Ressource und Entwicklungschance  
für Unternehmen und Individuum in einer globalisierten Welt.**

*Academy ECA Sozietät  
Wir leben, was wir weitergeben.*

Peer-to-Peer Wissensnetzwerke innerhalb heterogener Teamstrukturen:

## Multiprofessionelle ECA Teams

**- Prozess-, lösungs-, kompetenzorientiert -**

**ECA lizenzierte Master Fach Coaches** in dezentralisierten, multiprofessionellen ECA Teams haben sich zur übergreifenden **ECA Sozietät** innerhalb der **Academy ECA Sozietät** zusammengeschlossen. Wir sind in der Lage, komplexe Problemstellungen zeitlich und örtlich flexibel zu bearbeiten.

**Gruppen Kernkompetenzen und die Weisheit der Gruppe** setzen wir um in praktikable, maßgeschneiderte Lösungen. Wir haben eine **ganzheitlich-integrative** Sicht- und Handlungsweise und begegnen Unternehmen, Führungskräften, ihren Teams partnerschaftlich und gerne auf Augenhöhe.

Im **partnerschaftlichen** Austausch und Konsens nutzen wir neben der **konventionellen** Kommunikation die Vorteile der **virtuellen** und können somit zeitnah und schnell reagieren. Interkulturelles Erleben und **Diversität** kennen und schätzen wir aus der selbstverständlichen Begegnung untereinander. Dabei glauben wir, dass permanentes Lernen an der **Vielfalt** die Grundlage dafür bildet, in einer wissensbasierten Zukunftsgesellschaft gut leben und arbeiten zu können.

Wir haben die **Vision, dezentralisierte, multiprofessionelle ECA Teams** in ganz **Europa** und darüber hinaus zu implementieren und dafür weitere, in der **European Coaching Association ECA e.V.** organisierte **ECA-Coaches** zu einer **dauerhaften Zusammenarbeit** mit Unternehmen und ihren Partnern zu gewinnen. Dieser Gedanke, diese Emotion motiviert und leitet die heute schon verbundenen Kolleginnen und Kollegen - Unternehmen und ihre Führungskräfte leben diese Zusammenarbeit begeistert.

Neben der **praktischen Coaching Arbeit** in Unternehmen und mit Privatpersonen dient der Zusammenschluss der weiterführenden Erforschung und Entwicklung von **Coaching Tools und -Kompetenzen**:

Wissenschaft und Praxis gehen somit eine **synergetische** Verbindung ein, in deren Vordergrund der Mensch steht und die erfolgreiche Begleitung seiner beruflichen und privaten Zielsetzungen.

Diese Vision wurde über Jahre gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen des **ECA Berufsverbandes** reflektiert und supervidiert, konstruktiv bearbeitet und jetzt im Team realisiert. Durch die gemeinsame Arbeit innerhalb des Berufsverbandes entstanden aus einem intensiven Zusammengehörigkeitsgefühl heraus **multiprofessionelle ECA Teams** als **elementare Bestandteile** der übergreifenden

## ECA Sozietät

### Corporate Identity = win x win = win4you

Für und mit den Kolleginnen und Kollegen hat die European Coaching Association ECA. **Basis-, Fach- und Master-Lizenzierungen** entwickelt. Dadurch ist ein eigenständiges akademisches **Berufs- und Zukunftsbild** für Coaches auf unterschiedlichem Niveau und mit fachlichen **Spezialisierungen** entstanden, das **höchsten Qualitätsstandards** gerecht wird.

In ihrem **Qualitätsstatement** definiert die ECA ihre **Qualitätskriterien**, auf deren Grundlage sie die entsprechenden Lizenzen vergibt. Die umfassende Leistungsfähigkeit der multiprofessionellen ECA Teams liegt in dieser Vorgehensweise begründet.

Basierend auf ihrer **Metakonzeption** entstanden bis heute **Internet Auftritt, Corporate Identity** und **Werbe-materialien** der multiprofessionellen ECA Teams.

Wir freuen uns, Ihnen heute als professioneller Coaches eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in den multiprofessionellen ECA Teams anbieten zu können. ECA Mitglieder, die sich selbständig machen möchten, sind ebenso herzlich willkommen.

Die multiprofessionellen ECA Teams schaffen Erfolge für Unternehmen, Führungskräfte und ihre Mitarbeiter.

## Berufsbild der European Coaching Association - Berufsverband

### Auszüge:

- **Menschenbild und Integrität**

Alle Mitglieder der multiprofessionellen ECA Teams sind dem ECA Berufsbild mit seinen umfassenden Berufsgrundsätzen für professionelle Coaches verpflichtet. ECA Coaches orientieren sich am humanistischen Menschenbild, seiner Ethik und den sich daraus ergebenden Standards und Richtlinien. Sie arbeiten unabhängig und professionell mit selbstverantwortlichen Menschen und Unternehmen. Sie gehören keiner Partei, Sekte oder Organisation an, die den Menschenrechten - insbesondere der Menschenwürde - oder den staatlichen Gesetzen entgegenstehen.

- **Fachliche Kompetenz**

Mitglieder der multiprofessionellen ECA Teams übernehmen nur Aufgaben, für deren Bearbeitung sie über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen sowie ggf. über die erforderlichen beruflichen Zulassungen verfügen. Sie werden bei ihrer Tätigkeit dem Stand der Wissenschaft, der Entwicklung des Berufsstandes und den Bedürfnissen der Klientin oder des Klienten in bester Weise gerecht.

## ECA Sozietät

### Kernkompetenzen der multiprofessionellen ECA Teams



Bei der Realisierung von Unternehmenszielen unterstützen die multiprofessionellen Teams der Sozietät ihre Auftraggeber **partnerschaftlich-solidarisch**.

Sie erhöhen Zufriedenheit und Motivation, Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft von Führungskräften und ihren Teams und tragen damit wesentlich bei zu **Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg** von Unternehmen und den darin arbeitenden Menschen.

#### Messbare Vorteile für Unternehmen

In internationalen Großkonzernen sind Teams mit **heterogenen Teamstrukturen** die Regel. Aber auch mittelständische Unternehmen müssen den Anforderungen der Globalisierung gerecht werden und sich verstärkt mit den Inhalten eines effizienten **Diversity Managements** auseinandersetzen.

Professionelle Coaches, die selbst in **heterogenen Teamstrukturen** arbeiten, müssen schon im eigenen Team das haben, was sie als **Führungskompetenz** vermitteln sollen:

Die Fähigkeit nämlich, **Vielfalt** zum Nutzen des Unternehmens und der darin arbeitenden Menschen einzusetzen, **konstruktiv** über Grenzen hinweg zu **kommunizieren** und sich damit unserer globalisierten Welt und ihren Chancen zu öffnen, denn:

«**Markets are conversations**», so ließ uns Ende der 90iger Jahre schon das **Cluetrain-Manifest** wissen, jene 95 Thesen, die visionär über das Verhältnis von Unternehmen gegenüber ihren Kunden in Zeiten des fortgeschrittenen Cyberspace spekulieren.

Heterogene Teams und ihre Coaches sind Teil einer gemeinsamen **Entwicklungs- und Erfolgsgeschichte**. **Diversity Management** gehört auf der To-Do-Liste eines Coachings ganz nach oben, dann bleiben Erfolge auch nicht lange aus.

## Beispielhafte Coaching Themen für heterogene Teams:

### Strategisches Management

- Ziel- & Selbstmanagement
- Corporate Identity..... etc.

### Diversity Management

- Beziehungs-Management
- interkulturelle Kompetenz
- Team-Entwicklung
- Motivation
- Konflikt-Management ....etc.

Manchmal kann für die Realisierung von Unternehmenszielen auch gerade das gezielte

- Work / Privat Life Balance Coaching

einzelner Mitarbeiter von Bedeutung sein. Es dient der Unterstützung und dem Mitwachstum der wichtigsten Bezugspersonen und Angehörigen von Führungskräften.

Coaching fördert die **Partner- & Persönlichkeitsentwicklung**. Es liefert einen wichtigen Beitrag zur Work-& Privat-Life-Balance und steigert damit **Leistung und Wohlbefinden**.

### «Coaching

- unterstützt
- bewegt
- fördert
- kreiert
- transformiert
- stärkt

- § die professionell - fachliche und psychische Souveränität des Einzelnen / Teams
- § die Selbst-Verantwortung und Mit-Wirkung
- § die permanente Weiter-Entwicklung
- § die erfolgreiche Realisation der Unternehmens-Vision – Ziele
- § die authentisch gelebte Unternehmens-Mission
- § die positive Zukunft des Unternehmens & Teams»

**Academy ECA Sozietät**  
**Für das multiprofessionelle Team**  
Bernhard Juchniewicz  
[www.academy-eca-sozietat.com](http://www.academy-eca-sozietat.com)

Zu den Autoren dieses Fachartikels:

**Angelica Ulkan**



**ECA Beirätin & Master Executive Coach**, Consultant *HR – HC & International Markets*, Mitglied im multidisziplinären Team Academy ECA Sozietät, **Co-Gründerin, Coach & General Manager**, CCS Consulting & Coaching Synergy GmbH, [www.ccs-coaching.de](http://www.ccs-coaching.de), **Consultant General Manager**, Engcotec GmbH, [www.engcotec.de](http://www.engcotec.de)

**Angelica Ulkan** vereint einen betriebswirtschaftlich-sprachwissenschaftlichen Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund auf internationaler Ebene mit psychologischem Wissen. Sie kennt die psychischen und physischen Anforderungen und Erwartungen, die an Unternehmer und Management gestellt werden, aus eigener jahrelanger Erfahrung im **Executive Management**. Ihre Tätigkeit als **Coach** steht für substanzielle Wege in der Persönlichkeits- und Unternehmensentwicklung.

Auf der Grundlage einer **ganzheitlich-integrativ orientierten Denkweise** mit klarem Blick auf realistische Ziele berät und coacht sie als einfühlsame, lebenserfahrene Sparrings- und Reflektionspartnerin ihre KlientInnen im Executive Management Coaching, im Team Coaching und in der Führungskräfte-Entwicklung. Weitere Themen sind Burnout- & Workaholic Prävention, Potentialentwicklung, Sinnfindung, Partner- & Sexuality Coaching, Konflikt Coaching und Krisenintervention.

**Petra Nickels-Lauterbach**

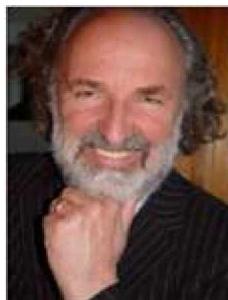


**ECA Master Executive Coach**

[www.ubnl.de](http://www.ubnl.de)

Sie ist seit 1999 selbständige Beraterin, Trainerin und Coach für Führungskräfte, High Potentials und Menschen, die etwas bewegen möchten. Sie verfügt über 17 Jahre Erfahrung auf Managementebene in verschiedenen Branchen und coacht und berät insbesondere in den Bereichen Banken- und Finanzdienstleistungen, IT, Automotive, Fertigungsindustrie, Telekommunikation, Öffentlicher Sektor und Pharmaindustrie. Ihre Beratungsfelder sind Change Management, Team Building, Führungskräfteentwicklung, Karrieremanagement, Profiling – Stärken-Schwächen-Analyse, Newplacement, Konfliktberatung, Persönlichkeitsentwicklung, Verkaufsunterstützung, Kundenorientierung, Leistungssteigerung, Steuerung von Feedbackprozessen, Kommunikationsberatung. Motto: Vergessen Sie alles, was Experten Ihnen raten! Werden Sie Experte in eigener Sache!

**Bernhard Juchniewicz,**



**Geschäftsführender Präsident - European Coaching Association - Der Berufsverband**

**Management-Lehrcoach, Master Gesundheitscoach, -Partner- und Familiencoach, [www.academy-eca-sozietat.com](http://www.academy-eca-sozietat.com)**

Er ist multiprofessionell ausgebildet und arbeitet seit 1976 mit Menschen in besonders belasteten Arbeits- und Lebenssituationen. Er berät und coacht Unternehmer, Führungskräfte und ihre Teams, insbesondere in den Bereichen Selbst- & Beziehungs-Management sowie Zeit- & Ziel-Management, Visions-Management, Team Leading, integeres Corporate Identity, Burnout- und Workaholic-Prävention, Krisen-Intervention, Lebens- und Karriereplanung, Umgang mit persönlichen und beruflichen Krisen, Work / Privat Life Balance, Regeneration und Psychohygiene von Führungskräften, Mitwachstum von ihren Lebenspartnern und Kindern.

**Begründer des ECA Qualitäts-Management und der ECA Lizenzierungen im Basic – Advanced - Expert-Level.**

ECA European Coaching Association e.V., Geschäftsstelle: Steinstrasse 23, D-40210 Düsseldorf

GF Präsident Bernhard Juchniewicz 0171-4061033

[www.european-coaching-association.com](http://www.european-coaching-association.com) [www.eca-sozietat.de](http://www.eca-sozietat.de) [www.eca-academy.de](http://www.eca-academy.de) [www.eca-coach-finder.de](http://www.eca-coach-finder.de)

## Literaturhinweise:

- Juchniewicz, B., (2007): Der professionelle Coach, Berufsgrundsätze, 43. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Senne, I., Hohmann, B. (2007): Das Ende der Psychopathologisierung, 44. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Hohmann, B., Senne, I., (2007): Sobbing, Schicksal oder Chance, 45. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Ulkan, A., Senne, I., Hohmann, B. (2007): Bewährungsprobe Krise, 46. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Ulkan, A., Senne, I., Hohmann, B; (2007) Vertrauen - Integrität – Augenhöhe im Management Coaching, 47. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Ulkan, A., Hohmann, B; (2007) Professionelles Team-Coaching in Ihrem Unternehmen, 48. ECA Newsletter
- Nelting, M.: (2005) Kernkompetenz Gesundheitscoaching, 32. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Schaubild Persönlichkeits-Ebenen: Weiterbildung Business & Management Coach 1999 (ECA Academy)
- M. Horx, Campus Verlag Frankfurt, 2006, Wie wir leben werden
- Thomas L. Friedman, Farrar, Straus and Giroux New York, 2005 The World is flat,
- G. Hertel, U. Konradt, Oldenbourg Verlag München Wien, 2007 Telekooperation und virtuelle Teamarbeit
- G. Hertel, U. Konradt, Beltz Verlag Weinheim, 2002, Management virtueller Teams