



Fotos: zVg

Das interkulturelle Projektteam des 9. Bookbridge-Capability-Programms in Kambodscha bringt unterschiedlichste Charaktere, Arbeitsweisen und Erfahrungshintergründe zusammen.

# Nachhaltiger führen

In einem unkonventionellen Weiterbildungsprogramm eröffnen Führungstalente von Grossfirmen wie Hilti oder Swisscom virtuell und vor Ort gemeinsam mit einheimischen Unternehmern ein Lernzentrum in Kambodscha. Einblick in ein erprobtes Führungsentwicklungs-Modell mit gesellschaftlichem Mehrwert.

Text: Jacqueline Beck



**Jacqueline Beck** ist freischaffende Journalistin in Basel mit einem Studium der Ethnologie und Medienwissenschaft an der Universität Basel und einem Master-Studium in Kulturpublizistik an der Zürcher Hochschule der Künste.

Am dritten Tag war klar: Der Container würde nicht mehr rechtzeitig zur Eröffnungszereemonie eintreffen. Ein Hochsee-Container, gefüllt mit Büchern, Laptops und Servern, bestimmt für ein Lernzentrum im kleinen Dorf Chreav im Nordwesten Kambodschas, unweit der weltberühmten Tempelanlagen von Angkor Wat. Der Tod des Vize-Premiers Sok An hatte der Sendung aus Basel am Zoll von Sihanoukville unerwartet Einhalt geboten.

Also hiess es improvisieren für die 14 Kandidaten im Weiterbildungsprogramm von Bookbridge, einem Sozialunternehmen mit Sitz in der Schweiz und Deutschland. Zwei Tage zuvor hatten sie aus neun verschiedenen Ländern anreisend am Flughafen von Phnom Penh die Grenzkontrolle passiert und waren beim Abendessen erstmals auf ihre neun kambodschanischen Teamkollegen gestossen: Mitarbeitende von Swisscom, Swiss Re und Hilti auf der einen, junge einheimische Studienabgänger auf der anderen Seite der Tische, dazwischen dampfende Schüsseln mit Reis, Gemüse und Fisch an Pfeffersauce.

Begegnet waren sich «Team North» und «Team South» in den vergangenen vier Monaten der Zusammenarbeit schon

mehrmals, aber nur virtuell. «Ich möchte meinen Traum verwirklichen», hatte Ravy Vang bei der Vorstellungsrunde via Videübertragung gesagt. Freudige Aufregung war zu spüren beim jungen designierten Schuldirektor und seinen Mitstreitern in Kambodscha. Selbstsicherheit und gesetztes Zweifeln überwogen bei den Teilnehmenden in Europa. «Meine Sorge ist», meinte Swisscom-Mitarbeiter Marcel Vogt, bedacht und väterlich in seiner Art, «dass wir die Kambodschaner in einem Chaos zurücklassen.» Im «Capability Program» treffen Führungskräfte und qualifizierte Berufseinsteiger in einem interkulturellen Team zusammen. Das Ziel: einen Businessplan für ein selbsttragendes Lernzentrum zu entwickeln und im Rahmen eines «Real Case» vor Ort zu implementieren.

## Ärmel hochkrepeln

«Also, Lisa, die Idee ist nun, dass ihr den Lead übernehmt», sagt Business Coach Jorge Cendales am Morgen des zweiten Tages auf der Hinfahrt zum Lernzentrum im Minivan und beugt sich nach vorne zur Logistik-Managerin aus Finnland. «Verdammt, wirklich?», denkt sich die taffe 29-Jährige, die in den Vorbereitungswochen eine zentrale Rolle übernommen

hat. «Und ich habe noch nicht mal unseren Plan ausgedruckt.» Wobei dieser Plan ohnehin einer Anpassung bedarf, wie sich beim Rundgang durch das Schulgebäude zeigt. In den fünf länglichen Zimmern wird zwar bereits unterrichtet, doch die Räume sind noch spärlich eingerichtet: Plastikstühle auf grauem Beton, eine Bibliothek ohne Regale und vor dem Eingang ein Haufen Erde. Improvisieren also mit dem, was vor Ort vorhanden ist. Da gibt es Whiteboards, da gibt es Stifte, und so sind im Nu fünf Aufgabenbereiche definiert und die zuständigen Teams formiert. Die einen ziehen los, um Farbe und Spielsachen zu kaufen, die anderen schliessen Beamer und Laptops ans Netz an, weitere montieren Schilder, und mittendrin steht Ravy Vang, dessen Enthusiasmus und Tatendrang mit den Händen zu greifen sind. 72 Stunden, um alles für den Tag der offiziellen Eröffnung auf Vordermann zu bringen.

### Projektarbeit einmal anders

Drei Monate zuvor, ein regnerischer Wintermorgen in der mitteleuropäischen Zeitzone – Zeit, die Kinder zu Bett zu bringen in Südostasien. Müde Gesichter auf den Bildschirmen, Verbindungsprobleme in Kambodscha und die Erkenntnis: Noch vier Wochen bis zum Investor Pitch und von einem soliden Businessplan ist noch nicht viel zu sehen. Die Swiss Re Foundation hat 20 000 Euro Startkapital in Aussicht gestellt, falls der Plan überzeugt.

Doch nach dem ersten Projektmonat muss erstmal Grundsätzliches justiert werden: Wie verbessern wir die Kommunikation, welche Informationskanäle werden genutzt und wer erstellt einen Terminplan mit Deadlines? Selbstorganisation ist angesagt, vorgegeben nur der grobe Rahmen des Projekts. Man einigt sich auf wöchentliche Sprint Calls und Notebooks, auf die im Online-Kollaborationstool alle Zugriff haben, und auf eine Matrix-Organisation mit Verzicht auf die Leitungsfunktion. «Führungsqualität entwickelt sich aus Haltung und Fachkompetenz heraus», gibt Business Coach Cendales mit auf den Weg.

In den folgenden Wochen wird es immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten und Missverständnissen kommen. Im 9. Capability-Programm treffen die unterschiedlichsten Charaktere, Arbeitsweisen und Erfahrungshintergründe aufeinander. Es bilden sich mit der Zeit zwar Verantwortlichkeiten heraus, doch das Verständnis von Verbindlichkeit variiert – und dies durchaus auch innerhalb Europas. Die Investoren segnen den Businessplan unter gewissen Auflagen zwar ab, doch dieser ist ein Arbeitsinstrument, den das Team aus Kambodscha erst kennenlernt. Entsprechend lückenhaft sind die Informationen, die das Team North von seinen Projektpartnern erhält.

«Die Gefahr besteht, dass wir einander über-tölpeln, weil wir von unterschiedlichen Annahmen ausgehen», sagt Swisscom-Manager Marcel Vogt, der mit seinem Team für die Allokation von Ressourcen zuständig ist. Und tatsächlich zeigt sich vor Ort, dass etwa anstelle der 30 geplanten Plätze in der Kindertagesstätte nur Raum vor-

# Die Bookbridge-Story



«Mein Wunsch ist, dass jeder Teilnehmende ein Gefühl dafür bekommt, dass er in seinem Leben – sei es beruflich oder privat – einen Unterschied machen kann.»

Carsten Rübsaamen, Gründer,  
bookbridge.org

**Im Jahr 2005 reiste Bookbridge-Gründer Carsten Rübsaamen mit einer internationalen Gruppe von Pfadfindern in die Mongolei. Beim Besuch einer ländlichen Schule fielen dem damals 22-Jährigen viele wissbegierige Kinder auf, aber auch gähmend leere Bücherregale.**

Zurück in Europa begann Rübsaamen im grossen Stil, englischsprachige Bücher zu sammeln. 2009 verschiffte er die erste Ladung in die Mongolei. Doch das war dem Business-School-Absolventen nicht genug. Sein Studium hatte ihn in doppelter Weise geprägt: Da war die Mühe mit dem kompetitiven Fokus auf Karriereerfolge und Gewinnmaximierung und da war die Erkenntnis, «wie viel mehr Leidenschaft entsteht, wenn man wirtschaftliche Interessen mit sozialem Mehrwert kombiniert». Nachhaltige Entwicklung, wurde Rübsaamen klar, wird von

Menschen getragen, die lieben, was sie tun und diese Leidenschaft mit dem ökonomischen Kreislauf verbinden. So entwickelte Rübsaamen mit Bookbridge ein unkonventionelles Leadership-Weiterbildungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte, wo diese nicht nur konkretes Business-Know-how in der Praxis anwenden und Methoden der virtuellen Projektorganisation sowie interkulturelle Führungskompetenz trainieren, sondern auch berufliche und persönliche Ziele und das eigene Handeln reflektieren.

Statt trockener Theorie im Klassenzimmer zu büffeln, bauen Talente ein echtes Unternehmen in einem Wachstumsmarkt auf. Sie lernen und erfahren hautnah unternehmerisches Denken und Handeln sowie neue Führungsansätze und entwickeln sich persönlich weiter. Zwei erfahrene Coaches begleiten die Teilnehmenden auf ihrer Lernreise.

### Die Fakten in Kürze

**12 500 Franken bezahlen die Arbeitgeber für eine Teilnahme.** Die Kandidaten investieren je nach Firma Teile ihres Lohns, ihrer Ferien oder rund 100 Arbeitsstunden ins Projekt. Das berufsbegleitende Programm umfasst 16 Lerntage über sechs Monate und findet unter anderem in Kooperation mit dem IAP Zürich und der WHU Düsseldorf statt.

**Über 250 «Next-Generation Leaders»** haben am Programm bereits teilgenommen. Das Spektrum von Organisationen und Nationen ist sehr gross, darunter **Swiss Re, Swisscom, Hilti, Bosch Siemens Hausgeräte, Trafigura, UBS, Evonik, Metro, Henkel und Allianz.**

Seit 2009 wurden durch Bookbridge in Kambodscha, der Mongolei und Sri Lanka **28 Lernzentren eröffnet.** 22 finanzieren sich inzwischen selbst. Die Ausgangslage für die Projektteams unterscheidet sich von Ort zu Ort, denn jede Initiative folgt dem Grundsatz, dass sie auf lokale Bedürfnisse reagiert. ■



handen ist für zehn. Für das Ausleihsystem in der Bibliothek denken sich drei Personen aus dem Team North eine Lösung mit Scan-Funktion aus, und nach eineinhalb Tagen Arbeit stellt sich heraus, dass bereits eine andere Ordnungsweise besteht. «Wir sind in der westlichen Welt oft sehr aufgabenorientiert», meint Hilti-Mitarbeitern

«Wir sind in der westlichen Welt oft sehr aufgabenorientiert. In Kambodscha müssen wir lernen, besser zuzuhören.»

Lisa von Graevenitz, Logistik-Managerin, Hilti, Finnland

Lisa von Graevenitz. «Wenn jemand in einer Diskussion nichts beiträgt, ist das halt so, irgendwann müssen wir zu einem Ergebnis kommen. Doch in Kambodscha läuft die Kommunikation anders. Wir müssen lernen, besser zuzuhören.»

### Beweglich bleiben

Dass ihre Mitarbeitenden mit solchen Situationen und Erkenntnissen konfrontiert werden, ist durchaus im Interesse der entsendenden Unternehmen. «Aus unserer Sicht ist es eine der grossen Stärken des Programms, dass man in seinen Denk- und Verhaltensweisen so gedehnt wird», sagt Lisa Burgholzer, HR Business Partner bei Hilti. «Wenn die Kollegen auf der anderen Seite der Welt eine ganz andere Interpretation haben, muss man das natürlich erst mal besprechen. Da braucht es viel Feingespür, um zuhören zu kön-



Hilti-Logistik-Managerin Lisa von Graevenitz im Klassenzimmer.

nen und so zu kommunizieren, dass man schliesslich auf einer Ebene endet.»

Zehn seiner vielversprechenden Talente schickt Hilti jährlich ins Capability-Programm – eine der wenigen Weiterbildungen, die der Konzern nicht inhouse anbietet. «We passionately create enthusiastic customers and build a better future», heisst es im Leitbild des High-End-Baugeräteherstellers – und dafür sind eben Kompetenzen gefragt, die man sich am besten ausserhalb der eigenen Komfortzone aneignet. Ob es

nun um die Entwicklung einer unverwechselbaren Marke oder die Suche nach nachhaltigen Lösungen für die globalen Herausforderungen unserer Zeit geht: Hilti sowie viele andere Unternehmen und Branchen sind heutzutage mit Aufgaben konfrontiert, für die es frische Ideen und interdisziplinäre Kooperationen braucht.

«In Zukunft werden wir lernen müssen, noch flexibler auf Veränderungen zu reagieren und mit Unsicherheiten umzugehen», ist auch Mania Hodler, Head of Talent & Skills Management bei

## Das meinen die HR-Profis

Entwicklungsprogramme für Führungskräfte gibt es wie Sand am Meer. Warum sich Hilti und Swisscom für das Programm von Bookbridge entschieden haben, erklären die HR-Verantwortlichen im Kurzinterview.

### Frau Burgholzer, wie wählt Hilti die Personen aus, die am Capability-Programm teilnehmen?

Lisa Burgholzer: Grundsätzlich können sich alle Mitarbeitenden für einen der Plätze in ihrer Marktorganisation bewerben. Man sollte seit mindestens einem Jahr in seiner Position sein, darin Fuss gefasst haben und die Hilti-Kultur verstehen. Der Beweggrund, weshalb jemand an diesem Programm teilnehmen möchte, ist ein entscheidender Faktor. Zwei Dinge sind uns dabei wichtig: Erstens, dass man der Gesellschaft etwas zurückgeben will im Einklang mit der Kultur, der Strategie und den Werten von Hilti. Zweitens, dass man die Teilnahme für seine eigene persönliche Entwicklung nutzt.

### Inwiefern passt Bookbridge zu Hilti?

Die vier Grundwerte, die Hilti tragen, sind Mut, Integrität, Commitment und Teamarbeit. Sie sind das Fundament unserer Strategie: Wir haben klar definiert, dass wir eine bessere Zukunft bauen wollen für alle. Hilti steht für nachhaltiges



«Bookbridge schärft das Bewusstsein für das eigene Handeln und trägt zur Verankerung des nachhaltigen Denkens bei.»

Lisa Burgholzer, HR Business Partner, Hilti

Wachstum ein und engagiert sich in lokalen und globalen Projekten, die diese Werte pflegen. Dass wird von allen Ebenen sehr geschätzt.

### Wie unterstützt Bookbridge die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung?

Bei Hilti haben wir für alle Mitarbeitenden einen klar definierten Entwicklungsprozess. Bookbridge hilft, Kenntnisse, Stärken und Entwicklungsbereiche weiter zu fördern. Ein grosser Mehrwert des Programms besteht darin, dass die Kandidaten mit unterschiedlichen Charakteren, Meinungen und Ansichten umzugehen lernen. Dies stärkt den Diversitäts-Gedanken und öffnet den Denkhorizont. Bei Bookbridge kann man seine unternehmerische Denkweise auf die Probe stellen und viel über sich und sein Verhalten lernen. Das Programm schärft das Bewusstsein für das eigene Handeln und dessen Auswirkungen auf andere. Damit trägt es zur Verankerung des nachhaltigen Denkens in unserem Unternehmen bei. ■



Swisscom-ICT-Spezialist Marcel Vogt im Gespräch.

der Swisscom, überzeugt. «Unser Set an sozialen und emotionalen Kompetenzen wird wichtiger, wenn die Klarheit abhandenkommt.» Als Anbieter von digitalen Produkten ist man sich beim Schweizer Telekomkonzern natürlich bewusst, dass angesichts der technologischen Umwälzungen und globalen Abhängigkeiten nur mithalten kann, wer neue Geschäftsmodelle und Formen der Zusammenarbeit erprobt. Alte Lösungsansätze haben ausgedient – und das bezieht die Länder des Südens mit ein.

#### Die Basis bestimmt mit

Am Morgen der offiziellen Eröffnung steht Ravy Vang mit feuchten Händen und elegantem Anzug auf dem ockerfarbenen Weg zum Learning Center und begrüsst seine Gäste: den Generalsekretär der Pfadfinderorganisation Kambodschas, den örtlichen Polizeichef, das Team von Bookbridge und viele neugierige Eltern, Schülerinnen und Schüler. Vor einem halben Jahr hat Vang die Eltern zu einer Versammlung eingeladen und gefragt: Wie viel seid ihr bereit, für die Ausbildung

eurer Kinder zu bezahlen? Welchen Unterricht wünscht ihr euch in Ergänzung zur öffentlichen Schule? Bis zur Hälfte ihres Einkommens investieren Familien in Kambodscha in die Schulbildung ihrer Kinder. Der Besuch der Volksschule ist zwar kostenlos, doch die Unterrichtsqualität ist mangelhaft: Die meisten Lehrer sind schlecht bezahlt; zur Aufbesserung ihres Einkommens bie-

«Häufig laufen die Dinge nicht so, wie du es dir vorstellst. Du kannst dich resigniert abwenden oder du schreitest trotzdem voran.»

Marcel Vogt, ICT-Spezialist, Swisscom

ten sie kostenpflichtige Nachhilfestunden an. Ohne diese ist es für die Schüler oft schwierig, überhaupt die Prüfungen zu bestehen.

Weil sie die Bildungschancen von Kindern aus ärmeren Familien verbessern wollen, sind vielerorts gemeinnützige Organisationen in die Bresche gesprungen. Im Falle von Salariin Kampuchea, der Vorgängerinstitution von Ravy Vangs Learning Center, sind es zwei Schweizerinnen, die 2004 in der Nähe der Stadt Siem Reap ein Gebäude gekauft und darin die Schule für Englisch- und IT-Kurse gegründet haben. Doch wie bei vielen mit Herzblut aufgebauten Projekten war die Aufrechterhaltung des Betriebs mit den Jahren zur Herausforderung geworden: Während die beiden Initiantinnen zurück in die Schweiz zogen, gestaltete sich die Suche nach

#### Frau Hodler, wie ist das Capability-Programm von Bookbridge ins Weiterbildungs-Portfolio der Swisscom eingebettet und wie ist die Nomination organisiert?

Mania Hodler: Bis Ende 2016 konnten die Linienverantwortlichen ihre besten Mitarbeitenden für das Programm nominieren. Seit 2017 steht es allen zur Bewerbung offen. Es wird aber immer noch vom Talentmanagement der HR-Abteilung aus beworben, weil wir es für ein einzigartiges Angebot halten. Alle anderen Weiterbildungen zur Talentförderung führen wir inhouse durch.

#### Warum beteiligt sich Swisscom ausgerechnet an diesem Projekt und was zeichnet das Programm besonders aus?

Bookbridge bietet innerhalb eines sehr kurzen Zeitrahmens extrem viele Lernerfahrungen in Social Entrepreneurship und Intercultural Leadership. Sich das betriebswirtschaftliche Know-how im Kontext eines realen Businessplans anzueignen und gleichzeitig ein soziales Anliegen



«Bookbridge bietet in kurzer Zeit extrem viele Lernerfahrungen in Social Entrepreneurship und Intercultural Leadership.»

Mania Hodler,  
Head of Talent & Skills Management,  
Swisscom

verwirklichen zu können, ist eine Kombination, die ich nur in wenigen Programmen vorfinde. Hinzu kommt der menschliche Aspekt. Hinter dem Capability-Programm steht eine hohe Professionalität, aber auch eine grosse menschliche Nähe. Die intrinsische Motivation von Carsten Rübsaamen, etwas Gutes für die Welt zu bewirken, ist spürbar und überträgt sich vom ersten Augenblick an auf die Teilnehmenden.

#### Von welchen Inhalten können die Mitarbeitenden zurück in ihrem alltäglichen Job am meisten profitieren?

Sehr bereichernd für unsere Mitarbeitenden ist der Austausch mit Personen aus anderen Unternehmen. Zudem kommen in einem Drittweltland die sogenannten «VUCA»-Kompetenzen stark zum Tragen. Wir leben in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägten Zeit. Unter Druck sehr agil auf Situationen reagieren zu können, davon profitieren unsere Mitarbeitenden stark, wie sie sagen. ■

Spendengeldern zunehmend schwierig. Doch da war Ravy Vang, der an bessere Möglichkeiten für seine Schülerinnen und Schüler glaubte und der jetzt neben dem Polizeichef und dem obersten Pfadi steht und das Band zum neu errichteten Schulgebäude durchschneidet. Die übriggebliebenen Reserven von Salariin Kampuchea hat Vang in den Ausbau seines Standortes investiert, er hat Kontakte geknüpft zu lokalen Tourismusunternehmen, die an gut ausgebildetem Nachwuchs interessiert sind, und er hat sich bei Bookbridge als «Community Hero» beworben, dessen Capability-Programm auf den Grundlagen des sozialen Unternehmertums basiert. Die Bevölkerung selbst soll dazu ermächtigt werden, ihre Zukunft im Sinne des Gemeinwohls zu gestalten. «Ich habe das Gefühl, dass es meine eigene Schule ist, weil ich daran beteiligt war, sie aufzubauen», sagt der Englischlehrer Bona Vin. «Ich werde hart dafür arbeiten, dass sie zu einem Modell für die Gesellschaft wird.»

### Relevanz sozialer Aspekte wächst

Auch für die international beteiligten Konzerne ist die Verankerung von unternehmerischem Denken und Nachhaltigkeit in den Köpfen ihrer Mitarbeitenden zentral: «Man sollte interne Projekte so angehen, als ob sie das eigene Unternehmen wären», meint HR Business Partner Lisa Burgholzer von Hilti. Und Mania Hodler von der

Swisscom pflichtet bei: «Anders als bei KMU ergibt sich diese Haltung bei Grossfirmen weniger stark aus der Tätigkeit heraus.» Gerade der soziale Aspekt gewinnt für nachkommende Generationen aber an Relevanz, wie Hodler feststellt: «Wir spüren stark, dass neben der Karriereorientierung andere Werte in den Vordergrund rücken. Die Leute motiviert es, einen Sinn zu sehen hinter dem, was sie tun.»

### Funken entfacht

Über lange Strecken erfordert dies vor allem eins: Durchhaltevermögen. Denn die Planung und die Implementation eines Lernzentrums beanspruchen viel Grundlagen- und Überzeugungsarbeit, die das Cap9-Team zu grossen Teilen aus der Ferne orchestriert. «Häufig laufen die Dinge nicht so, wie du es dir vorstellst», berichtet Swisscom-ICT-Spezialist Marcel Vogt. «Du kannst in solchen Situationen frustriert sein und dich resigniert abwenden oder du schreitest trotzdem voran. Immer wieder aber kommst du an den Punkt, wo du dich fragst, ob es Sinn macht, was du tust.» – Und dann sind es kleine Momente, die plötzlich Antworten geben auf das «Ob» und das «Warum»: Am Tag vor der Eröffnung sägen Marcel, Soda, Phirorng und Kim die Beine von alten Holztischen ab. Es ist heiss, selbst im Schatten des überdachten Schulhausplatzes, und das erste Exemplar steht noch wacklig auf dem Boden. Doch

nach zwei Stunden schweisstreibender Arbeit sind drei tiefliegende Tische zwischen den jüngst eingetroffenen Regalen der Bibliothek verteilt. Und als Marcel und sein Team von der Mittagspause zurückkehren, sitzen dicht gedrängt Trauben kleiner Kinder um die Tische herum, die Köpfe aufmerksam über die vor sich aufgeschlagenen Bücher gebeugt.

### Zwischen Skydiver und Kolibri

Einen Monat später sitzen auch die Mitglieder des Teams North wieder beieinander, zum Abschluss des Programms in Leuenberg, Baselland. «What makes you great in my eyes», heisst ihre Übung und man stellt fest: Die Teilnehmenden kehren inspiriert und gestärkt an ihren Arbeitsplatz zurück. Viele wählen als Symbol für die vergangenen Monate das Bild von waghalsigen Skydivern, die aus einem Flugzeug in die Tiefe stürzen: «Wir wussten lange nicht, ob wir gut landen würden.» Lisa wählt einen Kolibri, der ruhig in der Luft verharrt. Jeden Moment kann er sich für die eine oder andere Richtung entscheiden. ■

Ausführliche Interviews und Videostatements der Protagonisten finden Sie hier:

[hrtoday.ch](http://hrtoday.ch)

# Das meint der Coach

**Boris Billing ist Leiter Personalentwicklung bei der Zürcher Kantonalbank und begleitet die Teilnehmenden der Capability-Programme als Leadership-Coach, unter anderem auch in individuellen Coaching-Sessions.**

**Boris Billing, wo sehen Sie im Capability-Programm die Herausforderungen in Bezug auf Leadership?**

*Boris Billing:* Leadership hat sehr viel mit Persönlichkeit zu tun und mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Es geht nicht nur darum, ein Team zu führen: Ich muss auch ein Thema oder ein Projekt, meinen Chef – was möglicherweise die schwierigste Aufgabe ist – und mich selbst führen. Die Teilnehmenden können sich innerhalb dieser Dimensionen im Programm extrem gut entwickeln, weil sie eben keine Chefs haben, sondern in hohem Masse selbstorganisiert agieren und kollaborieren.

**Die Selbstorganisation im Projektteam hat bei vielen Teilnehmenden für Stresssituationen gesorgt. Ist sie in der Arbeitswelt tatsächlich so anwendbar?**

Die Ausgangslage ist sicherlich speziell, weil das Programm zu 100 Prozent auf Selbstorganisation beruht. Es gibt einen Fall und nach dem ersten Tag die Aufforderung: «You are in the driver's seat!». In dieser Klarheit und Ausprägung gibt es das nicht in jeder Organisation. Aber Unternehmen entwickeln sich in diese Richtung. Immer



**«Die Teilnehmenden können sich im Programm extrem gut entwickeln, weil sie keine Chefs haben, sondern in hohem Masse selbstorganisiert agieren und kollaborieren.»**

Boris Billing,  
Leiter Personalentwicklung,  
Zürcher Kantonalbank

häufiger gibt es Situationen, in denen man erkennt, dass Themen nicht mehr alleine, sondern nur noch über Bereiche hinweg zu stemmen sind. Dann treffen sich Menschen an einem Tisch, die aus ganz unterschiedlichen Perspektiven auf Dinge schauen und erst mal ohne Hierarchie zusammenarbeiten müssen.

**Wenn Menschen aus unterschiedlichen Lebens- und Arbeitswelten aufeinandertreffen, ist die Ausgangslage noch komplexer. Wie hat aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit im Cap9-Team funktioniert?**

Sie war streckenweise holprig, aber sie war bereits in allen Programmen zuvor und wird in jedem weiteren Programm zu Beginn holprig sein. Jedes Team durchläuft diese Lernschleife und muss zunächst ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Die Herausforderung besteht darin, das Verhalten des Gegenübers zu verstehen und gleichzeitig die Erwartung zu formulieren, dass mein Gegenüber dies auch tut. Das Cap9-Team hat einen guten Weg gefunden, zu akzeptieren, dass Menschen wirklich sehr unterschiedlich sind. Und es hat erkannt, dass dies hilft, ein gemeinsames Ziel erreichen zu können. ■