



VERTRAUEN AUF DISTANZ

Immer mehr Unternehmen – auch Mittelständler – agieren global. Für die Entwicklung neuer Produkte wie Software oder Fahrzeuge setzen sie schon lange virtuelle Teams ein. Nun erreicht der Trend auch die Rechtsabteilungen und stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen.

Bis 2015 werden weltweit 1,3 Milliarden Arbeitskräfte ihre Aufgaben unterwegs, im Home Office oder bei einem Kunden erledigen. Eine 2012 veröffentlichte Studie der International Data Corporation (IDC) prognostiziert binnen fünf Jahren eine Steigerung mobiler Arbeitskräfte um 30 Prozent. Solche Arbeitskräfte sind an Firmennetzwerke angeschlossen oder mit ihren Kollegen über Cloud-Lösungen

vernetzt. Führten bislang vor allem IT-, Finanz- und Technologieprojekte zur Bildung sogenannter virtueller Teams, weitet sich diese Art der mittelbaren Zusammenarbeit zunehmend auf hochqualifizierte Wissensarbeiter aus.

So arbeitet Dr. Jochen Beckmann, Rechtsanwalt und Abogado im spanischen Büro der Kanzlei Voelker, bei M&A-Transaktionen, Restrukturierungen, Unternehmensverkäu-

fen mit Unternehmensjuristen und Anwälten anderer Kanzleien in global verteilten Projektteams zusammen. Internationale Konzerne wie Microsoft sind sogar auf der Ebene der Rechtsabteilung in virtuellen Projektstrukturen mit permanent dezentral verteilten Teams organisiert. „Das Arbeiten in virtuellen Teams ist stark in der DNA von Microsoft verankert“, berichtet Dr. Severin Löffler, Leiter Legal and Corporate Affairs Central & Eastern Europe, „selbstverständlich leben wir das auch in meinem Verantwortungsbereich.“ Seine 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sitzen in 30 verschiedenen osteuropäischen Hauptstadt-Niederlassungen. Dr. Löffler steht zur Führung seines Teams ein technisch erprobtes und einfach anwendbares Instrumentarium zur Verfügung. Im Zentrum steht die firmeneigene Software ‚Lync‘, über die Hunderte virtuelle Microsoft Teams Video- und Telefonkonferenzen organisieren, Daten teilen sowie per Messenger und E-Mail kommunizieren. Für den Vertrauensaufbau und die Gruppenidentität sind aber weiterhin regelmäßige Treffen mit den Kollegen aus Redmond, Europa und Deutschland wichtig. Auch für Dr. Marion Welp steht die regelmäßige Beziehungspflege zu ihren weltweit verstreuten Mitarbeitern sowie externen Kanzleien im Vordergrund. Die Rechtsanwältin und Head of Group Legal & Compliance bei der Esprit Europe GmbH kommuniziert im Alltag mit ihren vierzehn Mitarbeitern der Rechtsabteilung in Ratingen, Hongkong, Shanghai und USA

Der regelmäßige persönliche Kontakt ist durch nichts zu ersetzen

via E-Mail, Videokonferenz und vor allem telefonisch. „Der regelmäßige persönliche Kontakt ist durch nichts zu ersetzen. Er erleichtert die Projektarbeit, die Belastbarkeit von Beziehungen ist größer. Es bewährt sich vor allem, wenn es in einem Projekt eng wird“, begründet Dr. Welp ihre intensive Kontaktpflege. Mindestens einmal im Jahr besucht sie die externen Kanzleien, die für den Modekonzern weltweit juristische Interessen vertreten. Darüber hinaus ist sie viermal im Jahr in Shanghai und Honkong, wo Esprit an der Börse gelistet ist. Prof. Dr. Margarete Boos vom Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie der Georg-August-Universität in Göttingen begründet die Notwendigkeit der intensiven Beziehungspflege in virtuellen Teams aus der Anthropologie: „Entwicklungspsychologisch ist der Mensch für den Aufbau von Zu- und Vertrauen weiterhin auf die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht angewiesen.“ Genau hierin liege die Herausfor-



Dr. Marion Welp, Head of Group Legal & Compliance, Esprit Europe GmbH



Dr. Martin Gittermann, Corporate Counsel, Caterpillar Motoren GmbH & Co. KG



Dr. Severin Löffler, Ass. General Counsel, Microsoft Deutschland GmbH

derung für Führungskräfte in virtuellen Teams, unterstreicht die Abteilungsleiterin für Sozial- und Kommunikationspsychologie ihres Instituts: Vertrauen aufzubauen und zu erhalten sowie jenseits des Projektauftrages auch den Zusammenhalt eines Teams zu stärken, erfordere besondere kommunikative und methodische Führungskompetenzen. Die zentralen Funktionen von Führungskräften in virtuellen Teams sind neben der Strukturierung und der Vergabe von Einzelaufgaben die Moderation und Steuerung der Zielerreichung und des Gruppenzusammenhalts.

In räumlich verteilter Zusammenarbeit gestaltet sich diese Aufgabe jedoch anspruchsvoller als in klassischen Teams. So profitiert die Zielerreichung vom Einsatz elektronischer Medien eher, wohingegen der Gruppenzusammenhalt durch räumliche Distanz tendenziell leidet. Für den Beziehungsaufbau und die Pflege von Gruppenidentität ist es daher ratsam, neben Präsenzmeetings zu Beginn, Mitte und Ende eines Projektes immer wieder Videokonferenzen einzuberufen, weil sie zumindest Teile der nonverbalen Kommunikation transportieren. Gestik und Mimik signalisieren Emotionen, ein Lachen entspannt Stresssituationen. Aber auch hier gibt es Grenzen, warnt Professor Boos: „Humor ist über E-Mail oder Videokonferenzen zumal in interkulturellen Teams schwierig, Ironie überhaupt nicht zu transportieren.“

Die Konsequenzen für Vertrauensaufbau in virtuellen Teams mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen beachtet auch Dr. Marion Welp. Besonders beim Umgang mit Lob und Kritik gilt es nach ihrer Erfahrung, mit besonderer Sensibilität zu kommunizieren. Als Beispiel skizziert sie die Unterschiede in der Wahrnehmung und im Umgang mit Kritik. Während es in Deutschland üblich ist, konstruktive Kritik direkt anzusprechen, verpackt sie in Asien Kritik mit einem Lob, in dem sie allerdings klare Zielvorgaben formuliert. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter eine Arbeit nicht zum vereinbarten Zeitpunkt liefert, lobt sie ihn dafür, dass er nunmehr

umgehend liefern wird. Zuvor aber hört sie in einem vier-Augen Gespräch zu, erkundigt sich durch Nachfragen nach den Ursachen und fördert so den Selbsterkenntnisprozess bei den Kollegen, wie sie künftig rechtzeitig zugesagte Arbeiten erledigen können. Generell führt Dr. Marion Welp lieber in einer positiven Grundhaltung. „Mit Lob sollte in virtuellen Teams nicht gespart werden. Denn es fehlt die informelle und nonverbale Ebene der Kommunikation, wie beispielsweise bei einem Pausengespräch oder bei einer spontanen Begegnung in der Kaffeeküche.“

Die virtuelle Kaffeeküche ist noch nicht erfunden, auch wenn Social Media diese Funktion möglicherweise erfüllen könnte. Und so gibt Professor Boos die Empfehlung, auch die informelle Ebene der Kommunikation virtueller Teams zu stärken. Denn das Wissen über die Teammitglieder, ihre Kompetenz, ihr Leben und ihre Einstellungen, außerberufliches Engagement unterstützt den Vertrauensaufbau. So ist es ratsam, in der Projektsoftware von allen Gruppenmitgliedern aktuell gepflegte Profile zur Verfügung zu stellen. Neben Fotos und

Selbstorganisation, Regeln und die Vermittlung von Vertrauen und klaren Zielen

einer CV mit dem Bildungsweg sowie den bisherigen beruflichen Stationen gehören auch Angaben zu Hobbys. Diese vermeintlich nebensächlichen Informationen über eine Person fördern den Reputationsaufbau, damit auch den Respekt untereinander sowie letztlich das Vertrauen, das sich die Mitglieder gegenseitig schenken.

Auch Dr. Beckmann von Voelker Rechtsanwälte in Barcelona weiß um die Bedeutung des Wissens über die anderen Teammitglieder, über ihre fachliche Qualifikation und die damit verbundene Reputation. Diese Aspekte werden um so wichtiger, je unabhängiger und selbstständiger die in den virtuellen Projektteams zusammenarbeitenden Juristen handeln. Beckmann arbeitet in Teams aus acht bis fünfzehn selbständigen, mit individuellem Spezialwissen ausgestatteten Juristen. Hier gebe es keine hierarchische Führung, keine Weisungsbefugnis sondern „Führung durch Auftrag“, um die Kundenziele schnell und effizient zu erreichen. Entscheidend für den Vertrauensaufbau in virtuellen Teams seien die Werkzeuge, die Schnittstellen untereinander und eine Person, die koordiniert und steuert. Ebenso wichtig für die gemeinsame Mission ist die Bereitschaft des Kunden, aktiv im Team mitzuwirken und rechtzeitig auf Vorgänge zu reagieren.

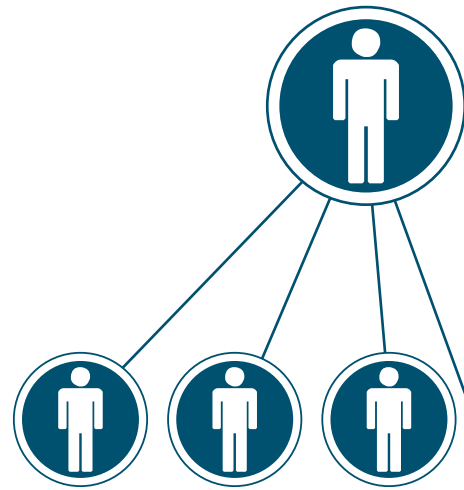
Dr. Beckmann bündelt die Expertise über virtuelle Legal Projects bei DIRO und stellt sein Know-how seinen Kolleginnen und Kollegen in Seminaren zur Verfügung. Zum Einsatz kommt bei ihm eine handelsübliche Projektsoftware, in die alle Mitglieder des virtuellen Teams eingebunden sind. „Am Anfang ist es Mehrarbeit, ein solches Projekt zu strukturieren und in der Groupware einzurichten. Diese Zeit spart man aber später mehr als doppelt ein“, erläutert der Wirtschafts-

anwalt, der die ersten „legal virtual teams“ beim Hamburger Max Planck Institut für ausländisches und internationales Privatrecht kennenlernte. Nach der Erstellung eines Projektstrukturplans, in dem sämtliche Aufgaben und Milestones definiert sind, wird überwiegend über Internet gearbeitet und kommuniziert.

Die Kanzlei Voelker ist Mitglied im europäischen Kanzleinetz „ebl / eurobusinesslaw“ der DIRO, das 1.400 Anwälte aus 24 Ländern umfasst. Für Teamkollegen und Kunden werden gemeinsame Fortbildungen zu „legal virtual teams“ organisiert, zuletzt an der IESE in Barcelona, demnächst an der Handelshochschule Leipzig.

Zentrale Erfolgsfaktoren solcher „legal virtual teams“ ohne Hierarchien ist die Selbstorganisation im Rahmen von gemeinsam getragenen Regeln und die Vermittlung von Vertrauen und klaren Zielen. Die Führungsfunktion übernimmt die Lead-Kanzlei, die der Kunde bestimmt. Dem führenden Anwalt obliegt die Koordination, Kommunikation, die Überwachung und Steuerung des Projektes. Dabei muss der Teamleader frustrationsresistent sein, über eine ausbalancierte Hartnäckigkeit und Höflichkeit, Kritikfähigkeit und Verständnis für die Situation der weit verteilten Teammitglieder verfügen. „Letztlich ist in solchen hochqualifizierten Teams entscheidend, dass ich als Führungskraft über die lange Projektzeit die Motivation der Mitglieder nicht behindere, also nicht demotiviere. Ich muss mir bewusst sein, dass schlechte Führung demotiviert und gute Führung dagegen die vorhandene Motivation der Gruppe nutzt und zu einem guten Ende führt“, resümiert Dr. Beckmann.

In einem Unternehmen wie Microsoft ist die virtuelle Zusammenarbeit in räumlich verteilten Teams ein Prinzip und gelebte Unternehmenskultur. „Präsenzpflicht ist bei uns in der Rechtsabteilung nicht so wichtig sondern die Rolle und die Aufgaben, die jemand für ein Projekt übernimmt“, spitzt es Dr. Severin Löffler zu. Die Bedeutung der Rolle der einzelnen Berufsträger in virtuellen Teams unterstreicht auch Dr. Martin Gittermann, Corporate Counsel bei der Caterpillar Motoren GmbH & Co. KG. Die rund 250 Juristen des Konzerns sind in der Konzernrechtsabteilung in einer eigenen Division zusammengefasst und den jeweiligen Geschäftssektoren (Divisions) des Konzerns zugeordnet. Übergeordnete Themengebiete werden unter anderem in Intersectional Practice Groups (IPG) erörtert. IPGs existieren unter anderem zu den



Arbeitsfeldern Intellectual Property (IP), Compliance und Datenschutz. M&A-Projekte werden bei Caterpillar ebenfalls in virtuellen Teams bearbeitet. Von verschiedenen Standorten steuern dann die jeweiligen Experten ihre Prüfergebnisse und Empfehlungen in die Due Diligence ein, die ein Projektleiter koordiniert. Die Berichtslinien der Europäischen Caterpillar Juristen laufen letztlich in die Konzernzentrale in den USA. Zur besseren Vernetzung trägt ein zentrales Dokumentenmanagementsystem bei.

Die Hauptmedien für Absprachen und Projektkoordination sind Telefonkonferenzen und E-Mails, wobei Dr. Gittermann gerade bei der elektronischen Post auch die Grenzen einer ungebremsten Kommunikation sieht. „Falscher und nicht zielgerichteter E-Mail-Traffic kostet Unsummen und bindet

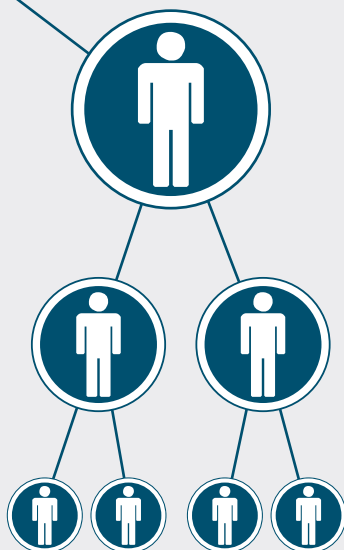
Zeit bei den Kollegen“, kommentiert Dr. Gittermann und empfiehlt einen bewussten Umgang mit E-Mails. Dies gelte insbesondere für die „Antwort an Alle“ Funktion, die häufiger als notwendig verwendet werde. Das Bemühen um Transparenz in der Kommunikation betonen alle Juristen, die in virtuellen Teams arbeiten. Wichtig sei aber immer, die jeweiligen E-Mail-Verteiler nach der Relevanz der Information für die Adressaten zusammenzustellen. Wobei hier Fingerspitzengefühl gefragt ist. Denn schnell fühlt sich ein Projektmitglied zurückgesetzt, wenn er aus seiner Sicht eine wichtige Information nicht oder erst über Umwege erhält. Hier liegt ein großes Konfliktpotenzial. Aus diesem Grund achtet Dr. Martin Gittermann immer auf die Verteilerpolitik – auch bei seinen Projektpartnern. Hellhörig wird er auch, wenn in einem Projekt auf einmal Funkstille herrscht oder wenn in E-Mails, Telefon- oder Videokonferenzen zwar viel geschrieben oder gesagt wird, aber alle um den heißen Brei herum streifen. „Hier muss ich als Projektleiter sowohl bilateral das Gespräch mit einzelnen suchen und es eventuell auch auf einem Präsenzmeeting klären, bevor ein Konflikt hochkocht“, empfiehlt Dr. Gittermann.

Christian Gasche



KLARE REGELN FÜR VIRTUELLE TEAMS

Prof. Dr. Margarete Boos, Leiterin der Abteilung für Sozial- und Kommunikationspsychologie am Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie in Göttingen, gibt Führungskräften folgende Empfehlungen:



- Reflektierter und situationsgerechter Technikeinsatz
- Kommunikation per Mail, Telefon und Videokonferenz im Wechsel mit Präsenzmeetings
- Teammitgliedern ausdrückliches Feedback geben, denn: „Anerkennung und Lob muss über Medien wie E-Mail oder in Videokonferenzen transportiert viel expliziter ausfallen.“
- Man kann nicht nicht kommunizieren, gerade in virtuellen Teams: Auch wenn gerade nichts zu berichten ist, sollte dies mitgeteilt werden, denn: „Nicht-Kommunikation kann Teammitglieder über den Fortschritt verunsichern.“
- Milestones immer im Auge behalten
- Nichterreichen eines Milestones, die Gründe hierfür und den neuen Termin rechtzeitig allen mitteilen.

Im E-Mail-Verkehr sind zu beachten:

- Klare Betreffzeilen
- Logischer und knapper Textaufbau
- Nachvollziehbare Verteilerpolitik: Es müssen nicht immer alle jedes Detail erhalten. Auf individuelle Relevanz achten!
- Rückmeldungen auf E-Mails binnen eines Arbeitstages
- Bei Anfragen und neuen Aufgaben Rückmeldung geben mit Bearbeitungszeiten sowie zu Auswirkungen auf den Projektverlauf.