

PRESSE-INFORMATION

Eingeklemmt zwischen Matrix-Organisation und Disruptive-Change

Industrie 4.0 braucht High-Performance-Regeln für von Deutschen geführte virtuelle Teams

Deutsche Arbeitnehmer sind heute oft in internationale virtuelle Teams eingebunden. Von Deutschen geführte Teams tun sich aber besonders schwer, die weltweit geforderte Agilität und Schnelligkeit umzusetzen, denn Sicherheit und Effizienz stehen hier an erster Stelle. Die Bundesregierung verspricht sich von der Einführung der Industrie 4.0 eine bessere Performance, d. h. Effizienz und Agilität auf dem Weltmarkt. Doch Daniel Donahey, Experte und Trainer für internationale virtuelle Teamarbeit, warnt: Wenn Deutsche nicht zusätzlich neue High-Performance-Regeln erlernen, wird die Industrie 4.0 versagen. Denn die menschliche Schnittstelle kann man nicht aus dem System entfernen. Was den Deutschen fehlt, ist die Agilität, d.h. die Flexibilität, kurzfristig auf Kundenwünsche zu reagieren.

Deutsche Firmen agieren im Ländervergleich zu unflexibel

Matrix-Organisation, kulturelle Unterschiede, verschiedene Zeitzonen, ständige Änderungen, unterschiedliche Führungsstile aufgrund mehrerer Vorgesetzter, immer kürzere Produktzyklen und andere Faktoren führen derzeit zum Versagen vieler internationaler virtueller Teams durch Komplexitäts-Overload. Eine kürzliche Deloitte-Studie besagt: 66 Prozent der Kundenwünsche werden nicht erfüllt, 82 Prozent der Projektziele nicht erreicht. Der Hintergrund: Deutsche Manager verlangen von ihren Führungskräften das Einhalten eines Plans von A bis Z. Liefert man an Länder wie USA oder China, gibt es ein Problem: Je näher der Liefertermin rückt, desto mehr Änderungswünsche haben diese Kunden. Deutsche können den Liefertermin nicht einhalten, da aus Angst vor Effizienzverlust keine Puffer für Flexibilität eingebaut werden. Mitarbeiter, die sowohl am Ort als auch parallel in virtueller Projektarbeit eingebunden sind, drohen am Komplexitäts-Overload zu ersticken.

Best Practice-Richtlinien können virtuelle Teams erfolgreich machen

Daniel Donahey sieht das Problem grundsätzlich auch darin, dass die Mitglieder der value chain – Akteur, Kunde, Lieferant - in ihren interkulturellen Teams nicht zusammenarbeiten können. Doch mit Hilfe einiger Best Practice Guidelines können nach Donaheys Erfahrung nach interkulturelle virtuelle Teams sehr erfolgreich sein. Bereits jetzt gibt es nämlich durchaus virtuelle Teams, die eine zu 43 Prozent höhere Produktivität aufweisen als traditionelle Teams. Diese dienen ihm als Vorbild. Wichtig ist die rein lösungsorientierte Vorgehensweise „an dem, was erfahrungsgemäß funktioniert“, so Donahey. Dies gilt übrigens auch für Mergers, Acquisitions und andere Formen internationaler Kooperation. Ein bis zwei Tage interkulturelles Teamwork-Training sind seiner Erfahrung nach so effizient, dass die Teams danach erfolgreich alleine agieren können.

Führung in virtuellen Teams muss geteilt werden

Wichtig ist, dass ein virtuelles Team einmal zu Beginn persönlich zusammentrifft, um gemeinsame Ziele für die Zusammenarbeit festzulegen. Der Führungsstil darf nicht von oben diktiert werden, sondern muss laut Donahey gemeinsam vorab erarbeitet und dann jeweils im eigenen Land umgesetzt werden: Führung wird geteilt. Auch Best Practice Richtlinien und ein Prioritätenmanagementsystem sind essentiell. Außerdem muss das Team einen einheitlichen Kommunikationsstil pflegen, der für alle Mitglieder akzeptiert wird („für alle verständliche Phrasen festlegen“). Im Hinblick auf Konflikte, Probleme und Verhandlungen geht es um das Einhalten einer praktikablen Roadmap und um eine gemeinsame Zielvereinbarung. Verhandeln lernen und mit Widerstand umgehen ergänzen diese Kür, die Klarheit, Konsens und Vertrauen schaffen muss.

Lösungsorientiert mit dem Team Guidelines erarbeiten

Im Gegensatz zu herkömmlichen interkulturellen Trainings, die versuchen, einzelne Kulturen oder Länder analysierend in den Blick zu nehmen, ist Donaheys internationales virtuelles Teamtraining rein lösungsorientiert aufgebaut. Die Komponenten sind: Führungsstil, Kommunikationsstil, Arbeitsstil und Problemlösung/Konfliktmanagement/Verhandlung. Daniel Donahey hat dieses Training auf Basis seiner 25jährigen Erfahrung im Umgang mit internationalen Teams entwickelt. Er ist Interkultureller Trainer, Berater und Coach als

Inhaber von Milemark Communication (www.interkulturelles-training-usa.de), das auf deutsch-amerikanische und internationale virtuelle Teamtrainings spezialisiert ist.

19. April 2016

Presse-Kontakt: Karin Rönspies, Tel. 0911-377 47 33, roenspies@milemark.de