3. Motivation und Führung

3.1 Praxisbeispiel: ICUnet Group

„In Zeiten der Digitalisierung brauche ich eine andere Arbeitskultur und ein anderes Setting, in dem Vertrauen wichtiger ist, als starre Hierarchien."

Dr. Fritz Audebert
Vorstandsvorsitzender ICUnet.AG

Motivation und Führung in Zeiten der Digitalisierung

Wer die ICUnet.AG besucht, muss sich möglicherweise seinen Weg durch chinesische Touristen bahnen. Das Bürogebäude liegt in Passau direkt an der Donau. Nur einige Schritte vor der Haustür halten die Kreuzfahrtschiffe, die Menschen aus aller Welt in die Innenstadt entlassen. Und um die ganze Welt geht es auch bei ICUnet. Das Unternehmen gilt als DAS führende interkulturelle Beratungshaus in Deutschland. Es hilft der ZF Friedrichshafen AG oder BMW AG bei der Prozessoptimierung im Global Mobility Management. Es unterstützt die Viessmann Werke beim Aufbau eines Auslandsstandortes in der Türkei. Es schult internationale Projektleiter beim Marktführer für Mähdrescher, Claas, und steigert so die Leistungsfähigkeit internationaler Teams. Was das mit Digitalisierung zu tun hat? „Eine ganze Menge", sagt Dr. Fritz Audebert, Vorstandsvorsitzender bei ICUnet.AG. Audebert wartet nicht auf die Digitalisierung – er (er)lebt sie: Die Technik verändert die Produktionsstätten seiner Kunden. Die Arbeit in virtuellen Teams mit Mitarbeitern auf allen Kontinenten gehört zum Alltag. Der digitale Wandel ist für ihn auch ein Geschäftsfeld. Unsere Kunden setzen seit 19 Jahren darauf, dass wir sie auf ihren interkulturellen Reisen begleiten. Immer häufiger bitten sie uns nun, sie auch auf der Reise von der analogen in die digitale Welt zu begleiten und gemeinsam mit ihnen den Wandel der Arbeitskultur zu gestalten."

„Just do it": US-Amerikaner als Vorreiter der Digitalisierung

Wer als Führungskraft den digitalen Wandel gestalten möchte, braucht vor allem eins: die richtigen Mitarbeiter mit dem richtigen Mindset. „Diesen Mindset findet man am ehesten unter US-Amerikanern: Wer die Digitalisierung im eigenen Unternehmen

vorantreiben möchte, braucht Mitarbeitende, die einem Change offen gegenüberstehen. Und da gibt es kulturelle Unterschiede", erklärt der Gründer der ICUnet.AG. „In Amerika heißt es in der Regel: „Just Do it" – Mach es einfach. Da finden wir eine ganz große Offenheit in Bezug auf Veränderung. In Russland ist der Kabinettstisch von Putin genauso lang wie der Kabinettstisch von Zarin Katharina. Das Beispiel verdeutlicht: Hier ist Veränderung kulturell herausfordernder."

Aus 19 Jahren Erfahrung in der interkulturellen Beratung hat ICUnet eine „Change-Landkarte" entworfen: Die Franzosen bräuchten immer erst eine überzeugende Vision, bevor sie Veränderung angehen würden. Japaner würden Veränderungsprozesse stets mit Qualitätsmanagement verbinden. Deutsche neigen dazu, jeden Change mit Zeitleisten und klaren Rollenbeschreibungen zu versehen. „Natürlich ist das eine Verallgemeinerung", sagt Audebert. „Aber die Change-Landkarte gibt eben Hinweise darauf, wie ich erfolgreiche digitale Teams zusammenstellen kann. Es hilft, einen ‚typischen' US-Amerikaner an Bord zu haben."

Das richtige Mindset für den digitalen Wandel

Nicht jedes Unternehmen hat die Möglichkeit, seine Teams international zu mischen. Ein Großteil der niederbayerischen Wirtschaft steht vor der Herausforderung, den digitalen Wandel mit der Belegschaft vor Ort zu gestalten. Audebert empfiehlt diesen Unternehmen trotzdem, sich mit den Mitarbeiter-Typen intensiv auseinanderzusetzen. „Wir führen jährlich ein Programm für unsere besten Mitarbeiter durch, bei dem wir eine Typ-Analyse machen. Wir teilen die Mitarbeiter dort auf in Visionäre, Analytiker, Macher und Moderatoren", erklärt er. „Bei jedem Unternehmen ab einer Größe von zehn Personen ist es hilfreich, wenn der Chef weiß, welche Typen in seinem Unternehmen arbeiten. Nur so kann er Potenziale erkennen und erfolgreiche Teams zusammenstellen." Eine zentrale Rolle im Change-Prozess übernehme immer der Visionär, der keine inneren Hürden hat und sich traut frei zu denken. „Wenn ich in meinem Team also keinen Visionär habe, sollte ich mich um einen bemühen", rät Audebert.

Wie angelt man sich einen Visionär?

Aber wie angelt man sich einen Visionär? Audebert empfiehlt, gezielt nach Menschen mit Brüchen im Lebenslauf zu suchen. Schul- und Studienabbrecher seien häufig visionär veranlagt. Viele scheiterten nicht an ihren intellektuellen Fähigkeiten, sondern an ihrer mangelnden Anpassungsfähigkeit an das bestehende System.

Auch auf den Apple-Gründer Steve Jobs, Studienabbrecher im ersten Semester, trifft diese Beschreibung zu. Audebert rät anderen Unternehmen, ihre Stellenanzeigen für die Suche nach dem nächsten niederbayerischen Steve Jobs zu nutzen. „Warum soll ich als Unternehmen nicht schreiben: Wir suchen Menschen, die schon mal gescheitert sind und sich ausprobiert haben. Bitte meldet euch!"

Steckbrief

ICUnet Group
mit den Gesellschaften:
ICUnet.AG
ICU Business Consulting GmbH
ICU Global Mobility Services GmbH

Standort: Passau

Gründungsjahr: 2001

Mitarbeiterzahl: >180
(Standorte: >20 weltweit)

Branche: Dienstleistungen Beratungsleistungen auf dem Gebiet des Personal-Assessments, der Qualifizierung sowie Global Mobility Servicedienstleistungen und Cultural Change Consulting. Anbieter von Standardsoftware für obige Geschäftsfelder.

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
Das Unternehmen gilt als DAS führende interkulturelle Beratungshaus in Deutschland. Es hilft bei der professionellen Umsetzung globaler Mobilität (Global Mobility Management Services) und des europaweiten Dienstreisemanagement (EU-Entsenderichtline, PWD). Es unterstützt Unternehmen beim Aufbau neuer internationaler Märkte und Standorten. Es berät Unternehmen bei den Herausforderungen des Kulturwandels und der Generationenintegration im erforderlichen „Cultural Change".

Kontakt:
Fritz-Schäffer-Promenade 1
94032 Passau
+49 851 988666-0
+49 851 988666-70
info@icunet.group
www.icunet.group

Arbeiten in virtuellen Teams

Der Vorstandsvorsitzende der ICUnet.AG beobachtet, wie „Arbeit 4.0" zum Standard wird. Gerade in den DAX-Konzernen ist es gelebter Alltag, dass Mitarbeiter unabhängig von Zeit und Ort arbeiten. Auch in vielen mittelständischen Unternehmen weiß man, dass Teams sich nicht zwingend um einen Konferenztisch versammeln müssen, um produktiv zu sein. Digitale Kollaborations-Tools und die technische Ausstattung für Video-Konferenzen sind auch hier selbstverständliche Voraussetzungen für eine innovative Arbeitskultur. Aber natürlich verändert es auch die Zusammenarbeit, wenn nicht alle zwischen 9 und 17 Uhr vor Ort sind und der Smalltalk an der Kaffeemaschine entfällt. Das spüren Teammitglieder der ICUnet. AG, die in Passau, Berlin und Hamburg ihren Laptop hochfahren. Und es spüren Menschen, die ihren Beitrag aus Shanghai, Kalkutta und New York leisten. „Für alle gilt: Virtuelle Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn sich am Anfang alle persönlich kennengelernt haben", sagt Audebert aus seinen Erfahrungen. „Der persönliche Kontakt zu Beginn des Projektes entscheidet darüber, ob ein Projekt reibungslos funktioniert oder nicht."

Virtuelle Führung: Der Mensch im Fokus

Die Beziehungsebene bleibt in virtuellen Teams ein zentraler Erfolgsfaktor. Auch in Video-Konferenzen muss es Raum für persönlichen Austausch geben. Dies sei in internationalen Teams sogar noch wichtiger als in nationalen, betont Audebert. „Wir Deutschen sind sachorientiert. Bis wir ein Meeting beginnen, vergehen im Durchschnitt eineinhalb Minuten. Neunzig Prozent aller anderen Nationen sind beziehungsorientiert. Die plaudern erstmal eine halbe Stunde über das Wetter, die Fußballergebnisse oder die Familie. Wer ein internationales Team als deutscher Manager erfolgreich führen will, sollte sich an die Gewohnheiten der anderen anpassen und Beziehungsarbeit leisten. Andernfalls wird er oft nicht den Erfolg erzielen, den er für sich kalkuliert hat." Audebert empfiehlt, Buch zu führen, sich Notizen über persönliche Wünsche und Vorzüge seiner ausländischen Teammitglieder zu machen (Familiensituation, liebster Fußballverein, bevorzugtes Urlaubsziel). Er stellt seinen Kunden Apps zur Verfügung, die sie über die Nachrichtenlage, das Wetter und Sportergebnisse in den relevanten Ländern informieren. „Wer ein Team virtuell führt, sollte sich Zeit nehmen", rät Audebert. „Man muss akzeptieren, wie wichtig Beziehungspflege auch virtuell ist. Wenn ich mir diese Haltung aneigne, kann virtuelle Führung unglaublich viel Spaß machen und tolle Chancen eröffnen."