

**T.C.  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**CULTURAL CHANGE BEI DAIMLER –  
INTERNATIONALER TRANSFER VON  
UNTERNEHMENSKULTURELLEN INSTRUMENTEN**

**EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR REZEPTION VON NEUEN  
UNTERNEHMENSPRINZIPIEN IM TOCHTERUNTERNEHMEN  
MERCEDES-BENZ TURKEY**

**MASTERARBEIT**

**Özge ÇETİN**

**BETREUER**

**Prof. Dr. Christoph BARMAYER**

**ISTANBUL, Juli 2019**

**T.C.  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**CULTURAL CHANGE BEI DAIMLER–  
INTERNATIONALER TRANSFER VON  
UNTERNEHMENSKULTURELLEN INSTRUMENTEN**

**EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR REZEPTION VON NEUEN  
UNTERNEHMENSPRINZIPIEN IM TOCHTERUNTERNEHMEN  
MERCEDES-BENZ TURKEY**

**MASTERARBEIT**

**Özge ÇETİN**

**(168102108)**

**BETREUER**

**Prof. Dr. Christoph BARMAYER**

**ISTANBUL, Juli 2019**

**T.C.  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**CULTURAL CHANGE BEI DAIMLER–  
INTERNATIONALER TRANSFER VON  
UNTERNEHMENSKULTURELLEN INSTRUMENTEN**

**EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR REZEPTION VON NEUEN  
UNTERNEHMENSPRINZIPIEN IM TOCHTERUNTERNEHMEN  
MERCEDES- BENZ TURKEY**

**MASTERARBEIT**

**Özge ÇETİN**

**(1681021108)**

Abgabedatum: 20.07.2019  
Datum der Verteidigung: 02.09.2019  
Betreuer: Prof. Dr. Christoph BARMAYER  
Kommissionsmitglieder: Prof. Dr. Ernst STRUCK  
und Dr. phil. Aynur Sarısakaloğlu

**ISTANBUL, Juli 2019**

# **Inhaltsverzeichnis**

	Seite
<b>Abstract .....</b>	<b>0</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>1</b>
<b>1.EINFÜHRUNG .....</b>	<b>2</b>
<b>2.THEORIEN, BEGRIFFE UND KONZEPTE .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Unternehmenskultur und -werte, unternehmenskulturelle Instrumente .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Change Management .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1. Definitionsansätze und historischer Verlauf von Change     Management.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2. Change Management-Modell Übersicht.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3. Change Management Kurven für Mitarbeiter und Manager .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.4. Internationales Change Management.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3. Kulturunterschiede Deutschland/Türkei.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4. Unternehmensinternationalisierung und Transferprozesse .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.1. Modell von Kostova (1999) .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.2. Studie über Implementierung der Verhaltenskodizes von     Barmeyer/Davoine .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5.Zusammenfassung .....</b>	<b>37</b>

<b>3.EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1. Forschungsfragen</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2. Die Datenerhebung</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.1. Die theoretischen Grundlagen</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.2. Das Interview</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.3. Die Datenanalyse</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2.4. Die Methodik in Anlehnung an Glaser/Strauss</b> .....	<b>40</b>
<b>3.3. Untersuchungsobjekt</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.1. Unternehmensgeschichte Daimler AG</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.2. Mercedes-Benz Turkey A.Ş</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3.3.Daimlers LS2020 Initiative</b> .....	<b>44</b>
<b>3.4. Zur Durchführung der Interviewreihe</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4.1. Die Untersuchungsgruppe</b> .....	<b>50</b>
<b>3.4.2. Ablauf der Befragung</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5. Forschungsergebnisse</b> .....	<b>51</b>
<b>3.5.1. Erster Analyse-Schritt</b> .....	<b>52</b>
<b>3.5.1.1. Verständnis und Vermittlung</b> .....	<b>53</b>
<b>3.5.1.2.Umsetzung</b> .....	<b>60</b>
<b>3.5.1.3. Beachtung</b> .....	<b>75</b>
<b>3.5.2.Bewertung</b> .....	<b>82</b>

<b>4.FAZIT</b> .....	<b>88</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>100</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>105</b>
<b>ANHANG I: Interviewtransskripte</b> .....	<b>106</b>
<b>Lebenslauf</b> .....	<b>217</b>

# Abstract

## **Cultural Change bei Daimler-Internationaler Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten**

### **Eine empirische Untersuchung zur Rezeption von neuen**

### **Unternehmensprinzipien im Tochterunternehmen**

### **Mercedes- Benz Turkey**

Auf Grund der Globalisierung versuchen die multinationalen Unternehmen standardisierte unternehmenskulturelle Instrumente in ihren Auslandniederlassungen zu integrieren sich und somit eine weltweite homogene Unternehmenskultur zu verschaffen. Dabei können Herausforderungen und Widerstände bei der Implementierung entstehen, welche verursacht werden durch institutionelle und kulturell bedingte Faktoren. Ziel dieser Arbeit ist es, anhand empirischer Forschung die Rezeption des Kulturwandels im Tochterunternehmen Mercedes-Benz Turkey zu untersuchen und die Herausforderungen bei dem Transfer von Personalpraktiken und unternehmenskulturellen Instrumenten herauszuarbeiten werden. Dabei wird die Wirksamkeit weltweit eingesetzter unternehmenskultureller Instrumente kritisch hinterfragt.

**Türkçe Özet:** Küreselleşme nedeniyle, çok uluslu şirketler standardize edilmiş kurumsal kültür araçlarını yabancı şubelerine entegre etmeye çalışmakta ve böylece küresel olarak homojen bir kurumsal kültür yaratmaktadır. Bu durum, uygulamada kurumsal ve kültürel faktörlerin neden olduğu zorluklara ve direnişe yol açabilir. Bu çalışmanın amacı, Mercedes-Benz Türkiye iştirakindeki kültürel değişimin içselleştirilmesini araştırmaktır. Bu araştırmada ampirik metodlar kullanılarak personel uygulamalarının ve kurumsal kültürel araçların transferinde zorluklar irdelenmiştir. Bunu yaparken, dünya çapında kullanılan kurumsal kültürel araçların etkinliği kritik bir şekilde incelenmektedir.

**English Abstract:** Due to globalization, multinational companies try to integrate their standardized corporate culture instruments into their foreign branches, thereby creating a globally homogenous corporate culture. This can lead to challenges and resistance in the implementation, which is caused by institutional and cultural factors. The aim of this work is to use empirical research to study the reception of cultural changes in the subsidiary Mercedes-Benz Turkey and to analyze the challenges involved in the transfer of personnel practices and corporate cultural instruments. By doing so, the effectiveness of worldwide corporate cultural instruments is critically examined.

**Key Words:** Intercultural management, international transfer process, intracultural change management, culture and business

**Date:** 20.07.2019

# Abbildungsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Abb. 1</b> Veränderungsgründe 2010 nach Capgemini	10
<b>Abb. 2</b> Change Kurve angelehnt an Kübler-Ross	17
<b>Abb. 3:</b> Veränderungskurve nach Große Peclum	18
<b>Abb. 4:</b> Veränderungskurve nach Kostka&Mönch	19
<b>Abb. 5:</b> Kulturdimensionen nach Hofstede und ihre Implikation für das Change Management	22
<b>Abb. 6:</b> Kulturprofile von Deutschland und der Türkei	23
<b>Abb. 7:</b> Transfer von Unternehmenskulturen zwischen Mutter und Tochter-gesellschaften	29
<b>Abb. 8:</b> Model of Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices	34
<b>Abb. 9:</b> Leadership 2020 eine Übersicht von den Game Changern und Führungsprinzipien	45
<b>Abb. 10:</b> Leadership 2020 Game Changer auf Deutsch	47
<b>Abb. 11:</b> Ezber Bozanlar (Game Changer) auf Türkisch übersetzt	48
<b>Abb. 12:</b> Leadership 2020 die Führungsprinzipien	50
<b>Abb. 13:</b> Übersicht der Game Changer Implementierung	89
<b>Tabl. 1:</b> Kurze Zusammenfassung der Game Changer zur Verständnis und Vermittlung	90
<b>Tabl. 2:</b> Kurze Zusammenfassung der Game Changer zur Umsetzung und Beachtung	91



„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird, aber wenn es besser werden soll, muss es anders werden“  
Georg Christoph Lichtenberg<sup>1</sup>

## 1. EINFÜHRUNG

Viele multinationale Unternehmen versuchen, eine standardisierte Unternehmenskultur in ihren ausländischen Tochtergesellschaften zu implementieren, um Verhaltensweisen zu kontrollieren und um eine homogene Unternehmensstruktur zu schaffen/entwickeln. Durch die teils starke vom Mutterunternehmen abhängige Wertefundierung dieses Instruments und durch Change-Prozesse kann die Implementierung auf Widerstände stoßen, die sich institutionell, kulturell oder mikropolitisch erläutern lassen. Ziel dieses Beitrages ist es, die Akteurs-Wahrnehmungen und -Reaktionen bei Mercedes-Benz Turkey, einem Tochterunternehmen der Daimler-Benz AG, Stuttgart, zu analysieren, und die damit verbundenen Kontextfaktoren aufzuzeigen. Auf der Basis eines institutionalistischen Bezugsrahmens und anhand empirischer Forschung werden diese teils deutschen Einflussfaktoren in einem türkischen Kontext untersucht.

Im Rahmen von Kulturwandel-Initiativen möchten multinationale Unternehmen Mitarbeiter<sup>2</sup> und Führungskräfte auf sich ändernde und komplexere Anforderungen der Märkte vorbereiten und sich dadurch Wettbewerbsvorteile sichern.

Dies geschieht in Form von neuen Personalpraktiken und unternehmenskulturellen Instrumenten, die meist in der Muttergesellschaft entwickelt und weltweit implementiert

---

<sup>1</sup> Doose (2004):16

<sup>2</sup> In dieser Arbeit wird stets die männliche Form verwendet, dabei ist sowohl die männliche, weibliche und diverse gemeint, diese Entscheidung dient der flüssigeren Lesbarkeit.

werden sollen. Häufig bleibt der unterschiedliche Entstehungs- und Interpretationskontext, insbesondere im Rahmen von interkulturellen Transferprozessen, dabei unbeachtet.

Daher besteht die Notwendigkeit, Change-Management-Vorgehensweisen für Internationale Projekte auf ihre interkulturelle Passung hin zu überprüfen. Eine internationale Betrachtung des Unternehmenswandels ist jedoch in der Wissenschaft noch unterrepräsentiert<sup>3</sup>.

Manche Elemente oder Werte vom institutionellen Rahmen des Gastlandes können den internationalen Transfer von Personalinstrumenten erschweren oder machen eine Anpassung notwendig<sup>4</sup>. Die lokalen Regulierungen der Arbeitsbeziehungen, wie z.B. durch offene Kommunikation, sind für den Transfer von Veränderungsprozessen in deutschen multinationalen Unternehmen ein relevantes institutionelles Element oder ein Wert, der die Implementierung von unternehmenskulturellen Instrumenten, wie etwa die Feedback-Kultur verhindern kann.

Die geplante Untersuchung möchte die Rezeption und die Herausforderungen, denen das Tochterunternehmen mit der lokalen Umsetzung des Kulturwandels entgegensteht, herausarbeiten und analysieren.

Ziel dieser Arbeit wird es sein anhand einer exemplarischen Fallstudie die Rezeption des Kulturwandels im Tochterunternehmen Mercedes-Benz Turkey zu untersuchen und die Herausforderungen bei dem Transfer von Personalpraktiken und unternehmenskulturellen Instrumenten herauszuarbeiten. Unter nachfolgend dargestellten Fragestellungen wird die Wirksamkeit weltweit eingesetzter unternehmenskultureller Instrumente kritisch in Bezug auf MBT<sup>5</sup> hinterfragt:

---

<sup>3</sup> Yüksel und Schinnenburg (2018): 161

<sup>4</sup> Vgl. Barmeyer und Davoine (2011): 6ff.

<sup>5</sup> Mercedes Benz Turkey

1. Wie werden die transferierten Unternehmenspraktiken seitens der türkischen Mitarbeiter und Führungskräfte rezipiert? Hier soll der Fokus auf das Verständnis und die „Anwendbarkeit“ im neuen Kontext gelegt werden.
2. Wird das unterschiedliche Verständnis, der Entstehungs-, und Anwendungskontext als Herausforderung für den Implementierungserfolg angesehen? Welche Aspekte werden dabei als problematisch angesehen?
3. Welche Prozesse der Akzeptanz, Ablehnung und Reinterpretation sind bei den Rezipienten zu beobachten? Inwiefern sind die transferierten Unternehmensprinzipien landeskulturell geprägt? Spielen kulturelle Kontexte bei dem Transfer eine Rolle? Welche Rückschlüsse lassen sich daraus in Hinblick auf die besonderen Herausforderungen des internationalen Transfers von unternehmenskulturellen Instrumenten ziehen? Eignen sich unternehmenskulturelle Instrumente zur Schaffung einer einheitlich globalen Unternehmenskultur?

Da es wenige vergleichende Studien über die Managementinstrumente der beiden Länder Türkei und Deutschland gibt, wird diese Arbeit auf die unterschiedlichen institutionellen und kulturellen Kontexte zurückgeführt. Wenn auch bereits viele Studien zum internationalen Transfer von Personalpraktiken in ausländischen Tochtergesellschaften veröffentlicht wurden, so existiert doch ein klares Forschungsdefizit in Bezug auf türkische Tochtergesellschaften. [...] steht die Türkei aktuell immer mehr im Fokus deutscher Firmen. Die türkische Regierung bemüht sich um Direktinvestitionen ausländischer Investoren. Durch geeignete Konditionen und Produktionsstätten sollen die Firmen den Wirtschaftsstandort Türkei wählen. Jedoch haben viele Investoren Bedenken bezüglich der kulturellen Differenzen, die bei einer Zusammenarbeit entstehen und sie erschweren könnten<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Kemmler (2009): 93

Ebenso wird bei der Analyse der Widerstände und Anpassungen beim internationalen Transferprozess des Cultural Change ein besonderes Augenmerk auf die unterschiedlichen Akteurs-Wahrnehmungen und -Verhalten gelegt, die sich auf verschiedene Kontextaspekte beziehen.

Im theoretischen Teil werden zunächst die Konzepte vorgestellt. Das sind zum einen die Unternehmenskultur und ihre Instrumente, welche im ersten Kapitel durchgenommen werden. Im darauffolgenden Kapitel werden Change Management, die Unternehmensinternationalisierung und der Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten und die Kulturaspekte an den vorhandenen Theorien erarbeitet. Der empirische Teil dieser Arbeit, die Methoden der Fallstudie und die Vorgehensweisen bei der Analyse werden im dritten Kapitel dargestellt. Mit Hilfe explorativer Untersuchung in Form von teilstrukturierten Leitfadeninterviews und einer Gruppendiskussion wurden die Daten im Zeitraum von Januar 2019 bis April 2019 erhoben. Zum Schluss werden die empirischen Befunde analysiert und bewertet und letzten Endes mit dem Theorieteil verglichen unter Beachtung der Rezeption der Akteure des Kulturwandels. In einem Fazit werden die Forschungsfragen anhand der vorgenommenen Analyse beantwortet und dabei die Herausforderungen oder Chancen, die bei dem Implementierungsprozess der unternehmenskulturellen Instrumente und Personalpraktiken besonders einflussreich sind.

## **2.THEORIEN, BEGRIFFE UND KONZEPTE**

Im folgenden Kapitel dieser Arbeit werden verschiedene, in der Literatur über die Unternehmenskultur und unternehmenskulturellen Instrumente im Allgemeinen und über den Kulturwandel des Unternehmens im Besonderen und über die kulturellen Aspekte allgemein, sowie über den internationalen Transfer bestehenden Konzepte und Theorien dargestellt. Dabei wird auf die vielfältigen Definitionen und die historische Entwicklung von Unternehmenskultur und Kulturwandel eingegangen.

## **2.1. Unternehmenskultur und -werte, unternehmenskulturelle Instrumente**

Kultur wird verstanden als erlerntes Orientierungs- und Referenzsystem von Werten und Praktiken einer bestimmten Gesellschaft, Gruppe oder Organisationen<sup>7</sup>. Organisationen, wie z. B. Unternehmen, haben ähnliche grundsätzliche Herausforderungen und Probleme zu lösen, um ihre Existenz zu sichern. Dabei stellt jede Kultur ihren Mitgliedern aufgrund von Werten, Erfahrungen und Ansprüchen bestimmte Möglichkeiten bereit, aus denen sich selbstverständliche, bewährte und bevorzugte Lösungen zur optimalen Regulierung zwischenmenschlichen Handelns ergeben, die ein Fortbestehen des Systems sichern<sup>8</sup>. Diese Lösungen können z. B. Regeln, Abläufe oder Methoden sein, sowie Informationssysteme oder Managementinstrumente. Kultur besteht auch aus gemeinsamen und als selbstverständlich erachteten Grundannahmen, Erwartungen, Bedeutungen, die innerhalb einer Gruppe Eindeutigkeit, geteiltes Wissen, zielführende Kommunikation und Kooperation ermöglichen<sup>9</sup>. Bestehen relativ ähnliche Wertorientierungen in Organisationen, entwickeln diese innerhalb ihres Systems bestimmte Lösungsmuster mit besonderer Häufigkeit und Ausprägung.

Ausgehend von den USA ist das Konzept Unternehmenskultur zu einem breiten Forschungsfeld mit zahlreichen Publikationen in englischer<sup>10</sup>, deutscher<sup>11</sup> und französischer Sprache<sup>12</sup> geworden. Dies betrifft insbesondere die Organisationsentwicklung und -gestaltung, denn Kultur als ein spezifisches System zur Problembewältigung und Zielerreichung und beinhaltet eine hohe Dynamik: Organisationen sind keine starren Einheiten,

---

<sup>7</sup> Zit. n. Barmeyer und Davoine (2007): 260; Vgl. Geertz (1973); Dülfer (2001); Hall (1981); Hofstede (2001)

<sup>8</sup> Ebd.; Vgl. Schein (1986)

<sup>9</sup> Ebd.; Vgl. Dülfer (2001); Kutschker und Schmid (2005)

<sup>10</sup> Zit. n. ebd.: 261; Vgl. Deal/Kennedy (1982); Hampden-Turner (1990); Schein (1986)

<sup>11</sup> Ebd.; Vgl. Bleicher (1991); Scholz/Hofbauer (1990); Schreyögg (1990)

<sup>12</sup> Ebd.; Vgl. Godelier (2006); Sainsaulieu (1988); Thévenet (1986)

sondern verändern durch interne oder äußere Einflüsse. Veränderungen und Entwicklungen einer Kultur geschehen, wenn bestimmte Lösungsmuster nicht mehr geeignet sind, bestehende Herausforderungen oder Probleme zu meistern. Durch die Suche nach neuen wirksamen Lösungen werden Selbstverständlichkeiten hinterfragt und ein Bewusstsein für mögliche Problemlösungen geschaffen. Andere Ziele, Strukturen und Prozesse führen zu Veränderungen des Systems, wie es der Fall bei der Implementierung und Entwicklung von Unternehmenskultur ist, ganz gleich ob in nationalen oder internationalen Kontexten<sup>13</sup>.

Unternehmenskultur, als ein Subsystem von Kultur, erfüllt eine wichtige Funktion in Organisationen: Sie konstituiert die gemeinsame Identität der Organisationsmitglieder, gibt Orientierung und Entscheidungshilfen und prägt das Handeln der Mitarbeiter<sup>14</sup>. Sie kann somit Koordinations-, Integrations- und sogar Motivationsfunktionen aufweisen<sup>15</sup>. Sie kann jedoch auch vom Management als Kontroll- oder Sanktionsinstrument genutzt werden.

Zu unterscheiden sind zwei Arten von Unternehmenskulturen: Eine organisch gewachsene, meist implizit vorhandene, die zwar das tatsächliche Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst, aber nicht unbedingt in schriftlicher Form zu finden ist. Die andere Art der Unternehmenskultur wird in expliziter Form anhand von Dokumenten als Managementinstrument kommuniziert und kodifiziert<sup>16</sup>, sie muss aber nicht unbedingt der tatsächlich existierenden Kultur entsprechen.

Für den betriebswirtschaftlichen Leistungsprozess kann Unternehmenskultur als eine Ressource verstanden werden, die zur Erhöhung der Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt. Dies kann durch eine "starke" Unternehmenskultur begünstigt werden, in der eine hohe Kohärenz gemeinsamer Orientierungsmuster existiert, die Transaktionskosten

---

<sup>13</sup> Ebd.; Vgl. Barmeyer 2003; Kutschker/Schmid 2005; Scholz 2002

<sup>14</sup> Ebd.; Vgl. Scholz (2000)

<sup>15</sup> Ebd.; Vgl. Brown (1998); Godelier (2006); Scholz (2000)

<sup>16</sup> Ebd.; Vgl. Thévenet (1986)

verringert: "Starke Kulturen zeichnen sich demnach durch eine breite Akzeptanz und ein hohes Maß an Einheitlichkeit im Denken und Handeln aus"<sup>17</sup>.<sup>18</sup> Als Maßnahmen zur Implementierung einer starken Unternehmenskultur - und zur Etablierung und Durchsetzung ethischen Verhaltens – dienen zum einen Unternehmenswerte und mit den Jahren und sich verändernden Gegebenheiten und Bedingungen, seien es die technologischen, industriellen, demografischen oder die Globalisierung, findet ein Kulturwandel bei den MNU<sup>19</sup> statt.

Unternehmenswerte sind die Basis der – globalen – expliziten Unternehmenskultur. Die Managementforschung geht davon aus, dass eine hohe organisationale Kohärenz der Unternehmenskultur, also die Strategie-, Planungs-, Entscheidungs-, Arbeits-, Führungs- und Kontrollprozesse betreffend, insbesondere durch klar kommunizierte und bewusst gelebte Werte erreicht werden kann<sup>20</sup>.

Werte können definiert werden als subjektive wünschenswerte Leitvorstellungen und verhaltenssteuernde Entscheidungsregeln einer Gruppe oder Gesellschaft, die sich auf Objekte oder Zustände beziehen<sup>21</sup>. Als Maßstäbe und Präferenzen beeinflussen und organisieren sie das Denken, Fühlen und Verhalten von Individuen, also auch das der Mitarbeiter und Manager in Organisationen<sup>22</sup>. Ebenso wie landeskulturelle Werte allgemein als handlungsleitend für individuelle Verhaltensweisen angesehen werden, so sollen auch unternehmenskulturelle Werte Entscheidungshilfen und Verhaltensorientierung geben für Situationen des Unternehmensalltags, insbesondere arbeitsethische Fragestellungen betreffend. Unternehmenswerte bilden somit ein Referenz- und Orientierungssystem der Mitarbeiter im täglichen Umgang mit Kollegen und Stakeholdern.

---

<sup>17</sup> Schreyögg (1990):381

<sup>18</sup> Ebd.; Vgl. Sinn und Unsinn von Unternehmenskultur werden kritisch von Hofstede (1994) und Le Goff (1995) diskutiert.

<sup>19</sup> Multinationale Unternehmen

<sup>20</sup> Ebd.:262; Vgl. Deal/Kennedy 1(982); Scholz/Hofbauer (1990)

<sup>21</sup> Hofstede (2001): 132

<sup>22</sup> Ebd.; Vgl. Barmeyer/Davoine (2006)

## 2.2. Change Management

Wir leben in einer Zeit radikalen Wandels, Veränderungen in den Konsum- und Arbeitsmärkten, der rasante Technologiewandel, die schnell reagierenden Finanzmärkte, die Globalisierung erfordern neue Ausrichtungen und Werte von Mitarbeitern der Unternehmen. Laut Beer und Nohria<sup>23</sup> sind moderne gesellschaftliche Bedingungen außergewöhnlich in Bezug auf den Wandel:

Nicht seit der industriellen Revolution sind die Herausforderungen für den Umgang mit dem Wandel so hoch. Die meisten traditionellen Branchen haben zumindest theoretisch akzeptiert, dass sie sich entweder ändern oder sterben müssen.<sup>24</sup>

Ein Großteil der bestehenden Schriften und Projekte zur organisatorischen Veränderung beinhaltet Organisationskultur in dem einen oder anderen Sinn. Kultur wird oft als das zentrale Thema betrachtet, das geändert werden muss, oder als etwas, das ernst genommen werden muss, um Veränderungen zu ermöglichen. In der Tat weisen viele Autoren des Wandels darauf hin, dass ein Hauptgrund für das Scheitern organisatorischer Veränderungen in der Regel darin besteht, dass Aspekte der Organisationskultur häufig vernachlässigt werden<sup>25</sup>. Veränderungen haben in Unternehmen ökonomische Gründe, die Restrukturierungen und Reorganisationen erfordern, so Capgemini.

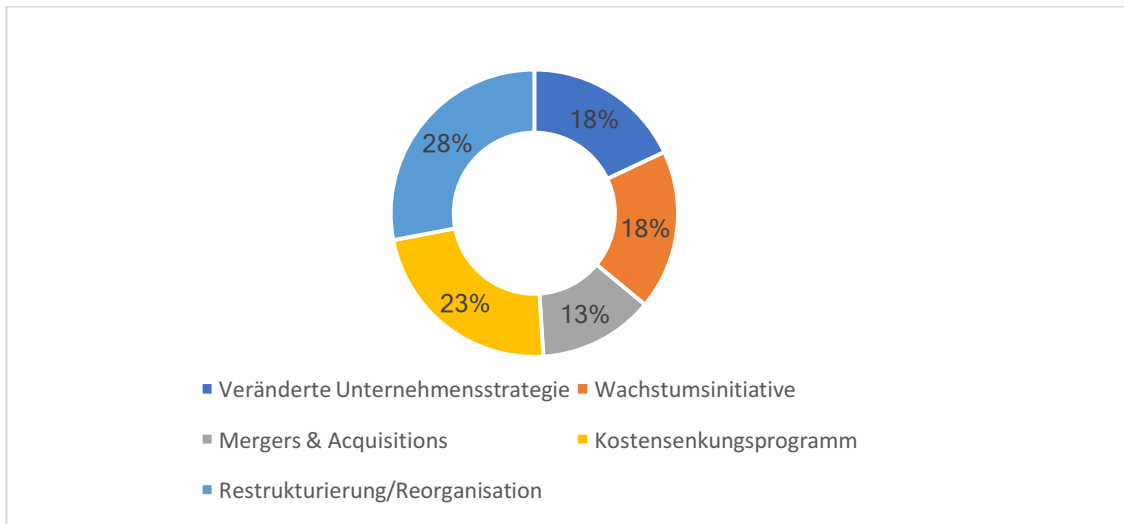
---

<sup>23</sup> Beer und Nohria (2000): 133

<sup>24</sup> Ebd.

<sup>25</sup> Zit. n. Block (2015): 10; Vgl. Balogun und Johnson (2004)





<sup>26</sup> **Abb.1:** Veränderungsgründe 2010 nach Capgemini

2010/11 sei in 80 Prozent der mitteleuropäischen Unternehmen mindestens eine organisationsweite Neuorganisation geschehen<sup>27</sup>. Hinzu kommt das Minimieren von Ausgaben, um reaktionsfähig in wirtschaftlich schlechten Zeiten zu sein, als auch vorausschauend in guten Zeiten einen wirtschaftlichen Vorsprung zu haben. Auslandsexpansionen in neuen Branchen in neue Märkte erfordern ebenso einen Wandel. Zukünftig wird es laut Claßen<sup>28</sup> einen Kreislauf ständiger Veränderungen geben.

Qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter als Fundament einer erfolgreichen Organisation werden durch demografische Entwicklungen und sich verändernde Anforderungen im Arbeitsleben zunehmend zu einem knappen Gut, mit dem in vielen Bereichen pfleglicher als zuvor umgegangen wird.<sup>29</sup>

Dabei geht es nicht um Anerkennung der Angestellten oder wie Claßen es beschrieben hat „auf normativ-ethischen (Wandel der) Wirtschaft in Richtung Humanismus oder gar

---

<sup>26</sup> Die fünf häufigsten Veränderungsanlässe 2010 nach Capgemini (2012): 16; Eigene Zeichnung

<sup>27</sup> Ebd.:19

<sup>28</sup> Ebd.:22

<sup>29</sup> Claßen (2013): 41

Sozialismus“<sup>30</sup>. Es geht eher um „schiere [...] ökonomische [...] Notwendigkeit als knappe Ressource mit einem höheren Preis.“<sup>31</sup>

Jorgensen et al. beschreiben die Zunahme an Geschwindigkeit der technologischen Innovationen, den Datenmengen und sich damit verändernden Bedingungen, sodass sich die Organisationen ständig vom Neuen anpassen müssen.<sup>32</sup> Die „Kultur der Veränderung“ in den Organisationen nimmt immer mehr an Bedeutung zu, wird als Erfolgsfaktor und überlebenswichtig eingestuft. Jorgensen hat drei Basisvoraussetzungen herausgestellt, das ist die Vorbildfunktion der Führungskräfte und die Förderung der Akteure, die die Veränderung befürworten<sup>33</sup>, desweiteren klar definierte Anforderungen des Change Managements<sup>34</sup> und schließlich den „Aufbau von Umsetzungskraft“<sup>35</sup>, d. h. Mittel, effektive Verfahren und IT-Systeme, darüber hinaus für Change Manager simplifizierte Karriereaufbahnen.

Um die Fähigkeit eine kontinuierliche Wandelbarkeit der Organisationen zu ermöglichen, erweiterte Kotter sein Change Management-Konzept in ein „Duales Betriebssystem“<sup>36</sup>. Das klassische und autoritäre Organisationskonzept wird abgelöst von einem agilen und wandelbaren Netzwerk. Für Organisationen mit Vision sollte es kein Problem darstellen zwischen der hierarchisch, systematisierten Arbeitsweise ergänzt von der Agilität Nutzen zu erzielen.<sup>37</sup> Im sich rasant verändernden Wirtschafts- und Technologiezeitalter ist es existenznotwendig, wie man sich an die neuen Gegebenheiten anpasst. Hierarchisch organisierte Organisationen installieren Zweigstellen innerhalb der Organisation, was sich als effektives Konzept erwies. Anders als Jorgensen leitet Kotter fünf Grundprinzipien ab: Es sollten viele Mitglieder in die Implementierung des Wandels eingebunden sein –

---

<sup>30</sup> Ebd.

<sup>31</sup> Ebd.

<sup>32</sup> Vgl. Jorgensen et al. (2014): 1

<sup>33</sup> Vgl. ebd.:7

<sup>34</sup> Vgl. ebd.:11

<sup>35</sup> Vgl. ebd.: 11f.

<sup>36</sup> Vgl. Kotter (2014a):47

<sup>37</sup> Vgl. Kotter (2014b):47

und zwar durch Eigeninitiative, nicht nur Rationalität sollten beachtet werden, sondern auch Begeisterungsfähigkeit, das „System der Organisation“<sup>38</sup> soll sich von unten her entwickeln und mit dem Netzwerk und der Führungsebene am gleichen jStrang ziehen.<sup>39</sup> Dabei sollten natürlich in Natura die Unternehmenskultur und die individuelle Lage der Organisation beachtet werden und viel wichtiger noch ist die Vermeidung eines Vertrauensbruchs bei den Mitgliedern der Organisation.<sup>40</sup>

Fröhlich hält die Ziele des Change Management in vier Punkten fest: Das gemeinsame Verständnis über angestrebte Neuerungen zu erhöhen, individuell die Passung zu klären, negative Begleiterscheinungen (Verunsicherungen, Skepsis, Widerstand und Konflikten) positiv auszuräumen und schließlich das langfristige Ziel des Überlebens der Organisation zu sichern und Veränderungsprozesse zu trainieren. .<sup>41</sup>

### 2.2.1. Definitionsansätze und historischer Verlauf von Change Management

Eine einheitliche Definition bzw. einen Theorieansatz von Change Management gibt es nicht, so Claßen<sup>42</sup>, situative, personelle und kommerzielle Aspekte bestimmen die Definition<sup>43</sup>. „Change“ hat sich zu einem Trendwort entwickelt, welches durch seine Variationsbreite in diversen Exemplifikationen in vielen Unternehmensführungskontexten vorkommt. Dies führt dazu, dass „bei jedem konkreten Veränderungsprojekt wieder neu definiert und fixiert werden“ muss<sup>44</sup> und weist „die unterschiedlichsten Theorien und Ansätze, Prozesse und Methoden, Vorstellungen und Sichtweisen“ auf<sup>45</sup>.

Die Zielstellungen des Change Management nach Kostka und Mönch<sup>46</sup> werden in der Planung, Initiierung, Realisierung, Reflexion und Stabilisierung von Change Verfahren

---

<sup>38</sup> Kotter (2014a): 47

<sup>39</sup> Vgl. Block (2015): 29

<sup>40</sup> Vgl. Doppler&Lauteburg (2008): 79

<sup>41</sup> Fröhlich (2014): 69f.

<sup>42</sup> Vgl. Claßen (2013): 48ff.

<sup>43</sup> Ebd: 49

<sup>44</sup> Claßen (2013): 49

<sup>45</sup> Ebd.:51

<sup>46</sup> Kostka und Mönch (2009): 9

auf Organisations- und individueller Ebene stattfinden. Der Umfang der Change Inhalte geht „von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter“<sup>47</sup> und darüber hinaus. Fröhlich<sup>48</sup> dagegen schreibt dem Change Management Terminus zwei Bedeutungen zu: Einerseits soll ‚Change Management‘ als Konstruktion für Vorkehrungen und Prozeduren, die „sowohl die Organisation und die Unternehmenskultur, die Kommunikation zwischen und innerhalb von Gruppen als auch das Verhalten einzelner Mitarbeitenden beeinflussen“<sup>49</sup>. Die Bezeichnung werde andererseits auch für explizite Vorhaben genutzt, die Change in großem Maße und für viele Angehörige einer Organisation umfasst<sup>50</sup>. Allein anhand dieser kurzen Restriktion des Change Managements lässt sich die vielfältige Palette an Definitionen erkennen.

Der Change Management Ansatz ist auf die Organisationsentwicklung bzw. der ‚Human Relations‘-Bewegung<sup>51</sup> zurückzuführen. Laut der ‚Hawthorne-Studie, die 1924 durchgeführt wurde und die Angestellten der Hawthorne-Werke der Western Electric Company in Chicago befragte, sind soziale Impulse, wie etwa Beachtung und Anerkennung ein ausschlaggebender Faktor zur Produktionssteigerung, mehr als z. B. die Verbesserung des Arbeitsplatzes, wie die Beleuchtung oder eine Gehaltserhöhung<sup>52</sup>. Auch wenn diese Studie kritisch gesehen wurde, hat sie jedoch zu einem Umdenken geführt. Sie lenkte den Blick auf die sozialen Beziehungen im Arbeitsmarkt<sup>53</sup>. Organisationsentwicklung als Idee entwickelte sich nach dem zweiten Weltkrieg in den USA und „betrachtete erstmals die Organisation und ihre Mitglieder nicht mehr isoliert voneinander, sondern verstand sie als Einheit, die mit ihrer Umwelt in Beziehung steht und nur als System sinnvoll verändert

---

<sup>47</sup> Ebd.

<sup>48</sup> Fröhlich (2014): 70

<sup>49</sup> Ebd.

<sup>50</sup> Ebd.

<sup>51</sup> Kostka & Mönch (2009): 7

<sup>52</sup> Marcus (2011): 33

<sup>53</sup> Ebd.: 34

werden kann<sup>54</sup>. Dabei stand nun nicht mehr nur der wirtschaftliche Gewinn und die Produktivität im Mittelpunkt, also die materialistischen Punkte, sondern auch „die Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen als direkt betroffene Träger und Treiber von Entwicklungsprozessen in ihrem Arbeitsumfeld“<sup>55</sup>. „In der Wirtschaft die Gewinnziele des Unternehmens und die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter im Hinblick auf Wertschätzung und Lebensqualität auf natürliche Weise miteinander in Einklang zu bringen“<sup>56</sup>, war der zentrale Gedanke der Organisationsentwicklung, welches in den Siebziger auch in Deutschland vertreten wurde. Der bekannteste Vertreter der klassischen Organisationsentwicklung war Kurt Lewin. Lewin argumentiert damit, dass die Change-Berater in der Organisationsentwicklung ihre Dienste als Hilfe zur Selbsthilfe anbieten sollten, dabei aber die neuen Regeln nicht selbst erschaffen<sup>57</sup>. Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung, welche Veränderungsschritte begleitet, verfolgt Change Management immer ein Ziel mit einer ökonomischen Basis, wie z.B. Taktiken, die gezielt auf die Organisation oder der Verhaltensänderung wirken sollen. Hauptthemen des Change Managements „können alle Maßnahmen und Interaktionen, welche die Veränderung unterstützen“<sup>58</sup> sein. Eine sehr zutreffende Beschreibung, Change Management sei „die Gestaltung des Wegs zum Ziel“ von Lauer<sup>59</sup>, ist die beste kurze Definition die insgesamt passen könnte. Auf Grund der Ressourcenverknappung und den äußeren Faktoren, die die Globalisierung mit sich bringt, müssen traditionelle Managementstile angepasst, alternative Wege eingeschlagen werden<sup>60</sup>. Durch Change Agents oder Ambassadors<sup>61</sup> - das sind Angestellte oder Manager, die bei dem Change Projekt mitwirken – wurden Veränderungen implementiert<sup>62</sup>. Jorgensen et al. sehen das steigende Interesse an Cultural

---

<sup>54</sup> Kostka & Mönch (2009):8

<sup>55</sup> Doppler & Lauterburg (2008): 89

<sup>56</sup> Ebd., 90

<sup>57</sup> Marcus (2011): 116

<sup>58</sup> Fröhlich (2014):70

<sup>59</sup> Lauer (2014):4

<sup>60</sup> Vgl. Block (2015): 13

<sup>61</sup> So werden Angestellte und Manager genannt, die freiwillig bei der Leadership2020 Cultural Change Initiative bei Daimler mitwirken.

<sup>62</sup> Vgl. Müller et al. (2010): 409

Change, ausgelöst durch die Globalisierung. Radikale Innovationen, wie in der Technologiebranche, die immer mehr zunehmende Datenmengen und die weltweite Kooperation beängstigte viele Organisationen und führte zur Veränderung der Denkweise und zur Hinterfragung der eigenen Tätigkeiten und des Tagesgeschäfts<sup>63</sup>.

### 2.2.2. Change Management-Modell Übersicht

Im Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin (1890-1947) wird die Grundannahme vertreten, dass eine Veränderung nur möglich ist, wenn die Mitglieder der Organisation auch bereit dazu sind. Lewins Modell ist aufgeteilt in „*unfreezing-moving-freezing*“.<sup>64</sup> Das prägende Merkmal dieser ersten Phase besteht darin, dass vorhandene Strukturen aufgelöst werden um „aufzutauen“, dies wiederum führt zu Einstellungs- und Verhaltensänderung. In der Übergangsphase „*moving*“ herrscht mehr Dynamik, dort findet die Veränderung statt. In dieser Phase wird nach einer besseren Leistung gestrebt, die durch Veränderung von Verhaltensmustern erreicht werden soll. Diese Verhaltensmuster werden entwickelt, erprobt, angenommen und bei Ineffektivität wieder verworfen – immer im Hinblick auf Wettbewerbs- und Gewinnvorteile. Der Erfolg zeigenden Verhaltensmuster werden dann in der letzten Phase *Einfrieren* „*refreezing*“ stabilisiert und in die Organisationskultur implementiert<sup>65</sup>.

Im 8-Stufen-Veränderungsplan nach Kotter stehen die Organisationen in heutigen unstabilen ökonomischen Verhältnissen mit einem dauerhaften Anpassungsdruck. Veränderungsprozesse sind demnach unstabil, dynamisch und global ausgerichtet. Neuerungen sind unerlässlich, um Vorteile zu verschaffen und mit der Konkurrenz mitzuhalten. Es ist erkennbar, dass es immer wieder zu großen Defiziten bei den Ausführungen der Schritte

---

<sup>63</sup> Jorgensen et al. (2014): 1

<sup>64</sup> Vgl. Neumann (2004): 16f.

<sup>65</sup> Vgl. Becker/Langosch (1995): 64

kommt<sup>66</sup>. Kotter setzt auf sinnvollen Wandel in einem mehrstufigen Prozess und erstklassige Führungskräfte sind erforderlich, um den Prozess effizient umzusetzen<sup>67</sup>. Hierzu entwickelte Kotter, stützend auf Lewins Phasenmodell, einen Stufenplan in acht Schritten. Im ersten Schritt wird *Dringlichkeit erzeugt*, dann wird eine *Führungscoalition aufgebaut*, die dann eine *Vision und Strategie entwickelt*. Diese *Vision wird kommuniziert*, so dass *Empowerment auf breiter Basis* der Organisation stattfindet. Dann werden *kurzfristige Ziele festgesetzt*, von den *Erfolgen werden weitere Ziele abgeleitet* und schließlich die *neuen Ansätze in der Unternehmenskultur verankert*. Dabei sollte nach Kotter beachtet werden, dass alle acht Stufen durchquert werden müssen.

Das 12-Stufen-Modell nach Doppler/Lauterburg legt die Betonung auf die psychologische-Prozessgestaltung und die Tücken der einzelnen Phasen.<sup>68</sup> In den ersten Stufen dieses Modells geht es in erster Linie um die Orientierung; die ersten Gedanken werden darüber geäußert, ob ein Wandel gemacht werden soll und wie dieser umsetzbar wäre. Ohne Sanktionen sollte bei den betreffenden Mitarbeitern interveniert werden. Die dabei erworbenen Datenerhebungen sind der Grundriss der ersten Projektkonzeptionen, der als Leitlinie dient. Zur Vermeidung von Fehlern müssen die Projektanfänge klar formuliert werden und ein reger Austausch über den Wandel stattfinden. Die erworbenen Datenerhebungen, welche aussagekräftig und vertraut sind, werden zusammengefasst und bewertet. Dabei werden hieraus gefilterte Resultate als Basis für mögliche Konzeptansätze und Maßnahmen verwendet. Danach können die Daten dann in die gewünschte Maßnahme angepasst werden. Anschließend kommt die Entscheidungs- und Interventionsphase, nach dem Konzeptentschluss der Organisation folgt die Umsetzung dieses Wandels. Dies ist die bedeutendste Phase, welches: „...professionell geplant und begleitet werden [muss]“<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Kotter (1997): 34

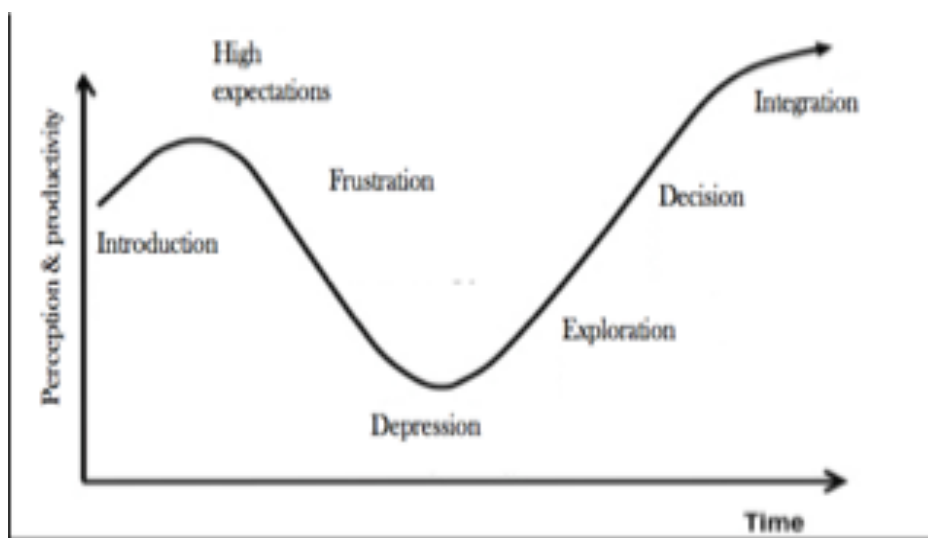
<sup>67</sup> Vgl. a.a.O., : 37

<sup>68</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (1994): 91

<sup>69</sup> Doppler/Lauterburg (1994): 106

### 2.2.3. Change Management Kurven für Mitarbeiter und Manager

Die *Change-Kurve*, erwähnt in der Change Management Literatur, visualisiert die Etappen der Mitglieder bei den Veränderungsprozessen. Dabei tauchen Emotionen, wie Frustration, Wut, Angst, Unsicherheit, Protest und Wille individuell auf und können damit sehr voneinander abweichend in verschiedenen Phasen des Changes vorkommen. Die Kurve der Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross, entwickelt für den Trauerprozess Sterbender und ihrer Angehörigen, stellt anschaulich dar, wie auch der Veränderungsprozess im Change Management auf die Mitarbeitenden wirken kann.



**Abb. 2:** Change Kurve angelehnt an Kübler-Ross<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Mit eigene Ergänzung durch Vereinfachung der Begrifflichkeiten



Drei der bekanntesten weiteren Varianten werden hier vorgestellt:

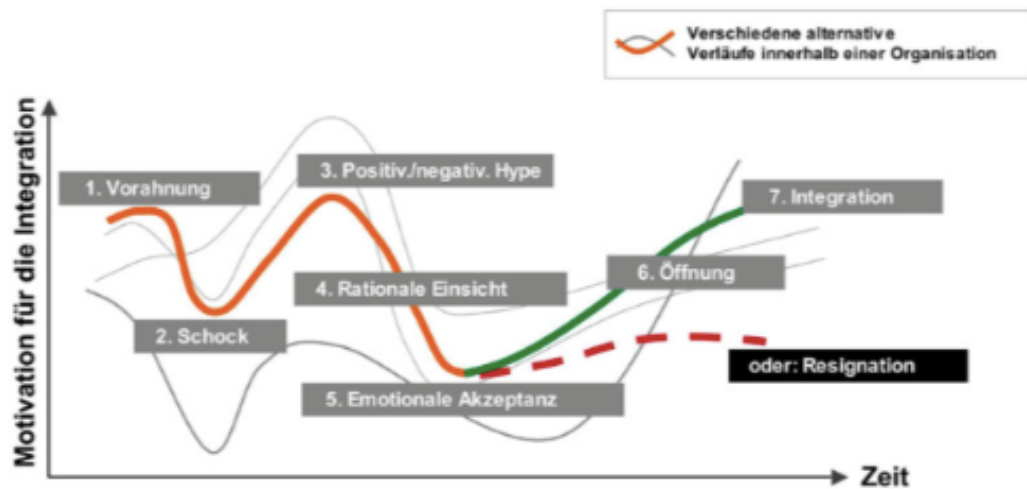


Abb. 3: Veränderungskurve nach Große Peclum<sup>71</sup>

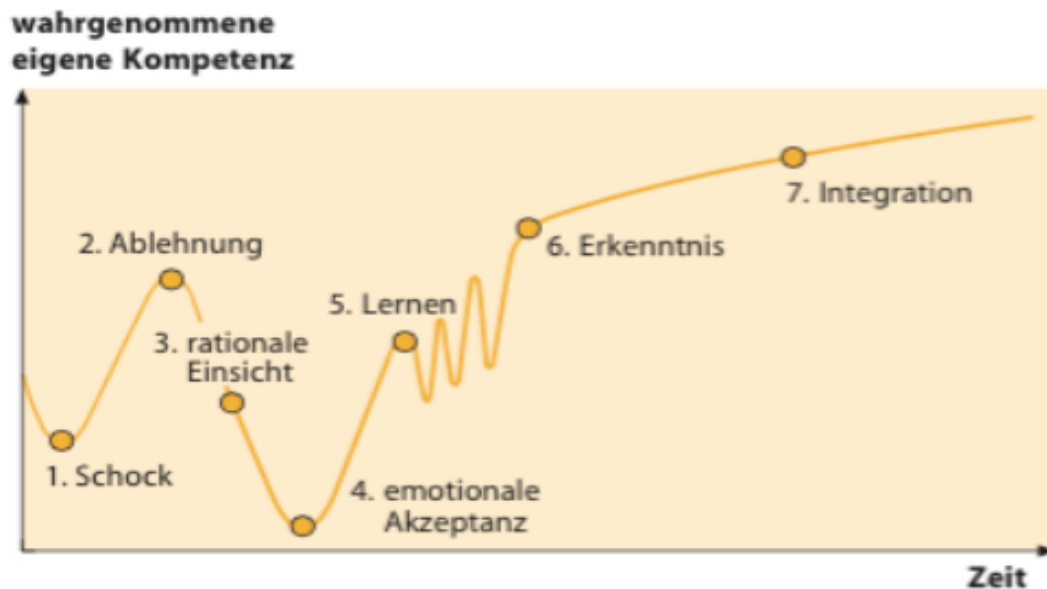
Große Peclum gliedert in sieben Emotionsphasen der Integration des Veränderungsprozesses. Chronologisch entstehen Vorahnung, Schock, Hype, Rationale Einsicht, Emotionale Akzeptanz, Öffnung und Integration.<sup>72</sup>

Groten teilt in acht Phasen ein: Verwirrung/Leugnen, Ärger/Schuld, Verunsicherung, Verhandeln, Orientierungslosigkeit, Testen, Akzeptanz und Integration. In der ersten Hälfte steigt der Stresspegel, um nach der Umstellung wieder abzufallen. Ein bewusstes Managen des Changes kann die „Tiefpunkt-Phase“ und Umorientierung, die damit verbundene Unsicherheit besser überbrücken helfen.

---

<sup>71</sup> Große Peclum (2012):67

Beim dritten Modell von Kostka und Mönch<sup>73</sup> werden sieben Phasen erwähnt: Schock, Ablehnung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Lernen, Erkenntnis und Integration.



**Abb. 4:** Veränderungskurve nach Kostka & Mönch<sup>74</sup>

Allen Modellen ist gemein, dass sie zuerst die vernunftgemäße Einsicht und dann die menschlich gefühlsmäßige Einwilligung implizieren. Große Peclum zeigt größere Schwankungen in seiner Darstellung, die bei Kostka und Mönch nur in der ersten Phase erkennbar sind. Alle Modelle zeigen einen Tiefpunkt in der Mitte der Veränderungskurve und dann den Aufstieg mit der Integration an den Wandel. Große Peclum ergänzt zudem die Option, dass mit der Möglichkeit eines Verfalls die Kurve und damit das Scheitern des Projektes. Die horizontalen Achsen bilden bei allen Darstellungen die Zeit ab und nur bei den Y-Achsen unterscheiden sie sich. Große Peclum nennt sie „Motivation für die Intergration“, Groten wiederum erweitert dies mit Leistung und Qualität, in dem er diese als Oberbegriff „Performance der Organisation“ zusammenfasst und das Ganze nochmal

---

<sup>73</sup> Kostka und Mönch (2009): 13

<sup>74</sup> Ebd.

auf der Organisationsebene einbezieht. Kostka und Mönch wiederum betrachten dies individueller und benennen die vertikale Achse „wahrgenommene eigene Kompetenz“.

In den Interviews ist den Probanden als letzte Frage für die Fragestellung vereinfachte Kurve nach Kübler-Ross vorgelegt worden. Sie sollten beurteilen, in welcher Phase der Umsetzung sich sich befinden.

#### 2.2.4. Internationales Change Management

In dem Artikel von Sevda Yüksesk und Heike Schinnenburg wird auf länderübergreifendes Change Management bezuggenommen und dabei die Frage gestellt, ob es nötig ist, die Veränderungsprojekte kultursensibler zu gestalten. Es stellt sich die Frage, ob „*westlich*“ geprägte Vorgehensweisen im Unternehmenswandel als *Best Practice-Ansätze global zu nutzen oder kulturell bedingte Anpassungen notwendig sind?*<sup>75</sup> Da Change-Prozesse hohe Misserfolgsquoten haben, ist die Herausforderung groß, den Wechsel in Tochterunternehmen zu implementieren. Dabei haben Yüksesk und Schinnenburg die Fragestellung: „[...]inwieweit Menschen abhängig von ihrem kulturellen Hintergrund Change Prozesse unterschiedlich wahrnehmen und bewerten?“<sup>76</sup> so beantwortet, dass es danach erst möglich sein wird, diese universell zu verbreiten. Literatur ist wenig vorhanden, die dann auch noch westlich geprägt ist. Die Partizipation<sup>77</sup> der internationalen Mitglieder am Change der Tochterunternehmen werden verglichen. Dadurch möchte man die Mitarbeiterakzeptanz und die Herausforderungen herauskristallisieren. Ihre Annahme ist, dass die Auffassung des Changes der Mitarbeiter kulturabhängig ist. Die Resultate: „Ermöglichen

---

<sup>75</sup> Vgl. Yüksesk & Schinnenburg (2018):161

<sup>76</sup> Ebd.

<sup>77</sup> Die Mitarbeiter werden am Veränderungsprozess beteiligt. In welchem Maße und in welchen Phasen die Beschäftigten einbezogen werden, muss vorab vom Management festgelegt werden. Die Unternehmensleitung kann z. B. die gewünschten Veränderungen vorgeben, die die Mitarbeiter dann umsetzen, oder die Beschäftigten von Anfang über das Change-Vorhaben informieren und sie aktiv in die Entscheidungsprozesse einbinden. Zit. n. Ebd.; Vgl.n.h Wirtschaftslexikon (<http://www.wirtschaftslexikon24.net>), Zugriff: am 22.2.2012.

[dann] Aussagen über den angemessenen Standardisierungsgrad von Veränderungsprojekten im internationalen Kontext“.<sup>78</sup> Genau hierbei möchten die Mutterunternehmen ebenfalls die Techniken, Strukturen und Organisationsmethoden auf die internationalen Tochterunternehmen implementieren, dies muss natürlich interkulturell angepasst werden. In der Studie wurden Kulturvergleiche zwischen Deutschland und Südkorea hergestellt und daraus das Verhältnis mit dem organisationalen Wandel abgeleitet. Dabei werden die Resultate eine „Aussage über den angemessenen Standardisierungsgrad von Veränderungsprojekten im internationalen Kontext“<sup>79</sup> veranschaulichen. Hierbei wurden von beiden Verfasserinnen folgende Ergebnisse tabellarisch dargestellt (s. Abb. 5). Sie sind zu der Erkenntnis gelangt, länderübergreifende Veränderungsprozesse sollten nicht komplett standardisiert, sondern kulturell adaptiert werden. Ein tiefes Verständnis und die gezielte Einbeziehung kultureller Elemente in den geplanten Wandel erscheinen daher sinnvoll; nur dann kann ein internationales Change-Management-Vorhaben auch erfolgreich sein. Damit bietet sich ein geringer Standardisierungsgrad bei Internationalen Change-Prozessen an<sup>80</sup> Dazu wurden Empfehlungen zusammengestellt wie:

- Partizipation scheint kulturübergreifend ein zentraler Aspekt des Wandels zu sein, muss jedoch differenziert eingesetzt werden.
- Die bewusste Einbeziehung und Berücksichtigung der kulturellen Gegebenheiten der Zielländer für ein Change Management könnte sich als erfolgskritischer Faktor erweisen.
- Die Prozesse bei einem länderübergreifenden Unternehmenswandel sollten deshalb in Abstimmung mit den jeweiligen Landesstandorten gestaltet werden.

---

<sup>78</sup> Ebd.: 161

<sup>79</sup> Ebd.

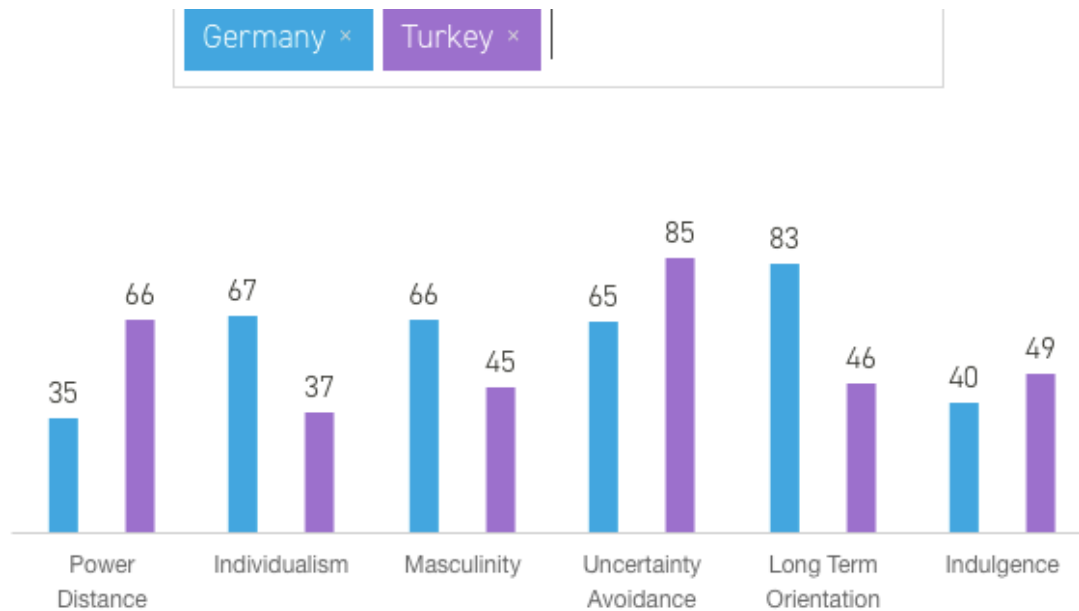
<sup>80</sup> Zit. n. ebd: 165, Vgl. Wippermann (2000)

Dimensionsausprägung	Merkmalsausprägung	Implikationen für das Change Management
<b>Hohe Machtdistanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Anzahl an Hierarchiestufen</li> <li>• Zentralisation der Entscheidungsprozesse</li> <li>• Patriarchische und autoritäre Führung</li> <li>• Mitarbeiter erwarten Anweisungen und Vorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelleres Vorgehen zu Beginn des Prozesses durch wenige Entscheidungsträger</li> <li>• Partizipation wird von den Mitarbeitern nicht erwartet; Information ist jedoch wichtig</li> <li>• Notwendiges Detailwissen der unteren Ebenen ist durch Kommunikation und Delegation einzuholen</li> </ul>
<b>Niedrige Machtdistanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Anzahl an Hierarchiestufen</li> <li>• Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden</li> <li>• Tendenz zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung</li> <li>• Mitbestimmung und Demokratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breitere Entscheidungsfindung und Diskussion um Vorgehensweisen sind wichtig</li> <li>• Übergabe von Verantwortung für Teilprojekte an Mitarbeiter</li> <li>• Rituale der Partizipation: Jour Fixe, Einholung von Feedback</li> </ul>
<b>Individualismus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungs- und Karriereorientierung</li> <li>• Aufgaben sind wichtiger als Beziehungen</li> <li>• Eigene Ziele und Selbstverwirklichung stehen im Vordergrund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarungen mit individuellen Anreizen</li> <li>• Individuelle Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten</li> <li>• Hervorhebung kurzfristiger Erfolge und einzelner Leistungsträger</li> </ul>
<b>Kollektivismus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger als Aufgaben</li> <li>• Ziele und Interessen der Gruppe stehen im Vordergrund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritische Situationen eher im Einzelgespräch klären (Gesicht wahren)</li> <li>• Hervorhebung von Gruppenleistungen</li> <li>• Gruppenziele vorgeben und betonen</li> </ul>
<b>Maskulinität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsorientierung, Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Materielle Aspekte sind wichtig</li> <li>• Ehrgeiz und Karriere sind wichtig im beruflichen Leben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetäre Ziele und Erfolge des Wandels kommunizieren</li> <li>• Individuelle, variable Belohnungssysteme und Statussymbole als Anreiz bei Change-Projekten</li> <li>• Effizienzorientierte Besprechungen</li> </ul>
<b>Femininität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassungsbereitschaft und Kooperation</li> <li>• Lebensqualität ist wichtiger als Karriere</li> <li>• Immaterielle Aspekte sind vordergründig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmungsprozesse einplanen</li> <li>• Verschiedene Meinungen anhören</li> <li>• Betonung der sozialen Verträglichkeit und sozialer Ziele im Change-Prozess</li> </ul>
<b>Hohe Unsicherheitsvermeidung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnis nach schriftlichen Regeln und Vorschriften</li> <li>• Formalisierung und Standardisierung</li> <li>• Kommunikation nur nach Dienstweg</li> <li>• Veränderung und Innovation als Gefahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaillierte Planung des Wandlungsprozesses</li> <li>• Hohe Transparenz und ausführliche Kommunikation über die Schritte</li> </ul>
<b>Niedrige Unsicherheitsvermeidung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungen und Vorschriften sind nicht streng einzuhalten</li> <li>• Vertikale und horizontale Kommunikation</li> <li>• Innovationsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Planung Raum für Flexibilität und Improvisation lassen</li> <li>• Positive Energie der Beteiligten für die Generierung von Ideen nutzen</li> <li>• Auf Verbindlichkeit bei Absprachen achten</li> </ul>
<b>Langfristorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige, strategische Planung auf Jahre/Jahrzehnte steht im Vordergrund</li> <li>• Beharrlichkeit, Geduld als Wert</li> <li>• Statusorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Ziele von Change-Vorhaben werden betont</li> <li>• Kommunikation fokussiert auf Statusgewinn durch Change Management (höchsten Marktanteil gewinnen)</li> </ul>
<b>Kurzfristorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Anteil taktischer/operativer Fragen</li> <li>• Shareholder Value; Fokussierung auf kurzfristige Erfolgsgrößen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritäten des Change Managements liegen auf «Quick Wins», die kommuniziert werden sollten</li> <li>• Motivation über Koppelung von Anreizsystemen an das Erreichen von Projektmeilensteinen</li> </ul>

Abb. 5: Kulturdimensionen nach Hofstede und ihre Implikation für das Change Management<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Ebd.:163

Zum Vergleich hier eine Kulturprofil Darstellung von Hofstede über die Türkei und Deutschland, um die in der Arbeit vorhandenen Länderverhältnisse nochmal zur veranschaulichen und die Studie bei der Analyse der empirischen Arbeit erklärlicher darzustellen.



**Abb. 6:** Kulturprofile von Deutschland und der Türkei<sup>82</sup>

### 2.3. Kulturunterschiede Deutschland/Türkei

In diesem Abschnitt sollen die kulturellen Differenzen zwischen Deutschland und der Türkei aufgezeigt werden. Zugrunde gelegt werden Arbeiten von Hall und Hall, Kemmler, Lüsebrink, Summak & Yacan und Thomas, da ihre Ausführungen die eigene Forschung mit einem theoretischen Hintergrund versehen.

Mildred und Edward Hall beschreiben in *Understanding cultural differences Germans, French and Americans* von 1990 die kulturellen Unterschiede dieser drei Nationen. Da

---

<sup>82</sup> <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, Zugriff am 16.07.2019, um 16:55h

die Muttergesellschaft deutsch ist, sollen einige Ausführungen von Hall und Hall beschrieben werden. Die Autoren betonen, dass in Deutschland viele regionale Unterschiede vorhanden sind. Bei der Entstehung der Studie ist allein West Deutschland mit den Industriestädten untersucht worden, wobei auch Stuttgart als Sitz der Muttergesellschaft Industriestadt ist.

Entscheidungsfindungen werden in Deutschen Organisationen gründlich vorbereitet mit eingehenden Gesprächen und Recherchen, so Hall und Hall.<sup>83</sup> Sie beschreiben die deutsche Denkweise als *monochrom* und führen ihre Pünktlichkeit bei Verabredungen an, wobei sie wahrscheinlich die Unpünktlichkeit bei *polychromen* Mitarbeitern falsch auffassten.

Die Menschen in Deutschland seien nicht sehr mobil, zudem hat eine Vermischung mit der größten Gruppe der in Deutschland lebenden Ausländer, den Türken und Türkinnen, nur in geringem Ausmaß stattgefunden seit die türkischstämmigen Menschen als Gastarbeiterinnen und Gastarbeiter nach Deutschland kamen.<sup>84</sup>

Das Machtverständnis wird nach Hall und Hall in die Kategorien Finanzmacht, politische Macht, unternehmerische Macht und intellektuelle Macht eingeteilt, wobei die am meisten geschätzte intellektuelle Macht dokumentiert wird durch den oft vorhandenen Doktorgrad bei Führungskräften in Unternehmen.<sup>85</sup>

*Die Türkei sieht die Chancen, der Deutsche die Risiken. Eine wunderbare Ergänzung?*<sup>86</sup>  
Işınay Kemmler hat in ihrem Buch *Business Know-how Türkei* das komplexe Thema der kulturellen Diversitäten in der Wirtschaft, durch die Globalisierung verursacht, in den Beziehungen Deutschland/Türkei erarbeitet. Die türkische Gesellschaft hat die Fähigkeit, sich schnell an neue Begebenheiten anzupassen.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Hall (1990):36

<sup>84</sup> Ebd: 38

<sup>85</sup> Ebd:41

<sup>86</sup> Kemmler (2009):93

<sup>87</sup> Ebd. 95

Die türkisch-deutsche Freundschaft hat einen langjährigen Hintergrund und daher gelten deutsche Mitarbeiter auch in in türkischen Unternehmen als vertrauenswürdige und zuverlässige Personen. Das *Zeitverständnis* ist jedoch zwei geteilt, auch Kemmler nutzt die Begriffe monochrom (deutsch) und polychrom (türkisch) für die unterschiedliche Auffassung von Arbeitsweise, Planung und Pünktlichkeit.<sup>88</sup>

Die Hierarchie Ebene in den türkischen Unternehmen beschreibt Kemmler als Führungskraft zentriert, die die Entscheidungen allein trifft. Es herrscht eine starke Kontrollfunktion der Gemeinschaft und individuell wird kaum Raum gelassen, um sich zu entfalten. In der Informationsvermittlung gibt es zudem Unterschiede:

Türkische Kollegen und Vorgesetzte pflegen offene Türen und im informellen Gespräch Informationen auszutauschen, während sich Deutsche in ihr Managerbüro mit Vorzimmer zurückziehen. Informationen sollte man deswegen in Zusammenarbeit mit Türken suchen – und nicht warten, bis sie gebracht werden. Über den Generaldirektor könnte man beispielsweise veranlassen, dass die deutschen Teammitglieder in den Verteiler aufgenommen werden, damit sie Informationen erhalten.<sup>89</sup>

Auch wenn bislang in den türkischen Unternehmen noch ein autokratischer Führungsstil vorherrschte, während in den deutschen Betrieben Teamarbeit angesagt war, so hat in den letzten Jahren ein Wertewandel stattgefunden. Es entstehen neue Managementkulturen, immer mehr Eigenverantwortung und Eigeninitiative wird den Mitarbeitern zugeteilt.<sup>90</sup>

Summak und Yacan betonen die Bedeutung der Mitarbeiter bei der Gestaltung und Implementierung von Kooperationsstrukturen.<sup>91</sup> Kultur und Kommunikation sind sich gegenseitig beeinflussende Faktoren, „da Kultur sowohl gelernt, als auch durch Kommunikation erhalten und vermittelt wird [...]“<sup>92</sup>

Summak und Yacan untersuchen die Kommunikationsunterschiede Deutschlands und der Türkei, wobei sie feststellen, dass sich innerhalb von Gemeinschaften die Interaktions-

---

<sup>88</sup> Ebd.:96

<sup>89</sup> Ebd.:100

<sup>90</sup> Vgl.ebd.:102

<sup>91</sup> Summak & Yacan (2014):352

<sup>92</sup> Kartari (1997):100 zit. n. ebd.



stile unterscheiden und erst recht, wenn die Geschäftspartner verschiedenen Kulturen angehören.<sup>93</sup> Sie verweisen auf die unterschiedlichen Interaktionsformen und stellen heraus, dass Führungskräfte deutsche Unternehmen eher den formalen und schriftlichen Informationsaustausch bevorzugen, während türkische Manager eher den informellen und mündlichen Weg suchen<sup>94</sup>. Gün<sup>95</sup> und auch Caliskan<sup>96</sup> weisen zudem auf Übersetzungsprobleme hin, da Türkisch ausdrucksvoll und *blumig* daherkommt und die deutsche Sprache einen klaren und logischen Aufbau hat. Das in der türkischen Gesellschaft gebräuchliche Sprichwort „*Arif olan anlar!*“ („Wer Klug ist, wird verstehen“) fasst das eindrücklich zusammen<sup>97</sup>.

Bei der Anrede sind die türkischen Mitarbeiter gegenüber Kollegen und Geschäftspartnern abhängig von der persönlichen Beziehung. „Die türkische Sprache hält für Personen entsprechend ihren sozialen Rängen besondere „Titel“ bereit“<sup>98</sup>, wie etwa „abi“ (großer Bruder). Nur Freunde werden mit dem Vornamen angesprochen<sup>99</sup>. Kollegen, Vorgesetzte und Untergebene werden von den deutschen Mitarbeitern formal mit „Frau“ bzw. „Herr“ angesprochen<sup>100</sup>. Summak & Yacan gehen ebenfalls auf die unterschiedlichen Zeitvorstellungen der beiden Nationen ein, die Zeiteinteilung bei deutschen Mitarbeitern ist sachorientiert und rational, bei den türkischen Mitarbeitern ist sie individueller und beziehungsorientierter<sup>101</sup>. Sie schließen ab mit dem wichtigen Hinweis, dass deutsch-türkische Kommunikation auf beiden Seiten Unverständnis hervorrufen kann, wenn der kulturelle Kontext unbeachtet bleibt<sup>102</sup>.

Lüsebrink verweist auf die Heterogenität innerhalb der Nationalkulturen. Es gelte zu berücksichtigen, dass auch transnationale Gemeinsamkeiten und Konvergenzen, z. B.

---

<sup>93</sup> Summak & Yacan (2014):352

<sup>94</sup> Kartari (2000): 262

<sup>95</sup> Gün (2006):141

<sup>96</sup> Zit. n. Summak & Yacan (2014): 352; Vgl. Caliskan (2007): 139

<sup>97</sup> Vgl. ebd.:354

<sup>98</sup> Ebd.:355

<sup>99</sup> Vgl. ebd.:355f.

<sup>100</sup> Vgl. ebd.: 114

<sup>101</sup> Vgl. Gün (2006):133

<sup>102</sup> Vgl. Summak & Yacan (2014):363

Angestelltenkulturen und Unternehmenskulturen internationaler Konzerne in den Blick kommen<sup>103</sup>.

Alexander Thomas gibt die Handlungsempfehlung, wer kommunizieren und kooperieren will mit Menschen aus einer Kultur, die anders organisiert ist, also andere Werte, Normen, Verhaltensgewohnheiten, Traditionen, Sitten und Gebräuche hat, muss sich bemühen, die kulturellen Unterschiede zu verstehen<sup>104</sup>. Er sieht einen hohen Grad an interkultureller Handlungskompetenz dann erreicht, wenn „differenzierte Kenntnisse und ein vertieftes Verständnis des eigenen und fremden kulturellen Orientierungssystems vorliegen“<sup>105</sup> und daraus die richtigen Interaktionsweisen entstehen<sup>106</sup>. Das führt zu größerer Effizienz und Nutzung der Produktivkräfte<sup>107</sup>.

## **2.4. Unternehmensinternationalisierung und Transferprozesse**

Im folgenden Abschnitt wird der Transferprozess der Studien von Kostova und von Barmeyer und Davoine zum Vergleich herangezogen und in Kürze ausgeführt. Zunächst wird jedoch die Grundstrategie der Unternehmensinternationalisierung von Perlmutter in drei Punkten der Orientierung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen genannt. Überwiegend treten diese in Varianten in Mischformen auf:<sup>108</sup>

1. Ethnozentrische Orientierung/ „Home country attitude“
2. Polyzentrische Orientierung/ „Houst country orientation“
3. Geozentrische Orientierung

---

<sup>103</sup> Lüsebrink (2016):29

<sup>104</sup> Thomas (2017):6

<sup>105</sup> Ebd.:21

<sup>106</sup> Vgl. ebd.:21

<sup>107</sup> Vgl. ebd.:47

<sup>108</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2005):280

Ergänzend sind die vier-Effekte von Almond et al. Sie sind hilfreich für das Verständnis bei dem internationalen Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten. Auch wenn diese auf die nordamerikanischen MNU's bezogen sind, können sie in vielen Mutter- und Tochtergesellschaft anderer Nationen auftreten. Beide Theorien ergänzen sich:

1. Country-of-origin Effekt: Relativ zentralischer und ethnozentrischer Führungsstil der Muttergesellschaft.<sup>109</sup>
2. Dominanzeffekte: Hierbei werden Managementpraktiken an die Tochterunternehmen transferiert von politisch oder wirtschaftlich mächtigen Staaten.<sup>110</sup>
3. Standardisierungseffekt: Dies wird als *global rationale* angesehen, wobei intraorganisationale Homogenisierung angestrebt wird auf Grund der Kostenersparung und Synergie-Effekt Nutzung<sup>111</sup>
4. Host country Effekte:  
[...]sind auch die kognitiven Wahrnehmungsmuster der Akteure, insbesondere der Führungskräfte, zu berücksichtigen<sup>112</sup> Lokale Führungskräfte werden in einem nationalen Umfeld sozialisiert, in dem bestimmte Institutionen, Normen, Werte und Deutungsmuster ihre Weltanschauung und insbesondere ihre Wahrnehmung der Organisation und ihre Führungs- kräfte-rolle beeinflussen.<sup>113</sup>

Dabei möchte die Muttergesellschaft ihre durch Globalisierung veranlasste Internationalisierung von Standardisierungsmaßnahmen ihrer Unternehmensstrukturen und -kulturen an die Auslandniederlassungen weitergeben, um Homogenität zu schaffen. Diese Implementierung wird auch *Diffusion* oder *Transfer* genannt, bei diesem Prozess finden Translationen statt, wie Engagement und Adaption von Artefakten, Praktiken oder Werten eines Unternehmens auf andere.<sup>114</sup> Internationale Unternehmen werden als offene Systeme

---

<sup>109</sup> Vgl. Perlmutter (1969): 10

<sup>110</sup> Vgl. Djelic (1998): 43

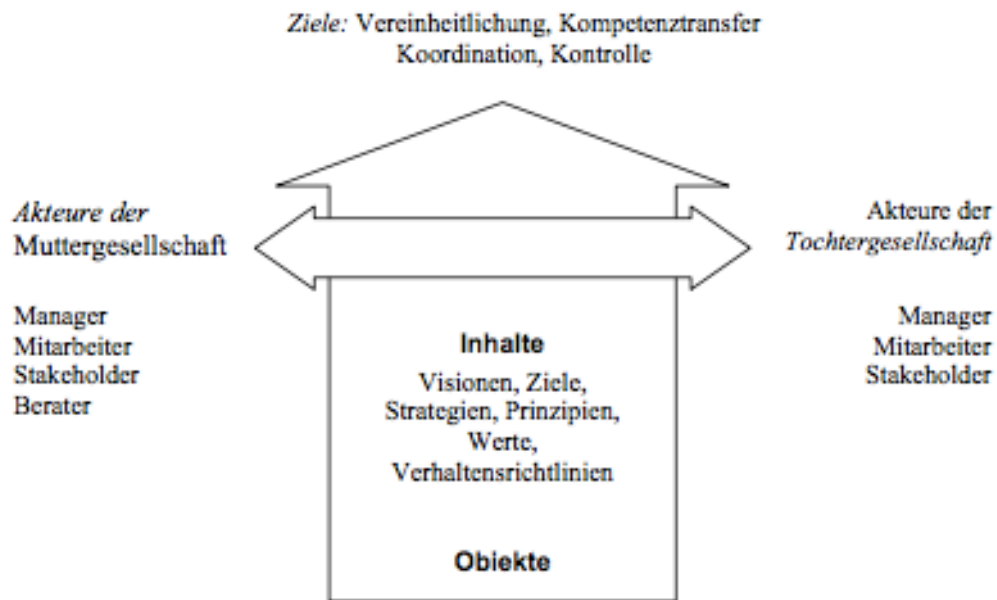
<sup>111</sup> Zit. n. Barmeyer/Davoine (2011): 8; Vgl. Edward & Ferner (2002)

<sup>112</sup> Vgl. Wächter & Müller- Camen (2002): 223

<sup>113</sup> Zit. n. ebd.: 8-9; Vgl. Witt & Redding (2009)

<sup>114</sup> Vgl. Barmeyer/Davoine (2007):266

aufgefasst, wobei in Sozialen Systeme deren Mitglieder soziale Vorschriften aufstellen und diese auch beachten, des Weiteren markieren sie ihren Systembezirk, um zu anderen Abstand zur gewährleisten, aber auch Systemdurchlässigkeit erlauben.<sup>115</sup>



**Abb. 7:** Transfer von Unternehmenskulturen zwischen Mutter und Tochter-gesellschaften<sup>116</sup>

Hierbei wird in *Kontext* (Länder und Organisationen), *Akteur und Interaktion* unterteilt, wie in der Abb. 10 zu erkennen ist.

Nach Lüsebrink werden Transferprozesse unterteilt in:

1. Selektionsprozess
2. Vermittlungsprozess und in
3. Rezeptionsprozess<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Zit. n. ebd.; Vgl. Wilke (1998)

<sup>116</sup> Ebd.:267

<sup>117</sup> Lüsebrink (2011):215ff.

Auf Grund der Relevanz für diese Arbeit, wird der Rezeptionsprozess von Lüsebrink näher erläutert: „Die Integration und dynamische Aneignung transferierter Diskurse, Texte, Objekte und Praktiken im sozialen und kulturellen Horizont der Zielkultur und im Kontext spezifischer Rezeptionsgruppen.“<sup>118</sup> Dazu Barmeyer und Davoine’s Zusammenfassung:

Rezeptionsprozesse verlaufen auf unterschiedliche Art und Weise und führen zu unterschiedlichen Reaktionen bei den Tochtergesellschaften, die auch aus Change-Management Prozessen bekannt sind wie Widerstand, Anpassung oder Integration. Diese Muster sind nicht starr, sondern können Entwicklungsstadien darstellen, die vom (Personal)-Management begleitet werden können.<sup>119</sup>

Für diese Arbeit wird der Transferprozess auf die Studie von Kostova eingegrenzt, zum einen sind zu umfangreiche Modelle vorhanden, die kulturell ausgerichtet sind und zum anderen hat Kostova sich davon distanziert und eine institutionelle Arbeit vorgelegt. Da in Kostovas Studie nicht explizit auf den Rezeptionsprozess eingegangen wurde, kam die Ergänzung der Literatur von Lüsebrink und Barmeyer und Davoine dazu. Kostovas Modell wird ergänzt um den kulturellen Aspekt der spezifisch auf Deutschland und die Türkei gemünzt ist. Dabei wird der Rezeptionsprozess der Partizipation in dem Kulturwandel von unternehmenskulturellen Instrumenten, welche aus acht Game Changern und acht Prinzipien bestehen erforscht.

#### **2.4.1. Modell von Kostova (1999)**

Aus Gründen der Synergie und Effizienz übertragen Unternehmen ihre Geschäftspraktiken häufig unternehmensübergreifend, indem sie ihre Kernkompetenzen und ihr überlegenes Wissen weitergeben und somit ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Interne Praxisübertragungen sind für alle Arten von Organisationen wichtig, aber für multinationale Unternehmen von entscheidender Bedeutung.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Ebd.: 216f.

<sup>119</sup> Zit. n. Barmeyer/Davoine (2007): 268; Vgl. Evans/Pucik/Barsoux (2002)

<sup>120</sup> Zit. n. Kostova: (1999):308, Vgl. Bartlett & Ghoshal, (1997); Kogut, (1991); Eigene Übersetzung

Obwohl für Experten seit langem die Relevanz des strategischen Transfers organisatorischer Praktiken innerhalb von multinationalen Unternehmen anerkannt ist, finden wir nach wie vor substanzielle Beweise dafür, dass dieser Transfer nicht immer reibungslos und erfolgreich verläuft. Forscher haben gezeigt, dass es verschiedene Hindernisse gibt, um den Erfolg zu übertragen. Zum einen sind es die Beziehungen zu den Merkmalen der Praktiken, die übertragen werden, und zum anderen sind sie kultureller und organisatorischer Natur.<sup>121</sup> Kostova hat sich zunächst auf die kulturellen und psychologischen Aspekte des Transferprozesses konzentriert. Dabei ist sie näher auf die Faktoren auf der Grundlage ihres Einflusspotentials eingegangen. Als Basis verwendete sie die Annahme der Embeddedness-Perspektive, wie Granovetter ausführt<sup>122</sup>. Sie besagt, dass Transfers in einem vielschichtigen Kontext stattfinden und dass der Transfererfolg von diesem Kontext beeinflusst wird. Dabei geht es um *soziale, organisatorische und relationale*<sup>123</sup> Kontexte. Wie von vielen argumentiert<sup>124</sup>, ist ein solcher Ansatz geeignet, um so komplexer organisatorische Phänomene wie grenzüberschreitende Transfers von Praktiken zu untersuchen. Trotz der vielen theoretischen und methodischen Herausforderungen halte ich diesen Ansatz für nützlich, da er eine gründlichere und innovativere Untersuchung des Transferprozesses und damit Beständigkeit des Transfererfolgs ermöglicht.

Kostova verwendet zwei Schlüssel-Konstrukte, basierend auf theoretisch abgeleiteter Konzeptualisierung, für einen erfolgreichen Transfer von Praktiken: erstens *strategische Organisationspraktiken*<sup>125</sup> und zweitens *Erfolg des Leistungstransfers*. Vorab wird es in diesem Abschnitt kurz um diese Konzeptualisierungen gehen, die dann als Grundlage für die Modellentwicklung dienen. Die Praktiken sind vielfältig. Sie bestehen aus verschie-

---

<sup>121</sup> Zit. n. ebd.; Vgl. Ghoshal & Bartlett (1988); Kedia & Bhagat (1988); Szulanski (1996); Zander & Ko-  
gut (1995)

<sup>122</sup> Zit. n. Kostova (1999):308

<sup>123</sup> Ebd.

<sup>124</sup> Zit. n. ebd.; Vgl. Capelli & Sherer (1991); Mowday & Sutton (1993); O'Reilly (1991)

<sup>125</sup> Organisationspraktiken sind bestimmte Arten der Durchführung von Organisationsfunktionen, die sich im Laufe der Zeit unter dem Einfluss der Geschichte, der Personen, Interessen und Handlungen einer Organisation entwickelt haben und in der Organisation institutionalisiert wurden.

denen Elementen, einschließlich einer Reihe von (nicht) geschriebenen Regeln einer bestimmten Organisationsfunktion. Darüber hinaus spiegeln die Regeln der Praxis eine Reihe von Grundwerten und Überzeugungen wider<sup>126</sup>. Zum Beispiel beinhalten die von vielen Unternehmen angewandten Praktiken ethischen Geschäftsverhaltensregeln, wie ein Unternehmen mit verschiedenen Interessengruppen (z. B. Kunden und Gemeinschaften), Konzepten (z. B. soziales Verhalten) in Beziehung stehen soll. Dies sind die Regeln und Grundsätze des ethischen Geschäftsgebarens.<sup>127</sup> Die Praktiken unterscheiden sich auch in Bezug auf den Formalisierungsgrad. Sie reichen von hoch formalisiert (z.B. gibt es schriftliche Regeln, die den Preis beschreiben) bis zu vollständig informell. Ein weiterer Unterschied ist ihr Inhalt und Fokus, wobei einige hauptsächlich technisch und andere sozialer sind. Praktiken können z. B. Mitarbeiterbewertung oder Qualitätsmanagement sein.

Die theoretische Definition des *Transfererfolgs* basiert auf der obigen Konzeptualisierung strategischer Organisationspraktiken und steht im Einklang mit der institutionellen Perspektive: Die Verbreitung eines Regelwerks und die Übermittlung oder Schaffung einer "mit Wert durchsetzten" empfangenden Einheit. Das heißt, der Übertragungsprozess endet nicht mit der Annahme der formalen Regeln, sondern mit dem Sinn und Wert.<sup>128</sup>

Um das Konzept der Internalisierung zu verwirklichen, spielen hierbei Konstrukte aus den Gebieten des Organisationsverhaltens, wie organisatorisches Engagement, Arbeitszufriedenheit und psychologische Eigenverantwortung eine Rolle.<sup>129</sup>

Das Transfermodell umfasst drei Analyseebenen: Land, Organisation und Individuum. Dabei stellt Kostova die Relation des sozialen Kontextes anhand der institutionellen Distanz zwischen den Ländern. Der organisatorische Kontext, wiederum auf die Organisationskultur der Rezipienten-Einheit und der relationale Kontext achten auf die früheren

---

<sup>126</sup> Zit. n. Kostova (1999): 308f.; Vgl. Hofstede (1991)

<sup>127</sup> Vgl. ebd.; Eigene Übersetzung

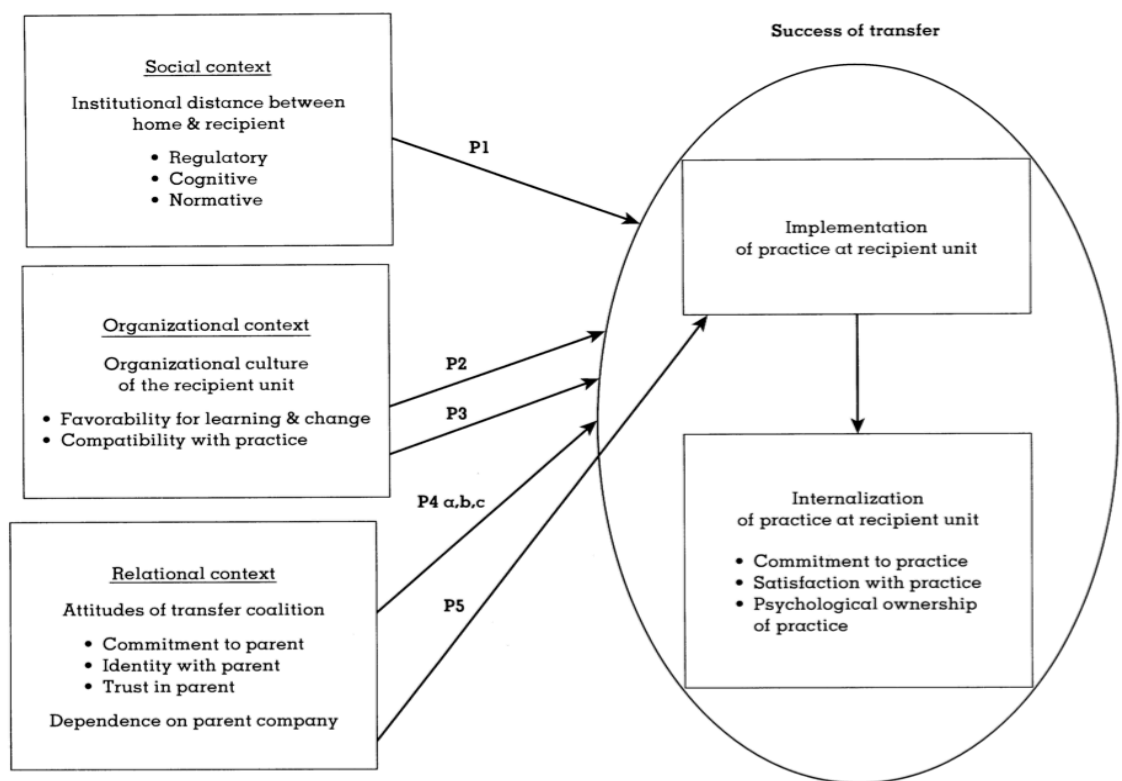
<sup>128</sup> Vgl. Kostova (1999): 311

<sup>129</sup> Ebd.

Beziehungen zwischen der Muttergesellschaft und den Rezipienten und die Wahrnehmung der Mitglieder der Transferkoalition ("Hauptakteure" der Rezipienten-Einheit, die an dem Transfer mitbeteiligt sind).

### *Social Context*

Recherchen legen nahe, dass organisatorische Praktiken von Land zu Land unterschiedlich sind<sup>130</sup>, da sie von dem soziokulturellen Umfeld beeinflusst werden, in dem sie sich entwickelt haben und verwendet werden<sup>131</sup>.



**Abb. 8:** Model of Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Zit. n. Kostova (1999):312, Vgl. Lincoln, Hanada & McBride, (1986)

<sup>131</sup> Zit. n. ebd.; Vgl. Adler, (1995); Janssens, Brett & Smith, (1995); Kogut, (1991)

<sup>132</sup> Kostova (1999):313



## *Organizational Context*

Transfers sind neben ihrer sozialen Einbettung auch organisatorisch eingebettet, da sie im Unternehmenskontext stattfinden.

Kostova führt aus, dass der Erfolg des Transfers von Organisationspraktiken von der Organisationskultur der Empfängereinheit beeinflusst wird. Dazu ergänzend gibt es etliche Definitionen über die Organisationskultur. Sie nennen eine Reihe von Werten und Annahmen, die als definierende Elemente für andere Kulturelemente wie Normen, Symbole und Rituale fungieren<sup>133</sup> (Innovation, Stabilität, Respekt, Ergebnisorientierung, Detailorientierung, Teamarbeit und Agressivität)<sup>134, 135</sup>.

Zusammenfassend lässt sich folgendes schlussfolgern:

„Proposition 2: The success of transfer of a strategic organizational practice from a parent company to a recipient unit is positively associated with the degree to which the unit's organizational culture is generally supportive of learning, change, and innovation.”<sup>136</sup>

“Proposition 3: The success of transfer of a strategic organizational practice from a parent company to a recipient unit is positively associated with the degree of compatibility between the values implied by the practice and the values underlying that unit's organizational culture.”<sup>137</sup>

## *Relational Context*

Kostova unterteilt die Hauptakteure, die sie als Transferkoalition betitelt in zwei Personengruppen:

1. Einer stabilen „Kerngruppe“ und
2. einer flexiblen „Expertengruppe“.

---

<sup>133</sup> Vgl. Schein (2017): 6

<sup>134</sup> Zit. n. Kostova (1999):316; Vgl. O'Reilly, Chatman und Caldwell, (1991)

<sup>135</sup> Ebd.; Vgl. Chatman und Jehn, (1994)

<sup>136</sup> Kostova (1999):317

<sup>137</sup> Ebd.

Die Kerngruppe besteht aus den „Schlüsselmanagern“ der Rezipienten Einheit, die für alle Anweisungen verantwortlich sind, wie Aufwand, Entscheidungen treffen usw. Die Expertengruppe ist praxisspezifisch und kann aus Mitarbeitern bestehen. Die Transferkoalition agiert als eine „Brücke“ zwischen der Rezipienten Einheit und der Muttergesellschaft und zum besseren Verständnis und zur besseren Interpretation verhilft<sup>138</sup>.

Die relationale Einbettung bezieht sich auf die Tatsache, dass „wirtschaftliches Handeln und Ergebnisse wie alle sozialen Aktionen und Ergebnisse von den dyadischen Beziehungen der Akteure und von der Struktur des gesamten Beziehungsnetzwerks beeinflusst werden.“<sup>139</sup> Die relationale Einbettung spiegelt auch die zeitliche Dimension kontextueller Einflüsse wider, daher können frühere Beziehungen die Auswirkung oder den Einfluss auf die aktuellen Handlungen beeinträchtigen.<sup>140</sup>

Eine letztere Zusammenfassung zu ihrem Modell und ihrer Studie für einen erfolgreichen Transferprozess fasst Kostova mit diesen Sätzen zusammen:

“Proposition 4: The success of transfer of strategic organizational practices from a parent company to a recipient unit is positively associated with (a) the commitment of the transfer coalition at the recipient unit to the parent company, (b) the identity of the transfer coalition with the parent company, and (c) the trust of the transfer coalition in the parent company.”<sup>141</sup>

### *Power/dependence relationship*

Die Rezipienten Einheit der MNU könnte eine Abhängigkeit der Muttergesellschaft verspüren, welches mit der niedrigen Hierarchiepositionierung zu erklären ist. Eine der Stra-

---

<sup>138</sup> Ebd.

<sup>139</sup> Zit. n. Kostova (1999):318; Vgl. Granovetter (1992):33

<sup>140</sup> Vgl. Kostova (1999):318; Vgl. Mowday and Sutton, (1993)

<sup>141</sup> Kostova (1999):319

tegien, auf welches die Tochtergesellschaft immer wieder zurückgreift, ist mit der Muttergesellschaft isomorph zu werden. Dies erreichen sie, indem sie die bei der Muttergesellschaft festgelegten Praktiken übernehmen.<sup>142</sup> Dazu Kostovas Stellungnahme:

“Proposition 5: The perceived dependence of a recipient unit on the parent company will be positively associated with the implementation but not internalization of the practice that is being transferred to that unit.”<sup>143</sup>

Nach dem theoretischen Modell von Kostova zur Kontrastierung wird die Studie von Barmeyer und Davoine hinzugezogen. Ich bin in meiner Arbeit dem Aufbau dieser Studie gefolgt.

#### 2.4.2. Studie über Implementierung der Verhaltenskodizes von Barmeyer/Davoine

Die Studie befasst sich mit Internationalem Transfer von Unternehmenskulturen zwischen Nordamerika und Europa. Empirische Ergebnisse der Rezeption US-amerikanischer und kanadischer Unternehmenswerte und Verhaltenskodizes in deutschen und französischen Tochtergesellschaften von Christoph I. Barmeyer und Eric Davoine fokussieren die beiden Fallstudien bezüglich der Rezeption der unternehmenskulturellen Instrumente Werte-Charta und dem Verhaltenskodex, also Management-Transferprozesse nordamerikanischer Unternehmen bei deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Welches kritisch hinterfragt wird in Hinblick auf institutionalistische und kulturalistische Analysen. Es ergaben sich folgende Ergebnisse, nämlich dass internationale Transfer von Unternehmenskulturen problematisch sind und dadurch viele Herausforderungen im Arbeitsalltag entstehen können. „So genannte „universelle“ Werte multinationaler Unternehmen für die weltweite Unternehmensführung lassen sich nicht problemlos auf die ausländischen Tochtergesellschaften anderer Länder übertragen.“<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Ebd.; Vgl. Meyer&Rowan (1977); Powell&DiMaggio (1991)

<sup>143</sup> Kostova (1999):319

<sup>144</sup> Vgl. Barmeyer/Davoine (2007): 280

Hierbei wurden an die theoretischen und praktischen Empfehlungen zugrunde gelegt und Best Practise Vorschläge erstellt, die einen erfolgreichen internationalen Transferprozess von Unternehmenskulturen unterstützen sollten:

1. Vorgeschichte und Kontext der beteiligten Unternehmen berücksichtigen
2. Stärken und Schwächen der lokalen Unternehmenskultur beachten
3. Beziehungsqualität zwischen Mutter –Tochtergesellschaft verbessern
4. Verständnis und Kenntnis kultureller Besonderheiten schaffen
5. Einsatz von Interfaces als Schnittstellenmanager
6. Weltweite unternehmensinterne Beteiligung von Mitarbeitern fördern
7. Weltweite unternehmensinterne Beteiligung der Personal- und Organisationsentwicklung erreichen

## 2.5.Zusammenfassung

Es wurden die für diese Arbeit die notwendigen theoretischen Grundlagen erarbeitet. Zunächst wurde Bezug genommen auf die Kultur im allgemeinen, ausgehend von den USA ist dann das Konzept der Unternehmenskultur erarbeitet worden verbunden mit den unternehmenskulturellen Werten und Instrumenten. Durch den im Unternehmen bedingten Kulturwandel sind diese Werte behandelt worden.

Die neuen unternehmenskulturellen Werte und Instrumente werden im Theoriebereich Change-Management erläutert, weil hierbei die Abläufe und Vorgänge eines Wandels erklärt werden um Bezug zu nehmen auf den empirischen Teil, in dem MBT als ausländisches Tochterunternehmen erforscht wird. Daher wurde die Arbeit auf Internationales Change Management erweitert.

Um die Rezeption der 8 Game Changer zu erklären war es notwendig, die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei darzustellen. Des weiteren fand eine Ausarbeitung zur Theorie des internationalen Transfers von unternehmens-kulturellen Instrumenten statt, um den Implementierungsprozess auf internationaler Basis zu erläutern.

### **3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG**

Nach der Literaturanalyse und deren Zusammenfassung zu den Themen Unternehmenskultur/-werte, Change Management, kulturelle Aspekte und internationale Transferprozesse folgt der empirische Teil dieser Arbeit. Zunächst wird dargelegt, wie die Daten erhoben wurden, im Anschluss daran werden die Grundzüge der Analyse, die mit Hilfe der Grounded Theory erfolgte, erläutert.

#### **3.1. Forschungsfragen**

Bei dieser Arbeit werden folgende Fragestellung behandelt:

- 1) Wie werden die transferierten Unternehmenspraktiken seitens der türkischen Mitarbeiter und Führungskräfte rezipiert? (Fokus auf das Verständnis und die „Anwendbarkeit“ im neuen Kontext)
- 2) Wird das unterschiedliche Verständnis, der Entstehungs-, und Anwendungs-kontext als Herausforderung für den Implementierungserfolg angesehen?
  - a. Wenn ja, welche Aspekte werden als problematisch erachtet?
- 3) Welche Prozesse der Akzeptanz, Ablehnung und Reinterpretation sind bei den Rezipienten zu beobachten?
  - Inwiefern sind die transferierten Unternehmensprinzipien landeskulturell geprägt? Spielen kulturelle Kontexte bei dem Transfer eine Rolle?
  - Welche Rückschlüsse lassen sich daraus in Hinblick auf die besonderen Herausforderungen des internationalen Transfers von unternehmenskulturellen Instrumenten ziehen?
  - Eignen sich unternehmenskulturelle Instrumente zur Schaffung einer einheitlich globalen Unternehmenskultur?

## **3.2. Die Datenerhebung**

Um Daten in Form der Interviews erheben zu können, waren vorhergehende Überlegungen notwendig. Sie betrafen die theoretischen Grundlagen des Fragenkatalogs, in welchen das Verständnis und die Anwendbarkeit des kulturellen Wechsels aufgefasst wurde.

### **3.2.1. Die theoretischen Grundlagen**

Zunächst wurden die grundsätzlichen Überlegungen zur Datenerhebung ausgeführt. Dabei wurde für die Fragen vor allem an den theoretischen Grundlagen des Change Managements von Kotter, Große Peclum und Lauterberg, Kotter, Koska und Mönch etc. orientiert. Diese dienten als Leitfaden (im Anhang) für die Interviews. Natürlich floss auch der Transferprozess nach Kostova ein und die Beziehung Mutter und Tochterunternehmen von Perlmutter. Die türkisch-deutschen landeskulturellen Unterschiede wurden berücksichtigt. Bei den Ausführungen über die Transferprozesse beschränkte sich die Verfasserin auf die Theorie von Kostova, da sie für das Vorhaben am geeignetsten erschien und eine Ausarbeitung mehrerer Autoren den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden.

Nach einer deskriptiven Vorstellung der einzelnen Interviews trat die Verfasserin dann im analytischen Teil möglichst unbefangen an die Interviews heran ohne bestimmte Hypothesen zu testen oder zu widerlegen, um in einem weiteren Schritt auf theoretisch relevante Sachverhalte zu schließen, die schließlich zu einer Überprüfung und Bewertung für eine Generalisierbarkeit führten. Ziel der Untersuchung war es, eine realistische Konzeption von Faktoren zu entwickeln, die die Herausforderungen des Transferprozesses deutlich machen.

### **3.2.2. Das Interview**

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung liegt der Charakter der qualitativen Forschung darin, den „Sinn“ oder die „subjektive Sichtweise“ zu rekonstruieren, etwa in Form der „narrativen Identität“. Es geht um Verstehen, gearbeitet wird mit sprachlichen Äußerungen bzw. mit schriftlichen Texten als deren Aufzeichnung. Die qualitative Forschung lässt Raum für den hinter einer sprachlichen Äußerung liegenden Sinn, ist aber nicht zufällig, sondern folgt im Vergleich einem zugrundeliegenden Muster. Die Interpretationen sind immer subjektiv, sie entstehen aus der Interaktion der Interviewpartner.

Für die Datenerhebungen wählte die Autorin die Form des Leitfadenterviews, bei dem eine thematische Rahmung und Fokussierung geleistet wird, damit die relevanten Themen angesprochen werden. Zudem ist eine bessere Vergleichbarkeit der Daten möglich und der gesamte Kommunikationsprozess wird strukturiert. Weil die Autorin für ein Projekt, an dem sie vor zwei Jahren gearbeitet hatte, bereits ein Gruppeninterview geführt wurde, das thematisch sehr gut geeignet ist, wurde dieses ebenfalls in die Auswertung eingeflossen. Gruppeninterviews werden ebenfalls mithilfe eines Leitfadens geführt. Die Gruppe wurde auf eine Größe von sechs Personen beschränkt. Die Auswahl der Personen bestand aus Personen verschiedener Abteilungen, verschiedenen Alters, Geschlechts und verschiedener hierarchischer Positionen und Betriebszugehörigkeitsdauer.

### 3.2.3. Die Datenanalyse

Um überhaupt methodisch an das Datenmaterial herangehen zu können, wurden die Aussagen jedes einzelnen Probanden mit den Fragen dazu geordnet und transkribiert. Wobei nicht alles übertragen wurde, sondern nur der Teil, „von dem angenommen werden kann, dass er für die Forschungsfrage relevant“ war.

Im nächsten Schritt ermittelte die Autorin die Kernaussagen aus den Abschnitten, in die die Interviews eingeteilt wurden schon bei der Transkription erschien diese Unterteilung in der Entwicklung der theoretischen Grundlagen sinnvoll, weil der Fragenkomplex nach Verständnis und Vermittlung, Umsetzung und Beachtung fragte. In einem jeweiligen Zwischenfazit komprimierte die Verfasserin die Kernaussagen im Vergleich der Probanden zueinander. In der abschließenden Beurteilung wird die Auswertung im Hinblick auf die Forschungsfragen überprüft und ins Verhältnis gesetzt.

### 3.2.4. Die Methodik in Anlehnung an Glaser/Strauss

Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die Grounded Theory. Entwickelt wurde sie in den 1960er Jahren von den Soziologen Barney Glaser von der Columbia University und Anselm Strauss, der an der University of Chicago forschte. Der Titel der Gründungsschrift aus dem Jahre 1967 lautete „discovery of Grounded Theory“. Absicht war es, „die peinliche Lücke zwischen Theorie und empirischer Forschung zu schließen“, so Glaser/Strauss. Die Forschungsarbeit sollte so gestaltet sein, dass sie von

„Jedermann“ gelesen werden kann. Aufgrund individueller Überlegungen zog die Autorin zur Theoriebildung besonders diversifizierte Personen (Alter, Geschlecht, Abteilung, Betriebszugehörigkeitsdauer, betriebliche Position) heran. Um den Umfang der Masterarbeit bewältigen zu können, beschränkte sich die Zahl der auf fünf Einzelinterviews und ein Gruppeninterview mit sechs Personen.

Die Grounded Theory wurde in den folgenden Jahren von verschiedenen Forschern modifiziert. Sie stellt einen Prozess dar, in dessen Verlauf theoretisch bedeutsame Einsichten aus dem Datenmaterial „emergieren und empirisch begründete Theorien nach sich ziehen sollen“. Den englischen Ausdruck „Grounded Theory“ könnte man in etwa als gegenstands- oder datenverankerte Theorie übersetzen. Gebräuchlich ist aber „Grounded Theory“. Ihr wichtigstes Merkmal ist „die ausdrückliche Repräsentation von Datenanalyse und Theoriebildung als praktische, interaktiv zu bewältigende Tätigkeit“, was heißt: viele Perspektiven einbeziehen und Unerwartetes in den systematischen Zusammenhang der empirischen Daten und ihrer Konzeptualisierung stellen.

Die Besonderheit der Grounded Theory liegt darin, dass der Forscher mit ihr die Möglichkeit erhält, den interessierenden Gegenstandsbereich in den Vordergrund zu stellen und sich nicht ausschließlich bzw. überwiegend auf bereits existierende wissenschaftliche Modelle und Theorien zu beziehen – wie dies z. B. im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>145</sup> der Fall ist. Diese Auswertungsmethode ist im Vergleich zu Grounded Theory stark methodisch kontrolliert und folgt in der Analyse festgelegten Regeln. Das Verfahren orientiert sich deduktiv, d.h. ein Kategoriensystem zur Analyse der erhobenen Daten wird von außen an das Material herangetragen und erfolgt nicht, wie bei der Grounded Theory, in erster Linie induktiv – aus dem Material selbst entwickelt. Dadurch wird einerseits begünstigt, dass der Blickwinkel nicht vorzeitig verengt wird und

---

<sup>145</sup> Vgl. Mayring (2010): 123



andererseits wird der anschaulichen Beschreibung der interessierenden Phänomene viel Raum gegeben<sup>146</sup>.

Strauss verzichtet in seiner Auffassung von Forschung auf ein rigides Regelwerk für die Analyse und will seine Ausführungen lediglich als Vorschläge verstanden wissen. Bestimmte Operationen sind allerdings unabdingbar: das Kodieren und das Schreiben analytischer Memos. Für Letzteres legte die Autorin ein Tagebuch an, das vor allem in der Anfangsphase stark genutzt wurde und welches während der Analyse wertvolle Hilfestellung gab. Analytische Memos sind die fortgesetzte Ergebnissicherung, Entlastung von Nebengedanken, Gesprächsprotokoll mit den Prüfern oder der Prozess der Theorieentwicklung. Kodieren wird als „der Prozess der Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material“ verstanden. Es werden qualifizierte Beziehungen zwischen Konzepten am Material erarbeitet und kontinuierlich geprüft. Auch wenn Glaser und Strauss in „The Discovery“ ausführen, dass die Forscher die Daten ohne vorgängige theoretische Konzepte aufbereiten sollen, sind für den Fragenkatalog der Interviews Überlegungen aus den verschiedenen Transfertheorien eingeflossen. Strübing führt dazu aus, dass nicht der Verzicht auf Theorien, sondern der veränderte Umgang mit ihnen notwendig ist, woraus sich ergibt, dass Theorien prinzipiell unabgeschlossen sind.

### **3.3. Untersuchungsobjekt**

#### **3.3.1. Unternehmensgeschichte Daimler AG**

Die Gründerväter von Daimler AG im Jahre 1886, *Gottlieb Daimler*, mit der Motorkutsche, und *Carl Benz*, mit seiner Erfindung des Dreirades, waren von Anfang an an der Entstehung des Automobils involviert. Am Silvesterabend im Jahre 1879 entwickelte Carl Benz einen stationären Benzinmotor (Einzylinder-Zweitakter). Sieben Jahre später, im Juli 1886, berichten die Zeitungen über die dreirädrigen Benz Patent-Motorwagen, Typ 1.

---

<sup>146</sup> Vgl. Boehm (1994): 4

Daimler starb bereits 1900 im Alter von 66 Jahren, jedoch verfolgt Carl-Benz weitere 29 Jahre die Automobilindustrie-Entwicklung. Während des ersten Weltkrieges stand die Debatte, beide Ideen und Tätigkeiten der beiden Automobilproduzenten zu vereinen. Jedoch geschieht dies erst 1924 mit dem Vertrag einer Interessengemeinschaft, also von der *Daimler-Motoren-Gesellschaft* und der *Benz & Cie*, deren Hauptziel dabei war, einen gemeinsamen Vertrieb zu gewährleisten. Zwei Jahre später, nämlich Juni 1926, entstand durch die Fusion der beiden Unternehmen die *Daimler-Benz AG* und dadurch die heutige berühmte Automobilmarke *Mercedes-Benz*. Der Daimler-Konzern mit dem Sitz in Stuttgart gehört zu den größten Anbietern von Premium-PKWs und ist der größte weltweit aufgestellte Nutzfahrzeug-Hersteller. Außerdem bietet das Unternehmen Finanzierung, Leasing, Flottenmanagement, Versicherungen und innovative Mobilitätsleistungen an.<sup>147</sup>

### 3.3.2. Mercedes-Benz Turkey A.Ş

Wurde 1967 in Istanbul unter dem Namen Otomarsan mit einer Beteiligung von 36% gegründet und fing ein Jahr später mit der Produktion des 0 302 Typ Busses an. Im Jahre 1986 wurde auch ein Produktionsort in Aksaray gegründet für die Produktion der LKWs. November, vier Jahre später, wurde das Unternehmen in *Mercedes-Benz Türk A.Ş.* umbenannt. Der Daimler AG Anteil von Mercedes-Benz Turkey beträgt 67%. Es sind 7019 Mitarbeiter sind im Unternehmen tätig. Momentan werden in Hoşdere in Istanbul Überland- und Stadtbusse produziert und in Aksaray leichte, mittelschwere und schwere LKWs hergestellt. Damit ist es ein wichtiger Entwicklungs- und Produktionszweig der Daimler AG.<sup>148</sup>

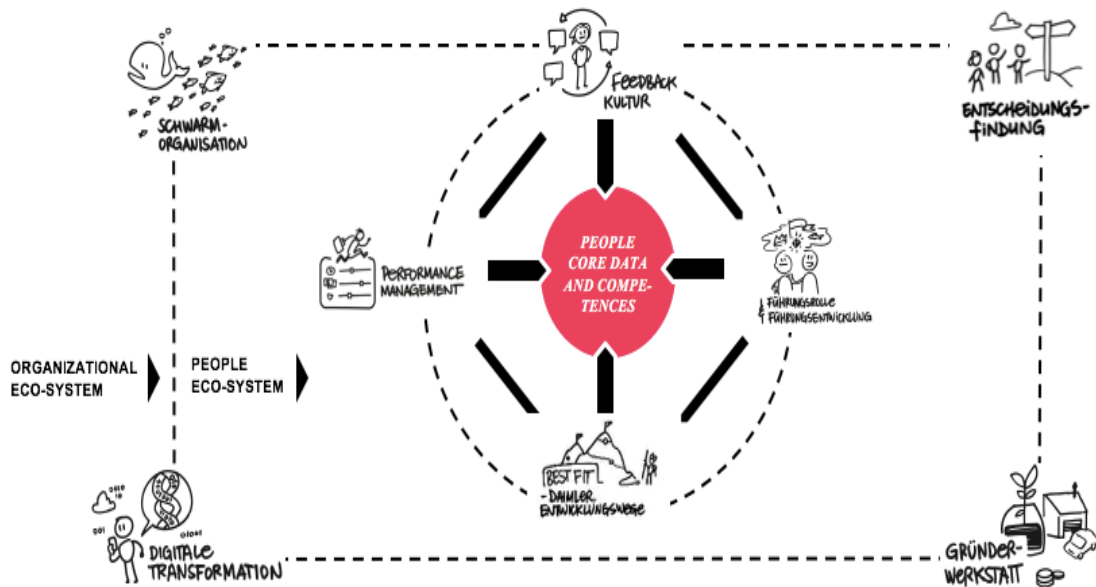
---

<sup>147</sup> <https://www.daimler.com/konzern/>, Zugriff am 22.06.2019 um 22:01h

<sup>148</sup> Vgl. <https://www.mercedes-benz.com.tr/vans/tr/mercedes-benz-vans/born-to-run>; Zugriff am 23.06.2019 um 14:32h

### 3.3.3.Daimlers LS2020 Initiative

## **ALLE GAME CHANGER GREIFEN INEINANDER UND FORMEN GEMEINSAM DAS BIG PICTURE**



**Abb. 9:** Leadership 2020 eine Übersicht von den Game Changer und Führungsprinzipien<sup>149</sup>

„Wir sind hier auf einem sehr guten Weg, der uns helfen soll, vom Blatt spielend, in die neue Form der choreografierten Improvisation hineinzukommen.“<sup>150</sup>, rief Dieter Zetsche dem Publikum zu von der Bühne einer Veranstaltung in Berlin und ahmte dabei einen indischen Schmetterling nach. Dies war der Aufruf der Tradition des 130 Jahre alten Daimler-Konzerns eine neue Gestalt zu verleihen. Insbesondere in den Punkten Führung, Entscheidungswege und Ideenfindung und deutet auf eine „Kulturrevolution“ hin. Zu der Erkenntnis, dass Daimler agiler und flexibler werden muss, war Dieter Zetsche nach seinem Ausflug ins Silicon Valley eindeutig. Durch 144 Mitarbeiter, die unabhängig von

<sup>149</sup> Vgl. ebd.

<sup>150</sup> WirtschaftsWoche 30 vom 22.07.2016: 18; Erneut gelesen am 22.06.2019, um 14:54h

der Hierarchie ausgewählt wurden und aus den internationalen Betrieben von Daimler kamen und mit der Unterstützung externer Berater wurde das Konzept erstellt und zur Abstimmung 1000 Mitarbeitern vorgestellt.<sup>151</sup> Daraus entwickelte sich Leadership 2020 als große, konzernweite Veränderungsinitiative mit Auswirkungen in allen Bereichen. Sie unterstützt den notwendigen Wandel und die Vision von nachhaltiger Mobilität. Dies bedeutet, dass Entscheidungsprozesse auf bis zu zwei Ebenen runtergebrochen werden, bislang bestand sie aus sechs Ebenen. Dabei soll mit Hilfe des *Swarm*<sup>152</sup>, welcher aus Mitarbeitern besteht, neue Ideen und Teamarbeit unterstützt werden. „Wir denken, dass wir rund 20% unseres Unternehmens anders organisieren können, als wir es heute tun, zum Beispiel über Swarmorganisation“ teilte Katrin Adt (Daimler-Personalleiterin) mit.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. ebd.

<sup>152</sup> Die Begriffserklärung befindet sich auf der S.48 dazu

<sup>153</sup> WirtschaftsWoche 30 vom 22.07.2016: 18











Abb. 10: Leadership 2020 Game Changer auf Deutsch<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup> Daimler Social Intranet Unterlagen; Eigener Account/; Zugriff am 27.07.2018, um 12:02h

## Ezber Bozanlar

Ezber Bozanlar	Özet Bilgi	Ezber Bozanlar	Özet Bilgi
 <p><b>Geribildirim Kültürü</b></p>	<p>Kısa süre içinde taleplere yanıt veren güçlü bir geri bildirim kültürü; daha atik olmak, öğrenmeye motive etmek, yaratıcı olma kültürünü teşvik etmek, güveni arttırmak ve şirket içi motivasyonu arttırmak için çok önemlidir.</p>	 <p><b>Dijital Dönüşüm</b></p>	<p>Daimler'in dijital devrim ve geleneksel olmayan rekabet koşulları ile başa çıkabilmesi için şirket içinde dijital değişime ihtiyacı vardır. Bu dijital değişim kapsamında çalışanların ve liderlerin uygun araç ve cihazlarla donatılarak dijital iletişim ve dayanışma teşvik edilmelidir.</p>
 <p><b>Liderlik Rolü ve Liderlik Gelişimi</b></p>	<p>Daimler'in sürdürülebilir başarısı için liderlerimiz kendi liderlik yaklaşımlarını yeni liderlik prensiplerine bağlı kalarak geliştirmek durumundadırlar. Şimdiki ve gelecekteki liderlerimizi hazırlamak ve düşünme/davranış şekillerinin değişmesi için etkili ve belirlenmiş kapsamda bir zorunlu liderlik gelişimi gereklidir. Yaşam boyu öğrenme başarısının en önemli etkenlerinden birisidir.</p>	 <p><b>Yenilikçi &amp; Yaratıcı Organizasyon</b></p>	<p>Daimler'in rekabetçi momentumunu aynı şekilde devam ettirmek için organizasyonumuzun belirli alanlarında daha çevik, cazip ve hızlı olmalıyız. Bu durum müşterilerimizin ihtiyaçları konusunda daha iyi öngörü yapmaya ve ürünlerin daha hızlı piyasaya çıkmasına öncülük eder. Yenilikçi &amp; yaratıcı zeka rekabetçi sistemde önemli bir başarı faktörüdür.</p>
 <p><b>Performans Yönetim Sistemi</b></p>	<p>Liderlik temellerini hayata geçirmek için liderlerde istenen davranış ve özelliklerin (takım çalışması gibi kolektif veya liderlik gibi bireysel) esnek bir değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile ölçülmesi gereklidir. Bu ölçüm ve değerlendirmelerin ne şekilde ve ne zaman yapılacağı açık bir şekilde anlaşılmalıdır.</p>	 <p><b>Karar Verme</b></p>	<p>Daimler'i çevik ve dinamik bir organizasyona dönüştürmek için küresel organizasyonlarda yer alan karmaşık onay ve karar verme süreçlerinin yok edilmesi gerekmektedir. Bu alınan kararların hızını arttırırken aynı zamanda da çalışanların motivasyonunu arttırır ve güven kültürünün oluşturulmasını sağlar.</p>
 <p><b>En Uygun Kişiler ile Daimler Başarı Yolu</b></p>	<p>Doğru pozisyonda, doğru zamanda, doğru kişinin çalışması fark yaratır. Bunu sağlamak için uzman ve yöneticilere doğru iş platformu, geçici liderlik atamaları ve kişisel kariyer planlaması sağlanmalıdır.</p>	 <p><b>Kuluçka Makinası</b></p>	<p>"Fikir Kuluçka Makinası" Daimler'in uzun vadeli inovasyon (yenilenme) başarısını ve rekabetçiliğini geliştirecektir. Kitlesel geliştirme platformu (küçük fikirlerin bir araya gelerek büyük fikirleri oluşturması) sayesinde Daimler genelinde yeni fikir yaratma ve projelere öncülük etme ruhunu oluşturulması teşvik edilecektir. Bu inovasyon platformu teşvik ruhunu arttırarak inovasyon için şart olan deneme - yanılma ortamını da yaratır.</p>

**Abb. 11:** Ezber Bozanlar (Game Changer) auf Türkisch übersetzt

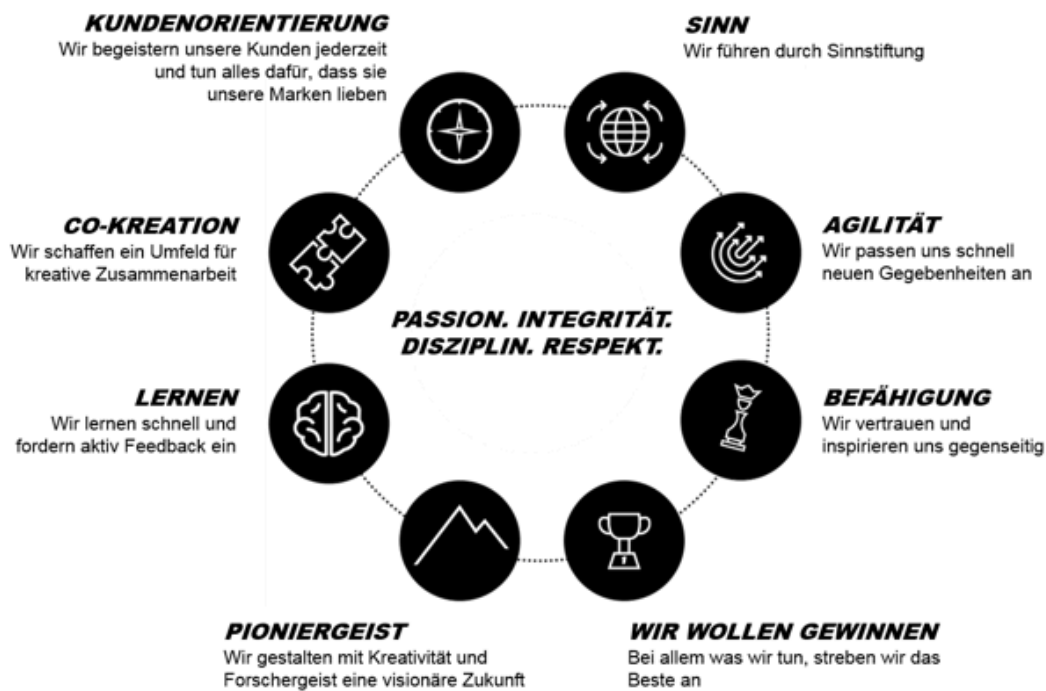
Kurze Einführung in die 8 Game Changer:

„Die acht Game Changer sind Veränderungsinitiativen, mit denen die Richtung der Kulturveränderung deutlich wird. Es sind vor allem Abläufe und Prozesse, die gezielt Strukturen verändern, hinterfragen oder aufbrechen, um die neue Führungskultur zu ermöglichen und zu unterstützen. Es geht z.B. darum, Entscheidungen zu vereinfachen, Feedback und Kommunikation zu verbessern, sich schneller an Veränderungen anzupassen, digitaler zu denken, Systeme zu erneuern, Innovationen noch konsequenter zu fördern, Teamarbeit zu belohnen und vieles mehr.“

1. **Feedback-Kultur:** Förderung einer direkten, ehrlichen und vertrauenswürdigen Feedback-Kultur zur Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung.
2. **Performance Management:** Dazu wägt man Leistung und Verhalten ab und be-

wertet sie in fairen, transparenten und intuitiven Prozessen; man weiß, dass kollektive Ergebnisse wie Teamarbeit oder individuelle Ergebnisse wie Führung bewerten.

3. **Führungsrolle & Führungsentwicklung:** Befähigung der gegenwärtigen und künftigen Führungskräfte zur Anpassung ihres Führungsverhaltens, um den erforderlichen Wandel einzuleiten.
4. **Best-Fit Daimler Entwicklungswege:** Zielt darauf ab, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit in die richtige Position zu bringen.
5. **Digitale Transformation:** Die disruptiven Transformer, die Daimler zur Nummer Eins in punkto digitaler Arbeitsplätze in der Mobilitätsbranche machen wollen, indem sie Führungskräfte und Mitarbeiter befähigen, die digitale Transformation in Gang zu setzen.
6. **SWARM Organisation:** Um die wettbewerbliche Dynamik von Daimler beizubehalten, zu forcieren und gegenüber neuen Playern wettbewerbsfähig zu bleiben, muss Daimler agiler werden, mehr neue Generation Y- und Z-Talente gewinnen und schneller sein. 20% Schwarm-Organisation bei Daimler bis 2020
7. **Entscheidungsfindung:** Schaffung einer vertrauensbasierten, agilen und eigenverantwortlichen Entscheidungsfindungskultur bei Daimler.
8. **Gründerwerkstatt:** Anschließend werden diese Ideen in einem schnellen Inkubationsprozess zu einem neuen Produkt, Feature oder umfassenden Geschäftsmodell entwickelt. Dadurch stellt man die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Daimler und das langfristige Engagement unserer Mitarbeiter sicher.



**Abb. 12:** Leadership 2020 die Führungsprinzipien<sup>155</sup>

### 3.4. Zur Durchführung der Interviewreihe

Die Kontakte zu den Probanden, welche alle Mitarbeiter von Mercedes-Benz Turkey waren, wurden erstmals im Jahre 2017 durchgeführt. Während eines zweimonatigen Aufenthalts bei Mercedes-Benz Turkey wurde eine kleine Anzahl an Probanden ausgesucht und dank ihrer Networks und netter Gespräche mit anderen Mitarbeitern im Betrieb erweitert. Die Interviews fanden im zeitlichen Rahmen von Januar 2019 bis April 2019 statt und wurden im direkten Anschluss transkribiert und ausgewertet, dabei wurde alles mit Hilfe eines Aufnahmegerätes aufgezeichnet und wichtige Anmerkungen während des Interviews schriftlich festgehalten. Die Probanden wurden am Anfang des Gespräches darauf hingewiesen, dass das Interview aufgenommen wird, zudem wurden sie um Einwilligung gebeten. Diese Entscheidung wurde bewusst so getroffen, damit die

<sup>155</sup> Ebd.



Probanden sich sicherer und entspannter fühlen und der Augenkontakt und die volle Aufmerksamkeit ihnen gewidmet werden konnte – zur Zufriedenheit der Probanden, wie sie alle bestätigten. Sie hätten sich wie bei einem Kaffee-Treffen gefühlt, indem man sich über den Arbeitsalltag und speziell über den Kulturwandel im Unternehmen ausgetauscht hat.

### 3.4.1. Die Untersuchungsgruppe

Die elf befragten Probanden, davon fünf in Einzelinterviews und sechs in einem Gruppeninterview sind Mitarbeiter von Mercedes-Benz Turkey. Es sind vier Frauen und sieben Männer, türkischer und deutsch-türkischer Herkunft. Sie sind zwischen 25 und 45+ Jahren alt (Durchschnittsalter 35 Jahre) und arbeiten schon seit sieben Monaten bis 20 Jahren bei Mercedes-Benz Turkey (Durchschnittsdauer 10 Jahre). Jeder der Befragten kannte mehr oder weniger die LS2020-Initiative. Die Arbeit wurde Cross-functional durchgeführt, in dem die Probanden aus verschiedenen Abteilungen ausgewählt wurden, und zwar aus der Produktionshalle, Ar-Ge, Marketing, Vertrieb, HR und IT. Die Interviews fanden aufgrund des biculturellen Hintergrunds der Verfasserin dieser Arbeit auf deutsch, türkisch und ergänzt durch teilweise Code-Switchen<sup>156</sup> in englischer Sprache statt. Die Hälfte der Probanden beherrschten die deutsche Sprache fließend, aber auf Wunsch der Probanden fanden die Gespräche vorwiegend auf Türkisch statt. Bei der türkisch-deutschen Probandin wurde das Interview in deutscher Sprache durchgeführt. Alle türkisch geführten Interviews wurden dann von der Verfasserin eigenständig ins Deutsche übersetzt (siehe Anhang).

---

<sup>156</sup> Unter Code-Switching, Sprachenwechsel versteht man dies: Mehrsprachige wechseln manchmal mitten im Gespräch, sogar mitten in einer Äußerung die Sprache: vom Türkischen ins Deutsche, vom Englischen zum Französischen, vom Guarani zum Spanischen. Weniger auffällig sind Wechsel zwischen Dialekt und Hochsprache, zwischen Wissenschaftssprache und Umgangssprache. Verfügbar unter <http://home.edo.tu-dortmund.de/~hoffmann/ABC/Mischen.html>, Zugriff am 01.07.2019, um 19:33h

### 3.4.2. Ablauf der Befragung

Ort und Zeit der Befragung entschieden in allen Fällen die Interviewpartner, um eine möglichst entspannte und vertraute Gesprächssituation zu schaffen. Die Gespräche dauerten zwischen ca. 50 Minuten bis hinzu über zwei Stunden. Diese wurden aufgenommen und anschließend selektiv und glatt transkribiert. In allen Interviews erfolgte eine möglichst vollständige und wortgetreue Mitschrift der Unterhaltung. Die Transkriptionen und Mitschriften aller Interviews bilden die Grundlage der späteren Auswertung. Zu Beginn des Gesprächs wurden die befragten Probanden über Intention und Inhalt der Interviewreihe sowie den Rahmen der Gesamtarbeit informiert. Die angebotene Anonymität wurde von allen Probanden akzeptiert. Sämtliche Interviews wurden von der Verfasserin eigenständig durchgeführt, protokolliert und transkribiert, sodass der Gesamtkontext der Erhebung bei der Auswertung stets Berücksichtigung fand. Die Ergebnisse der Recherchearbeit und Forschung des Kulturwandels, mit den Herausforderungen im HR-, Vertriebs- und Produktionswerk, sind den Führungskräften vorgestellt und diskutiert worden.

### 3.5. Forschungsergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden in Einzelgesprächen die Probanden zu den in Kapitel 3.1. dargestellten Fragen befragt. Die Interviews entstanden im Zeitraum von Januar 2019 bis April 2019. Zu Beginn eines Gesprächs wies die Autorin als Interviewerin, die Probanden nachdrücklich darauf hin, ausschließlich über ihre individuellen Erfahrungen zu berichten, um übernommene Verallgemeinerungen zu vermeiden. Die Ergebnisse der Befragungen werden verglichen und erörtert unter der Berücksichtigung der vorgenommenen Unterteilung: Nach Verständnisfragen über den Leadership 2020 und durch die Verwendung der Kommunikationskanäle wurden in der Umsetzung, Beachtung und den daraus entstehenden Herausforderungen und Verbesserungsvorschlägen der 8 Game Changer nähere Fragen gestellt, des Weiteren kam die Frage zur Beachtung der Kultur des Tochterunternehmens. Während des Transferprozesses wurde schließlich gefragt, wo sich laut der Change Kurve von Ross-Kübler das Unternehmen befindet. Hierbei werden einige als relevant angesehene Aussagen über den Kulturwandel und Transfer, der implementiert werden soll, angeführt. Das ist das unternehmenskulturelle Instrument, nämlich die

8-Game Changer von Daimler an die Tochterunternehmen MBT, das präsentiert und beispielhaft mit Zitaten der Probanden belegt wird. Dabei lag der Fokus auf der Rezeption des Transfers und der Implementierung des unternehmenskulturellen Instruments, die 8-Game Changer.

### 3.5.1. Erster Analyse-Schritt

Unter dem Titel „Leadership 2020“ beschäftigt sich Daimler seit Januar 2016 mit der Entwicklung und Umsetzung eines konzernweiten Kulturwandels. Im Fokus steht die Veränderung in acht Bereichen zusammengefasst in sogenannte „Game-Changer“. Vor allem mit dem Ziel, eine innovative Umgebung im Unternehmen zu fördern und den Erfolg Daimlers auch in Zukunft zu sichern. Es ist danach gefragt worden, wie die transferierten Unternehmenspraktiken seitens der türkischen Mitarbeiter und Führungskräfte rezipiert werden, dabei liegt der Fokus auf dem Verständnis und der „Anwendbarkeit“ im neuen Kontext. Die Probanden haben vom Social Intranet-Benachrichtigungen erhalten und auch per E-Mail Informationen über den Leadership 2020 Kulturwandel von Daimler zugesandt bekommen.

Da viele aus ökonomischen, privaten Gründen oder zu hohem Arbeitsaufwand und durch die Top-down Strategie von Daimler bei der Verbreitung des Kulturwandels nicht an den Workshops in Ulm oder im Headquarter Stuttgart teilnehmen konnten, wobei auch verständlicherweise begrenzte Kontingente vorhanden waren, wurde parallel dazu vieles Online zur Verfügung gestellt, seien es Online Videos, Workshops, Bilder, Dokumente und Präsentationen. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter auch von den Game Changer Ambassadors<sup>157</sup> benachrichtigt. Immer wieder wird es in den Veranstaltungen, wie in der Mitarbeiterversammlung, in Meetings darüber berichtet, es werden zum größten Teil Seminare veranstaltet und Coachings gegeben.

---

<sup>157</sup> LS2020 Freiwillige Experten, die die Mitarbeiter über die Themen und den aktuellen -Stand des Kulturwandels und Projekte informieren.

### 3.5.1.1. Verständnis und Vermittlung

Vom Headquarter wurde ein LS2020<sup>158</sup> Bus<sup>159</sup> geschickt, in dem die Ambassadors den ganzen Kulturwandel mit ihren Prinzipien und die Game Changer vortrugen.<sup>160</sup> Zu beachten ist dabei, dass die Beschäftigten einem hohen Arbeitsdruck ausgesetzt sind mit dem damit verbundenen Zeitmangel, um andere Aktivitäten verfolgen zu können. Die Probandin II beschrieb den momentanen Wissensstand und das Verständnis über die Wichtigkeit des Kulturwandels der Mitarbeiter als etwas nachhängend, ausgenommen davon seien die HR Businesspartner und Ambassadors. Über die Vermittlung der Informationen berichtete sie, dass die gesendeten e-mails nicht priorisiert werden, wenn es einen nicht betrifft. und unter Kollegen wird darüber kaum gesprochen wird.

Anders stellt Proband III (Führungskraft) dar, dass sie sich sehr intensiv damit auseinandersetzten und anfangs am Change Leadership 2020 Kick-off Treffen, sowie an Workshops und Online-Telefon-Konferenzen teilnahmen und den Wandel mitgestalteten. Das Endresultat hierbei war nach zweimonatiger Arbeit, dass die Themen für einen Kulturwandel im Betrieb mit den Teilnehmern erstellt wurden.

Die Resultate der acht Gruppen waren sich sehr ähnlich. Der Vorstand hat auch nichts verändert, es direkt akzeptiert und angenommen. Diese wurden betitelt und als Paket zusammengestellt, daraus wurden dann Game-Changer und die Prinzipien. Zetsche hat bemerkt, dass es eine Veränderung geben musste und ist nach Amerika gereist. Danach hat er die Firmen dafür beauftragt. Bei diesem Projekt waren alle gleich und man hat hierarchieunabhängig gearbeitet. Daraufhin wurden die Game-Changer entwickelt und die Konzepte erstellt und angefangen, diese im Unternehmen zu integrieren.

Ganz anders stellt ein junger Proband, der noch nicht lange im Unternehmen ist, die Einführung der LS2020 dar. Er nennt persönliche Gründe und Träume (Interview V), wie die Mail über den LS2020 Bus sein Interesse geweckt hat:

---

<sup>158</sup> Im Anhang ist ein Bild als Anschauungsmaterial vorhanden.

<sup>159</sup> Im Anhang befindet ein Foto

<sup>160</sup> Siehe den Vortragsplan der LS2020

Da ein bemalter Bus kommen wird, welcher schon in Ulm und Mannheim gesehen und an 34 Veranstaltungen, in acht Ländern präsentiert wurde. Des Weiteren möchten sie, dass Mercedes sich erweitert und erfolgreicher wird, da wir nicht von irgendeiner Automarke reden, sondern von Mercedes, welcher Traum von jedem ist, es ist die Marke der Perfektion. Man möchte auch seinen Beitrag dazu leisten und dann habe ich mir die Frage gestellt, ob ich auch am Wandel teilnehmen kann, da es auch junge Köpfe benötigt. Diese sollten auch im Vordergrund sein. Ich war mir nicht ganz sicher halt, auf Grund meiner Schüchternheit, bin ich etwas in Verlegenheit gekommen.

Die beiden Probanden (III & V), eine Führungskraft und ein junger Mitarbeiter, der seit sieben Monaten im Betrieb ist, waren der Überzeugung, dass es nicht nur in der Absicht des Unternehmens liegen kann Input und Mitarbeiterentwicklung zu gewährleisten, sondern als Individuum die Eigeninitiative eine große Rolle spielt, um den Kulturwandel zu forcieren und sich eigenständig zu informieren, da die Kanäle jedem offenstehen.

Bemerkenswert war, den Cultural Change in der Produktionshalle Hoşdere zu verfolgen. Da mit einem der Punkte, dem Game Changer *Swarm* und deren Projekt *Swarm@Hoşdere*, die Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessert und als gesamtes Ziel die LS2020 Initiative implementiert werden sollte. Viele sollten sich damit auseinandersetzen, um die Game Changer in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Ergänzend dazu kam die Ansicht des damaligen Expatriate (Proband III), der Führungskraft, die bereits im Ausland in der Vergangenheit den Wechsel mitverfolgt hatte. Dabei wurden in kleinen Gruppen Projekte bearbeitet, die zu Verbesserungen in den Bereichen, wie PEP<sup>161</sup> oder Incubator. Innovatives Denken wurde ins Leben gerufen im Best Fit Prozess und die Home-Office Tage wurden erhöht. Somit waren schon schnelle und erfolgreiche Schritte in den Wandel gestartet worden. Ein weiterer Aspekt dazu war, dass der Wandel nicht nur in der Absicht des Unternehmens liegen kann, sondern die Eigeninitiative der Mitarbeiter ebenfalls eine große Rolle spielt.

Dem entsprechend wurde die Führungskraft (Proband III) explizit auf die Game Changer angesprochen, wobei sie auch bei der Erstellung mitgewirkt hatte. Sie erklärte, dass sie

---

<sup>161</sup> Professional experience program

Pakete erarbeitet haben und nicht alles in diesen Paketen implementiert werden sollte, sondern erst einmal die für das Unternehmen relevant sind, Priorität haben sollten. Diese wurden in MBT zunächst auf drei Punkte eingeschränkt, die Vorrang haben: *Feedback Kultur, Digitalisierung und die Entscheidungsfindung*.

In der Gruppendiskussion wurde mit dem Beispiel des Swarm beschrieben, warum es zu Schwierigkeiten kam, seien es die von der Muttergesellschaft erteilten Informationen und Rahmenbedingungen, die Sprachkenntnisproblematik oder die Hierarchieebenen, die zu Problemen führten. Dies waren institutionelle Aspekte, ergänzend dazu wurden die kulturell-gesellschaftlichen Gesichtspunkte erwähnt, da der Theorieteil seinen Ausgangspunkt leider nicht in der Praxis hat und somit vieles nochmal eigenständig erarbeitet werden müsste, welches zeitaufwendig neben dem Alltagsgeschäft sei und weshalb viele freiwillige Teilnehmer wieder aufhörten das Projekt zu unterstützen. Dann arbeitete die eine Hälfte der Mitarbeiter weiterhin nach dem alten System, während die andere in Swarm z.B. flachen Hierarchien arbeitete, was zu Verwirrungen führte:

Viele haben immer noch kein Wissen über Swarm und deren Mentalität und Gespür, dabei müssen es noch sehr viele kennenlernen. In deren Auge hast du von deren Zeit verbraucht, aber, wenn man es näher betrachtet, haben unsere Projekte die Mitarbeiter-Motivation erhöht und dies würde sich im Positiven auswirken. Dies ist ein Zukunftsverdienst, welches sich in der Zukunft rentieren wird.

Die ersten Dokumente, die vom Headquarter/Global an die Mitarbeiter gesendet werden, sind in deutscher oder englischer Sprache verfasst. Darüber beschwerten sich insbesondere die Blue-Collar Mitarbeiter, auch wenn die Voraussetzung bei Daimler die Beherrschung der englischen und deutschen Sprache ist, was mehrmals in der Gruppendiskussion thematisiert wurde. Proband I aus der Ar-Ge<sup>162</sup> Abteilung hatte Vorschläge diesbezüglich. Er fand, die Informationsvermittlung solle standortgerecht ablaufen mit dem Gebrauch der Landessprache, wie etwa bei MBT in Istanbul auf türkisch und in Brasilien auf portugiesisch.

---

<sup>162</sup> Arbeitsgemeinschaft

Ein Teilnehmer der Gruppendiskussion, der seit 20 Jahren bei Daimler arbeitet, führt ein Praxisbeispiel an:

Beispielweise erhielten wir Informationen zu einem Projekt und daran sollten wir auch teilnehmen. Dies war aber auf Deutsch und ich kann kein Deutsch. Naja nach einigen Tagen ist wurde es auf Englisch gesendet, aber nach mir müsste es auf Türkisch sein, also in meiner Muttersprache. Deshalb werden sie es jetzt nochmal auf Türkisch verfassen und es nochmal senden. Also ich habe es gemacht und dann?! Viele haben auf gelesen/verstanden gedrückt und es abgesendet. [...]Dies ist z.B. ein Deutschland abhängiges Problem, dies kommt nicht von uns.

Erkennbar ist außerdem, dass im Mitarbeiterportal Social Intranet die Recherchetätigkeit sehr gering waren. Nur wenige beteiligten sich von MBT bzw. kommentierten das Geschehen. Auch die Befragungen ergaben, dass Texte zur Umsetzung nicht gelesen wurden, was Führungskraft Proband III bestätigt. Er begründet dies jedoch mit Wissensmangel und dass die Mitarbeiter sich noch keine richtige Meinung darüber angeeignet hatten, was andererseits kulturell bedingt erklärt werden konnte. Die Begründung der Gruppe dazu war wieder die Sprachbarriere, dies hindere die Mitarbeiter aktiver im sozialen Netzwerk aktiv zu sein.

Zuletzt wurden noch unternehmenskulturelle und gesellschaftliche Problematiken in der Gruppendiskussion aufgegriffen zur Erklärung der Nicht-Teilnahme an den globalen Foren im Social Intranet bezüglich der Thematik des Kulturwandels. Die Anonymität sei gefährdet, wenn man in der Landessprache schreiben würde, was man als „Gesellschaftsdruck“ bezeichnete.

Des Weiteren ist es generell Kultur abhängig, dass stimmt schon, aber auch die Befürchtung, was wohl die Führungskräfte und Andere sagen werden oder der deutsche Manager dazu etwas Verkehrtes kommentiert. Du wirst wie „big brother“ verfolgt, überwacht und dies könnte Folgen mit sich bringen. Ich finde nicht, dass es direkt mit den Managern zu tun hat, es hat eher mit den inneren Dynamiken der türkischen Gesellschaft eine Verbindung. Also wenn sie so etwas tun, wird es dazu kommen das von unterster und oberster Ebene die Leute über sie reden werden und dies führt zu Passivität der Menschen - automatischer Stopp!

Bei Nachfragen wegen kultureller Kontexte der Mutter- und Tochterunternehmen waren sich die MBT Mitarbeiter einig, dass die Deutschen nicht offen für Neues sind und gerne in ihrer Komfortzone leben. Es wurde argumentiert, sie seien „unbeweglicher“. Das Prinzip der Arbeit in Deutschland besteht im Allgemeinen darin, nicht aus dem von ihnen definierten Rahmen hinaus zu arbeiten, jedoch in der Türkei ist es in der Tat genau das

Gegenteil, es werden mehr andere Aufgaben übernommen, als seinen eigenen Tätigkeiten nachzugehen, war die Erklärung der ersten Befragten.

Beide Unternehmen sind durch die Bürokratie der in Deutschland ansässigen Muttergesellschaft und die ebenfalls strikte Hierarchie gekennzeichnet. Daher wird ein Wandel für die Mitarbeiterzufriedenheit und Entwicklung, Wachstum und Erfolg der Firma als notwendig angesehen. Einer der Punkte, die Bürokratie betreffend, war die standartisierte Liste der Geschenke für Mitarbeiter, so Probandin in Interview IV.

Ein weiterer Aspekt kam von der deutsch-türkischen Probandin (Interview II), die expatriierte Betreuung bei MBT managt, sie war der Meinung, dass die Game Changer sehr Deutschland zentriert waren und äußert sich mit dem folgenden Zitat:

Es sind halt viele Sachen und sehr Deutschland bezogen, also die ganzen Ziele die man sich setzt. *Feedback Kultur* ist Deutschland spezifisch, „yani“<sup>163</sup> Feedback Kultur bedeutet ja, dass man sowohl positives und negatives Feedback geben kann. Das kannst du in Deutschland machen jeder weiß da, dass man das nicht persönlich nehmen muss. Auf die gleiche Art und Weise kannst du den Mitarbeitern hier nicht zumuten, dass wird eher durch die Blume gesagt. Das ist das, was mir damals aufgefallen ist, als ich hier angefangen habe zu arbeiten (vorher in Deutschland gewesen). Hat sie sich finde ich inzwischen etwas verändert, aber trotzdem ist man vorsichtig mit negativem Feedback hier. Weil man es sehr gerne sehr persönlich nimmt. Es hat eher mit der türkischen Kultur was zu tun[.]Umgekehrt, dass die Mitarbeiter an die Führungskräfte Feedback geben, ist die Türkei noch ein wenig weitentfernt. Trotz 360 Grad Feedback, Tools oder Apps ist schwieriger hier und es braucht etwas Zeit.

Bei der Nachfrage, ob Verbesserungsvorschläge bezüglich der Wissensvermittlung und dem Kommunikationsverständnis da seien, wurde eher auf die menschliche Kommunikation eingegangen, wie der erste Proband vorschlägt: „Es könnte ein Komitee aus den Vorstandsmitgliedern geben. Und von den bereits abgeschlossenen Projekten sollten Berichte erstellt werden, die für jeden zugänglich sind für die Nachahmung in der Praxis“.

---

<sup>163</sup> „Yani“ ist ein türkisches Wort und bedeutet so viel wie: Mit anderen Worten; nämlich, das heißt; (<https://de.pons.com/übersetzung/türkisch-deutsch/yani>; Zugriff am 25.06.2019 um 21:55h) und wird gerne als Lückenfüller verwendet und da dieses Interview bilingual verlaufen ist, also deutsch-türkisch und mit Code-Switchings wurden die türkischen Begrifflichkeiten auch mit transkribiert und werden als Fußnoten meinerseits sinngemäß übersetzt.



Des Weiteren kam der Vorschlag, dass die HR für jede Abteilung kurze Meetings organisieren, welche nur eine halbe Stunde dauern sollten, um alle Informationen für jeden zu aktualisieren. Dabei waren die bereits schon stattgefundenen Präsentationen, die von der HR Abteilung auf Türkisch gehalten und die Begrifflichkeiten in Englisch, welche aus dem Headquarter/Global<sup>164</sup>, also dem Stammsitz in Stuttgart, festgelegt wurden. Probandin IV war der Meinung, dass Deutschland weiter im Kulturwandel ist als die Türkei und Unwissen über die LS2020 Initiative herrscht. Dies führt zu Widerstand und Unglaubwürdigkeit bei den Führungskräften und Mitarbeitern. Mit dem Wissen kommen auch die Erkenntnisse und damit die Akzeptanz, den Wandel zu verstehen und somit zu integrieren, gelungen war dies am besten mit den Erfahrungen durch die Workshopbesuche der Führungskraft in Deutschland. Diese war sehr aufgeschlossen und positiver eingestellt dem Wandel gegenüber als vorher und angetan von der Gastfreundschaft der Muttergesellschaft. Sie ist der Meinung, dass seit einem Jahr viele Mitarbeiter über den Wandel Bescheid wissen und auf jeden Fall alle Führungskräfte darüber Kenntnis haben. Darüberhinaus war ihre Empfehlung, dass Aktivität über den Wissenstransfer der Game Changer und Prinzipien aktiv in den nächsten Jahren unternommen werden müssen, um diese nicht in Vergessenheit zu geraten zu lassen.

Wie bereits in dem Theorieteil im Change Management die Wichtigkeit der Kommunikation betont wurde, waren sich die Probanden hierbei in der Praxis dieser Notwendigkeit bewusst. Das Zitat stammt von einem Ambassador (Proband V), der bei dem LS2020 Busprojekt<sup>165</sup> freiwillig unterstützte und Mitarbeiter über den Wandel, die Prinzipien und Game Changer informierte, er gewann folgende Erfahrungen dadurch:

Man muss sie überzeugen, aber vorab sollte man dies selber erst sein sie müssen ihre Stellung klar kennzeichnen. Sie müssen sie auf irgendeine Art und Weise beeinflussen. Am Ende war es sodass ich jeden Tag im Bus Präsentationen gehalten habe. Ein Tag habe ich sogar Überstunden gemacht, habe ein Freund von mir gesehen der stand immer noch vor dem Bus und

---

<sup>164</sup> Im Mitarbeiterportal Social Intranet der Daimler gibt es für MBT ein Forum und eine für das Global, wobei der Headquarter in Stuttgart gemeint ist.

<sup>165</sup> Im Anhang s. S197-198. sind Bilder für ein besseres Verständnis eingefügt worden.

hat alleine noch Präsentationen gehalten, die anderen gehen natürlich, sie sind verheiratet oder haben Kinder und somit Verpflichtungen. Ich bin ledig, somit habe ich keine Verantwortung zu Hause und jemand, der mich erwartet, [...] Während es eine solche Veranstaltung gibt, nehmen wir an ich halte weitere drei Präsentationen, dann könnte ich mich weiterentwickeln oder weiter Mitarbeiter inspirieren. Einerseits wollte ich meinem Freund/Kollegen dort unterstützen, schließlich ist dies Teamarbeit.

Der Interviewpartner zieht einen Vergleich, wie das Bildungssystem und Arbeitsleben zwischen den beiden Kulturen ist, da er auch in Deutschland eine Zeitlang gelebt hat und jetzt bei MBT in einem deutschen Unternehmen tätig ist. Nach seinen Auffassungen, ist es enorm wichtig in der Türkei weitere Fremdsprachen zu beherrschen, da sonst keine guten Arbeitsplätze zugeteilt würden, außer man habe Networks.

Im Vergleich werden die Vorurteile und Klischees über „die Deutschen“ nochmal unbewusst aufgezählt und dann erst durch Erfahrung bewertet, sei es deren Disziplin oder die Sprache. Proband V achtet ganz besonders auf seinen Sprachgebrauch, wenn er mit seinen deutschen Vorgesetzten kommuniziert. Damit möchte er Missverständnissen vorbeugen und nicht den Schein erwecken, dass seine Deutschkenntnisse schlecht wären. Seine Vorgesetzten beruhigten ihn wegen seiner Sprachkenntnisse und betonten, dass er eben kein Muttersprachler sei, sie waren stets hilfsbereit, aber bei zu viel altklug bei der Arbeit, was ebenfalls nicht von Proband V toleriert wurde. Dabei werden nicht nur die Unterschiede der beiden Kulturkreise abgeleitet, sondern auch wobei sie sich ergänzen können;

Wir sind uns der Kraft in uns nicht wirklich bewusst. Alles was Deutschland als Probleme hat, ist hier vorhanden, eine junge Bevölkerung. Und alle sind qualifiziert, man muss auch hier qualifiziert sein um Arbeit zu finden. [...] Die Situation ist so im Magen des Löwen<sup>166</sup>, also emigrieren sie ins Ausland. Dort hatte ich die Gelegenheit mich mit Freunden zu unterhalten. Für die Türkei gilt dies auch. Die Arbeitgeber wissen nicht mehr von was sie genau die Menschen eliminieren sollen.

Probandin II ergänzte hierbei einen weiteren Aspekt, den demografischen Wandel und die mit sich bringenden Managementveränderungen außerhalb des Kulturwandels von Daimler, sie ist der Meinung, dass sich die Game Changer auch in MBT einbürgern

---

<sup>166</sup> Türkische Redewendung und bedeutet sinngemäß, so wie Geld wächst nicht auf Bäumen

werden, jedoch dies etwa 15 Jahre benötigt. Dies wird autonom geschehen mit dem Zuwachs von jüngeren Mitarbeitern. Da für die ältere Generation den Führungskräften gegenüber Feedback geben immer noch ein Tabu darstellt, welches sich nicht so schnell abbauen lässt. Jedoch ist sie auch der Ansicht, dass es stark führungskraftabhängig ist.

Die Probandin II hat sich dann zu den einzelnen Game Changern geäußert, dass die *Digitalisierung* einer der einfacheren ist, also konkreter darzustellen ist und eher bemerkt wird bei der Implementierung. Darüber hinaus hat sie durch die Unterhaltungen mit Kollegen aus Deutschland auch positives Feedback erhalten, dass alles zeitnah und zeitgleich geschieht mit Deutschland. Der Mitarbeiteraustausch und Wissenstransfer wird bewusst gefördert und mit dem *Best Fit* Game Changer mobilisiert, wie folgende Aussage über die Rahmenbedingungen, z.B. Sozialversicherungsabkommen zwischen den Auslandsniederlassungen nicht immer vorhanden sind, was Schwierigkeiten bei der Arbeitsgenehmigung verursacht, wie zwischen Brasilien und der Türkei, sodass eine Mitarbeitermobilisierung auf Grund dessen zum Scheitern verurteilt ist, da für diese Regelung auch keine extra Finanzen zur Verfügung gestellt werden bei einer Auslandsentsendung für einen längeren Aufenthalt.

Vom Verständnis her waren die Game Changer Feedback Kultur, Performance und Digitalisierung eindeutig gewesen für die Probandin II, bei den anderen jedoch müsste sie nochmal nachfragen, da sie ihr nicht so haften geblieben sind. Ihre Begründung dazu war, dass sie persönlich wenig damit zu tun hat. Die Antwort des Probanden III dagegen war, dass er es befürwortet hatte, wobei die drei Game Changer besonders betont und diese sind auch anscheinend angenommen sind von einigen Mitarbeitern.

### 3.5.1.2. Umsetzung

1. Wird das unterschiedliche Verständnis, der Entstehungs-, und Anwendungskontext als Herausforderung für den Implementierungserfolg angesehen?
  - 1.1 Wenn ja, welche Aspekte werden als problematisch erachtet?

Um diese Frage zu beantworten, machte Probandin II den Faktor des Erfolges des Changes von der „Kultur des Landes“ abhängig und unterstützte die Wichtigkeit der neuen Werte, insbesondere den Feedback Game Changer. Sie ist der Meinung, dass die Kommunikation in Deutschland ein wenig offener ist im Vergleich zur Türkei, z.B. dass Feedback geben in Deutschland als etwas Normales angesehen wird, in der Türkei jedoch als „*patavatsiylik*“<sup>167</sup> angesehen wird. In Deutschland wiederum wird so etwas nicht auf die persönliche Ebene getragen, sondern objektiv beredet werden können. In der Türkei wiederum ist dies ein sensibleres Thema.

Darüber hinaus verbindet sie dies mit dem Hierarchieverständnis in der Türkei und die Umsetzung in den Tochterunternehmen wird ebenfalls von deren nationaler und unternehmenskultureller Relation abhängig gemacht:

Deshalb finde ich diesen Game Changer hier besonders wichtig, da man Feedback geben kann ohne gekränkt zu sein. Wichtig ist für den Mitarbeiter negatives oder positives Feedback an den Führungskräften zu geben. Hier wird die Hierarchie ganz anders ausgelebt, nämlich viel strenger. Ist euch bestimmt auch schon aufgefallen. Deswegen denke ich, dass es ist sehr viel wichtiger wird, dass die LS2020 das nochmal ins Licht geführt hat, da ist schon sehr wichtig ist. Aufgrund der Globalisierung sind diese acht Werte schon sehr wichtig. Also in manchen Ländern mehr oder weniger umsetzbar, da jedes ein anderes Niveau hat aber, wenn man die gleiche Sprache sprechen möchte, daher finde ich es schon wertvoll diese umzusetzen.

Für diejenigen, die sich gerne anonym äußern möchten oder wie es bei MBT Mitarbeitern der Fall ist, nicht direkt kommunizieren möchten, hat Daimler eine App. entwickelt namens „Echo“, um sich dort anonym zu äußern. Der Führungskraft empfindet es als hilfreich, jedoch ist sie der Meinung, dass es die face-to face Kommunikation nicht ersetzen kann.

Trotz positiver Hoffnungen, dass die Feedback Kultur mit der Zeit implementiert werden kann, betrachtete ein Teilnehmer aus der Gruppendiskussion dies eher mit Skepsis, dass er keine Hoffnung darin habe, da es nicht zur Türkei passe oder je passen wird und diesen kulturellen Grund dafür erwähnt:

---

<sup>167</sup> Taktlosigkeit

Feedback Haltung ist durch Fehler machen erlernbar. In unserer Kultur wiederum wird es mit etwas Negativem konnotiert, wenn sie es durch Fehlermachen erklären. Und wenn sie es mit etwas Gutem in Verbindung setzten wird es wieder falsch interpretiert. Jetzt empfinden Sie beide Seiten als Negativ ne, welches aber Falsch ist. Denn hier wird es als „Schleimen“ angesehen, wenn Sie es positiv meinen und beim Negativen wird es Persönlich genommen.

Der Proband I äußerte sich zum Feedback Thema und teilte seine Erfahrungen aus der Ar-Ge Abteilung mit. Er war der Ansicht, dass dies, wie bereits erwähnt wurde, durch die Mitarbeiterbefragung alle sechs Monate vorher schon stattfand oder wie bei ihnen unregelmäßig wöchentlich, dies jedoch eindeutig nicht ausreichte, sich durch den Kulturwandel LS2020 strukturierter und geplanter durchzuarbeiten, welches auch von ihrer Führungskraft in die Tat umgesetzt wurde und jede Woche ein Meeting stattfindet.

Ein weiterer Punkt, den Proband I bemerkte, war der Unterschied zwischen der Arbeitsatmosphäre, also die sozialen Beziehungen in der Teamarbeit, aber auch das Familiäre in der Türkei und in Deutschland. Dabei vertritt der Proband III die Annahme, dass Deutschland individualisierter ist und Arbeit und Privatsphäre trennt. Die Türkei hingegen kollektiv sich orientiert und sich nach einem Zugehörigkeitsgefühl sehnt:

Wenn wir die sozialen Beziehungen als Kulturbasis annehmen, sind sie in Deutschland auf dem Arbeitsplatz höfliche und nette Menschen. Aber überwiegend in der deutschen Kultur trennt man Arbeitskollegen und private Freunde voneinander. Deshalb trifft man sich auch außerhalb der Arbeitszeiten im Privaten nicht. Sogas gibt es in deren Kultur nicht, sie sind individueller gestrickt im Gegensatz zu uns. Eee wenn man betrachtet sind Sie sogar in der Familie sehr individuell, sie selber haben einzelne Hobbys, deren Partner andere, die Kinder wiederum andere. Die Deutschen haben kein Bedürfnis auf Zusammengehörigkeit. Ich sehe sie im generellen eher individuell geprägt. Das ist bei der Arbeit dann auch so, auf dem Arbeitsplatz hat jeder seine eigene Verantwortung zu tragen und keiner geht darüber hinaus. Sie helfen sich natürlich gegenseitig ee aber ich finde das ist in unserer Kultur denn noch sehr anders ist, bei uns ist die Zusammengehörigkeit eher im Vordergrund. Ee lassen sie mich es so erklären, z.B. ich habe sehr viel zu tun, dann frage ich einen Kollegen/Freund ob wir es gemeinsam erledigen können, damit es schneller abgearbeitet wird. Sogas eee so eine Möglichkeit haben wir in der Türkei. Z.B. wenn wir an einem Wochenende an einem Projekt Engpass haben und um Hilfe bitten, wird es nicht negativ aufgenommen, aber in Deutschland z.B. wird es als deine Verantwortung angenommen, die du selbständig planen musst und einhalten solltest. Deshalb können wir sagen, dass es hier „agile“ das ganze abläuft.

Ergänzend dazu sieht der jüngere Proband zwei getrennte Kulturen, wie z.B., dass die deutschen Mitarbiter sich von ihrer Arbeit distanzieren können, sie identifizieren sich

nicht damit. Darüber hinaus vermerkt Proband V, dass sie effektiv arbeiten und dem entsprechend auch pünktlich Feierabend machen:

In der Türkei dahingegen, baut man Zwischenpausen ein und überlegt sich, wie man noch verbessern könnte, opfert von seiner Freizeit und Kraft, um es einzigartig zu machen und identifiziert sich damit und es wird ein Teil von dem, es repräsentiert deine Initialen und Persönlichkeit. Die Arbeit wird viel mehr respektiert und geschätzt.

Damit ist die emotionale Verbundenheit gemeint. In der Tat kommt man in den Interviews immer wieder zu dem Schluss, dass die emotionalen Bedingungen sehr stark und wichtig sind in der Türkei, spezifisch bei den MBT Probanden. Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind enorm wichtig, es werden emotionale Bindungen zum Geschäft und zu den Menschen hergestellt.

Ein weiterer Aspekt wurde von Probandin IV, die mit den Blue-collar Mitarbeitern zusammenarbeitet, aus ihrer Sicht als Ingenieurin ergänzt. Sie meint, dass es die Kommunikation und die Sichtweisen zwischen den Mitarbeitern verbessert hat, welches einen positiven Einfluss auf die Kundenwünsche hatte. Der kurzfristig beschäftigte, jüngere Proband, welcher aktiv die LS2020 Initiative unterstützt, war wiederum der Überzeugung, dass es kaum Probleme geben wird während der Implementierung seitens der MBT Mitarbeiter.

In der Gruppendiskussion wurden viele Beispiele über die Game Changer Swarm Organisation veranschaulicht, z.B., dass vieles nach Mercedes Prinzipien verlaufen ist bei dieser Arbeitsweise, obwohl es eher von den Mitgliedern gelenkt werden müsste - also betriebsgesteuert. Ergänzend erwähnt wurde, dass in der Firma ein dynamischer Wechsel der Besetzung der Arbeitsplätze dazu kam und dadurch die Umsetzung der Game Changer im Negativen betroffen war.

Des Weiteren hatte die Wirtschaftskrise Folgen derart, dass die Projektgelder gekürzt wurden. Dies führte zu einem Positionswechsel innerhalb des Betriebes. Diese Vorgänge hatten ebenfalls negative Auswirkungen für den Change, die unabhängig von den Mitarbeitern des Betriebes war.

Der Proband fand zudem, dass Projekte auch wegen der deutschen Bürokratie langsamer vorangingen, da viele Schritte und Rechte von dem Mutterunternehmen vorgeschrieben sind.

Danach wurden Probanden gebeten, falls Verbesserungsvorschläge vorhanden sind, dies bitte auch frei zu äußern. Hierbei wurde die Vermittlung von den Führungskräften oder Ambassadors, die den LS2020 Kulturwandel unterstützen, kritisiert. Proband III beschreibt:

Dies könnte der erste Schritt sein, es ins Leben zu rufen, jedoch mussten danach Aktivitäten folgen und geplant werden. Diese könnten Erarbeitungen sein, Impressionen oder bestimmte Messungen davon, wurde nicht gemacht. Wenn Sie in Verwaltung oder Marketing fragen würden was LS2020 ist, ist meine Vermutung, würden sie (Freunde) es mit Home-Office beantworten. Also zusätzliche Rechte für die Mitarbeiter, Sie werden aber keine Antworten, wie Mindset Veränderungen erhalten können. Ich bin der Meinung das viele unserer Mitarbeiter (in der Herstellung/Fabrik) haben im Größten Teil eine Idee über die Inhalte dieser Veränderung.

Ein junger Assistent, der die Führungskraft (Proband III) begleitete, gab die Sicht des aktiven Mitarbeiters folgendermaßen kund, dass sie durch Virsualisierung der 8-Game-Chnager mit neonfarbenen Postern Mitiberaufmerksamkeit erwecken und bemerkbar ist, dass die Mitarbeiter zumindest eine Vorstellung vom Kulturwandel bekommen haben, womit er natürlich noch nicht abgeschlossen ist.

[..] Wissensvermittlung war wichtig, aber welches viel wichtiger war, das von bottom-up eine Neugier Welle uns erreichte. So, dass die Sachbearbeiter und die blue collar Mitarbeiter gefragt haben, was genau passiert und die Neugier die bottom-up kam, wurde dann mit Informationsübertragung Top-down gestillt. Unsere Methode bestand nicht darin direkt hier nimmt es, da es die Neugier bottom-up war, wurde darauf reagiert und dem entsprechend dies angenommen und offen kommuniziert.

Daraufhin ging die Führungskraft (Proband III) auf die einzelnen Punkte, an denen intensiv gearbeitet wird und im Unternehmen Verbesserungen bringen sollte, ein. Dabei erwähnte sie zunächst das Führungsprinzip Lernkultur, wobei angefangen worden ist, dies in die Unternehmenskultur zu integrieren.

Wenn Sie mich fragen, welche Themen wir am meisten betonen, ist es die so genannte „learning culture“<sup>168</sup>. Früher wurden Fehler sehr konsequent bestraft. Dies wird jetzt ganz

---

<sup>168</sup> In den Interviews wurden des Öfteren auf drei Sprachen sich unterhalten, diese waren Türkisch, Deutsch und Englisch –die Begrifflichkeiten oder auch Wörter vermischten sich daher auch sehr. Auf Grund der Recherche wurden dies beibehalten und nur bei Bedarf übersetzt.

anders handgehabt, wenn Sie jetzt etwas Neues ausprobieren und dabei Fehler begehen, gibt es kein Problem, Hauptsache diese Fehler verbessern Ihren Weg zum Ziel. [...] Aber nehmen wir an, er entwickelt einen neuen Montage Apparat, wir sollten innovativer werden, es kann scheitern und zu Geldverlusten führen, ist aber kein Problem, da wir ein Ziel haben, nämlich unseren Status zu verbessern und es in einem erfolgreichen Punkt zu bringen. Auf dem Weg dorthin kann es zu Unfällen kommen, welches ok ist, aber unser eigentliches Ziel ist dort anzukommen.

Proband III setzte dabei die Umwandlung des Landes mit der Umsetzung in dem Betrieb gleich. Folgende Punkte hätten sich stark verbessert, jedoch so offen wie in Deutschland sei man noch nicht, da vieles zu persönlich aufgefasst wird bei einer Diskussion. Er geht auf die Umsetzung der gewünschten Verhaltensmuster in der Praxis bei MBT ein, wobei das Thema Kommunikation aufgegriffen wird und die Schwierigkeit in der Öffentlichkeit, mit den Mitarbeitern zu diskutieren, zu kommentieren und Feedback zu geben/nehmen. Er präsentiert folgende Lösung:

Wir diskutieren untereinander, einmal im Monat treffen wir uns mit einem Gruppenleiter, einer Abteilung und der Hierarchie. Ich präsentiere die wichtigsten Leistungsdaten dieses Monats, danach bewerten wir es zusammen und es gibt ein Part, wo wir diskutieren mit Fragen und Antworten. Aber es kommen keine Fragen, sobald wir drauf anfordern. Dann warten wir etwas und geben Ihnen Zeit, versuchen Ihnen Mut zu schenken. Dies haben wir auch als Problem auf uns aufgenommen. Am Ende, im Rahmen der digitalen Transformation hat Herr...eine Lösung gefunden, wir haben eine App entwickelt, wo die Fragen auf die Sights eingeleuchtet werden, man kann auch anonym stellen. Bei unserem ersten Versuch wurden vier Fragen gestellt, die wir auf die Wand gebeamt haben, danach kamen auch weitere Fragen. Daher können wir dies als ein „Ice-Breaker“ ansehen.

Proband III stellte die Türkei und Deutschland gegenüber und zitierte ein deutsches Sprichwort auf Deutsch und ergänzte, dass die türkische Bevölkerung noch zu schüchtern sei und Angst davor hat Fehler zu begehen. MBT wiederum möchte ein Arbeitsklima schaffen, wobei sich jeder bei seiner Ideenäußerung frei fühlen könnte, denn wie man es im Deutschen sagt: „Es gibt keine blöden Fragen, sondern blöde Antworten!“, so Proband III.

Ein weiterer Game Changer, der von den Probanden benannt wurden, war die Swarm Organisation als Arbeitsweise von Daimler verordnet. Die MBT hatte versucht, damit Projekte zu bearbeiten, daher gibt es sehr viele Beispiele bezüglich des Changes. Probandin IV war der Meinung, dass in der Anfangsphase ein toller Gruppen Synergie Effekt vorhanden war und es leider durch die Positionswechsel immer mehr abgenommen hat. Dass sie anfangs sehr unerfahren waren und vieles sehr schnell erarbeitet haben wollten



mit Firmen außerhalb, jedoch dies durch die Bürokratie und Hierarchie verlangsamt wurde. Dass sie ebenfalls als Pacemaker<sup>169</sup> auch vieles organisiert und geleitet hat, dadurch ist nicht alles freiwillig abgelaufen in dem Swarm Projekt, welches sie als Eigenkritik an sich selbst im Gespräch erwähnt hat. Um die Mitarbeiter Motivation zu verstärken, hat sie kleine Wettbewerbe organisiert und als Belohnung Essen mit den Führungskräften vereinbart, dies hat die Mitarbeiter angekurbelt das Projekt mit zu unterstützen.

In der Gruppendiskussion wurde über diesen Game Changer ebenfalls berichtet, nämlich über Erfahrungen, weil die Schwierigkeit darin bestand, sich nicht nur auf das eine zu fokussieren, sondern die Themen immer wieder wechselten. Dass anfangs das Bild der Swarm Gruppe sehr negativ war und sie sich sehr rasant beweisen mussten, da es neu für alle und auch ein Widerstand vorhanden war. Einer der wichtigsten Regeln der Swarm Organisation, freies Arbeiten als Bedingung, konnte daher nicht befolgt werden, man brauchte schnelle und konstruktive Resultate, um die Mitarbeiter zu überzeugen, sie beschrieben es mit dem englischen Begriff „Hidden agenda“. Oder dass sich trotz des flachen Hierarchien Prinzips, welches sich in der Swarm Cell gebildet hat, dies behindernd und verlangsamend wirkt. Und natürlich wieder:

Egal was wir machen, ist die Feedback Kultur das wobei wir immer schlecht sind. Ich denke, wir als Türken sind bei diesem Thema sehr schlecht. Wir sind also nicht offen für Kritik und auch nicht offen Kritik zu geben. Das türkische Volk mag es einfach nicht. Sogar ein Dank Mail wird als unnötig, Zeitverschwendung angesehen und kritisiert. Kein Feedback, keine Kritik, Keine Wertschätzung, nichts, ich wollte mich nur bedanken und das wird als Zeitverschwendung angesehen, wir denken zu sehr türkisch. Anfangs wurde der Echo App. genutzt, aber hat mit der Zeit abgenommen und wird nicht mehr aktiv verwendet. Aber weshalb ich es immer noch aktiv daran arbeite liegt daran, dass ich die Dinge verkehrt herum betrachte und es bei mir verbessern möchte.

---

<sup>169</sup> Dient als Katalysator/Coach und somit hat es eine Vermittlerrolle zwischen der Swarm Cell und Außenbereich, wie die Führungskräfte oder Kunden etc.

In der Swarm Organisation wird als ein Prinzip die *Agilität* beschrieben. Proband I hat sich dazu geäußert, dass die Türkei viel agiler sei und dieser Game Changer keine schwer implementierbaren Aspekte mit sich bringe, da es historisch betrachtet in der Natur liege:

Die agile Kultur ist der türkischen Kultur nicht sehr fremd, also da die Türken viel spontaner sind. Die können schneller agieren, dies hat wahrscheinlich mit unserer Vergangenheit was zu tun höchstwahrscheinlich. Ja, weiß nicht ganz, aber früher auf den Pferden hat man sehr schnell viele Gebiete erobert. Auf Grund dessen, wo manche Truppen langsam voranschritten, konnten unsere mit Schnelligkeit weite Strecken erreichen.

Dazu äußerte sich Proband V, der des Öfteren auf Grund seiner Abteilung in der Fabrikhalle in Hoşdere mit den deutschen Mitarbeitern zusammenarbeitete. Folgende kulturelle Auseinandersetzungen beobachten zu können, nämlich, dass die Deutschen präzise arbeiten, was er sehr schätzt, jedoch führt dies zur Verlangsamung und somit zu Chancenverpassung. Hierbei wird das Beispiel mit einem Tee Becher versucht zu erklären:

Es ist so kann ich damit Tee trinken, ja, dies erfüllt seinen Zweck, später kann man es mit Holz oder Metall ersetzen und ausbauen, wenn es sein muss, mit der Logik und Mentalität wird vorgegangen. Dies ist schön, wenn man es global betrachtet.“ Es ist das Motto von „Ready before Start“ Sache da. Ist schön dies zu sehen. In MBT kann dies der Fall sein, in anderen türkischen Firmen vielleicht eher weniger, aber in Deutschland wird erwartet das erst die Bedingungen stimmen um zu starten, in MBT ist dies nicht so. Die Deutschen würden erst einmal es sehen wollen, am besten als Simulation, damit man bevorstehende Fehler am besten im Voraus vermeidet. Für sie ist es richtig, für uns teilweise. Es gibt dann diese Türkische Art und Weise, mit der Karawanen Sache da.<sup>170</sup> Da wir ein bisschen von dieser Mentalität haben, denkt man hier lass uns anfangen, irgendwie wird das sich schon entwickeln, wir entscheiden uns dann später wie wir es machen werden. Bei uns läuft es anders, bei den Deutschen gibt es sowas nicht, soweit ich es bei den Deutschen beobachten konnte. Dort ist jeder systematisch, jeder weiß was er/sie zu tun hat. Für die war es ein wichtiger Faktor, da es die Entscheidungen im System verlangsamt und somit werden sie immer wieder die Letzten sein, wer das Pferd hat, hat Üsküdar schon überquert.<sup>171</sup> Es muss ein SAP App. integriert werden, wir haben damit angefangen, wird es irgendwann Probleme und Fehler anzeigen, ja aber haben wir es schon aktiviert das auch ja, in Deutschland ist es noch in der Pilotprojektphase.

---

<sup>170</sup> Damit ist das türkische Sprichwort: „kervan yolda düzülür“ (start before you are ready).

<sup>171</sup> Sinngemäß würde es bedeuten: „Den Brunnen zudecken, wenn das Kind hineingefallen ist.“

Proband I im AR-GE Bereich, hat Vergleiche zwischen den beiden Ländern hergestellt, wie etwa die Gemeinsamkeit, beide Länder vertreten ein Silo-Denkweise. Die Swarm Organisation steht im Gegensatz dazu und soll jeder in eigener Verantwortung arbeiten. Sie schotten sich nach außen ab, um eventuelle Fehler intern zu behalten und Verbreitung zu verhindern. Dies wird dann durch Swarm unterbrochen, da verschiene Positionen, Experten aus mehreren Departments verbindet und zum gemeinsamen Arbeiten verleitet. Ein schwierig zu bewältigender Punkt bei MBT bei der Swarm Organisation bestünde darin, so seine Vermutung, innerhalb der Swarm Hierarchie unabhängig Entscheidungen zu treffen.

Die Kommentare in der Gruppendiskussion über den Game Changer Swarm lauteten im Gegenteil dazu, dass es komplett gegen die Natur der Firma ist. Erstens empfinden sie, dass der Wechsel des Arbeitsstiles nicht von vielen Führungskräften akzeptiert wird und zweitens ist es sehr schwierig, solche Projekte parallel zur eigenen Arbeit zu führen. Dies muss ausgeglichener sein und die Sorgen der Mitarbeiter somit gemindert werden, das Problem ist nicht nur, das die Firma Lean-strukturiert ist. Des Weiteren ist das Arbeitstempo in MBT sehr hoch, sogar zu den Meetings sind Telefone und Laptops dabei, während sie zuhören werden E-Mails beantwortet, Präsentationen fertig gestellt, kurze Telefonate erledigt und dies muss alles parallel ablaufen, waren weitere Ergänzungen. Der positive Aspekt dabei ist, welches aus Sicht des Probanden III die türkische Kultur hervorragend bewältigt, die Verbundenheit, schnelle Handlungsfähigkeit und Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel. Andererseits wird der Game Changer Swarm nicht ganz als kategorisierbar angesehen, niemand findet so richtig Bezugspersonen (dazu Proband IV und die Gruppendiskussion), um sich daran zu wenden und somit zweifelt man an der Ehrlichkeit und Sympathie gegenüber dem Wandel. Dabei muss man Projekte veranstalten, die den „ungelenkigen“ Daimler wieder in Schwung bringen und nicht mit ein paar Projekten so als Vorzeige-Versuch scheitern und dann aufhören, war die mehrfache Meinung der Interviewten.

Die Probandin IV hat dies bezüglich nochmal betont, dass solche Veränderungen, wie Animationsaufklärung in der Firma etwas völlig Neues war. Dies wurde sogar als Benchmark von Deutschland aus gewollt. Die neue Mediennutzung, wie Instagram, Videos etc. hat für Verbreitung und Advertising des Kulturwandels einen enormen Einfluss in MBT,

auch wer was gemacht hat muss sichtbar gemacht werden, war dazu eine Ergänzung aus der Gruppendiskussion.

Ein weiteres kritisierendes Merkmal war die Sprachproblematik, die auch zu kulturellen Missverständnissen führte auf Grund der direkten Übersetzungen, was auch für die Verständnisfragen relevant war, wiederholt tritt es als Problem bei der Umsetzung auf. Proband III beschreibt die wenigen Kommentare und die geringe Teilnahme an dem Mitarbeiterportal über das Thema LS2020 als kulturell bedingt:

Sobald zu dem Thema etwas veröffentlicht wird im Intranet, bin ich interessiert an den und eher neugierig auf die Kommentare. Sie können es kommentieren und Rankings vergeben bis zu fünf Sternen. Wenn wir uns die Rankings über LS2020 Aussagen näher anschauen, liegt der Durchschnitt an verliehenen Sternen bei zweieinhalb selten steigt es auf drei, daran ist bemerkbar, dass es in der Organisation Widerstand gegen den Wandel herrscht. Lassen Sie mich es mit einem einfachen Beispiel veranschaulichen, im Allgemeinen wird die englische Sprache verwendet, wie das Wort Game Changer, pioneering spirit etc. und die ersten Verfassungen darüber sind auch auf Englisch. Dabei schaue ich nach unten auf die Kommentare und die deutschen Freunde schreiben sofort darunter, warum es auf Englisch ist, dass sie ja deshalb nichts verstehen können etc.

Bei der Swarm Thematik wurde der Begriff „Schwarm“ falsch interpretiert, da der Slogan lautet *„komm und werde ein Teil des Swarm.“* Aber dies wird in der Türkei falsch verstanden, da die Herdenpsychologie nicht innovativ und als flexibel verstanden wird, sondern im Gegenteil als etwas ohne Hinterfragung zu Befolgendes. Die Ambassador waren gezwungen, diesen Fauxpas zu berichtigen. Der Ambassador ergänzte als Erklärung, dass es hierbei um Herden mit eigenen Entscheidungen gehe bzw. viele zu einer besseren gemeinsamen Lösung kämen.

Proband III bemängelte die Darstellung der Game Changer und schlug vor, konkretere und somit verständlichere Beispiele zu liefern, die die Umsetzung anschaulicher gestalten. Dann wurden die Hierarchieebenen bei Daimler beschrieben, die dringend verändert werden müssten, da die neuen Bedingungen nicht angemessen seien. Daher auch die neue Game Changer Entscheidungsfindung und das Prinzip dazu *Empowerment*, um diesen Game Changer zu implementieren, dies wiederum verleiht Motivation, die den Kulturwandel beschleunigt:

Die Entscheidungsprozesse, bei uns gibt es Hierarchien, wie Sie es auch sehen. Von E2-E5 und die Entscheidungen verlaufen auch so, aber dass es so nicht richtig ist und in der

neuen Welt nicht richtig sein kann, wissen wir auch alle. Ich kann nur durch mein Verhalten Mut verleihen. Wir können nur bei bestimmten technischen/strukturellen Themen entscheiden, aber so viel Fachwissen wie der Experte haben wir nicht. [...] Wenn ich Experte wäre, würde es mich nicht zufrieden stellen, wenn ein Vorgesetzter der weniger Fachkenntnis in diesem Gebiet hat als ich die Entscheidung treffen würde. Bei der nächsten Aufgabe würde wahrscheinlich meine Motivation abnehmen. Im türkischen, wobei wir ein Problem haben ist das Thema *Empowerment*, welches sehr wichtig ist und dies führt uns wieder zu den Prinzipien. Ich glaube, dass wir ein viel produktiveres Arbeitsumfeld haben werden. Wenn wir die Mitarbeiter mehr ermächtigen und wir mehr „empowern“, ich glaube sehr fest dran.

Der Aspekt des Vorbildes und die Top-down Strategie und damit verbundene Vermittlung der Werte und die Kommunikation darüber bei einem Cultural Change wurde anhand der Game Changer Entscheidungsfindung nochmal von Proband III, der ebenfalls als Führungskraft arbeitet, betont, dass die Mitarbeiter im Voraus mit diesen Fähigkeiten ausgestattet werden müssten. Wenn man Entscheidungen zu treffen erzwingt, entmutigt man und das nächste Mal möchten die Mitarbeiter um Fehler zu vermeiden, gar nicht mehr etwas unternehmen. Dabei wird das Führungskraftverhalten als Vorbild angesehen und befolgt, ergänzend dazu Probands III:

[...]Ansonsten organisieren wir auch jede Woche ein Treffen und einmal im Monat treffen wir uns, um Informationen über die Leistungen auszutauschen. Aber wenn ich dort auftrete und sage: „Hey Freunde, ich habe sie alle *empowert*, würde es auch keinen Wert haben. Wir müssen es mit Fallbeispielen und mit der ganzen Hierarchie zusammen zum Vorschein bringen. Ich werde es meinem Team erzählen, die anderen Teams werden es ihren Teams erzählen und somit werden sie es ausleben. Es ist also kein Prozess von sechs Monaten oder ein Jahr, wir reden hier von Jahren. Aber ich glaube mit guten und sichtbaren Vorsätzen und Beispielen wäre es machbar den Prozess zu beschleunigen.

Unterstützend zu der Aussage von Proband III, war Probandin IV auch der Meinung, dass die Prinzipien des Empowerment/Befähigung den Führungskräften erst durch die Einführung bewusster und dadurch stärker umgesetzt wurde. Jedoch die Mitarbeiter Perspektive wurde dann von Proband V erklärt, dass es nicht nur darauf ankäme, vorbereitet zu sein und Experte zu werden, da man zu schüchtern sei. Ein weiterer Faktor ist, wie bereits erwähnt wurde. der Wunsch des Fehlervermeidungens und der gesellschaftliche Druck bei einer Meinungsäußerung, daher belassen es die Mitarbeiter dabei und somit übernehmen es letzten Endes des öfteren die Führungskräfte die Entscheidungen.

Dass der Zweck wohl eindeutig bei der MBT, aber die Feedback Kultur nicht vorhanden ist, wird auch bei dieser Frage erneut wiederholt. Dennoch eine Bemühung da ist, dies zu verbessern, wird mit der türkischen Kultur in Verbindung gesetzt, wie bei Best-Fit. Dabei

wird erklärt das Feedback geben mit negativer Kritik konnotiert ist. Trotz der Verbesserungen ist es immer noch nicht möglich, als Rangunterer die höhere Hierarchie zu kritisieren. Wie es bereits Proband III erwähnt hatte, gibt es alle sechs Monate durch das Lean-System eine Mitarbeiterbefragung. Dies möchte verändert werden und jetzt bereits haben Führungskräfte angefangen, zwischenzeitlich auch bei einem Kaffee sich gegenseitig Feedback zu geben, welches die Mitarbeiter als etwas sehr Positives empfinden. Dazu ergänzend hat die Führungskraft Performance-Management erwähnt, welches noch dringend verbessert werden müsste, aber sie sich dessen bewusst sind:

Über *Performance-Management-System*, Daimler hat sich schon bereits für bestimmte System entschieden, für die gegenseitige Beurteilung und Feedback sind Tools vorhanden. Sie müssen dies zu einem Teil Ihres Lebens machen. Mit der *MyFeedback-App* können Sie ihre Bewertungen zweimal im Jahr abgeben und erhalten nach Ihrem Wunsch, dies geschieht völlig anonym. Bin seit 20 Jahren in diesem Geschäft und habe nie erlebt, dass Performance der Mitarbeiter angemessen begründet und mit Beispielen erklärend Feedback gegeben wurde.

Dabei hat sich das Führungsverhalten verändert, da man den Game Changer kennt und sich bemüht, ihn umzusetzen, aber die Kultur steht ihnen auch davor: „Momentan geben sie nur Urteile als Feedback und wenn sie etwas Gutes sagen möchten, ummanteln sie als Empfehlung, dies ist dann auch nicht hilfreich!“, war die Bewertung des Probanden IV. Der jüngere Proband hat das Feedback Kultur von der Mitarbeitersicht und eher der emotionalen Perspektive erläutern wollen:

Manchmal tritt es sogar bei mir auf, obwohl ich versuche, immer wieder so offen zu sein. Sie arbeiten an etwas und die negativen Rückmeldungen/Kritiken werden dann sofort aufgezählt und aufgezählt das man dies vermeiden soll etc. Sofort überkommt mich das Gefühl, ich habe mir so viel Mühe gegeben und es wird mit negativen Kommentaren überschüttet, ist es denn so einfach?! Genauso schnell konterst du auch und fragst wie es sein kann das man sich so negativ Äußern kann, bevor du sowas tust solltest du dich erst Mal bedanken oder sowas ähnliches. Ich denke, dieses Gefühl hat so ziemlich jeder. Ich weiß nicht woran es liegt, aber ich glaube es liegt daran, dass man zu viel emotionale Verbindung mit der betätigten Arbeit herstellt. Man investiert so viel Mühe und Kraft und wenn man so viel Mühe dafür gegeben hat, wird es ein Teil von dir, vielleicht ist dies der Grund.

Die jeweilige Erklärung zur Bewältigung wurde mit der Kultur erläutert. Uns war, wenn man in Deutschland oder einem x-beliebigen Land die Arbeit kritisiert, wird es nicht persönlich genommen und nicht weiter in die Länge gezogen. Dabei legen die Mitarbeiter

sehr viel Wert auf die Kommunikationsart und ob es konstruktive und aufbauende Aussagen sind. Da das Gegenüber sowieso bereit ist das Beste zu leisten. Dadurch steigt oder sinkt die Motivation und die Performance leidet dann darunter. Darauf müsste man sehr viel Acht geben, waren die Antworten von allen Probanden.

Ein oft angesprochener und als problematisch implementierbar angesehener Game Changer ist die Feedback Kultur, welche schon vorher mehrmals erwähnt wurde, versucht der erste Proband diesen Umstand mit der Muttergesellschaft und deren Bemächtigung/Vollmacht Erteilung zu erklären. Dabei hat er die beiden Nationen und die Firmenkultur mit den Menschen verglichen, es sogar mit der Historie versucht zu erklären und die Unterschiede und Schwierigkeiten darzulegen:

Feedback Kultur war vorher nicht so sehr verbreitet denke ich. Nämlich den Vorstand zu erreichen, also die ganz oben zu erreichen war nicht einfach früher. Durch mehr Verantwortungsübernahme aus Deutschland hat dies sich verändert, haben mehr Verantwortung zugeteilt bekommen auf Automobil- und Produktverantwortung. Dadurch könnten wir uns in die Firma mehr integrieren auf Grund von Airbus. Früher hat MBT<sup>172</sup> wie eine externe Firma gearbeitet, hat mehr die Arbeiten erledigt die zugeteilt worden sind. Jetzt hat es die Position der Entscheidenden- Funktion eingenommen im Entwicklungsbereich. In dem Fall hat sich dazu ein Recht entwickelt, dass man Deutschland auch Arbeiten zuteilen könnte von hier aus, nach der Entwicklung hat sich natürlich ein kultureller Wandel hier ergeben.

Der Letzte Aspekt bei dieser Fragestellung war, ob bei der Implementierung des Kulturwandels standardisierbare unternehmenskulturelle Instrumente, wie die 8-Game Changer und die dazugehörigen Prinzipien an die Tochterunternehmen ohne jegliche kulturelle Beachtung weitergeleitet werden können.

Hierbei haben sich eventuelle Unterschiede ergeben, die Department abhängig waren. Proband I aus dem Entwicklungsdepartment war der Meinung: „...unsere Gruppen sind der deutschen Strömung ähnlich, das heißt, sie sind bedacht ähnlich wie die deutsche Art

---

<sup>172</sup> Mercedes-Benz Turkey

zu arbeiten.“ Jedoch hat der Proband auch die Differenzen der beiden Standorte klar darstellen wollen, wie etwa Hierarchieverständnis:

Es hat viele Gründe, als erstes die sozialen Faktoren, mit dem Sozialen ist gemeint, dass z.B. ein Unternehmen in der Türkei und deren Führungskraft einen enormen Einfluss auf die Mitarbeiter hat. Eh die Mitarbeiter nehmen bei der Arbeit keine Initiative, stattdessen geben sie den Führungskräften die Entscheidungsrechte und die dazu gehörige Pflicht und generell entscheiden dann auch die Führungskräfte. Aber nach der deutschen Schule, das ist was ich dort mitbekommen habe, da ich zwei Jahre dort gearbeitet habe, dort läuft es so ab. Im generellen entscheidet der Mitarbeiter, die Führungskräfte dienen/agieren als oder nehmen die Funktion eines Beraters an in Deutschland. Dort läuft es eher nach eehmm nach Absprache und Entscheidungen, in der Türkei ist die Macht mehr an der Führungskraftseite. In manchen Situationen kommt es eher dazu, dass wir die Entscheidungen der Führungskraft befolgen müssen, kulturell betrachtet.

Trotz allem betont er, dass sie ein deutsches Unternehmen sind und nach der deutschen Arbeitskultur vorgehen im Vergleich zu den anderen türkischen Firmen. Aber adäquat kann man die Firma in Stuttgart und Istanbul nicht vergleichen auf Grund des Hierarchieverständnisses. Die deutsch türkische Probandin aus der HR Abteilung war gleicher Meinung und konnte unabhängig von der Abteilung und ihrer Arbeit auf Grund ihrer Herkunft auch ihre Erfahrungen ergänzen:

Bei der Swarm so in kleinen Gruppen zu arbeiten ist ok, aber Hierarchielos klingt zwar schön, aber hier die türkische Kultur ist nicht Mercedes-Benz! Es fließt ja alles von außen rein, aber du versuchst die Kultur hier zu verändern, aber sobald von außen welche dazu kommen, wird man wieder zurückfallen... Ich finde es schwierig ehrlich gesagt, ich finde es aber schön, dass darüber Gedanken gemacht werden und versucht, dies zu verändern, aber ich finde es schwierig. Ich bin gegenüber dem Erfolg eher skeptisch, hier ist also geprägt und fest seitens der türkischen Kultur, die sehr hierarchisch ist.

Jedoch fand Proband III die Swarm Organisation als Game Changer sehr hilfreich bei der Entscheidungsfindung, kulturell betrachtet sah er es als eine Chance, die hierarchiegebundene Unternehmenskultur dadurch zu verändern und beschreibt, dass die Intelligenz einer Gruppe besser und die Perspektive vielfältiger ist als nur von einer Person. Des Weiteren fördert es die Motivation und Intergration der Mitarbeiter und vermittelt den Wert/Prizip des Empowerments, da „[...]es zeigt, dass die Hilfe von der unteren Ebene auch benötigt wird, also verlassen wir *nur der Manger weiß alles richtig*-Stellung und dies ist ein schöner /wichtiger Schritt.“ War dann die Sichtweise des Probands V.

Game Changer Best-Fit bereitet ein weiteres Problem, aber mit seiner Verbesserung würde die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation steigen, sagt Probandin IV. Da es



überqualifizierte Mitarbeiter sind, wie z.B. bei der Montage, haben viele einen zwei jährigen Hochschulabschluss absolviert, daher herrscht eine Qualifikation- und Tätigkeitsdifferenz. Andererseits gab es Hinweise, dass Mitarbeiter aus Überqualifizierung auch Positionen nicht gerecht werden, so der junge Proband V. Genau dieser Punkt wurde auch von Proband III als Führungskraft bemängelt und mit den Worten zusammengefasst, dass sie als Unternehmen früher nicht auf die Mitarbeiterbedürfnisse auf der emotionalen Ebene geachtet haben, aber dies durch den Wandel eine enorme Rolle eingenommen habe in der Unternehmens Agenda.

Ein weiterer Aspekt war die Anpassung in der Digitalisierung im Technikzeitalter, da vieles immer noch manuell betätigt wurde, diese Umsetzung verlief wiederum reibungslos. Im Gegensatz zu den anderen Probanden war Probandin IV der Meinung, dass etwas Neues in der Türkei schwer zu implementieren ist, es herrscht ein Widerstand, da man sehr an die traditionelle Arbeitsweise gewöhnt ist und dies das Gefühl der Sicherheit verschafft: „Man wechselt kein Pferd, während des Überquerens eines Flusses!“<sup>173</sup> wurde dann von Probandin IV ergänzt. Aber durch konsequente und praktische Beispiele ist es möglich, diese Vorurteile und Widerstände abzubauen, wurde mehrfach dazu ergänzt.

Hierzu war die Schlussrede dieser Frage, seitens Proband III ist eine Verbesserung in Sicht und die Tendenz steigt immer mehr bei dem Interesse am Change, aber sie sind realistisch und sind der Meinung, noch nicht am Ziel und am gewünschten Punkt der Veränderung angelangt zu sein:

Wir müssten intensiver die Themen behandeln und erarbeiten, es muss es als ein Teil des Lebens angesehen werden, manchmal tauchen wir in die Arbeit ein, wir haben einen sehr vollen Terminkalender. Es wird, als wäre es ein außerhalb des Unternehmens entwickeltes Thema betrachtet. In dem Zeitpunkt wobei wir beides kombinieren, werden wir tatsächlich Erfolg haben.

Zusammenfassend lassen sich daraus folgende Ergebnisse erzielen: Alle Probanden (außer Proband III) beklagten sich oder erwähnten die Bürokratie und die Vereinbarungen

---

<sup>173</sup> Türkisches Sprichwort: „Dereyi geçerken, at değıştirilmez!"; Eigene Übersetzung

der Muttergesellschaft, dazu ergänzend die Wirtschaftskrise und die damit verbundenen Budgetkürzungen, daraus resultiert die Herausforderung und der wichtigste Aspekt der Mitarbeiter Motivation leide darunter, welches für den Change und die Implementierung der Game-Changer als notwendig angesehen wird.

### 3.5.1.3. Beachtung

1. Welche Prozesse der Akzeptanz, Ablehnung und Reinterpretation sind bei den Rezipienten zu beobachten?
  - Inwiefern sind die transferierten Unternehmensprinzipien landeskulturell geprägt? Spielen kulturelle Kontexte bei dem Transfer eine Rolle?
  - Welche Rückschlüsse lassen sich daraus in Hinblick auf die besonderen Herausforderungen des internationalen Transfers von unternehmenskulturellen Instrumenten ziehen?
  - Eignen sich unternehmenskulturelle Instrumente zur Schaffung einer einheitlich globalen Unternehmenskultur?

Die deutsch-türkische Probandin war der Ansicht, dass die amerikanische Kultur von der Art und Weise eindeutig zu locker ist im Gegensatz zu der Türkei, allein da wären die Methoden zum Scheitern verurteilt war ihre Aussage.

Danach hat sie einen Vergleich zwischen dem Deutschland Headquarter und dem Tochterunternehmen in der Türkei hergestellt. Sie ist der Meinung, dass die Türkei nicht so weit ist wie Deutschland bei dem Kulturwandel, jedoch mit der Zeit die Umwandlung mit den Game Changern auch hier implementiert wird, dies wird mit dem Vertrauensaufbau seitens der Führungskräfte geschehen, somit würden die Mitarbeiter sich auch frei äußern können, war ihre Argumentation:

Ich glaube halt nicht, dass man es wie in Deutschland auf den Tisch hauen und sagen, dass man es verbockt hat, das kann man in Deutschland so machen und am Ende ganz normale Beziehungen pflegen. Aber negatives Feedback wird hier immer zu Konfrontationen führen, also wird schwierig zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft, das zu vermitteln, es wird immer mit Vorsicht formuliert werden. Also ich finde allgemein, dass die türkische Kultur emotionaler ist als die deutsche, die Deutschen können es nüchterner und auch von außen betrachten, egal über welche Themen. Also ich finde insgesamt die Beziehungen in der Türkei emotionaler, ist aber meine Meinung jetzt. Es wird

gern viel hineininterpretiert, insgesamt jetzt nicht nur MBT spezifisch bei den Aussagen, Feedbacks, wobei in Deutschland sich keiner Gedanken darübermachen würde.

Danach wurden die einzelnen Game Changer unter derselben Fragestellung verglichen, dabei wurden folgende Punkte zwischen den beiden Unternehmen und Nationen, wie etwa die Arbeitskultur. Die Türkei trifft schnelle Entscheidung im Gegensatz zu Deutschland. Das Beispiel des Game Changer Entscheidungsfindung zeigt, dass die türkischen Mitarbeiter lösungsorientiert arbeiten. Allerdings weiterhin nur mit Genehmigung der hierarchisch höher Stehenden sei dies möglich.

Die Probandin II und auch Proband III ergänzten, dass der Game Changer Gründerwerkstatt/Innovation die Mitarbeiter sehr motiviert hat, da sie ihre Ideen in einer Plattform äußern konnten. Darüber hinaus empfindet Probandin II, dass die türkischen Mitarbeiter kreativ und einfallsreich sind, aber einen kulturellen Vergleich könnte sie nicht herstellen, da sie nicht allzu lange in Deutschland gearbeitet habe. Zudem bemerkte sie, dass aus Deutschland zentral erteilte Rahmenbedingungen in MBT ohne jegliche Probleme umsetzbar sind.

Proband III bestätigte die Ansicht, dass die Mitarbeiter sehr animiert seien, Ideen zu entwickeln und sich zu entfalten. Er ergänzte jedoch, dass sich erst einmal keine radikalen Innovationen daraus ergeben werden, da dies noch in die Unternehmenskultur etabliert werden müsste, welche Zeit benötige.

Mit Probandin II sieht Proband III es kommen, dass nach der ersten Welle der Implementierung weitere folgen werden. Darüber hinaus lobte er die Philosophie des Wandels, weil sie gut genug erklärt wurde für diejenigen, die es verstehen wollten. Durch die Veränderung ist ihm bewusst auf Widerstand zu stoßen. Dabei ergänzt Proband III, dass es kein Allheilmittel für jedes Land geben kann, da Daimler in diversen Nationen vertreten ist und Produktionsstandorte und Mitarbeiter besitzt, wie China, Amerika und die Türkei usw. Daher betrachtet er es als notwendig, die aus dem Bild geeigneten Punkte zu wählen für den Standort/Firma.

Alle befragten Probanden sind positiv überzeugt vom Wandel, meinen aber, die Implementierung brauche etwas Zeit. Dabei hat das Zitat des Probanden III aus Führungskraft Perspektive den momentanen Stand des Wandels und die Herausforderungen gut zusammengefasst:

Also ich glaube nicht, dass es Mindsetmäßig Probleme geben wird, es würde nur nicht funktionieren, wenn die Silo-Denkweise in Bezug auf seine Interessen in den Vordergrund stellt, kann es scheitern. Dies steht bei bestimmten Themen immer noch im Vordergrund. Wenn wir die Tatsachen näher betrachten, in gewisser Weise ist es erkennbar, dass sich der Kreis schließt, also das Vertrauen, die Führungsprinzipien, Empowerment, wenn all dies zum Leben erweckt werden könnten, könnten wir Swarm auch sehr einfach implementieren. Aber wenn unser Experte sich Gedanken machen muss, was sein Vorgesetzter wohl dazu sagen wird, wird es für ihn auch nicht möglich sein in der Gruppe unabhängig zu handeln. Meinerseits ist dies immer noch der Punkt der hindert.

Ein weiteres Problem ist die Übersetzung der Dokumente von Englisch oder Deutsch auf Türkisch, vor allem für die Blue-collar Mitarbeiter, die damit Schwierigkeiten haben. Darüber hinaus, wie bereits in der Gruppendiskussion erwähnt wurde, wusste man nicht genau, wer für die Game Changer zuständig ist, keiner hatte eine Bezugsperson gefunden an die man sich wenden konnte, dies wurde von Probandin IV mit dem Swarm Beispiel erläutert, sodass einige Projekte dann wieder nach den alten Prinzipien bearbeitet und beendet wurden anstatt mit der Swarm Organisation.

Eine Zwischenfrage nach der Ansicht der Führungskraft über die LS2020 ist in der Produktionsfabrik in Hoşdere so beantwortet worden:

Unsere momentane Führungskraft legt da sehr viel Wert auf die LS2020 Prinzipien und Game Changer und achtet auch das die im Vordergrund sind. Hat das Swarm Projekt sehr unterstützt. Wenn ist immer noch nach der alten Denkweise unseren Führungskräften ginge, wären die Projekt nicht mal genehmigt. Er achtet sehr darauf das die LS2020 Prinzipien in jedem Projekt verwendet werden und unterstütz uns auch dabei. Das wir in der Produktionsstatt auch eher bei dem Wandel etwas zurück lagen, bemerkt hat war auch sehr wichtig. Dort drüben [Verwaltungs- und Marketinggebäude] passiert was, aber wir sind zurückgeblieben. Dass er das sieht und seine Arbeit kommentiert und die Fabrikhalle kritisiert ist sehr gut. Und es kommt auch sehr gut an von oben nach unten, somit verbessern sich unsere Führungskräfte sich auch und versuche Feedbacks zu geben. Oder Empowerment wird versucht anzuwenden, also zumindest thematisiert. Hierbei ist der Effekt der Führungskraft enorm wichtig.

Proband V hat die Perspektive der Mutter- und Tochtergesellschaft erneut aufgezeigt, dieser Punkt wurde immer wieder kurz erwähnt, aber eine direkte Andeutung fand erst in dieser Fragestellung statt. Er war der Ansicht MBT sei für Daimler unverzichtbar und verlange strategisches Handeln als Tochtergesellschaft, weil die Gefahr bestünde verkauft zu werden oder ein Standortwechsel käme:

[...] Bei den Deutschen gibt es keine *Abkürzung*<sup>174</sup> nur für die Fahrt nutzen sie es. So schnelles, praktisches Denken kennen sie nicht, es gibt nur einen Weg, du muss die einzelnen Schritte der Person erklären. Wenn Problem auftreten, dann wird alles einzeln hinterfragt und am besten ein Video gesendet, den Vorfall von Anfang an erzählen, deren Geschichte am besten dazu, aber dadurch löst sich das Problem auch nicht auf und die Produktion ist dann stillgelegt worden. Manchmal ist Schnelligkeit auch nicht das Richtige, da sollte man auch achten, auf Grund der Schnelligkeit kann einem ein kleiner Fehler unterlaufen und ein großes Projekt verhindern. Dagegen gibt es leider kein Allheilmittel, entweder werden sie wie die deutschen oder wie ein Türke handeln, sei zu schnell. Daher sind beide Punkte gefährlich, vielleicht ist es besser sich an einem Punkt zu nähern. Also man sollte vielleicht das machen, akzeptieren das es nur eine Arbeit ist. Aber einerseits ist genau dies unser Unterschied, dass wir mit unserer Arbeit eine emotionale Bindung haben., bewirkt das wir nützliche Areas daraus entnehmen/entwickeln können. Andererseits ist es auch gefährlich damit zu sehr verbunden zu sein. Man sollte viele Meinungen sich dazu holen, auch nicht allzu viel, einer ist dann auch zu wenig und somit kommen wir nochmal zu Relevanz des Feedbacks.

Eine Teilnehmerin der Gruppendiskussion erwähnte ebenfalls, sie habe sich über ein Feedback gefreut nach einem Meeting und bestätigte die Schwierigkeit in der türkischen Kultur Feedbacks zu geben, so auch in der Firma. Sie forderte eine Berücksichtigung der Muttergesellschaft der Arbeitsstile und der türkischen Kultur. Ein anderer Teilnehmer hat über den Inkubator berichtet, der in der Türkei als nicht „Back to the Garage“ übersetzt wurde, sondern als „kuluçka dönemi“(Brütezeit). Aus dem Namen herleitend sieht er es sehr kulturgebunden. Bei den Menschen erreiche man eher Unverständnis und damit sei der Inkubator nicht leicht zu verbreiten.

Andere wiederum sehen einen inneren Konflikt in der Firma, wenn Innovation neben der Alltäglichen Arbeit zu leisten ist. Ein Teilnehmer war der Überzeugung sich lieber auf die wesentliche Arbeit zu fokussieren, und dann eine Abteilung dafür einzusetzen, die sich um den Wandel kümmert, dann das entspräche der Strategie und Vision von MBT.

---

<sup>174</sup> Hierbei wurde das Wort „Abkürzung“ auf Deutsch gesagt, aber das Interview fand auf Türkisch statt.

Ein weiterer Aspekt, der in der Gruppendiskussion, die mehrmals wiederholt worden ist, ist die momentane Wirtschaftskrise und die damit verbundene instabile Wirtschaftslage. Dies verhindert Kreativität, innovative Ideen und Produktivität der Menschen, wenn man Existenzängste hat. Entscheidungsfindung ist in der türkischen Kultur nicht tatsächlich vorhanden. Da dies wieder in Verbindung mit dem wirtschaftlichen Wohl und dem Lebensstandard gesetzt wird, hierzu ein Zitat:

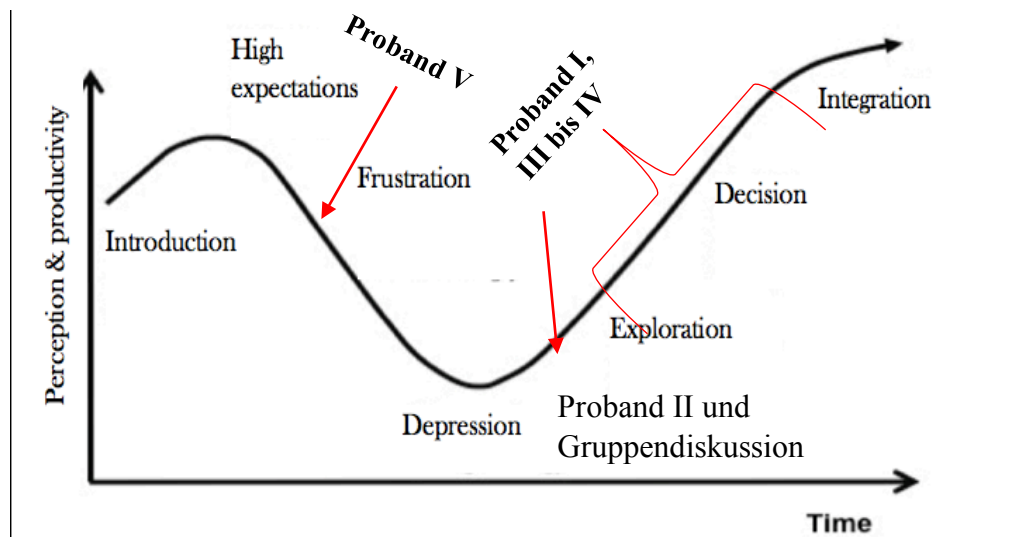
Auch Empowerment und Risikobereitschaft wurde noch nicht weitgehend runtergesetzt, ein Risikogrenze besitzt jeder Ingenieur dennoch wurde dies noch nicht wie in LS2020 erwünscht ist weiter runtergesetzt. Da die Fehler nie besprochen werden, hat nicht nur mit der Entscheidungsfindung was zu tun, es müssen Fehler und Pflichten der Führungskräfte und Ingenieuren einzeln zugesprochen und besprochen werden, anstatt die ganze Zeit diese zu begleichen. Wenn man darüber nicht diskutiert entsteht natürlich auch kein Risiko. Es laufen momentan Prozesse, aber wer wie viel Verantwortung übernimmt über die vorhandenen Fehler und Mängel gibt es keine Regeln und Vorgaben, somit ist jeder auf der sicheren Seite.

Proband III hat aktiv im Mitarbeiterportal Social Intranet den Kulturwandel verfolgt und stellt fest, dass es von türkischer Seite nur eine geringe Teilnahme gäbe:

Die Menschen hatten kein Interesse dem zu folgen, daher gibt es wenig, die es lesen und dazu auch noch kommentieren, des Weiteren beim Kommentarschreiben sind wir, wie man es im Deutschen sagt nicht so „extrovertiert“. Da sie allgemein nichts verfolgen und kommentieren, ist dieses Verhalten nicht LS2020 spezifisch beziehbar. Zum Beispiel, bei einer positiven Auskunft, kommentieren die chinesischen Freunde sehr oft, viele schreiben auch aus Indien und Deutschland, wenn wir es verallgemeinern wollen. Ich nehme an, dass dies mit ihren alltäglichen Gewohnheiten Zusammenhang hat. Ich denke, dass jüngere Freunde aktiver in sozialen Medien sind als wir, die 40+ Jahre alte sind etwas schüchterner, ich rede aber immer noch über unsere Kollegen. Mit anderen Worten, in meinen Augen das Image in der Verwaltung und im Vertrieb ist, dass sie viel offener, extrovertierter und in der Kommunikation stärker sind. Aber ich sehe keine Kommentare im Intranet. Daraus schließe ich, dass niemand sich da was anschaut und dafür auch kein Interesse vorhanden ist.

## Die Change- Kurve

1. Wie würden Sie die aktuelle Stimmung- zwei Jahre nach Projektbeginn- bei MBT einschätzen? (Change-Kurve als Basis)
  - a. Bitte erklären Sie Ihre Entscheidung.



Diese Frage diente der Übersicht, wo der Kulturwandel sich nach drei Jahren in Hinblick auf die Organisationsmitglieder befindet. Durch die Grafik mit der Change Kurve fällt es den Mitgliedern leichter, ihren Standpunkt zu bestimmen. Auf Grund der Sprachproblematik wurde die englische Version der Kübler-Ross Change Kurve verwendet, da die Interviews in drei Sprachen geführt worden sind und die englische Sprache von jedem verstanden wurde. Des Weiteren wurde die Kurve durch einfache Begrifflichkeiten abgeändert, da Wörter wie Schock zu negative Konnotationen bei den Probanden auslöste und in den Testinterviews vor zwei Jahren ebenfalls Irritationen zu erkennen waren. Zudem sind in der Türkei, insbesondere bei MBT, kurze informative Präsentationen willkommen, was ein weiterer Grund für die Wahl der Change Kurve war.

---

<sup>175</sup> Based on Kübler-Ross Change Curve and own graphic

Der erste Proband hätte es aus der Sicht der AR-GE Abteilung begrüßt, gleich zu Beginn des Veränderungsprozesses zu wissen, welche Unterschiede, welchen Umfang der Wandel hat. Natürlich gab es Widerstand gegen die neuen Anwendungen, aber im Allgemeinen fand er es nicht beträglich. Wie es in der Grafik darstellt wird, trat die negative Reaktion zumindest für den Standort Istanbul nicht auf, war seine Erfahrung. Negatives Feedback erhielten sie jedoch von deutschen Standorten. Während der Lernphase kam es hin und wieder zur Verwirrung bei der Umsetzung von Veränderungen. Danach hat man sich an die Bedingungen gewöhnt und ein produktives Arbeitsumfeld erschaffen, war Schlussfolgerung des Probanden I.

Widerstand setzen die Probanden öfter mit dem demografischen Wandel und der Altersklassen in Verbindung, hierbei das Zitat des Probandes III:

Betrachtet man jedoch die mehr jungen Menschen auf der Welt, die erfahrenen Menschen in anderen Ländern z.B. sagen wir mal in Deutschland, liegt das Durchschnittsalter höher an. Deshalb hat die Gruppe mit 50+ Jahren eher Widerstand dagegen, habe ich das Gefühl. Die 20-40-Jährigen haben Erwartungen und Wünsche, wenn wir 2020 und danach näher betrachten, wird es diese Generation sein die dies ausleben wird. Die anderen müssen ihre Tätigkeiten die sie seit 20 Jahren so ausüben, verändern daher auch der starke Widerstand.

Die Probandin IV war der Ansicht das eine Bereitschaft und Entscheidung zur Veränderung und damit zum Wandel der Firma vorhanden ist, aber sich noch keine Integration ergeben hat. Der neue junge Proband hat einen Kulturwandel und die Mindset Veränderung mit dem Zitat von Einstein: „Es ist schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom.“ beschrieben. Er war der Ansicht, wie alle anderen Probanden, dass es bis 2020 unwahrscheinlich ist, aber mit der Zeit dieser Kulturwandel auf jeden Fall vollendet sein wird. Ein abschließender Satz, wobei er den heutigen Stand der Wirtschaft gut zusammengefasst hat, war: „Desto trotz, auch wenn du MBT verlässt, wird dieser Wandel dich verfolgen, dies ist ein Wandel der Denkweise! Du wirst vielleicht auf der Welt kein Platz mehr finden, wenn du so weiterdenkst. Das ist sowas und du hast Glück das diese Firma sowas versucht zu unterstützen.“

Die Ergebnisse dieser Frage bei der Gruppendiskussion besteht darin, dass sie das Gefühl hatten längere Zeit in der Depressionsphase verbracht zu haben. Aber dennoch wird hinzugefügt, dass der schwierige Part des Kulturwandels überbrückt worden ist. Sie sind der



Ansicht, dass die Führungskräfte noch nicht so weit sind, dies wird sich durch die Wissensvermittlung bis unten etablieren und dann mit dem Druck wieder nach oben ankommen. Ab dem Punkt werden sich auch die Führungskräfte anpassen und die Veränderung und Umsetzung der Prinzipien und Game Changer endgültig implementieren. Dies wird natürlich seine Zeit brauchen, war die Erkenntnis, da sowieso mit der Zeit jüngere Führungskräfte die Leitung mit der Ambition übernehmen werden, den Wechsel herbeizuführen. Genau wie in der theoretischen Kurve dargestellt, haben sie ab 2016 die gleichen Phasen erlebt und durchlaufen, ab dem Punkt wo die Game Changer und Prinzipien ins praktische umgesetzt wurden, fand eine Steigerung statt. Dennoch hat jeder ein Fragezeichen im Kopf, was die Zukunft angeht. Deshalb war deren Standpunkt bei dem Wandel als Organisation in Richtung Exploration zu gehen und die Depressionsphase hinter sich gebracht zu haben. Viel interessanter war die Ansicht, dass sie die Muttergesellschaft aus kulturellen Gründen mehr mit sich zu kämpfen hat, weil Deutschland eher strategisch und regelorientiert handelt und deren Kultur eher offen und neugierig für etwas Neues ist: „Sie denken sofort, welche Auswirkungen wird es wohl haben und was wird sich in meiner Welt dadurch verändern. Klar für die Deutschen ist es reiner Alptraum. Klar, genau die denken völlig anders!“ (vgl. Gruppendiskussion)

Resultierend aus dem Geschilderten sind unterschiedliche Standpunkte zu sehen mit Probanden verschiedener Erfahrungen und aus verschiedenen Abteilungen, jedoch außer dem neu angefangenen Probanden, der die Dynamik des Wandels bemerkt hat und gegen Ende eine etwas ruhigere Atmosphäre erwartete, waren seine Kollegen, die von Anfang an dabei waren seit 2016 der Ansicht, dass die Organisation sich überwiegend in der Explorationsphase befindet mit dem Trend steigend, aber dies nicht wie erwartet nächstes Jahr stattfinden wird, sondern noch einige Zeit benötigt. Da sie, metaphorisch ausgedrückt, das Tochterunternehmen als einen Wagon der Muttergesellschaft sehen und sich mitziehen lassen und dieser Wandelbewegung etwas später in Kraft gesetzt wird als der Zug ganz vorne.

### 3.5.2. Bewertung

In diesem Abschnitt wird auf der Grundlage der empirischen Erhebung dargestellt, wie sich der Implementierungsprozess der Game Changer in Mercedes-Benz Turkey Toch-

tergesellschaft vollzogen hat. Als Struktur dienen die von mir aufgeteilten Elemente Verständnis und Vermittlung (1.), Umsetzung (2), Beachtung (3). Dabei wird der Schwerpunkt auf die Rezeptions- und Wahrnehmungsmuster der jeweiligen Mitglieder der Tochtergesellschaft, sowie deren Partizipation im neuen Kontext gelegt.

Aus der Analyse ergeben sich folgende Fakten, bezüglich des **Verständnisses und Vermittlung** die aus den Interviews zu entnehmen sind. Anders als die üblichen Cultural Changes, wurden diese nicht nur von externen Beratern und dem Vorstand festgelegt, sondern Daimler Mitarbeiter aus jeder Hierarchieebene, Abteilung und Standorte wurden ausgewählt, die freiwillig daran teilnahmen und ihre Game Changer und Prinzipien selber zusammengestellten, die wiederum vom Vorstand ohne Einwände und Veränderungen akzeptiert und an die Change Experten weitergeleitet wurden.

Laut der Aussage von der Führungskraft besteht deren Absicht, die für die Firma relevanten Game Changer erst einmal prioritär aus dem Portfolio der 8 Game Changer auszuwählen und zu implementieren. Diese sind in der Produktionshalle in Hoşdere Feed-back Kultur, Digitalisierung und die Entscheidungsfindung, wie alle anderen Interviewpartner bestätigten.

Die Informationsverarbeitung wurde hauptsächlich mit der Anwendung der Neuen Medien, elektronisch per E-Mail angekündigt und im Mitarbeiterportal Social Intranet ausgestrahlt. Alle Probanden sagten übereinstimmend, dass damit die Wissensvermittlung des Kulturwandels nicht sehr effektiv vonstattenging, um die dazugehörigen Game Changer und Prinzipien zu implementieren.

Stattdessen wurden die Workshops in Deutschland und der von der HR Abteilung in MBT vorbereitete LS2020 Bus mit den Ambassadors, also die Face -to-Face Kommunikation, als sehr viel informativer empfunden. Als Grund wurde die schnellere Möglichkeit angegeben, auf diese Weise Inhalte zu erfassen als es bei der schriftlichen Kommunikation möglich gewesen wäre. Ein weiterer Aspekt ist, dass diese Form der Präsentation in der Türkei kulturell mehr geschätzt wird. Verbale Kommunikation mit kurzen Informationen ist willkommener. Die neuen Medien hingegen nutzt man für die Bewerbung der Projekte und Events, zur Imagepflege und als Identifikationsplattform für die Mitarbeiter. Ein bemalter Bus mit LS2020 Logo, dazu neonfarbene Poster, Postkarten, Flyer, T-Shirts und

Sportschuhe – alle mit dem Firmenlogo – weckt Interesse-se und macht die jungen Mitarbeiter der MBT und eine Bevölkerung, die zu 80% aus jüngerer Generation besteht, sehr neugierig.

Da türkische Mitarbeiter hierarchiegebundener arbeiten und Entscheidungen nur selten selbst treffen, ist mit dem Best-Fit- Game Changer ein weiterer Punkt angesprochen, mehr Eigeninitiative zu entwickeln und den Wandel mitzugestalten.

Der gesellschaftliche Druck im Arbeitsalltag und die dazu gehörigen sozialen Bindungen, seitens der Führungskräfte und Kollegen erschweren auch deren Entscheidungsfindung, freie Meinungsäußerung, die unter Zensierungen leiden, da Konsequenzen befürchtet werden unter denen die freundschaftlichen und kollegialen Verhältnisse leiden.

Die Implementierung des Game Changer Swarm Organisation zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit um die Motivation zu erhöhen ist stockend vorangekommen. Die Mitarbeiter in der Produktionshalle Swarm@Hoşdere bemängelten, dass die von Muttergesellschaft erteilten Informationen und Rahmenbedingungen leider nur in deutscher bzw. englischer Sprache und somit für einen Teil der Mitarbeiter, die nur türkisch sprechen, unbrauchbar waren.

Die Überwindung der Hierarchieebenen führten zu Problemen, Missverständnissen bis hin zu Unverständnis, weil die Arbeitsweise nur schwer internalisiert wurde. Auf Augenhöhe zu arbeiten ist kulturell nicht implementiert. Auch das Theorieverständnis, etwa versehen mit dem Namen Swarm, brachte Konflikte, da Swarm als Herdentrieb verstanden wurde. Der Slogan lautet „komm und werde ein Teil des Swarm.“ Missverständnisse dieser Art konnten dann von den Ambassador diskursiv geklärt werden.

Ein weiterer Game Changer, die Gründerwerksatt, hatte Übersetzungsprobleme. Auf Englisch hieß es Back to the Garage, auf Deutsch Gründerwerkstatt und auf Türkisch kuluçka Makinası (Brüte-Maschine). Die interkulturellen Perspektiven und Beachtung des Kommunikationsverständnisses waren überfordert.

Erklärt werden kann dies durch Innovation/Pioniergeist (als LS2020 Prinzip s. S.), welcher in den USA die Vorstellung vermittelt, in der Garage werden große Ideen entwickelt, in Deutschland sind dafür Laboratorien und Werkstätten zuständig und in der Türkei brütet man eine Idee sinngemäß aus. Sie ist nicht ortsgebunden.

Feedback Kultur war die größte jedes Mal erwähnte Herausforderung. Konstruktive Kritik wird nur schwer verstanden, da sie häufig im Arbeitsleben persönlich genommen wird. Um soziale Beziehungen nicht zu gefährden, verzichtet man lieber darauf.

Mit Blick auf Deutschland, den LS2020 Kulturwandel ansprechend, äußerten sich die MBT Mitarbeiter dahingehend, dass sie der Meinung sind, Deutsche seien nicht offen für Neues, hätten starre und hierarchische Unternehmensführungen, eine zu große Bürokratie und arbeiteten eher monochrom. Die Türkei sei das komplette Gegenteil dazu.

Folgende Merkmale kristallisierten sich nach den Befragungen bezüglich der Unternehmenskultur und des Mitarbeiterverhaltens heraus: Sie identifizieren sich mit der Arbeit, stellen eine emotionale Bindung her, investieren in mehr Arbeitsstunden und sind weniger krank, was bestätigt wird in intern aufgelisteten Statistiken der MBT.

Zum Thema LS2020 gibt es ein internationales Forum im Mitarbeiterportal Social Intranet, wo sich alle Mitarbeiter austauschen. Hier beklagten auch deutsche Mitarbeiter, dass sie Verständnisprobleme wegen der englischen Begrifflichkeiten hatten.

Ein bemerkenswertes Ergebnis der Recherchen ist die Erkenntnis, dass die einzelnen Abteilungen unterschiedliche Arbeitsweisen haben. Erklärt werden kann das durch die verschiedenen Ausbildungen, die in den Abteilungen da sind. Die Abteilung Ar-Ge arbeitet z. B. nach der deutschen Arbeitsweise, die Ingenieure haben sehr gute Sprachkenntnisse in drei Sprachen und viele haben deutsche oder österreichische gymnasiale Abschlüsse, was die Integration in die deutsche Arbeitskultur erleichtert.

Bei der Frage der **Umsetzung** der Game Changer waren ebenfalls landestypische mentalitätsbedingte Hürden zu überwinden. Auch hier wurde die Feedback-Kultur angesprochen. Immer wieder wurde betont, dass die Feedback Kultur in Deutschland eine andere sei, während in Deutschland die offene Kommunikation als etwas Selbstverständliches angesehen wird, wird sie in der Türkei als Taktlosigkeit empfunden. Durch die persönlich wertende Betrachtung konstruktiver Kritik fällt es schwer, Feedback zu geben. Die Rückmelde Floskeln oder nach den Präsentationen ein Feedback geben, wird im Unternehmen als Zeitverschwendung angesehen und dies wurde als „Türk gibi düşünmek“, also wie ein Türke denken interpretiert.

Zudem verhindern die nur langsam veränderbaren hierarchischen Strukturen, dass die Swarm Organisation umgesetzt wird. Ein weiterer Punkt, der ein Hindernis für die Implementierung der Swarm Organisation ist das Silodenken in beiden Ländern. Fehler und Informationen werden gerne abteilungsintern geregelt, sie sollen nicht nach außen dringen, was wiederum der Arbeitsweise des Swarm widerspricht. Verbundenheit, schnelle Handlungsfähigkeit und Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel sind türkische Eigenschaften, die dann doch die Swarm Organisation als Projektbearbeitung ausmachen und umgesetzt werden.

Des Weiteren aus dem Grund der Change auch auf schnelle Ergebnisse gezielt waren als Unternehmen, war auch nicht genug Zeit sich damit auseinanderzusetzen, um den Widerstand und die negativen Sichtweisen entgegen mit Praktischen Beispielen es vor Augen zu führen, wurde nicht Detail und Theoriegetreu gearbeitet mit den Methoden von der Swarm Organisation. Vieles wurde durch ausprobieren erlernt, eliminiert oder verändert. Da dafür keine richtigen Benchmarks vorhanden waren, aber präsent war der Game Changer in MBT schon.

Agilität ist ein LS2020 Prinzip, das die Game Changer ausmacht. Die türkischen Mitarbeiter sind auf Grund der schnellen Anpassungsfähigkeit an die sich rasant ändernden Umweltbedingungen, wie etwa die historischen, politischen, ökonomischen und sozialen Aspekte, wie der schnelle Agenda Wechsel prädestiniert dafür. Die türkischen Mitarbeiter sind der Meinung, dadurch seien die Game Changer in der Türkei leichter zu implementieren als in Deutschland.

Durch die momentane Wirtschaftskrise der Türkei wurden auch bei MBT Maßnahmen ergriffen, die zu vielen Mitarbeiter- und Positionswechseln führte, d. h. auch Swarm Mitglieder mussten aufhören, was in vielerlei Hinsicht die Gruppendynamik und Synergie Effekte störte, was wiederum die Projekte verlangsamt. Budget Kürzungen kamen hinzu, die der Finanzierung der Mitarbeiter Motivation, Workshops, Auslandsentsendungen, Seminaren und Fortbildungen, sowie Deutschkursen dienen sollten.

Die geschlossene Kommunikation, die in der Türkei als gängige Kommunikation vertreten ist, brachte durch den Game Changer Digitalisierung Kreativität hervor. Alternative Kommunikationskanäle, die durch Applikationen, wie Mitarbeiterbewertung und ECHO App., eingeführt und genutzt werden konnten, trugen zur Problemlösung bei.

Was die Führungsrolle und -entwicklung betrifft, haben in der AR-Ge regelmäßig Performance Meetings stattgefunden und die Workshops in Deutschland und die Konferenzen sind ein weiterer Aspekt, weshalb viele der Führungskräfte ihren Führungsstil änderten und die Mitarbeiter davon bei der Umsetzung und Vermittlung profitierten. Da die Strategie der Kulturwandel Verbreitung auch Top-down verläuft, liegt die Vorbild-funktion bei den Führungskräften des Unternehmens, die den Change vorantreiben wird.

Entscheidungsfindung und das Prinzip Empowerment führten allerdings zur Demotivierung der Mitarbeiter, da Entscheidungen erst umgesetzt werden konnten, wenn sie durch die Hierarchie Ebenen bestätigt wurden, daher wurden sie abgeschafft. Die interviewte Führungskraft sieht darin jedoch einen bleibenden Problemfaktor, der sich erst langsam abbaut. Resultat ist, dass die Eigeninitiative abnimmt, da die Pflicht der Entscheidungsfindung direkt an die Führungskräfte abgegeben wird. In Deutschland jedoch nehmen die Führungskräfte die Funktion des Beraters ein und die Mitarbeiter entscheiden nach gegenseitiger Absprache.

Die beiden Arbeitskulturen unterscheiden sich nach Aussagen der Interviewten sehr. Deutsche Mitarbeiter können sich von ihrer Arbeit distanzieren und nutzen effektiver ihre Arbeitszeiten. Türkische Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrer beruflichen Position und haben an den Arbeitsplatz eine stärkere emotionale Bindung, wobei Kritik oder Feedback sie enorm belastet.

Die Art der Ansprache zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist immer sehr persönlich, die Bezeichnung „abi und abla“ zu den älteren Kollegen und Führungskräften und die Ansprache Freunde (arkadaşlar) der Manager an die Mitarbeiter/Kollegen führt automatisch zu einer anderen Verpflichtung gegenüber den Vorgesetzten und dem Unternehmen. Konflikte werden dadurch vermieden, aber auch bewusst umgangen.

In der Türkei werden Deutsche als diszipliniert und präzise arbeitende Personen gesehen, das verhindert aber die Innovationsfähigkeit, etwas schnell auf den Markt zu bringen. Genau das Gegenteil verlangt aber Pioniergeist LS2020 Prinzip. Die Differenzen in der Auffassung kann an drei Motti festgemacht werden: Die Chinesen sagen „Good enough“, die Deutschen bei Daimler „Ready before Start“ und wie der Proband das türkische Sprichwort nennt, welches übersetzt: „Trotz des Hundeknurrens, bewegt sich die Karavane fort.“. Will sagen, Änderungen sind immer noch möglich. Jedoch wenn man die

Chance verpasst, so das Sprichwort im türkischen: „Wer das Pferd hat, hat Üsküdar schon überquert.“ Die Maßgaben der Gründerwerkstatt sind somit in der Türkei leichter zu implementieren als im Mutterunternehmen.

Als der wichtigste Faktor für den kulturellen Wandel von Daimler, wird die Mindset/Denkweise und Verständnis Veränderung benannt, ohne die verwirklicht zu haben, wird die Implementierung der Game Changer und Prinzipien nicht umsetzbar, so die Ansicht aller Probanden.

Hierbei ist eine kurze Zusammenfassung/Übersicht dargestellt worden für einen besseren Überblick der Game Changer Implementierungsstand nach den drei Kategorien, Verständnis und Vermittlung, Umsetzung und Beachtung.

### Verständnis und Vermittlung





Abb. 13: Übersicht der Game Changer Implementierung<sup>176</sup>

<sup>176</sup> Eigene Darstellung

Mitarbeitersicht	Führungskraftsicht	Zitate
Es wurde von jeden Verstanden	Auch auf der Führungsebene wurde es Verstanden	„Das Thema Digitalisierung ist etwas Handfestes mit ‚quick-wins‘.“
Entweder wurde davon gehört oder ist ins Vergessenheit geraten	Diese wurden erstmals in der Führungsebene eingeführt und wird mit der Zeit bottom-up implementiert, daher kannte sie die bereits	Mitarbeiter: „An den Game Changer erinnere ich mich aber ich weiß nicht was genau damit gemeint ist.“
Es ist präsent, jeder hat eine Idee davon aber der eigentliche Sinn davon wurde falsch verstanden	Genauso, wie bei den Mitarbeitern. Jedoch einige wenige Führungskräfte hatte den eigentlichen Sinn darin verstanden	„Ich denke ‚Incubation‘ sollte sich mehr auf Innovation konzentrieren [...] aber leider sind hier noch keine bahnbrechenden Innovationen in Sicht.“

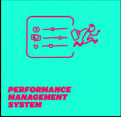
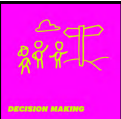
**Tabl. 1:** Kurze Zusammenfassung der Game Changer zur Verständnis und Vermittlung<sup>177</sup>

## Umsetzung und Beachtung

Game Changer	Mitarbeitersicht	Führungskraftsicht	Zitate
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Größtenteils kulturell bedingte Schwierigkeiten <ul style="list-style-type: none"> <li>Priorität sozialer Beziehungen</li> <li>Fehlerkultur kaum vorhanden</li> <li>Identifikation mit der Arbeit</li> <li>Indirekte Kommunikation</li> </ul> </li> <li>Abteilungsunterschiede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte -abhängig</li> <li>Durch die Seminare in MBT und in der Muttergesellschaft sind Verbesserung sichtbar</li> </ul>	„Egal was wir machen, die Feedback-Kultur ist das worin wir schlecht sind. Wir sind also nicht offen dafür Kritik zu erhalten und auch nicht offen sie zu geben. [...] Anfangs wurde die Echo App genutzt aber das hat mit der Zeit abgenommen und wird nicht mehr aktiv verwendet.“
	Hierbei empfinden die Mitarbeiter, dass einige Führungsstile ausgeführt werden, jedoch vieles auch	Demografisch gesehen, tun sich einige ältere Füh-	„Womit wir in der Türkei ein Problem haben ist das Thema <i>Empowerment</i> . Ich glaube, dass wir ein viel

<sup>177</sup> Eigene Zeichnung



	beim gewohnten noch geblieben ist	rungskräfte sich damit schwer, die neuen Führungsstile umzusetzen. >Widerstand ist vorhanden.	produktiveres Arbeitsumfeld haben könnten, wenn wir die Mitarbeiter mehr ermächtigen würden.“
	Bei vielen noch unbekannt, muss noch bottom-up implementiert werden	Wurde erstmals in der Führungsebene implementiert und befolgt	„Ich bin seit 20 Jahren in diesem Geschäft und ich habe nie erlebt, dass die Performance der Mitarbeiter angemessen begründet und mit Beispielen erklärend Feedback gegeben wurde.“
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutioneller Aspekt Hierarchie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowermentproblem</li> </ul> </li> <li>• Kulturelle Aspekte</li> <li>• Soziale Beziehungen</li> <li>• Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unangenehme Konfliktsituationen werden vermieden</li> </ul> </li> </ul>	Genau die gleichen Punkte, wie bereits bei den Mitarbeitern	„Entscheidungsprozessen sind an Hierarchien gebunden – von E2-E5. Aber, dass es so nicht richtig ist und in der neuen Welt nicht richtig sein kann, wissen wir auch alle. Als Experte würde es mich nicht zufrieden stellen, wenn ein Vorgesetzter der weniger Fachkenntnisse in diesem Gebiet hat als ich, die Entscheidung treffen würde.“

**Tabl. 2:** Kurze Zusammenfassung der Game Changer zur Umsetzung und Beachtung<sup>178</sup>

Letzten Endes gibt es nach den Bewertungen der Analyse einige zentrale Herausforderungen bezüglich der Wissensvermittlung des Kulturwandels, wie die teilweise fehlerhafte Verbreitung der Themen (bei den Game Changern Swarm Organisation und Incubator) und die Gefahr einer „formellen Implementierung“, welches nicht verinnerlicht wird, sondern als ein externes Projekt betrachtet wird. Die Kommunikation

<sup>178</sup> Eigene Zeichnung

und Austausch zwischen den Abteilungen sind notwendig und die vorhandenen Potentiale werden nicht ausreichend genutzt, trotz der Bemühungen des Unternehmens. Jedoch sind weitere Projekte und Workshops in der Zukunft geplant zur Verbesserung und Behebung der Fehlinterpretationen.

## **4.FAZIT**

Anhand einer exemplarischen Fallstudie sollte die Rezeption des Kulturwandels im Tochterunternehmen der Daimler AG in Stuttgart, die Mercedes-Benz Turkey, untersucht werden und die Herausforderungen bei dem Transfer von Personalpraktiken und unternehmenskulturellen Instrumenten herausgearbeitet werden. Dabei wurde die Wirksamkeit weltweit eingesetzter unternehmenskultureller Instrumente kritisch hinterfragt. Im Rahmen von Kulturwandel-Initiativen dieses multinational arbeitenden Unternehmens sind Mitarbeiter und Führungskräfte auf sich ändernde und komplexe Anforderungen der Märkte vorbereitet worden, damit Wettbewerbsvorteile gesichert werden können.

Die Arbeit ist unterteilt in vier Konzepte: Unternehmenskultur und unternehmenskulturelle Instrumente (2.1), Change Management im Unternehmen (2.2), Kulturelle Aspekte (2.3) Unternehmensinternationalisierung und Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten (8-Game Changer) (2.4).

Die neuen Personalpraktiken und unternehmenskulturellen Instrumente sind von Mitarbeitern des Mutterunternehmens und der Tochterunternehmen gemeinsam entwickelt worden. Im Tochterunternehmen MBT wurde nun der unterschiedliche Entstehungs- und Interpretationskontext, insbesondere im Rahmen von internationalen Transferprozessen erforscht. Die Untersuchung hat die Rezeption und die Herausforderungen, denen das Tochterunternehmen mit der lokalen Umsetzung des Kulturwandels entgegenstand, herausgearbeitet und analysiert.

Auch Daimler hat mit dem Kulturwandel und seinen 8-Game Changern und Prinzipien die Anstrengung unternommen, sich den neuen Anforderungen anzupassen, wie auch Cläßen mit der häufigsten Bedingung der Restrukturierung und Reorganisation bestätigt. Da jedes Change Management organisationsspezifisch ausgearbeitet werden muss, sind

in dieser Arbeit die Annahmen von Kostka und Mönch, wie die *Planung, Initiierung, Realisierung, Reflexion und Stabilisierung* von Change Verfahren auf Organisations- und individueller Ebene in der Praxis Version der LS2020 Kulturwandel Initiative von Daimler<sup>179</sup> wiederzufinden. Des Weiteren sind die beiden Ansätze von Fröhlich über das Change Management, als Konstruktion für Vorkehrungen und Prozeduren und Verbesserung des Verhaltens und der Kommunikation der Mitarbeiter eingeflossen. Denn die 8-Game Changer sind nicht nur von externen Beratern und dem Vorstand festgelegt, sondern Daimler Mitarbeiter aus jeder Hierarchieebene, Abteilung und jedem Standort wurden ausgewählt, freiwillig daran mitzuarbeiten. Der Vorstand akzeptierte die erarbeiteten Punkte ohne Einwände, wie auch im 12-Stufen-Modell nach Doppler/Lauterburg mit der psychologischen Prozessgestaltung vergleichbar ist.

Wie schon in der *Hawthorne-Studie* erarbeitet, wurden die Game Changer *Feedback Kultur, Entscheidungsfindung und Führungskraft und -rolle* immer wieder darauf abgestimmt, die Mitarbeitermotivation beim Wandel und die Produktivität zu verstärken. Das findet sich in der *Gründerwerkstatt* wieder, frei Ideen zu äußern und die Firmenzugehörigkeit zu stärken. *Agilität, Swarm Organisation* und *flache Hierarchien* waren die Trends, die Kurt Levin und Zetsches Besuch im Silikon Valley mit sich brachten, um die alten starren und autoritären Verhaltensweisen aufzulösen. Die Idee zur Schulung der Mitarbeiter, um aus ihnen Ambassadors zu machen, die die Initiative unterstützen, findet sich in Marcus Theorie.

MBT befindet sich nach Aussage der Probanden zurzeit in der *moving*-Phase, wie aus dem Drei-Phasen-Modell „*unfreezing-moving-freezing*“ von Levin entnommen. Hier werden Verhaltensmuster entwickelt, erprobt, angenommen und bei Ineffektivität wieder verworfen. Zu nennen ist die *Feedback-Kultur*, die durch die Apps implementiert werden sollte, oder die Verständnisschwierigkeiten bei der *Swarm-Organisation*, welche in der

---

<sup>179</sup> S. S. 46

Übersetzung den falschen Impetus lieferte. Kompatibel mit Claßens Modell der Wertschätzung sind die Game Changer *Best-Fit*, *Führungsrolle und -entwicklung* und *Feedback-Kultur*. Der Proband, der als Führungskraft arbeitet, bestätigt die Fokussierung auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

Dazu Ergänzend die Studie von Yüksel und Schinnenburg, wobei Verhaltensempfehlungen wie Partizipation der Mitarbeiter von der Muttergesellschaft erwünscht ist, wie etwa durch das Mitarbeiterportal Social Intranet, wobei Bewertungen und Kommentare über die LS2020 Initiative gemacht werden können, um die weltweite Vernetzung der Mitarbeiter zu fördern und zu ermöglichen. Einige Beispiele zu den Kulturdimensionen, u.a. die *hohe Unsicherheitsvermeidung*, sind jedoch ganz anders ausgefallen als die Studie von Hofstede es herausarbeitete, da die MBT sich immer wieder wegen der deutschen Bürokratie und Regelorientierung der Muttergesellschaft verlangsamt fühlte bei vielen Implementierungen und Projekten, die sie gemeinsam oder als Tochterunternehmen zu befolgen hatten. Nach Summak und Yacan Rechercheergebnissen, dass Führungskräfte deutscher Kultur eher den formalen und schriftlichen Informationsaustausch bevorzugen, während türkische Manager eher den informellen und mündlichen Weg suchen, bestätigt die Führungskraft (Proband III), E-Mails über die LS2020 werden kaum durchgelesen und wie bereits von allen Probanden erwähnt, wird die persönliche Ebene bei der Vermittlung und Haftung der Informationen bevorzugt. Für das Mutterunternehmen wird der Kulturwandel eher Probleme bereiten, da die Mitarbeiter ungern ihre Komfortzonen verlassen und immer alles *durchdenken* müssen und am besten im Voraus planen. Laut der Aussage der Probandin, die die Expatriate Betreuung im Unternehmen leitet, trifft die MBT schnelle Entscheidungen und arbeitet lösungsorientiert, so dass dann Regeln umgangen oder schneller angepasst werden. Darüber hinaus hat der Pioniergeist und der GameChanger *Gründerwerkstatt* die Mitarbeiter sehr motiviert, auch wenn bislang keine radikalen Innovationen, wie vom Mutterunternehmen erwartet wird, entstanden sind, hilft es, den Game Changer *Entscheidungsfindung* zumindest etwas weiter voranzubringen.

Denn nach Halls Studienergebnissen ist einer der deutschen Merkmale, dass Wissen Macht symbolisiert und Wissen nur nach Bedarf weitergegeben wird, welches auch in den Interviews gesagt wurde. Ein weiteres Hindernis für die Implementierung der *Swarm Organisation* ist das Silodenken in beiden Ländern. Da Fehler und Informationen gerne

abteilungsintern geregelt werden und nicht nach außen dringen sollen, widerspricht dieser Arbeitsweise. Nach Kemmlers Arbeit, wird Kritik und somit Feedback geben gerne vermieden, wie bereits erwähnt wurde, andererseits erst entsteht Feedback durch Fehler-tolerierung und -kultur, ist aber in der türkischen Kultur eher als etwas Negatives konnotiert, wie etwa jemanden bloßstellen. Hier wird erkennbar, dass das Prinzip **Lernen durch Fehlermachen**, bei der Implementierung Herausforderungen mit sich bringen wird. Laut der Aussage von Probandin II werden durchaus konstruktive Feedbacks als Empfehlung wiedergegeben, sodass dies ihrerseits auch nicht hilfreich ist für das Verständnis und Verbesserung, dies ist in der Theorie unter Gün und Caliskans Arbeiten wiederzufinden, wie das Beispielsprichwort *‘Wer Klug ist, wird verstehen!’* *deutlich macht*. Feedback erhalten und geben stellt ein enormes Problem dar, ebenso wie Entscheidungsfindung und Meinungsäußerung, da die sozialen Bindungen dies verhindern, wie die Anrede *„abi und abla“*<sup>180</sup> anschaulich zeigt. Niemand möchte die Bindungen gefährden mit den älteren Mitarbeitern und den Vorgesetzten. Neben den persönlichen Beziehungen ist auch das Zeitverständnis flexibler und individueller, wie Summak und Yacans Arbeit zu entnehmen ist, zu finden in der Empirie in langen Interviews und Meetings, die vorher nur eine Stunde geplant waren sich bis zu zwei Stunden verlängern können. Lüsebrink macht auf die Heterogenität innerhalb der Nationalkulturen einerseits aufmerksam, verweist aber auch auf transnationale Gemeinsamkeiten und Konvergenzen, die vorhanden sein können. Die Probandinnen II und IV spiegeln mit der Aussage, dass in MBT nicht die türkische Arbeitskultur, sondern die deutsche Unternehmenskultur und -werte von Daimler wiederzufinden seien, was die Mitarbeiter internalisierten. Neue Mitarbeiter bringen aber die gewohnte Landeskultur ins Unternehmen, was den neuen Kulturwandel zu implementieren immer wieder von vorn beginnen lässt.

Nach Thomas Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Kommunikation mit anderen Kulturen, die kulturellen Unterschiede zu verstehen, hat Daimler die Game Changer zwar

---

<sup>180</sup> Großer Bruder und große Schwester

vorgegeben, aber bei der Implementierung den Tochterunternehmen freie Hand gelassen. Jedoch wird nach Almond et al. und Perlmutter's Theorie der *Country-of-origin Effekt* befolgt, da die Regelungen, Rahmenbedingungen und die Bürokratie zentral von der Muttergesellschaft vermittelt sind. Dies führt zu Problemen, allein bei den Präsentationen und Dokumenten, die die LS2020 Initiative erklären sollen, wird auf Englisch und Deutsch gesendet, weshalb die Sprachproblematik des öfteren in den Interviews und im Social Intranet anklang. Sie erschweren das Verständnis, Zugehörigkeitsgefühl und somit die Motivation, bei dem Wandel mitzuwirken. Die Implementierung mancher Game-Changer, wie das *Best-Fit* und *Führungsrolle&-entwicklung*, wie z.B. die Mitarbeitermobilitisierung, gemeint sind die politisch-wirtschaftlichen Abkommen (Sozialversicherungsabkommen) bezüglich der Länder untereinander, ist anders als die des Mutterunternehmens. Daimler hat somit seinen zentralen Führungsstil zum Teil abgegeben und runtergebrochen, dadurch ist mehr Integration und Firmenzugehörigkeit entstanden, dies war Ziel des ersten Kulturwandels in MBT und die LS2020 Initiative wird die zweite.

Bei dem Modell von Kostova liegt die Betonung auf *relationalem Kontext*. In der Umsetzung bei MBT sind das die HR-Abteilung mit den Ambassadors aus verschiedenen Abteilungen, die die flexible „Expertengruppe“ darstellen. Sie arbeiten als „Brücke“ bezüglich der LS2020 Initiative zwischen der Mutter- und Tochtergesellschaft dienen dem besseren Verständnis und Interpretation. Auch Barmeyer und Davoine erwähnen dies in ihrer Studie mit dem Begriff *Interfaces*. Auch die Power/ dependence Relationship, wobei das Tochterunternehmen isomorph zu dem Mutterunternehmen sein möchte, geschieht durch den LS2020 Kulturwandel mit seinen Game Changer.

Nach drei Jahren der LS2020 Kulturwandel Initiative befindet sich nach Vorlage der Kübler-Ross Change Kurve die MBT in der *Exploration Phase*, wobei die Mitarbeiter langsam ein Verständnis und eine Reinterpretation des Kulturwandel und der Game Changer entwickeln.

Wie können nun nach dieser Aufbereitung die einzelnen Forschungsfragen beantwortet werden?

*Wie werden die transferierten Unternehmenspraktiken seitens der türkischen Mitarbeiter und Führungskräfte rezipiert?*

Hier ergab die Untersuchung, dass es bei älteren Mitarbeitern, die des Deutschen bzw. Englischen nur geringfügig mächtig sind, vor allem sprachliche Schwierigkeiten vorhanden waren. Eine verbale Vermittlung aller Game Changer wurde begrüßt, wie etwa durch den LS2020 Bus und den Ambassador geschehen – zumal die Changer dort auf Türkisch vermittelt wurden. In den Abteilungen, die einen höheren Bildungsgrad haben und die dem deutschen Bildungssystem nahestehen, sind Vorbehalte dieser Art nicht angesprochen worden. Hier wurde argumentiert, dass die anfallenden schriftlichen Vorschläge bei dem Zeitmangel nicht bewältigbar sind. Die jüngeren Mitarbeiter begrüßten die zeitgemäße Präsentation durch den LS2020 Bus, weil die Initiative einem modernen Marketing (Neon-Bemalung des Busses, T-Shirts, Sportschuhe...) ähnlich war.

Vorbehalte sind vor allem kultureller Natur genannt worden. Die traditionelle hierarchisch ausgebildete Struktur auch der MBT verhindere, dass eine Feedback-Kultur sich schnell etabliere und man auf Augenhöhe diskutiere. Allerdings waren Mitarbeiter, die bereits in Deutschland an Workshops teilnahmen, durchaus überzeugt, auch eine offenere Kommunikation konstruktiv umsetzen zu können, was an dem gewonnenen Einblick in die in Deutschland implizierte Arbeitsweise liegt.

*Wird das unterschiedliche Verständnis, der Entstehungs- und Anwendungskontext als Herausforderung für den Implementierungserfolg angesehen?*

Da die Probanden der Meinung sind, es gebe Differenzen zwischen dem Mutter- und Tochterunternehmen, waren zunächst Vorbehalte für den Implementierungserfolg vorhanden. Als Beispiel kann das Übersetzungsproblem der *Swarm Organisation* genannt werden, da die türkischen Mitarbeiter den Begriff nicht als *geballte Intelligenz* auffassten, sondern als Herde, wo alle Tiere einem Leittier hinterherlaufen. Weitere Vorbehalte waren die Arbeitsweisen. Während man annimmt, die deutschen Mitarbeiter arbeiteten eher monochrom, arbeite man in der Türkei polychrom. Daraus resultierend gehe man davon aus, dass die Türkei ohnehin flexibler und improvisationsfreudiger arbeite und Veränderungen dadurch leichter zu bewältigen seien. Basierend darauf seien Innovationen leichter umzusetzen. Die schwer veränderbare Hierarchie verhindere allerdings die Möglichkeit, auch auf der Ebene der Mitarbeiter schnell Entscheidungen umzusetzen, da zunächst alle Ebenen um Einverständnis gefragt werden müssten und damit den Entscheidungsprozess

enorm verlangsamen. Diese Strukturen sind allerdings auch in Deutschland vorhanden und sollen in allen Unternehmen mit dem Prinzip *Empowerment* und dem allgemeinen Kulturwandel verändert werden. Auch in der Türkei geht dies nur schleppend voran.

*Welche Prozesse der Akzeptanz, Ablehnung und Reinterpretation sind bei den Rezipienten zu beobachten?*

Da die Verbreitung der unternehmenskulturellen Instrumente nur langsam voranschreitet, kann von breiter Akzeptanz nicht gesprochen werden. Damit einher geht die Implementierung, die ebenfalls nur langsam vorangeht. Eine grundsätzliche Ablehnung war bei keinem der Probanden zu spüren. Alle zeigten sich aufgeschlossen, bemängelten jedoch die Vermittlung auf breiter Basis. Eine Reinterpretation der Swarm Organisation fand statt. Es wurden kleinere Gruppen installiert, in die sich jedoch auch die Führungskräfte einbrachten. Zudem ergab sich, dass bei den Projekten nicht von Anfang an Experten hinzugezogen wurden, sondern die Mitarbeiter der Gruppe eigneten sich die notwendigen Kenntnisse an und holten erst im Nachhinein die wirklichen Experten hinzu. Experten sind die, die eine spezielle Fachkenntnis (z. B. Färben oder Raumgestaltung) mitbringen.

*Inwiefern sind die transferierten Unternehmensprinzipien landeskulturell geprägt? Spielen kulturelle Kontexte beim Transfer eine Rolle?*

Da alle Game Changer und Prinzipien von freiwilligen Mitarbeitern der Daimler AG als weltweit agierenden Unternehmen gemeinsam erarbeitet wurden, ist davon auszugehen, dass sie nicht landeskulturell geprägt sind. Die türkischen Probanden bemerkten jedoch, dass die Feedback Kultur typisch deutsch sei, denn in der Türkei würde man aufgrund der sozialen Bindungen und der sehr persönlich aufgefassten Kritik ungern Feedback geben. Eine bemerkenswerte Ursache ist die Form der Anrede. Wenn Kollegen und Kolleginnen sich mit „großer Bruder/ Große Schwester“ ansprechen und Vorgesetzte ihre Mitarbeiter mit „liebe Freunde“, dann ist eine persönliche Perspektive und Bindung entstanden, die durch Kritik diese Beziehungen gefährden würden. Die Identifikation mit der eigenen Arbeit ist in der Türkei sehr ausgeprägt und lässt daher vorgebrachte Kritik, auch wenn sie nur konstruktiv geäußert ist, schwer zu. Einen weiteren wichtigen Unterscheidungsgrund sah ein Mitarbeiter in der Rolle der Führungskräfte. In Deutschland fungierten diese eher als Berater, während sie in der Türkei Entscheidungen trafen.



*Welche Rückschlüsse lassen sich daraus in Hinblick auf die besonderen Herausforderungen des internationalen Transfers von unternehmenskulturellen Instrumenten ziehen?*

Die Art der Vermittlung sollte den landestypischen Gebräuchen angepasst sein und es sollte mehr Wert gelegt werden auf Übersetzungen in die Muttersprache, wobei die landestypischen Metaphern (Swarm = Herde) verwendet werden sollten. Ein weiteres Beispiel ist die Metapher *Gründerwerkstatt*, die im Türkischen mit *Brütezeit* übersetzt wurde und nicht ortsgebunden aufgefasst wird.

*Eignen sich unternehmenskulturelle Instrumente zur Schaffung einer einheitlich globalen Unternehmenskultur?*

Als Ergebnis festzuhalten ist, dass die MBT sich als ein deutsches Unternehmen mit einer deutschen Arbeitskultur im Vergleich zu den türkischen Unternehmen ansieht, aber eins zu eins stimmen die Mutter- und Tochterunternehmen auch nicht. Wie bereits von Barmeyer und Davoine gesagt wurde „so genannte „universelle“ Werte [unternehmenskulturelle Instrumente] multinationaler Unternehmen für die weltweite Unternehmensführung lassen sich nicht problemlos auf die ausländischen Tochtergesellschaften anderer Länder übertragen.“<sup>181</sup> Die Analyse mit den nach den Forschungsergebnissen dieser Arbeit bestätigt die Ergebnisse von Barmeyer und Davoine nochmals. Zudem listen die beiden Forscher Best Practise Ansätze auf, um die Beziehungsqualität zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft zu verbessern, was nur durch Beachtung der Stärken und Schwächen der lokalen Unternehmenskultur und dem Schaffen von Verständnis und Kenntnis kultureller Besonderheiten möglich ist. Daraus entstehen die Transfer Effekte, wie Perlmutter's *Country-of-origin Effekt*<sup>182</sup>, wobei ein relativ zentralistischer und ethnozentrischer Führungsstil der Muttergesellschaft beschrieben wird. Daimler hat z.B. Dokumente auf englischer und deutscher Sprache gesendet und damit auf Widerstände produziert, trotz der Bemühungen die Game Changer mit allen Mitarbeiter aus den ganzen

---

<sup>181</sup> Vgl. Barmeyer/Davoine (2007): 280

<sup>182</sup> Vgl. Perlmutter (1969): 10

Standorten zu kreeiren (Synergie-Effekt Nutzung), die bei der Vermittlung der Game Changer jedoch Standardisierungseffekte beinhaltet. Dies wird als *global rationale* angesehen, wobei intraorganisationale Homogenisierung angestrebt wird, um eine gemeinsame „Business-Sprache“ zu sprechen. Die metaphorische Sichtweise der MBT Mitarbeiter ist, dass die Tochterunternehmen wie ein Wagon des Zuges Daimler angesehen werden, daher empfinden Sie den schnelleren Fortschritt des Mutterunternehmens im Gegensatz zu den Auslandsniederlassungen gewiss für selbstverständlich. Durch die Forschung bei MBT ist festzuhalten, dass sich der Kulturwandel mit den Game Changern und die dazu gehörigen Prinzipien im Tochterunternehmen MBT gewisse Herausforderungen bei der Implementierung mit sich bringen. Welche sich allerdings noch in der Anfangszeit befindet und Schwierigkeiten auf kulturelle Faktoren schließen lassen. Diesbezüglich veranlasst diese Forschung zu Ansatzpunkten für weitere Forschungen im internationalen Change Management.

# LITERATURVERZEICHNIS

Almond, Phil, Edwards, Tony, Colling, Trevor, Ferner, Anthony, Gunnigle, Patrick, Müller-Camer, Michael, Quintanilla, Javier, & Wächter, Hartmut (2005). Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries. *Industrial Relations*, 44(2), 267-306.

Barmeyer, C. (2003). Interkulturelles Personalmanagement in internationalen Fusionen. Von Konflikten zu Komplementarität, in: Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement, hrsg. von M.-O. Schwaab et al., Heidelberg, 169-191.

Barmeyer, Christoph, & Davoine, Eric (2006). International Corporate Cultures: From Helpless Global Convergence to Constructive European Divergence. In Christian Scholz & Joachim Zentes (Eds.), *Strategic Management – New rules for old Europe?* Wiesbaden: Gabler, 27-245.

Barmeyer, Christoph, Schlierer, Hans-Jörg, & Seidel, Fred (2007). *Wirtschaftsmodell Frankreich. Märkte. Unternehmen, Manager*. Frankfurt, New York: Campus.

Barmeyer, I. Christoph/Davoine, Eric (2011). Die Implementierung wertefundierter nord-amerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Eine vergleichende Fallstudie. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(1), 5-27 DOI 10.1688/1862-0000\_ZfP\_2011\_01\_Barmeyer ISSN (print) 0179-6437, ISSN (internet) 1862-0000, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

Bleicher, K. (1991). *Organisationen. Strategien, Strukturen, Kulturen*, Wiesbaden.

Block, Lorenz (2015). *Change Management für Mitarbeiter und Führungskräfte im Outsourcing Process*, in Leuphana Universität Lüneburg.

Boehm, A. (1994). Grounded Theory - wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden. In: A. Boehm, A. Mengel, T. Muhr, & Gesellschaft für Angewandte Informationswissenschaft (GAIK) e.V. (Hrsg.): *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz, (Schriften zur Informationswissenschaft 14).

Boltanski, L. & Chiapello, È. (2005). The Role of criticism in the dynamics of capitalism. In: Miller, M. (Hg.): *Worlds of Capitalism: Institutions, Economics, Performance and Governance in the Era of Globalisation*. London: Routledge, 237-267.

Boltanski, L. & Chiapello, È. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK, 152.176.

Claßen, Martin (2001). *Change Management aktiv gestalten*. 2. Auflage. Köln: Luchterhand, 3.

Dilger, Martin (2000). *Grounded Theory, ein Überblick über ihre Charakteristischen Merkmale*, Seminar FU Berlin.

Djelic, Marie-Laure (1998). *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*. Oxford: Oxford University Press.

- Doose, G. (2004). Change Management – Modewort oder Notwendigkeit? Mit innovativen Methoden in Unternehmen zusätzliche Potenziale erschließen. In: Die Sparkassenzeitung, Ausgabe 35/2004. Stuttgart, 16.
- Doppler, Klaus/Lauteburg, Christoph (2008). *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Dresing, Thorsten/ PEHL, Thorsten (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. 5. Auflage. Verfügbar unter: <http://www.audiotranskription.de/praxisbuch>
- Eisert, R./Meckel, M./ Schaal (2016). „Das ist eine Kulturrevolution!“. *WirtschaftsWoche, Vol. 30*. Stuttgart, 16-22.
- Employment Practices in Multinational Companies (2002). An Integrative Approach. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201-217. Edwards, Tony, & Ferner, Anthony. The Renewed ‘American Challenge’: A Review of Employment Practice in US Multinationals. *Industrial Relations Journal*, 33(3), 94-111.
- Fröhlich, Caspar (4/2001). Was versteht man unter Change Management? Einführung für Führungskräfte. *Organisations Entwicklung*, 69-72.
- Glaser, Barney G./Anselm L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Weidenfeld and Nicolson, London.
- Glaser, Barney G./Anselm L. Strauss (2010). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*, Verlag Hans Huber, Bern.
- Größe Peclum, Karl-Heinz (2012). *Change Management - Barrieren, Erfolgsfaktoren, Modelle, methodisches Vorgehen, Architektur und Roadmap*. In: Größe Peclum, Karl-Heinz/Krebber, Markus/Lips, Richard: *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration - Fallstudie Commerzbank AG*. Wiesbaden: Gabler, 49-88.
- Größe Peclum, Karl-Heinz/Siepmann, Juliane (2012). *Leading Change - Rolle und Aufgabe der Führungskräfte als Change Agents*. In: Größe Peclum, Karl-Heinz/Krebber, Markus/Lips, Richard: *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration - Fallstudie Commerzbank AG*. Wiesbaden: Gabler, 107-124.
- Groten, Heinz B. (2007). *Change Management - Worauf es wirklich ankommt*. In Keuper, Frank/Groten, Heinz B. (Hrsg.): *Nachhaltiges Change Management - Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, 357-380.
- Gün, T. (2006). *Business mit der Türkei. Ein Ratgeber für Einsteiger*. Haupt, Bern. Stuttgart. Wien.
- Hall, Edward,; M. Reed (1990). *Understanding Culture Differences* (1990), Nicholas Brealey Publishing Company, Boston.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, A. (2000). *Building Cross-cultural Competence*, West Sussex.
- Helferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten, Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden.

Jorgensen, Hans-Henrik/BRUEHL, Oliver/Franke, Neele (2014). *Making change work ...while the work keeps changing*. Somers, NY: IBM Institute for Business Value.

Kartari, A., Alsheimer, R. (2000). "Interkulturelle Kommunikation in Joint- Ventures: Deutsche Manager in der Türkei, Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt. o.V., o.O., 255-266

Kelle, Udo (1994): Empirisch begründete Theoriebildung, Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Deutscher Studienverlag, Weinheim.

Kemmler, Işınay (2008). Business Know-how Türkei. So wird ihre Geschäftsreise zum Erfolg. München: Redline Wirtschaft, Finanzbuch Verlag.

Klug, Christopher (2009). Erfolgsfaktoren in Transformationprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchungen zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements. Kassel: Kassel University Press GmbH.

Kostova, Tatiana (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices. A Contextual Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.

Kostova, T./ Roth K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 215-233.

Kostova, T./ Roth K. (2003). Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of its Formation. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, 297-317.

Kostka, Claudia, und Mönch, Annette (2009). Change Management - 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. 4. Auflage. München: Hanser, 2009.

Kotter, John P., Interview geführt von Ralf Langen (03/2014). *Die Kraft des Netzwerks – Change Management für eine beschleunigte Welt*. Organisations Entwicklung, 46-49. (2014a).

Kotter, John P. (2014b). Accelerate - Building Strategic Agility for a Faster Moving World. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, John P (1995). *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, March/April, 59-67.

Lamnek, Siegfried (2010). *Qualitative Sozialforschung*. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.

Lauer, Thomas (2014). *Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Legewie, Heiner: Rezension: Strübing, Jörg (2004). Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, Ausgabe 02/2006.

Lewin, Kurt (1963). *Feldtheorie in der Sozialwissenschaft*. Bern, Stuttgart: Huber.

- Lüsebrink, H.-J. (2001). Kulturtransfer. Methodisches Modell und Anwendungsperspektiven, in: Europäische Integration als Prozess von Angleichung und Differenzierung, hrsg. von I. Tömmel, Opladen 2001, S. 213-226.
- Marcus, Bernd (2011). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009). *Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage*. In: Pickel, Susanne/Pickel, Gert/Lauth, Hans-Joachim/Jahn, Detlef (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, 465-479.
- Misoch, Sabina 2015. *Qualitative Interviews*, De Gruyter, Berlin/München/Boston.
- Perlmutter, H (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: *Columbia Journal of World Business*, 4. Jg., 1, 9-18.
- Pettigrew, Andrew (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24, 649-670.
- Schreyögg, Georg (2003). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Georg (1990). Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 42(5), 379-390.
- Strauss, Anselm L./Juliet Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Strübing, Jörg (2008). *Grounded Theory, zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*, 2. überarbeitete Auflage, VS Verlag Wiesbaden.
- Summak, M./Yacan, M. (2014). Türk ve Alman Toplumlarının İletişim Tarzlarının Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13 (1-2), 351-364.
- Thomas, Alexander (2017). *Technik und Kultur, Interkulturelle Handlungskompetenz für Techniker und Ingenieure*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Trompenaars, Fons (1993). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wächter, H. et al. (2003). The ‚Country-of-Origin-Effect‘ in the Cross-cultural Management of Human Resources, München.
- Yüksek, Sevda/Schinnenburg, Heike (2012). Internationales Change Management. Veränderungsprojekte kultursensibel gestalten. *ResearchGate*, 81.Jg., 161-166.

## Internetquellen

**Brain Guide** das Expertenportal (2003 – 2019). Expatriates Definition. Leidel, Sven, München. Verfügbar über: [www.brainguide.de/Expatriates/\\_c](http://www.brainguide.de/Expatriates/_c), Zugriff: 11.06.2019, um 14:09h

**Capgemini Consulting** (2012). *Change Management Studie*. Bohn, Ursula/ Crummenerl, Claudia et al. München. Verfügbar unter: [http://www.de.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/change\\_management\\_studie\\_2012\\_0.pdf](http://www.de.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf), Zugriff am 03. März 2019, um 08:55h

**Daimler AG** (2019). Der Daimler-Konzern. Stuttgart. Verfügbar über: <https://www.daimler.com/konzern/>, Zugriff am 22.06.2019, um 22:01h

**Hofstede Insights** (2019). Compare countries. Minkov, Michael. Helsinki. Verfügbar über: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, Zugriff am 16.07.2019 um 16:55h

**Mercedes Benz Türk A.Ş.** (2019). Mercedes-Benz Türk A.Ş. Istanbul. Verfügbar über <https://www.mercedes-benz.com.tr/vans/tr/mercedes-benz-vans/born-to-run>; Zugriff am 23.06.2019, um 14:32h

**Pons**. Online-Wörterbuch (2001-2019). Das Wort *Yani*. Stuttgart. Verfügbar über <https://de.pons.com/übersetzung/türkisch-deutsch/yani>; Zugriff am 25.06.2019, um 21:55h

**Technische Universität Dortmund**: Kleines ABC. Migration & Mehrsprachigkeit. Code-Switching, Sprachenwechsel. Verfügbar über <http://home.edo.tu-dortmund.de/~hoffmann/ABC/Mischen.html>, Zugriff am 01.07.2019, um 19:33h

**Wirtschaftslexikon 24** (2017). Verfügbar über: <http://www.wirtschaftslexikon24.net>, Zugriff am 22.2.2012, um 20:15h

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Master-Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt zu haben.



---

Özge Çetin



# **ANHANG I: Interviewtransskripte**

## **I. Begrüßung/Thema/Ablauf**

## **II. Fragen**

## **III. Abschluss**

### **I. Begrüßung/Thema/Ablauf**

- Begrüßung
- Dank für die Teilnahme
- Vorstellen der eigenen Person
- Ziel und Inhalt des Interviews und der Arbeit
- Überblick über die Struktur des Interviews
- Hinweis auf Anonymität und Verwendung der Angaben
- „Erlaubnis zur digitalen Aufnahme“
- Sprache auf Wunsch: Türkisch, Deutsch oder Englisch
- Offene Fragen seitens der Interviewpartnerin/des Interviewpartners?

#### **Angaben zur Person:**

Vorname, Name:

Altersspanne:

Geschlecht:

Nationalität:

Dienstjahre im hiesigen Unternehmen:

Aktuelle Funktion und seit wann:

Führungsperson von wie vielen Personen / Führungsstufe:

Kurze Schilderung der aktuellen Aufgaben:

## II. Fragen

### K1: Verständnis

1. Unter dem Titel „Leadership 2020“ beschäftigt sich Daimler seit Januar 2016 mit der Entwicklung und Umsetzung eines konzernweiten Kulturwandels. Im Fokus steht die Veränderung in acht Bereichen zusammengefasst in sogenannte „Game-Changer“. Vor allem mit dem Ziel eine innovative Umgebung im Unternehmen zu fördern und den Erfolg Daimlers auch in Zukunft zu sichern.
    - a. Inwieweit sind Sie mit dem Thema LS2020<sup>183</sup> vertraut?
    - b. Informieren Sie sich über die aktuellen Geschehnisse und Bekanntmachungen im Rahmen des Kulturwandels?
      - Wenn ja, welche Kanäle nutzen Sie?
      - Wenn nein, was sind die Gründe hierfür?
    - c. Wie würden Sie die Effektivität der Informationsvermittlung und -aufnahme bei Mercedes-Benz Turkey (MBT) einschätzen?
      - Gibt es Faktoren, die die Vermittlung und Aufnahme der Informationen erschweren?
      - (Bsp.: Sprache, Informationsart bzw. -aufbereitung, Informationskanäle, etc.)
      - Würden Sie sagen, dass der unterschiedliche kulturelle Kontext des Mutter- und Tochterunternehmens dabei eine Rolle spielt?
      - Hätten Sie Vorschläge für eine effektivere Informationsvermittlung? Gibt es Ihrer Meinung nach Aspekte, die (bei dieser Art von Transfer) beachtet werden sollten?
    - d. Spezifischere Verständnisfrage zu den einzelnen Game Changern, indem sie den Interviewteilnehmern auf Kärtchen (mit Erläuterungen auf der
- 

<sup>183</sup> Leadership 2020

Rückseite) vorgelegt werden



- Inwiefern sind Sie mit den 8 Game-Changern in Berührung gekommen?
- Wie würden Sie Ihr Verständnis zu den einzelnen Game-Changern einschätzen?  
(Hatten Sie Verständnisprobleme? Worin liegen diese begründet?  
Was denken Sie über die allgemeine Situation im Unternehmen?)

## **K2: Umsetzung**

1. Gerne würden wir weiter auf die einzelnen Game-Changer eingehen.
  - Allgemeine Reaktion/Relevanz/Akzeptanz oder Ablehnung
    - a. Wie wichtig erscheint Ihnen die unternehmensweite Implementierung der 8 Game-Changer
    - b. Denken Sie, dass diese für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens wichtig sind?
  - Bisherige Umsetzung/Verbesserungsvorschläge
    - c. Wie würden Sie den bisherigen Implementierungsprozess der Game-Changer bei MBT beurteilen?
      - Gibt es Aspekte, die Ihrer Meinung nach verbessert werden können?
  - Implementierung bei MBT
    - d. Denken Sie, dass die Veränderungen in 8 Bereichen (Game-Changer) grenzüberschreitend gleichermaßen umgesetzt werden können?
      - Gibt es Aspekte, deren Umsetzung Sie bei MBT als vergleichsweise einfach oder schwierig ansehen?
    - e. Denken Sie, dass es kulturelle Aspekte gibt, die dabei eine Rolle spielen? (oder wird von universellen Reaktionsmustern auf einen Kulturwandel ausgegangen?)

### K3: Beachtung

1. Denken Sie, dass eine eins zu eins Umsetzung überall gleichermaßen möglich ist? Oder Anpassungen nötig sind?

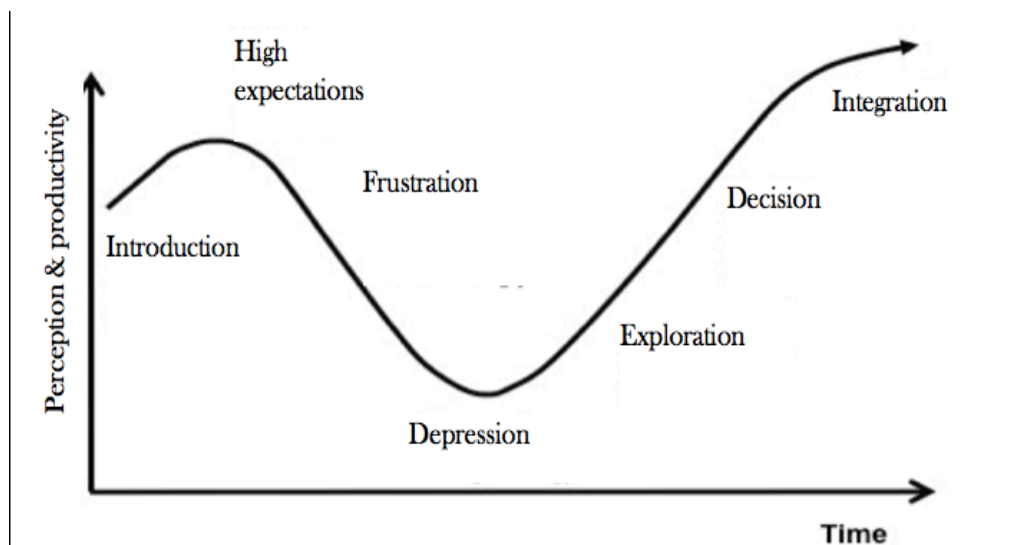
(Hinweis auf den Amerikanisch-deutsch-türkischen Kontext, Unternehmenskultur, Kulturstandards etc.)

Eventuell weitere Frage zur Change-Kurve:

Ein Kulturwandel hat das Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern.

Jedoch haben wir hier mit Menschen zu tun, wobei die Emotionen der Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen. Diese ist häufig gekennzeichnet von anfänglicher Euphorie und Zustimmung bis hin zu nicht erfüllte Erwartungen, die dann zu Frustration und Ablehnung führen.

1. Wie würden Sie die aktuelle Stimmung- zwei Jahre nach Projektbeginn- bei MBT einschätzen? (Change-Kurve als Basis)
  - a. Bitte erklären Sie Ihre Entscheidung.



Wir sind jetzt am Ende des Interviews angekommen ...

1. Gibt es etwas, das bisher im Interview nicht angesprochen wurde, das aber für Sie im Zusammenhang mit den 8 Game-Changer und dem konkreten Kulturwandelprozess wichtig ist?

### **III. Abschluss**

- 'Ende der Aufnahme'
- Information über weiteres Vorgehen
- Evtl. offene Fragen klären
- Dank und Abschied

## **Röportaj Soruları**

### **I. Merhabalaşma/Konu/ Röportaj gidişatı**

### **II. Sorular**

### **III. Kapanış**

### **I. Merhabalaşma/Konu/ Röportaj gidişatı**

- Merhabalaşma
- Katılım için teşekkür beyanı
- Kendini tanıtma
- Röportajın içeriği ve hedefi
- Röportaj yapı özeti
- Veri kullanımı ve anonimlik bilgisi
- „Dijital kayıt için izin istenmesi “
- Röportajda kullanılan diller: Türkçe, Almanca ve İngilizce
- Röportaj yapılan kişinin sormak istedikleri?

### **Kişisel sorular:**

Ad, Soyad:

Yaş aralığı:

Cinsiyet

Vatandaşlık:

Şirketteki çalışma süresi:

Şuanki pozisyonu ve çalışma süresi:

Yönetim düzeyi ve kademesi:

Mevcut görevlerin kısa açıklanması:

## II. Sorular

### K1: Anlayış

1. Sizin de bildiğiniz üzere "Liderlik 2020" unvanı altında Daimler, Ocak 2016'dan bu yana şirket çapında bir kültürel değişimi, gelişimi ve uygulanması üzerinde çalışılmaktadır. Odak noktası, "Ezber bozanlar" (Game Changer) olarak adlandırılan sekiz alandaki değişimdir. Özellikle şirkette yenilikçi bir ortamı teşvik etmek ve Daimler'in gelecekteki başarısını güvence altına almak amacıyla, bu sekiz 'ezber bozanları' dünya çapında yaygınlaştırmak ve implemente edilmesi istenmektedir.
  - a. LS2020<sup>184</sup> konusunu hakkında ne kadar bir bilginiz var?
  - b. Kültürel değişim bağlamında güncel olaylar ve duyurular hakkında kendinizi bilgilendirir misiniz?
    - Evet ise, hangi kanalları kullanıyorsunuz?
    - Değilse, nedenleri nelerdir?
  - c. Mercedes-Benz Türkiye (MBT) deki bilgi aktarımı ve toplamanın etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?
    - İletişim kurmayı ve bilgi almayı zorlaştıran faktörler var mı? (Örneğin: dil, bilgi türü veya hazırlığı, bilgi kanalları vb.)
    - Ana şirket ve ona bağlı kurumların farklı kültürel bağlamlarının bir rol oynadığını söyleyebilir misiniz?
    - Daha etkili bir bilgi aktarımı için önerileriniz var mı? Dikkat edilmesi gereken hususlar olduğunu düşünüyor musunuz (bu transfer türünde)?

---

<sup>184</sup> Leadership 2020

- d. ‚Ezber bozanlar‘ (Game Changer) hakkında sipesifik anlayış soruları;  
Görüşmede kartlardaki ‚Ezber bozanlar‘ başlık olarak katılımcılara sunularak daha belirgin bir anlama sorusu sorulacaktır (kartların arka tarafındaysa daha detaylı açıklamalar bulunmakta, anlama veya bilmeme sıkıntısı olursa diye önlem amaçlı)



185

- Bu sekiz ‚Ezber bozanla‘ nasıl temasa geçtiniz?
- ‚Ezber bozanlar‘ hakkındaki bilginizi nasıl değerlendirirsiniz?

(Anlama ile ilgili herhangi bir sorunuz var mı?)

Şirketteki genel durum hakkında ne düşünüyorsunuz?)

## **K2: Uygulama**

1. ‚Ezber bozanlar‘ hakkında daha detaylı görüşlerinizi öğrenmek isteriz

- Genel Tepki / ilgi/ kabul veya reddetme
  - a. 8 Ezber bozanın şirket genelinde uygulanması/implemente edilmesi ne kadar önemlidir?
  - b. Bunların implemente edilmesinin şirketin gelecekteki başarısı için ihtiyaç veya-hut zaruri olduğunu düşünüyor musunuz?
    - Önceki uygulama / iyileştirme önerileri



- c. Ezber bozanların' MBT'deki uygulama sürecini nasıl değerlendirirsiniz?
- i. Geliştirilebileceği düşündüğünüz herhangi bir husus var mı?
- MBT'de uygulama
- d. 8 alandaki (ezber bozanlar) değişikliklerin sınırlar arasındaki şirketlerde eşit olarak uygulanabileceğini düşünüyor musunuz?
- MBT'de uygulanması nispeten kolay ya da zor bulduğunuz herhangi bir husus var mı?
- e. Rol oynayan kültürel yönlerin olduğunu düşünüyor musunuz? (Ya da kültürel değişime dayanan evrensel tepki kalıpları olduğuna?)

### **K3: Riayet**

1. Başarılı bir uygulamayı sağlamak için bir uyarlamanın veya yeniden yorumlanmanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

(Amerikan-Alman-Türk bağlamına referans, kurum kültürü, kültürel standartlar, vb.)

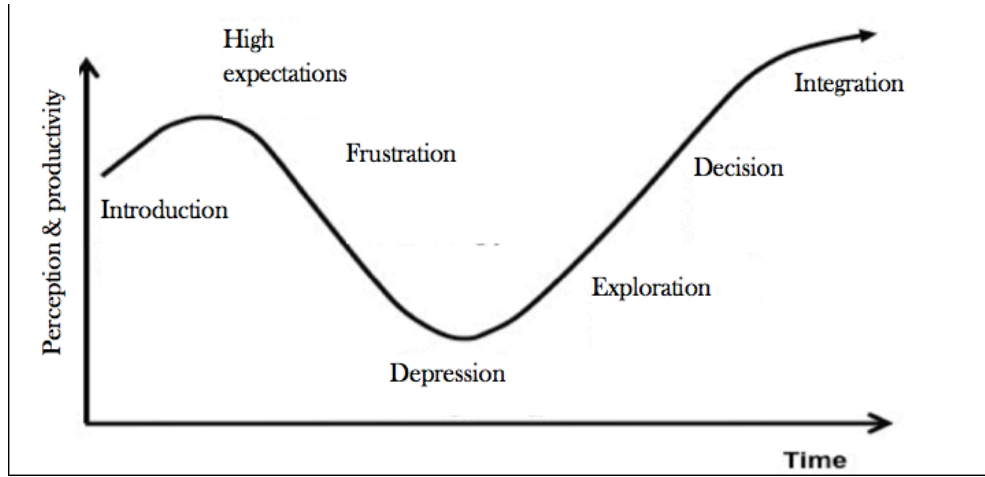
### **Değişim çelgesi hakkında bir soru:**

Kültürel bir değişimin, belirli bir mevcut durumdan istenen bir hedef duruma bir şirket kurma, böylece tüm şirket faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğini sürdürülebilir şekilde artırma hedefi vardır.

Ancak, burada çalışanların duygularının merkezi bir rol oynadığı insanlarla uğraşyoruz. Bu genellikle ilk öfori ve yerine getirilmeyen beklentilerin onaylanması ile karakterize edilir, bu da daha sonra hayal kırıklığına ve reddedilmeye yol açar.

1. Mevcut şirketteki hissedilen atmosferi, projenin başlamasından iki yıl sonra MBT'de nasıl değerlendirirsiniz? (Temel olarak eğriyi değiştirin)

a. Lütfen kararınızı açıklayınız.



186

### Röportajın sonunda şimdi geldik ...

1. Röportajın sonuna gelmiş bulunmaktasınız belirtilmeyen bir şey var mı, ancak 8 oyun değiştirici ve somut kültürel değişim süreci bağlamında sizin için önemli olan şey nedir?

### III. Röportaj sonu

- 'Kaydın sonu'
- Daha fazla eylem hakkında bilgi
- Muhtemelen açık soruları netleştirin
- Teşekkürler ve hoşçakal

---

<sup>186</sup> Based on Kübler-Ross Change Curve and own graphic

## **Interview I**

### **I. Begrüßung/Thema/Ablauf**

### **II. Fragen**

### **III. Abschluss**

#### **I. Begrüßung/Thema/Ablauf**

- Begrüßung
- Dank für die Teilnahme
- Vorstellen der eigenen Person
- Ziel und Inhalt des Interviews und der Arbeit
- Überblick über die Struktur des Interviews
- Hinweis auf Anonymität und Verwendung der Angaben
- „Erlaubnis zur digitalen Aufnahme“
- Sprache auf Wunsch: Türkisch, Deutsch oder Englisch
- Offene Fragen seitens der Interviewpartnerin/des Interviewpartners?

#### **Angaben zur Person:**

Vorname, Name: Anonym

Altersspanne:35+

Geschlecht: Männlich

Nationalität: Türkisch

Dienstjahre im hiesigen Unternehmen: Seit 2008 als PEP<sup>187</sup> eingestellt bis heute

Aktuelle Funktion und seit wann: Karosserie Arge

Führungsperson von wie vielen Personen / Führungsstufe: Mitarbeiter

Kurze Schilderung der aktuellen Aufgaben: Karosserie Ingenieur

Interviewdauer: 00:31:09 min.

---

<sup>187</sup> Praktikanten -Entwicklungsprogramm

## II. Fragen

### K1: Verständnis

1. Unter dem Titel „Leadership 2020“ beschäftigt sich Daimler seit Januar 2016 mit der Entwicklung und Umsetzung eines konzernweiten Kulturwandels. Im Fokus steht die Veränderung in acht Bereichen zusammengefasst in sogenannte „Game-Changer“. Vor allem mit dem Ziel eine innovative Umgebung im Unternehmen zu fördern und den Erfolg Daimlers auch in Zukunft zu sichern.
  - a. Inwieweit sind Sie mit dem Thema LS2020<sup>188</sup> vertraut?
  - b. Informieren Sie sich über die aktuellen Geschehnisse und Bekanntmachungen im Rahmen des Kulturwandels?
    - Wenn ja, welche Kanäle nutzen Sie?

**Proband:** Vom Intranet-Benachrichtigungen und auch per E-Mail. Die Game Changer Ambassadors geben Informationen auch weiter. Der LS2020 Bus kam auch.

- Wenn nein, was sind die Gründe hierfür?
- c. Wie würden Sie die Effektivität der Informationsvermittlung und –aufnahme bei Mercedes-Benz Turkey (MBT) einschätzen?
  - Gibt es Faktoren, die die Vermittlung und Aufnahme der Informationen erschweren? (Bsp.: Sprache, Informationsart bzw. -aufbereitung, Informationskanäle, etc.)
  - Würden Sie sagen, dass der unterschiedliche kulturelle Kontext des Mutter- und Tochterunternehmens dabei eine Rolle spielt?

**Proband:** Jetzt stehen wir vor einem kulturellen Wandel würde ich sagen, da die deutschen Unternehmen in der Regel „unbeweglicher“ sind. Das Prinzip der Arbeit bei den Deutschen besteht im Allgemeinen darin, nicht aus dem in ihnen definierten Rahmen

---

<sup>188</sup> Leadership 2020

hinaus zu arbeiten. So ist die Türkei in der Tat genau das Gegenteil, es werden mehr andere Aufgaben übernommen, als seinen eigenen Tätigkeiten nachzugehen (laute Gelächter), bei uns ist es etwas komplizierter.

- Hätten Sie Vorschläge für eine effektivere Informationsvermittlung? Gibt es Ihrer Meinung nach Aspekte, die (bei dieser Art von Transfer) beachtet werden sollten?

**Proband:** Es könnte ein Komitee aus den Vorstandsmitgliedern geben. Und von den bereits abgeschlossenen Projekten sollten Berichte erstellt werden, die für jeden zugänglich sind für die Nachahmung in der Praxis.

- d. Spezifischere Verständnisfrage zu den einzelnen Game Changern, indem sie den Interviewteilnehmern auf Kärtchen (mit Erläuterungen auf der Rückseite) vorgelegt werden



- Inwiefern sind Sie mit den 8 Game-Changern in Berührung gekommen?

**Proband:** In Ulm gab es eine/n Konferenz/Workshop, wo ich leider nicht teilnehmen konnte. Überwiegend informiere ich mich per E-Mail und Intranet.

- Wie würden Sie Ihr Verständnis zu den einzelnen Game-Changern einschätzen? (Hatten Sie Verständnisprobleme? Worin liegen diese begründet? Was denken Sie über die allgemeine Situation im Unternehmen?)

**Proband:** Es hat auch ein wenig mit Neugier zu tun, ehmm LS2020 kommt Top-down und wird mit Druck von oben hergeleitet. Also werden die Informationen von oben aus

weitergeleitet. Eee von daher kann es sein das es bei desinteressierten Mitarbeitern nicht ganz angekommen ist, denke ich. Dieser weg ist auch richtig, aber um mehr Interesse zu erwecken bei solchen Tools und jeden gezielt anzusprechen, wären Konferenzen eher geeigneter meiner Meinung nach. Mit mehr Sprache, face-to-face und visuell, verständlicher. Wie bei uns die Weiterbildungen organisiert werden von der HR<sup>189</sup>, solche Weiterbildungen eins zu eins geschehen, sollte man dies auch so gestalten, denke ich. Also mit Weiterbildung meine ich in einer Konferenz, direkte Übertragung, also nicht so wie unterschreiben, dass ich daran teilgenommen habe, sondern dass es der Informationsvermittlung dienen sollte, wäre eine Konferenz sehr geeignet. Die Lokation ist sehr wichtig dabei, je nach Lokation sollte dem entsprechend auch die Vermittlung stattfinden, wäre besser. Also in Deutschland auf Deutsch, in Brasilien auf Portugiesisch, in der Türkei auf Türkisch. Wäre besser. Also in der Weshalb Türkisch so wichtig ist bei solchen Vorhaben, besteht darin, bei uns in der Abteilung ist es ein Daimler-Standard, aber nicht alle bei Daimler können Englisch oder Deutsch. Also in der Türkei gibt es sehr viele Mitarbeiter, insbesondere bei der Herstellung können viele kein Deutsch, deshalb. Des Weiteren etwas in seiner Sprache zu erklären, ist immer einfacher, insbesondere es in der Muttersprache zu machen, empfehle ich sehr, wenn man so ein Anliegen vorhat.

## **K2: Umsetzung**

1. Gerne würden wir weiter auf die einzelnen Game-Changer eingehen.
    - a. Allgemeine Reaktion/Relevanz/Akzeptanz oder Ablehnung
      - a. Wie wichtig erscheint Ihnen die unternehmensweite Implementierung der 8 Game-Changer
    - b. Denken Sie, dass diese für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens wichtig sind?
- 

<sup>189</sup> Human Resources

- Bisherige Umsetzung/Verbesserungsvorschläge

c. Wie würden Sie den bisherigen Implementierungsprozess der Game-Changer bei MBT beurteilen?

- Gibt es Aspekte, die Ihrer Meinung nach verbessert werden können?

- Implementierung bei MBT

d. Denken Sie, dass die Veränderungen in 8 Bereichen (Game-Changer) grenzüberschreitend gleichermaßen umgesetzt werden können?

- Gibt es Aspekte, deren Umsetzung Sie bei MBT als vergleichsweise einfach oder schwierig ansehen?

**Proband:** Feedback Kultur war vorher nicht so sehr verbreitet denke ich. Nämlich den Vorstand zu erreichen, also die ganz oben zu erreichen war nicht einfach früher. Durch mehr Verantwortungsübernahme aus Deutschland hat dies sich verändert, haben mehr Verantwortung zugeteilt bekommen auf Automobil- und Produktverantwortung. Dadurch könnten wir uns in die Firma mehr integrieren auf Grund von Airbus. Früher hat MBT<sup>190</sup> wie eine externe Firma gearbeitet, hat mehr die Arbeiten erledigt die zugeteilt worden sind. Jetzt hat es die Position der Entscheidenden- Funktion eingenommen im Entwicklungsbereich. In dem Fall hat sich dazu ein Recht entwickelt, dass man Deutschland auch Arbeiten zuteilen könnte von hier aus, nach der Entwicklung hat sich natürlich ein kultureller Wandel hier ergeben. Feedback zu geben, wurde immer mehr als wichtig empfunden. Insbesondere seit drei bis vier Jahren. Nach LS2020<sup>191</sup> haben die Führungskräfte auch mehr darauf geachtet. Gibt mir Feedback und erhaltet Feedback in der Art. Wir machen jetzt jede Woche Shopfloor Management z.B. Da besprechen wir wie die Arbeiten weitergehend oder wie die Motivation und das Wohlergehen der Mitarbeiter sind. Früher haben die Führungskräfte, nicht aber alle, einmal in der Woche einzeln die Tische

---

<sup>190</sup> Mercedes-Benz Turkey

<sup>191</sup> Leadership 2020

rumgegangen und haben immer gefragt, wie es dir geht so als Feedback. Jetzt läuft es wöchentlich regelmäßiger und strukturierter ab. Wenn etwas bei der Arbeit schlecht verläuft, wird nach dem Warum gefragt, dagegen wird dann etwas übernommen, wenn es etwas mit der Laune zu tun hat, wird um es zu verbessern hinterfragt, meinerseits kann ich sagen das meine Führungskraft darauf achtet. Wenn wir die sozialen Beziehungen als Kulturbasis annehmen, sind sie in Deutschland auf dem Arbeitsplatz höfliche und nette Menschen. Aber überwiegend in der deutschen Kultur trennt man Arbeitskollegen und private Freunde voneinander. Deshalb trifft man sich auch außerhalb der Arbeitszeiten im Privaten nicht. Sowas gibt es in deren Kultur nicht, sie sind individueller gestrickt im Gegensatz zu uns. Eee wenn man betrachtet sind Sie sogar in der Familie sehr individuell, sie selber haben einzelne Hobbys, deren Partner andere, die Kinder wiederum andere. Die Deutschen haben kein Bedürfnis auf Zusammengehörigkeit. Ich sehe sie im generellen eher individuell geprägt. Das ist bei der Arbeit dann auch so, auf dem Arbeitsplatz hat jeder seine eigene Verantwortung zu tragen und keiner geht darüber hinaus. Sie helfen sich natürlich gegenseitig ee aber ich finde das ist in unserer Kultur denn noch sehr anders ist, bei uns ist die Zusammengehörigkeit eher im Vordergrund. Ee lassen sie mich es so erklären, z.B. ich habe sehr viel zu tun, dann frage ich einen Kollegen/Freund ob wir es gemeinsam erledigen können, damit es schneller abgearbeitet wird. Sowas eee so eine Möglichkeit haben wir in der Türkei. Z.B. wenn wir an einem Wochenende an einem Projekt Engpass haben und um Hilfe bitten, wird es nicht negativ aufgenommen, aber in Deutschland z.B. wird es als deine Verantwortung angenommen, die du selbständig planen musst und einhalten solltest. Deshalb können wir sagen, dass es hier „agile“ das ganze abläuft (Gelächter).

Die agile Kultur ist der türkischen Kultur nicht sehr fremd, also da die Türken viel spontaner sind. Die können schneller agieren, dies hat wahrscheinlich mit unserer Vergangenheit was zu tun höchstwahrscheinlich. Ja, weiß nicht ganz, aber früher auf den Pferden hat man sehr schnell viele Gebiete erobert. Auf Grund dessen, wo manche Truppen langsam voranschritten, konnten unsere mit Schnelligkeit weite Strecken erreichen. Über die Arbeit im Unternehmen denke ich, dass wir offen kommunizieren können. Aber über die Mitarbeiterrechte, ee Gehälter, Bonusse, soziale Rechte ist Deutschland viel transparenter als wir. Im Gegensatz zu Deutschland kann es eher negativ aufgenommen werden, wenn jemand Kritik ausübt, aber bei uns wird es jetzt auch durchgesetzt sei es



negativ oder positiv von den Führungskräften aus. Aber so direkt unter Mitarbeitern, insbesondere auch negatives Feedback untereinander habe ich nicht mitbekommen offen gesagt. Generell wird direktes negative Kritik in der türkischen Gesellschaft nicht offen geäußert. In der türkischen Kultur gibt es auch ein wenig Distanzwahrung gegenüber der Führungskraft...

- Implementierung bei MBT

d. Denken Sie, dass es kulturelle Aspekte gibt, die dabei eine Rolle spielen? (oder wird von universellen Reaktionsmustern auf einen Kulturwandel ausgegangen?)

i. Gibt es Aspekte, die Ihrer Meinung nach verbessert werden können?

**Proband:** Aus der Mitarbeitersicht insbesondere in der MBT<sup>192</sup> Entwicklungsdepartment kenne ich mich besser aus, bei den anderen Departments kenne ich mich nicht aus, aber unsere Gruppen sind der deutschen Strömung ähnlich, das heißt, sie sind bedacht ähnlich wie die deutsche Art zu arbeiten. Eee die Hierarchie ist insofern anders, die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in Deutschland unterscheidet sich gegenüber der Türkei. Es hat viele Gründe, als erstes die sozialen Faktoren, mit dem Sozialen ist gemeint, dass z.B. ein Unternehmen in der Türkei und deren Führungskraft einen enormen Einfluss auf die Mitarbeiter hat. Eee die Mitarbeiter nehmen bei der Arbeit keine Initiative, stattdessen geben sie den Führungskräften die Entscheidungsrechte und die dazu gehörige Pflicht und generell entscheiden dann auch die Führungskräfte. Aber nach der deutschen Schule, das ist was ich dort mitbekommen habe, da ich zwei Jahre dort gearbeitet habe, dort läuft es so ab. Im generellen entscheidet der Mitarbeiter, die Führungskräfte dienen/agieren als oder nehmen die Funktion eines Beraters an in Deutschland. Dort läuft es eher nach eehmm nach Absprache und Entscheidungen, in der Türkei ist die Macht mehr an der Führungskraftseite. In manchen Situationen kommt es eher

---

<sup>192</sup> Mercedes-Benz Turkey

dazu, dass wir die Entscheidungen der Führungskraft befolgen müssen, kulturell betrachtet. Da Daimler ein deutsches Unternehmen, sind wir eher der deutschen Arbeitskultur geeignet im Gegensatz zu den anderen Firmen in der Türkei, aber einen eins zu eins Vergleich kann man natürlich nicht herstellen/herleiten/ziehen. Hier haben die Führungskräfte mehr Macht und umso höher die Position steigt auch die Macht proportional mit.

### **K3: Beachtung**

1. Denken Sie, dass eine eins zu eins Umsetzung überall gleichermaßen möglich ist? Oder Anpassungen nötig sind?

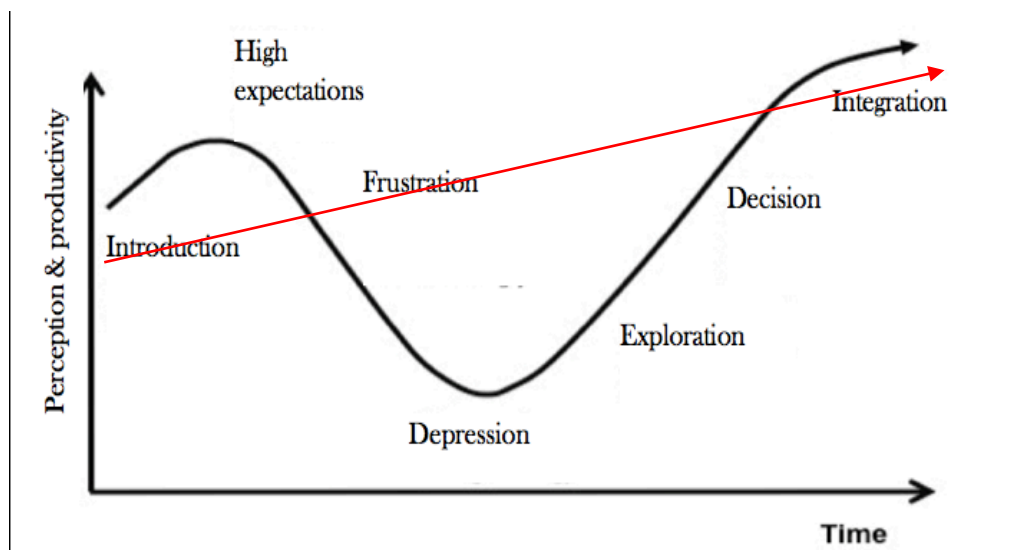
(Hinweis auf den Amerikanisch-deutsch-türkischen Kontext, Unternehmenskultur, Kulturstandards etc.)

Eventuell weitere Frage zur Change-Kurve:

Ein Kulturwandel hat das Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern. Jedoch haben wir hier mit Menschen zu tun, wobei die Emotionen der Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen. Diese ist häufig gekennzeichnet von anfänglicher Euphorie und Zustimmung bis hin zu nicht erfüllten Erwartungen, die dann zu Frustration und Ablehnung führen.

1. Wie würden Sie die aktuelle Stimmung- zwei Jahre nach Projektbeginn- bei MBT einschätzen? (Change-Kurve als Basis)

a) Bitte erklären Sie Ihre Entscheidung.



193

Mit dem Beginn des Veränderungsprozesses wurden die Mitarbeiter des Unternehmens auf die Unterschiede, in welchem Umfang die sein werden und was erwartet wird, informiert. Natürlich gab es Widerstand gegen die neuen Anwendungen, aber im Allgemeinen war es nicht sehr störend. Wie es in der Grafik dargestellt wird, trat die negative Reaktion zumindest für den Standort Istanbul nicht auf. Negatives Feedback erhielten wir jedoch von deutschen Standorten. Ich mache meine Einschätzung in Bezug auf meinen Standort aus. Während der Lernphase gab es natürlich ein wenig Verwirrung bei der Umsetzung von Veränderungen. Danach hat man sich an die Bedingungen gewöhnt und ein produktives Arbeitsumfeld geschaffen. So würde ich es zusammenfassen.

**Wir sind jetzt am Ende des Interviews angekommen ...**

---

<sup>193</sup> Based on Kübler –Ross Change Curve and own graphic

Gibt es etwas, das bisher im Interview nicht angesprochen wurde, das aber für Sie im Zusammenhang mit den 8 Game-Changer und dem konkreten Kulturwandelprozess wichtig ist?

### **III. Abschluss**

- 'Ende der Aufnahme'
- Information über weiteres Vorgehen
- Evtl. offene Fragen klären
- Dank und Abschied

## **Interview II**

### **I. Begrüßung/Thema/Ablauf**

### **II. Fragen**

### **III. Abschluss**

#### **I. Begrüßung/Thema/Ablauf**

- Begrüßung
- Dank für die Teilnahme
- Vorstellen der eigenen Person
- Ziel und Inhalt des Interviews und der Arbeit
- Überblick über die Struktur des Interviews
- Hinweis auf Anonymität und Verwendung der Angaben
- „Erlaubnis zur digitalen Aufnahme“
- Sprache auf Wunsch: Türkisch, Deutsch oder Englisch
- Offene Fragen seitens der Interviewpartnerin/des Interviewpartners?

#### **Angaben zur Person:**

Vorname, Name: Anonym

Altersspanne:+40

Geschlecht: weiblich

Nationalität: Deutsch/ (mavi kart) Türkisch

Dienstjahre im hiesigen Unternehmen: 17 Jahre, seit 2001

Aktuelle Funktion und seit wann: Funktionales Management für Internationale Einsätze

Führungsperson von wie vielen Personen / Führungsstufe: -

Kurze Schilderung der aktuellen Aufgaben: Organisation von Außen- und Inlandseinsätzen

Dauer: 49:46 min.

## II. Fragen

### K1: Verständnis

1. Unter dem Titel „Leadership 2020“ beschäftigt sich Daimler seit Januar 2016 mit der Entwicklung und Umsetzung eines konzernweiten Kulturwandels. Im Fokus steht die Veränderung in acht Bereichen zusammengefasst in sogenannte „Game-Changer“. Vor allem mit dem Ziel, eine innovative Umgebung im Unternehmen zu fördern und den Erfolg Daimlers auch in Zukunft zu sichern.

a) Inwieweit sind Sie mit dem Thema LS2020<sup>194</sup> vertraut?

**Probandin:** Immer wieder kurz angesprochen worden, aber wegen meiner Tätigkeit habe ich eher weniger damit zu tun. Da die Expatsbetreuung<sup>195</sup> eher spezifisch ist. Damit eher weniger vertraut. Verfolgen tue ich es von daher auch eher weniger. Im HR wird es immer wieder angesprochen oder unter Kollegen kurz, da bekomme ich etwas mit, aber sonst muss man sich damit Zeit nehmen, welche man leider während der Arbeitszeit nicht hat. E-mails nachschauen gründlich lesen, ist leider auch nicht drin auf Grund des Zeitmangels, eher in den Pflichtveranstaltungen, wie in dem HR-Meeting bekommt man viel mit. Da wurden z.B. die LS2020 Prinzipien erwähnt und durchgegangen.

b. Informieren Sie sich über die aktuellen Geschehnisse und Bekanntmachungen im Rahmen des Kulturwandels?

- Wenn ja, welche Kanäle nutzen Sie?
- Wenn nein, was sind die Gründe hierfür?

---

<sup>194</sup> Leadership 2020

<sup>195</sup> *Expatriate* (aus dem Englischen; wörtlich übersetzt „aus dem Vaterland“). Ein Expatriate ist eine Person-häufig ein von seinem Mutterunternehmen entsandter Arbeitnehmer-, die ohne die Absicht, dort um Einbürgerung zu ersuchen, im Ausland lebt. (Vgl. gl. brainguide -Das Expertenportal der Wirtschaft, interAnm. d. Red.

c. Wie würden Sie die Effektivität der Informationsvermittlung und –aufnahme bei Mercedes-Benz Turkey (MBT) einschätzen?

- Gibt es Faktoren, die die Vermittlung und Aufnahme der Informationen erschweren? (Bsp.: Sprache, Informationsart bzw. -aufbereitung, Informationskanäle, etc.)

**Probandin:** Info-Mails kommen schon, nur habe wegen meinem Tagesgeschäft nur die Schlagzeilen mir anschauen können, mehr war nicht drin, da ich keinen Kopf und Zeit dafür hatte. Wenn es nicht mit dem eigenen Thema nicht zu tun hat, kann man leider keine Zeit dafür investieren. Aber ich hatte bei dem letzten Meeting eher das Gefühl, LS2020 Informationen bisschen nachhängt. Die Leute die damit sich beschäftigen die waren, wie die Businesspartner die waren Fit und up- to -date, aber der Rest war nicht gut informiert. Keiner ist sich dessen bewusst oder wenige, wie wichtig dieser Kulturwandel ist. Ich habe das Gefühl, dass das nicht so darüber kommt, es wird ja darüber gesprochen. Aber da es einen selber nicht wahrsinnig betrifft, lässt man es nebenherlaufen, weil man nicht ganz da drin ist. Ich weiß nicht, ob es an Information liegt, dass kommt ab und zu Mal, dass man eine Mail bekommt, aber das war es dann auch schon mal. Wir reden mit den Kollegen eigentlich gar nicht über die LS2020.

- Würden Sie sagen, dass der unterschiedliche kulturelle Kontext des Mutter- und Tochterunternehmens dabei eine Rolle spielt?

**Probandin:** Im Allgemeinen kommt wenig rüber, nicht nur in MBT<sup>196</sup>. Es ist eher der eigene Arbeitsaufwand, die Zeit, die man damit investieren muss, die man leider nicht hat.

- Hätten Sie Vorschläge für eine effektivere Informationsvermittlung? Gibt es Ihrer
- 

<sup>196</sup> Mercedes-Benz Turkey

Meinung nach Aspekte, die (bei dieser Art von Transfer) beachtet werden sollten?

**Probandin:** Die Vorträge wurden auf Türkisch und die Begriffe waren auf Englisch von den Businesspartnern gehalten und es lief unter Frau Çorbacıoğlu's (HR Abteilungsleiterin) Leitung. Ich glaube es wäre schon effektiver, wenn es in den Abteilungen so Meetings machen könnte, gerne auch so kurze für eine halbe Stunde, wo man alles aktualisiert. Nochmal alles in Erinnerung ruft und alles Aktuelle darstellt.

d. Spezifischere Verständnisfrage zu den einzelnen Game Changern, indem sie den Interviewteilnehmern auf Kärtchen (mit Erläuterungen auf der Rückseite) vorgelegt werden

- Inwiefern sind Sie mit den 8 Game-Changern in Berührung gekommen?
- Wie würden Sie Ihr Verständnis zu den einzelnen Game-Changern einschätzen? (Hatten Sie Verständnisprobleme? Worin liegen diese begründet? Was denken Sie über die allgemeine Situation im Unternehmen?)

**Probandin:** Es sind halt viele Sachen und sehr Deutschland bezogen, also die ganzen Ziele die man sich setzt. *Feedback Kultur* ist Deutschland spezifisch, yani Feedback Kultur bedeutet ja, dass man sowohl positiv auch negative Feedback geben kann. Das kannst du in Deutschland machen jeder weiß da, dass man das nicht persönlich nehmen muss. Auf die gleiche Art und Weise kannst du den Mitarbeitern hier nicht zu muten, dass wird eher durch die Blume gesagt. Das ist das was mir damals aufgefallen ist, als ich hier angefangen habe zu arbeiten (vorher in Deutschland gewesen). Hat sie sich finde ich inzwischen etwas verändert, aber trotzdem ist man vorsichtig mit negativen Feedback hier. Weil man es sehr gerne sehr persönlich nimmt. Es hat eher mit der türkischen Kultur was zu tun, man kommt an bestimmten Grad schon dazu, also mir fällt schon auf, dass die Führungskräfte bewusst positives Feedback geben, ich merke schon das dies durch diesen Kulturwandel bewusstgemacht wird, dass merkt man. Aber was das negative Feedback angeht, sind die Führungskräfte noch sehr vorsichtig. Ja, aber dies verläuft auch nicht ständig, eher, wenn man Mitarbeiter Gespräche hat einmal im Jahr, bei einem negativen Feedback muss man wirklich viel falsch gemacht haben. Wie gesagt, da ist man noch vorsichtig. Umgekehrt, dass die Mitarbeiter an die Führungskräfte Feedback geben, ist die Türkei noch ein wenig weitentfernt. Trotz 360 Grad Feedback, Tools oder Apps ist



schwieriger hier und es braucht etwas Zeit. Ich denke irgendwann wird sich das hier auch einbürgern, so keine Ahnung in 15 Jahren vielleicht. Je mehr und jünger die Mitarbeiter werden, weil ich glaube wir sind noch so ein bisschen altes Kulturgut. Ich komme aus Deutschland, aber für die Mitarbeiter hier in meinem Alter sind noch so groß geworden, ist man noch vorsichtig mit Feedback geben, den Führungskräften sowieso nicht, aber die jüngere Generation kann schon sein, dass sie Feedback geben können, wenn es sie betrifft. Es gibt halt Führungskräfte vom alten Schuh, aber meine Führungskraft z.B. animiert uns auch, negatives Feedback zu geben. Es hat viel mit Führungskraft zu tun.

*Digitalisierung* ist einer der einfacheren, dies bekommt man eher zu spüren. Also ich bekomme was die Implementierung angeht eher von hier was mit, aber bei den Unterhaltungen mit Kollegen aus Deutschland bekomme ich auch positives Feedback. Also alles zeitnah und zeitgleich.

*Best Fit* wenn ich es von meiner Branche aus betrachte, also Expatsbetreuung, bewusst wird der Mitarbeiteraustausch gefördert, da merkt man schon, dass man Mitarbeiter mobilisieren möchte, da habe ich Anfragen aus Brasilien erhalten. Oder rotationmäßig unterstützen möchte und dass die Mitarbeiter ihre Knowhows ausweiten können und Erfahrung sammeln können in der anderen Kultur. Wir haben ganz viele Anfragen bekommen, aber das hat ganz viel an den versicherungstechnischen Sachen gescheitert, weil das Länder waren, die mit der Türkei kein Sozialversicherungsabkommen haben. Das ist dann wiederum schwierig, gesetzesmäßig für die Arbeitsgenehmigung sehr erschwerend sind, mussten die abgesagt werden.

**Interviewerin:** Also scheitert der Interkulturelle Mitarbeiteraustausch an der Bürokratie?

**Probandin:** Ich kann jetzt nur für die Türkei sprechen, ich weiß jetzt nicht wie es in Deutschland geregelt wird. Es ist nicht immer der Fall, aber für die Türkei ist es schwierig, wenn kein Sozialversicherungsabkommen zwischen Ländern besteht. Z.B. Türkei und Deutschland haben dieses rechtliche Doppelabkommen, das heißt, wenn du in Deutschland abgesichert bist, musst du nicht nochmal in der Türkei abgesichert sein. Aber wie die Länder Brasilien oder Indien dort ist kein Abkommen zwischen den Ländern, also ist das Problem das der/die Mitarbeiterin z.B. aus Brasilien ein MBT Mitarbeiter sein muss, kann aber nicht unter Geschäftsreise diesen Titel erwerben, da er/sie ein Daimler-Mitarbeiter aus Brasilien ist. Ich kann für den, aber keine Sozialversicherung

zahlen und somit keine Arbeitsgenehmigung beantragen, da mir nicht genug Geld zur Verfügung gestellt wird. Die LS2020 ist schön, aber die Realität sieht doch etwas anders aus. (Gelächter) Aber ich merke sehr stark, dass bewusst ein Streben danach ist durch Projekte die Mitarbeiter mobiler werden, um einen besseren Knowhow-Transfer zu gewährleisten. Also von dem Verständnis her war mir die Feedback Kultur, Performance und Digitalisierung eindeutig klar, aber die anderen müsste nochmal nachfragen, da es nicht so haften bleibt leider. Da ich nicht damit zu tun habe, da ich mich damit nicht persönlich beschäftige. Ist es schwierig sich alles zu merken. (Kurze Stille/Pause)

## **K2: Umsetzung**

1. Gerne würden wir weiter auf die einzelnen Game-Changer eingehen.

Allgemeine Reaktion/Relevanz/Akzeptanz oder Ablehnung

- a. Wie wichtig erscheint Ihnen die unternehmensweite Implementierung der 8 Game-Changer
- b. Denken Sie, dass diese für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens wichtig sind?

**Probandin:** Der Erfolg hängt ja auch ein bisschen von der Kultur des Landes ab. Die Kommunikation in Deutschland ist ein bisschen offener im Vergleich zur Türkei, dass ist auch was ich vorher meinte. Ein direktes Feedback ist in Deutschland etwas völlig Normales, aber hier in der Türkei wird es als „*patavatsıylık*“<sup>197</sup> angesehen. Aber in Deutschland weiß jeder, dass er es nicht ernst nehmen muss, dass das nicht persönlich gemeint ist und dass man objektiv offen alles bereden kann. Hier in der Türkei ist man schnell persönlich davon getroffen und geht sensibler an die Sache. Deshalb finde ich diesen Game Changer hier besonders wichtig, da man Feedback geben kann ohne gekränkt zu sein. Wichtig ist für den Mitarbeiter negatives oder positives Feedback an den Führungskräften

---

<sup>197</sup> Taktlosigkeit

zu geben. Hier wird die Hierarchie ganz anders ausgelebt, nämlich viel strenger. Ist euch bestimmt auch schon aufgefallen. Deswegen denke ich, dass es ist sehr viel wichtiger wird, dass die LS2020 das nochmal ins Licht geführt hat, da ist schon sehr wichtig ist. Aufgrund der Globalisierung sind diese acht Werte schon sehr wichtig. Also in manchen Ländern mehr oder weniger umsetzbar, da jedes ein anderes Niveau hat aber, wenn man die gleiche Sprache sprechen möchte, daher finde ich es schon wertvoll diese umzusetzen.

- Bisherige Umsetzung/Verbesserungsvorschläge
- c. Wie würden Sie den bisherigen Implementierungsprozess der Game-Changer bei MBT beurteilen?
  - i. Gibt es Aspekte, die Ihrer Meinung nach verbessert werden können?
- Implementierung bei MBT
- d. Denken Sie, dass die Veränderungen in 8 Bereichen (Game-Changer) grenzüberschreitend gleichermaßen umgesetzt werden können?
  - i. Gibt es Aspekte, deren Umsetzung Sie bei MBT als vergleichsweise einfach oder schwierig ansehen?

**Probandin:** Also so bei bestimmten Punkten sollte man wirklich die gleiche Sprache sprechen können, wie die Feedback Kultur, Digitale Transformation oder die drei Punkte die wir besprochen haben, meiner Meinung nach. Hmmm, die Swarm Organisation, da wo wir es mit den Mädels gelesen haben, oh Gott, was ist das denn jetzt. Ich will jetzt nicht so klingen, aber ganz ehrlich *hani*<sup>198</sup>, wenn man so viel um die Ohren hat, haben wir wirklich andere Probleme als Swarm zu sein (Gelächter). Die Themen sind schon zeitaufwendig, ich respektiere die Mitarbeiter sehr, die dafür Zeit investieren aber, wenn ich

---

<sup>198</sup> “Also” auf Deutsch

es priorisieren sollte, kommt mir die Frage auf, ist es wirklich so wichtig?! Aber zu meiner Verteidigung, ganz am Anfang habe ich auch wirklich versucht alles nachvollzuziehen und alle Mails mir durchzulesen, aber nach einer gewissen Zeit hat man leider zu viel Arbeitsaufwand selber und schafft es nicht. Ich wollte auch gerne teilnehmen aber, ich bewundere die Leute sehr, die dafür Zeit investieren und aktiv sind.

- e. Denken Sie, dass es kulturelle Aspekte gibt, die dabei eine Rolle spielen? (oder wird von universellen Reaktionsmustern auf einen Kulturwandel ausgegangen?)

**Proband:** Bei der Swarm so in kleinen Gruppen zu arbeiten ist ok, aber Hierarchielos klingt zwar schön, aber hier die türkische Kultur ist nicht Mercedes-Benz! Es fließt ja alles von außen rein, aber du versuchst die Kultur hier zu verändern, aber sobald von außen welche dazu kommen, wird man wieder zurückfallen... Ich finde es schwierig ehrlich gesagt, ich finde es aber schön, dass darüber Gedanken gemacht werden und versucht, dies zu verändern, aber ich finde es schwierig. Ich bin gegenüber dem Erfolg eher skeptisch, hier ist also geprägt und fest seitens der türkischen Kultur, die sehr hierarchisch ist.

### **K3: Beachtung**

1. Denken Sie, dass eine Eins-zu-Eins-Umsetzung überall gleichermaßen möglich ist? Oder Anpassungen nötig sind?

(Hinweis auf den Amerikanisch-deutsch-türkischen Kontext, Unternehmenskultur, Kulturstandards etc.)

**Probandin:** Die Amerikaner sind ja von der Art lockerer, das passt ja für hier schon Mal gar nicht, allein da scheitert es schon (Gelächter). Die Führungskraft hat ja auch mitgewirkt am Anfang und er ist ja derjenige, der Hierarchie am meisten befürwortet, also allein da ist ein großer Widerspruch (Gelächter). Dadurch wird es eher unglaubwürdig, so die Feedback Kultur und etc. das kann man steuern, aber sowas halt nicht. Also die Umsetzung braucht halt mehr Zeit als in Deutschland, aber wenn ein Vertrauen seitens der Führungskräfte erstellt wird, können die Mitarbeiter wissen, sie können ihre Meinungen frei äußern. Dann kann man es gut implementieren. Ich glaube halt nicht, dass man

es wie in Deutschland auf den Tisch hauen und sagen, dass man es verbockt hat, dass kann man in Deutschland so machen und am Ende ganz normale Beziehungen pflegen. Aber negatives Feedback wird hier immer zu Konfrontationen führen, also wird schwierig zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft, das zu vermitteln, es wird immer mit Vorsicht formuliert werden. Also ich finde allgemein, dass die türkische Kultur emotionaler ist als die deutsche, die Deutschen können es nüchterner und auch von außen betrachten, egal über welche Themen. (Kurze Unterbrechung auf Grund der Teekellner). Also ich finde insgesamt die Beziehungen in der Türkei emotionaler, ist aber meine Meinung jetzt. Es wird gern viel hineininterpretiert, insgesamt jetzt nicht nur MBT<sup>199</sup> spezifisch bei den Aussagen, Feedbacks, wobei in Deutschland sich keiner Gedanken darüber machen würde. Ich glaube die türkische Arbeitskultur ist sehr schnell und Entscheidungen werden schneller gefällt, da hält man sich nicht allzu sehr damit auf. In Deutschland zieht sich das hin, bis man es genehmigt hat, umgesetzt und zu einer Lösung kommt. *Decision Making* ist das Schlagwort, ich finde die Türken sind bei der Entscheidungsfindung sehr schnell, es hängt nicht mit der Bürokratie, sondern die Lösungsfindung ist hier sehr, sehr schnell. Wir halten uns da nicht sehr auf und versuchen uns auch Rückzumelden nach Deutschland, aber die brauchen wieder Zeit. Aber bei einem Problem kann ein Mitarbeiter nicht direkt zu einem E2<sup>200</sup> hingehen und lösen, sondern muss zuerst zu seinem E3 gehen und dann wird es einzeln besprochen, nichtsdestotrotz ist dies sogar nicht so zeitaufwendig wie in Deutschland. Da kommt der Punkt Hierarchie ins Spiel. Wenn das Interesse besteht, seitens der Führungskraft dann geht es ruckzuck, dass wirklich ist ein Deutschlandproblem. *Innovation* motiviert die Mitarbeiter sehr, weil viele sehr gute Ideen haben. Seitens des Innovationsgeistes da herrscht finde ich kein Unterschied, ich weiß halt, dass die Türken sehr kreativ und einfallsreich sind, aber ich habe nicht allzu lange in Deutschland gearbeitet, daher könnte ich schlecht einen Vergleich herstellen.

---

<sup>199</sup> Mercedes-Benz Turkey

<sup>200</sup> Hierchiestufen bei Daimler E1-E5

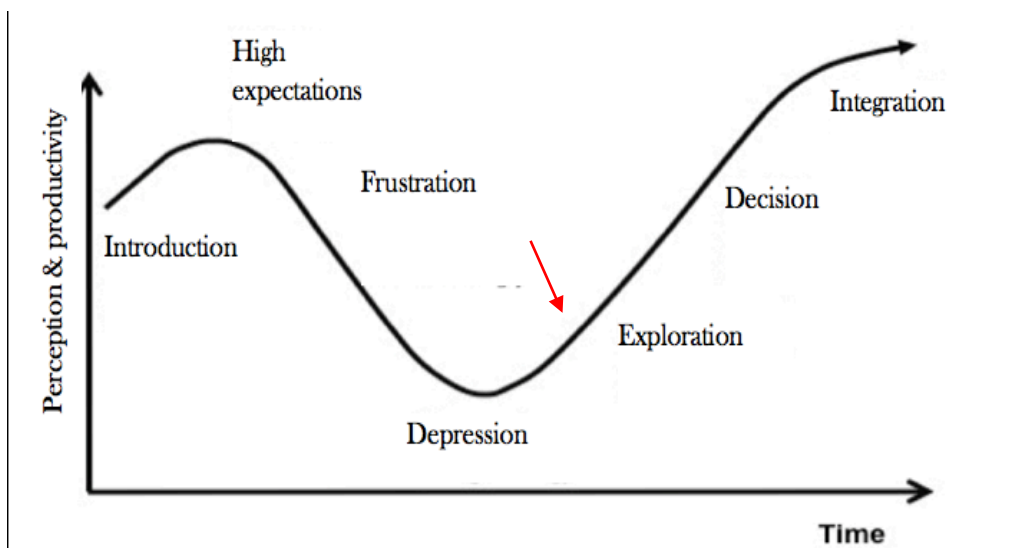
Viele Prozesse werden zentral von Deutschland angesteuert und genehmigt, die Regeln werden vorgegeben. Aber vieles kann man umsetzen hier in der Türkei.

Eventuell weitere Frage zur Change-Kurve:

Ein Kulturwandel hat das Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern. Jedoch haben wir hier mit Menschen zu tun, wobei die Emotionen der Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen. Diese ist häufig gekennzeichnet von anfänglicher Euphorie und Zustimmung bis hin zu nicht erfüllten Erwartungen, die dann zu Frustration und Ablehnung führen.

1. Wie würden Sie die aktuelle Stimmung zwei Jahre nach Projektbeginn bei MBT einschätzen? (Change-Kurve als Basis)

a. Bitte erklären Sie Ihre Entscheidung.



201

<sup>201</sup> Based on Kübler-Ross Change Curve and own graphic

Ohne ein genaues Beispiel nennen zu können, würde ich den aktuellen Stand des Kulturwandels noch nicht auf dem Punkt "Integration" sehen, sondern eher in der Phase zwischen "Depression" und "Exploration". Ich denke jedoch nicht, dass das nur mit dem Integrationsversuch von neuen Werten und dem geplanten Kulturwandel an sich zusammenhängt, sondern auch mit der Tatsache, dass sich das Unternehmen aktuell in der Aufteilungsphase befindet und ein Großteil dieser "Unstimmigkeit" eher mit dem damit verbundenen Arbeitsaufwand und der Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft zusammenhängt.

### **Wir sind jetzt am Ende des Interviews angekommen ...**

1. Gibt es etwas, das bisher im Interview nicht angesprochen wurde, das aber für Sie im Zusammenhang mit den 8 Game-Changer und dem konkreten Kulturwandelprozess wichtig ist?

### **III. Abschluss**

- 'Ende der Aufnahme'
- Information über weiteres Vorgehen
- Evtl. offene Fragen klären
- Dank und Abschied

## **Interview III**

### **I. Begrüßung/Thema/Ablauf**

### **II. Fragen**

### **III. Abschluss**

#### **I. Begrüßung/Thema/Ablauf**

- Begrüßung
- Dank für die Teilnahme
- Vorstellen der eigenen Person
- Ziel und Inhalt des Interviews und der Arbeit
- Überblick über die Struktur des Interviews
- Hinweis auf Anonymität und Verwendung der Angaben
- „Erlaubnis zur digitalen Aufnahme“
- Sprache auf Wunsch: Türkisch, Deutsch oder Englisch
- Offene Fragen seitens der Interviewpartnerin/des Interviewpartners?

#### **Angaben zur Person:**

Vorname, Name:

Altersspanne: 40+

Geschlecht: Männlich

Nationalität: Türkisch

Dienstjahre im hiesigen Unternehmen: 20 Jahre

Aktuelle Funktion und seit wann: seit 2017 Führungskraft

Interviewdauer: 53:48 min

### **II. Fragen**

#### **K1: Verständnis**

1. Unter dem Titel „Leadership 2020“ beschäftigt sich Daimler seit Januar 2016 mit der Entwicklung und Umsetzung eines konzernweiten Kulturwandels. Im Fokus steht die Veränderung in acht Bereichen zusammengefasst in sogenannte „Game-



Changer“. Vor allem mit dem Ziel eine innovative Umgebung im Unternehmen zu fördern und den Erfolg Daimlers auch in Zukunft zu sichern.

1. Inwieweit sind Sie mit dem Thema LS2020202 vertraut?

**Proband:** Habe bei den Kick-off Treffen teilgenommen und von Beginn an habe ich den Wandel verfolgt und mit unterstützt. An Workshops, online, Telefon Konferenzen habe ich immer wieder teilgenommen. Nach zwei monatiger Arbeit haben wir die Themen erstellt, die Frage war immer, was sollte man im Betrieb ändern. Die Resultate der acht Gruppen waren sich sehr ähnlich. Der Vorstand hat auch nichts verändert, es direkt akzeptiert und angenommen. Diese wurden betitelt und als Packet zusammengestellt, daraus wurden dann Game-Changer und die Prinzipien. Zetsche hat bemerkt, dass es eine Veränderung geben musste und ist nach Amerika gereist. Danach hat er die Firmen dafür beauftragt. Bei diesem Projekt waren alle gleich und man hat hierarchieunabhängig gearbeitet. Daraufhin wurden die Game-Changer entwickelt und die Konzepte erstellt und angefangen diese im Unternehmen zu integrieren.

b. Informieren Sie sich über die aktuellen Geschehnisse und Bekanntmachungen im Rahmen des Kulturwandels?

- Wenn ja, welche Kanäle nutzen Sie?
- Wenn nein, was sind die Gründe hierfür?

c. Wie würden Sie die Effektivität der Informationsvermittlung und –aufnahme bei Mercedes-Benz Turkey (MBT) einschätzen?

- Gibt es Faktoren, die die Vermittlung und Aufnahme der Informationen erschweren? (Bsp.: Sprache, Informationsart bzw. -aufbereitung, Informationskanäle,
-

etc.)

**Proband:** Ich war in der Zeit im Ausland, aber habe MBT's Wandel auch mit verfolgt. Es wurden hier auch in kleinen Gruppen Projekte gestartet, sei es die Verbesserung im PEP-Bereich, Incubator und im Best Fit, aber dabei wurde es belassen. Es wurden manche Pakete bearbeitet z.B. Home-Office Tage wurden erhöht, PEP wurde verbessert, Incubator innovatives Denken Prozess wurde ins Leben gerufen, welches ein super Schritt war.

- Würden Sie sagen, dass der unterschiedliche kulturelle Kontext des Mutter- und Tochterunternehmens dabei eine Rolle spielt?
- Hätten Sie Vorschläge für eine effektivere Informationsvermittlung? Gibt es Ihrer Meinung nach Aspekte, die (bei dieser Art von Transfer) beachtet werden sollten?

d. Spezifischere Verständnisfrage zu den einzelnen Game Changern, indem sie den Interviewteilnehmern auf Kärtchen (mit Erläuterungen auf der Rückseite) vorgelegt werden



- Inwiefern sind Sie mit den 8 Game-Changern in Berührung gekommen?
- Wie würden Sie Ihr Verständnis zu den einzelnen Game-Changern einschätzen? (Hatten Sie Verständnisprobleme? Worin liegen diese begründet? Was denken Sie über die allgemeine Situation im Unternehmen?)

**Proband:** Wenn wir uns betrachten, wie Sie wissen, hatten wir ein Swarm Projekt damals gestartet, diese waren Punkte, die ausgewählt wurden, dabei wurde nicht bedacht, so meine Meinung dazu, welche man ausüben sollte. Ich habe in unserem

September Treffen erzählt das es nicht möglich ist alle Game Changer und Principles auf einmal umzusetzen, deshalb haben wir die, die für uns sehr nötig waren, drei davon ausgesucht. Eine war die Feedback Kultur, eine andere die Digitalisierung und dass letztere die Entscheidungsfindung.

## **K2: Umsetzung**

1. Gerne würden wir weiter auf die einzelnen Game-Changer eingehen.
  - Allgemeine Reaktion/Relevanz/Akzeptanz oder Ablehnung
    - a. Wie wichtig erscheint Ihnen die unternehmensweite Implementierung der 8 Game-Changer
    - b. Denken Sie, dass diese für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens wichtig sind?

**Proband:** Digitalisierung ist keine Entscheidung gewesen, da die Welt sich dort hinbewegt, aber die anderen Faktoren wurden nach Bedarf eingeführt. Da Feedback als Thema, bei uns einmal im Jahr bei der Performance Evaluierung gegeben wurde. Dies war eindeutig zu wenig und musste öfters gemacht werden, dies haben wir unterstrichen. Daraufhin haben wir gesagt, dass wir daran arbeiten sollten, fehlende Wissenslücken zu füllen. Danach verging sehr viel Zeit, ich kann nicht behaupten, dass wir die Probleme behoben haben. Über die Digitalisierung haben wir eine Gruppe, die sich damit beschäftigt, die die Punkte erstellen, über das Thema Feedback versuchen wir gegenseitig zu ermutigen und dazu hat Daimler ein App. entwickelt namens „echo“, welches manche Mitarbeiter benutzen. Aber keines davon ergänzt natürlich die Face-to-face Kommunikation. Meiner Meinung nach welches die Veränderung verursachen wird, sind die „LS2020 Principles“ (die türkischen Begriffen die übersetzt wurden werden wiederholt) sobald wir die richtig eingeführt und erlebt werden und dies beschleunigt dann den Kultur Wandel. Eigentlich möchte ich ungern Anglizismen verwenden, aber leider fällt mir jetzt keine andere Begrifflichkeit an. Mindset sobald sie dies verändert haben, helfen uns diese Prinzipien, sonst werden sie keine große Hilfe sein.

- Bisherige Umsetzung/Verbesserungsvorschläge
  - c. Wie würden Sie den bisherigen Implementierungsprozess der Game-

Changer bei MBT beurteilen?

- i. Gibt es Aspekte, die Ihrer Meinung nach verbessert werden können?

**Proband:** Meiner Meinung nach wurde dies von den Menschen im Generellen als ein Programm angesehen, es gab in der Vergangenheit ähnliche Programme und unsere Aufgabe wurde darin gesehen, diese Informationen an die Mitarbeiter weiterzugeben. Dies könnte der erste Schritt sein, es ins Leben zu rufen, jedoch mussten danach Aktivitäten folgen und geplant werden. Diese könnten Erarbeitungen sein, Impressionen oder bestimmte Messungen davon, wurde nicht gemacht. Wenn Sie in Verwaltung oder Marketing fragen würden was LS2020 ist, ist meine Vermutung, würden sie (Freunde) es mit Home-Office beantworten. Also zusätzliche Rechte für die Mitarbeiter, Sie werden aber keine Antworten, wie Mindset Veränderungen erhalten können. Ich bin der Meinung das viele unserer Mitarbeiter (in der Herstellung/Fabrik) haben im Größten Teil eine Idee über die Inhalte dieser Veränderung. Fragen wir mal Herr...was denken Sie über diese Aussage?

**Assistent der Geschäftsleitung:** Ich stimme Ihnen zu, wir haben viele Projekte durchgeführt und versuchen diese auf die gleiche Weise zu visualisieren oder zu übertragen. Durch Poster versuchen wir diese den Menschen näher beizubringen und die Game Changer, welches von den erwartet wird, versuchen wir besser zu erklären. Ich denke auch, dass ein Teil der Sachbearbeiter und der blue collar Mitarbeiter eine grobe Idee des Kulturwandels haben, worum es geht, aber reicht natürlich nicht aus. Wissensvermittlung war wichtig, aber welches viel wichtiger war, das von bottom-up eine Neugier Welle uns erreichte. So, dass die Sachbearbeiter und die blue collar Mitarbeiter gefragt haben, was genau passiert und die Neugier die bottom-up kam, wurde dann mit Informationsübertragung Top-down gestillt. Unsere Methode bestand nicht darin direkt hier nimmt es, da es die Neugier bottom-up war, wurde darauf reagiert und dem entsprechend dies angenommen offen gesagt.

**Proband:** Wenn Sie mich fragen, welche Themen wir am meisten betonen, ist es die so genannte „learning culture“. Früher wurden Fehler sehr konsequent bestraft. Dies wird jetzt ganz anders handgehabt, wenn Sie jetzt etwas Neues ausprobieren und dabei Fehler

begehen, gibt es kein Problem, Hauptsache diese Fehler verbessern Ihren Weg zum Ziel. Man sollte natürlich daraus nicht den Entschluss ziehen, dass Fehler bei denselben Tätigkeiten erlaubt sind. Wir produzieren am Tag 16 Busse, unserer Mitarbeiterfreund betätigt also 16-mal am Tag die gleiche Prozedur, dabei sollten Fehler schon vermieden werden. Aber nehmen wir an, er entwickelt einen neuen Montage Apparat, wir sollten innovativer werden, es kann scheitern und zu Geldverlusten führen, ist aber kein Problem, da wir ein Ziel haben, nämlich unseren Status zu verbessern und es in einem erfolgreichen Punkt zu bringen. Auf dem Weg dorthin kann es zu Unfällen kommen, welches ok ist, aber unser eigentliches Ziel ist dort anzukommen. Daher denke ich, dass wir ein Stück weit in der Lernkultur einige Fehler kompromittieren und solch ein Verhalten zulassen. In zehn Jahren hat sich viel im Vergleich zu vorher geändert, in der Türkei kann man jetzt bei der Arbeit sich auch frei äußern, möchte ich nochmal unterstreichen. Aber so weit wie die Deutschen sind wir nicht, sie können bei einer sehr konkreten Angelegenheit drum kämpfen und am nächsten Tag ganz normal weitermachen. Wir dahingegen, wenn wir zu viel diskutieren, können nicht so leicht zu alten Verhältnissen im kulturellen Sinne zurückkehren. Aber ich denke wir sind besser darin, Ideen auszudrücken als in der Vergangenheit, aber wir haben noch viel Weg bis dorthin. Wir diskutieren untereinander, einmal im Monat treffen wir uns mit einem Gruppenleiter, einer Abteilung und der Hierarchie. Ich präsentiere die wichtigsten Leistungsdaten dieses Monats, danach bewerten wir es zusammen und es gibt ein Part, wo wir diskutieren mit Fragen und Antworten. Aber es kommen keine Fragen, sobald wir drauf anfordern. Dann warten wir etwas und geben Ihnen Zeit, versuchen Ihnen Mut zu schenken. Dies haben wir auch als Problem auf uns aufgenommen. Am Ende, im Rahmen der digitalen Transformation hat Herr...eine Lösung gefunden, wir haben eine App entwickelt, wo die Fragen auf die Sights eingeleuchtet werden, man kann auch anonym stellen. Bei unserem ersten Versuch wurden vier Fragen gestellt, die wir auf die Wand gebeamt haben, danach kamen auch weitere Fragen. Daher können wir dies als ein „Ice-Breaker“ ansehen (Gelächter). Im Normalfall, wenn einer eine Frage stellt, kommen weitere Fragen dazu, aber keiner möchte die erste Frage stellen. Es ist etwas Zyklisches, früher kamen Fragen, jetzt wieder nicht. Der Gesamterfolg des Unternehmens kann auch durch Kritik einen Unterschied hervorrufen. Aber das welches wir oder ich an Klima erschaffen möchte ist, dass jeder sich bei seiner Ideenäußerung frei fühlt, denn bei den Deutschen gibt es ein Sprichwort: „Es gibt keine blöden

Fragen, sondern blöde Antworten!“. Deshalb können Fragen gestellt werden und keiner sollte sich davor auch scheuen. Aber es gibt eine Schüchternheit in der türkischen Kultur, insbesondere haben sie immer noch Angst in der Gesellschaft einen Fehler zu begehen. Dann schaue ich, wie der Trend sich entwickelt hat und bemerke das eine Verbesserung da ist. Mit anderen Worten, wenn wir ab Anfang 2017 eine Bewertung vornehmen, wird jeder sagen, dass wir in manchen Bereichen schon Fortschritte gemacht haben. Aber ob wir zufrieden sind an dem Punkt wo wir hingelangt sind, nein, bin ich auch nicht. Wir müssten intensiver die Themen behandeln und erarbeiten, es muss es als ein Teil des Lebens angesehen werden, manchmal tauchen wir in die Arbeit ein, wir haben einen sehr vollen Terminkalender. Es wird, als wäre es ein außerhalb des Unternehmens entwickeltes Thema betrachtet. In dem Zeitpunkt wobei wir beides kombinieren, werden wir tatsächlich Erfolg haben.

- Implementierung bei MBT
  - d. Denken Sie, dass die Veränderungen in 8 Bereichen (Game-Changer) grenzüberschreitend gleichermaßen umgesetzt werden können?
    - i. Gibt es Aspekte, deren Umsetzung Sie bei MBT als vergleichsweise einfach oder schwierig ansehen?

**Proband:** Als wir über den *Pioneering Spirit* gesprochen haben, war die erste Frage wie können wir dieses überhaupt erst mal darstellen, im Gegensatz dazu war Feedback Kultur noch konkreter. Auf der anderen Seite möchte ich *Digitalisierung* abtrennen von dem Ganzen, da es noch konkreter ist. Die Entscheidungsprozesse, bei uns gibt es Hierarchien, wie Sie es auch sehen. Von E2-E5 und die Entscheidungen verlaufen auch so, aber dass es so nicht richtig ist und in der neuen Welt nicht richtig sein kann, wissen wir auch alle. Ich kann nur durch mein Verhalten Mut verleihen. Wir können nur bei bestimmten technischen/strukturellen Themen entscheiden, aber so viel Fachwissen wie der Experte haben wir nicht. Sodass sie mit Empfehlungen, wie a Lösung oder b Lösung einhergehen sollten. Wenn sie es ihren Vorgesetzten überlassen, geht diese Frage bis nach oben und man steht wieder vor der Entscheidung Frage a oder b. Wenn ich Experte wäre, würde es mich nicht zufrieden stellen, wenn ein Vorgesetzter der weniger Fachkenntnis in diesem

Gebiet hat als ich die Entscheidung treffen würde. Bei der nächsten Aufgabe würde wahrscheinlich meine Motivation abnehmen. Im türkischen, wobei wir ein Problem haben ist das Thema Empowerment, welches sehr wichtig ist und dies führt uns wieder zu den Prinzipien. Ich glaube, dass wir ein viel produktiveres Arbeitsumfeld haben werden. Wenn wir die Mitarbeiter mehr ermächtigen und wir mehr „empowern“, ich glaube sehr fest dran. Aber zum Schluss möchte ich auf gar keinen Fall den falschen Eindruck erwecken, damit meine ich nicht: „Los jetzt, entscheidet ihr!“, sagen zu wollen. Sie müssen vorher diesen Mitarbeiter an diesen Punkt bringen, in dem sie ihn genügend qualifizieren und motivieren, so dass es ausgereift ist Entscheidungen zu fällen und in die Tat umsetzen kann. Sobald Sie ihn nicht mit diesen Fähigkeiten ausgestattet haben, Entscheidungen zu treffen erzwingen, somit wird es zu Entmutigungen kommen das nächste Mal möchten sie um Fehler zu vermeiden, gar nicht mehr etwas unternehmen. Dies können wir mit unserem Verhalten demonstrieren und erreichen. Ansonsten organisieren wir auch jede Woche ein Treffen und einmal im Monat treffen wir uns, um Informationen über die Leistungen auszutauschen. Aber wenn ich dort auftrete und sage: „Hey Freunde, ich habe sie alle *empowert*, würde es auch keinen Wert haben. Wir müssen es mit Fallbeispielen und mit der ganzen Hierarchie zusammen zum Vorschein bringen. Ich werde es meinem Team erzählen, die anderen Teams werden es ihren Teams erzählen und somit werden sie es ausleben. Es ist also kein Prozess von sechs Monaten oder ein Jahr, wir reden hier von Jahren. Aber ich glaube mit guten und sichtbaren Vorsätzen und Beispielen wäre es machbar den Prozess zu beschleunigen.

- e. Denken Sie, dass es kulturelle Aspekte gibt, die dabei eine Rolle spielen? (oder wird von universellen Reaktionsmustern auf einen Kulturwandel ausgegangen?)

### **K3: Beachtung**

1. Denken Sie, dass eine eins zu eins Umsetzung überall gleichermaßen möglich ist? Oder Anpassungen nötig sind?  
(Hinweis auf den Amerikanisch-deutsch-türkischen Kontext, Unternehmenskultur, Kulturstandards etc.)

**Proband:** Ob es aus dem Amerikanischen kommt oder aus der türkischen Kultur, das ist es nicht, unsere Absicht war die wichtigen Punkte aus dem Portfolio, die für uns relevant waren rauszusuchen. Die Punkte die nicht so relevant angesehen wurden zurzeit, werden wir vielleicht später in der Zukunft behandeln und durchnehmen. Vielleicht erwartet Daimler von uns, so bewerte ich es, nicht, dass wir alle acht Game Changer und die Prinzipien in 24 Monaten durchsetzen im Unternehmen. Als Organisation sollte man sich überlegen, was sie als Priorität benötigt. Daimler gestaltet seine Zukunft und die dazu nötigen Schritte, des Weiteren erwartet es von uns in der Zukunft auch so vorzugehen. Ich unterstütze den Prozess sehr, aber wenn ich mir die Dokumente ansehe, stelle ich fest, dass wir Schwierigkeiten haben. Wir haben ein Programm, wo wir Vorschläge und Ideen sammeln. Wenn der Vorschlag des Mitarbeiters effizient ist, wird er angenommen und ausgeführt und ein bestimmter Teil des Verdienstes wird ihm als Zuschuss gewährt. Dies ist auch ein Projekt, welches seit Jahren durchgeführt wird. Ich denke, Inkubation sollte sich mehr auf Innovation konzentrieren, dadurch sind die neuen Geschäftsmodelle hervorgebracht worden, aber leider noch keine bahnbrechenden Ideen in Sicht. Aber für mich habe ich einen mir wichtigen Prozess, deren zweite Welle wir erst verwirklichen.

Also zuerst erzählt jeder seine Idee von da aus geht es zur „croud founding“ von da aus wird ein „prototype“ entwickelt und zuletzt machen wir ein „shark tank“. Dies ist ein Prozess, der vor allen Menschen stattfindet, von einem simplen Vorschlag bis zu seiner Entstehung, welches in sechs oder neun Monaten abgeschlossen wird, dabei bemerken die Menschen die Aufmerksamkeit und Unterstützung des Managements sehr. Dies ist ermutigend, in dieser Hinsicht mir auch sehr wichtig ist, aber ein bahnbrechender Vorschlag wird nicht in der ersten Phase sein, denke ich. Aber wird es die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen das ja und wird auch solche ähnlichen Vorteile mit sich bringen.



Nehmen wir es so an, dass dies auch in der „Inkubationszeit/Brützeit“<sup>203</sup> ist, wenn sie es eine Zeitlang machen, ermöglicht sie eine dynamischere Teilnahme, erst dann könnte es zu bahnbrechenden Ideen führen.

Also ich glaube nicht, dass es Mindsetmäßig Probleme geben wird, es würde nur nicht funktionieren, wenn die Silo-Denkweise in Bezug auf seine Interessen in den Vordergrund stellt, kann es scheitern. Dies steht bei bestimmten Themen immer noch im Vordergrund. Wenn wir die Tatsachen näher betrachten, in gewisser Weise ist es erkennbar, dass sich der Kreis schließt, also das Vertrauen, die Führungsprinzipien, Empowerment, wenn all dies zum Leben erweckt werden könnte, könnten wir Swarm auch sehr einfach implementieren. Aber wenn unser Experte sich Gedanken machen muss, was sein Vorgesetzter wohl dazu sagen wird, wird es für ihn auch nicht möglich sein in der Gruppe unabhängig zu handeln. Meinerseits ist dies immer noch der Punkt der hindert.

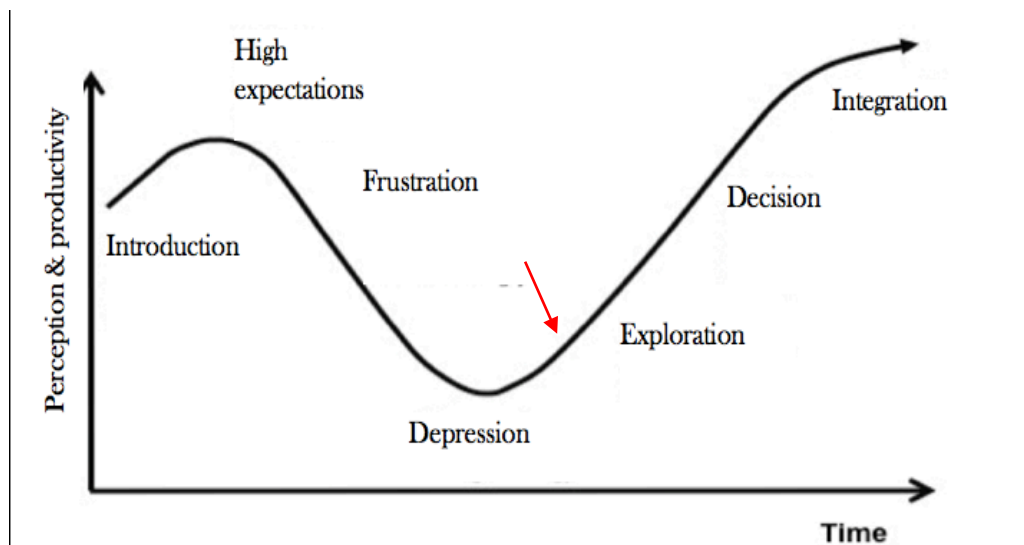
Eventuell weitere Frage zur Change-Kurve:

Ein Kulturwandel hat das Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern. Jedoch haben wir hier mit Menschen zu tun, wobei die Emotionen der Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen. Diese ist häufig gekennzeichnet von anfänglicher Euphorie und Zustimmung bis hin zu nicht erfüllten Erwartungen, die dann zu Frustration und Ablehnung führen.

1. Wie würden Sie die aktuelle Stimmung- zwei Jahre nach Projektbeginn- bei MBT einschätzen? (Change-Kurve als Basis)
  - a. Bitte erklären Sie Ihre Entscheidung.

---

<sup>203</sup> Inkubation heißt von MBT ins türkische Sinngemäß übersetzt heißt „Kuluçka dönemi“, welches direkt übersetzt Brützeit heißt



**Proband:** Wenn Sie erlauben, lassen Sie uns die Führungsprinzipien nochmal konkreter darstellen (Führungsprinzipien Dokument wird ergänzend nochmal rausgeholt). Betrachten wir nochmal die Führungsprinzipien, wir produzieren zusammen und denke, dass wir sehr gut im Thema Agilität sind, im Thema Purpose sind wir nicht schlecht. Das sind positive Tatsachen, die in der Vergangenheit schon vorhanden waren, wir verleihen jedem Kraft und beim *Learning Culture* Punkt verbessern uns mit der Zeit. Was gab es an Verbesserungen bezüglich des Systems und welche Verbesserungsmaßnahmen wurden im Feedback ergriffen. Ein App<sup>204</sup> wurde dazu entwickelt. Wird es öfters benutzt?! Dies sollte man individuell betrachten, da es manche öfters verwenden und andere wiederum gar nicht. Sowieso die App-Nutzung zu verpflichten wäre sehr fatal, die App sollte als ein unterstützendes Equipment dienen. Wiederum denke ich, dass wir uns in der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht verbessert haben. Über *Performance-Management-System*, Daimler hat sich schon bereits für bestimmte System entschieden, für die gegenseitige Beurteilung und Feedback sind Tools vorhanden. Sie müssen dies zu einem

---

<sup>204</sup> Applikation

Teil Ihres Lebens machen. Mit der *MyFeedback-App* können Sie ihre Bewertungen zweimal im Jahr abgeben und erhalten nach Ihrem Wunsch, dies geschieht völlig anonym. Bin seit 20 Jahren in diesem Geschäft und habe nie erlebt, dass Performance der Mitarbeiter angemessen begründet und mit Beispielen erklärend Feedback gegeben wurde. Die Philosophie des Wandels wurde gut genug erklärt für diejenigen, die es verstehen wollten. Dies ist ein Wandel, daher stößt man auf Widerstand. Es kann nicht ein Allheilmittel für jedes Land geben, es gibt Chinesen in dieser Firma aber auch Amerikaner, Türken auch. Daher ist es notwendig aus dem Bild, die geeigneten Punkte zu wählen. Manchmal passiert es, da ich von Anfang an schon bei diesem Wandel mitwirke, auf Grund des hohen Arbeitstempos schaffe ich es manchmal nicht mir Zeit dafür zu nehmen, ansonsten gibt es sehr viel Material dazu. Aber wie gesagt, die Menschen müssen auch bereit dazu sein. Sobald zu dem Thema etwas veröffentlicht wird im Intranet, bin ich interessiert an den und eher neugierig auf die Kommentare. Sie können es kommentieren und Rankings vergeben bis zu fünf Sternen. Wenn wir uns die Rankings über LS2020 Aussagen näher anschauen, liegt der Durchschnitt an verliehenen Sternen bei zweieinhalb selten steigt es auf drei, daran ist bemerkbar, dass es in der Organisation Widerstand gegen den Wandel herrscht. Lassen Sie mich es mit einem einfachen Beispiel veranschaulichen, im Allgemeinen wird die englische Sprache verwendet, wie das Wort Game Changer, pioneering spirit etc. und die ersten Verfassungen darüber sind auch auf Englisch. Dabei schaue ich nach unten auf die Kommentare und die deutschen Freunde schreiben sofort darunter, warum es auf Englisch ist, dass sie ja deshalb nichts verstehen können etc. Betrachtet man jedoch die mehr jungen Menschen auf der Welt, die erfahrenen Menschen in anderen Ländern z.B. sagen wir mal in Deutschland, liegt das Durchschnittsalter in Deutschland höher an. Deshalb hat die Gruppe mit 50+ Jahren eher Widerstand dagegen, habe ich das Gefühl. Die 20-40-Jährigen haben Erwartungen und Wünsche, wenn wir 2020 und danach näher betrachten, wird es diese Generation sein die dies ausleben wird. Die anderen müssen ihre Tätigkeiten die sie seit 20 Jahren so ausüben, verändern daher auch der starke Widerstand. Die Türkei kommentiert zu keinem Thema etwas oder haben Sie je etwas gelesen zu irgendeinem anderen Thema? Der Prozentsatz des Eintritts ins Intranet, jetzt hat sich unser Intranet zum Social Intranet geändert. Die Menschen hatten kein Interesse dem zu folgen, daher gibt es wenig, die es lesen und dazu auch noch kommentieren, des Weiteren beim Kommentarschreiben sind wir, wie man es im deutschen sagt nicht so

„extrovertiert“. Da sie allgemein nichts verfolgen und kommentieren, ist dieses Verhalten nicht LS2020 spezifisch beziehbar. Zum Beispiel, bei einer positiven Auskunft, kommentieren die chinesischen Freunde sehr oft, viele schreiben auch aus Indien und Deutschland, wenn wir es verallgemeinern wollen. Ee nun, ich nehme an, dass dies mit ihren Alltäglichen Gewohnheiten Zusammenhang hat. Ich denke, dass jüngere Freunde aktiver in sozialen Medien sind als wir, die 40+ Jahre alte sind etwas schüchterner, ich rede aber immer noch über unsere Kollegen. Mit anderen Worten, in meinen Augen das Image in der Verwaltung und im Vertrieb ist, dass sie viel offener, extrovertierter und in der Kommunikation stärker sind. Aber ich sehe keine Kommentare im Intranet. Daraus schließe ich, dass niemand sich da was anschaut und dafür auch kein Interesse vorhanden ist. Jetzt schauen wir uns Mal die vorherige Grafik an, wenn wir es von unserer Sicht aus, uns es anschauen, alle waren anfangs neugierig, also war das Interesse auf dem höchsten Punkt. Wir hatten September 2017 unseren Workshop, haben wir die Prioritäten festgelegt mit den Freunden zusammen, vielleicht haben wir dort einen Höhepunkt erreicht. Danach haben wir beschlossen auf diese Themen näher einzugehen, eins davon ist die Digitalisierung, eine weitere ist die Feedback Kultur, die andere war Entscheidungsfindung. Über die Digitalisierung fanden Aktivitäten statt, aber wiederum bei den anderen könnten sie nichts Konkretes sehen, weiteres kam dann nicht mehr. Meiner Meinung nach ist es vielleicht nach unten gesunken. In der letzten Zeit wiederholen wir uns ständig, wiederholen uns, dies bedeutet, dass wir diesen unteren Bogen überquert haben und uns wieder nach oben hinbewegen. Aber haben wir es bis zu „Exploration“ geschafft, wir können sagen, dass wir uns dorthin bewegen. Aber meine Erwartung ist auch nicht, dass wir acht zu acht alles durchführen, daraus sollte jeder für sich wichtige Punkt rausnehmen. Wenn ich ein Experte bin erwarte ich *Empowerment*, mein Manager soll mich autorisieren Themen eigenständig zu bearbeiten, es sollte gerecht ablaufen oder wie ich mich weiterentwickeln könnte etc...Dabei möchte ich sicher gehen, dass diese nicht nur beim Schriftlichen bleiben, sondern auch aktiv erlebt und durchgeführt werden, darauf achte ich dann. Abgesehen davon steht das Thema *pioneering spirit* sehr weit oben an, aber deshalb müssen wir es nicht sofort befolgen. Wir produzieren hier Busse, wenn wir dies beachten, brauchen wir kein Roboter App. zu entwickeln. Ich denke, dass wir absolut in Bezug auf *Agilität* nicht agile sind (Gelächter)! Ich empfinde es als wichtig und wir erwähnen es auch sehr oft, aber wenn Sie mich fragen, was ich dafür tue um täglich agiler

zu werden, mache ich vielleicht nichts Anderes als es nur immer wieder zu erwähnen. Slogans und so haben wir, aber ob wir ein Mechanismus dafür haben, wonach wir es ausleben, dann keins! Ich finde dieses Thema hat damit zu tun „nicht Angst davor zu haben Fehler zu begehen“, Freunde zu befähigen und zu einer gemeinsamen Arbeit ermutigen, ich halte diese drei für wichtig. Auch aus der Sicht des Unternehmens bestand unser Hauptaugenmerk nicht darauf, als Arbeitnehmer, wie wichtig er/sie und seine Tätigkeit ist nochmal in den Vordergrund zu bringen. Deshalb bemühen wir uns jetzt auch darauf zu achten. Jetzt wird mehr auf die Arbeiterebene und Seele eingegangen und das Ganze damit verpackt.

### **Wir sind jetzt am Ende des Interviews angekommen ...**

1. Gibt es etwas, das bisher im Interview nicht angesprochen wurde, das aber für Sie im Zusammenhang mit den 8 Game-Changer und dem konkreten Kulturwandelprozess wichtig ist?

### **III. Abschluss**

- ‘Ende der Aufnahme‘
- Information über weiteres Vorgehen
- Evtl. offene Fragen klären
- Dank und Abschied

## **Röportaj I**

### **I. Merhabalaşma/Konu/ Röportaj gidişatı**

### **II. Sorular**

### **III. Kapanış**

### **I. Merhabalaşma/Konu/ Röportaj gidişatı**

- Merhabalaşma
- Katılım için teşekkür beyanı
- Kendini tanıtmaya
- Röportajın içeriği ve hedefi
- Röportaj yapı özeti
- Veri kullanımı ve anonimlik bilgisi
- ‘Dijital kayıt için izin istenmesi’
- Röportajda kullanılan diller: Türkçe, Almanca ve İngilizce
- Röportaj yapılan kişinin sormak istedikleri?

### **Kişisel sorular:**

Ad, Soyad: Anonim

Yaş aralığı:35+

Cinsiyet: Erkek

Vatandaşlık: Türk

Şirketteki çalışma süresi: 2008 PEP<sup>205</sup> olarak başlamış

Şu anki pozisyonu ve çalışma süresi: Karoseri ARGE

Yönetim düzeyi ve kademesi: Memur

Mevcut görevlerin kısa açıklaması: Tekerlek ve Mil üretimi

Röportaj süresi: 31:09 min

---

<sup>205</sup> Stayer geliştirme progame

## II. Sorular

### K1: Anlayış

1. Sizde bildiğiniz üzere "Liderlik 2020" unvanı altında Daimler, Ocak 2016'dan bu yana şirket çapında bir kültürel değişimi, gelişimi ve uygulanması üzerinde çalışılmaktadır. Odak noktası, "Ezber bozanlar" (Game Changer) olarak adlandırılan sekiz alandaki değişimdir. Özellikle şirkette yenilikçi bir ortamı teşvik etmek ve Daimler'in gelecekteki başarısını güvence altına almak amacıyla, bu sekiz 'ezber bozanları' dünya çapında yaygınlaştırmak ve implemente edilmesi istenmektedir.
  - a. LS2020<sup>206</sup> konusunu hakkında ne kadar bir bilginiz var?
  - b. Kültürel değişim bağlamında güncel olaylar ve duyurular hakkında kendinizi bilgilendirir misiniz?
    - Evet ise, hangi kanalları kullanıyorsunuz?
    - Değilse, nedenleri nelerdir?

**Katılımcı:** Intranetten bildirimler geliyor bize ve mailler üzerinden de kontak kuruyorlar bizlerle. Game Changern'lerden da bilgilendirme geliyor. LS2020 otobüsü 'de gelmişti.

- c. Mercedes-Benz Türkiye (MBT) deki bilgi aktarımı ve toplamanın etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?
  - İletişim kurmayı ve bilgi almayı zorlaştıran faktörler var mı?  
(Örneğin: dil, bilgi türü veya hazırlığı, bilgi kanalları vb.)
  - Ana şirket ve ona bağlı kurumların farklı kültürel bağlamlarının bir rol oynadığını söyleyebilir misiniz?

---

<sup>206</sup> Leadership 2020

**Katılımcı:** Şimdi bir kültürel değişim geçirmek üzereyiz öyle diyeyim, çünkü genelde alman şirketleri daha hantal. Almanlarında çalışma prensibi genelde kendilerine tanımlanan işin dışına çıkmamak üzere. Eee Türkiye’deyse tam tersi aslında, kendi işinden çok başka işlere (sesli gülüşmeler) kanalize olduğu için insanlar, bizde işler daha da karışık.

- Daha etkili bir bilgi aktarımı için önerileriniz var mı? Dikkat edilmesi gereken hususlar olduğunu düşünüyor musunuz (bu transfer türünde)?

**Katılımcı:** Yöneticilerden bir komite olabilir. Ve yapılan projelerin raporlandırılması ki yapılanlar tekrardan görülüp uygulanabilsin.

- d. ,Ezber bozanlar’ (Game Changer) hakkında sipesifik anlayış soruları; Görüşmede kartlardaki ‘Ezber bozanlar’ başlık olarak katılımcılara sunulurken daha belirgin bir anlama sorusu sorulacaktır (kartların arka tarafındaysa daha detaylı açıklamalar bulunmakta, anlama veya bilmeme sıkıntısı olursa diye önlem amaçlı)



207

---

<sup>207</sup> Kendi resmi/ videosu



- Bu sekiz ‘Ezber bozanla’ nasıl temasa geçtiniz?

**Katılımcı:** Ulm’de bir bilgilendirme konferansı/workshop’u olmuştu, benim katılmadığım ama bana temasa daha çok Intranet ve Mail üzerinden oluyor.

- ‘Ezber bozanlar’ hakkındaki bilginizi nasıl değerlendirirsiniz? (Anlama ile ilgili herhangi bir sorunuz var mı? Şirketteki genel durum hakkında ne düşünüyorsunuz?)

**Katılımcı:** Ya biraz merakla alakası var sanki, eeehm LS2020 konusu şu anda üsten gelen bir iş, yani yukardan biraz bastırılıyor öyle söyleyebilirim. Çalışan bazında algılanması için yukardan bilgilendirme geliyor. Eee o yüzden de hani çok ilgisi olmayan kişi çok ulaşmamış olmayabilir diye düşünüyorum. Yani o taraftan yeterli ama çalışan duyarlılığının artırılması açısından benim tavsiyem eeee bu gibi Tool’ları ne biliyim konferans yoluyla insanlara iletmek daha iyi olurdu diye düşünüyorum. Daha sözlü, birebir böyle insan görerek, algılayarak. Nasıl ki biz eğitimlere işte IK<sup>208</sup> eğitimi olur, bire bir uzmanlığımıza dair eğitimi olur, birebir insanla karşılıklı yapıyorsak, bu da bir eğitim olarak verebilir diye düşünüyorum. Yani eğitim dediğim konferans gibi, direk hani sonuçta ben bu eğitimi aldım imzamı da atmak şeklinde değildi, bilgilendirme açısından bence konferans daha faydalı olur. Bir de lokasyon göre hangi lokasyon kim çalışıyorsa, onun kendi dilinde olması daha doğru. Yani Almanya’da Almanca, Brezilya’da Portekizce diyelim, Türkiye’de Türkçe şeklinde. Daha iyi olur. Türkçenin ağırlığı şöyle şimdi bu gibi organizasyonlarda, bizim grupta tabii ki şöyle birçok kişi geliştirme tarafında dil biliyor ama bu Daimler standarttı olacağı için, Daimlerde herkes Almanca bilmiyor, ya da İngilizce bilmiyor. Yani Türkiye’de bir sürü çalışan var, imalata giderseniz birçoğu Almanca bilmiyordur yani o yüzden. Bir de bir şeyi kendi dilinde anlatmak çok daha rahat, kolay o yüzden, ben özellikle ana dil olmasını tavsiye ederim yani, böyle bir şey yapılacaksa.

---

<sup>208</sup> İnsan kaynakları (Human Resources)

## K2: Uygulama

1. 'Ezber bozanlar' hakkında daha detaylı görüşlerinizi öğrenmek isteriz

- Genel Tepki / ilgi/ kabul veya reddetme
  - a. 8 Ezber bozanın şirket genelinde uygulanması/implemente edilmesi ne kadar önemlidir?
  - b. Bunların implemente edilmesinin şirketin gelecekteki başarısı için ihtiyaç veyahut zaruri olduğunu düşünüyor musunuz?
- Önceki uygulama / iyileştirme önerileri
  - c. 'Ezber bozanların' MBT'deki uygulama sürecini nasıl değerlendirirsiniz?
    - i. Geliştirilebileceği düşündüğünüz herhangi bir husus var mı?
- MBT'de uygulama
  - d. 8 alandaki (ezber bozanlar) değişikliklerin sınırlar arasındaki şirketlerde eşit olarak uygulanabileceğini düşünüyor musunuz?
    - i. MBT'de uygulanması nispeten kolay ya da zor bulduğunuz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcı:** Feedback Kültürü daha önceleri çokta fazla yaygın değildi diye düşünüyorum. Çünkü yöneticiye, özellikle bir kademe değil de hemen üst değil, bir üst yöneticiye ulaşmak zordu eskiden. Şimdi biz biraz sorumluluğu 'da aldığımız için, daha fazla sorumluluk aldık Almanya'dan daha çok hem araç hem ürün sorumluluğu geldi. Biraz daha tabii biz daha çok entegre olduk şirkete Airbus'un daha çok içine girdik. MBT'e eskiden extern bir firma gibi çalışıyordu, daha çok verilen işleri yapmak üzerine çalışıyordu. Şimdi karar veren bir mekanizma durumuna geldi geliştirme ayağında. Öyle olunca tabii buranında Almanya'ya karşı iş yaptırma gücü doğdu, böyle olduğu zamanda tabii olarak kültürde değişiklikler oldu. Feedback verme daha fazla dikkate alınır oldu. Özellikle son üç dört senedir. Bu LS2020 beraber tabii ki yöneticilerde buna dikkat etmeye başladı. Bana Feedback verin, benden Feedback alın şeklinde. İşte haftalık şey yapmaya başladık, Shopfloor Management mesela. İşte yapılan işleri nasıl yürüyor, ondan sonra aynı şekilde insanların moral durumu gibi şeyler sorgulanır oldu. Eskiden yönetici, her yönetici yapmıyordu ama genelde haftada bir masaları dolaşır hâl hatır sorarlardı, Feedback olarak. Şimdi daha haftalık düzenli bir şekilde yürüyor bu, işte moralin nasıl, işler nasıl

gidiyor gibi geri dönüşler bekleniyor. Olmadı işlerde bir sıkıntı olduğu zaman niyesi soruluyor, önlem alınıyor ona karşı giderilmesi için, moralman bir bozukluk varsa düzelmesi için sorgulanıyor, en azından benim yöneticim tarafından dikkat ediliyor öyle söyleyeyim.

Sosyal ilişkiler kültür olarak baz alırsak, Almanya'da iş yerinde tabii ki de birbirlerine karşı ne bileyim nezaketen iyi insanlar. Ama genelde Alman kültüründe iş arkadaşı ile hani gerçek arkadaş ayrı tutuluyor. Dolayısıyla genelde mesela iş dışında dışarıda genelde pek görüşmez. Öyle bir şey onların kültüründe yok, birde daha bireysel bize göre. Eee öyle olduğu zamanda tabii adamlar aile içinde bile bireysel, kendi bir şey yapıyor hobisi ayrı, eşinin ayrı, çocuğunun ayrı. Yani bizim kadar birlik olma şeyi yok Almanlarda. Daha bireyseller genel anlamda ben böyle görüyorum. Bu işte'te böyle, iş yerinde de herkesin kendi sorumluluğu var ve genelde bunun dışına pek çekmiyorlar. Yardımcı oluyorlar tabii ki birbirlerine ee ama bence bu bizim kültürümüzde çok farklı, bizde daha birlik ön planda. Şöyle söyleyeyim, mesela çok işim olduğunda arkadaşın yardımını talep edip beraberce hızlı bir şekilde işi bitirebiliriz mesela. Öyle bir şey eee öyle bir imkânımız var Türkiye'de. Mesela projede sıkıştık diyelim bir hafta sonu ee yardım talep ettiğimizde genelde negatif karşılanmaz bu ama Almanya'da mesela, o senin kendi sorumluluğun onu planlaman lazım ve aksatmaman gerekiyor. Burası daha "agile" diye biliriz o konuda (gülüşmeler).

Agile kültürü Türk kültürüne çok yabancı bir şey değil, yani Türkler çok daha spontane olduğu için. Eee hızlı bir şekilde hareket edebiliyorlar, bu herhâlde bizim geçmişimizle de alakalı büyük bir ihtimal. Ya iste ne biliyim hani eskiden atla gidip her yeri fethi ederlermiş ya hızlı bir şekilde. O şekilde, başka ordular yavaş yavaş ilerlerken bizimkiler hızlı bir şekilde uzun mesafeleri kat edebiliyorlarmış.

Bizim iş konusunda şirket olarak açık bir iletişimimizin olduğunu düşünüyorum, ama tabii şey konusunda mesela çalışan hakları konusunda eee Almanya daha şeffaf bizden, maaş konusu, prim konusu, sosyal haklar konusu Almanya daha şeffaf.

Almanya'ya göre daha negatif ağınaabilir geri bildirim ve eleştiri çalışanlar arasında bence ama işleyişi açısından şu anda da biz yapıyoruz, yönetici mesela geri bilirimde bulunuyor

pozitif veya negatif ama grup için de direk negatif ben çok görmedim ya açıkçası. Genelde ama direk böyle negatif toplum içerisinde Türkiye’de yapılmıyor. Türk insanının kültüründe birazda şey var yöneticiye karşı daha mesafeli ve hani...

- e. Rol oynayan kültürel yönlerin olduğunu düşünüyor musunuz? (Ya da kültürel değişime dayanan evrensel tepki kalıpları olduğuna?)

**Katılımcı:** Çalışan açısından özellikle MBT’e geliştirme tarafını daha iyi biliyorum tabii, diğer tarafları çok iyi bilmiyorum ama gruplarımız daha alman ekolüne yakın gruplar, yani dolayısıyla çalışanlarda yaklaşık bir alman gibi çalışmaya özen gösteriyor. EEE hiyerarşik gruplar ise şöyle farklı, Almanya’daki çalışan–yönetici ilişkisiyle Türkiye’deki tabii farklı. Bunun birçok sebebi var, birincisi sosyal etkenler, sosyalden kasıt şu mesela herhangi bir şirkette Türkiye’de müdürün çalışan üzerinde yaptırımını çok fazla. Eee çalışanlar genelde insiyatif kullanmak yerine sorumluluğu müdüre aktarıyor, müdürde genelde karar veriyor. Ama alman ekolünde yani daha gördüğüm alman tarafında, orda da çalıştım ben iki sene, orda su şekilde işliyor olay. Çalışan genelde karar veriyor, yöneticiyse sadece danışman olarak görev alıyor Almanya’da. Ve orda daha çok ehmm kararlara tabi bir şekilde işler yürüyor ama Türkiye’de biraz daha şey tabii eee egemenlik daha fazla yönetici tarafında. Ya yöneticinin daha fazla aldığı kararı kabul etmek zorunda kaldığımız olabiliyor, kültür açısından. Ama bu tabii Türkiye’nin diğer şirketlerine göre daha farklıdır, tabii Daimler’de bir nevi alman firması olduğu için, burası Almanya’ya tabii ki daha yakın, ama tabii ki bire bir karşılaştırmak mümkün değil. Burada biraz daha yönetici güçlü, yani yukarıya gittikçe tabii gücü artıyor.

### **K3: Riayet**

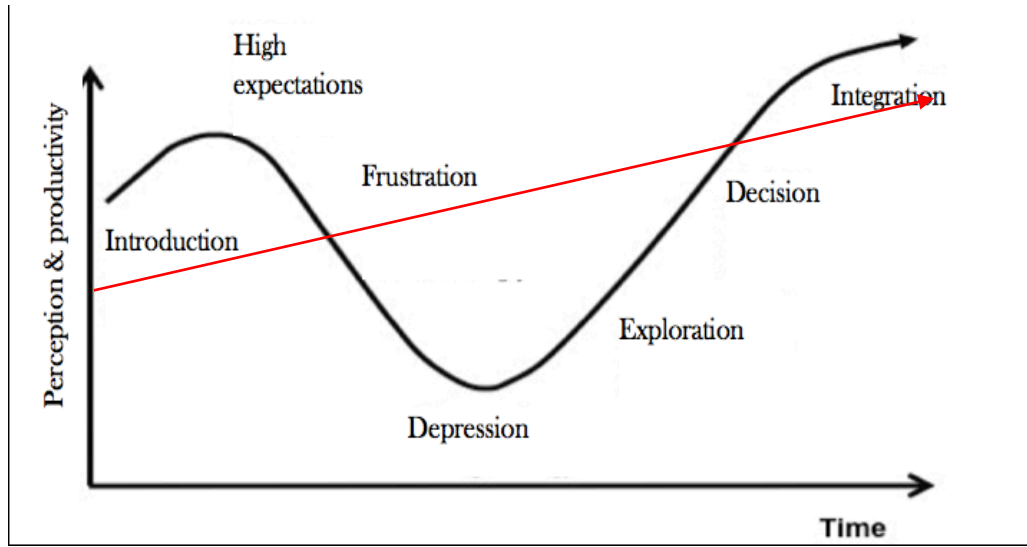
1. Başarılı bir uygulamayı sağlamak için bir uyarılmanın veya yeniden yorumlamanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? (Amerikan-Alman-Türk bağlamına referans, kurum kültürü, kültürel standartlar, vb.)

### Değişim çizelgesi hakkında bir soru:

Kültürel bir değişimin, belirli bir mevcut durumdan istenen bir hedef duruma bir şirket kurma, böylece tüm şirket faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğini sürdürülebilir şekilde artırma hedefi vardır. Ancak, burada çalışanların duygularının merkezi bir rol oynadığı insanlarla uğraşyoruz. Bu genellikle ilk ofori ve yerine getirilmeyen beklentilerin onaylanması ile karakterize edilir, bu da daha sonra hayal kırıklığına ve reddedilmeye yol açar.

1. Mevcut şirketteki hissedilen atmosferi, projenin başlamasından iki yıl sonra MBT'de nasıl değerlendirirsiniz? (Temel olarak eğriyi değiştirin)

a. Lütfen kararınızı açıklayın?



Değişim sürecinin başlamasıyla birlikte şirket çalışanları bilgilendirildi ve hangi kapsamda ne gibi farklılıklar beklendiği açıklandı. Sonrasında yapılan uygulanmalarda elbette karşı direnç olduğu görüldü ancak genel itibarıyla çok sıkıntılı değildi. Grafikte gösterildiği kadar negatif tepki en azından İstanbul lokasyonu için oluşmadı. Ancak Almanya lokasyonlarından negatif geribildirimler almıştık. Ben değerlendirmemi bulunduğu ortam açısından yapıyorum Değişimin uygulamaya alınmasında öğrenme

fazında biraz bocalama oldu elbette. Sonrasında duruma alışıldığı için daha verimli bir çalışma ortamı yaratıldı. Bu şekilde özetleyebilirim.

### **Röportajın sonunda şimdi geldik**

1. Röportajın sonuna gelmiş bulunmaktasınız belirtilmeyen bir şey var mı, ancak 8 oyun değiştirici ve somut kültürel değişim süreci bağlamında sizin için önemli olan şey nedir?

### **III. Röportaj sonu**

- 'Kaydın sonu'
- Daha fazla eylem hakkında bilgi
- Muhtemelen açık soruları netleştirin
- Teşekkürler ve hoşçakal.

## **Röportaj III**

### **Röportaj Soruları**

#### **I. Merhabalaşma/Konu/ Röportaj gidişatı**

#### **II. Sorular**

#### **III. Kapanış**

#### **I. Merhabalaşma/Konu/ Röportaj gidişatı**

- Merhabalaşma
- Katılım için teşekkür beyanı
- Kendini tanıtma
- Röportajın içeriği ve hedefi
- Röportaj yapı özeti
- Veri kullanımı ve anonimlik bilgisi
- „Dijital kayıt için izin istenmesi “
- Röportajda kullanılan diller: Türkçe, Almanca ve İngilizce
- Röportaj yapılan kişinin sormak istedikleri?

#### **Kişisel sorular:**

Ad, Soyad: Anonim

Yaş aralığı:40+

Cinsiyet: Erkek

Vatandaşlık: Türk

Şirketteki çalışma süresi: 20 yıldır

Şu anki pozisyonu: Yönetici

Röportaj süresi: 53:48min

#### **II. Sorular**

#### **K1: Anlayış**

1.Sizin de bildiğiniz üzere "Liderlik 2020" unvanı altında Daimler, Ocak 2016'dan bu yana şirket çapında bir kültürel değişimi, gelişimi ve uygulanması üzerinde çalışılmaktadır. Odak noktası, "Ezber bozanlar" (Game Changer) olarak adlandırılan sekiz alandaki değişimdir. Özellikle şirkette yenilikçi bir ortamı teşvik etmek ve Daimler'in gelecekteki başarısını güvence altına almak amacıyla, bu sekiz 'ezber bozanları' dünya çapında yaygınlaştırmak ve implemente edilmesi istenmektedir.

a. LS2020<sup>209</sup> konusunu hakkında ne kadar bir bilginiz var?

**Katılımcı:** Kick-off toplantısına katıldım ve baştan beri süreci takip ettim ve oluşumunda destekledim, online ve workshoplara, telefon konferanslara katıldım Barcelona ekibi olarak. Ve başlıkları oluşturduk iki aylık bir çalışmanın ardından, sorumuz hep şirket genelinde ne değişmeli diye düşünüldü. Sekiz gurubunda çalışmalarını çok yakındı birbirlerine. Yönetim gurubunda da maddeleri hiç değiştirmeden direk kabul gördü ve isimlendirdi ve paket bu oldu, yani Game Changer ve Principles oldu.

Zetsche bir değişim olması gerektiğini gördü ve Amerika'ya gitti ve şirketleri görevlendirdi. Ve bu çalışmada herkes eşitti ve hiyerarşiden bağımsızdık ve Game Changer, konseptler oluşturuldu ve şirkete entegre edilmeye başlandı.

b. Kültürel değişim bağlamında güncel olaylar ve duyurular hakkında kendinizi bilgilendirir misiniz?

- Evet ise, hangi kanalları kullanıyorsunuz?
- Değilse, nedenleri nelerdir?

c. Mercedes-Benz Türkiye (MBT) deki bilgi aktarımı ve toplamanın etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?

- İletişim kurmayı ve bilgi almayı zorlaştıran faktörler var mı? (Örneğin:

---

<sup>209</sup> Leadership 2020



dil, bilgi türü veya hazırlığı, bilgi kanalları vb.)

**Katılımcı:** Ben o dönem yurtdışındaydım ama MBT de olan değişimi de takip ediyordum, yine küçük gruplar ve paketler halinde çalışmalar oldu PEP, Incubator ve Best Fit ağırlıklı ama bununla sınırlı kaldı, belirli paketler oluşturuldu misal Home-Office sayısı artırıldı, PEP süreci yeniden değerlendirildi, Incubator yaratıcı düşünce süreci hayata geçti o süper bir adım oldu.

- Ana şirket ve ona bağlı kurumların farklı kültürel bağlamlarının bir rol oynadığını söyleyebilir misiniz?
- Daha etkili bir bilgi aktarımı için önerileriniz var mı? Dikkat edilmesi gereken hususlar olduğunu düşünüyor musunuz (bu transfer türünde)?

d. ‚Ezber bozanlar‘ (Game Changer) hakkında spesifik anlayış soruları; Görüşmede kartlardaki ‚Ezber bozanlar‘ başlık olarak katılımcılara sunulacak daha belirgin bir anlama sorusu sorulacaktır (kartların arka tarafındaysa daha detaylı açıklamalar bulunmakta, anlama veya bilmeme sıkıntısı olursa diye önlem amaçlı)



210

- Bu sekiz ‚Ezber bozanlar‘ nasıl temasa geçtiniz?
- ‚Ezber bozanlar‘ hakkındaki bilginizi nasıl değerlendirirsiniz? (Anlama ile

---

<sup>210</sup> Eigenes Bild/Video

ilgili herhangi bir sorunuz var mı? Şirketteki genel durum hakkında ne düşünüyorsunuz?)

**Katılımcı:** Bize gelecek olursak bildiğiniz SWARM çalışmamız oldu, ama bunlar çok noktasal algı, bu paketin içeriği budur bunun içerisinden hangilerini yapalım diye düşünüldüğünü sanmıyorum. Ben Swarm'daki eylül toplantımız da bu Game Changer ve Principles hepsini yapsak olmaz içerlerinden bizce önemli olanlarından üç tanesini seçtik, bir tanesi Feedback kültürü, bir tanesi dijital dönüşüm ve karar süreciydi.

## **K2: Uygulama**

1. 'Ezber bozanlar' hakkında daha detaylı görüşlerinizi öğrenmek isteriz

- Genel Tepki / ilgi/ kabul veya reddetme
  - a. 8 Ezber bozanın şirket genelinde uygulanması/implemente edilmesi ne kadar önemlidir?
  - b. Bunların implemente edilmesinin şirketin gelecekteki başarısı için ihtiyaç veyahut zaruri olduğunu düşünüyor musunuz?

**Katılımcı:** Dijital dönüşüm seçim mi dünya gelinde böyle bir dönüşüme gidildiği için tabii, diğerlerini de daha ihtiyaç doğrultusunda yapıldı. Çünkü Feedback dediğimiz konuyu, biz seneden seneye performans görüşmesinde Feedback verirdik, bununda uzun aralıklı olduğu daha sık yapılması gerektiğini altını çizdik, bunun üzerine çalışalım dedik bilgi boşluklarını doldurduk baya bir zaman geçti fakat bu süreçte biz bu konuları çözdük diyemem, dijital dönüşüm konusunda bir çalışma gurubumuz var maddeleri belirledi bu konu üzerine çalışıyor, Feedback konusunda da birbirimizi cesaretlendiriyoruz ve Daimlerin verdiği bir aplikasyon var "echo" app'i onu kullananlar var. Ama hiçbirisi vallah'a yüz yüze olan iletişimin yerini tutmuyor tabii ki. Bana göre şirket kültürünün değişimini sağlayacak olan "Leadership 2020 principles" yani Kültürel değişim ilkeleri diye adlandırdığımız değerlerin hayata geçirilmesi bir diğeri ise süreci hızlandırır, yabancı kelime kullanmak istemiyorum ama başka bir kelime bulamadım şimdi maalesef, Mindset bunu değiştirdiğimiz anda, bunlar bize yardımcı olur, bunu değiştirmezsek çok yardımcı olmaz.

- Önceki uygulama / iyileştirme önerileri

- e. ‚Ezber bozanların’ MBT'deki uygulama sürecini nasıl değerlendirirsiniz?
  - a. Geliştirilebileceği düşündüğünüz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcı:** Kanaatim şudur insanlar bunu genel olarak bir program olarak değerlendirdiler, dolayısıyla geçmişte de benzer programlar oldu bizim görevimiz bu bilgiyi çalışanlara aktarmak şeklinde algılandı. Bu belki ilk adım olabilir ondan sonra bunu hayata geçirilmesine yönelik adımların planlanması gereken faaliyetler vardı. Bunlar çalışmalar olabilir, bunlar farklı duyumlar olabilir, bunlar belli ölçümler olabilir bunların hiç birisi yapılmadı. Yani size şimdi genel müdürlükte veyahut pazarlamada LS2020 nedir diye sorduğunuzda genel kanaatim Home- Office diye cevap verecek arkadaşlar. Yani çalışanlara verilen ilave haklar, anlayış değişimi diye bir cevap/fikir almayacaksınız. Bu oranın odağında değil, bizde ki memur arkadaşlarda bunun içeriğinin ne olduğunu büyük oranda bildiklerini düşünüyorum, ....Bey’e soralım siz ne diyorsunuz bu konu ’da?

**Yönetici asistanı:** Ben size katılıyorum bu konular hakkında birçok çalışmamız oldu, görselleştirme veya aktarım çalışıyoruz aynı şekilde. Posterlerle olsun, bir tık daha insanlara bunları anlatmaya çalışıyoruz, Game Changer’lar beklentilerin ne olduğunu aktarmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla buranın da memur kısmının da mavi yakanında yeterli olmasa da belli bir kısmının bilgi sahibi olduğunu düşünüyorum. Bilgi dağıtımı önemli ama daha da önemlisi merak, bizde açıkçası aşağıdan yukarıya bir merak dalgası geldi ve mavi yaka ve memurlar ya bu nedir diye sordu ve merak aşağıdan yukarıya olurken aynı şekilde yukardan aşağıda bir bilgi aktarımı oldu. Bizim yöntemimiz direk siz alın değildi, aşağıda bir merak olunca geleni direk alabilme oldu açıkçası.

**Katılımcı:** En çok vurguladığımız konular nelerdir dersiniz eğer, şimdi ‘learning culture’ diğer bir kavram var geçmişte çok katı bir şekilde hatalar cezalandırılır diye, bunu şu anda farklı değerlendiriyoruz yani, siz eğer yeni bir şeyler denerken hata yaparsanız problem yok yeter ki bu hatalar sizi doğru yolla götürürken bir katkı sağlasın. Buradan çıkarım hatalar serbest değil, yani günde 16 tane otobüs üretiyoruz çalışan arkadaşımız günde 16

kere aynı işlemi yapıyor. Bunu yanlış yaparsa, yani olmaması gerekir ama diyelim yeni bir montaj aparatı geliştirecek, bugün böyle yaptığı konuyu bir inovasyon anlamında yeni şeyler deneyelim, ilk yaptığımızda başarısız oldu ve belki de bir miktar para harcadık problem değil, çünkü amacımız var olan statü tüyü iyileştirmek daha iyi bir noktaya ulaştırmak, yolunda giderken kazalara uğruyorsak tamam ama var olan hedef oraya ulaşmak. Dolayısıyla learning culture da ben bir miktar hataya taviz verdiğimizizi, müsaade ettiğimiz davranışımız olduğunu düşünüyorum.

On sene öncesine göre çok değişti, Türkiye’de de artık daha özgürce fikirler dile getiriliyor iş ortamında, altını çizeyim. Ama yine de Almanlar kadar, onlar çok somut konuda kavgada verebiliyorlar onlar kavgadan sonra ertesi gün hiçbir şey olmamış gibi devam ediyorlar. Biz hani çok fazla tartıştığımızda çok kolay eski duruma dönemiyoruz kültürel anlamda. Ama fikirler dile getirilmesi anlamında geçmişe kıyasla daha iyi olduğumuzu düşünüyorum o ara ama alacağımız çok yol var. Biz kendi içimizde tartışıyoruz, ayda bir grup şefi bir kısım bölüm ve hiyerarşiyle toplantı yapıyoruz. O ay ki kilit performans şeklindeki verileri ben sunuyorum beraberler bir değerlendirmeye sonra bir soru cevap bölümümüz var, arkadaşlar soru var mı dediğimizde soru çıkmıyor. Biraz daha bekliyoruz, vakit tanıyoruz cesaretlendiriyoruz soru çıkmıyor. Yani bunu biz de problem edindik. En sonunda Dijital dönüşüm çerçevesinde ... bey bir çözüm buldu, aldık bir app bir slight’a herkes oraya sorularını yazabildi, anonimde yazabiliyor. Bir deneme yaptık oradan dört soru geldi, o soruları duvara yansıtıp sordüğümüzde, tartışıp ilave sorular geldi akabinde. Dolayısıyla ne diyelim biz ona bir “buz kırıcı” (hahhahah) Normalde de birisi bir soru sorduğunda genelde devamı gelir, ama genelde ilk soruyu hiç kimse sormak istemiyor. Burada dönemselde olan bir şey var, eskiden sorular geliyordu şimdi gelmiyor. İşte şirketin genel başarı durumu kritikleriyle de bir fark yaratabiliyor ama bizlerin veya benim yaratmak istediğim iklim herkes özgürce fikrini ifade edebilsin çünkü Almanların bir tabiri var, belki duymuşsunuzdur “aptalca bir soru yoktur, aptalca cevap olur ancak!”. Dolayısıyla o soru sorula bilir hiç kimsenin de çekinmemesi gerekir. Ama Türk kültüründe getirdiği bir çekingenlik var, özellikle toplum içerisinde bir hata yapmaktan insanlar korkuyorlar hala. O zaman ben nasıl, trend nasıl bakıyorum ve bir iyileşme olduğunu görüyorum. Yani bizde de özellikle ben 2017 başından itibaren bir değerlendirme yapsam belli konularda adım atığımızı herkes söyleyecektir. Ama gelinen noktadan memnun musunuz, değilim bende değilim. Daha yoğun bir şekilde konuları işlememiz

gerekir ama maalesef bunu hani yaşamın bir parçası olarak ortaya koymak gerekir, biz bazen şeye dalıyoruz, işe dalıyoruz çok yoğun bir tempomuz var. Bunu sanki onun dışında gelişen bir konu diye değerlendiriyoruz. İkisini birleştirdiğimiz anda aslında başarıyı sağlayacağız.

- MBT'de uygulama
  - d.8 alandaki (ezber bozanlar) değişikliklerin sınırlar arasındaki şirketlerde eşit olarak uygulanabileceğini düşünüyor musunuz?
    - i. MBT'de uygulanması nispeten kolay ya da zor bulduğunuz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcı:** Swarm metodu hem MBT'de hem iletişimde olduğumuz Almanya'da hala silo düşünme tarzı var, herkes kendi sorumluluğu altında çalışmayı arzuluyor ve tercih ediyor. Bir yan dada dışarıya karşı da kapatıyor kendini, yani bir hata yapıldıysa bir bilim içerisinde kalsın, dışarıya fazla yansıtılmasın, kimse duymasın biz kendi içerimizde çözelim isteniliyor. Swarm aslında biraz o kapıları acıyor bide amacımız nedir farklı fonksiyonlardan insanlar bir araya gelsin, bir konu hakkında çalışsınlar. Bazen bu alanda farklı bir fonksiyonu da temsil ediyorlar veya çok farklı konularda çalışabiliyorlar. Fonksiyonu temsil ettiğinde bu sefer oradaki amiri bütün kartları açık oynama veya problemleri ortaya koyma şeklinde bir yaklaşımda bulunabilir. Bu yani Türkiye'ye özgü bir şey değil daimlerin birlikte çalıştığımız birimleri de dahil, bu bir zorluluktur bence. Bu silo düşüncesi kafamızdan atmamız gerekir, odaklandığımız konu, süreç neyse onun iyiliği için ne gerekiyorsa onu uygulamak gerekir. Birinci konu bu, ikinci hani Swarm gurubuna sonuçta bir yetki veriyorsunuz aslında ideal durum, problem belli onlar çalışacaklar, çözecekler, bitirecekler ve ortaya koyacaklar. Burada biraz Türk kültüründe hani onayı en son kim verir deme konusu ön plana çıkabilir. Bunu bir zorluk olarak görüyorum evet, Türkiye'de yaygınlaştırılsa Swarm'da hangi problemle karşılaşırız dersiniz eğer, karar verilmesi, hiyerarşinin bu kararın dışında kalması problem yaratabilir. Şimdi bizdeki örneklere bakacak olursanız. Bizde iki örnek söyleyebiliriz bir tanesi Swarm at Hoşdere, bir tünesinde E-kalite Swarmumuz var. Bence en önemli konu ortak bir amaç etrafında kenetlenmek, bunu biz iyi yapabiliyoruz. Yani eğer o hedefi çok iyi bir şekilde, net bir şekilde ortaya koyabilirsek kenetlenmeyi çok iyi yapabiliyoruz. Ama o hedefin içerisinde

o muhalif durumlar var ise o zaman zorlanıyoruz. ...Türk kültürüne bence bu çok uygun, ortak hedefe kilitlenme ve hızlı bir şekilde hareket etme konusunda iyiyiz.

e.Rol oynayan kültürel yönlerin olduğunu düşünüyor musunuz? (Ya da kültürel değişime dayanan evrensel tepki kalıpları olduğuna?)

**Katılımcı:** *Pioniering Spirit* dediğimiz de ya bunu nasıl ortaya koyarız gibi bir soru oldu, o na nazaran Feedback kültürü daha bir somuttu. Diğer taraftan baktığımızda dijital dönüşümü çok ayrı tutuyorum o daha somut olduğu için. Karar süreci, bizde hiyerarşiler var, sizin de gördüğünüz. E2-E5 kadar uzanan ve dolayısıyla kararlar bu süreçte ilerliyor ve bunun aslında doğru olmadığını veya yeni dünyada doğru olmadığını hepimiz biliyoruz. Ben anca davranışlarımla cesaretlendire bilirim. Belirli bir teknik konularda karar veriyoruz ama uzmanın bilgisi kadar bir bilgi yok, dolayısıyla a çözümü mü yoksa b çözümümü diye onların bir tavsiyeyle gelmesi gerekir. Amirlerine bıraktıklarında yukarıya kadar geliyor bu soru ve yine a mı b mi sorusunda kalıyor, ben uzman olsam bu beni tatmin etmez benim kadar derin bilgiye sahip olmayan bir yönetici karar verecek, bir sonraki çalışmada belki motive olamayacağım, bizim Türkçede de zorlandığımız *Empowerment* konusu çok önemli, yani yine ilkelere doğru gidiyoruz. Biz eğer çalışanları yetkilendirmek ve “empower” ettiğimizde çok daha verimli bir çalışma ortamı olacağına inanıyorum, ben buna kesinlikle inanıyorum. Ama son olarak kesinlikle yanlış değinmek istemiyorum: “Hadi kalk kararı siz verin!”, diyemezsiniz. Siz önce o çalışanı o noktaya getirmeniz gerekir, kalifikasyonla, motivasyonla ki o noktada olacak ki çalışmasını yapabilecek ve karar verecek. Yoksa siz onu belirli dolanımına getirmeden hadi karar ver dedğiniz anda bu sefer cesaretini kıracaksınız ve ters bir şey yapmaktan kaçınacak. Bunu bence davranışlar sergileyerek ortaya koya biliriz. Yoksa bizim de işte her hafta toplantılarımız var, ayda bir toplanıyoruz performans bilgisi açısından. Orda çıkıp ta işte arkadaşlar ben sizi “empower” ettim dersem bunun bir kıymeti yok. Bunu vakalarla ve bütün hiyerarşi olarak ortaya koymamız gerekiyor. Ben ekibe söyleyeceğim, diğer ekipler kendi ekiplerine söyleyecek ve bunu yaşayacaklar. Onun için süreç öyle altı ay bir yıl gibi bir süreç değil, bur da yıllardan bahsediyoruz. Ama güzel örnek çıkartarak ve bunları insanların görmesi suretiyle sunarsak süreci hızlandıracağımıza inanıyorum.

### K3: Riayet

1. Başarılı bir uygulamayı sağlamak için bir uyarılmanın veya yeniden yorumlamanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? (Amerikan-Alman-Türk bağlamına referans, kurum kültürü, kültürel standartlar, vb.)

**Katılımcı:** Ya Almanya'dan geldi ya Türk kültürü değil, biz gelen portföyün içerisinde aslında bizim için önemli olan hususlar nelerdi onları aralarından seçtik. Çokta önemli olmayan konular belki ileride ele alacağımız konular olacak. Belki Daimlerde bize, ben öyle değerlendiriyorum, ya bu sekiz oyun bozan ve prensiplerini bunların hepsini 24 ayda yürürlüğe geçirin demiyor. Sizin organizasyonunuzun ihtiyaçları olan hususlar onları öncelikli olarak değerlendirin. Ben ileride Daimleri böyle çiziyorum, sizde ileride böyle gitmek için adımlarınızı tarifelendirin diyor.

Ben süreci çok destekliyorum ama çıktılara baktığımızda zorlandığımızı görüyorum. Bizim fabrikada öneri sistemimiz var, eğer çalışanın sunduğu öneri verimli ise kabul görüp gerçekleştiriliyor ve kazancın belirli bir kısmı ödenek olarak veriliyor, ki bu yıllardan beri yapılan bir proje. *Incubasyon* bence daha yeniliğe odakla bir fikir olmalı, ki bu fikirlerde, yeni iş modelleri de geliyor fakat çığır açacak bir şeyler henüz daha gelmiyor. Ama benim önemsedğim bir sürecimiz var, daha ikinci dalgasını gerçekleştiriyoruz. İşte herkes fikrini belirtiyor oradan “crowd founding” yapıyor sonra kampa gidiliyor oradan “prototype” çıkıyor, biz “shark tank” yapıyoruz. Bu herkesin gözü önünde cereyan eden bir süreç var, çok basit bir öneriden başlayıp sonuçlanana kadar geçen altı veya dokuz aylık bir süreçte, yönetimin dikkatini ve desteğini insanlar hissediyor. Bu cesaretlendiriyor bu açıdan da önemsiyorum ama çığır açacak bir öneri ilk aşamada çıkmayacaktır, diye düşünüyorum. Ama çalışan memnuniyetini arttırır mı evet ve bunun gibi benzeri faydalar sağlayacak. O sürecin 'de kendisi *kuluçka dönemin* de farz edelim bunu birkaç dönem yaptığımızda insanlar çok daha dinamik bir şekilde katılacaklar, belki o zaman çok daha çığır açacak fikirlere ulaşılacak.

Yani mindset olarak bir sorun tescil edeceğine sanmıyorum, sadece silo düşünce açısından entereselerini ön plana koyarsa bu iş olmaz. Bu hala belirli konularda ön planda. Baktığımızda aslında çember bir şekilde kapanıyor, yani güven, liderlik ilkeleri, empowerment bütün bunlar eğer hayata geçirebilse, Swarm'uda çok kolaylıkla hayata geçirebiliriz.

Ama hala uzman arkadaşımız yöneticim ne der diye düşünüyorsa eğer o zaman o grubun içinde de bağımsız hareket edemez. Bence hala şu anda engel nokta o.

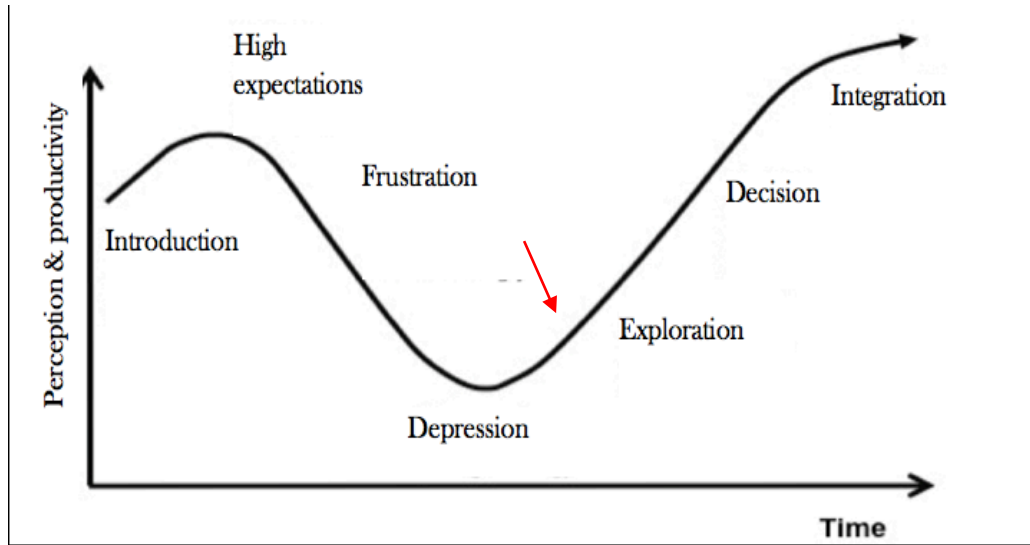
Değişim çişelgesi hakkında bir soru:

Kültürel bir deęişimin, belirli bir mevcut durumdan istenen bir hedef duruma bir şirket kurma, böylece tüm şirket faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğini sürdürülebilir şekilde artırma hedefi vardır.

Ancak, burada çalışanların duygularının merkezi bir rol oynadığı insanlarla uğraşyoruz. Bu genellikle ilk öfori ve yerine getirilmeyen beklentilerin onaylanması ile karakterize edilir, bu da daha sonra hayal kırıklığına ve reddedilmeye yol açar.

1. Mevcut şirketteki hissedilen atmosferi, projenin başlamasından iki yıl sonra MBT'de nasıl değerlendirirsiniz? (Temel olarak eğriyi deęiştirin)

a. Lütfen kararınızı açıklarımınız.



211

<sup>211</sup> Based on Kübler-Ross and own graphic



Katılımcı: Şöyle bir somutlaştırayım isterseniz (liderlik ilkeleri çıktısı ekleniyor, görsel olarak) şimdi liderlik ilkeleri açısından bakacak olursak, yani beraber üretiriz, çevik konusunda çok iyi olduğumuzu düşünmüyorum, purpose konusunda fena değiliz. Bunlar geçmişten gelen pozitif şeyler, herkese bir güç katarız ve learning culture da bunlarda daha iyi noktalara geliyoruz. Bununla ilgili sistemde ne gibi iyileştirmeler oldu, baktığımızda Feedback'le alakalı ne gibi iyileştirmeler oldu. Bir App oluşturuldu. Çok kullanılıyor mu?! Bu durumu bireysel bazlı çok kullananlar da var, hayatlarında hiç kullanmayanlarda var.

Ama zaten App kullan gibi bir zorlama yapmak çok yanlış olur, App destekleyici bir ekipman ama yüz yüze geri bildirim konusunda iyileştirmemizi düşünüyorum.

*Performans yönetim sistemi* Daimlerin zaten karar verdiği sistemler var burada şey konusunda birbirini değerlendirme konusunda da geri bildirim de Tool'lar var. Bunları da hayatının bir parçası haline getirmen gerekiyor. *MyFeedback App* aracılığıyla yılda iki defa değerlendirme gönderebiliyorsunuz isteğiniz üzere, bu tamamen anonim. Bence misalendirme ve gerekçe karşındakine yeterli bir şekilde anlatıldığında bir çalışan değerlendirilmesinde, bir tartışmayla, 20 yıldır bu meslekten karşılaştım. Felsefesi anlamak isteyeneye açıklandı, burada bu bir değişim dolayısıyla organizasyonda bir dirençle karşılaşıyorsunuz. Şu her ülke için aynı reçete değil Çinlide var bu şirkette Amerikalı, Türk'te var. Biz birbirimizden çok farklıyız, biliyoruz. O yüzden bunun içerisinde bu resme gidecek uygun maddeleri seçmek gerekiyor. Bazen şu oluyor, ben başta bu işin içerisindeydim, bazen bir miktar o yoğunlukta vakit ayıramıyor durumundayım, yoksa materyal olarak çok şey var. Ama dediğim gibi insanların hazır olması gerekir. Ben genelde bununla ilgili bir şey yayımlandığında Intranet'te en merak ettiğim ve ilgilendiğim husus altındaki yorumlardır. Yorumlar ve rankingler yapıyorsunuz beş yıldız kadar. Rankingleri ele alacak olursak baktığımızda LS2020 hakkındaki bir açıklamada ortalama iki buçuk nadiren üçe çıkıyor dolayısıyla organizasyonda değişime karşı bir direnç var. En basit örneği vereyim, genelde İngilizce dili kullanılmakta işte Game Changer diyoruz, *pioniering spirit* vesaire, bununda metinleri ilk anlamda İngilizce çıkıyor ve aşağı başlıyor alman arkadaşlar bunlar niye İngilizce biz hiçbir şey anlamıyoruz vesaire falan diye yazmaya. Ama baktığımızda dünya genelinde daha genç çalışan nüfusu başka ülkelerde

daha tecrübeli insanlar Almanya’da diyelim, yaş ortala misinada bakarsak Almanya da daha fazladır yaş ortalaması. O yüzden o kesimi 50 yaş ve üstünün buna bir direnci var, benim hissiyatım. 20-40 yaş bir isteği talebi var çünkü baktığımızda’da aslında 2020 ve sonrası dediğimizde o jenerasyon ve sonrası bunları yaşayacak. Diğerlerde 20 yıldır yapmış oldukları şeyi farklı yapmak zorundalar ve büyük bir direnç var. Türkiye hiçbir konuya yorum yapmıyor, ya başka konular da görüyor musunuz yorumu?! Ya bence iki boyutu var bu konun. Bir İntranete girme yüzdesi, şimdi değişti Intranetimiz, Social Intranet oldu. Bunu takip etme ilgisi yoktu insanlarda, öyle olmayınca okuyan az, e bir de yorum yaz, bide yorum yazma konusunda biz Almanca tabiriyle çokta “extrovertiert” değiliz biz. Yani dışa vurum çokta yüksek seviyede değil, bunun hani bir olumsuzluk olarak değerlendirmiyorum. Yani takip etmedikleri için ve genel anlamda yorum yazmadıkları için yani konu LS2020 özelinde değil. Ya bende bakıyorum mesela pozitif bir haberde Çinli arkadaşlar çok yorum yapıyorlar, yazıyorlar Hindistan’dan ve Almanya’dan çok yorum oluyor genelleme yapacak olursak. Ee bu herhalde günlük hayatlarındaki alışkanlıklarla da bağlantılı bir yaklaşım diye düşünüyorum. Bizden de daha genç arkadaşlar sosyal medyada daha aktiflerdir diye düşünüyorum, 40 yaş ve üstü bir miktar daha çekingen, ben hep bizim arkadaşlar için konuşuyorum. Yani Genel Müdürlük ve Satışta bendeki onların imajı da onların çok daha dışarıya dönük ve açıklar, iletişimleri çok daha güçlüler diye düşünüyorum. Ama Intranet’te hiçe biri yorum görmüyorum. Buradan çıkış noktam, kimse oraya bakmıyor, ilgilenmiyor gibi hissediyorum. Şimdi o deminki grafiğe gelelim, şimdi bizim açımızdan baktığımızda burada, yeni başladığında herkeste bir merak vardı dolasiyla ilgi üst düzeydeydi biz iste Eylül 2017 workshop muzu yaptık, öncelikleri belirledik arkadaşlarla belki orda zirve yaptık. İşte oradan şu konulara odaklanalım dedik bir tanesi dijital dönüşüm, bir tanesi Feedback’i diğeri karardı. Dijital dönüşüm konusunda faaliyetler yürüdü, diğer konularda somut bir şeyler göremediler, devamı gelmedi. Kanaatimce belki ondan sonra aşağı ilerlemiştir. Şimdi şu son dönemde devamlı tekrar ediyoruz, tekrarlıyoruz, dillendiriyoruz, yani şu belini kırdık diyelim, tekrar yukarıya doğru hareket halindeyiz. Ama exploration’a ulaştık mı, oraya doğru ilerliyoruz diyelim. Ama benimde beklentim buradaki sekiz artı sekizin yapılması değil, bunun içerisinde herkes kendi için önemli olan konuların, ben şimdi bir uzmansam benim beklentim empowerment konusunda bana yetki versin yöneticim bunları yapayım, adil olsun veya kendimi nasıl geliştiririm vesaire... Bunları sadece kâğıt üzerinde delilde

faaliyette de yaşandığından emin olmak isterim, bunlara bakarım. Yani bunun dışında ya evet *pioniering spirit* konusu evet çok yukarılarda yer alıyor ama öyle yazdığı için biz bunu takip etmiyoruz. Biz otobüs üretiyoruz burada, baktığımızda bir robot uygulaması üretmemiz gerekmiyor. Agile konusunda agile olmadığımızı düşünüyorum net bir şekilde, bunu çok dilendiriyoruz ama ya önemli olduğunu düşünüyorum ama günlük anlamda daha agile olabilmek için sürekli ne yapıyorsunuz dersiniz belki dile getirmekten başka bir şey yapmıyorum diye bilirim, sloganlarla falan ama bir mekanizmamız var mı bununla ilgili yaşıyor musunuz dersiniz yok!

Bence şu konu hatadan korkmamak, arkadaşlara yetki vermek bir de ortak çalışmayı cesaretlendirmek bence su üçü önemli. Ya bir 'de işçi olarak kendini ve yaptığı işin ne kadar ehemmiyet taşıdığını belirtmek şirket açısından bu odak noktamız değildi. Artık buna da önem vermeye özen gösteriyoruz. Şimdi çalışanlarında biraz daha ruhuna okşayacak şekilde paketliyoruz.

### **Röportajın sonuna şimdi geldik ...**

1.Röportajın sonuna gelmiş bulunmaktasınız belirtilmeyen bir şey var mı, ancak 8 oyun değiştirici ve somut kültürel değişim süreci bağlamında sizin için önemli olan şey nedir?

### **III. Röportaj sonu**

- 'Kaydın sonu'
- Daha fazla eylem hakkında bilgi
- Muhtemelen açık soruları netleştirin
- Teşekkürler ve hoşçakal

## **Röportaj IV**

### **I. Merhabalařma/Konu/ Röportaj gidiřati**

### **II. Sorular**

### **III. Kapanıř**

#### **I. Merhabalařma/Konu/ Röportaj gidiřati**

- Merhabalařma
- Katılım için teřekkür beyanı
- Kendini tanıtmı
- Röportajın içerięi ve hedefi
- Röportaj yapı özeti
- Veri kullanımını ve anonimlik bilgisi
- „Dijital kayıt için izin istenmesi “
- Röportajda kullanılan diller: Türkçe, Almanca ve İngilizce
- Röportaj yapılan kiřinin sormak istedikleri?

#### **Kiřisel sorular:**

Ad, Soyad: Anonim

Yař aralıęı: 35+

Cinsiyet: Kadın

Vatandaşlık: Türk

řirketteki çalıřma süresi: sekiz yıl

řu anki pozisyonu ve çalıřma süresi: Finisch/İmalat, önce Kalite

Yönetim düzeyi ve kademesi: Memur

Mevcut görevlerin kısa açıklanması: Kalite kontrolü

Röportaj süresi: 1:22:06 min

## II. Sorular

### K1: Anlayış

1. Sizin de bildiğiniz üzere "Liderlik 2020" unvanı altında Daimler, Ocak 2016'dan bu yana şirket çapında bir kültürel değişimi, gelişimi ve uygulanması üzerinde çalışılmaktadır. Odak noktası, "Ezber bozanlar" (Game Changer) olarak adlandırılan sekiz alandaki değişimdir. Özellikle şirkette yenilikçi bir ortamı teşvik etmek ve Daimler'in gelecekteki başarısını güvence altına almak amacıyla, bu sekiz 'ezber bozanları' dünya çapında yaygınlaştırmak ve implemente edilmesi istenmektedir.
  - a. LS2020<sup>212</sup> konusunu hakkında ne kadar bir bilginiz var?
  - b. Kültürel değişim bağlamında güncel olaylar ve duyurular hakkında kendinizi bilgilendirir misiniz?
    - Evet ise, hangi kanalları kullanıyorsunuz?
    - Değilse, nedenleri nelerdir?
  - c. Mercedes-Benz Türkiye (MBT) deki bilgi aktarımı ve toplamının etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?
    - İletişim kurmayı ve bilgi almayı zorlaştıran faktörler var mı?(Örneğin: dil, bilgi türü veya hazırlığı, bilgi kanalları vb.)
    - Ana şirket ve ona bağlı kurumların farklı kültürel bağlamlarının bir rol oynadığını söyleyebilir misiniz?

**Katılımcı:** Tabii en basitinden mavi yaka hediye edileceklerin bile bir standartı ve listesi, önergesi var ve ben sanmıyorum ki bu Türkiye'den yapılmış olsun, Almanya'dan talimatlı olmuştur büyük bir ihtimal.

---

<sup>212</sup> Leadership 2020

- Daha etkili bir bilgi aktarımı için önerileriniz var mı? Dikkat edilmesi gereken hususlar olduğunu düşünüyor musunuz (bu transfer türünde)?

**Katılımcı:** Onlar Almanya'da bizden tabii daha ilerdeler şeyde, bizden hem daha hakimler, biz 'de yani daha bu sene sadece yöneticiler şeye gittiler, Almanya'daki etkinliklere gittiler, sonra birde LS2020 otobüs geldi güzel olunca, eee böyle öğrendiler, bugüne. O zamana kadar kimse öyle bilmediler mesela. Sonuçta ben Swarm'a katıldığımda, bana şey diyen yöneticiler vardı: EEe işte şov yapmaya mı gidiyorsun?! Ama burada işlemez ki zaten. Böyle baya yani bütün Leadership için. Ben gidiyordum böyle toplantılarına falan, ooo siz is için gelmemişsiniz buraya diyenler oluyordu (ooo). Çünkü birincisi bilmiyorlardı ne olduğunu. Bu diyenlerden misal biri gitti Almanya'daki etkinliğe hani oyunlar oynadıkları bir workshoplar falan olan ona gittiler. Ve dediler ki daha doğrusu, ya çok güzel şeyler anlattılar, bize çok değer gösterdiler, bu ilkeler aslin da baya yapılması gereken şeyler. Biz bir senedir, ne bir senedir kaç senedir söylüyoruz yani, ama kimse üstüne düşmedi, Şu anda ama çoğunluk farkında, yöneticilerin tamamı farkında. Böyle şey yapmaya çalışıyor, herkes yaptığının şey ucunun hangi Leadership ilkesine dayandığını sorguluyor. Bir bağ kurabilir miyim getiriyor, bir farkındalık oldu artık. Bizim ilk Swarm yaptığımız zaman, o (genel müdürlük) tarafı bilmiyorum ama bu taraf hiçbir şey bilmiyordu. Biz çok zorlandık o yüzden. Atılacak adımlar, yol kat edilmesi lazımdı. Daha çalışan seviyesine inmek istiyorlarsa daha bir şeyler yapılması anlatılması lazım, tamam buraya bir otobüs geldi falan ama. Şimdi iste bir ay bir buçuk ay unutulacak, yani unutulmaması için sürekli bir şeylerin yapılması gerekiyor ki görsünler, iste Swarm projelerin desteklenmeli, Swarm ve esneklik, dijitalleşmeyi falan biliyorlar tamam, mesela uygun yere uygun insani bulma, bu daha oturmadı.

d.Ezber bozanlar' (Game Changer) hakkında sipesifik anlayış soruları; Görüşmede kartlardaki 'Ezber bozanlar' başlık olarak katılımcılara sunularak daha belirgin bir anlama sorusu sorulacaktır (kartların arka tarafındaysa daha detaylı açıklamalar bulunmakta, anlama veya bilmeme sıkıntısı olursa diye önlem amaçlı)



- Bu sekiz 'Ezber bozanla' nasıl temasa geçtiniz?

**Katılımcı:** Seminerlere ve konferanslara katıldım Almanya'da ve MBT'dekilere.

- 'Ezber bozanlar' hakkındaki bilginizi nasıl değerlendirirsiniz? (Anlama ile ilgili herhangi bir sorunuz var mı? Şirketteki genel durum hakkında ne düşünüyorsunuz?)

## **K2: Uygulama**

1. 'Ezber bozanlar' hakkında daha detaylı görüşlerinizi öğrenmek isteriz

- Genel Tepki / ilgi/ kabul veya reddetme
  - a. 8 Ezber bozanın şirket genelinde uygulanması/implemente edilmesi ne kadar önemlidir?

**Katılımcı:** Mavi yakayla SWARM da çalışınca bilgi açısından baya katkı sağladılar, bizim tahmin etmediğimiz detaylarda, işte hediye ettiğimiz tişört renklerinde mesela biz pembe veya mor alırdık, bunu karoseri de kimse giymez dediler, o açıdan bilgi alışverişini güçlendirdi. Onların bakış açısını görme şansını elde ediyorsun. Mavi yaka ve farklı insanların olması hani ne yapacağınızı sonunda daha hani müşteriye yönelik olmasını sağladı açıkçası.

- b. Bunların implemente edilmesinin şirketin gelecekteki başarısı için ihtiyaç veyahut zaruri olduğunu düşünüyor musunuz?

**Katılımcı** Evet, fakat motivasyon amaçlı çalışanlara kalite yükseltme projesinde hediyeler dağıtırken, bütçe bizi çok sarstı. Dollar olmuş yedi lira, en zorlandığımız dönemlerdeyiz buna bütçe ayırıp çalışan motivasyonunu desteklemekte zor oluyor tabii. Üstüne bir de bürokrasi eklenince departmanlar arası iyice uzadı ve meşakkatli oldu. Ama projeye herkesi katmaya çalıştık mavi yakadan, memurlar ve yöneticilerden oluşan, herkes fikrini belirtmesi ve algılaması açısından.

- Önceki uygulama / iyileştirme önerileri
- c. ‚Ezber bozanların’ MBT'deki uygulama sürecini nasıl değerlendirirsiniz?
  - i. Geliştirilebileceği düşündüğünüz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcı:** Swarm ekibimizde başta giren herkes bölüm değiştirdi, başta şansızlığımız o oldu biraz, ekip basta çok sinerjikti çok iyi bir ekip vardı gerçekten. Bazen çok iyimser davranmışız firmalar hızımıza yetişemedi, ben üç değişiklik istiyorum, sonra arkadaşlara gönderiyorum onların fikrini alıyorum en son yönetim tasdikliyor ve ekliyor, haliyle firma yetişeme buna. Biraz Pacemaker olarak benim yönlendirmem oldu bazen, gönüllük esasında olmadı bazen maalesef. Yani yap artık diyordum, öyle olunca yaptılar artık (gülüşmeler). Şey videoları çekmenin ödülü müdürlerle birlikte yemek yemektir, o yüzden bizim ekipte böyle tamam hadi katıla lalım ödül müdürlerle yemekse falan dediler. Bir de iste E2 projeyi beğenince mükemmellik Oscarlarına aday oluruz seneye falan demişti, bu sene için. İşte insanları öyle motive ettim, onlarda sağ olsunlar çalıştılar yani (gülüşmeler). Game-Changer bir daha görsellerden bakayım. Müşteri odaklı olmamak bizde en neti o yani (gülüşmeler). Empowerment hiç yoktu bu ilkelerle beraber yöneticiler baya farkına vardı. Şu anda iyi bir şey yaparken falan bizim ilkemiz bu empooverment yaparak, destekleniyorsunuz çalışan olarak ve o baya revaçta diyebilirim. Amaç purpose o zaten bizde net (gülüşmeler). Yani Feedback Culture da iste o bizde yok (gülüşmeler). Olması için çalışılıyor, yani o tamamen kültür meselesi, culture'da tamamen kültür meselesi tabii aynı Best-Fit gibi. Bizde feedback deyince eleştiri ve olumsuz eleştiri yani, direk olumsuz eleştiri anlaşılır. Hep üst-astı olumsuz eleştirir sen bunu yapmadın işte sen bunu doğru yapmıyorsun. Böylesin söylesin ee hem yapıcı olarak bunu veremiyorlar hem de, ama şuanda bir tik daha iyiler bunu da söylemem lazım, hem de şey mesela sen üstü değerlendiremiyorsun. Öyle bir şey var (telefon görüşmesi işle alakalı, starbucksımızda



ben size bir şey ısmarlayayım ama ben kahve içemiyorum (hamile çünkü) ama size ısmarlayayım, gülüşmeler) Ne diyordum he feedback söylüyordum, e söyle bizim genelde feedbacklarımız lean değerlendirmelerinde, biliyorsunuzdur, genelde altı ayda bir oluyordu ne kadar laikiyle yaparsak oluyordu. Şimdi ama mesela şey yapan yöneticilerimiz var ara dönem böyle, tabii bunda anketlerin sonuçların etkisi de varda. Mesela ara dönem gel bir kahve içelim oturalım, bir birbirimize herkese bir feedback verelim falan gibi şeyleri girmeye başladı ki, bu bizim için bir artı. Böyle bir ilke olduğunu biliyorlar bunun için çabalıyorlar ama kültürümüz gereği eleştiri odaklı olduğumuz için çok yapamıyorlar. İnşallah yaparlar bir gün, sen yaptığın eleştiriden bir şeyler katabiliyor musun o önemli. Yoksa o direk yargılıyor mu o çok önemli. Şu an da verdikleri sadece bir yargılama ya da pozitif verecekse de tavsiye niteliğinde. O zaman bir yararı olmuyor. Bir Feedback eğitimi nasıl verilir şöyle söyleyeyim, mesela ben bir IDP eğitimine gittim, orda Feedback nasıl verilir, işte nelerden oluşur, Hamburger metodu falan. Mesela onlarda böyle eğitim olsa çok fark edebilir. Vücut dili semineri gittiler, videolarda bizim mesela hep ellerini falan kullanmışlar, biz önce bir anlam veremedik sonra onlar analiz yapmaya gidince aa bak sen surda iste vücut dilini söyle kullanmışsın gibi yorumlar gelince anlaşıldı (gülüşmeler). Tabii bunun üç ayda bir yenilenmesi lazım, yoksa o unutulur ama o bile bir şey yaratmış yani. Umarım feedback kültüründe 'de bu böyle olur ve günlerde gelir.

- MBT'de uygulama

- d. 8 alandaki (ezber bozanlar) değişikliklerin sınırlar arasındaki şirketlerde eşit olarak uygulanabileceğini düşünüyor musunuz?
  - a. MBT'de uygulanması nispeten kolay ya da zor bulduğunuz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcı:** Bu proje insanlar için de daha önce hiç böyle bir şey yapılmadığı için her şey Mercedes kalıplarında, daha önce böyle animasyon gibi şeyler olmadı, çok büyük tabu yani (gülüşme). Onların da hoşunu gitti yani, Almanya'dan bir E3 gelmiş mesela o bu animasyonları biz de alabilirdi miyiz diye sormuş, e tabii bu bizim müdürümüzün hoşuna gidince bizim de hoşumuza gidiyor. Falan güzel bir nefes oldu bizim için yani.

- e. Rol oynayan kültürel yönlerin olduğunu düşünüyor musunuz? (Ya da kültürel değişime dayanan evrensel tepki kalıpları olduğuna?)

**Katılımcı:** Steakholder'da falan soruyorlar tamam da bu alt kademeye daha tam oturmadı daha politik. O oturmaz, çünkü Türkiye'de o şeyde bile oturmaz o ilke çok zor bir ilke. EEE ben bir kaç Steakholderin olduğu IK<sup>213</sup>'la görüşmelerimde, bana soruyorlar iste hangi Leadership ilkesi senin için daha önemli iste Daimler burada Mercedes'te. Ben mesela direk Best-Fit diyorum. Çünkü çok kalifikasyonlu insan olunuyor yapılan iş karşılamıyor. İşe aldığın taktir, övgü, para olanak hiçbir şeyi karşılamıyor. İşte sen buraya minimum Master alıyorsun ya bizim çalışanlarımız bile Üniversite mezunu iki yıllık falan, meslek yüksek okullu. E adam ne yapıyor montaj yapıyor, adamı takdir etmiyorsun. Bence fazla kalıyor, veyahut atamalarda falan koltuğun gerekliliğini karşılamıyor çalışan. En memnuniyeti artıracak şey kesinlikle bir Best-Fit, iki dijitalleşme. Çünkü biz inanılmaz manuel iş yapıyorduk ya o kadar çok kâğıt, o kadar çok Excel'de hesaplama, ya artık SAP var, kullanılamıyor falan tam. Artık programlar geldi, ekranlar ve Ipad'ler geldi ve dijitalleştik ve gerekiyordu. Bunları anladılar ama diğerlerinde daha eksiklik var.

Yeni bir şeyin Türkiye'de uygulanması zor, çabuk alınıp benimsenmeyi bırak, başta bu ne'ki bu tepki bile görüyor, neden bunu yapıyoruz?! Biz mesela finish'te yaptığımız bir projede akışı değiştirdik çalışanlar bile, buna bile çalışanlarımız itiraz ettiler. Yönetimimize bile bunu böyle yapsak daha iyi olur diye dediğimizde, ya zaten yapılıyor, bu is böyle yürüyor, bu zamana kadar böyle yapılmış. Bir söz vardır dereyi geçerken, at değiştirilmez diye. Ama biz ilk Swarm'a başladığımızda bizim yöneticilerimiz iste geyik, Show, sosyal odaya ne gerek var diye eleştirellerde bulunmuşlardı, ama somut şeyler çıkınca hepsi kullanmaya başladılar, misal bizim E3'müz mutfak-kahvaltı toplantıları falan yaptı ve çok güzeldi. İnsanlar şimdi bir karşılık aldılar mesela, bir şey çıktı ortaya. O yüzden yavaş yavaş, insanlar gördükçe neticeleri Swarm'un ne olduğunu tam tarif edemez belki

---

<sup>213</sup> İnsan Kaynakları: Human Resources

ama işte sosyal odayı yaptılar, yaptıkları söyler en azından. Ya da yönetici kademesinden birisine bunu Swarm yöneteceğim dediği zaman kimse karşı çıkmaz en azından.

### **K3: Riayet**

1. Başarılı bir uygulamayı sağlamak için bir uyarılmanın veya yeniden yorumlamanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? (Amerikan-Alman-Türk bağlamına referans, kurum kültürü, kültürel standartlar, vb.)

**Katılımcı:** Mesela Swarm ve metotların eğitimlerinde çoğu şeyin çok basic ve proje yönetimi anlatılması gerekiyordu, çünkü İngilizce terimler ve mavi yaka bam başka bir dünya.

**Röportajcı:** Peki geliyoruz Game Changer Feedback'e verdin mi eğitim veren Koca?

**Katılımcı:** Vermedim, yok (sesli gülüşmeler) her şey güzeldi dedim.

**Röportajcı:** Neden vermiyorsun?

**Katılımcı:** Çünkü bir kere, çünkü bence o bizim büyük Swarm grubumuz var ya o yürümedi. Kesinlikle yürümedi, başta hepimiz motiveydik sonra bir çok projeler elendi ve bu bizi cidden demoralize etti. Olan projeler Swarmmuşcasına çevrilmeye çalışıldı tamamen yanlıştı tamamen sıfırdan başlanmaylaydı, mesela insanlar bana sorduğunda o projeleri ben de bilmiyorum. Anket değerlendirmeler yapılmış bayide bunu Swarm'a çevirdiler, mesela bunu ikinci Swarm çalışmamızda gel bunu doldur kimse demedi bana ama ben bunu doldurmak istiyordum. Niye doldurmadın? –Yok. Orası bir başsız kaldı. Bizim Swarm projelerimiz globalde'de geçmiyor. Bunu bildirmesi gereken büyük Swarm grubu, biz değiliz. Orda bir kopukluk oldu. Bir başsız, yol gösterisiz olduk açıkçası. Ceo'muz önceden başta çok gaz verdi, bize iste Mindset değişikliği alın yürüyün diye ama yürüyemedik, öyle kaldı. Projesi olmayanlar direk ekarte oldu, projesi olanlar kendi bölümünden olanlar dahil olabilirdi. Swarm başlayan şeyler, normal proje olarak devam edildi. Yani görevlendirilmeli, protokol tutuldu böyle iste biz tam nasıl ilerliyorsak, hiyerarşik öyle devam etti, diye düşünüyorum bence.

**Röportajcı:** Peki şimdiki fabrikadaki yöneticiniz nasıl bakıyor LS2020?

**Katılımcı:** Şimdiki yeni fabrikadaki yöneticimiz önem veriyor böyle şeylere ve LS2020 ilkelerine ve yerde veriyor. Swarm'a çok destek verdi. Yöneticilerimizin eski mantığında olsaydı bir kere projeleri kabul etmezdi bastan. Sürekli projeleri LS2020 ilkelerini bağdaştırmaya özen gösterdi, kullanmamız için destekledi. Kendisi baya önem veriyor, böyle vizyon sahibi olması önemli bir şey. Bizim böyle geri kalmışlığımızı da fark etmiş olması da önemli. Geri kalmıştık bu LS2020 konusunda. Karşı'da evet bir şeyler oluyor ama biz gerideyiz. Bunu görüp kendi isini, düzeni ve fabrikayı eleştirebiliyor olması çok iyi. Ve üstten aşağıya doruda yansıyor ona göre de yöneticilerimiz kendini geliştiriyor ve Feedback vermeye çalışıyor. Empoverment kullanmaya çalışıyor, önce kelimelerle kullanmaya çalışıyorlar sonra yapmaya çalışıyorlar içerik anlamında (hafif bir tebessüm). Yan bu tamamen yönetimimizin efekti çok önemli.

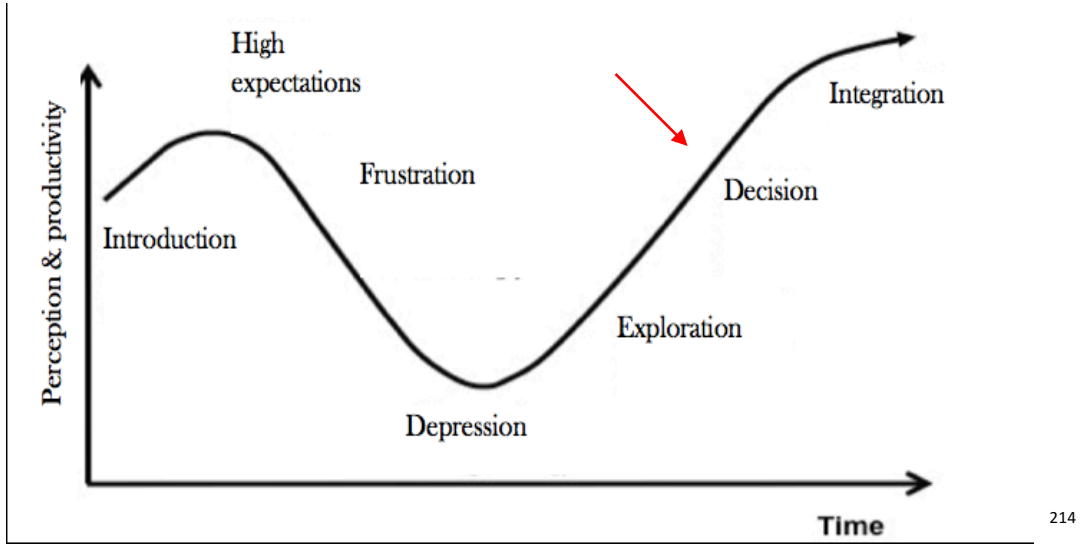
**Değişim çizelgesi hakkında bir soru:**

Kültürel bir değişimin, belirli bir mevcut durumdan istenen bir hedef duruma bir şirket kurma, böylece tüm şirket faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğini sürdürülebilir şekilde artırma hedefi vardır.

Ancak, burada çalışanların duygularının merkezi bir rol oynadığı insanlarla uğraşyoruz. Bu genellikle ilk öfori ve yerine getirilmeyen beklentilerin onaylanması ile karakterize edilir, bu da daha sonra hayal kırıklığına ve reddedilmeye yol açar.

1. Mevcut şirketteki hissedilen atmosferi, projenin başlamasından iki yıl sonra MBT'de nasıl değerlendirirsiniz? (Temel olarak eğriyi değiştirin)

a. Lütfen kararınızı açıklayınız.



**Katılımcı:** Decision, ben bunu geçişe karar verme olarak yorumladım. Bence o aşamada tam bir entegrasyon yok ama karar var uygulama isteği var, ama soru işaretleri de var.

### **Röportajın sonunda şimdi geldik ...**

1. Röportajın sonuna gelmiş bulunmaktasınız belirtilmeyen bir şey var mı, ancak 8 oyun değiştirici ve somut kültürel değişim süreci bağlamında sizin için önemli olan şey nedir?

### **III. Röportaj sonu**

- 'Kaydın sonu'
  - Daha fazla eylem hakkında bilgi
  - Muhtemelen açık soruları netleştirin
  - Teşekkürler ve hoşçakal
- 

<sup>214</sup> Based on Kübler -Ross Chaneg Curve and own garphic

## **Röportaj V**

### **I. Merhabalařma/Konu/ Röportaj gidiřati**

### **II. Sorular**

### **III. Kapanıř**

### **I. Merhabalařma/Konu/ Röportaj gidiřati**

- Merhabalařma
- Katılım için teřekkür beyanı
- Kendini tanıtmı
- Röportajın içerięi ve hedefi
- Röportaj yapı özeti
- Veri kullanımını ve anonimlik bilgisi
- „Dijital kayıt için izin istenmesi “
- Röportajda kullanılan diller: Türkçe, Almanca ve İngilizce
- Röportaj yapılan kiřinin sormak istedikleri?

### **Kiřisel sorular:**

Ad, Soyad: Anonim

Yař aralıęı:25+

Cinsiyet: Erkek

Vatandaşlık: Türk

řirketteki çalıřma süresi: 7 ay

řu anki pozisyonu ve çalıřma süresi: İřletme mühendisi

Yönetim düzeyi ve kademesi: Memur, Boyahanede

Mevcut görevlerin kısa açıklanması: LS2020 otobüsünde Ambassador

Röportaj süresi: 1:16:45h

Almanya'da bir yıl dil öğrenimi görmüş.

### **II. Sorular**

## **K1: Anlayış**

1.Sizin de bildiğiniz üzere "Liderlik 2020" unvanı altında Daimler, Ocak 2016'dan bu yana şirket çapında bir kültürel değişimi, gelişimi ve uygulanması üzerinde çalışılmaktadır. Odak noktası, "Ezber bozanlar" (Game Changer) olarak adlandırılan sekiz alandaki değişimdir. Özellikle şirkette yenilikçi bir ortamı teşvik etmek ve Daimler'in gelecekteki başarısını güvence altına almak amacıyla, bu sekiz 'ezber bozanları' dünya çapında yaygınlaştırmak ve implemente edilmesi istenmektedir.

a. LS2020<sup>215</sup> konusunu hakkında ne kadar bir bilginiz var?

**Katılımcı:** Öncelikle bize Mail geldi, bize Mail geldikten sonra ben bir heyecanlandım tabii acaba ne oluyor diye. Otobüs geliyor boyalı, hani Mannheim'da, Ulm'de görülmüş. Bundan önce iste hani 34 etkinliğe katılmış sekiz ülke gezmiş falan. Ve şey istiyorsunuz, Mercedes'in belirli bir seviye 'ye gelmesini istiyorsunuz. Sonuçta burası Mercedes hani bir diğer otomotiv firmaları değil. Mercedes her zaman insanların hayalindedir hani, o mükemmeliyetçi, insanlar çünkü ona göre hep hayal kuruyor ve sizde de böyle bir katkıda bulunmak istiyorsunuz, ben de böyle oldu ilk başta. Dedim ki ya hani ben de bu işin içinde yer alabilir miyim bir değişim süreci, genç beyinler sonuçta. Bunların ön planda olması lazım falan. Tam emin olamadım iste bu şeyden dolayı çekingenliğimden dolayı biraz çekimser kaldım. Ya kişiliğimden dolayı çok çelişkide kaldım, dedim çokta bulaşmamak lazım belki hani, biraz arka planda izlemek lazım.

b. Kültürel değişim bağlamında güncel olaylar ve duyurular hakkında kendinizi bilgilendirir misiniz?

- Evet ise, hangi kanalları kullanıyorsunuz?
- Değilse, nedenleri nelerdir?

---

<sup>215</sup> Leadership 2020

**Katılımcı:** Mail yolu ve LS2020 otobüsü ondan önce IK dan ve memurumuz bir toplantı yaptı orda tam olarak öğrenme şansım oldu. Çıkartmaları fişler vardı zaten her yerde. Baktım sonra bunlar neymiş diye baktım afişlere de. Eğer gönüllü elçilik yapmaya karar vermeseydim muhtemelen hala bir haber olurdum.

- c. Mercedes-Benz Türkiye (MBT) deki bilgi aktarımı ve toplamanın etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?
- İletişim kurmayı ve bilgi almayı zorlaştıran faktörler var mı?  
(Örneğin: dil, bilgi türü veya hazırlığı, bilgi kanalları vb.)

**Katılımcı:** Evet, herkes şeyi bekliyor belki Mercedes bana bir şeyler katsın, IK gelsin benimle ilgilensin, beni yükseltsin, beni hazırlasın. Ama IK seni nerden bilecek, nerden tanıyabilir seni, ya da içindeki o yeteneği nerden görecek?! Hani bunlar önemli şeyler, birazda şapkayı önüne alıp. Bunları düşündükten sonra müdürüm de beni destekliyor diye ben görev aldım.

Bu Dil'le ve insanla anlatılması gereken bir durum yayılması ve kabullenilmesi için, yoksa etkileyemezseniz ve empoze edilemez.

- Ana şirket ve ona bağlı kurumların farklı kültürel bağlamlarının bir rol oynadığını söyleyebilir misiniz?

**Katılımcı:** Yedi ay oldu daha gireli daha çok yeniğim, Mercedes kültürünü daha çok bilmiyorum, nedir ne değildir. Yani ilk girdiğinde başta çekimser olursun, arka plandan izlemek istersin. Ama kısım müdürümüz, bize mail attı katılmak isterseniz çekinmeyin katilin, kaçırmayın bu önemli bir şey diye. Ondan sonra benim kafamda hala soru işaretleri vardı, sonra ben müdürümüzle görüştüm eee prensiplerde 'de olduğu üzere hepsini söyledi; iste cesaretlendirme: kesinlikle katılman lazım bana sorarsan dedi. Sonra tereddüt gerek yok hepsi senin gibi insanlar orda hem daha iyi öğrenirsin olayları hem de bize katkıda bulunursun hem benimde hoşuma gider dedi. Ayna anda düşündüğüm iş



yoğunluğu da var, bir taraftan sunumlar hazırlanmalı falan, bir de SFM<sup>216</sup> her sabah dokuzdan on bire kadar. Bu stresin, yoğunluğun altında bu da bana ekstra bir iş yükü getirirmi diye düşünüyorsunuz, ki hiç kimse kendi hayatında fazladan stres istemez. Daha sonradan söyle bir şey gelişti daha sonra ister istemez hep böyle işlerin içinde olacaksınız, kurumsal bir firmadasınız. Hani sunumlar yapacaksınız üst düzeye, veyahut kendi içinizde hazırlamanız gerekecek. Kişisel anlamda belki beklenmeden kendinizi geliştiriyor olmanız lazım.

Sonra ben zorlanıyorum diye ben onun yanına gitmeden arkadaşlar, gel iş yükünü biraz hafifletelim, şunlara ağırlık ver diye bilir diye ben görev almaya karar verdim. Otobüste rehavet çok oldu, her sunum 70-80 kişiye yapmaya başladık. Aramızdaki espri 500T otobüsü oldu, tüm İstanbul'u gezen, o kadar doluydu yani.

Sunum da yaptığında hani en ufak bir çekingenlik, geleceğinizde çok şey fark ettirebiliyor en azından iş hayatında böyle oluyor maalesef. Hani biraz daha girişken, atik ve cesaretli olmanız lazım bazı işlerin üzerine. Bazı işlerinin üzerine atik, bazılarının kinde beklemeniz gerekebilir. Çokta atik olmak, çokta iyi bir şey değil ben bunu gözlemledim. Tabii Mercedes için bunu bilmiyorum daha yeni olduğum için, ama yedi aydır hep atik olmak Mercedes'te fayda getirdi bana.

Röportaj sorularını sana sorduğumda da veremem demiştin ki doğrusu'da bu, yoksa bariz evde çalışılır ki amaç o değil ve bende vermezdim, iste ama Türk eğitim sistemi bunu empoze etmiş size (gülüşmeler). Hep orda iyi görünmememiz lazımın dayattığı şeyler bunlar aslında, halbuki olduğumuz gibi görünsek aslında her şey ortaya her şey daha rahat çıkacak ve hani eee o konulara aksiyon alacaksınız. Bende bu konu eksik diyebilsek, o konuya iste eğitim vesaire yapılacak. Bunların belki eksinin sonucu bu ve sonuç olarak eksik olanı sürekli göremediğimiz için, sürekli pansuman yapılarak konular geçiştiriliyor. Ve sorun ilerleyen bölümlerde çok daha büyük bir sorun olarak karşınıza çıkıyor.

---

<sup>216</sup> Shopfloor-Management

- Daha etkili bir bilgi aktarımı için önerileriniz var mı? Dikkat edilmesi gereken hususlar olduğunu düşünüyor musunuz (bu transfer türünde)?

Katılımcı: Değişim sürecini anlatırken, kitleye hitap önemli, dilinin sürçmemesi lazım, etkilemen lazım, konu önemli. Eee benim açımdan insanlara ne kadar değişimi aktarabilirseniz o kadar ikna olurlar. Onları ikna etmek inanmaktan geçiyor bu ilkelere ve prensiplere. Misal Kodak, Nokia'da olduğu gibi tarihin tozlu sayfalarına karışır. Onları ikna etmeniz gerekir ama ikna etmeniz için önce sizin ikna olmanız gerekiyor, bir duruş sergilemeniz gerekiyor. Etkilemeniz lazım bir şekilde iste belli örneklerle falan. Süreç en son öyle bir hale geldi 'ki ben her gün o otobüsün içerisindeydim. Hatta ben bir gün mesaiye kaldım, öyle bir şey 'ki altıda çıkmanız lazım iste ... gördüm, kendisi bildiğinizde üzere, öncü olan bir arkadaşımızı gördüm bu otobüsünde buraya gelmesini organize eden kişilerden. Baktım o otobüsün orda tek, e tabii insanlar gidiyor, evliler, çocukları var sorumlulukları var. Ben bekarım mesuliyetim yok evde bekleyenim yok, çay, kahve Netflix izleyeceğime veya kitap okuyacağıma, bir şeyi araştıracağıma, bir faydam olsun istedim. Orda böyle bir etkinlik varken, atıyorum ben orda üç sunum daha yapsam, kendime bir şeyler katacağım ve belki ben orda birkaç insani daha etkileyeceğim. Yani orda...arkadaşıma da destek olmak istedim, sonuçta bu bir ekip işi. Bir de orda ekstradan efor sarf eden birini görünce, ya adam bak gitmiyor diyordun hadi diyorsun. Gerçekten beni etkileyen bir organizasyon oldu mu, e e şeydi gerçekten sunumu bırakmak istemiyordum, yani çünkü uzadıkça uzuyor, insanlara sürekli bir şeyler anlatmak istiyorsunuz. Etkileme çalışıyorsunuz bu son viraj, kaçırırsak öldük bittik, oyun dışı kalırız bu ne demek biliyor musunuz falan. Bunları onların anlayacağı dilden anlatıyor olmanız lazım. Bir'de hoşunuza gidiyor belirli zaman sonra, böyle güzel bir hafta geçirdim, baya da etkili oldu benim için. Hala bilmediğim şeyler var, öğrenmeye çalışıyorum, hala katkı sağlamaya çalışıyorum.

Yabancı dilin yoksa Türkiye'de hiçbir şeysin! Tamamen hiçbir şeysin, bir yere gelemezsin. He gelirsin ama ya tanıdığın vardır ya işte çalıştığın title seni çok tatmin etmeyecek, arka planda kalırsın.

Benim Almanca'da 'perfekt' değil ama o kadar zor bir dil 'ki instgram'da takip ediyorsunuz iste, şey yazıyordu İngilizce bir "you" yetiyor ama Almandada 50 farklı

kombinasyonlar var (gülüşmeler). Böyle Almanca hakkında internette inanılmaz karikatürler dönüyor, hani öldüm ama hala Almanca öğreniyorum falan. Ama baktım ucuz geldi, bu kadar zor olduğunda bilmiyordum ucuz olunca bana 'da öğrenebilir geldi (gülüyor).

Ben Boyahane 'de Almanlarla iletişimdeyken, hep aman beni yanlış anlamasınlar, gramere dikkat edeyim, aman yanlış bir şey söylerim beni tersler, alman bunlar disiplinli insanlar. Ama ters bir şey söylemeyim, zorunlu olmadıkça bir şey söylemeyim diyorsunuz. Ya kendimizi strese sokuyorum, işte şey derler mi bu mu Almanca biliyormuş falan diye. Ben dedim zaten, her zaman doğru cümle kurmayabilirim, benim geliştirmem lazım kusura bakmayın lütfen hatalı şey ediyorsam diye. Onlarsa bana hayır dediler, hiç önemli değil sen beni anlıyorsun, ben seni anlıyorum bütün işlerimizi anlıyorsun. Sen hiçbir zaman bizim gibi konuşamayacaksın. Biz 'de Türkçeyi hiçbir zaman senin kadar konuşamayacağız dediler. Bir yıl beraber çalıştık onlarla, bir defada ben onlardan şeyi duymadım yani hani nasıl konuşuyorsa ya, ya da konuşmak istememezlik falan. Yeter ki karşıdaki kişiyi insan olarak yakın görsünler kendilerine. Bütün olay oymuş yani. Ukalaca davranırsanız çok pis aşıyorlar yani onu gördüm, onu yaptılar (gülüşmeler). Ama insan olarak yakın görürlerse sizi inanılmaz yardımcı oluyorlar size. Onu fark ettim ben orda ve bunu Türkiye'de fark ettim ben onu düşünün. Bir yıl Almanya'da kalmışım ama Türkiye'de fark ediyorum (gülüşmeler). Bunlar hep iste bakış açısıyla alakalı, iyi bir gözlemciyseniz vereceğiniz tepki ona göre olabiliyor, aslında benim bütün mantalitem buradan ortaya çıkıyor. Biz cidden içimizdeki gücün farkında değiliz aynen. Almanya'nın sıkıntısını çektiği her şey aslında burada var, genç nesil! Ve hepsi de nitelikli, bu 'da zaten artık is bulmak için nitelikli olmak zorundasınız. Hani Kore'de de bu olay varmış. Hani bakıyorsunuz orada da insanlar çok bilgili ama iş bulamıyorlar. O kadar aslanın ağzındaki durum, onlarda yurt dışına yöneliyor. Oradaki arkadaşlarla da konuşma fırsatımız oldu, Türkiye için de aynisi geçerli. İnsanları neyden eleyeceklerini şaşırdılar Türkiye'deki is alımında.

- d. ‚Ezber bozanlar‘ (Game Changer) hakkında sipesifik anlayış soruları; Görüşmede kartlardaki ‚Ezber bozanlar‘ başlık olarak katılımcılara sunulurken daha belirgin bir anlama sorusu sorulacaktır (kartların arka tarafındaysa daha detaylı açıklamalar bulunmakta, anlama veya bilmeme sıkıntısı olursa diye önlem amaçlı)



- Bu sekiz ‘Ezber bozanla’ nasıl temasa geçtiniz?

**Katılımcı:** LS2020 Otobüsü gelmesiyle Ambassador oldum.

- ‘Ezber bozanlar’ hakkındaki bilginizi nasıl değerlendirirsiniz?  
(Anlama ile ilgili herhangi bir sorunuz var mı? Şirketteki genel durum hakkında ne düşünüyorsunuz?)

## **K2: Uygulama**

1. ‘Ezber bozanlar’ hakkında daha detaylı görüşlerinizi öğrenmek isteriz

- Genel Tepki / ilgi/ kabul veya reddetme

a.8 Ezber bozanın şirket genelinde uygulanması/implemente edilmesi ne kadar önemlidir?

**Katılımcı:** Aslında yok diyebiliriz, çünkü baktığımız zaman hani Mbt’nin kanayan yarısı neyse, biraz ağır bir tabir olacak ama, eee insanlar istediği yerde çalışabilmeli MBT’te bence.

- e. Bunların implemente edilmesinin şirketin gelecekteki başarısı için ihtiyaç veyahut zaruri olduğunu düşünüyor musunuz?

**Katılımcı:** Kendini uygun hissettiği pozisyona geçebilmeli diyorsunuz, ona uygun bir ezber bozan veya prensip var. Yani neyi düşünseniz karşılığında bir ezber bozan veya prensip denk geliyor. Ondan söylemek istediğim ya su ezber bozana ekleysek diyemiyorum çünkü bence hepsi tam.

- Önceki uygulama / iyileştirme önerileri

f. ,Ezber bozanların' MBT'deki uygulama sürecini nasıl değerlendirirsiniz?

- i. Geliştirilebileceği düşündüğünüz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcı:** Eee belki söyle olabilirdi bu sekiz Game Changerların içeriği anlamlı doldura bilirdi MBT'de. Belki bunlar üçe, beşe'de indirilebilir ama içeriği önemliydi. Çünkü insanları ekileceği şey asıl bu olacaktı. İnsanların aradığı maddeyi veya açığı bir Game Changer'la kapatabiliyorsa o zaman o insani ikna edebilirsiniz demektir. Bazen bende bile oluyor bu, ki bu kadar açık olmaya çalışmama rağmen. Bir şeyler üzerinde çalışıyorsunuz ve hemen olumsuz Feedbackler geliyor onun üzerine, bunu yapmamalıyız bilmem ne falan. Hemen içimde su duygusu oluyor hemen, ya ben bu kadar efor sarf ettim bu ise, hemen olumsuz bildirimler, ya bu kadar kolay mı bu iş?! Hemen şey diyorsun karşındakine ya sen nasıl bana olumsuz bir şey diyebiliyorsun, insan bir teşekkür eder bir şey yapar önce. Bu duygu ben de var hemen hemen herkeste vardır diye düşünüyorum. Neden kaynaklandığını bilmiyorum, ama herhalde yaptığın işle çok fazla duygusal bağ kurduğun içindir. Hani çok efor sarf ediyorsun ya, emek sarf ediyorsun. İnsan emek sarf ettiği şeyi de benimser. Eee belki de ondan kaynaklanıyordur.

Bunu nasıl asabiliriz diye soracak olursanız, belki söyle olabilir bu hani bu bir Almanya da veyahut bir x yabancıda şunu verebiliyorsunuz hani bu bize uygun değil, biz bunu istememiştik diye, açıp bakıp evet biz bunu istememiştik diyebiliyorsunuz. Hiç uzatmıyor, kişileştirmiyor konuyu. Geri bildirim dili çok önemli, nasıl veriyor geri bildirimini. Yapıcı bildirimlerle onu başlayıp, bunlar çok güzel olmuş ama bunu söyle yapsan çok daha iyi olabilir mi acaba demek, o acaba insani cezbediyor iste. Çünkü o insan hep daha iyisini yapmak istiyor zaten. Geri bildirim dili çok önemli, yoksa o işi yapma motivasyonunuz düşüyor istemiyor ve dolayısıyla o çalışmadan verimli bir performans elde edemiyorsunuz. Buna bizim dikkat etmemiz gerekiyor diye düşünüyorum.

- MBT'de uygulama

d.8 alandaki (ezber bozanlar) deęişikliklerin sınırlar arasındaki şirketlerde eşit olarak uygulanabileceğini düşünüyor musunuz?

- i. MBT'de uygulanması nispeten kolay ya da zor bulduğunuz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcı:** Çalışanlar yönetici ne kadar çok beslerse, yönetici o kadar çok şekillenir. Ya şekil alır ya şekil alır yani başka bir çareniz yok. Şuanda “şampiyonlar ligindesiniz” tabiri caizse. Herkes geri bildirim için açık olmak zorunda, ki bu da yine Feedback kültürüyle karşımıza çıkıyor. O yüzden MBT olarak bence en zorlanacağımız konu Feedback Kültür. Biz boyahanedeki şanslıyız yöneticimiz destekliyor, hatta ECO uygulamasını hepimiz kullanıyoruz ve unutsak bile, bende severim Feedback vermeyi ve bunun bir adabı var ve siz bunu adabıyla yapınca çok yararlı olabiliyor. Ama ukala çağa verdiğinizde hani yine sert dönüşümler ala biliyorsunuz. Yöneticimiz tam aksine bizi motive etmeye ve destelemeye çalışıyor, onun farkında herhalde bu konunun sıkıntı olacağından. Ve eee durum gayet basit bende Ceo' muza veriyorum Feedback diyor.

Düşünsenize hani bir müdür koskoca teknik müdürüne Feedback veriyor teknik konuda hani, ya ben yapan yani ilk başta. Bana bugün şey deseler, ben bile ki ben otobüs yer almış biri olarak. Feedback ver dedikleri zaman on defa düşünürüm (gülüşmeler), han sonuçta yiyecekmiş hayır, eee ya da çok uygunlukla karşılayacak ve beğenecek. O bir kült Türk kültürü için, hani itaat edersin. Eee ya da biz hep yaptığımız için kendimizle bir tutuyoruz. Yaptığımız işi yanımızda tutsak, hani o zaman yaptığımız geri bildirimler hep ise doğru gelecek. Biz yaptığımız işle kendimizi özleştiriyoruz. Haliyle yapılan geri bildirimimiz üzerimize alıyoruz.

Decession makingnin hakkında tamamen kişisel fikrim ve gözlemlerim, burada yine üstüm ne der acaba ben bu kararı alırsam, ben bu konuyu iyi biliyorum ama ben bu işe yaparsam hani acaba üstüme sıkıntı çıkartır mı? Konu 'da karar almadan önce ben yine de bir danışım durumu belki biraz biz 'de etkin faktörlerin başında geliyor diye bilirim. Burada da belki bunu kırmak lazım, insanların belki karar almasını sağlıyor olmak lazım. O insana sen bu konu 'da artık yetkinsin hissiyatı oluşturulmalı.

Kuluçka yöntemi eee iyileştirilmesi gerekiyor globalde de. İletişim çok önemli, fısıltıyla

yayılır ama bitirile bilir bir proje.

e. Rol oynayan kültürel yönlerin olduğunu düşünüyor musunuz? (Ya da kültürel değişime dayanan evrensel tepki kalıpları olduğuna?)

**Katılımcı:** Türk kültürüyle de alakalı, hani bence Almanlar 'da söyle oluyordur, işini olması gerektiği kadar değer veriri bu ise, fazlasını değil. Ya bu iş yarın gelirim yine yaparım bu işi, sekiz-altı bir dakikasını boşa harcamıyor, olması gerektiği gibi. Ama altının da bir dakikasını geçirmiyor, iş diyor bu yani. Ama sen ne diyorsun, sekizde bir başlıyorsun sen ona ya bir zaman sonra sigara içmeye gidiyorsun. Ya nasıl daha iyi yapabilirim diyorsun, sürekli en iyisi daha iyisi olsun istiyorsun, efor sarf ediyorsun ona. Birde bakıyorsun aksam altı olmuş ya eve gidip dinlensem mi, yoksa biraz daha efor sarf etsem mi diyorsun ona, üzerine alıyorsun o ise, sana ait oluyor, sahipleniyorsun, artık senden bir parça oluyor o iş. Bunu sunuma çıkardığın zamanda, artık bir senden bir parçayı anlatıyorsun orda. Hani aslında orda yaptığımız, kendi kişisel yeteneklerini yansıtmışsun gibi orda geliyor, yani ben öyle düşünüyorum. Yani söyle bir izlenim oluyor sende “bakın ben yaptım mi böyle iş yaparım. “ dediğin için senin kişiliğini oraya yansıttığı için beklide. O kadar saygı duymuyor bir Alman veya yabancı diyelim, tarif edilen kadar diyor daha fazlası değil diyor, sen bana bunu böyle tariflememiştin, tariflenen bu. Dolayısıyla da bizimki kadar benimsemiyor belki. Eeee ben karar aldığım zaman yöneticimde arkamda durur ve ben onu kararım ile kötü etkilemem bilinci oluşturula bilinsin.

Aslında Türkiye’de, şuna gelir her defasında aslında iş, duygusal bağlar çok önemli ve kuvvetli. İnsan ilişkilerine çok önem veriliyor, hani işle duygusal bağ kuruyorsunuz, kişilerle duygusal bağ kuruyorsunuz. Hani şey değil ben sekiz altı çalışırım, bu kadar. Ben burada iş yapmak için buradayım. İnsanlarla pozitif veya negatif bir münasebete girmek için burada değilim, değil belki de buradaki alan. Sonuçta hep bir o ne der bu ne der, bir sıkıntı oluşur mu falan gibi durumlar, hep bir karar vermeyi zorlaştırıyor ve sürekli çemberin etrafında dönüp dolaşıyoruz. Birinin tabii hadi yârin artık demesi gerekiyor, eee bu da genelde kim oluyor yöneticimiz oluyor (gülüşmeler). Şey de bundan kaynaklanıyor hani ee “hadi hazır!” olamadan başla şeyi. Güzel görmek. Yani MBT 'te bu böyle olabilir tabii, başka Türk şirketlerinde böyle olmaya bilir belki ama Almanların hani

vardır ya, her şey hazır olsun öyle başla, MBT'e bu böyle değil işte. Yani önümüzü görelim der almanlar, yani simülasyonu olsa onu izlet diyecek (gülüşmeler) ekstra bir hata oluşmasını önlemek için (gülüşmeler). Onlar için doğru bizim içinse kısmen doğru. Türklüğün vermiş olduğu durumu var, hani kervan şeyi durumu var (gülüşmeler). Bizde biraz o mantalite olduğu için, hani başlayalım da hani o olur, nasıl yapacağımıza sonra kara veririz. Hani bizde biraz daha şey kullanılıyor, Almanya'da eminim yoktur, orda gördüğüm kadarıyla en azından. Orda herkes sistematik herkes ne yapacağını biliyor. Onlar için önemli bir faktördü çünkü sistemde cidden karar almaya geciktiriyor ve hep geride kalmış oluyorsunuz, ati alan Üsküdarı geçmiş oluyor (gülüşmeler). Bir şeyi ilk siz yapmadıktan sonra bir önemi kalmıyor. Bir aplikasyon SAP entegre edilecek, biz başladık hayırlısı bir yerde patlak verecek he o kesin ama aktif ettik mi ettik (gülüşmeler) Almanya hala pilot projede (gülüşmeler). Ya şunun gibi şimdi ben bununla çay içebiliyor muyum, evet işini görüyor ileride bunu metal ya da tahtayla değiştirebiliriz gerekirse, bu mantık ve mantaliteyle ilerleniyor. Bu bir yandan da güzel globale bakınca.

Şimdi Swarm'da yanlış anlaşılan bir şey sürü psikolojisi mi yazıyordu sunumlarda, ya da hadi gel sende katıl sürüye gibi sloganlar vardı. Hani acıyorsunuz şöyle kötü bir şey oluşuyor, hani Türk şeyinde şey var ya hani koyun sürüsü gibi falan. Yani insan ister istemez ilk başta şeyi düşünüyor, ya biz buraya şey yapmaya gelmedik mi hani çevik bilmem ne falan, hani kendimiz karar verecektik, sürü falan filan, deyince insanlar hemen, biz ya arkadaşlar bunlar farklı sürü, bildiniz gibi koyun sürüsü değil, bunlar kendi kendilerine karar alabilen sürülerden falan dedik (kahkahalar). Tabii ilk başta bana onu çağrıştırmıştı ama şu çok güzel. Beş altı kişide yöneticiden daha hâkli olabilir, iste bu mantalite çok hoşuma gitmişti. Ve beş kişi geldiğinde yöneticinin önüne öyle onların fikrini "einfach" red edemezsiniz. Ondan sürünün o gücü, Swarm bunlar hoşuma gidiyor. Alt yönün ihtiyacına yönelik bir durum olduğunu gösteriyor, yani sadece yönetici bilirden çıkıyoruz bu güzel bir adım.

### **K3: Riayet**

1. Başarılı bir uygulamayı sağlamak için bir uyarılmanın veya yeniden yorumlamanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? (Amerikan-Alman-Türk bağlamına referans, kurum kültürü, kültürel standartlar, vb.)

**Katılımcı:** Şunu çok net söyleyebilirim şunlara baktığımız zaman, genelde çoğu aslında



üst yönetimle alakalıymış gibi geliyor aslında. Bir tanesi hariç Feedback Kültür. Feedback Kültür'de çalışandan da bir geri dönüşüm bekliyorsunuz. Ne kadarda insanları bir şeye kan alize etseniz, geri bildirim, birde yöneticiye yönelik yok bizim Türk kültüründe. Hani alkış, gerçekten çok iyide, yani yapıcı eleştiri vermemiz lazım ki yöneticimiz de gelişe bilsin. Aslında iyi bir yöneticiyi oluşturan faktör aslında çalışanlardır, benim tezim bu yönde.

Şimdi bakarsanız MBT Daimlerden farklı bir durumda, eee sonuçta bizim bir ortaklığımız var, isterse sata bilirde, kapatabilirde yani bizim onlar için vazgeçilmez olmamız gerekiyor ve stratejik olmanız gerekiyor. Bizde bu güç var. Almanlarda kısa yol diye bir şey yok "Abkürzung" onlarda sadece yol için geçerli. Hızlı düşünme şeyi yok, ille bu yolu böyle, böyle tek tek anlatacaksın adama ya. Bir sorun olduğunda tek tek soruyor hatanın videosunu at, öncesini anlat, tarihçesini anlat, nasıl gelişti diye ama sorun giderilmedi üretim durdu (gölüşmeler). Bezende suratta kötü olabiliyor onu da dikkate almak gerekiyor, bir anda koca proje küçük bir hatadan hızlı olmaktan kaynaklanan bitebiliyor. İşte bunun ilacı da yok ya alman gibi oluyorsunuz ya da Türk gibi fazla hızlı hareket ediyorsunuz. O yüzden iki uçta çok tehlikeli, belki bir tarafa yakın olmak en güzeli. Belki de biraz almanlaşmamız gerekebilir, duygusallık konusunda. Hani şey yapmak lazım, bunun iş olduğunu kabul etmek lazım. Ama bir yönden farkımız o, o işten duygusal bağ kurmamızdan dolayı o işten birçok fayda ve kullanılabilecek alan çıkartabilmemiz. Ama çok fazla kurduğunuzda da tehlikeli oluyor. Çok fazla insanın fikrini de almak lazım araştırmalara göre, çok fazlası zarar, tek kişide sıkıntı yani feedback'e geliyoruz yine.

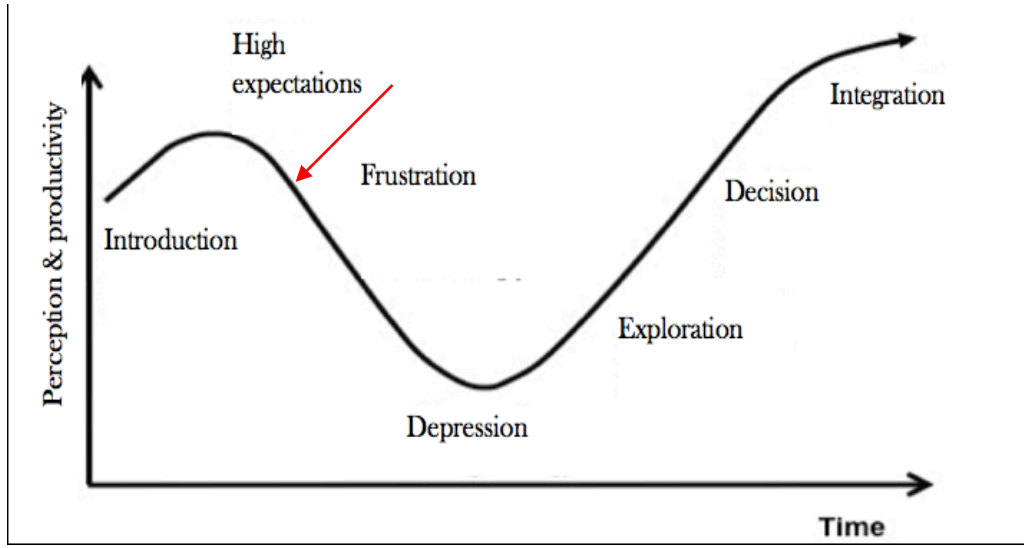
### **Değişim çizelgesi hakkında bir soru:**

Kültürel bir değişimin, belirli bir mevcut durumdan istenen bir hedef duruma bir şirket kurma, böylece tüm şirket faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğini sürdürülebilir şekilde artırma hedefi vardır.

Ancak, burada çalışanların duygularının merkezi bir rol oynadığı insanlarla uğraşyoruz. Bu genellikle ilk öfori ve yerine getirilmeyen beklentilerin onaylanması ile karakterize edilir, bu da daha sonra hayal kırıklığına ve reddedilmeye yol açar.

1. Mevcut şirketteki hissedilen atmosferi, projenin başlamasından iki yıl sonra MBT'de nasıl değerlendirirsiniz? (Temel olarak eğriyi değiştirin)

a. Lütfen kararınızı açıklarımınız.



**Katılımcı:** İnsanların ön yargısını kırmak, Einstein in da dediği gibi atomu parçalamaktan daha zor diye. Ve insanlar bunu biliyor ve insanların düşünme tarzını değiştirmeye çalışıyoruz. Bu oldukça zor olacak ve 2020 olacağını hiç sanmıyorum, bunun dönüşümü on yıl sonra olacak belki de bize, meyvelerini o zaman toplayacağız. İlle karşı gelenler, direnç gösterenler, yönetime faydalı olacaktır diyenler. Halbuki bu değişim sen MBT'te çıksan senin karşına çıkacak olan bir şey, bu düşüncenin değişmiş aslında! Sen kendine yer bulamayabilirsin dünyada aslında böyle düşündüğün için, belki de. Bu böyle bir şey ve senin şansın var senin firman böyle bir şeyi desteklemeye çalışıyor. 2020 konusu zor bir hedef bence. Belki bilerek konulmuş bir hedef, yani süreyi kısa tutalım ki dinamik olalım diye düşünülmüşse oluna bilir. Agile, çevik olalım atıfta bunalım denmiş oluna bilinir. O yüzden fikir yıkmak zor olduğu için ee bu grafikte bağdaştıracak olacaksa, süreçler devam ediyor. Aşağı doğru bir trend'e yok herkes hassas bu konuda, karşı tarafa atladık mi yoksa bu tarafta mıyız tam emin değilim şu anda. Yani bu konuda

<sup>217</sup> Based on Kübler-Ross Change Curve and own graphic

pek bir şey diyemiyorum, çünkü çok yeniyim burada geçmişini bilmiyorum. İste bakıyorsunuz geriye dönük 2016 başlamış bir proje, eee herhalde şey olmuş olsaydı başlangıçlarda bir duraklama süreci, pardon düzeltiyorum sonlara doğru olsaydık bir duraklama süreci olurdu diye düşünüyorum. O yüzden sanki başlarındaymışız gibi beni düşündürüyor. Ve grafik her evreleriyle yaşanacaksa bir duraklama süreci de olacaktır diye düşünüyorum. Şu an hala öyle bir şey yok, onun için hala baslardayız diye düşünüyorum. Grafik MBT genelinde kendini günceliğe bilir. Yani bu da bir ihtimal. Hani belki bizim grafiğimiz söyle yükselen bir grafik olacak sürekli. Ya da sürekli insanların motivasyonunu yüksek tutup sürekli artacak. Hani su bölgeye hiç girmediğimizi söyleye bilirim yedi ayda. Hala da yükselen bir destek var onu diye bilirim.

### **Röportajın sonuna şimdi geldik ...**

1.Röportajın sonuna gelmiş bulunmaktasınız belirtilmeyen bir şey var mı, ancak 8 oyun değiştirici ve somut kültürel değişim süreci bağlamında sizin için önemli olan şey nedir?

### **III. Röportaj sonu**

- 'Kaydın sonu'
- Daha fazla eylem hakkında bilgi
- Muhtemelen açık soruları netleştirin
- Teşekkürler ve hoşçakal

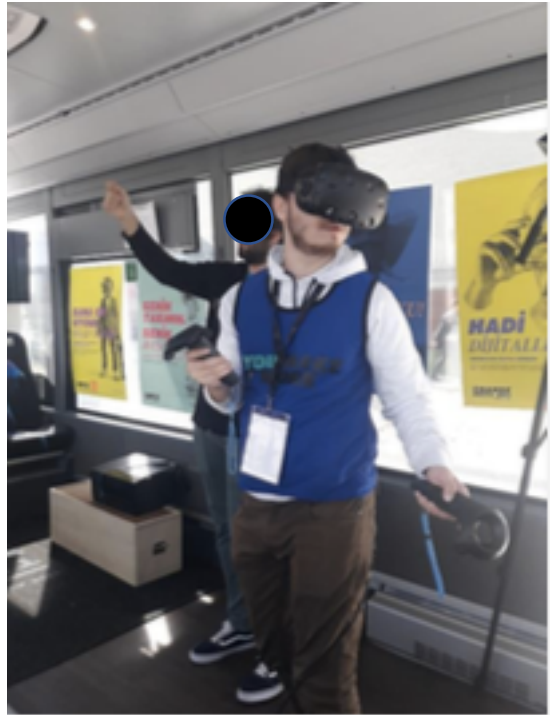
Ekte LS2020 fotoğraflar mevcut:



218

	Monday 18.03	Tuesday 19.03	Wed. 20.03	Thursday 21.03	Friday 22.03
09:00 -10:00	BEST FIT	LEADERSHIP ROLE & DEVELOPMENT		LEADERSHIP ROLE & DEVELOPMENT	BEST FIT
10:15 -11:15	DIGITAL TRANSFORMATION	DECISION MAKING		DECISION MAKING	DIGITAL TRANSFORMATION
11:30 -12:00	LS2020 STORY	LS2020 STORY		LS2020 EXPERIENCE LUNCH	LS2020 STORY
12:00 -12:30	LS2020 STORY	LS2020 STORY			LS2020 STORY
12:45 -13:05	ESCAPE GAME	VIRTUAL REALITY GLASSES EXPERIENCE		ESCAPE GAME	ESCAPE GAME
13:15 -13:35	ESCAPE GAME			ESCAPE GAME	ESCAPE GAME
13:45 -14:45	SWARM ORGANIZATION	INCUBATION		INCUBATION	SWARM ORGANIZATION
15:00 -16:00	FEEDBACK CULTURE	PERFORMANCE MANAGEMENT		PERFORMANCE MANAGEMENT	FEEDBACK CULTURE
16:00 -17:00	GROUP RESERVATION	GROUP RESERVATION	FIXED HOME OFFICE DAY @ HEAD QUARTER	GROUP RESERVATION	GROUP RESERVATION

<sup>218</sup> LS2020 Bus in Mercedes-Benz Turkey (vom 18-22.03.2109) alle Rechte der Bilder und Erlaubnis wurde von der HR Abteilung erteilt wurden.



## **Röportaj VI**

### **I. Merhabalaşma/Konu/ Röportaj girişati**

### **II. Sorular**

### **III. Kapanış**

### **I. Merhabalaşma/Konu/ Röportaj girişati**

- Merhabalaşma
- Katılım için teşekkür beyanı
- Kendini tanıtmaya
- Röportajın içeriği ve hedefi
- Röportaj yapı özeti
- Veri kullanımı ve anonimlik bilgisi
- „Dijital kayıt için izin istenmesi “
- Röportajda kullanılan diller: Türkçe, Almanca ve İngilizce
- Röportaj yapılan kişinin sormak istedikleri?

### **Kişisel sorular:**

### **Grup tartışması**

Katılımcı sayısı: 6

Yaş aralığı:30-50

Cinsiyet: Kadın ve erkek

Vatandaşlık: Türk

Şirketteki çalışma süresi: 5-20 yıl

Şuan ki pozisyonu ve çalışma süresi: Fabrikada mühendisler

Yönetim düzeyi ve kademesi: Memurlar ve E5

Mevcut görevlerin kısa açıklanması: Hoşdere Fabrikası

Röportaj süresi: 2:03:07

İlk olarak bir tablo oluşturuldu ve Swarm projesi ve LS2020 hakkında değerlendirme yapılması istendi, sonra verilen kategorilerin tabloya uyarlanması istendi ve anlaşılmayan unsurlar açıklandı tarafımızdan. Kategoriler şunlardı:

1. Uygulamada başarılı olduğumuz

2. İyileştirilmesi gerekenler

3. Soru işaretleri

Ekte tablonun fotoğrafları mevcuttur.

Kategoriler (sembollerle mevcuttu, görsel yârdim amaçlı desteklenmesi için, İngilizceydi ve Daimler globalde mevcuttu)

- Respect and trust
- Self-Organization
- “Error-Culture”
- Focus
- Courage
- Communication
- Openness
- Roles
- End2End Responsibility
- Roles
- Customer Orientation
- Commitment
- Feedback
- Flat/ No Hierarchy
- İteration
- Tools & Methods (Scrum/ Kanban/ etc.)
- Simplicity

## **II. Sorular**

### **K1: Anlayış**

1.Sizin de bildiğiniz üzere "Liderlik 2020" unvanı altında Daimler, Ocak 2016'dan bu yana şirket çapında bir kültürel değişimi, gelişimi ve uygulanması üzerinde çalışılmaktadır. Odak noktası, “Ezber bozanlar” (Game Changer) olarak adlandırılan sekiz alandaki değişimdir. Özellikle şirkette yenilikçi bir ortamı teşvik etmek ve Daimler'in gelecekteki başarısını güvence altına almak amacıyla, bu sekiz ‘ezber bozanları’ dünya çapında

yaygınlaştırmak ve implemente edilmesi istenmektedir.

a. LS2020<sup>219</sup> konusunu hakkında ne kadar bir bilginiz var?

**Katılımcılar:** LS2020 değişimi ile beraber, bizde fabrikada bir değişim yapma isteğimize bir başlangıç oldu ve bunu biz de Swarm metodu yardımıyla yapmak istedik.

b. Kültürel değişim bağlamında güncel olaylar ve duyurular hakkında kendinizi bilgilendirir misiniz?

- Evet ise, hangi kanalları kullanıyorsunuz?
- Değilse, nedenleri nelerdir?

**Katılımcılar:** Mail ve LS20202 ve Swarm Projesi, otobüsünde katkısı olmuştur bir yaklaşık 800-900 kişiyi basit ve giriş bilgilendirmesi açısından bilgilendirmişizdir. En azından dışarıda mavi yakaya sorduğunuzda bir değişim varmış işte diye cevap alabiliriz ki, eskiden hiç bilinmiyordu (gülüşmeler).

c. Mercedes-Benz Türkiye (MBT) deki bilgi aktarımı ve toplamının etkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?

- İletişim kurmayı ve bilgi almayı zorlaştıran faktörler var mı?  
(Örneğin: dil, bilgi türü veya hazırlığı, bilgi kanalları vb.)

**Katılımcılar:** Eğitim uygulamaya yansımıyor, daha teorik kalıyor maalesef. Onun haricinde kendin bilgi edinmen gerekiyor ki içeriği daha iyi algılsın. Bir yarımız bu eğitimi alıyor, diğer yarımız hiyerarşik devam ettiği için bir karışıklık oldu algılamada. Kalıba geri düşülüyor, gönüllü esastan çıktı. Eğitimde işinin dışında Swarm projelerine de ek efor harcanması gerektiğini belirtmeleri gerekiyor ki, bizim ekipten bir çoğu bundan da çıktı. Üstüne bazı yöneticilerimizde senin bir sürü iş yükün var sen buna

---

<sup>219</sup> Leadership 2020



bu kadar efor sarf edebileceğini mi sanıyorsun? Gibi tepkisiyle de çok karşılaşıldı. Ondan Swarmun mantalitesi ve ruhunu algılaması gereken çok kişi vardı ve kimsenin bir bilgisi yoktu. Onlar için sen ek iş yapıyordun ve onların saatinden gidiyordu, halbuki bakarsanız bu çalışan motivasyonunu artırdı yaptıklarımız ki bu artık olarak yansıyacaktı onlara. İmkân olması şirketimizde kesinlikle ileriye doğru bir yatırımdır. Mesela bize bir proje için bilgi geldi katılımı amaçlı, ben mesela ona katılmadım. Çünkü Almanca ve ben Almanca bilmiyorum. İşte kaç gün sonra İngilizcesi geldi ama bence hatta Türkçe olmalıydı, benim ana dilimde olmalıydı. Şimdi ona göre hazırlayıp verecekler göreceğiz bakalım. Hani ben yaptım oldu eee ama bunun sonrası?!

Ve çoğu okuduk anladık tiki gönderdiler. Ve bu en üst seviyedeki bir yöneticiden kabul gördü, yönetici bilmiyor mu, okumayıp töylesine işaretlediğini! Ben o konuda bir arkadaşla sonuna kadar direndim, tamam lütfen kabul edin Türkçesini göndereceğiz dendi. Ama karar vermek bu, sadece Türkiye yönlü bir şey değil bu. Almanya'daki yönetimde kaynaklı bir şey.

Ya social Intranet'te aktif olmamızın nedeni tamamen bizim yabancı dil bilmememizden kaynaklanıyor. Türkçe olsa, orda bir forum varsa 80% hâkim oluruz o forumun yani. Yabancı dil konusunda ciddi bir şekilde sıkıntımız var Almandada 'da, İngilizcede, orda makale okuyacak, yorumlayıp tartışacak kadar. Ya dilin etkisi var da bence konuya da derinlemesine bilmediği için, insanlar oraya ne yazacak ki?! Bir de şu var orda yazdın mı ismin cismin hemen çıkıyor ve şu deniyor aa sen şurada şunu demişsin. Şirket kültürü var, sorgulanırsın. Bir de ben yazdım şimdi benim arkamdan konuşacaklar çekincesi var. Bir mahalle baskısı da var arkadaşlar. Bir genel kültüre takılıyoruz o doğru, genel müdür ve ya bir başkası ne der, alman yönetici bir ters cevap yazar tedirginliği. Big brother gibi takip ediliyorsun ve koz önüne konula bilir. Bence orda doğrudan yöneticiyle değil de gerçekte bizim Türk toplumunun iç dinamikleriyle alakalı bir şey. Yani böyle bir şey yapıtınızda bir üst ve alt seviyeden bir arkadan konuşma durumu var bizde, o durduruyor insanları –otostop!

- Ana şirket ve ona bağlı kurumların farklı kültürel bağlamlarının bir rol oynadığını söyleyebilir misiniz?

**Katılımcılar:** Hiyerarşik düzen ve bürokrasiye takılıyoruz ki, bu Daimlerde de böyledir

ki ona göre Game Changer oldu. Swarm olayı globalde de sıkıntıya uğrar çünkü tamamen Daimler aykırı bir durum.

Biz bu işleri gerçekleştirirken de, misal koşu pistini, eleştiriliyorduk ekip olarak. Çok fazla tepki alıyordum kişisel olarak. Sen neyin peşindesin diye, bu nasıl bir fantezi baya şeylerle tavırlarla karşılaştım açıkçası. Ama açılınca koşu pisti, iste bunun sayesinde koşu kulübü ve açılışı olunca gazetelerde resimleri görünce, insanlar daha mahcubiyetle baktılar.

İlk başta çok fazla eleştiren arkadaşların gözünde görebiliyordum onu.

- Daha etkili bir bilgi aktarımı için önerileriniz var mı? Dikkat edilmesi gereken hususlar olduğunu düşünüyor musunuz (bu transfer türünde)?
- d. 'Ezber bozanlar' (Game Changer) hakkında spesifik anlayış soruları; Görüşmede kartlardaki 'Ezber bozanlar' başlık olarak katılımcılara sunulurken daha belirgin bir anlama sorusu sorulacaktır (kartların arka tarafındaysa daha detaylı açıklamalar bulunmakta, anlama veya bilmeme sıkıntısı olursa diye önlem amaçlı)



220

- Bu sekiz 'Ezber bozanla' nasıl temasa geçtiniz?

**Katılımcılar:** Swarm Projesi dahilinde ve mail yoluyla globalden.

- ‘Ezber bozanlar’ hakkındaki bilginizi nasıl değerlendirirsiniz? (Anlama ile ilgili herhangi bir sorunuz var mı?Şirketteki genel durum hakkında ne düşünüyorsunuz?)

**Katılımcılar:** Ya şu Game-Changer tanıtımı, bilinmesi amaçlı workshoplar falan hep yönetici seviyesinde katılım oldu. Madem bu kültürel değişim, madem alt tabakada çalışan tabakaya inilmedi anca grup şefine kadar inildi. Benim E3 neyi istediğimi, görüş açımı yani aramızda üç kuşak var. Yani hani hayattan beklentin ne, iki yıldır yürüyor bu proje ama yani ben gurupta artık yaşlı bile olmaya başladım. 94/95liler geliyor artık, ki doksan sonrası kafa yapısı olarak komple farklı. Hani daha halen hiç kimse bir şey deyip, gelip bir hadi workshop yapalım bunu nasıl yaparız, karar almada hadi kendi kendini yönetmede ne beklersin nasıl yaparsın. O yönetici workshopları da yine aşağıdaki genç kuşağın etkisiyle oldu.

Biz yine Swarm falan ilgileniyoruz da benim hiç bilmeyen arkadaşlarım var konuya dair. Bilmesi gerektiği bir platform yok, yani işlerini mi yapsın yoksa bunları mı araştırsın özel olarak. İşte yetkili kişiler yok, işte Swarm biliniyor biraz ama Feedback için kim var o bende yok, bir isim yok.

## **K2: Uygulama**

1. ‘Ezber bozanlar’ hakkında daha detaylı görüşlerinizi öğrenmek isteriz

- Genel Tepki / ilgi/ kabul veya reddetme
  - a. 8 Ezber bozanın şirket genelinde uygulanması/implemente edilmesi ne kadar önemlidir?

**Katılımcılar:** Misal Swarm’da tamamen özgür değildik, bir izin alma ve standart Mercedes prosedürleri işledi ister istemez. Tabii gruptakiler uzman olmadığı için misal teras çizimi gibi mimarlık konusunda yetkili haliyle konuyla alakalı bir bürokratik yöne kayıldı. Ama o kadar çok çalışan ve pozisyon değişimi oldu ki grupta ve şirket genelinde o yüzden ne denir Agile çevik olamadık maalesef grup içerisinde ilerlemek için. Başladık bütçeli bir işe ama gerek mali sebepler olsun ve iş yoğunluğundan dolayı onlarda etkiledi, biraz daha özgür olmalıydık. Biz başka şeyler isterken, başka şeyler geliştirdik (gülüşmeler). Fikirler özgürleşemedi bastan itibaren. Ekonomik sebeplerden dolayı durdu proje, kapa-

nışı daha yapılmadı (gülüşmeler). Bürokrati prosesi Almanya ya ayıt olduğundan çizelgeler ve prosedürler çok uzun meşakkatler içeriği yor.

Ya da Feedback Culture olmuyor Türkiye’de mayası tutmuyor bir türlü.

Vallahi Feedback bir gün tutacağına dair inancım yok açıkçası. Iste Feedback’in olayı hata üzerinden biraz da öğretmek aslında. Bizim kültürümüzde hata üzerinden yaparsan kötü bir şey olarak algılanır yine olmaz, ee iyi bir şey olduğunda da hani farklı bir muhabbete girer (tebessüm). En güzel temsili şimdi bunu diyen arkadaşımız. Şimdi iki yönü de negatif görüyorsun değil mi, ki bu hatalı işte. İyi bir şey desen yalakalık olarak algılanır diye düşünülüyor, negatifte’te bu kişisel algılanır diye.

b. Bunların implemente edilmesinin şirketin gelecekteki başarısı için ihtiyaç veyahut zaruri olduğunu düşünüyor musunuz?

- Önceki uygulama / iyileştirme önerileri

c. ‚Ezber bozanların’ MBT'deki uygulama sürecini nasıl değerlendirirsiniz?

a. Geliştirilebileceği düşündüğünüz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcılar:** Bu proje sayesinde çalışan arkadaşlar seslerini duyurduğunu düşünüyorum ki bu çok önemliydi. Aslında bakarsanız bu değişimle insanların inancı doğdu, daha önce inancı yoktu! Ne desem yapılmazdı kafasındaydı insanlar.

Fokus- bir yere tam odaklanamadık, bence konudan konuya değişti. Odaklanıp efor sarf ettiklerimiz başarılı oldu, ötekiler de özgür kalamadığımız konulardı. Dışarıdan guruba bakış çok negatifti başlangıçta. Dolasıyla kendimizi kısa sürede ispat edebilmek adına yani çabuk hayata geçebilecek konu seçtik, deyim yerindeyse. Bunu bir an önce yapalım ki ses getirsin, bizim ne yaptığımızı bilsinler istedik. Seçmek zorunda kaldık, yani orada da çok özgür değildik. Tam bir tribün desteği olsaydı bu maç böyle bitmezdi (gülüşmeler/dünkü maça ifaden). Demek istiyor ‘ki koşu pistini ilk yapma nedeni, herkes tarafından görülür. Tribüne oynadık, tabii öyle (gülüşmeler). Tabii ofis yapımı ertelendi, çünkü çoğunluğu etkileyecek atılımlar öncelikliydi ki, bu biraz hidden agenda da olmuş olabilir-openess silin oradan (gülüşmeler).

İster istemez bir hiyerarşi oluştu her kademede ve bu her işte engel oluşturdu.

Feedback konusu biz hangi işi yaparsak yapalım bizim kötü olduğumuz bir konu, bence bizim Türkler olarak kötü olduğumuz bir konu. Yani, eleştiriye açık değiliz, eleştiri vermeye de açık değiliz. Türk halkı sevmiyor yani. Bu konuyu geçebilir miyiz lütfen (gülüşmeler).

Misal bir Mail de üç kişi cc'de bir kişi to'da birinden de bir şey istenmiş yapılmış. Şey hızlı dönüşünüz için teşekkür ederiz gibi bir cevap yazdığımızda dahi, hani dahi ortak yaptığımız bir toplantıda, arkadaşlar o ona teşekkür etsin ne bunla zaman kaybediyorsunuz...hmm (birkaç saniye seslik). Ne bir geri bildirim, geri dönüş veya eleştirmek yok, takdir yok bir şey yok, sırf bir teşekkür edeceğim bunun için zaman kaybediyordum, Türk düşünüyoruz. O yüzden biz genel yapı olarak bizde feedback yaptığımız zamanlar veya iyi şeyler oluyor ama sayıları o kadar az ki. Eco app'nin ne kadar kullanıldığına bakın ve yüklenildiğine, önce bir gazla kullanıldığı ama aktif kullanılmıyor. He benim bu kadar aktif kumlanmamın ne deni eksik görmem kendimde, aslında tersten bakmak lazım olaya.

Swarm şimdi MBT Türkiye de sahipsiz çocuk gibi Daimler çatısı altında, ben size söyleyim. Yani 2017 biz başladığımız da bizi kimse bilgilendirmedi Scrum-Master var şirkette diye. Biz burada kendi kendimize daha sahiplendik ve bir pilot proje başlattık. Ya işte bizim proje 'de o eksikti aslında bir değişim yapacak game changer (yanlış anlaşıldı).

- MBT'de uygulama
- d. .8 alandaki (ezber bozanlar) değişikliklerin sınırlar arasındaki şirketlerde eşit olarak uygulanabileceğini düşünüyor musunuz?
  - i. MBT'de uygulanması nispeten kolay ya da zor bulduğunuz herhangi bir husus var mı?

**Katılımcılar:** Swarm'un çıkısına bakarsak LS2020 ilkesi bir gereği olarak, bana göre sebebi de şu Daimler'in ve dolayısıyla MBT'nin çok hantal bir yapısı var ve bunu hızlandırmak ve zamana uygun hale uydurmak istenen bir karar. Dolayısıyla Swarm`in sahibi kimdir, birilerinin zorla devamını sallamasını gerektiğini düşünüyorum. Yani bu çalışma şeklinin bir türlü empoze edilmesi, mademki böyle karar verildi, üst yönetim böyle bir karar aldı. Yani bizim prosedürlerimize uymuyor deyip geri adım atmaktansa herkese empoze edilmelidir, deyim yerindeyse. Üst yönetim böyle karar verdiyse,

buradaki yöneticilerde bir, iki proje yapayım olmadı diye göstermelik bildiriyim demeli bence. Bizden önce olması için onların yapması gerekiyor bunları. Bizim bir hantal yapımız var bu karar yapısında da böyle. Yani her şeyden önce bu değişime samimi olmak lazım. Eee çalışanından yöneticisine.

- e. Rol oynayan kültürel yönlerin olduğunu düşünüyor musunuz? (Ya da kültürel değişime dayanan evrensel tepki kalıpları olduğuna?)

**Katılımcılar:** Ama Swarm`un ruhuna aykırı bu gidiş ve proje baştan.

Swarm komple şirketin ruhuna uymuyor arkadaşlar (gülüşmeler).

Ben şahsen şimdiki departmanım için diyebilirim ki Swarm projesinin uygulanabilir bir proje olduğunu düşünmüyorum. Birinci sebebi de yönetici tarafından bunun sıcak karşılanmaması, ikincisi de kişilere yaptıklarının haricinde kendi iş zamanlarından çok fazla fedakârlık yapılması bekleniyor. Bu bir dengelense, kaygılar alınsa, sadece lead olmamızda değil sorun. Sadece yöneticilerimiz efor sarf ediyormuşuz ve kendi zamanımızdan gidiyormuş gibi görmemeleri yeterli, böyle çok daha saygılı ve sonuç odaklı ilerleyebileceğimize inanıyorum.

Ya eğitimlerin dışarıda yapma sebebimiz, buradan kopamıyorsun, toplantılara bile cep telefonu ve laptopla giriyoruz ve şu anda telefonumun çalmaması bile büyük tesadüf. Bir de Hotel olması bizi motive etti, mekân değişikli eğitim falan ki onu bile zar zor aldık. Kapanışı da öyle güzel bir terasta yaparsak güzel olacak.

Ya bunu yaptınız da ne oldu diyenler var mesela, ki ben yaparken herkese sordum ve kullanmalarına rağmen eleştiriliyor halen. İşte aslına bakarsanız bu bizim Türk kültürün hastalığı falan yani, çok can sıkıcı bir nokta. Herkesin duyurup, desteklenebileceği zaman çalışanlar adına Türkiye de ekonomik kriz patladı ve herkesin sıkıntılı bir döneminde hadi terasta kutlayalım gibi bir durum yapılamadı tabii. Reklam MBT için çok önemli, instagram ve video falan. Kimin yaptığını bilmesi lazım, projeleri şirket genelinde bir değişimin olduğunu bilmesi ve duyurulması anlamında.

### **K3: Riayet**

1. Başarılı bir uygulamayı sağlamak için bir uyarılmanın veya yeniden yorumlamanın gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? (Amerikan-Alman-Türk bağlamına referans,

kurum kültürü, kültürel standartlar, vb.)

**Katılımcılar:** Bire bir Feedback daha etkili, mesela bugün yöneticilere bir sunum yaptım ve bir yönetici geldi bana olumlu Feedback verdi, olumsuzda olabilirdi, bu önemli değil. Ama o kadar değer verdim ki onun bana söyledi şeye. Demek ki dikkat edilmiş, dinlenmiş. Daimler genelinde yapılmış bir anket var, müşteri memnuniyet anketi, orda bizim departman için söyleyebilirim ilk sırada problem olarak: En son yedi gün içerisinde yöneticinin veya iş arkadaşının sana Feedback verdi mi? En yüksek ve en rahatsız edici şey olarak çıkmış ve bu hep böyleydi. O yüzden de bu projenin probleminden çok bence bu bizim Türklerin bir problemi.

Ya bize uyamayan şeyler var tabii, bizim Türk kültürümüzü ve çalışma tarzımızı göz önünde bulundurmaları lazım tabii.

Kuluçka dönemi mesela o ben kültürel görüyorum, bizde şey vardır bu tür fikirlerin hayata geçirilmesi ve fikirlerin kabul edilmesi konusunda. Herkes ön yargılıdır. Benim fikrim var ama zaten kabul edilmez, eee o kadar uğraşamam ki, sonuçta ne olacak ki, ya da bana bir getirisi olacak mı? Herkesin arka planda düşündüğü bir sürü olumsuz düşünceler var o yüzden artık genç nesilde bile o motivasyon yokken. Mercedes genel yapısına baktığımızda herhalde çoğu benim gibi orta yaşta, yeniliğe bakış açısı genelde negatif yani. Bunu zamanla olabilecek şeyler, şimdiki projeler daha göstermelik ve yaymaya yönelik. Ama kolay kolay yaygınlaşacağını da düşünmüyorum. Şirket genelinde de bir konflikt var açıkçası. Şirketin amacı bundan para kazanmak, eee ben zaten şirkete bir şey geliştireceksem, ben zaten girişimci olur bir şey yaratırım ve onu satarım. Şimdi ben bu şirketin bir çalışanı olarak hem burada kendi görevlerimi yapıp hem de inkubasyon'a bir fikir sunup inovasyon adına şirkete para salayayım, niye böyle bir konflikt'e gireyim ki, bana dönmeyecekse bu iş?! Dolayısıyla oraya gidene her fikir, ya self marketing için kariyer açısından, orda kendimi göstereyim E3lerin önünde sunum yapayım. Veya bir başka sebebi yine paraya dönmeye bilirdi yine kariyerim için, bu şirketin insanlarını para için çalıştırmak bence çok etik bir davranış değil, çekirdek yapıyla çelişiyorsun. Start-Up yarışmaları düzenliyorsun, ki bu önemli bir şey. Ama bu sefer sen otobüs üretiyorsun ve satıyorsun, o zaman sen otobüs, kamyon mu üretiyorsun yoksa eğitim satışı mı yapıyorsun?! Ne biliyim diğer eğitimleri yapıp mı satacaksın, bence bu da şirketler için bir konflikt. Bizim para kazanacağımız yer neresi bir yere fokuslanmamız

gerekiyor. Hani bir bölümü olur anlarımda, sonuçta bir vizyon var bir stratejisi var Mercedes-Benz Türk'ün bunlarla çelişiyor hepsi. Ya bilmiyorum benim bakış açım ters, ondan ben o Incubasyon'lu şeylere sahiplenmiyorum.

Birde şey var hani, mesela hayat standarttı dediğimiz hani insanların zengin veya fakir oluşu. EE şimdiki biz Türkiye olarak ciddi anlamda fakirleşme yaşadık. Şimdi bunu yaparken insanların kafasının rahat olması lazım. Bazı görevler zengin sonucu çıkar mesela. İnsanlarla öyle hobilerle falan uğraşması ama fakirleşince öyle şeylerle uğraşamazsınız. Önce işinizle ve evinizle uğraşmanız gerekir. Kafanız çokta fazla şeye yoramazsınız yani ee ne derler, üretkenlik yani. O da muhakkak etkiler yani, bizim demin dedik ya bir Amerika'dan geldi, Almanya'dan falan, bu ceket bize giydirilmeye çalışılıyor fakat bizim şu an yaşadığımız son dönem, yani bize yaşatılan ekonomik kriz etkiliyor sonuçta. Mutlaka, mutlaka.

Decision Making, ya karar alma, tek başına karar alma bence MBT'ye ters (gülüşmeler). Direk kafadan ya. Onların en fazla yaptıkları seyahat onayını kaldırdılar, Home office onaysız geliyor, sistem olarak onaysız, biraz göstermelik galiba. Ya hani bir espri vardır Kadın erkek arasında, kararları kim alır diye. Erkek der ben alırım, sen bilirsin karıcım derim kararı almış olurum. Şimdi MBT'te bir yönetici vardır mesela bir genel kara alınır, yönetici de bu tamam der. Ama sizin ayırt etmek istediğiniz bağımsız karar değil mi?! O bizim Türk kültüründe de çok olan bir şey değil. Tabii o da yine aynı şeye giriyor işte, zenginlik ve fakirlik hayat standardına giriyor (gülüşmeler). Abi hakikaten her şeyi oraya ve paraya bağlıyorsun (gülüşmeler). Hayır ne kadar özgürsen o kadar konuşkan ve üretken olursun ve karar vermen de o kadar etkili olur. Bu ne dersiniz deyin etkili bir faktördür. Yönetici anketinde baya uğraşıldı, ya nasıl düzeltilir falan diye, dedim basit verin para her şey güzel çıkar. Swarm'da da benim hayat standartım güzel olduğunda ben ona mesai sonrası zaman da ayırırım, hiç sorun olmaz. Yoksa ben geçim derindeysem, ya da kendimden utanıyorsam hayatımdan o zaman kusura bakmayın ben hiçbir şeye zaman ayıramam ki, veyahut da bir şey yapamam ki!

Özetle Decision Making konusunda bizim baya bir yolumuz var, yani şey bizim günlük hayatımız da daha empower yetkilenmiş şekilde çalışmıyorum LS2020 sonrası da. Öncesinde neyse hala devam ediyorum, risk algısı değişmedi şuan. Mühendislikte vardır risk eşiği, zaten ben emin olmadığımda yöneticime danışırım kendi risk eşiğimi asa-



madığımda ama bu risk noktasını daha aşağı çekemedik. Aşağı çekmek için sadece Decision Making demek değil, bu şirketin ciddi anlamda kültürünü değiştirmek lazım. Çünkü şirkette şöyle bir durumda var, hatta da tartışılmıyor ki. Yani yapılan hatta tartışılrsa, şöyle olurdu ya şu müdürün yetkisindedir, şu yöneticinin şu da mühendisin. Hep bir kol kırılır yen içinde kalır, yangını söndürelim etkisi olduğu için, ama bu hep böyle. Tabii bunları tartışmadığın zaman böyle bir riskte olmuyor tabii. Şu anda süreçler var ama o yapılan hatalar üzerinde kim ne kadar alır, hiçbir kural kaydı yok, dolayısıyla herkes güvenli tarafta kalıyor.

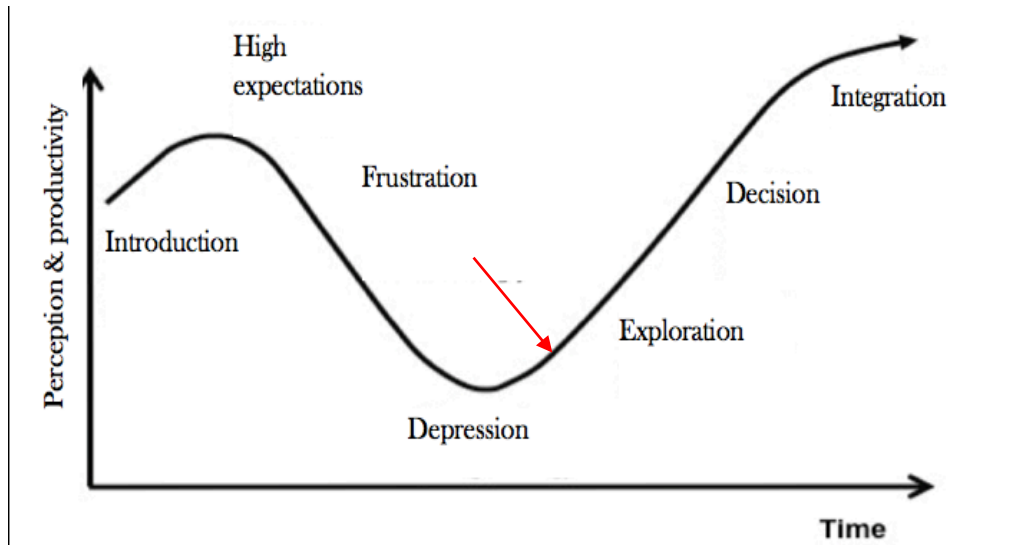
### **Değişim çizelgesi hakkında bir soru:**

Kültürel bir değişimin, belirli bir mevcut durumdan istenen bir hedef duruma bir şirket kurma, böylece tüm şirket faaliyetlerinin etkinliğini ve etkinliğini sürdürülebilir şekilde arttırma hedefi vardır.

Ancak, burada çalışanların duygularının merkezi bir rol oynadığı insanlarla uğraşyoruz. Bu genellikle ilk öfori ve yerine getirilmeyen beklentilerin onaylanması ile karakterize edilir, bu da daha sonra hayal kırıklığına ve reddedilmeye yol açar.

1. Mevcut şirketteki hissedilen atmosferi, projenin başlamasından iki yıl sonra MBT'de nasıl değerlendirirsiniz? (Temel olarak eğriyi değiştirin)

a. Lütfen kararınızı açıklayınız.



**Katılımcılar:** Depression kısmı vallahi güzel, bence onu biz baya yasadık ve hala oradayız bir türlü integration kısmına geçemedik (gülüşmeler ve doğru diyeneler). Donduk kaldık freze. Depresyonda şirketçe kaldık.

Bir diğer taraftanda ben olumlu tarafını şöyle düşünüyorum hani kritik durumu geçtiğimizi düşünüyorum çünkü herkeste artık bu durum yerleşmeye başladı eee hep şunu söylüyoruz, üst yönetim buna gönüllü değil, gönüllü olmaktan ziyade hazır değil daha. Bu LS2020 prensipleri en alta inip, alttan bir ee bilgi seviyesi eşit hala gelip, alttan bir baskı gelirse, hem üst yönetim bunu daha iyi ve kolay kabullenecek ve uygulamaya daha çabuk geçilecek. Hem de zaten bu zamanla oluşabilecek bir şey. Zaten yönetici profillide değişmeye başlayacak, daha genç yöneticiler gelecek. Burada işte o eğri biraz hızlanacak diye düşünüyorum. Ama bu 2020 yetişir mi iste onda biraz şüpheliyim. Yani bir kaç senemiz var.

Ama eğri doğru bence, hepimiz büyük beklentilerle başladık 2016 rüzgârıyla. Sonrasında o bektendiler git gide ya bir şeyler yapılamıyor ki' ye falan şeklinde düştü. Sonra hayata geçilince birkaç bir şey, yani gurup içinde konuşacak olursak biraz yükseldi. Ama sonuçta hala gelecekle ilgili herkesin kafasında bir soru işareti var onu da söyleyeyim. Despression olmasa bile Expolaration kısmında hissediyorum kendimi en azından benim için öyle.

Depresyonu geçtik, atlattık, evet depresyonu atlattığımız olabiliriz (gülüşmeler).

Bence Almanya tamamen daha az kabulleniyor bunu. Çünkü bence onlar, yani biz kültür olarak daha meraklıyız aa bak yeni bir şey var konusunda. Onlar daha “statikocular”.

Daha kuralarda katılar.

Onlar hemen bu durum beni nasıl etkileyecek, benim dünyamda neler değişecek diye düşünürler.

Tabii Almanlar için kâbus ya.

---

<sup>221</sup> Based on Kübler-Ross Change Curve and own graphic

Tabii, tabii farklı düşünürler.

Bence bu hani agility falan asıl Almanya'nın talebi, Almanya'nın ihtiyacı olarak çıktı. Bizim agility konusunda anca aman aman gidecek bir yolumuz yok yani. Biz her gün yeni bir şart doğuyor, biz de amit gibi her gün ona göre yeni bir şekil alıyoruz falan. Ama Almanlar öyle değil, onlar yeni bir durum karşısında onlar, çok sorguluyorlar, hayatta kabul etmezler yani.

Bizde öyle kaybetme şeysi yok yani.

Ve onlarda sendikalar var ki çok sertler, mavi yakanın falan. Her şeyi sorguluyorlar. Bizde daha kolay ondan.

### **Röportajın sonunda şimdi geldik ...**

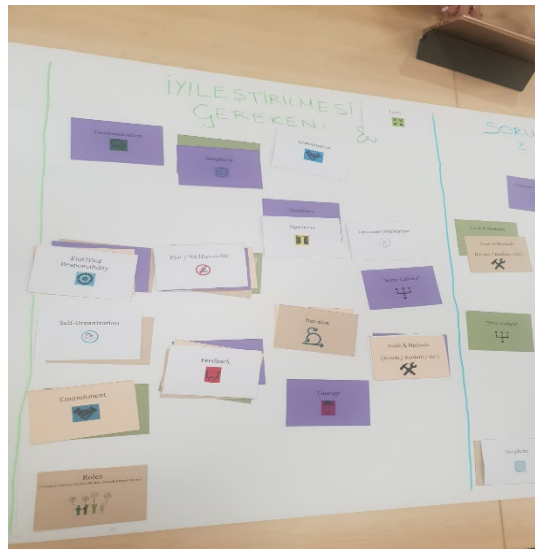
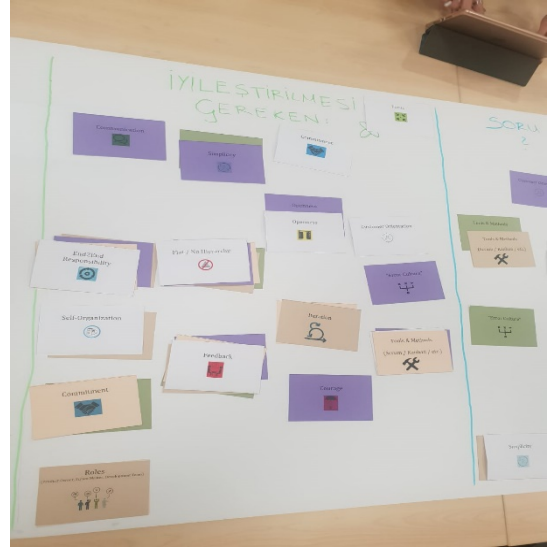
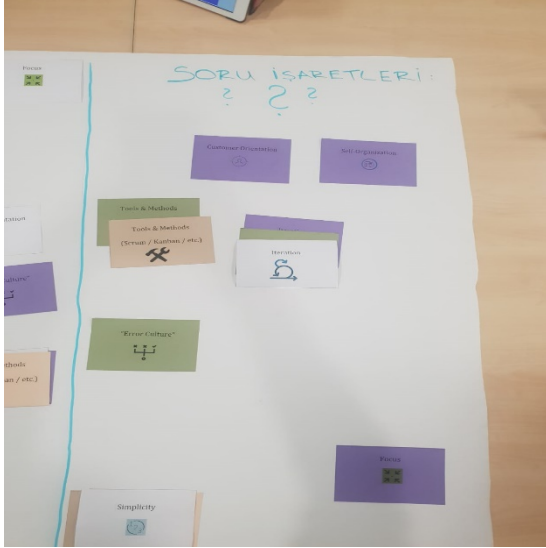
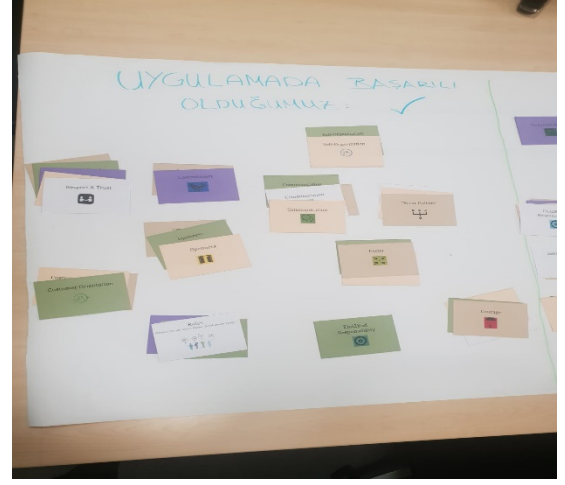
1.Röportajın sonuna gelmiş bulunmaktasınız belirtilmeyen bir şey var mı, ancak 8 oyun değiştirici ve somut kültürel değişim süreci bağlamında sizin için önemli olan şey nedir?

### **III. Röportaj sonu**

- 'Kaydın sonu'
- Daha fazla eylem hakkında bilgi
- Muhtemelen açık soruları netleştirin
- Teşekkürler ve hoşçakal

:

Tablonun kategorilere ayrılmış fotoğrafları





# ÖZGEÇMİŞ (CURRICULUM VITAE)

## Özge Çetin

Zum Tischenbrock 5, 48455 Bad Bentheim | +491788237855 | oezge-cetin@hotmail.de  
Ali Suavi Sokak, Caferağa Mahallesi, Palmiye Apartmanı No. 20, Kat 3, Daire 7 Kadıköy/Istanbul | +905413707732

Geburtsdatum/-ort: 10.02.1992, Nordhorn  
Staatsangehörigkeit: deutsch



### ANGABEN ZUR BILDUNG

10/16 – bis heute	<b>Universität Passau</b> Masterstudiengang Interkulturelles Management (Master of Arts)
09/16 – bis heute	<b>Türkisch-Deutsche Universität Istanbul/Türkei</b> Masterstudiengang Interkulturelles Management (Master of Arts)  <b>Studienschwerpunkte:</b> Doppelmaster zwischen der Türkei und Deutschland, Interkulturelle Kommunikation & Kulturvergleich, Literatur, Interkulturelles Management und Wirtschaft
10/2012 – 09/2016	<b>Technische Universität Chemnitz</b> Bachelorstudiengang Interkulturelle Kommunikation (Bachelor of Arts)  <b>Studienschwerpunkte:</b> Kultur- und Sprachwissenschaften, Medienkommunikation, Migration und Integration, Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz, Interkulturelles Training
09/2014 – 01/2015	<b>Université de Bretagne- Sud Lorient/ Frankreich (Erasmus)</b>  <b>Studienschwerpunkte :</b> Übersetzung von Deutsch-Französischen Wirtschaftstexten, Literatur, Architektur und Geschichte Frankreichs
08/2009 – 07/2012	<b>Berufliches Gymnasium Gesundheit und Soziales, Schwerpunkt Sozialpädagogik, BBS Gesundheit und Soziales Nordhorn</b> (Allgemeine Hochschulreife)  <b>Schwerpunkte:</b> Psychologie und Pädagogik, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsenglisch und -mathematik

## ANGABEN ZU SCHÜLERAUSTAUSCH, BERUFSERFAHRUNG, EHRENAMTLICHEM ENGAGEMENT UND PRAKTIKUM

06/2018-bis heute	Daimler AG (Stuttgart) und Mercedes-Benz Turkey (Istanbul) HR Department Masterarbeit: <i>Cultural Change bei Daimler - International Transfer von unternehmenskulturellen Instrumenten</i>
12/2017-03/2018	Universität Passau/Welcome Centre Studentische Hilfskraft
06/2017 - 08/2017	Mercedes-Benz Turkey, Istanbul Business Intelligence/Development Forschungsprojekt über Agile Working
06/2017 - 08/2017	ICUnet.AG, Passau Forschungsprojekt Daimler Kooperation mit der ICUnet.AG
04/2016 - 07/2016	Pavillon Chemnitz und AG In- und Ausländer e.V., Chemnitz Interkulturelle Projektstage
03/2016	F+U Gemeinnützige Bildungseinrichtung für Fortbildung und Umschulung Sachsen GmbH, Chemnitz Dolmetscherin
12/2015 - 08/2016	Technische Universität Chemnitz Patentprogramm
12/2015	AG In-und Ausländer e.V. Chemnitz Interkulturelles Lernen/Projekt

## SONSTIGE KENNTNISSE UND FÄHIGKEITEN

Sprachen:	Türkisch (sehr gut in Wort und Schrift) Englisch (C1) Französisch (B1) Spanisch (A2) Chinesisch (A1 nicht vollendet)
EDV:	Microsoft Office Programme (Excel, PowerPoint, Word)
Führerschein:	Klasse B

Istanbul, 20.07.2019