

FLEXIBEL, KREATIV UND GLOBAL



FOTO: JAN RIEPHOFF

CHRISTOPH SEEGER
CHEFREDAKTEUR

Langsam, aber sicher wandelt sich unsere Art zu arbeiten. Zwar existieren die herkömmlichen Organisationsstrukturen meist noch, der Alltag spielt sich aber immer seltener in der eigenen Abteilung ab. Wir sind Projektnomaden geworden, die sich ständig mit neuen Vorhaben beschäftigen. Das dazu nötige Teamwork ist bekannt, die Regeln, um Teams zu managen, sind oft beschrieben worden. Und sicher: Auch heute noch kann ein eingespieltes Team ein äußerst wirksames Instrument sein. Nur fehlt, bedingt durch intensiven Wettbewerb und sich schnell wandelnde Kundenbedürfnisse, immer häufiger die Zeit, ein solches Team aufzubauen.

Wir brauchen eine neue Art der Zusammenarbeit, ein Teamwork 2.0. In unserem Schwerpunkt Projektmanagement stellen Ihnen zwei Harvard-Business-School-Professorinnen vor, wie dieses neue Teamwork aussehen muss und wie es in der Praxis funktioniert. Den Anfang macht Leadership-Expertin Amy Edmondson. Wenn Mitarbeiter in mehreren Teams gleichzeitig arbeiten, wenn Menschen verschiedenster beruflicher Hintergründe und Nationalitäten konstruktiv

und innovativ zusammenarbeiten sollen, wenn starre Strukturen durch flexible, immer wieder neu zusammengesetzte Teams ersetzt werden, spricht Edmondson von „Teaming“. Am Beispiel des für die Olympischen Spiele 2008 in Peking errichteten Schwimmzentrums „Water Cube“ erklärt Edmondson, wie Teaming funktioniert. Sie zeigt auch, was Manager tun müssen, damit die neue Flexibilität und Geschwindigkeit nicht im Chaos münden. Wie Sie „Flexibel zum Ziel“ kommen, erfahren Sie ab Seite 22.

Für die sogenannten Professional Service Firms, also Beratungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anwaltskanzleien, gehört Teamarbeit von jeher zum Alltag. Neue Projekte spornen diese Hochleister immer wieder zu besonderer Anstrengung und Kreativität an. Doch wenn der Druck steigt, wenn die Zeit knapp wird oder die Kosten in den Fokus rücken, ist die Gefahr groß, in eine Art Standardmodus zurückzufallen. In der Folge schaffen es die Teammitglieder nicht dazuzulernen. Schlimmer noch: Sie liefern oft nur mittelmäßige Ergebnisse beim Kunden ab, statt individuelle und hochwertige Lösungen zu erarbeiten. Harvard-Business-School-Professorin Heidi Gardner, die früher bei McKinsey und Procter & Gamble gearbeitet hat, erklärt, wie Teamleiter hier gegensteuern können. Wie Kreativität auch unter Druck gelingt, lesen Sie in „Wenn es darauf ankommt“ ab Seite 36.

Christoph Seeger