

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

**AGILER KULTURWANDEL IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN –
HERAUSFORDERUNGEN DES GRENZÜBERSCHREITENDEN
TRANSFERS WERTEFUNDIERTER MANAGEMENTPRAKTIKEN
AM BEISPIEL DER DAIMLER AG**

**EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER TRANSFERREZEPTION IM
TOCHTERUNTERNEHMEN MERCEDES-BENZ TURKEY**

MASTERARBEIT

Derya TAŞKIN

BETREUER

Prof. Dr. Christoph BARMAYER

ISTANBUL, 20. Juli 2019

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

**AGILER KULTURWANDEL IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN –
HERAUSFORDERUNGEN DES GRENZÜBERSCHREITENDEN
TRANSFERS WERTEFUNDIERTER MANAGEMENTPRAKTIKEN
AM BEISPIEL DER DAIMLER AG**

**EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER TRANSFERREZEPTION IM
TOCHTERUNTERNEHMEN MERCEDES-BENZ TURKEY**

MASTERARBEIT

**Derya TAŞKIN
(1681021105)**

**BETREUER
Prof. Dr. Christoph BARMAYER**

ISTANBUL, 20. Juli 2019

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

**AGILER KULTURWANDEL IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN-
HERAUSFORDERUNGEN DES GRENZÜBERSCHREITENDEN
TRANSFERS WERTEFUNDIERTER MANAGEMENTPRAKTIKEN AM
BEISPIEL DER DAIMLER AG**

**EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER TRANSFERREZEPTION IM
TOCHTERUNTERNEHMEN MERCEDES-BENZ TURKEY**

MASTERARBEIT

**Derya TAŞKIN
(1681021105)**

Abgabedatum: 20.07.2019
Datum der Verteidigung: 02.09.2019
Betreuer: Prof. Dr. Christoph BARMAYER
Kommissionsmitglieder:

ISTANBUL, 20. Juli 201

INHALTSVERZEICHNIS

ABSTRACT DEUTSCH	6
ABSTRACT TÜRKISCH	7
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	8
1 EINLEITUNG UND MOTIVATION	9
1.1 PROBLEMSTELLUNG	9
1.2 AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG	10
1.3 AUFBAU DER ARBEIT	12
I THEORETISCHE GRUNDLAGEN	13
2 KULTURWANDEL IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN	13
2.1 UNTERNEHMENSKULTUR – EINE ANNÄHERUNG	14
2.2 UNTERNEHMENSKULTUR ALS MANAGEMENTRELEVANTER EINFLUSSFAKTOR ...	17
2.3 KULTURWANDEL IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN	19
2.3.1 GRUNDLAGEN DES VERÄNDERUNGSMANAGEMENTS (CHANGE-MANAGEMENT)..	19
2.3.2 HERAUSFORDERUNGEN DES ORGANISATIONALEN KULTURWANDELS	23
2.3.3 AGILE VERÄNDERUNGSPROZESSE.....	25
3 TRANSFERPROZESSE UND UNTERNEHMENSINTERNATIONALISIERUNG	30
3.1 CHARAKTERISIERUNG „WERTEFUNDIERTER PRAKTIKEN“ ALS TRANSFERGEGENSTAND	31
3.2 HERAUSFORDERUNGEN DES GRENZÜBERSCHREITENDEN TRANSFERS VON MANAGEMENTPRAKTIKEN	33
3.2.1 KONTEXTGEBUNDENHEIT VON MANAGEMENTPRAKTIKEN.....	33
3.2.2 INSTITUTIONELLE UND KULTURELLE PERSPEKTIVEN AUF DEN TRANSFERERERFOLG	34
3.2.3 HERAUSFORDERUNGEN DER TRANSFERREZEPTION – EIN FORSCHUNGSÜBERBLICK	

3.2.4	INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN UND TRANSFERPROZESSE.....	42
-------	--	----

II. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM TRANSFER WERTEFUNDIERTER PRAKTIKEN INNERHALB MULTINATIONALER UNTERNEHMEN 44

4 METHODIK..... 44

4.1	FORSCHUNGSANSATZ.....	44
4.2	ERHEBUNGSVERFAHREN	45
4.3	UNTERSUCHUNGSOBJEKT.....	46
4.3.1	UNTERNEHMEN.....	46
4.3.2	KONTEXT.....	47
4.4	VORGEHEN.....	47
4.4.1	FORSCHUNGSABLAUF.....	47
4.4.2	PROBANDEN UND INTERVIEWFÜHRUNG	47
4.4.3	DATENAUSWERTUNG	48

5 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG..... 50

5.1	TRANSFERGEGENSTAND UND UNTERSUCHUNGSGRUPPEN.....	50
5.2	KATEGORIEN	51
5.2.1	VERSTÄNDNIS.....	51
5.2.2	ANWENDUNG.....	61
5.2.3	BEACHTUNG	66
5.3	ANALYSE UND INTERPRETATION.....	75
5.3.1	VERSTÄNDNIS- UND BEDEUTUNGSEBENE	75
5.3.2	EBENE DER ANWENDUNG UND BEACHTUNG	81
5.3.3	ZUSAMMENFASSUNG DER EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN TRANSFERERFOLG.....	90
5.4	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE	92

6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK..... 94

	ANHÄNGE.....	97
	ANHANG A: QUELLENANGABEN.....	97
	ANHANG B: TRANSKRIPTIONSREGELN.....	105
	ANHANG C: INTERVIEWLEITFADEN	106
	ANHANG D: INTERVIEWANALYSE	110
	ANHANG E: EINZELINTERVIEWS	123
	ANHANG F: GRUPPENDISKUSSION.....	172
	ANHANG G: ÜBERSETZUNG INTERVIEWS	185
	ANHANG H: LEBENS LAUF	216
	ANHANG I: EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	217

ABSTRACT DEUTSCH

AGILER KULTURWANDEL IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN – HERAUSFORDERUNGEN DES GRENZÜBERSCHREITENDEN TRANSFERS WERTEFUNDIERTER MANAGEMENTPRAKTIKEN AM BEISPIEL DER DAIMLER AG

Organisationen unterliegen zunehmend dem Druck schneller und flexibler auf technologische Neuerungen, dynamische Marktanforderungen sowie sich ändernde Kundenanforderungen zu reagieren. Der Umstieg von traditionellen zu agilen Methoden verspricht Unternehmen den Ansprüchen der neuen Unternehmensumwelt gerecht zu werden. Die Einführung agiler Methoden ist jedoch meist mit einem grundlegenden Wandel der vorherrschenden Unternehmenskultur verbunden. Die Herausforderungen, denen multinationale Unternehmen mit dem grenzüberschreitenden Transfer agiler Praktiken an ausländische Tochterunternehmen entgegenstehen, sollen in der vorliegenden Arbeit analysiert werden. Dabei soll der Fokus auf der Rezeption, Anwendung und Beachtung der transferierten Praktiken im türkischen Unternehmen Mercedes-Benz Türk A.Ş. liegen. Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf einer Gruppendiskussion sowie auf acht Experteninterviews.

Keywords: *Organisationaler Transfer, Multinationale Unternehmen, Kulturwandel, Agilität*

Datum: 20.07.2019

ABSTRACT TÜRKİSCH

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE ÇEVİK DÖNÜŞÜM – “DAİMLER AG“ ÖRNEĞİNDEKİ DEĞER BAZLI YÖNETİM PRATİKLERİNİN ULUSLARARASI DAĞITIMDA YAŞANAN ZORLUKLAR

Kuruluşlar, teknolojideki değişikliklere, pazar durumuna ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha hızlı karşılık verebilmek için gittikçe artan bir baskı altındalar. Geleneksel yöntemler iş hayatındaki son gelişmeleri karşılamakta başarısız olurken, çevik yöntemler devamlı ve hızlı sonuçlar alabilmek için giderek daha çok kullanılmaktadır. Çevik metotlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyon kültüründe temel değişikliklere gereksinim vardır. Çok uluslu şirketlerde çevik çalışma metodolojisinin uluslararası ölçekte kullanımına özgül zorluklar bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Çevik çalışma yönteminin, mikro düzeyde Türkiye’de yabancı bir şubede kabul edilip benimsenmesine dair bir analiz yapılmıştır. Çalışma için gerekli bilgiler, sekiz bireysel röportaj ve bir grup odaklı tartışma sonucunda elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Şirketler arası dağıtım, Çok Uluslu Şirketler, Kültürel değişim, Çeviklik*

Tarih: 20.07.2019

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	<u>SEITENZAHL</u>
Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	12
Abbildung 2: 3-Ebenen Modell nach Schein (1984)	16
Abbildung 3: 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947)	21
Abbildung 4: 8-Phasen-Modell nach Kotter (1996)	22
Abbildung 5: Gestaltungsdimensionen der Agilität nach Krapf (2017)	26
Abbildung 6: Scrum Prozess Überblick.....	29
Abbildung 7: Transfer-Modell nach Kostova (1999)	35
Abbildung 8: Kontextualisierungsformen nach Barmeyer (2012)	42
Abbildung 9: Herausforderungen auf der Verständnisebene	81
Abbildung 10: Zusammenfassung kontextueller Einflussfaktoren auf den Transfererfolg	91

So wie der Seefahrer der Frühzeit die Rhythmen der Meereswinde und -fluten zu lernen hatte, besteht unsere Aufgabe darin, genug zu entdecken, um die unvorhersehbaren Kräfte sorgsam zu Erreichen eines fernen, doch wünschenswerten Zieles zu nutzen.“

Nicoll (1984: 169) zitiert nach Bate P. (1997:147)

1 Einleitung und Motivation

1.1 Problemstellung

Der langfristige Erfolg im globalen Wettbewerb wird zunehmend von der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an komplexe und sich rapide ändernde technologische und soziale Anforderungen bestimmt. Kürzere Innovationszyklen, dynamische Märkte sowie sich wandelnde Kunden- und Mitarbeitererwartungen machen eine Neuausrichtung traditioneller Unternehmen, hin zu mehr Flexibilität, Schnelligkeit und einer maximalen Potentialentfaltung, unumgänglich. Die Verwendung agiler Managementpraktiken gilt als eine Antwort auf die Herausforderungen der modernen Unternehmenswelt und soll Organisationen dazu verhelfen schneller und adaptiver auf Veränderungen der Umwelt reagieren und so eine kontinuierliche Innovationskraft schaffen zu können.

Die erfolgreiche Implementierung agiler Methoden bedarf jedoch meist auch einem grundlegenden Wandel der vorherrschenden Organisationskultur, die als Kern jeder agilen Transformation gesehen wird. Diese betreffen unter anderem ein neues Rollenverständnis von Führung und Mitarbeitern sowie neue Formen der Zusammenarbeit, Leistungsbewertung und Entscheidungsfindung (vgl. Hofert 2016). Die Komplexität dieses Vorhabens wird dabei häufig unterschätzt und spiegelt sich in der hohen Zahl der Veränderungsmaßnahmen wider, die nicht den angestrebten Erfolg erzielen (vgl. Miller 2002, Mourier/Smith 2001).

Insbesondere multinationale Unternehmen stehen mit einer Kulturtransformation vor einer neuen Dimension der Herausforderung; denn ein umfassender Change-Prozess

betrifft nicht nur den Wandel auf lokaler Ebene, sondern strebt die Implementierung einer kohärenten, globalen Unternehmenskultur an. Die entwickelten Konzepte und Prozesse werden somit meist in Form von grenzüberschreitenden Transferprozessen in ausländische Niederlassungen, Bereiche und Abteilungen der Organisation übertragen.

Dabei bleibt häufig unberücksichtigt, dass Unternehmenspraktiken in ihrer Entstehung in spezifische Kontexte einbettet sind und häufig nicht problemlos in einen fremden Kontext transferiert werden können (vgl. Blazejewski 2005). Neben einer Reihe von Einflussfaktoren wird der Erfolg eines Transfers auch maßgeblich durch die Reaktionen der Akteure des rezipierenden Unternehmens bestimmt, die sich in „Widerstand, Anpassung und Integration“ ausdrücken können (Barmeyer/Davoine 2007:268).

Das Aufdecken dieser Reaktionsmuster kann Unternehmen dazu verhelfen Barrieren, Herausforderungen und Widerstände frühzeitig zu erkennen und diesen in einem zweiten Schritt entgegenzuwirken. Die Analyse der Verständnis-, Interpretations- und Anwendungsebene der Transferrezeption wertefundierter Praktiken wurde in der Forschung bisher kaum beachtet und stellt das Hauptanliegen dieser Arbeit dar.

1.2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Unter dem Titel „Leadership 2020“ beschäftigt sich Daimler seit Januar 2016 mit der Entwicklung und Umsetzung eines konzernweiten Kulturwandels. Als eines der zentralen Interessengebiete gilt die partielle Umwandlung des Konzerns in eine „Schwarmorganisation“, die unter dem Einsatz unternehmensweit aufgestellter, agiler Teams eine innovative Umgebung im Unternehmen fördern soll.

Die geplante Arbeit möchte Herausforderungen, denen das multinationale Unternehmen mit dem internationalen Transfer der agilen Praktiken entgegensteht, herausarbeiten und vor dem Hintergrund theoretischer Fundamente interpretieren. Das Interesse des Forschungsvorhabens liegt auf dem Transfer vom deutschen Mutterunternehmen an das türkische Tochterunternehmen *Mercedes-Benz Turkey*, wobei der Fokus auf eine mikroperspektivische Beleuchtung der Transferrezeption gelegt wird.

Die empirische Forschungsarbeit verfolgt dabei folgende zentrale Fragestellung:

Inwieweit stellt der grenzüberschreitende Transfer wertefundierter Managementpraktiken eine Herausforderung für multinationale Unternehmen dar?

Aus dieser Leitfrage werden folgende Forschungsfragen abgeleitet:

1. *Wie wird das Konzept der „Agilität“ im Tochterunternehmen Mercedes-Benz Turkey aufgefasst und verstanden?*

Auf welche Ursachen können mögliche Verständnisschwierigkeiten zurückgeführt werden? (Verständnis)

2. *Vor welchen Herausforderungen stehen die Mitarbeiter mit der Umsetzung der agilen Praktiken im Tochterunternehmen? (Anwendung)*

3. *Wurden die transferierten Praktiken unverändert übernommen oder an den Kontext des türkischen Unternehmens angepasst? (Beachtung)*

Die empirische Untersuchung möchte dabei einen prozessorientierten Ansatz wählen, der sowohl die Informationsaufnahme und das Verständnis als auch die praktische Umsetzung der agilen Praktiken berücksichtigt und ihren bisherigen Erfolg bewertet.

Das durch die empirische Forschung generierte Wissen soll einen Beitrag zu den komplexen Herausforderungen, denen der internationale Transfer wertefundierter Praktiken innerhalb eines multinationalen Unternehmens unterliegt, leisten. Da der Prozess der Transferrezeption in der Theorie und Praxis bisher vergleichsweise wenig beachtet wurde, soll die Auseinandersetzung der Arbeit mit den gegenwärtigen Hindernissen des Transferprozesses auch als eine Handlungsgrundlage für eine erfolgreichere Implementierung der Praktiken im Unternehmen dienen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit, wie in Abbildung 1.1 illustriert, ergibt sich aus den genannten Fragestellungen und gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Für die theoretische Fundierung der Arbeit soll eine Darlegung der relevanten Erkenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen der Unternehmensforschung erfolgen.

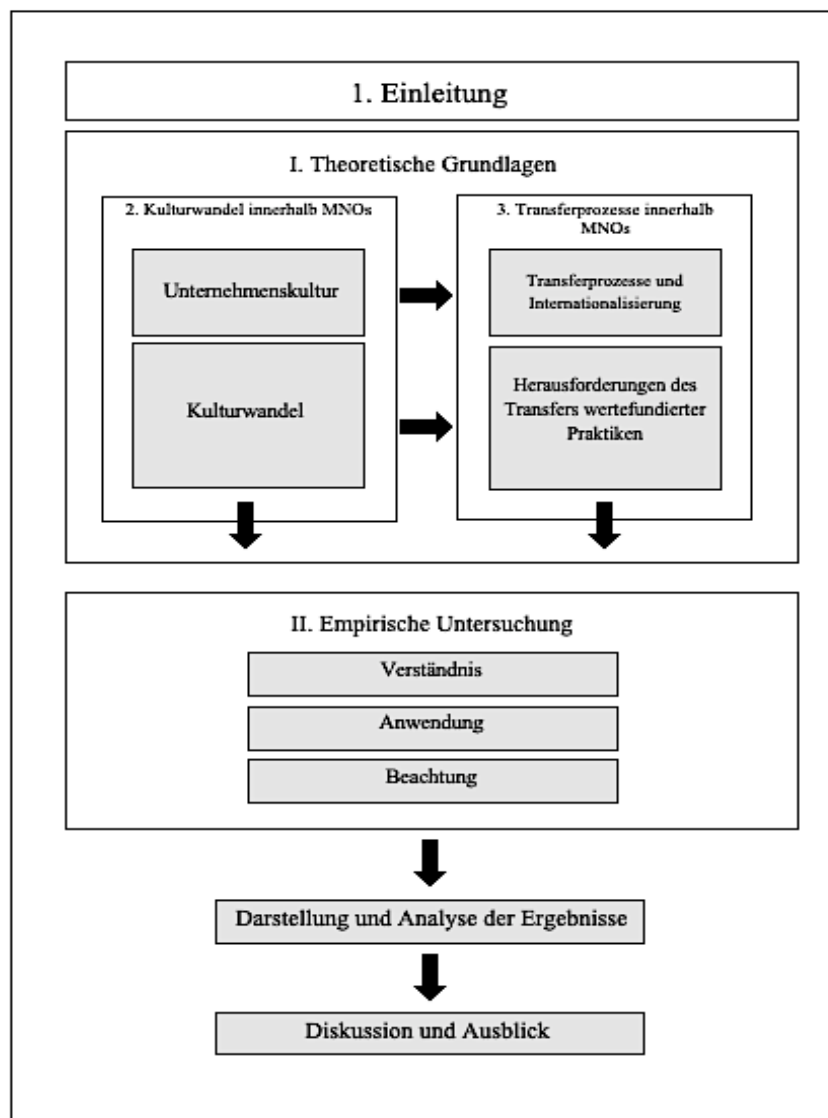


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Dafür wird in Kapitel 2 zunächst auf das Konzept der Unternehmenskultur und ihrer Funktion als managementrelevanter Faktor eingegangen. Weiterhin werden organisationale Kulturveränderungen zunächst inhaltlich definiert und als ein Teilgebiet

des Change-Managements beleuchtet. Kapitel 3 führt in das Forschungsfeld organisationaler Transferprozesse ein, indem insbesondere das Forschungsinteresse der Arbeit – die „wertefundierten Organisationspraktiken“ – als Transfergegenstand charakterisiert werden sollen. In einer problemzentrierten Perspektive werden die Herausforderungen wertefundierter Transferprozesse anhand vorheriger Forschungserkenntnisse herausgearbeitet.

Im empirischen Teil werden die praktisch gewonnen Erkenntnisse der Unternehmensfallstudie dargelegt und untersucht. Dazu wird zunächst die Methodik und darunter der zugrundeliegende Forschungsansatz, die Erhebungsmethode, die Probanden und Interviewführung sowie das Vorgehen beschrieben. Die Ergebnisse der Befragung werden schließlich in den Teilbereichen „Verständnis“, „Anwendung“ und „Beachtung“ dargelegt und im Anschluss analysiert. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und einem Ausblick ab.

I Theoretische Grundlagen

2 Kulturwandel in multinationalen Unternehmen

Im vorliegenden Kapitel soll zunächst der Begriff der Unternehmenskultur näher eingegrenzt werden, um die Basis der Arbeit legen zu können. Im Anschluss werden die Funktionen und die Bedeutung der Unternehmenskultur aus managementrelevanter Sicht dargelegt. Der zweite Teil des Kapitels beschäftigt sich mit dem Kulturwandel in multinationalen Unternehmen, der neben einer Einführung in die grundlegenden Begriffe und Konzepte der organisationalen Veränderung und dem Veränderungsmanagement auf die Besonderheiten einer agilen Kulturtransformation eingehen wird.

2.1 Unternehmenskultur – Eine Annäherung

Vor der Beschäftigung mit dem Begriff der Unternehmenskultur soll das allgemeine Kulturverständnis, das dieser Arbeit zugrunde liegt, kurz dargelegt werden. Die Komplexität des Phänomens an sich sowie die Vielfalt an Forschungsdisziplinen, die sich mit dem Konzept der Kultur beschäftigen, resultieren darin, dass keine allgemeingültige und disziplinübergreifende Definition des Terminus existiert (vgl. Jahoda 1984, Kluckhohn et al. 1952, Maletzke 1996). Daher sollte im wissenschaftlichen Umgang mit dem Konzept darauf geachtet werden, diesen in seiner Bedeutung und Verwendung einzugrenzen (Barmeyer 2010:13).

Eine im Bereich der kulturvergleichenden und interkulturellen Forschung häufig verwendete Definition von Kultur versteht diese als Wertesystem, das einen Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen ausübt (vgl. Inglehart et al. 1998, Porter 1991). Ein semiotischer Kulturbegriff wird von Geertz formuliert, der Kultur als „ineinandergreifende Systeme auslegbarer Zeichen“ (Geertz 1983:21) ansieht. Kluckhohn und Strodtbeck (1961) definieren Kultur als ein System der Problembewältigung, das sich in einer kulturellen Gruppe aus bewährten Verhaltens- und Reaktionsmustern entwickelt und verfestigt hat. Thomas (1993) schlägt eine anwendungsbezogene Definition von Kultur vor.

Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung (Thomas 1993:380).

Die dargelegten Kulturdefinitionen gelten dabei nicht als konträr, sondern als komplementär zueinander und sollen eine ganzheitlichere Theorie- und Analysegrundlage für die vorliegende Arbeit bilden (vgl. Barmeyer 2010).

Der Umgang mit dem Kulturkonzept in der wissenschaftlichen Theorie und Praxis ist bereits seit längerer Zeit der Kritik ausgesetzt, eine starke Vereinfachung und Verzerrung der Realität abzubilden. In der jüngeren Forschung wird daher zunehmend von dem Verständnis einer homogenen, hermetisch abgegrenzten Kultur abgesehen und vielmehr eine pluralistische Perspektive „multipler Kulturen“ gewählt (Sackmann et al. 1997). Der Ansatz möchte Kultur in ihren heterogenen Teileinheiten, ihrer inneren Dynamik und ihrer Komplexität erfassen.

Unternehmenskultur

Auch die Unternehmenskultur ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (vgl. Neubauer 2003, Sackmann 2004). Eine häufig verwendete Definition stammt von Schein (2009), der Unternehmenskultur als

a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein 2009:27).

bezeichnet. Kultur besteht damit aus gemeinsamen Werten, Normen und Überzeugungen, die sich im Laufe der Zeit in einem Unternehmen entwickelt haben (vgl. Bleicher 1991). Auch die Unternehmenskultur, definiert als ein Subsystem der Kultur, gilt in der jüngeren Forschung nicht mehr als homogenes und geschlossenes System.

an organization is not a simple, primitive society, as was the traditional field site of anthropological research; rather, it is a heterogeneous, pluralistic system whose members live within a larger, complex society (Sackmann et al. 1997:32).

Die Existenz bestehender Teileinheiten äußert sich beispielsweise in unterschiedlichen Bereichs-, Abteilungs- und Hierarchiekulturen in einem Unternehmen. Organisationen sind demnach als offene, heterogene Systeme zu verstehen, die in komplexe Umwelten und Dynamiken eingebettet sind (vgl. Parsons 1964). Damit kann jedes Mitglied eines Unternehmens sowohl als Kulturträger als auch als Kulturpräfer betrachtet werden.

Die Erfassbarkeit der Unternehmenskultur wird in der Literatur häufig im Zusammenhang mit dem 3-Ebenen-Modell von Schein (1984) diskutiert (Abbildung 2). Laut Schein manifestiert sich die Kultur in einem Unternehmen sowohl auf der expliziten als auch auf der impliziten Ebene.

Die oberste Ebene beschreibt die sichtbaren Artefakte, die sich in der Organisation als Symbole, Sprache und Erzeugnisse äußern können. Die zweite Ebene beinhaltet Normen, Werte und Standards, die sich in verbalen oder non-verbalen Verhaltensweisen manifestieren. Die unterste Ebene stellt die grundlegenden Überzeugungen einer Kultur dar. Diese sind laut Schein unsichtbar und werden von den Mitarbeitern nicht bewusst als solche wahrgenommen (Schein 1984).

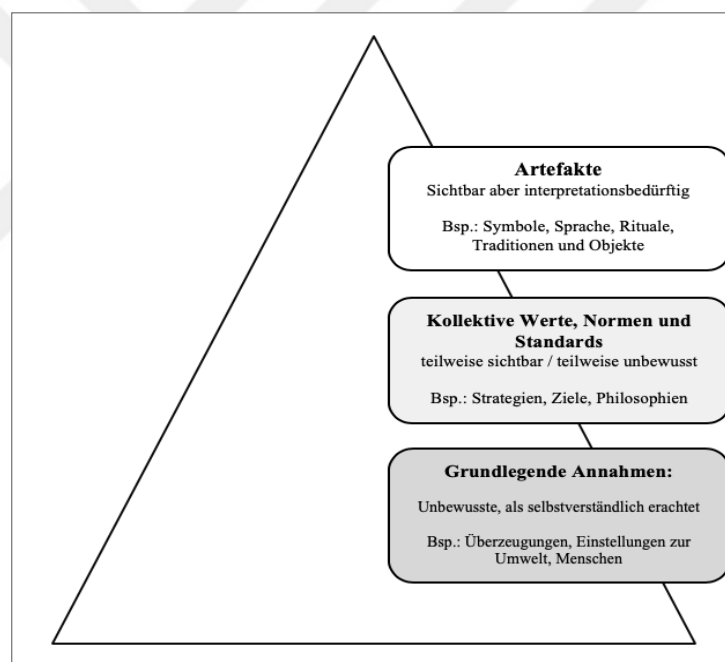


Abbildung 2: 3-Ebenen Modell nach Schein (1984)
Quelle: Eigene Darstellung

Dabei betont Osterloh (1988), dass nicht nur die implizite Ebene der grundlegenden Überzeugungen einen schwer zugänglichen Aspekt der Kultur darstellt, sondern auch die explizite Ebene der Artefakte einer Interpretation bedarf.

Äusserlich [sic!] sichtbare Merkmale wie Riten, Sprache, Kleidung etc. sind interpretationsbedürftig. Dieselben äusseren [sic!] Manifestationen können in

unterschiedlichen Kulturen durchaus verschiedene Bedeutungen haben. Die Interpretation dieser Manifestationen setzt daher eigentlich schon die Kenntnis der zugrunde liegenden Unternehmenskultur voraus (Osterloh 1988:140).

2.2 Unternehmenskultur als managementrelevanter Einflussfaktor

Es ist daher nicht überraschend, daß [sic!] es vor allem die im Konzept der Unternehmenskultur vermuteten positiven Wirkungen sind, die diesem Phänomen den Weg in die betriebswirtschaftliche Diskussion geebnet haben (Heinen 1987:146).

Mit dem Aufkommen der ersten interkulturellen Studien in den sechziger und siebziger Jahren vorigen Jahrhunderts entbrannte eine wissenschaftliche Diskussion unter den Forschern bezüglich der Bedeutung, die Kultur im Management von Unternehmen einnimmt (vgl. Hofstede 1993, Scholz 2000, Maurice/Sorge 2002).

Der Unternehmenskultur als „unsichtbare Einflussgröße des Menschensystems eines Unternehmens“ (Sackmann 2004:27) werden unterschiedliche Wirkungen und Funktionen zugeschrieben. Zu den zentralen Funktionen der Unternehmenskultur zählen insbesondere die Koordination und Steuerung der Betriebsorganisation (*Koordinationsfunktion*), die kollektive Verhaltens- und Handlungsorientierung der Unternehmensmitglieder an einem gemeinsamen Wertesystem (*Orientierungsfunktion*) und die Schaffung einer gemeinsamen Identität durch die Eingliederung des Individuums in das Unternehmen (*Integrationsfunktion*) (Schnyder 1989:79).

Bei gezielter Anwendung und Steuerung können sich diese Funktionen positiv auf die unternehmensinterne Kommunikation, Motivation und die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisationsmitglieder auswirken. Somit ist eine Steigerung der Produktivitätsleistung, der Wirtschaftlichkeit und der Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit die Erhöhung der Wertschöpfung der Unternehmung möglich (vgl. Barmeyer 2018, Sackmann 2004).

Die Existenz einer „starken“ Unternehmenskultur wird häufig als wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg angesehen (vgl. Bleicher 1991, Kotter/Haskett 1992, Schreyögg 1999). Diese wird als das Ausmaß, in dem die Unternehmensmitglieder

gemeinsame Werte, Normen und Annahmen teilen, verstanden (Kotter/Haskett 1992). Eine starke Unternehmenskultur äußert sich laut Schreyögg (1999) dabei durch drei Merkmale:

1. Die Klarheit der vermittelten Unternehmenskultur (*Prägnanz und Umfang*)
2. Die Anzahl der Mitarbeiter, von denen die Kultur geteilt wird (*Verbreitungsgrad*)
3. Die Tatsächliche Einhaltung und Orientierung der Mitarbeiter an der Kultur als selbstverständlicher Bestandteil der Handlungsregelung (*Verankerungstiefe*)

In der Literatur wird jedoch häufig betont, dass der Zusammenhang zwischen einer spezifischen Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg bisher noch nicht empirisch belegt werden konnte (Osterloh 1988, Scholz/Eisenbeis 2009). Nicht zuletzt liegt dies an der Schwierigkeit der Bestimmung der zugrundeliegenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.

Aussagen wie eine Wertekultur, die auf Vertrauen, Fairness und Loyalität basiert führt (automatisch) zum Unternehmenserfolg sind somit nicht zulässig. Die kausalanalytische Betrachtung hat hierzu gezeigt, dass es gerade nicht zwingend die Unternehmenskultur ist, die den Unternehmenserfolg generiert, sondern vielmehr der Unternehmenserfolg die Unternehmenskultur determiniert (Scholz/Eisenbeis 2009: 29).

Die Einbeziehung der Unternehmenskultur in die Betriebswirtschaftslehre und die Personalführung betrachtet diese als gestaltbare und beeinflussbare Variable in einem Unternehmen. In der Unternehmenskulturforschung wird in diesem Zusammenhang von einem *funktionalen* Paradigma gesprochen, das von der Unternehmenskultur als kritische und bestimmbare Variable ausgeht. Im Gegensatz dazu sieht der *interpretative* Ansatz die Unternehmenskultur als „root metaphor“. Dabei wird die Organisation als eigene Kultur betrachtet, die als explanative Variable für das Analysieren von Unternehmen als soziale Konstrukte verwendet wird. Sie gilt somit als Basis für das Handeln der Organisationsmitglieder und kann laut diesem Ansatz nicht als isolierte und beeinflussbare Variable betrachtet werden (vgl. Scholz 2007).

2.3 Kulturwandel in multinationalen Unternehmen

2.3.1 Grundlagen des Veränderungsmanagements (Change-Management)

Das Veränderungsmanagement, auch Change-Management genannt, umfasst „alle Maßnahmen, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen und Verhaltensweisen notwendig sind“ (Al-Ani 2001:14).

Die Gründe für einen organisationalen Veränderungsprozess können in einer Reihe von Ursachen begründet liegen. So kann er als Reaktion auf ökonomischen, sozialen oder technologischen Veränderungsdruck der externen oder internen Umwelt erfolgen. Zu Beispielen hierfür zählen die Marktvolatilität, sich verändernde Technologien, Handlungen der Konkurrenten oder sich wandelnde Erwartungen der Mitarbeiter und Kunden (vgl. Tanase 2015).

In diesem Zusammenhang wird auch zwischen einem *reaktiven* und *proaktiven* Change-Management unterschieden (Przeworski 2011:9). Eine reaktive Veränderung zielt auf die Bewältigung einer Krisensituation ab und zeichnet sich in der Regel durch einen radikalen und revolutionären Charakter aus. Ein proaktives Veränderungsmanagement stellt eine zukunftsgerichtete und geplante Strategie des Unternehmens dar und ist als inkrementell und evolutionär zu betrachten

In der Theorie und Praxis werden verschiedene Strategien, Ansätzen und Modelle des Change-Managements voneinander unterscheiden (vgl. Nippa et al. 1997, Reiß et al. 1997). Im Folgenden sollen zwei zentrale Modelle – das 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947) sowie das 8-Stufen-Modell nach Kotter (1996) skizziert werden.

3-Phasen-Modell nach Lewin

Das Modell der sozialen Veränderung gilt als eines der grundlegendsten Modelle des Change-Managements und dient der Darstellung von Veränderungsprozessen in Organisationen (Lewin 1947). Dabei werden charakteristische Phasen der Transformation dargelegt, die durch sogenannte begünstigende Kräfte („*driving forces*“) und entgegenwirkende Kräfte („*restraining forces*“) beeinflusst werden. Lewin (1947) geht davon aus, dass sich diese Kräfte vor der Initiierung eines Veränderungsprozesses in einem inneren Gleichgewicht befinden.

Die erste Phase des Modells wird als Auftauphase („*Unfreezing*“) bezeichnet und findet statt, wenn ein erhöhter Veränderungsdruck auf das Unternehmen einwirkt. Hier gilt es, die Bereitschaft und das Bedürfnis für einen Wandel zu schaffen, indem insbesondere durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen eine Mobilisation der Mitarbeiter erreicht werden soll.

In der Bewegungsphase („*Change*“) wird die eigentliche Implementierung der Veränderung durchgeführt. Es wird generell mit einem Effizienzverlust des Unternehmens in dieser Phase gerechnet, der auf den für Veränderungsprozesse typischen unternehmensinternen Widerstand zurückgeführt wird. Die entgegenwirkenden Kräfte sind in dieser Phase stärker als die begünstigenden.

Das Leistungsniveau muss laut Lewin in der dritten Phase („*Refreezing*“) wiederhergestellt werden. Entscheidend für diese Phase ist, dass die Mitarbeiter die erzielte Veränderung verinnerlichen und nicht in alte Strukturen verfallen (Lewin 1947).

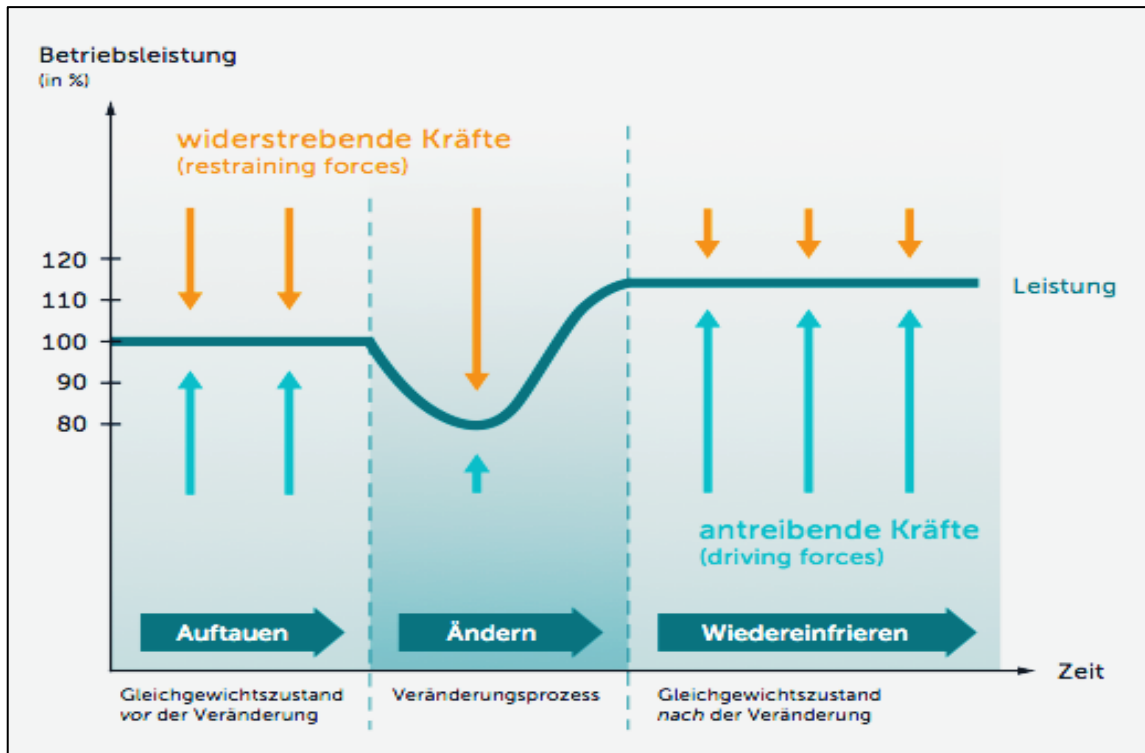


Abbildung 3: 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947)
 Quelle: capstanconsult.com

8-Stufen-Modell nach Kotter

Kotter (1996) schlägt in einer Weiterentwicklung des Lewinschen Modells einen Veränderungsablauf in acht aufeinanderfolgenden Stufen vor. Diese leitet er aus den „eight errors common to organizational change efforts“ (Kotter 1996:16) ab und nimmt eine mikroperspektivische Betrachtung der Veränderungsmaßnahme ein. Die Relevanz der Einhaltung aller Veränderungsschritte beschreibt Kotter wie folgt: „[A]lthough one normally operates in multiple phases at once, skipping even a single step or getting far ahead, without a solid base almost always creates problems“ (Kotter 1996:23).

Die acht Schritte werden von Kotter (1996) folgendermaßen definiert:

1. Schritt	Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Schritt	Führungscoalition aufbauen
3. Schritt	Vision und Strategie entwickeln
4. Schritt	Vision des Wandels kommunizieren
5. Schritt	Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen
6. Schritt	Schnelle Erfolge erzielen
7. Schritt	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten
8. Schritt	Neue Ansätze in der Kultur verankern

Abbildung 4: 8-Phasen-Modell nach Kotter (1996)

Das Modell nach Kotter (1996) stellt den Ausgangspunkt für zahlreiche Konzepte und Theorien der Organisationsentwicklung dar und findet auch in der wissenschaftlichen Literatur eine starke Verbreitung. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass dem Ansatz keine empirische Validierung zugrunde liegt (vgl. Alas/Sharifi 2002).

Als zentrale Herausforderung des Change-Managements gilt das Auftreten von Widerständen (vgl. Doppler/Lauterburg 1995, Reiß et al. 1997). Diese führen Reiß und Rosenstiel (1997) auf vier grundlegende Ursachen zurück, die sie als miteinander verbunden ansehen und wie folgt zusammenfassen (1997:7):

1. *Unkenntnis* (Nicht-Kennen) aufgrund von Informationsdefiziten
2. *Überforderung* (Nicht-Können) aufgrund von Qualifikationsdefiziten
3. *Schlechterstellung* (Nicht-Wollen) aufgrund von Motivationsdefiziten
4. *Ohnmacht* (Nicht-Dürfen) aufgrund von Organisationsdefiziten

Die genannten Ursachen für den Widerstand stehen in einer vielfachen Wechselwirkung zueinander und werden als hoch komplex angesehen (vgl. ebd.:201f.) Eine organisationale Veränderungssituation wird zudem häufig von einem höheren Arbeitspensum, einer Steigerung des internen Wettbewerbs sowie der Kritik und

Zweifel am gegenwärtigen Zustand des Unternehmens begleitet. Diese negativen Begleiterscheinungen lösen bei den Mitarbeitern meist Gefühle der Angst und Unsicherheit aus und erhöhen den Stress innerhalb der Organisation (Reiß et al. 1997:18).

Das schnelle und adäquate Reagieren auf unternehmensinterne Widerstände gilt daher als besonders wichtig für das Management, da sonst mit unvorhergesehenen Verzögerungen, hohen Kosten und Instabilität im Veränderungsprozess gerechnet werden muss (Doppler/Lauterburg 1995:293).

Weitere erschwerende Faktoren sind laut Reiß und Rosenstiel (1997) der Umfang der Veränderung und damit die Bereiche und Lokationen, die von ihm betroffen sind, dessen Radikalität und Handhabung sowie der zeitliche Verlauf einer Veränderungsmaßnahme, wobei eine Veränderungsmaßnahme, die über einen längeren Zeitraum verläuft, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit für unternehmensinternen Widerstand auf Seiten der Mitarbeiter verbunden ist (Reiß et al. 1997:18).

2.3.2 Herausforderungen des organisationalen Kulturwandels

Der Kulturwandel, als ein Teilbereich des Change-Managements ist

ein bewusster und gesteuerter Prozess mit dem Ziel, eine vorhandene, strategisch unzulängliche Unternehmenskultur so zu verändern, dass sie mit der von der Unternehmensleitung präferierten Unternehmensstrategie im Einklang steht und die Erreichung der Unternehmensziele nachhaltig gewährleistet (Przeworski 2011:8).

Dabei handelt es sich grundsätzlich um tiefgreifende Veränderungen, die alle Unternehmensbereiche gleichzeitig und mit gleicher Intensität betreffen (Reiß et al. 1997:9).

Ein gelenkter Wandel der Unternehmenskultur stellt einen komplexen, langwierigen und kostspieligen Prozess dar (Deal/Kennedy 1982:161). Die hohe Misserfolgsquote von Veränderungsmaßnahmen sehen Doppler und Lauterburg (1995) insbesondere in

den Unterschieden der bestehenden und angestrebten Unternehmenskultur begründet. Dabei hat „ein Veränderungsvorhaben umso geringere Aussicht auf Erfolg, je stärker es im Gegensatz zur Unternehmenskultur, die insgesamt vorherrscht, steht“ (Doppler/Lauterburg 1995:85).

Alvesson (2002) kritisiert, dass die relevante Literatur der eigentlichen Komplexität eines Kulturwandelprozesses nicht gerecht wird und diesen „trivialisert“ (2002:171). Insbesondere multinationale Unternehmen sollten die heterogene Zusammenstellung der Mitarbeiter beachten. Die Einnahme einer Makroperspektive auf den Change-Prozess ignoriert demnach die Existenz unterschiedlicher kultureller Gruppierungen, die unterschiedlich auf die Veränderungsmaßnahmen reagieren.

Laut Alvesson (2002) können die Auswirkungen von Change-Maßnahmen – insbesondere, wenn diese im Rahmen von umfangreichen, globalen Veränderungsprojekten stattfinden – daher nur bedingt eingeschätzt werden.

From the brief account, nothing is said about how people reacted – how they interpreted and responded to the changes – and if these led to anything other than behavioural compliance. (...) The sheer size and heterogeneity of the object of study makes it difficult to avoid trivializing organizational culture (Alvesson 2002:173).

Es sollte berücksichtigt werden, dass die Interpretation des Wandels größtenteils in spezifischen Kontexten vollzogen wird, zu denen das Management häufig keinen direkten Kontakt hat. Die unmittelbaren Reaktionen, Interpretationen und Antworten der Mitarbeiter auf die Change-Maßnahmen bleiben der Führungsebene demnach meist verborgen, was laut Alvesson (2002) eine Verzerrung des eigentlichen Veränderungserfolgs darstellen könnte. Auch in der Literatur wird eine „externe und mechanische“ (2002:172) Betrachtung des Phänomens vorgenommen und die Rezeption der einzelnen Akteure ausgeblendet. Ein Kulturwandel impliziert somit nicht nur die Verbreitung neuer Verhaltensweisen, sondern umfasst einen Wandel von grundlegenden Ideen, Werten und Bedeutungen größerer Personengruppen. Ein Kulturwandel in Organisationen ist laut Alvesson (2002) daher als eine „organische Bewegung“ (ebd.:173) zu verstehen, die nicht mit standardisierten Anleitungen, sondern

nur mit einem Tiefenverständnis der Vorgänge auf der Ebene der beteiligten Akteure erfolgreich gestaltet werden kann.

Rather than a formula for the good overall organizational culture and a set of rules for how to create it or modify it, it is more interesting to and practically valueable [sic!] for managers to use cultural ideas in everyday interactions. This calls for local adoption and the case-by-case evaluation rather than blanket assessment of what is good and less good in shaping local ideas and meanings (ebd.:173).

2.3.3 Agile Veränderungsprozesse

Agilität im organisationalen Kontext wird als die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen (Goldman et al. 1995). Die organisationstheoretischen Grundlagen des Konzeptes sind, wie häufig angenommen, nicht neu, sondern wurden laut Fischer (2016) bereits in den 1950er Jahren mit den Studien von Talcott Parsons gelegt. Seither unterliegen das Verständnis und das Anwendungsgebiet agiler Praktiken stetigen Erweiterungen, die Fischer (2016) in drei Phasen gliedert:

(1) *Agile Manufacturing* (1990er Jahre)

Fokus auf optimierte und schnelle Prozess- und Produktentwicklung durch multifunktionale Teams

(2) *Agile Softwareentwicklung* (2000er Jahre)

Einführung des „Agile Manifesto“ als Antwort der zunehmenden Komplexität; Einführung von agilen Methoden wie *Scrum* und *Extreme Programming*

(3) *Die agile Organisation* (2010er Jahre)

Übertragung der agilen Methoden und Strategien auf ganze Organisationen; Antwort auf die modernen Unternehmensanforderungen, insbesondere auf die Digitalisierung soll mit agilen Praktiken reagiert werden

Die stetigen semantischen Erweiterungen und weit gefassten Definitionen, haben dazu geführt, dass gegenwärtig „weder der Begriff noch dessen konkrete Anwendung annähernd fassbar“ sind (Krapf 2017:33). In der Unternehmenspraxis äußert sich dies meist durch eine unterschiedliche Auffassung und Annäherung an das Konzept der Agilität:

Spezialisten aus der IT-Branche sehen darin oft vor allem agile Arbeitsmethoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking, die durch iteratives Vorgehen Veränderungen rasch berücksichtigen können. Andere meinen mit Agilität vor allem die Fähigkeit der Mitarbeitenden, möglichst lern- und veränderungsfähig zu sein, und benennen dies nicht selten mit agilem Mindset. Und wiederum andere nehmen eine Systemperspektive ein, womit sie den Schwerpunkt auf die Agilität der Gesamtorganisation legen, die durch soziale Verdichtung erreicht werden soll, indem die innere Komplexität der äußeren angeglichen wird. Keine dieser Perspektiven ist falsch, aber keine ist wohl für sich allein ausreichend (ebd.:33)

Wichtig sei es daher, den Ansatz in seiner Ganzheitlichkeit zu fassen, um ihn so auf den jeweiligen Unternehmens- und Handlungskontext übertragen zu können. Die unterschiedlichen Anwendungsdimensionen der Agilität beziehen sich laut Krapf (2017) zum einen auf das Gesamtsystem (Organisation) und auf die Mitarbeitenden und zum anderen auf die Prozesse und Methoden durch die sie umgesetzt werden. Als verbindendes Element sieht Krapf (2017) die Kultur (siehe Abbildung 5). Durch sie sollen die genannten Anwendungsdimensionen, die „agilen Praktiken“, in der Organisation vereint werden (2017: 33).

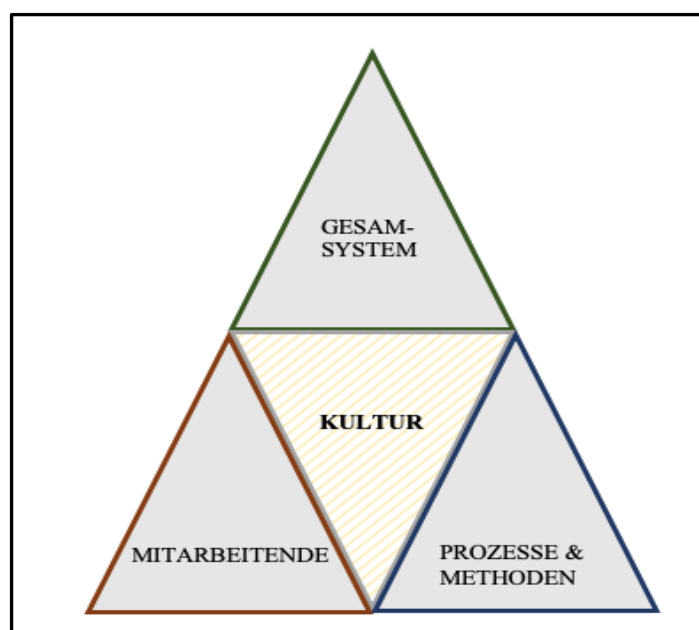


Abbildung 5: Gestaltungsdimensionen der Agilität nach Krapf (2017:33)

Agile Prozesse und Methoden gelten daher als stark wertebasiert und sind in ihrer Einführung meist mit einem umfangreichen Kulturwandel im jeweiligen Unternehmen verbunden. Während sich die agilen Praktiken in der Software-Entwicklungsbranche bereits bewährt haben, bleibt die Anwendung und damit das Potential der agilen Vorgehensweisen in Nicht-IT-Unternehmen weitgehend ungeklärt (Hörner/Schmitt 2018:169).

Die Unterschiede zwischen dem klassischen und dem agilen Projektmanagement stellt Preußig (2015:41) folgendermaßen dar:

Klassisch	Agil
Anforderungen sind klar definiert	Unscharfe Definition der Anforderungen
Änderungen von Anforderungen während Projektverlauf schwierig	Änderungen an Anforderungen werden während dem Projekt vorgenommen
Beschreibung der Anforderungen aus technischer Sicht (Features)	Beschreibung der Anforderungen aus Kundensicht (Anwendungsfälle)
Sequentieller Entwicklungsprozess	Iterativer Ablauf der Entwicklung
Starrer Projektmanagementprozess	Fortlaufende Prozessverbesserung
Kunde sieht das Endergebnis	Kunde bewertet Zwischenergebnisse

Im Gegensatz zu klassischen Projektmanagementmethoden soll ein agiler Ablauf das flexiblere Reagieren auf Veränderungen ermöglichen. Als Basis für eine effektive agile Arbeitsweise gelten die agilen Werte und Prinzipien.

Agile Werte und Prinzipien

Das „*agile Manifesto*“ (Martin et al. 2001) stellt die agilen Werte und Grundsätze dar und wurde im Jahr 2001 in den USA durch siebzehn Softwareentwickler und Methodenforscher festgelegt. Diese gelten als Basis für die Methoden und Vorgehensweisen der agilen Produktentwicklung und wurden wie folgt formuliert:

1. Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
2. Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
4. Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Daraus werden weiterhin 12 zentrale Prinzipien (Martin et al. 2001) formuliert:

1. Kundenzentriertheit
2. Offen für Wandel
3. Regelmäßige Produktlieferung
4. Enge Kollaboration
5. Motiviertes Team
6. Persönliche Kommunikation
7. Funktionierende Software als wichtigstes Fortschrittsmaß
8. Konstante Arbeitsgeschwindigkeit
9. Gutes Design
10. Einfachheit
11. Selbstorganisation
12. Reflektion (Feedback)

Basierend auf dem Agilen Manifest und den agilen Prinzipien, wurde zeitgleich die Methode „Scrum“ eingeführt; diese gilt heute als eine der geläufigsten des agilen Projektmanagements. Im Folgenden sollen die wesentlichen Merkmale des Ansatzes sollen kurz veranschaulicht werden.

Scrum

Scrum zielt auf eine konstante Produktivitäts- und Qualitätssteigerung ab, die durch einen iterativen und inkrementellen Vorgang und durch stetige Kommunikation der Teammitglieder erreicht werden soll. Dabei werden spezifische Werte wie Respekt, Offenheit, Fokus, Mut, Engagement sowie Prinzipien wie Selbstorganisation, Kollaboration und funktionsübergreifendes Arbeiten als Ausgangspunkt der

Zusammenarbeit angesehen (Gloger et al. 2013:1). Den Rahmen der Methode bilden sogenannte Rollen, Artefakte und Ereignisse (Koch 2005:257ff.). Die Rollen und jeweiligen Verantwortlichkeiten werden wie folgt festgelegt:

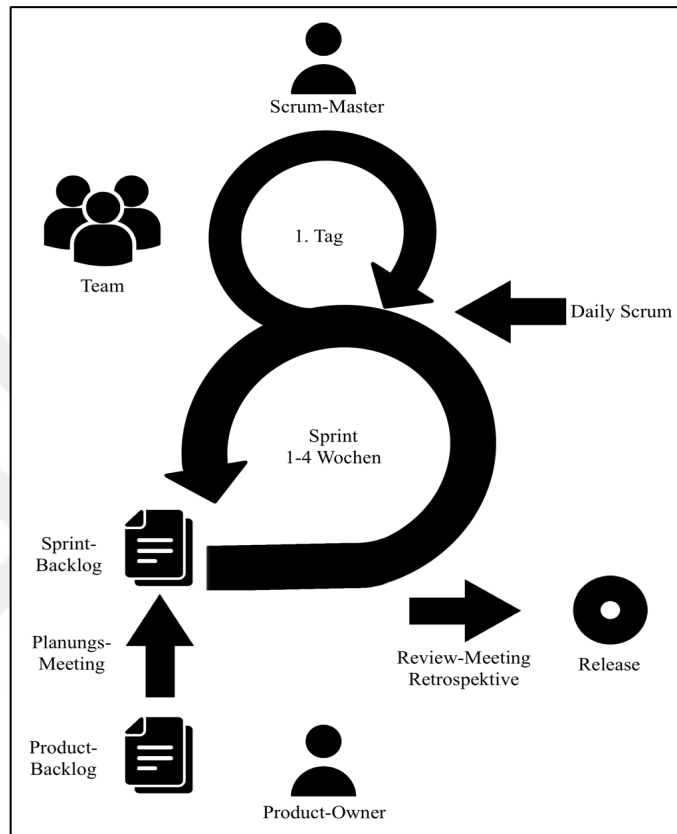


Abbildung 6: Scrum Prozess Überblick
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiegand (2015)

- *Product Owner*
Verantwortlich für die Erfüllung der Produktvision sowie das Budget und den Zeitplan
- *Scrum Master*
Vermittler und Unterstützer (*Facilitator*); Zuständig für den Projektverlauf und die Zusammenarbeit im Team; laterales Führen des Teams ohne eine Weisungsbefugnis zu haben

- *Entwicklerteam*

Erhalten Entscheidungsbefugnisse zur Erreichung der gesetzten Ziele; über das Arbeitspensum, die Vorgehensweisen und die Organisation im Team wird selbstständig entschieden

Neben den Rollen werden sogenannte „Artefakte“ als Überbegriff für das *Product Backlog*, *Sprint Backlog* und das *Inkrement* verwendet. Dabei umfasst das *Product Backlog* eine Beschreibung des fertigen Produktes; das *Sprint Backlog*, die Teilaufgaben, die zur Erreichung der Produktvision benötigt werden; und das *Inkrement*, das potentiell nutzbares Produkt, das aus allen *Sprints* hervorgeht.

Die „Ereignisse“ umfassen insbesondere die *Sprints*- die definierten Zeiträume in denen das Team am Produkt arbeitet. Unter einem *Daily Sprint* wird ein tägliches 15-minütiges Meeting verstanden, bei dem sich das Scrum Team vor der täglichen Arbeit trifft und abspricht. Die *Sprint Retrospektiven* finden in größeren Abständen statt und dienen dem Zusammentreffen des Teams zur Fortschrittskontrolle und Validation der bisherigen Arbeit. Eine auf offenem Feedback basierende Retrospektive aller Parteien gilt dabei als besonders wichtig. Das Treffen wird von einem neutralen Moderator, einem sogenannten *Facilitator*, geleitet (Fischer 2016).

3 Transferprozesse und Unternehmensinternationalisierung

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit dem grenzüberschreitenden Transfer organisationaler Praktiken. Um den Schwerpunkt der Arbeit zu fokussieren werden dabei als Transfergegenstand insbesondere die „wertefundierten Praktiken“ theoretisch beleuchtet. Dafür beginnt das Kapitel mit einer Charakterisierung der wertefundierten Praktiken als Transfergegenstand. Es folgt eine problemzentrierte Perspektive auf den internationalen Transferprozess, indem zunächst auf die Kontextgebundenheit von Managementpraktiken und auf die determinierenden Faktoren des Transfererfolges eingegangen wird. Der letzte Teil behandelt den Transfer vor dem Hintergrund unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien.

3.1 Charakterisierung „wertefundierter Praktiken“ als Transfergegenstand

Der grenzüberschreitende Transfer von Managementpraktiken und -instrumenten innerhalb multinationaler Unternehmen gilt als ein zentrales Forschungsfeld in der Internationalen Unternehmensforschung (vgl. u.a. Kostova 1999, Jaeger 1983, Bartlett/Ghoshal 1998)

Dabei können Praktiken im Allgemeinen als „typisiertes, routinisiertes und sozial verstehbares Bündel von Aktivitäten“ verstanden werden, die in soziale Bedeutungs- und Sinnstrukturen eingebettet sind und daher „implizites, methodisches und interpretatives Wissen“ voraussetzen (Reckwitz 2003:289). Im organisationalen Kontext können Praktiken als

particular ways of conducting organizational functions that have evolved over time under the influence of an organization's history, people, interests, and actions and that have become institutionalized in the organization. Practices reflect shared knowledge and competence of the organization; they tend to be accepted and approved by the organization's employees and to be viewed as the taken-for-granted way of doing certain tasks (Kostova 1999:309)

verstanden werden. Es wird somit versucht, organisationales Wissen und Verhalten, das in einem bestimmten Kontext entwickelt wurde, in einem anderen Kontext zu rekreieren.

Der Transfer von Praktiken innerhalb multinationaler Unternehmen soll der Standardisierung und Angleichung relevanter Prozesse und Strukturen dienen und die Kooperation und Interaktion der Unternehmen erleichtern (vgl. Rosenzweig/Nohria 1994). Neben der Komplexitätsreduktion gelten sie auch als ein wichtiges Instrument zur Erreichung von Synergie, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit, indem wertvolle Ressourcen oder Kompetenzen verteilt und repliziert werden (vgl. Kostova 1999, Zaheer 1995, Szulanski 1996). Somit gelten Transferprozesse als wichtiges Instrument der Koordination, Steuerung und Kontrolle und tragen zu mehr Kohärenz und Transparenz in Unternehmen bei (Barmeyer 2018:123).

Dabei kann zwischen unterschiedlichen Arten des Transfers unterschieden werden, die sich in ihrer Komplexität unterscheiden und den Schwierigkeitsgrad der Übertragung daher maßgeblich mitbestimmen. Besonders relevant erscheint an dieser Stelle die Unterscheidung zwischen explizitem („*explicit*“) und implizitem („*tacit*“) Wissen (Nonaka/Takeuchi 1995).

Während das explizite Wissen formulierbar und leichter reproduzierbar ist, hat das implizite Wissen einen kontext- und personengebundenen Charakter und ist damit weitaus schwieriger zu artikulieren und transferieren (vgl. Polanyi 1985). Organisationspraktiken, die größtenteils auf explizitem Wissen basieren – so beispielsweise produkt- und technologie-basierte Prozesse – sind weitaus leichter zu übertragen als solche, die an individuelle Kontexte, Werte und Symbole gebunden sind (vgl. Kostova 1999). In diesem Zusammenhang wird in der Transferliteratur auch zwischen „*people-embodied*“ und „*product-embodied*“ (Kedia/Bhagat 1988) beziehungsweise zwischen „*soft*“ und „*hard*“ (Winter 1990) unterschieden.

Die Herausforderungen, die ein wertebasierter („*value-infused*“) Transfer von Praktiken impliziert, legt Blazejweski (2005) folgendermaßen dar:

Value-infused practices relate to issues of identity, culture, language, rituals and customs which have over time evolved within the local cultural system and which are continuously reconfirmed by the local social environment (Blazejweski 2005:66).

Der Transfer wertebasierter Praktiken bedeutet demnach nicht nur die Übertragung von Wissen und Verhaltensregeln, sondern zudem die Änderung von Bedeutungs-, Symbol- und Interpretationssystemen sowie von individuellen Werten der Betroffenen. Sie sind damit stark personengebunden und haben einen impliziten Charakter.

So weist Kostova (1999) zudem darauf hin, dass nicht nur die Übertragung, sondern auch die Internalisierung der Praktiken auf der Seite der Rezipienten beachtet werden muss, um von einem erfolgreichen Transferprozess sprechen zu können. Dafür unterscheidet sie zwischen einer „formalen Implementierung“ und einer „Internalisierung“ der transferierten Praktiken und sieht diese dabei als aufeinanderfolgende Stufen der Transferrezeption (Kostova 1999:311). Erst, wenn

sowohl die Implementierung als auch die Internalisierung der Praktiken seitens der Mitarbeiter im Tochterunternehmen vollzogen wird, werden diese im neuen Kontext als nützlich empfunden und ihnen eine symbolische Bedeutung zugeschrieben. Es kommt damit zu einer erfolgreichen „Institutionalisierung“ (Kostova 1999:329) des Transfergegenstandes. Wenn dies nicht der Fall ist könnte eine „zeremoniale“ (Kostova 1999) oder „symbolische“ (Bromley/Powell 2012) Implementierung – also die oberflächliche, vermeintliche Implementierung der Praktiken – eine mögliche Folge sein.

3.2 Herausforderungen des grenzüberschreitenden Transfers von Managementpraktiken

3.2.1 Kontextgebundenheit von Managementpraktiken

Die Gebundenheit von Managementmethoden und -praktiken an kontextuelle Bedingungen wie Institutionen, Traditionen und kulturelle und sprachliche Umwelten blieb in der Forschung lange unbeachtet (vgl. D'Iribarne 2009, Maurice/Sorge 2000). Die Frage nach dem Einfluss und der Bedeutung, den die Kultur auf das Management ausübt, äußert sich in der Wissenschaft insbesondere durch die „*Culture-bound*“- und „*Culture-Free*“- Ansätze (vgl. Keller 1989:237f.). Letztere betrachten Managementpraktiken als kulturinvariant und damit als universell gleichermaßen anwendbar. Im Gegensatz dazu nehmen die Vertreter der „*Culture-bound*“ Perspektive die Haltung ein, dass diese kulturgebunden und nicht ohne Weiteres in unterschiedlichen kulturellen Kontext übertragen werden kann. In teilweise sehr umfangreichen Kulturvergleichsstudien konnte die jüngere Forschung wichtige Ergebnisse aufzeigen, die die Kontextgebundenheit von Managementmethoden stützen. So wurden länderspezifische Unterschiede zu unterschiedlichsten Organisationspraktiken gefunden, die sich unter anderem im Verhandlungsstil (Graham 1985), dem Führungsstil, der Macht- und Autoritätsverteilung (Hofstede 1993), den Unterschieden in Human Resource Management Praktiken (Adler/Ghadar 1990) sowie in den Arbeitsbeziehungen und Managementstilen (D'Iribarne 2001) äußern.

Die kontextuelle Einbettung von Organisationspraktiken fasst Barmeyer (2012) folgendermaßen zusammen:

[Sie sind] in bestimmten institutionalistisch-kulturell geprägten Kontexten entstanden, zu einer bestimmten Zeit und in einem bestimmten Raum aufgrund bestimmter Herausforderungen oder Problemstellungen. Sie sind erdacht, konzipiert und entwickelt von Menschen, deren Denken und Handeln auf bestimmten Grundannahmen und Werten basiert, und diese Praktiken wurden in bestimmten Organisationen erprobt und integriert (Barmeyer 2012:106).

In diesem Zusammenhang möchte das Konzept der „Kontextualisierung“ den organisationalen Rahmen in ihrem sinn- und bedeutungstiftenden Charakter für ihre Akteure fassen und sie als Grundlage für deren Interpretations- und Handlungsmuster verstehen (Barmeyer 2018:92). Neben den kulturellen, soziokulturellen und sprachlichen Einflussfaktoren, können organisationale und institutionelle, strukturelle und das Verhalten und die Einstellung einzelner Akteure zur Formierung von kollektivem Kontextwissen beitragen (Barmeyer 2018:261).

3.2.2 Institutionelle und kulturelle Perspektiven auf den Transfererfolg

Die Forschungsliteratur nähert sich dem Phänomen des organisationalen Transfers sowie ihren determinierenden Faktoren hauptsächlich anhand zweier Perspektiven. Die wichtigsten Ansätze und Modelle sollen im nächsten Abschnitt zusammenfassend dargelegt werden.

Institutionelle Perspektive

Bei der Untersuchung des Transfererfolges und ihren determinierenden Faktoren wird in der jüngeren Forschung zunehmend auf einen institutionellen Ansatz zurückgegriffen (vgl. u.a. Kostova 1999, Tempel et al. 2005, Wächter et al. 2005). Dabei wird davon ausgegangen, dass Organisationspraktiken in ihrer Entstehung, Entwicklung und Anwendung in bestimmte institutionelle Umwelten eingebettet sind und von diesen beeinflusst werden. Diese gelten von Land zu Land unterschiedlich. Den Erfolg eines Transfers, der zwischen einem Stammhaus und deren ausländischer Unternehmenseinheit vollzogen wird, wird demnach bestimmt durch den Vergleich der institutionellen Kontexte beider Unternehmen (Whitely 1999, Fortwengel 2017,

Kostova 1999).

Zur Prognose des Transfererfolges findet das mehrstufige Analysemodell von Kostova (1999) in der wissenschaftlichen Literatur weite Verbreitung. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass ein grenzüberschreitender Transfer nicht in einem „sozialen Vakuum“ (ebd.:312) geschieht, sondern sowohl in soziale, als auch in organisationale und relationale Kontexte eingebunden ist (siehe Abbildung 7).

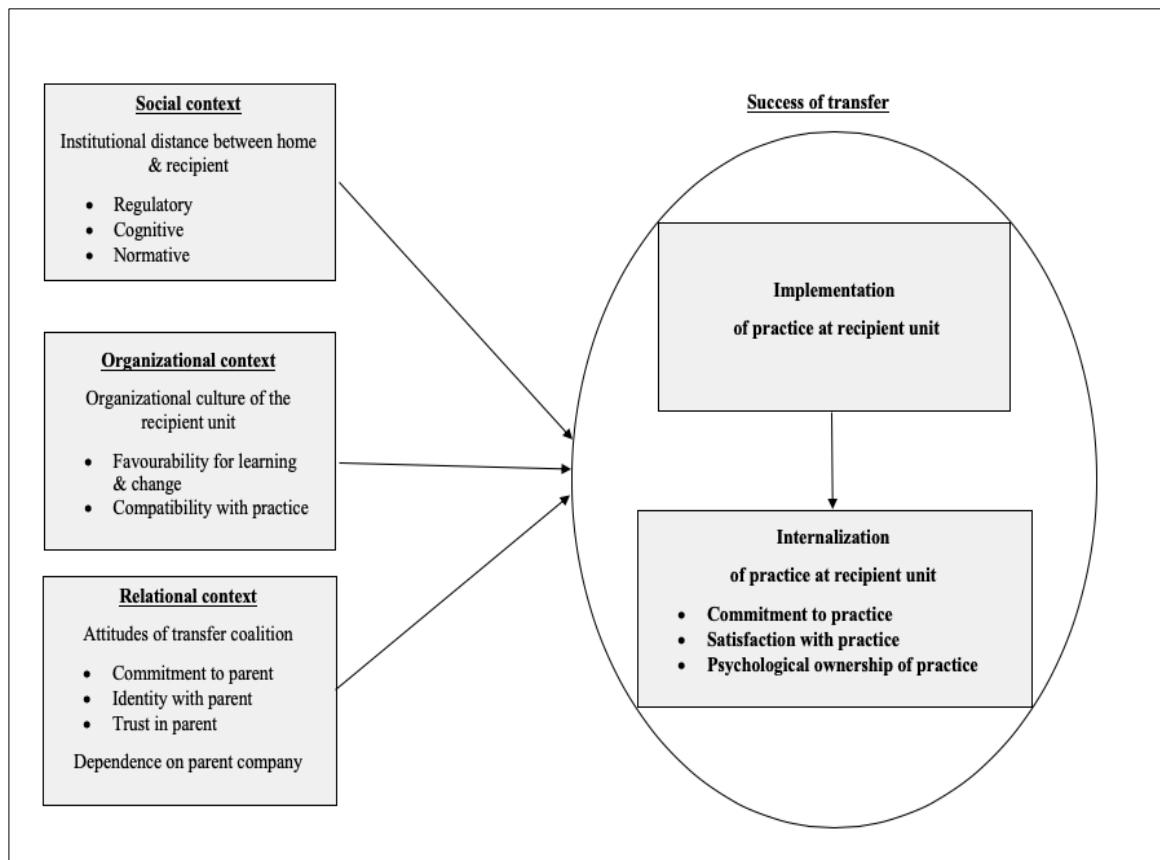


Abbildung 7: Transfer-Modell nach Kostova (1999:311)

Für die Bestimmung der Einflussfaktoren auf der Landesebene (*sozialer Kontext*), schlägt Kostova die institutionelle Distanz der betroffenen Unternehmen vor. Das sogenannte *Country institutional profile* wird als Analysevariable vorgeschlagen und beinhaltet regulative, kognitive und normative Elemente, denen jedes Land in unterschiedlicher Weise unterliegt (ebd.:314). Mit dieser Annäherung distanziert sie sich von vorherigen Forschungsarbeiten, die überwiegend das Konzept der

Nationalkultur als quantifizierbare Variable für die Bestimmung und Einschätzung des Transfererfolges nutzen (vgl. Hofstede 1993, Kogut/Singh 1988).

Zudem wird der *organisationale Kontext* als begünstigend oder erschwerend für einen Transfer angesehen (Kostova 1999:316f.). Dabei werden die Organisationskultur des rezipierenden Unternehmens und ihre Kompatibilität mit den Prinzipien der transferierten Praktiken sowie die generelle Offenheit der Organisationskultur für Lern- und Veränderungsprozesse als Analysegrundlage verwendet.

Als dritten Einflussfaktor nennt Kostova (1999) den relationalen Kontext auf der Ebene der Akteure im Tochterunternehmen. Dieser soll insbesondere durch die Beziehungen und Einstellungen der Personen, die zuständig für den Transfer sind (*Transferkoalition*), gegenüber dem Mutterunternehmen bestimmt sein. Die Identifizierung mit dem Unternehmen, der Einsatz und das Vertrauen der Akteure spielen laut Kostova (1999:313) dabei eine entscheidende Rolle.

Kulturelle Perspektive

Die kulturelle Perspektive untersucht einen internationalen Transfer zwischen Mutter- und Tochterunternehmen anhand der ihnen zugrunde liegenden kulturellen Systeme. Dabei wird in der Forschung eine Unterscheidung zwischen dem *etischen* (auch: kulturspezifischen) und dem *emischen* (auch: kulturallgemeinen) Ansatz vorgenommen. Die komparative Kulturbetrachtung (*etisch*) verwendet absolute Instrumente zur Messung der Kulturunterschiede, die als universal, beziehungsweise kulturübergreifend angesehen werden. Dies geschieht beispielsweise auf der Grundlage sogenannter Kulturdimensionen (Hofstede 2001, Trompenaars/Hampden-Turner 1997), die als abstrakte, konzeptionelle Kategorien zur Darstellung und zum Vergleich von Kultur- und Wertesystemen dienen. In der kultur- und ländervergleichenden Transferforschung findet dieser Ansatz eine weitaus häufigere Verwendung als die *emische* Herangehensweise.

Bei der *emischen* Perspektive handelt es sich um eine systeminterne Betrachtung von Kultur. Dabei sollen spezifische Verhaltensmuster innerhalb einer kulturellen Gruppierung durch eine Tiefenanalyse aufgedeckt werden. D'Iribarne (2001) weist auf

die Notwendigkeit eines Perspektivenwechsels in der Kulturforschung hin: „Eine Nationalkultur lässt sich nicht auf eine Reihe unabhängiger Dimensionen reduzieren. Sie bildet ein Gefüge von Eigenschaften, das eine gewisse Kohärenz aufweist“ (D’Iribarne 2001:266).

Unabhängig der zugrundeliegenden Sichtweise gehen beide Ansätze von der Kontextgebundenheit von Managementpraktiken und damit von der Notwendigkeit einer Anpassung in einem neuen Kontext aus.

3.2.3 Herausforderungen der Transferrezeption – Ein Forschungsüberblick

Im Rahmen grenzüberschreitender Transferprozesse können laut Lüsebrink (2012) drei Phasen des Transfers unterschieden werden. Diese sind zum einen der anfängliche *Selektionsprozess*, bei dem der Transfergegenstand im Ausgangskontext definiert wird, der *Vermittlungsprozess* oder die Übertragung und zuletzt der *Rezeptionsprozess* im Anwendungskontext. Die Phase der Rezeption bezeichnet die „Integration und dynamische Aneignung transferierter Diskurse, Objekte und Praktiken in die Zielkultur“ (Barmeyer 2018:256).

Da der Transfererfolg, neben den Einflüssen auf der organisationalen und institutionellen Ebene auch immer durch die einzelnen Akteure im rezipierenden Unternehmen beeinflusst wird, gilt die mikroperspektivische Betrachtung als besonders wichtig (Blazejewski 2005). In der gegenwärtigen Forschung wird dem Rezeptionsprozess von Organisationspraktiken jedoch vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit gewidmet.

The process of transfer as such, including the perception, interpretation, adaptation and finally the adoption of organizational practices by the members of an international, culturally diverse recipient unit largely remains a black box (Blazejewski 2005:2).

Die komplexe, multidimensionale Umwelt eines internationalen Unternehmens erfordert laut Blazejewski die systematische, mikroperspektivische Analyse der Reaktionen der betroffenen Akteure im Unternehmen. Das Desinteresse, das dem Thema in der Literatur entgegengebracht wird, führe laut Golsorkhi zu einer

„Entkörperlichung“ der organisationalen Transferforschung (Golsorkhi 2004, zitiert nach Blazejewski 2005:2).

Die Bedeutung der Akteure liegt nicht zuletzt darin begründet, dass diese den Transferprozess - aktiv oder passiv - ablehnen und dessen Implementierung verhindern können. Vor diesem Hintergrund unterscheiden Barmeyer und Davoine (2006) drei Reaktionsmuster auf einen Transfer:

1. *Widerstand*: Mitarbeiter lehnen die transferierten Praktiken ab und implementieren diese nicht im rezipierenden Unternehmen.
2. *Anpassung*: Die transferierten Methoden werden nach einer inhaltlichen und sprachlichen Adaption an den neuen Kontext übernommen und integriert.
3. *Integration*: Die Übernahme und Integration der transferierten Methoden geschehen ohne Anpassung und Infragestellung.

Bei den drei Möglichkeiten handelt es sich um „idealtypische“ Reaktionsmuster, die nicht statisch zu sehen sind, sondern Entwicklungsstadien darstellen (Barmeyer/Davoine 2006).

Der Widerstand kann dabei *unfreiwillig* und durch den gezielten Eingriff und Druckmechanismen des Managements geschehen oder sich *freiwillig*, durch ein zunehmendes Verständnis und der Sinngebung durch die Beteiligten, entwickeln (Barmeyer 2018:257).

Interessen- und Machtstrukturen

Auch Blazejewski (2005) betont, dass Akteure sich einem Transferprozess widersetzen, ihn beeinflussen oder befürworten können, ohne dabei vollständig von organisationalen, institutionellen und kulturellen Umwelten beeinflusst zu werden.

They [the actors] are not only determined by norms, conventions, culture, and other repertoires of action but also can make choices, depending on the configuration of the local systems in which they find themselves, their aim being to satisfy their own interests and strategies (Blazejewski 2005:3).

Das hohe Konfliktpotential, dem ein internationaler Transferprozess laut Blazejewski (2005) unterliegt, kann somit auch auf unterschiedliche Interessen und individuelle Vorstellungen und Werte der lokalen Akteure zurückgeführt werden. Stimmen diese nicht mit den Bedingungen der transferierten Praktiken überein können sie bewusst abgelehnt werden. In ihrer Studie nimmt Blazejewski (2005) eine mikroperspektivische Sichtweise ein, indem sie den Transfer wertefundierter Organisationspraktiken von einer deutschen an eine japanische Tochtergesellschaft anhand der Reaktion des rezipierenden Unternehmens untersucht.

Die Inkompatibilität zwischen den Praktiken und den lokalen Interessen, Verhaltensroutinen und internalisierten Normen der Mitarbeiter führten dazu, dass in der Untersuchung laut Blazejewski (2005) vier von fünf Praktiken als konfliktbehaftet galten und nur eines der Praktiken in seiner ursprünglichen Weise in das japanische Tochterunternehmen übertragen werden konnten.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse formuliert Blazejewski (2005) vier mögliche Reaktionen und Handlungsstrategien der Rezipienten im Umgang mit dem Transfer: Der konfliktfreie Transfer, das Nicht-berücksichtigen (Ignorieren), der versteckte Konflikt und der offene, konfrontative Konflikt.

Der Transfer wertefundierter Praktiken gilt laut Blazejewski (2005) daher häufig als konfliktbeladen und ist in seinem Erfolg stark von den Reaktionen der Akteure im rezipierenden Unternehmen abhängig.

When actors chose to ignore the parent company demands in order to avoid the eruption of conflicts and to safeguard their local culturally embedded patterns of behavior, this strategy of conflict handling results in non implementation of the global practice concerned (ebd.:5).

Dabei werden diese Konflikte meist nicht nach außen getragen, sondern innerhalb des lokalen Systems ausgehandelt. Die Gefahr für multinationale Unternehmen besteht darin, dass die transferierten Praktiken meist oberflächlich implementiert werden. Diese „zeremoniale Implementierung“ hat sind meist Verbunden mit negativen Folgen wie hohen Kosten, der Beeinträchtigung interner Beziehungen, einen Motivationsverlust sowie die Qualität der modifizierten „Lösung“ (Blazejewski 2005:12).

Eine Mikroperspektive der Transferrezeption nahmen auch Barmeyer und Davoine (2007) in ihrer Fallstudie zum internationalen Transfer unternehmenskultureller Instrumente zwischen Nordamerika und Europa ein. Das Augenmerk richtete sich dabei auf die Analyse der Rezeptionsprozesse in den deutschen und französischen Tochterunternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere vermeintlich „universelle“ Unternehmenswerte nicht ohne weiteres übertragen werden können, da diese in einem bestimmten Kontext entwickelt, erprobt und integriert wurden (Barmeyer/Davoine 2007:281). Die Übertragung dieser Werte wirkte, insbesondere auf die Mitarbeiter des französischen Unternehmens, nicht der lokalen Kultur entsprechend und wurden daher nicht ohne weiteres akzeptiert und implementiert. Die Ursachen können laut Barmeyer und Davoine (2007) insbesondere auf die kontextuelle Einbettung der Werte zurückgeführt werden, die in der Untersuchung auf den rechtlichen, historischen sowie sozialen Faktoren des Ursprungskontextes zurückzuführen sind. Als weiterer Erklärungsansatz gelten die Landeskulturen der beteiligten Länder, die von den Autoren analysiert und miteinander verglichen werden.

Bedeutungssysteme

Im Kontext grenzüberschreitender Transferprozesse verweist Brannen (2004) auf den Aspekt der Sprache und damit auf subjektive Wahrnehmungs-, Interpretations- und

Sinnstiftungsmuster. In Anlehnung an die Semiotik betont sie, dass sprachliche Zeichen in ihrem semantischen Bedeutungsgehalt meist in historische, politische oder kulturelle Kontexte eingebettet sind. Das jeweilige Zeichen- bzw. Bedeutungssystem einer Gesellschaft gilt daher als Grundlage für die spezifischen Muster der Sinngebung.

Die Übertragung von organisationalen Praktiken in andere kulturelle Kontexte unterliegt daher meist der Gefahr semantischer Bedeutungsveränderungen und -verzerrungen, wie Brannen (2004) anmerkt: „In other words, it is not just the mechanics of articulation that are problematic; it is that sensemaking occurs in context, and when context is not shared, meanings often shift in transfer (Brannen 2004:604)

Der Prozess, bei dem einem Transfergegenstand in einem neuen Kontext eine neue Sinn- und Bedeutungszuschreibung zukommt, bezeichnet Brannen (2004) als „Rekontextualisierung“:

Recontextualization is a notion derived from anthropology that tackles the semantic dimension of internationalization by examining how meanings shift and change in differing cultural contexts. As the term suggests, recontextualization focuses on the context that gives meaning to language, objects, and systems (ebd.:604).

Der Prozess der Bedeutungszuschreibung (*Rekontextualisierung*) kann laut Brannen (2004) sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Transferprozess haben. Entscheidend ist dabei, auf welche Weise die Konzepte und Praktiken im rezipierenden Unternehmen verstanden, interpretiert und konnotiert werden. Im Falle einer positiven Rekontextualisierung sollte dies bewusst vom Management genutzt werden, um so Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Eine negative Rekontextualisierung im neuen Kontext sollte wahrgenommen und als „opportunities for organizational learning and strategic realignment“ (Brannen 2004:613) aufgefasst werden. Dabei gilt ein Transfergegenstand, der stark an den Ursprungskontext gebunden ist, als schwieriger im Zielkontext zu implementieren ohne eine jeweilige Anpassung und Veränderung vorzunehmen (vgl. Brannen 2004).

Dem Prozess der *Rekontextualisierung* geht laut Barmeyer (2012) eine *Dekontextualisierung* der transferierten Praktiken, Konzepte oder Prozesse voraus (Barmeyer 2012:109). Das bedeutet, dass der Transfergegenstand in einem neuen

kulturellen, beziehungsweise sprachlichem Kontext, als sinn- und bedeutungslos empfunden wird. Erst mit der *Rekontextualisierung* – der Modifikation und Anpassung der Praktiken durch die Rezipienten – werden sie im neuen Kontext als wirkungsvoll empfunden.

Konzept	Zeit	Herausforderung
<i>Kontextualisierung</i>	Vergangenheit	Konzepte erscheinen im eigenen Kontext sinnvoll. Aber: Fehlendes Bewusstsein für eigenkulturelle Besonderheiten
<i>Dekontextualisierung</i>	Gegenwart	Irritation gegenüber „Nicht – Passendem“; Sinnlosem
<i>Rekontextualisierung</i>	Zukunft	Auseinandersetzung mit Bestehendem und Neuem und dialogische Sinnschaffung, um wirkungsvoll zu sein

Abbildung 8: Kontextualisierungsformen nach Barmeyer (2012)
Quelle: Barmeyer (2012:110)

3.2.4 Internationalisierungsstrategien und Transferprozesse

Mit dem Kauf oder der Gründung ausländischer Unternehmenseinheiten, stellt sich für multinationale Unternehmen auch die Frage der Internationalisierungsstrategie. Perlmutter (1969) bezeichnet diese als „orientation towards foreign people, ideas, resources in headquarters and subsidiaries“ (Perlmutter 1969:11) und formuliert in einem der ältesten und häufig zitierten Ansätze drei – später vier – idealtypische Orientierungsmuster eines international tätigen Unternehmens. Bezeichnet werden diese als *ethnozentrische*, *polyzentrische*, *geozentrische* und später *regiozentrische* Grundhaltung. Sie beeinflussen wesentliche Elemente einer Organisation und können auch auf die Thematik internationaler Transferprozesse angewandt werden.

Der *ethnozentrischen* Orientierung, auch „*home country attitude*“, liegt eine grundsätzliche Überlegenheit der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften zugrunde, die sich in der Bündelung der Entscheidungskompetenzen in der Hauptniederlassung äußert. Im Kontext von

Organisationspraktiken werden diese somit ohne wesentliche Modifikationen und Veränderungen an die ausländischen Unternehmensentitäten transferiert. Sie gelten somit als universell gleichermaßen anwendbar und erfordern keine Beachtung kontextueller Rahmenbedingungen des neuen Anwendungskontexts. Durch die Vereinheitlichung und Standardisierung der Prozesse wird in diesem Fall eine Komplexitätsreduzierung erreicht (Barmeyer 2018:25). Allerdings kann ein unangepasster Transfer in einem anderen Anwendungskontext dysfunktional und dekontextualisiert wirken. Es besteht die Gefahr einer Ablehnung oder formalen Implementierung.

Die *polyzentrische* Strategie, auch „*host country orientation*“, weist auf eine weitgehende Unabhängigkeitsstellung der Auslandsgesellschaften hin. Damit wird der divergente Kontext der Tochterunternehmen akzeptiert und berücksichtigt. Die Entscheidungskompetenzen werden dezentralisiert und den Niederlassungen eine autonome Stellung zugewiesen. Ein organisationaler Transfer würde nach der polyzentrischen Strategie an den lokalen Kontext angepasst bzw. reinterpretiert werden. Ein kontextangepasster Transfer kann die lokale Funktionalität und Akzeptanz der Organisationspraktiken erhöhen. Allerdings wird dadurch eine geringere „Einheitlichkeit und Standardisierung“ und damit eine mögliche Zersplitterung der Unternehmen riskiert (Barmeyer 2018:25).

Die *geozentrische* Strategie versteht die Organisation als eine globale Einheit und zeichnet sich durch eine Standardisierung und globale Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten und -prozesse aus. (Büter 2010:58). Dem Stammhaus und den ausländischen Niederlassungen kommt eine gleichberechtigte Entscheidungskompetenz zu. Ein geozentrisch orientierter Transfer würde dementsprechend globale Interessen berücksichtigen, ohne dabei Kontextanpassungen auf lokalen Ebenen vorzunehmen.

Die *regiozentrische* Orientierung bezieht sich auf die Ausrichtung der Aktivitäten an bestimmte Ländergruppen bzw. „homogene Ländergruppen“ (Barmeyer 2018:25). Bezogen auf den grenzüberschreitenden Transfer würde eine Berücksichtigung und Anpassung des Transfergegenstand an die jeweiligen Ländergruppen erfolgen.

II. Empirische Untersuchung zum Transfer wertefundierter Praktiken innerhalb multinationaler Unternehmen

Die empirische Untersuchung zum Transfer wertefundierter Praktiken innerhalb multinationaler Unternehmen soll im vorliegenden Kapitel der Arbeit vorgestellt werden. Dazu soll zunächst die gewählte Methodik, und darunter der Forschungsansatz, das Erhebungsverfahren, das Untersuchungsobjekt, das Vorgehen, die Probanden und Interviewführung und die Datenauswertung, vorgestellt werden. Es folgt die Darstellung der Ergebnisse anhand der Untersuchungskategorien „Verständnis“, „Anwendung“ und „Beachtung“. Das Kapitel schließt mit der Analyse und Interpretation der Untersuchungsergebnisse sowie einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

4 Methodik

4.1 Forschungsansatz

Für das Forschungsdesign einer empirischen Arbeit gilt es zunächst festzulegen, ob eine quantitative oder qualitative Methode zur Untersuchung der Forschungsfrage gewählt werden soll. Im Anschluss werden das geeignete Erhebungsverfahren und der Befragungstyp bestimmt.

Der Fokus des qualitativen Forschungsansatz liegt auf der Exploration von Phänomenen, die als weitgehend unbekannt eingeschätzt werden sowie auf der Generierung neuer Theorien und Modelle. Die qualitative Untersuchung tendiert zu einer induktiven Vorgehensweise, bei der von einem Einzelfall auf das Allgemeine geschlossen wird. Aufgrund einer in der Empirie vorgefundene Beobachtung werden Gesetzmäßigkeiten beschrieben und schließlich Schlüsse auf eine Allgemeingültigkeit gezogen (Strauss 1998:37ff.).

Das konkrete Untersuchungsziel dieser Arbeit umfasst eine mikroperspektivische und prozessorientierte Analyse der Transferrezeption wertefundierter Organisationspraktiken in einem türkischen Tochterunternehmen. Dabei handelt es sich,

wie aus den theoretischen Erkenntnissen gewonnen werden konnte, um ein weitestgehend unerforschtes Phänomen, das in der vorliegenden Arbeit in Form einer Einzelländerstudie gefasst und verstanden werden möchte. Die Entscheidung für ein qualitativ-interpretatives Vorgehen liegt daher nahe.

Da das besondere Interesse der Arbeit darin besteht, die kontextuellen Einflussfaktoren auf den Transfererfolg aufzudecken und ein gegenwärtiges Phänomen innerhalb seines „realen Zusammenhang[s]“ zu fassen, wurde die Methode der Unternehmensfallstudie gewählt (Yin 1984:23).

Im Kontext der Interviewführung ist anzumerken, dass insbesondere die Forschung in einem kulturell verschiedenen Kontext die Notwendigkeit der „(Selbst-)reflexivität in Bezug auf Kontext, Methoden, Theorien und Perspektiven“ sowie die „eigene kulturelle Verortung“ erfordert (Barmeyer 2018:132). Dies betrifft mögliche Verzerrungen in der Sinnstiftung aufgrund der eigenen kulturellen Prägung und der Gefahr einer ethnozentrischen Bewertung der Untersuchungsergebnisse.

4.2 Erhebungsverfahren

Hinsichtlich der qualitativen Erhebungsverfahren wird grundsätzlich zwischen der Befragung, der Beobachtung und der Inhaltsanalyse unterschieden (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999:297).

Das Experteninterview wurde für die vorliegende Arbeit als primärer methodischer Zugang zur Informationsgewinnung gewählt. Der Expertenstatus wird laut Meuser und Nagel (2002:443) „vom Forscher verliehen“ und impliziert ein für das Forschungsinteresse besonderes Kontextwissen einer Person. Als Experte für die vorliegende Untersuchung galten Mitarbeiter, die aktiv bei der Implementierung und Umsetzung einer „Schwarmorganisation“ im türkischen Tochterunternehmen beteiligt waren. Alle Befragten sind Teilnehmer agiler Pilotprojekte und konnten praktische Erfahrungen im Umgang mit den Praktiken sammeln.

Um die bisherigen theoretischen Erkenntnisse aus der Literatur berücksichtigen zu können, die insbesondere bei der Befragung von Experten eine übergeordnete Rolle spielen, wurde das Leitfadenterview als geeignetes Instrument gewählt (vgl. Gläser/Laudel 2009). Die zentralen Vorteile einer persönlichen Befragung im direkten Gespräch liegen in dem Erhalt ausführlicherer, vertiefter Antworten.

Nach der Durchführung von acht Einzelinterviews wurde die Gruppendiskussion mit einer agilen Projektgruppe als eine Art „Feedback-Session“ geführt. Dabei sollte das Team seine bisherige Arbeit selbstständig bewerten und diskutieren. Die Forscherinnen übernahmen die Rolle der Moderation. Nach einer freien Diskussion zu den Herausforderungen des *Swarm*-Teams wurde eine geleitete Diskussion angestoßen, indem den Befragten Aspekte des agilen Arbeitens zur Bewertung und Besprechung anhand von kleinen Kärtchen vorgelegt wurden. Diese sollten den Kategorien „Erfolgreich umgesetzt“, „Schwierigkeiten verursacht“ und „Weiß ich nicht/Verstehe ich nicht“ zugeordnet und im Anschluss gemeinsam diskutiert werden.

4.3 Untersuchungsobjekt

4.3.1 Unternehmen

Das Untersuchungsobjekt bildet das Unternehmen *Mercedes-Benz Türk A.Ş.* Die *Daimler AG* stellt die Muttergesellschaft der Organisation dar und hat ihren Sitz in Stuttgart. Als einer der führenden Automobilhersteller weltweit, umfassen die Geschäftstätigkeiten die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Pkw, Lkw und Transportern. Insgesamt sind mehr als 289.000 Mitarbeiter für den Konzern tätig¹. Die türkische Tochtergesellschaft beschäftigt derzeit 7.019 Personen und hat ihren Sitz in Istanbul. Das Unternehmen wurde im Jahr 1967 unter dem Namen *Otomarsan* gegründet und führt seine Geschäftstätigkeiten seit dem Jahr 1990 unter dem Namen *Mercedes-Benz Türk A.Ş.* aus.

¹ Stand 2007; Quelle: Daimler AG, URL: <https://geschaeftsbericht.daimler.com> (02.07.2019)

4.3.2 Kontext

Der Transfer agiler Praktiken von der deutschen Muttergesellschaft an die türkische Tochtergesellschaft erfolgt bei *Daimler* im Rahmen des angestoßenen Kulturwandels unter dem Namen *Leadership 2020* im Jahr 2016. Die Bezeichnung „Schwarmorganisation“ verfolgt das Ziel, 20 % des gesamten Unternehmens in agil arbeitende Teams umzuwandeln. Damit sollen den Herausforderungen der Automobilindustrie, die man insbesondere in den Bereichen Mobilität, *Internet of Things and Connected Cars*, Autonomes Fahren und Elektromobilität sieht, entgegengetreten werden.

4.4 Vorgehen

4.4.1 Forschungsablauf

Der Forschungsaufenthalt im Unternehmen umfasste einen Zeitraum von zehn Monaten (September 2018 bis Juni 2019), wobei die Umsetzung der Interviews zwischen Januar 2019 und April 2019 stattfand. Der Zeitraum vor der Befragung wurde genutzt, um die theoretischen und praktischen Grundlagen für die Arbeit zu legen. Neben einer umfangreichen Literaturrecherche umfasste dies die Generierung von Kontextwissen in der Unternehmenspraxis. Dies geschah vor allem in Form von Dokumentenanalysen, Beobachtungen und informellen Gesprächen mit Mitarbeitern des Unternehmens. Diese fließen nicht explizit und systematisch in die wissenschaftliche Analyse der Arbeit ein, verringern jedoch die Gefahr einer Fehlinterpretation der Interviewergebnisse. Der längere Forschungsaufenthalt im Unternehmen erschien neben der umfangreichen Datenerhebungsmöglichkeiten auch in Hinblick der Schaffung einer Vertrauensbasis während der Gespräche als besonders wichtig.

4.4.2 Probanden und Interviewführung

Acht Einzelinterviews und ein Gruppeninterview wurden mit Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen (HR, Produktion, Fertigung, F&E, IT) und Hierarchieebenen geführt. Auf eine heterogene Zusammenstellung wurde zudem anhand der Aspekte Auslandserfahrung, Geschlecht und Alter geachtet, um eine

größtmögliche Multiperspektivität zu erreichen. Die Länge der Interviews lag bei ein bis zwei Stunden.

Neben des längeren Forschungsaufenthalts konnte das Risiko für eine Fehlinterpretation der Ergebnisse auch in Form von informellen Gesprächen, Diskussionen und Beobachtungen im Unternehmen vermindert werden.

Außerdem konnte mit der Interviewführung im zweiköpfigen – bikulturellen und bilingualen (Deutsch-Türkisch) – Forscherteam folgender Mehrwert für die Arbeit geschaffen werden:

- Bewusste und unbewusste Missverständnisse, Bedeutungsverzerrungen und Unklarheiten, die bei dem grenzüberschreitenden Transfer zwischen Deutschland und der Türkei aufgekommen sind konnten aufgedeckt, interpretiert und diskutiert werden.
- Eine Interviewführung in der Muttersprache der Interviewten konnte ermöglicht werden.
- Verringerung des „ethnozentrischen Forscher-Bias“ durch unterschiedliche Zugänge und Sichtweisen zum untersuchten kulturellen Kontext (Barmeyer 2018:133).
- Non-verbale Aspekte der Interviews konnten stärker berücksichtigt und gemeinsam diskutiert werden.

Alle Gespräche wurden mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegerätes aufgezeichnet, wobei zentrale Aussagen schriftlich vermerkt wurden. Die Ergebnisse der empirischen Arbeit wurden den Interviewteilnehmern vermittelt.

4.4.3 Datenauswertung

Im Anschluss an die Datenerhebung wurden die Gespräche manuell transkribiert. Dabei wurde auf die Erfassung des genauen Wortlauts sowie auf Satzabbrüche und Betonungen geachtet, um eine realitätsgetreue Abbildung des Interviewverlaufs darzustellen. Non-verbale Handlungen sowie Gesprächsunterbrechungen, Betonungen

und Sprechpausen wurden vermerkt. Die persönlichen Gespräche vor und nach dem Interview wurden nicht verschriftlicht. Für die Transkription wurde das erweiterte Transkriptionsmodell nach Dresing und Pehl (2011) gewählt. Da die Übersetzung aller Befragungen den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, wurden drei exemplarische Interviews für die Übersetzung ins Deutsche gewählt. Für die Übersetzung des genderneutralen Artikels und der Personalpronomen im Türkischen wurde – unabhängig der Bezugsperson – die männliche Form gewählt. Gesprächsunterbrechungen, Betonungen und Sprechpausen blieben bei der Übersetzung der Interviews unberücksichtigt.

Um die Anonymität der Befragten zu wahren, wurden Namen, Orte und Informationen sowie genaue Berufsbezeichnungen und Titel, die auf Personen zurückschließen lassen, anonymisiert beziehungsweise geändert.

Für die Auswertung der Ergebnisse wurde auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) zurückgegriffen. Dabei wurde die „strukturierende Inhaltsanalyse“ gewählt:

Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen (Mayring 2003:58).

Für die vorliegende Arbeit wurde eine deduktive Kategorienbildung vorgenommen, indem den im Voraus definierten Kategorien der Rezeption – Verständnis, Anwendung, Beachtung (vgl. Barmeyer/Davoine 2007) – Textstellen aus der Befragung zugewiesen wurden.

Die Kategorien wurden, entsprechend der explorativen Zielsetzung der Arbeit, sehr weit gehalten. Mit den Ergebnissen erfolgte anschließend eine Ergänzung und Verfeinerung des festgelegten Kategoriensystems.

5 Ergebnisse der Untersuchung

Im nachstehenden Kapitel sollen zunächst der Transfergegenstand und die Untersuchungsgruppen, und anschließend die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Untersuchung zur Transferrezeption im Unternehmen *Mercedes-Benz Turkey* dargelegt und anhand von exemplarischen Zitaten der Interviewteilnehmer belegt werden. Der Fokus soll dabei auf dem Verständnis, der Anwendung und der Beachtung der transferierten Praktiken liegen.

5.1 Transfergegenstand und Untersuchungsgruppen

Die Umstrukturierung in eine „Schwarmorganisation“ soll im Unternehmen zum einen auf struktureller Ebene, durch den Transfer spezifischer Arbeitsweisen und -methoden, und zum anderen auf kultureller Ebene, durch die Umsetzung neuer Werte und Prinzipien erreicht werden. Diese wurden folgendermaßen festgelegt²:

Agile Werte:

- Commitment
- Fokus
- Offenheit
- Respekt
- Mut
- Einfachheit
- Kommunikation
- Feedback

Agile Prinzipien:

- Kundenzentriertheit
- Selbstorganisation und Empowerment
- Iteration und Feedback
- Kommunikation
- Fehlerkultur und Vertrauen
- End-2-End-Responsibility (End-to-End-Verantwortung)

² Quelle: Intranet der *Daimler AG* (nicht öffentlich zugänglich)

Ausführliche Informationen zu den agilen Arbeitsmethoden sowie den kulturellen Werten können dem unternehmensinternen Intranet zum Zeitpunkt der Befragung in den Sprachen Deutsch und Englisch entnommen werden.

Die Verbreitung des angestoßenen Kulturwandels geschah im Tochterunternehmen durch sogenannte *Change-Ambassadors*. Zu den Maßnahmen und Initiativen in der Türkei zählten das Übersetzen aller Dokumente in die Landessprache sowie die persönliche Aufklärung der Mitarbeiter des Tochterunternehmens hinsichtlich der angestrebten Neuerungen. Letztere umfassten unterschiedliche Informationsveranstaltungen und -maßnahmen, wie abteilungsinterne „Spiele“ zur Näherbringung des Konzeptes der Agilität sowie die Verwendung eines „Change-Buses“. Der Informationsbus diente der persönlichen Vermittlung der Informationen anhand von kurzen Präsentationen, Spielen und Wettbewerben. Dabei wurden allgemeine Informationen zum Kulturwandel und der „Schwarmorganisation“ vermittelt.

Die Gründung von *Swarm*-Teams erfolgte im Tochterunternehmen freiwillig und unabhängig von der Muttergesellschaft. Für alle Teilnehmer wurde ein eintägiges unternehmensinternes *Swarm*-Seminar, bei dem die Grundlagen der Schwarmorganisation sowie den wichtigsten agilen Praktiken vermittelt wurden, organisiert. Das Seminar nutzte dabei Vorlagen der Zentrale und übersetzte diese ins Türkische, wobei Fachbegriffe in englischer Sprache beibehalten wurden. Das Seminar wurde in türkischer Sprache und von einem Mitarbeiter des Tochterunternehmens abgehalten.

5.2 Kategorien

5.2.1 Verständnis

Reaktionen

Die Reaktionen und Einstellungen der befragten Mitarbeiter hinsichtlich der transferierten Organisationspraktiken fielen überwiegend positiv aus. Alle Mitarbeiter sind der Meinung, dass eine neue Arbeitskultur notwendig sei, um den Erfolg des

Unternehmens auch im zukünftigen Wettbewerb sichern zu können. Dabei wird die Implementierung einer agilen Kultur im türkischen Unternehmenskontext von allen Befragten als vergleichsweise einfach zu Realisieren eingeschätzt. Als Gründe dafür werden die ohnehin flexible, risikobereite und zügige Arbeitsweise der türkischen Mitarbeiter aufgeführt. Die vergleichsweise langsame, inflexible und regelkonforme Arbeitsweise der deutschen Kollegen werden dagegen als gegensächlich zur türkischen Arbeitskultur sowie zur angestrebten agilen Kultur eingeschätzt.

„Ich finde unsere Kultur ist sehr passend für Swarm. Wir sind sehr flexibel.“ (B2)
„Türken arbeiten flexibler. Bei den Deutschen gibt es diese Flexibilität nicht. Sie arbeiten genauso, wie es ihnen die Regeln vorschreiben.“ (B7)
„In Deutschland will man sich mit allem sicher sein. Ihre Kultur zeichnet sich durch eine geringere Risikobereitschaft aus, daher wirken sie von außen betrachtet sehr träge. [...] Was das betrifft [Agilität], sehe ich die Türkei um ehrlich zu sein sogar weiter vorne. Ich konnte bereits Erfahrungen in der Praxis sammeln. [...] Meine deutschen Kollegen sitzen noch immer an der Theorie.“ (B5)
„Wir haben zur gleichen Zeit angefangen aber bei in Deutschland wurde bis jetzt kaum etwas gemacht. Es sieht so aus als müssten sie uns diesbezüglich um Rat fragen.“ (B4)
„Bei den Deutschen gibt es doch dieses: ‚Alles muss bereit sein und dann fängt man erst an‘ Wenn sie die Möglichkeit hätten sich vorher eine Simulation anzusehen würden sie auch das tun Hier sagt man dagegen: ‚Lass die Dinge einfach ihren Lauf nehmen‘. Außerdem gibt es dort keine Abkürzungen. Das Denken erscheint mir langsamer, man muss ihnen alles peu à peu erklären. Das habe ich jetzt schon einige Male erlebt.“ (B6)
„Bei uns kann alles von vorne geschrieben werden. Wenn es nötig ist, kann sich innerhalb von einer Stunde der ganze Lauf der Dinge ändern. Es gibt also nichts, was wir nicht innerhalb von ein paar Stunden tun können. Grundlegende Veränderungen und Neuorientierungen, etwas tun was man noch nie getan hat, Krisenmanagement, Problemlösung, Nächte durchmachen – das sind Sachen, die wir hier ständig machen.“ (B8)

Auch das Vertrauen, die Kooperation und die spontane Arbeitsteilung, die den türkischen Mitarbeitern geläufig ist, werden als förderlich für die Implementierung einer agilen Kultur angesehen.

„Bei uns hat die Zusammenarbeit einen sehr viel höheren Stellenwert. Wenn die Arbeitsbelastung zu hoch ist, könnte ich meinen Kollegen beispielsweise ohne Weiteres um Hilfe bitten. In Deutschland würde es heißen: ‚Das ist deine Verantwortung. Das hättest du besser planen und nicht aufschieben sollen‘. Man kann also schon sagen, dass man hier agiler ist. Es ist der türkischen Kultur nicht fremd. Man ist hier spontaner und handelt schneller.“ (B7)

Eine veränderte Arbeitskultur sei in Deutschland als notwendig angesehen. Jedoch wird bei der Implementierung der agilen Praktiken mit größeren Schwierigkeiten gerechnet als im eigenen Land.

„Ich denke sowieso, dass das Thema Agilität nur eingeführt wurde, weil es ein Wunsch beziehungsweise eine Notwendigkeit in Deutschland ist. In der Türkei ist es nichts worüber wir uns große Sorgen machen müssten. [...] Aber bei den Deutschen ist es etwas anderes, für sie ist es etwas Neues.“ (G1)
„Für jeden Deutschen ist das ein Alptraum.“ (G1)

Die Entstehung der gegenwärtigen Arbeitskultur in der Türkei sieht ein Interviewpartner zum einen in den hierarchischen Strukturen der Unternehmen, die keine Ablehnung von Anweisungen durch Führungskräfte zulassen, begründet. Zum anderen werden historisch bedingte Umstände und Ereignisse im Land mit der Entwicklung spezifischer Arbeitsweisen und Handlungsstrategien der türkischen Mitarbeiter in Verbindung gesetzt.

„Wenn man hier etwas von oben bekommt dann sagt man: ‚Okey, das machen wir‘. Es gibt keine Nein-Kultur. Weil man sich hier nicht widersetzen kann, nimmt man die Aufgaben alle an und versucht sie irgendwo unter zu bekommen. Aber diese Umstände lehren einen auch mehr Flexibilität. Sie müssen beweisen, dass sie etwas können und sie müssen schneller sein. [...]. Spontanes Krisenmanagement, Anpassung an sich verändernde Umstände. Das gibt es sowieso schon in diesem Land. Dieses Land war immer schon in einer Krise; es gibt immer eine Challenge. Seit den Osmanen ist das Land nie vollständig zur Ruhe bekommen. Im Grunde werden die Menschen hier von eben dem beeinflusst.“ (B8)

Verständnis

Das Konzept der Agilität wird in der Abteilung Forschung und Entwicklung mit einem „Bienenschwarm“ (B8) in Verbindung gesetzt, das im übertragenen Sinne für eine funktionsübergreifende und nach Verantwortungen und Teilaufgaben organisierte Arbeitsgruppe stehen soll. Die Implementierung einer Swarm-Organisation wird insbesondere für bestimmte Bereiche – darunter für das Innovationsmanagement und für die spezifischen Kundenanforderungen – als erfolgsversprechend angesehen. Für alle weiteren Prozesse sollten hingegen die klassischen Vorgehensweisen bevorzugt werden.

„Das Innovationsmanagement hat ein eigenes Managementsystem. Im Bereich der Innovation könnte das vielleicht nützlich sein, denn die klassische Produktentwicklung ist im Allgemeinen an strikte Abläufe gebunden. Außerdem ist die Produktentwicklung ein riesiger Organisationsprozess. Dort bieten sich agile Vorgehensweisen weniger an und man sollte auf etablierte Methoden zurückgreifen. Die wichtigsten Anwendungsbereiche des agilen Arbeitens sind in unserem Unternehmen – wie gesagt – das Innovationsmanagement und die spezifischen Kundenanforderungen. Und ich denke, dass die Implementierung in diesen Bereichen sehr schnell möglich sein wird.“ (B7) – (F&E)

In der IT-Abteilung wird das agile Arbeiten ausschließlich mit dem Bereich der Softwareentwicklung in Verbindung gebracht. Durch abteilungsinterne Veranstaltungen wurde insbesondere die Methode Scrum thematisiert. Dies geschah unabhängig der Bestrebungen einer Swarm-Organisation. Ein Mitarbeiter mit dem zusätzlichen Titel des „Scrum Masters“ nimmt in diesem Zusammenhang eine beratende Funktion in der IT-Abteilung ein.

„Ich kann mich in dem Sinne glücklich schätzen, denn ich habe die Schulung von dem Scrum Begründer Jeff Sutherland erhalten. [...] Seine Präsentationen und Folien nutze ich wie einen Guide. Die Inhalte der Präsentationen besitze ich alle, also die rund zweihundertfünfzig Folien, die wir in den zwei Tagen durchgegangen sind und jede dieser Folien benötigt man eigentlich tagtäglich. Ich zeige die Folien und Videos sehr oft, wie gesagt sie sind wie ein Guide für mich.“ (B5)

In anderen Bereichen des Unternehmens werden die Konzepte „Swarm“ und „Agilität“ von mehreren Befragten mit dem Begriff der „Flexibilität“ gleichgesetzt. Die Arbeitsweise in einem agilen Team wird dabei als selbstbestimmt und eigenverantwortlich beschrieben, die im Idealfall keine Intervention von Führungskräften zulässt.

„Es ist vielmehr ein Team, das ein Budget zur Verfügung gestellt bekommt und ein eigenes Vorgehen hat. Ohne dabei von irgendjemandem die Erlaubnis einholen zu müssen.“ (G1) – (Fertigung)

Außerdem wird von mehreren Befragten geäußert, dass die freie Meinungs- und Ideenäußerung sowie die lockere Kommunikation innerhalb des Teams ein entscheidendes Kriterium für die neuen Arbeitspraktiken darstellen.

„Ich denke die Tatsache, dass jeder seine Idee frei äußern kann und alle ihm zuhören. Also, dass einem zugehört wird und offen gesprochen werden kann. Man sollte sagen können: ‚Ich äußere das jetzt und niemand wird es falsch verstehen‘. Das ist meiner Meinung nach am wichtigsten.“ (B1) – (*Fertigung*)
“Aber wir konnten Swarm-nah arbeiten. Die teaminterne Kommunikation war also ungezwungener und offener. Es herrschte eine lockerere Atmosphäre vor als sonst und jeder konnte seine Meinung frei äußern.” (B8) – (*Fertigung*)

Weitere Assoziationen beziehen sich auf die Zusammenstellung der agilen Teammitglieder, die jung und dynamisch (B1-*Fertigung*; B4-*Fertigung*) sein sollte. Ein Swarm wird zudem als ein Team, das „offen für Wandel“ (G1-*Fertigung*) und „auf die Bedürfnisse von unten ausgerichtet“ (B6-*Fertigung*) ist, beschrieben. Ein Interviewteilnehmer berichtet von bestimmten Projektfarben, die ein Swarm-Team repräsentiert. Eine Ablehnung der Projektfarben wird mit der Verslossenheit gegenüber dem Kulturwandel im Allgemeinen angesehen.

“Aber es gibt auch sehr viele Menschen, die dem ganzen gegenüber verschlossen sind und die sagen, dass manches auf gar keinen Fall ginge. Zum Beispiel wollten wir T-Shirts bedrucken lassen. Jeder sollte eine andere Farbe anziehen, rosa sollte dabei sein und gelb und orange und so. Ein oder zwei Männer haben sofort gesagt: ‚Ich werde niemals etwas Rosanes oder Lilanes anziehen‘. Wir haben geantwortet, dass das eben die Farben des Projektes sind. Ich ziehe es nicht an sagt er. Manche Sachen haben also auf jeden Fall etwas mit der Einstellung zu tun. Wenn Menschen solchen Sachen gegenüber verschlossen sind, dann ändert sich auch nichts. Klar wir können ihm ein blaues T-Shirt geben, dann ist das Problem für den Moment gelöst aber man schafft es eben nicht die Person ganz für diese Sache zu gewinnen” (B1) – (*Fertigung*)

Das unternehmensinterne Verständnis zum Thema „Swarm“ und „Agilität“ wird von den meisten Interviewteilnehmern als unzureichend eingeschätzt. Die Verständnisschwierigkeiten bestanden laut den Aussagen insbesondere zu Beginn der Pilotprojekte und konnten auch im weiteren Verlauf der Projekte nicht vollständig abgebaut werden.

„Wir sind in dem Swarm-Projekt sehr improvisatorisch vorgegangen. Die meisten kannten sich also nicht wirklich aus.“ (B3) – (*Fertigung*)
„Wir waren eine große Gruppe. Fast zehn Personen und jeder versteht natürlich etwas anderes unter dem Thema.“ (B1) – (*Fertigung*)
„Wir wissen aber immer noch nicht was wir richtig und was falsch gemacht haben.“ (G1) – (*Fertigung*)
„Wir holen uns die Anleitung und versuchen es umzusetzen. Doch zum einen verstehen wir das Thema falsch und zum anderen setzen wir es an falscher Stelle um. Die meisten

kommen sowieso zur Arbeit ohne das Thema ganz verstanden zu haben.“ (B8) –
(Fertigung)

Neben der Komplexität der Thematik werden das Alter, der soziokulturelle Hintergrund sowie die persönlichen Erfahrungen und der Charakter einer Person als Faktoren genannt, die die Auffassung und Interpretation des Konzeptes mitentscheiden. Ein Interviewteilnehmer spricht von einem inflationären und inkorrekten Gebrauch des Begriffs *Swarm* im Tochterunternehmen:

„Im Moment verwenden wir sogar den Begriff *Swarm* in falschen Kontexten. Es ist wie eine Art Modewort geworden. Wenn es heißt ‚was machen wir?‘ sagt man: ‚Gründen wir doch ein *Swarm*-Team.‘ Eigentlich ist es nicht nötig einem alltäglichen Projekt, das keine Innovation erfordert einen *Swarm* zu nennen. Man weiß in dem Fall schon wer welche Aufgaben hat, da ist keine Innovation mit dabei, doch weil es im Trend ist nennen wir es so.“ (B2) – (HR)

Ein weiterer Interviewteilnehmer weist darauf hin, dass der Begriff „*Swarm*“ nicht mehr in seiner ursprünglichen Bedeutung aufgefasst wird.

„Was nicht ganz klar ist: Es handelt sich bei *Swarm* um eine Methode. Das wird einfach nicht verstanden. Ein *Swarm* ist eine Gruppe mit einem Sozialraum denken sie, die Videos verschickt, Puzzles und solche Sachen erstellt. Es gibt ja auch im Moment kein technisches Beispiel. Man weiß nicht, dass auch ein technisches Problem so gelöst werden kann. Die Forschungsabteilung arbeitet ja eigentlich auch als eine Art *Swarm* aber den Menschen ist das nicht bewusst (...) Es wird nicht akzeptiert. Für sie muss ein *Swarm* bunt sein.“ (B4)

Die genannten Ursachen und Hintergründe für die Verständnisschwierigkeiten sollen im Folgenden dargestellt werden.

Gründe für die Verständnisschwierigkeiten

Als wichtigster Grund für das unzureichende Verständnis im Tochterunternehmen wird die Kommunikation der transferierten Praktiken auf Seiten der Muttergesellschaft angesehen. Es wird geäußert, dass wichtige Informationen, wie die Philosophie und die genaue Vorgehensweise beim agilen Arbeiten von der Zentrale nicht erfolgreich vermittelt werden konnten. Weiterhin wird die Art und Weise der Kommunikation als bestimmend und direktiv empfunden und kritisiert.

„Ein tiefgreifendes Verständnis für die Themen konnte hier nicht entwickelt werden und genau das sind die Gründe dafür. Wenn man die Schuld bei etwas suchen möchte, dann sicherlich bei der Kommunikation. [...] Die Kommunikation am Anfang wurde nicht ordentlich geführt. Es hieß: ‚Das und das ist neu, implementiert das auch für euch‘. Es war lediglich eine Beauftragung.“ (B8)

„Swarm wurde eingeführt ohne, dass die Basis dafür gelegt wurde. [...] Es reicht nicht aus zu sagen: ‚Ihr seid ab jetzt ein Swarm, macht das‘. Was ist ein Swarm denn überhaupt? Wie geht man vor? Das sollte man erst einmal erklären.“ (B2)

Wahl des Informationskanals

Die überwiegend schriftliche Informationsvermittlung in Form von E-Mails und Intranet-Beiträgen, die von der Muttergesellschaft zur Verbreitung und Kommunikation des Themas gewählt wurde, wird von den Experten als weitaus weniger effektiv als eine persönliche Kommunikation angesehen.

„Wir müssen uns gut informieren und das Wissen den Mitarbeitern dann persönlich vermitteln. Über einen anderen Kanal funktioniert das nicht.“ (B6)

„Ich denke, dass man die Informationen im Rahmen einer Schulung vermitteln sollte, wie eine Art Konferenz also. Das wäre effektiver.“ (B8)

Mehrere Befragte gaben an, dass der zeitliche Aufwand für das Lesen der schriftlich übermittelten Informationen von dem Großteil der Mitarbeiter nicht aufgebracht wird. Ein Interviewpartner sieht in diesem Kontext landestypische Unterschiede zwischen der deutschen Zentrale und der türkischen Tochtergesellschaft.

„(...) nachdem die anfängliche Neugier abgeklungen ist, waren die E-mails und das Intranet nicht mehr besonders effektiv. Wer kein persönliches Interesse am Thema hatte, hat sich kaum noch Zeit dafür genommen. [...] Für Deutschland sind E-mails oder Intranet-Beiträge vielleicht ein effektiverer Kommunikationsweg. Dort nimmt man sich Zeit dafür und liest sie. Man schaut wenigstens, um was es geht. Zumindest mehr als wir das tun.“ (B2)

Ein Interviewteilnehmer betont, dass eine persönliche Kommunikation mit den Führungskräften in der Türkei angestrebt werden sollte, um die gewünschte Beteiligung und Unterstützung zu erreichen.

„Ihr könnt einer verantwortlichen Person in der Türkei die Informationen nicht einfach nur zuschicken, um sie zu erläutern. Man muss die Person von vornherein involvieren, damit das Thema angenommen wird. [...] Echt super, ständig bekommt man E-Mails aus Deutschland, wie ‚die neue Feedback-App wurde gerade eingeführt‘, ständig kommen E-Mails aus Deutschland. Eine schriftliche Kommunikation funktioniert bei uns nicht.“ (B8)

Unangepasste Informationsvermittlung

Sprache

Der Sprache wird im Rahmen des Transferprozesses ein besonders hoher Stellenwert zugeschrieben. So sind sich alle Befragten einig darüber, dass eine Kommunikation in der Landessprache für die Vermittlung der neuen Praktiken gewählt werden sollte, um einen erfolgreicher Transfer zu ermöglichen.

Mehrere Experten betonen, dass bereits die englische Bezeichnung *Swarm* (deutsch: Schwarm) sowie die Verwendung englischer Bezeichnungen in der relevanten Theorie und Praxis eine sprachliche Barriere für viele Mitarbeiter des Tochterunternehmens darstellt. Es wird mehrmals betont, dass ein unternehmensweiter Kulturwandel unter Einbezug der gesamten Belegschaft geschehen sollte und der Aspekt der Fremdsprachlichkeit einen Großteil der Mitarbeiter des Tochterunternehmens davon ausschließt. So insbesondere die Produktionsmitarbeiter, die häufig keine Fremdsprachenkenntnisse aufweisen.

„Wenn 7.000 deiner Mitarbeiter aus ‚blue collars‘ bestehen dann musst du das mitberücksichtigen“ (B8)
„Die Bedeutung der Muttersprache ist enorm. Ein ‚blue collar‘ kann sowieso kein Deutsch oder Englisch.“ (B2)
„Wenn du einen ‚blue-collar‘ fragen würdest was ein Swarm sei, würde er dich nur anschauen und fragen was das sei. [...] Die Fabrik ist eine ganz andere Welt. Und manche Begriffe waren auf Englisch, sie haben nichts verstanden.“ (B3)

Bei der Vermittlung müsse man daher auch auf das „kulturelle Niveau der Mitarbeiter“ achten und die Informationen an den spezifischen Kontext und an die jeweilige Rezipientengruppe anpassen. Sie sollten auf „eine verständliche Art“ (B6), „Stück für Stück“ (B3) erklärt werden.

Im Gegensatz dazu wird betont, dass insbesondere in den Abteilungen Forschung und

Entwicklung (F&E) und IT keinerlei sprachliche Verständnisschwierigkeiten (B5;B7) vorherrschen. Da Fremdsprachen in den genannten Abteilungen als wichtiges Einstellungskriterium gelten, weisen Mitarbeiter meist gute Englisch- und Deutschkenntnisse auf. Die Mitarbeiter der F&E bestehen fast ausschließlich aus Absolventen deutscher Gymnasien.

Von zwei Interviewteilnehmern wird zudem angemerkt, dass eine wörtliche Übersetzung des Begriffs „Swarm“ eine Bedeutungsverzerrung und negative Konnotation im Türkischen zur Folge hat.

„Die Bezeichnung ‚Swarm-Mindset‘, darüber wurde bei uns sogar Witze gemacht. ‚Nehm teil am Swarm‘ und solche Aussagen. Man öffnet die Seite und liest so Sachen wie: ‚Nehm teil am Swarm, werde auch ein Teil des Swarms‘. Im Türkischen gibt es doch den Begriff ‚sürü‘ (deutsch: Schwarm, auch Herde) also eine Art Herde. Da denkt man sich: ‚Wir sind doch hier, um autonom zu arbeiten oder nicht? Wollten wir hier nicht eigenständige Entscheidungen treffen?‘ Später habe ich den Kollegen dann erklärt, dass mit ‚Swarm‘ keine Herde gemeint ist. Das ist etwas anderes, wir können hier eigene Entscheidungen treffen. Das ist nicht der ‚Swarm‘ wie ihr ihn kennt, muss man dann sagen.“

Unternehmenskontext

Neben der sprachlichen Anpassung äußern die Mitarbeiter, dass der spezifische Arbeitskontext in der Türkei bei der Vermittlung der Informationen unbeachtet blieb. Unter den meisten Befragten herrscht die Meinung vor, dass im Unternehmen bereits etablierte Prozesse und Strukturen vorzufinden sind, die nicht ohne weiteres durch eine Schwarmorganisation und agilen Praktiken ersetzt werden können.

„Swarm könnte eigentlich in unterschiedlichen Bereichen implementiert werden aber wir haben in diesen Bereichen bereits feste Prozesse. Wir können sie nicht einfach umwerfen und sagen, dass wir sie durch Swarm ersetzen. Ich denke nicht, dass das jedem gefallen würde. Wir haben inzwischen Systeme, die fest verankert sind und das zu ändern kommt mir sehr schwierig vor.“ (G1)

Während die Regelungen der deutschen Muttergesellschaft den Swarm-Teams eine – vollständige oder partielle – Befreiung aus den jeweiligen Silos erlauben, wird die Arbeit im Swarm in der Türkei als Nebentätigkeit ausgeführt. Die damit verbundenen Überstunden und die erhöhte Arbeitsbelastung verlangen somit eine ‚gewisse

Opferbereitschaft‘ (B4). Die Seminarinhalte wirken für die Projektteilnehmer daher unpassend für die Implementierung im neuen Kontext.

„Die Swarm-Struktur, wie sie in dem Seminar vermittelt wird, passt nicht zu diesem Unternehmen. Man macht das neben seiner eigentlichen Arbeit und kann sich nicht darauf fokussieren. Das müsste man den Menschen schon vermitteln, wenn es nach mir geht.“ (B3)

„Einen zweistündigen Workshop-Guide zu veröffentlichen und zu sagen man solle das für die Schulung von 85.000 Daimler Mitarbeitern nutzen, ist nicht sehr realistisch. Vorheriges Wissen, der Lernstil und die Fähigkeit der Adaptation an eine neue Kultur spielen dabei eine Rolle.“ (B2)

Die unterschiedlichen Regelungen in Deutschland und der Türkei wirken sich demotivierend auf die Mitarbeiter aus. Es wird angemerkt, dass den Swarm-Mitgliedern nicht genug Wertschätzung für ihre Arbeit entgegengebracht wird.

Informationsaufbereitung und -vermittlung

Obwohl die eintägige Schulung zum Thema Swarm und Agilität von allen Teilnehmern im Allgemeinen als sehr positiv und hilfreich bewertet wird, kritisieren mehrere Personen die Theorie- und Methodenlastigkeit der Veranstaltung.

„Der Inhalt der Schulung entspricht dem eigentlich nicht ganz. Es geht darum was ein Swarm ist aber es wird nicht erklärt, wie gearbeitet werden soll. Es behandelt die Methoden, darauf wird der Fokus gelegt aber so viele Methoden braucht man gar nicht. Es sollte erklärt werden wie man bei dem Projekt vorgehen sollte.“ (B4)

„Die Schulung alleine ist nicht ausreichend. Man sieht es nur auf Papier. Erst man damit in der Praxis arbeitet und im gemeinsamen Austausch im Team versteht man, was wirklich damit gemeint ist.“ (B1)

„Wir haben an einer Schulung teilgenommen aber das war sehr theoretisch. Wir hätten Unterstützung in der Praxis gebraucht.“ (B3)

Von mehreren Interviewteilnehmern wird betont, dass von theorielastigen Seminaren abgesehen werden sollte und Spiele zur Näherbringung des Themas verwendet werden sollten.

„Ich zum Beispiel habe das Spiel, das wir im Seminar gespielt haben, als Basis für mein Vorgehen verwendet.“ (B3)

„In meinen Meetings stelle ich beispielsweise den Unterhaltungsfaktor in den Vordergrund. Ich versuche das Input auf eine unterhaltsame Art zu sammeln und daraus

einen Outcome zu erreichen. Wenn man das zum Beispiel in Japan machen würde könnte das Aufmerksamkeit erregen oder aber einen gegenteiligen Effekt haben. Ich denke das ist kulturabhängig. Wenn man etwas tut, dass der jeweiligen Kultur entgegensteht, dann könnte es einen negativen Effekt haben.“ (B5)

Die bestehenden Unklarheiten wurden versucht im gegenseitigen Austausch innerhalb der jeweiligen Swarm-Teams sowie in der Arbeitspraxis zu klären.

5.2.2 Anwendung

Die Umsetzung der ersten agilen Pilotprojekte in der Türkei geschah laut den Interviewteilnehmern unverzüglich nach der Einführung der Thematik durch die Muttergesellschaft. Es wird betont, dass man sich unverzüglich auf Neues stürzt und mit den Arbeiten beginnt, ohne dass alle Voraussetzungen und Bedingungen dafür geschaffen sind. Den Erfahrungen in der Praxis wird laut den Befragten ein höherer Stellenwert zugeschrieben als einem fundierten theoretischen Wissen zu Beginn der Arbeiten. In diesem Kontext wird jedoch auch auf die Probleme hingewiesen, die damit verbunden sind.

„Wir legen einfach mal los. Es wird sicherlich an einem gewissen Punkt zu einem Problem kommen aber das spielt für uns keine Rolle. Wir wissen das und machen dennoch weiter. Ich meine haben wir es umgesetzt? Ja, das haben wir. [...] Die Deutschen gehen Schritt für Schritt vor, wir springen gleich zum dritten Punkt. Wenn es zwischendrin zu einem Fehler kommt ist auch das Endergebnis falsch. Geschwindigkeit führt also häufig auch zu Unfällen. Wir machen das sehr oft.“ (B6)

„In der Türkei stürzt man sich gleich auf etwas und sagt: ‚Machen wir das schnell und stellen es fertig, damit man es verwenden kann.‘ In Deutschland geht man strukturierter vor und hält sich an einen Plan, damit die Sache langfristig verwendet werden kann. Schauen Sie sich beispielsweise unseren Asphalt an, er benötigt jedes Jahr eine Instandhaltung. In Deutschland arbeitet man einmal daran und benötigt dann fünf Jahre lang keine Reparaturen mehr. [...] Zwischen den Deutschen und Türken besteht dieser Kulturunterschied.“ (B5)

Von mehreren Befragten wird in diesem Zusammenhang der Vergleich zur deutschen Muttergesellschaft gezogen, die ihre Vorgänge zwar mit „langsamen und bedachten Schritten“ (B8) vollzieht und schlussendlich ein gutes Ergebnis liefert, jedoch als zu langsam in der Implementierung neuer Maßnahmen bezeichnet wird (B4;B5;B6;B8;G1).

Kritik und Widerstand im Tochterunternehmen

Mehrere Interviewteilnehmer merken an, dass die Teilnahme an einem Swarm nur durch die Unterstützung des jeweiligen Vorgesetzten möglich war. Das persönliche Interesse beziehungsweise das Desinteresse einer Führungskraft kann laut den Befragten über die Implementierung der eingeführten Praktiken entscheiden. In einigen Abteilungen kam es aufgrund dessen dazu, dass die neuen Methoden zum Zeitpunkt der Befragung nicht eingeführt wurden.

„Wir können uns glücklich schätzen, unser Vorgesetzte unterstützt das sehr.“ (B6)
„Auch wenn jemand ein sehr großes Interesse an der Thematik hätte, solange seine Führungskraft sich traditionell verhält, wird er das nicht umsetzen können. [...] Er muss sich an dem Verhalten seines Vorgesetzten orientieren.“ (B8)
„Unsere Führungskraft spielte eine wichtige Rolle. Hätte er kein Interesse gezeigt und wäre wie unsere alten Vorgesetzten, beziehungsweise wie die traditionellen Vorgesetzten, hätte er das Swarm Projekt erst gar nicht genehmigt. Er hätte gesagt, dass er einfach nur ein Ergebnis möchte, ob wir wie ein Swarm vorgehen, wäre ihm egal gewesen. [...] Der Einfluss der oberen Ebene auf die untere ist enorm.“ (B4)
„Eigentlich gab es keine Freiwilligkeit in dem Sinne. Unsere Führungskraft hat uns ausgewählt.“ (B1)

Ein Interviewteilnehmer spricht von einer gleichgültigen oder ablehnenden Haltung der Verantwortlichen, die insbesondere zu Beginn der Pilotprojekte vorherrschend war.

„Eigentlich hat es so angefangen, dass man gesagt hat ‚Deutschland macht da so etwas, lass uns dazu auch ein zwei Sachen machen, damit wir etwas vorzeigen können.‘ Es wurde also eingeführt, um etwas zum Vorzeigen zu haben.“ (B8)
„Als ich zum Beispiel am Swarm teilgenommen habe, gab es Vorgesetzte die meinten es sei bloße Show. ‚Geht ihr dorthin, um eine Show zu machen? Das funktioniert hier sowieso nicht‘, hieß es.“ (B4)

Die Kritik der Führungskräfte wird damit begründet, dass die erhöhte Arbeitsbelastung sich nachteilig auf die eigentliche Arbeit der Teilnehmer auswirken könnte. Dies gilt insbesondere für die agilen Projekte, die keinen direkten Zusammenhang mit der täglichen Arbeitspraxis darstellen.

„[...] aber es wäre besser gewesen, wenn es ein technischeres Thema gewesen wäre und man seine Kenntnisse im Ingenieursbereich einbringen könnte. Auf diese Weise hätte man sich auch im Unternehmen mehr dafür interessiert. Man hätte sagen können, dass an einem bestimmten Problem gearbeitet wurde und damit folgende Verbesserungen im Unternehmen bewirkt werden konnten. Es wäre etwas Handfestes entstanden. Unser

Thema war die Mitarbeiterzufriedenheit und diese haben wir anhand von Fragebögen erfasst.“ (B3)

Neben den Vorgesetzten wird auch die kritische Haltung der Kollegen als erschwerender Faktor für die Arbeit des Swarms angesehen.

„Wenn wir mehr Unterstützung gehabt hätten wäre es erfolgreicher verlaufen.“ (G1)
„Etwas Neues stößt in der Türkei immer auf viel Kritik.“ (B8)
„Ihr geht dorthin und vergeudet bloß eure Zeit“, hieß es.“ (B1)

Laut den Aussagen der Befragten haben die Kritik und die negative Aufmerksamkeit im Unternehmen die Motivation und die Arbeit der agilen Projektteilnehmer beeinträchtigt. Der unternehmensinterne Widerstand wird insbesondere auf das Unwissen der Mitarbeiter zurückgeführt. Ein Interviewteilnehmer spricht zudem von einer kritischen Grundhaltung, die der neuen Arbeitsweise in der Türkei entgegengebracht wird und begründet dies mit dem veränderte Stellenwert den die Arbeit im neuen Kontext einnimmt.

„Hier hat Arbeit eine andere Bedeutung. Man sagt nicht umsonst ‚Ohne Schweiß keinen Preis‘. Die Mitarbeiter hier stammen nicht aus wohlhabenden Familien, die meisten sind Kinder der Arbeiterklasse. Sie wissen von ihren Eltern, dass man hart arbeiten muss, um eine Gegenleistung zu erhalten. Das lockere und freie Arbeiten in einem Swarm hat deswegen kein gutes Image hier.“ (B8)

Die Kritik der Unternehmensmitarbeiter richtete sich insbesondere an das von Management zur Verfügung gestellte Budget für das Swarm-Projekt in einer wirtschaftlich schwierigen Phase. Dies habe eine gewisse Antipathie gegenüber dem Swarm-Team ausgelöst.

„Es hat sich auch eine Art Antipathie gegenüber dem Swarm entwickelt. Es ist zu einem konfliktbeladenen Thema geworden. Es ging im Grunde darum wieso gerade in dieser Phase so großzügige Ausgaben gemacht werden. [...] Wir konnten uns zu der Zeit eigentlich keine großzügigen Ausgaben leisten.“ (G1)
„Es gab bestimmt viele, die gesagt haben: ‚Sie bekommen so ein hohes Budget, lohnt sich das denn überhaupt?‘“ (B1)

Die Tatsache, dass ein Kulturwandel im Unternehmen im Interesse der oberen Führungsebene ist, könnte laut den Angaben eines Befragten als weiterer Grund für das

Misstrauen gegenüber den Maßnahmen und den neuen Praktiken im Allgemeinen angesehen werden. Auch vorherige Erfahrungen im Unternehmen sollen einen Einfluss auf die Einstellungen und auf die Offenheit gegenüber Neuerungen haben.

„Denn es wird mit Sicherheit Personen geben, die sich dem widersetzen werden oder dem Ganzen Steine in den Weg legen. Oder aber Personen, die sagen: ‚Bestimmt ziehen sich die Führungskräfte ihren Vorteil aus der Sache. Denn, wenn es für uns wäre, würden sie so etwas erst gar nicht machen.“ (B6)
„Es gibt Leute, die seit einer gewissen Zeit hier arbeiten, manche seit zwanzig Jahren, die sagen dann, dass wir dies nicht ändern können und jenes nicht tun können. Natürlich sind neue Mitarbeiter auch offener.“ (B1)

Hierarchische Strukturen

Außerdem werden die hierarchischen Strukturen als beeinträchtigender Faktor für das autonome Arbeiten des Swarm-Teams angesehen. Kritisiert wird, dass die Entscheidungsfähigkeit nicht bei den Mitgliedern des Teams, sondern oftmals außerhalb der agilen Gruppe, bei den Führungskräften, lag.

„Im Arbeitsleben finde ich die Türkei offen gesprochen etwas hierarchischer. [...] Man hat in kritischen Situationen keine Entscheidungsfähigkeit, beispielsweise dann, wenn ein Budget im Spiel ist, dann ist man gezwungen einen gruppenexternen Vorgesetzten zu fragen und seine Genehmigung einzuholen. Das war beispielsweise eines der Herausforderungen.“ (B5)
„Einige unserer Ideen mussten wir schließlich dem Management präsentieren und sie haben dann beschlossen, was wir machen und was nicht.“ (B1)
„Im Endeffekt ist alles durch einen Filter gelaufen. Eine Hierarchie ist entstanden wir konnten kein richtiger Swarm sein.“ (B3)
„Die Führungskräfte haben eingegriffen und das Projekt wurde uns dann aus der Hand genommen.“ (G1)

In diesem Zusammenhang wird auf die bestehenden Unterschiede zwischen den verschiedenen Abteilungen hingewiesen. Auch die „Nähe und strategische Relevanz“ (B6-F&E) einer Abteilung für das deutsche Mutterunternehmen führe dazu, dass unabhängiger und autonomer im Tochterunternehmen gearbeitet werden könne.

Außerdem wird von einem zunehmenden Generationskonflikt in der Türkei gesprochen, der den Umstieg zu flacheren Hierarchien und veränderten, flexibleren Arbeitsweisen in der Zukunft unumgänglich mache.

„Aber mit der Zeit wird es zu Veränderungen kommen. Insbesondere dann, wenn die Generation Y hier präsenter ist.“ (B1)
„Die zukünftigen Generationen werden so eine Hierarchie sowieso nicht akzeptieren.“ (B3)

Wirtschaftliche Umstände

Bezüglich der Herausforderungen bei der Umsetzung der agilen Praktiken in der Türkei, wird zudem auf landesspezifische Umstände hingewiesen. Dabei wird von mehreren Befragten geäußert, dass die Wirtschaftskrise im Land dazu führte, dass den Swarm-Teams nicht mehr genug finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden konnte. Eines der Pilotprojekte konnte aus diesem Grund nicht fortgeführt werden.

„Wir sind ja noch gar nicht am Ende. Es ist vielmehr so, dass unser Schicksal aufgrund der wirtschaftlichen Umstände noch immer ungewiss ist.“ (G1)

Die wirtschaftliche Lage wirke sich laut einem Befragten nicht nur auf die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel im Unternehmen aus, sondern habe negative Auswirkungen auf die Entstehung einer Innovationskultur in einem Land.

„Und dann ist da noch eine Sache. (.) Das was wir den Lebensstandard in einem Land nennen. Die Frage, ob die Menschen reich oder arm sind. Wir, also die Türkei, haben eine deutliche Zunahme der Armut erlebt. Um innovativ zu sein muss man den Kopf aber frei haben. Manche Sachen sind das Ergebnis von Wohlstand. Beispielsweise, dass Leute sich mit einem Hobby oder ähnlichem beschäftigen können. Wenn man ärmer wird, hat man keine Zeit für manche Sachen. Man kümmert sich nur noch um seine Arbeit und seine Familie. Sie können den Kopf nicht noch über solche Sachen zerbrechen.“ (G1)

Der erneuten Teilnahme an einem Swarm stehen die Swarm-Teilnehmer aus den genannten Gründen kritisch gegenüber. Obwohl eine agile Kultur in der Türkei generell als einfach zu implementieren angesehen wird, zählen insbesondere die ablehnende Haltung der Führungskräfte, der finanzielle Aufwand sowie die erhöhte Arbeitsbelastung zu den größten Herausforderungen.

5.2.3 Beachtung

Eine unveränderte Umsetzung der transferierten Managementpraktiken im Tochterunternehmen wird von dem Großteil der Mitarbeiter als nicht möglich angesehen. Personen- und kulturbezogene Unterschiede im Ursprungs- und Anwendungskontext werden dafür als zentrale Gründe genannt.

„Kulturunterschiede gibt es mit Sicherheit aber selbst, wenn sie vorhätten hier alles unverändert zu implementieren, würde das nicht funktionieren. Die Menschen hier sind anders als die dort“ (B3)

„Ich finde, dass die Seminarinhalte angepasst werden müssen, denn die Kulturen, also die des Ursprungs- und des Anwendungslandes, unterscheiden sich voneinander. Die soziokulturellen Umstände, das Arbeitsklima und die menschlichen Beziehungen in Amerika sind nicht die gleichen, wie in Deutschland oder der Türkei. Deshalb ist der Gedanke zwar gut, aber wenn man es hier anwenden möchte, weiß ich nicht wie viel wirklich hier ankommt.“ (B1)

„Meine vorherigen Erfahrungen habe ich in einem reinen Scrum-Team gemacht und kann sagen, dass eine unveränderte Implementierung hier unmöglich ist.“ (B5)

Von den Interviewteilnehmern wird geäußert, dass keine Druck- oder Zwangsmechanismen von der Muttergesellschaft getätigt wurden, um über die Art und Weise der Implementierung in der Türkei zu bestimmen. Bei der Umsetzung der Methoden wurde den verschiedenen Tochterunternehmen, laut den Angaben der Befragten, ein großer Spielraum eingeräumt.

Jedoch wird von den Mitarbeitern kritisiert, dass der neue Anwendungskontext eine Modifikation des Transferegegenstandes an sich erfordert hätte, dies von der Muttergesellschaft jedoch nicht berücksichtigt wurde.

„Implementiert das in der Türkei aber implementiert es so, dass es passend für euch ist“, hätten sie sagen müssen.“ (B3)

Durch eine Anpassung der Inhalte und Vorgehensweisen könne eine erfolgreichere Implementierung in der Türkei erreicht werden. Dabei sollte die Zentrale nicht die Vorgehensweise, sondern das angestrebte Ziel festsetzen und den ausländischen Tochtergesellschaften einen größeren Spielraum für die Implementierung überlassen.

„Wenn sie sagen würden: „Wir haben eine Schablone erstellt. Passt das eurem Kontext an“. Sie können sich sicher sein, dass wir etwas gefunden hätten, dass passender für unsere Kultur wäre und womit wir das gleiche Ergebnis – vermutlich sogar ein besseres – erzielt hätten. Wir würden einen anderen Weg finden und wir würden es hier schneller implementieren können, (...) Es so anzupassen, dass es passend zur Landeskultur ist, wäre viel effektiver, denke ich.“ (B8)

„Ich denke wirklich, dass die agilen Prinzipien von jedem umgesetzt werden können. Doch da die Anwendung durch unterschiedliche Kulturen geschieht, wird jeder seine eigenen Lösungen dafür finden. Eine Lösung, die in der Türkei gefunden wurde wird also nicht derjenigen in Deutschland entsprechen.“ (B5)

Bei der Umsetzung der agilen Methoden sei es insbesondere in Bezug auf die „impliziten Praktiken“ (B4), wie dem Feedbackverhalten und der Entscheidungsfindung, zu Problemen gekommen.

Kulturelle Ebene

Feedbackkultur

Von allen Mitarbeitern wird geäußert, dass die Umsetzung einer Feedbackkultur den Mitarbeitern des türkischen Tochterunternehmens am meisten Schwierigkeiten bereitet hat.

„Auf kultureller Ebene hat uns die Feedbackkultur am meisten Schwierigkeiten bereitet. Das wird auch aus der Mitarbeiterumfrage deutlich. [...] Manche Kulturen können das neutral sehen aber andere sind sehr empfindlich und können so etwas nicht ohne Weiteres äußern.“ (B2)

„Ich finde, dass wir als das Unternehmen Mercedes nicht sehr offen für Feedback sind.“ (B3)

„Eine Feedbackkultur gibt es bei uns nicht. Man versucht es umzusetzen aber das hat etwas mit der Kultur zu tun. Wenn man bei uns Feedback sagt denkt man automatisch an Kritik und negative Bewertungen.“ (B4)

„Feedback? Darin sind wir schlecht. Insbesondere in der Vergangenheit war eine Feedbackkultur hier nicht vorhanden.“ (B7)

„So etwas wie eine Feedbackkultur gibt es bei uns nicht. Und weil es das nicht gibt nehmen wir eine Rückmeldung einander wirklich sehr übel. Es ist tatsächlich eine Eigenschaft, die man nicht ändern kann.“ (B8)

„Es passt nicht zu unserer türkischen Kultur.“ (G1)

Dabei stellt, laut den Aussagen mehrerer Befragten, „sowohl das Geben als auch das Erhalten“ (G1) von Feedback eine Herausforderung für die Beteiligten dar, da es sehr persönlich genommen wird. Dies führe im Arbeitsleben häufiger dazu, dass Fehler zu spät aufgedeckt und Projekte stark verzögert werden.

„Das ist so in diesem Land. ‚Ich habe an dem Projekt teilgenommen und wir haben dies und jenes gemacht und es läuft alles bestens‘, so möchte man es darstellen, auch wenn das nicht der Fall ist. Es wird einem beigebracht, dass man sich gut nach außen hin darstellen muss, das hat man im Hinterkopf. Wenn wir uns stattdessen so darstellen würden wie wir sind, dann würden unsere Fehler wahrscheinlich viel einfacher aufgedeckt werden können. Nachdem man die Fehler offenlegt können entsprechende Maßnahmen wie Schulungen durchgeführt werden. [...] Dadurch, dass man die Mängel nicht direkt anspricht, werden die Themen ständig nur aufgeschoben, sodass sie mit der Zeit zu einem wirklich großen Problem heranwachsen.“ (B6)

„Ein zweimonatiges Projekt kann dann gerne mal sechs oder sieben Monate dauern, weil es kein Feedback gibt. [...] Es kann nicht offen über die Ursache des Problems gesprochen werden. Wenn du beispielsweise das Problem bist dann kann ich nicht zum Vorgesetzten gehen und ihm sagen, dass du das Problem bist. Ich würde versuchen es ihm indirekt deutlich zu machen. Wenn mein Gegenüber das versteht dann versteht er es aber wenn nicht, dann wird er später auf irgendeine andere Weise erfahren, dass du das Problem warst.“ (B5)

„Das ist das Problem der Türken im Allgemeinen. Egal was man tut, man darf niemanden schlecht dastehen lassen. Wir müssen alles immer so darstellen, als wäre es ausgezeichnet. Sobald jemand Kritik äußert, wird es persönlich genommen.“ (B1)

Ein Interviewpartner sieht dies darin begründet, dass eine Trennung des Berufs- und Privatlebens meist nicht vorgenommen wird und daher persönliche Beziehungen zu Kollegen aufgebaut werden.

„Man denkt sich: ‚Sag das jetzt lieber nicht sonst ist er sauer‘. Die emotionalen Faktoren spielen eine Rolle. Die soft-skills sind wichtiger als die hard-skills. Die Sorge darüber, wie sich der Freund denn fühlen würde, wenn ich ihn in dem Projekt kritisiere.“ (B5)

Eine emotionale Bindung wird laut einem Befragten nicht nur zu Personen, sondern auch zu seiner eigenen Arbeit aufgebaut. Einer entsprechenden Kritik wird daher sehr empfindlich entgegengetreten und als geringe Wertschätzung aufgefasst.

„Wir setzen uns selber mit unserer Arbeit gleich, deswegen nehmen wir eine Rückmeldung sehr persönlich. Vielleicht ist der Grund, dass wir eine starke emotionale Bindung zu unserer Arbeit aufbauen. Man steckt einfach so viel Mühe hinein und alles was mit Mühe verbunden ist, wird zu einem Teil von dir. Ich denke das liegt an der türkischen Kultur. Wir kommen eigentlich immer wieder auf den selben Punkt: Die emotionale Bindung gegenüber Menschen und gegenüber seiner Arbeit. [...] Man arbeitet hart an etwas und erhält ein negatives Feedback dafür. Da denkt man sich: ‚Ich habe so viel Mühe hineingesteckt und du kritisierst es einfach. Denkst du das ist so einfach? Wie kannst du so negativ über meine Arbeit reden? Du solltest dich dafür bedanken.‘ Das sind die Gefühle, die man in dem Moment hat.“ (B6)

Der Erhalt von Feedback in der Türkei zeichne sich laut einem Befragten zudem durch die Überinterpretation der Äußerungen des Gegenübers aus und unterscheide sich somit stark von dem Umgang der deutschen Kollegen mit einer kritischen Rückmeldung. Besonderheiten der Landessprache werden als mögliche Ursache dafür genannt.

„Man denkt sich: ‘Ob er wohl das damit sagen wollte, ob ihn das wohl auch noch gestört hat’. So sind wir eben. Ein Deutscher denkt da unkompliziert. Er versteht etwas so, wie es gesagt wird. Er nimmt es an ohne es zu interpretieren. Vielleicht liegt es auch an der komplexen Struktur unserer Sprache. Das gleiche Wort kann bei uns unzählige Bedeutungen haben. Mit einem Wort oder gar einem Buchstaben können sich Bedeutungen grundlegend ändern. Möglicherweise hat sich das auch auf unser Denken ausgewirkt.“ (B8)

Als kaum verbreitet gilt die Rückmeldung gegenüber einer Führungsperson. Eine kritische Äußerung wird von den Mitarbeitern gemieden, da in den meisten Fällen vor beruflichen Konsequenzen gefürchtet wird.

„Feedback, also das Feedback gegenüber einer Führungskraft gibt es bei uns nicht. Es wird nur applaudiert und gesagt wie toll alles ist.“ (B6)
„‘Wenn ich das meiner Führungskraft jetzt sage, wird es mich dann irgendwann negativ beeinflussen?’, denkt man sich. Da man hier dieses Mindset hat würde sich keiner so einfach trauen etwas zu sagen.“ (B8)
„Deine Äußerung könnte gegen dich verwendet werden.“ (G1)

In Gegensatz dazu äußert ein Mitarbeiter, dass abteilungsinterne Verbesserungen bezüglich des Feedbackverhaltens zu beobachten sind. Diese werden insbesondere auf eine Gestiegene strategische Relevanz der Abteilung sowie auf die Auswirkungen des unternehmensinternen Kulturwandels zurückgeführt. Im Allgemeinen besteht die Meinung, dass die Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf die Entstehung oder Meidung einer Feedbackkultur in den jeweiligen Abteilungen des Unternehmens haben.

„Früher war es schwer an die Führungskräfte heranzukommen. Aber da unserer Abteilung nun mehr Verantwortung von Deutschland eingeräumt wurde (...) sind wir jetzt natürlich stärker Unternehmen integriert. (...) Damit hat sich natürlich auch die Kultur hier geändert. Man achtet inzwischen darauf Feedback zu geben. Insbesondere in den letzten drei bis vier Jahren, auch aufgrund von LS2020³. Auch die Führungskräfte legen Wert darauf. ‘Gebt mir Feedback und holt euch Feedback von mir ein’, sagen sie.“ (B7)

³ Leadership 2020

Durch die untersuchten Pilotprojekte wurde die Feedbackkultur umgesetzt, indem eine allgemeine Bewertung der Arbeit des Teams vorgenommen wurde, ohne dabei auf individuelle Leistungen Bezug zu nehmen. Auf ein direktes personenbezogenes Feedback wurde weitgehend verzichtet. Als Gründe werden die Kränkung und Demotivation sowie die Bloßstellung der Teilnehmer genannt, die insbesondere im Rahmen einer größeren Gruppe gemieden wird.

„Bei uns in der Gruppe gab es ein personenbezogenes Feedback nicht wirklich. Im Allgemeinen wurde es bezogen auf die Arbeit, also darauf wie man etwas besser machen könnte oder erfolgreicher sein könnte. Darüberhinaus hat man den Kollegen, die nicht erschienen sind gefragt wieso sie nicht kommen. [...] Darüberhinaus gab es ein direktes und persönliches Feedback oder Gruppenfeedback, von wegen ‚du hast das gemacht, lass uns besprechen ob das gut oder schlecht war‘, gab es nicht. Ich wollte die Motivation der Teilnehmer auch nicht senken, deswegen habe ich versucht nichts Negatives zu sagen.“

(B4)

„Ich weiß nicht warum wir es nicht umgesetzt haben. (.) Vielleicht lag es daran, dass wir sehr sehr große Angst davor hatten uns gegenseitig zu verletzen (..) Keiner sollte sich schlecht fühlen, deswegen hat niemand irgendetwas gesagt.“ (B3)

„Ein gruppeninternes negatives Feedback habe ich ehrlich gesagt kaum erlebt. Man sagt natürlich so Sachen wie: ‚Darauf sollten wir achten‘ aber ein direktives, negatives Feedback, vor allem in aller Öffentlichkeit, das wird – zumindest in der Türkei – nicht gemacht.“ (B7)

Die Implementierung einer Feedbackkultur wird von allen Befragten jedoch als notwendig und relevant angesehen. Auch wenn diese gegenwärtig kaum verbreitet ist, könne sie anhand unternehmensinterner Schulungen erlernt werden. In der Türkei sei es dabei besonders wichtig, auf die Formulierung und den Ton zu achten, indem das Feedback geäußert wird. Diese sollte als ein Vorschlag formuliert werden, ohne dabei verletzend oder direktiv zu sein.

„Vielleicht ist bei uns auch der Ton wichtig. Die Art und Weise wie das Feedback geäußert wird. Ein konstruktives Feedback im Sinne von: ‚Die Arbeit ist wirklich toll geworden, das hast du sehr gut gemacht. Aber wäre es eventuell nicht vielleicht besser, wenn du es so machen würdest. [...] Ich mag es Feedback zu geben aber es sollte schon seinen Anstand haben.“ (B6)

„Man sagt: ‚Ich finde das ist super geworden aber wenn wir das so machen wäre es besser.‘ (B3)

„Feedback wäre eigentlich kein Problem. Es kommt auf die Art und Weise wie das gemacht wird. Es sollte nicht wie ein Befehl wirken.“ (B2)

Hierarchiefreies und selbstorganisiertes Arbeiten

Die Teilnehmer der agilen Pilotprojekte gaben an, dass durch den Verzicht auf das Sieszen die Arbeitsdynamik des Teams positiv beeinflusst werden konnte. Innerhalb des Teams konnte in den meisten Fällen auf eine hierarchische Ordnung verzichtet werden. Eine Hierarchie wurde jedoch aufgrund der Interventionen außenstehender Führungskräfte wahrgenommen, die den wesentlichen Verlauf des Projektes entschieden.

„Ich habe unseren ‚blue-collar‘ Kollegen gesagt, dass sie uns nicht mehr siezen sollen und sich das Ganze wie eine Art soziales Projekt vorstellen sollen. Als würde man sich außerhalb der Arbeit treffen.“ (B1)

„Ich habe niemandem gesagt was er tun soll. Ich habe alle Ideen vorgestellt. Jede Meinung war wichtig. Es wurde nicht gesagt: ‚Mach das‘. (B3)

Von einigen Befragten wird angemerkt, dass das selbstorganisierte Arbeiten und die Entscheidungsfindung in der Türkei ohne das Eingreifen einer Führungsperson, nur selten vorzufinden ist. Von den meisten Befragten wird dies auf die hierarchischen Strukturen im Unternehmen zurückgeführt. Zwei Interviewteilnehmer beziehen sich zudem auf das Verhalten der Mitarbeiter, die eine bewusste oder unbewusste Verantwortungsübertragung zulassen.

„Man macht sich Gedanken darüber, was eine Person wohl zu der Entscheidung, die man trifft sagen würde. Ob das ein Problem darstellen würde. Solche Gedanken schwirren in den Köpfen der Menschen herum und erschweren die Entscheidungsfindung. Wir drehen uns im Kreis. Daher muss manchmal jemand eingreifen und sagen ‚ok das reicht jetzt, so macht ihr das‘. Und das sind dann meistens die Führungskräfte.“

„Die Mitarbeiter in der Türkei ergreifen meist wenig Initiative. Die Verantwortung wird den Führungskräften übertragen und sie entscheiden dann.“

„Ich möchte nichts Vorallgemeinern aber wenn es darum geht Personen zu Ermächtigen und ihnen Entscheidungsrechte einzuräumen, dann sind wir hier immer noch sehr vorsichtig.“ (B2)

Während eine klassische hierarchische Ordnung und ein direkter Führungsstil im Team strikt abgelehnt werden, wird von der Notwendigkeit einer leitenden Person gesprochen.

End-to-End Responsibility und Empowerment

Die Umsetzung des agilen Prinzips einer *End-to-End Responsibility* konnte laut den Befragten nicht umgesetzt werden, da für die gewählten Projekte zum einen keine Fachkompetenzen benötigt wurden und die untersuchten Projekte somit an die Mitarbeit und die Entscheidungen externer Personen gebunden waren. Die Abhängigkeit der Swarm-Mitarbeiter von Führungskräften, die zumeist keine Verantwortungsübertragung und kein Empowerment vorzeigen, wird auch in diesem Zusammenhang als Kritikpunkt geäußert.

„Eine End- to-End-Responsibility gab es nicht, denn ab einem gewissen Punkt haben wir alles übergeben. Die Endversion des Projektdesigns hat uns beispielsweise nie erreicht.“ (G1)
„Wir sprechen zum Beispiel über Empowerment (.) aber werden die Manager hier das überhaupt zulassen? Entspricht das der Denkweise der Manager hier vor Ort? (..) Vielleicht hätte man die Kultur etwas flexibler formulieren müssen oder es hätten entsprechende Anpassungen vorgenommen werden sollen.“ (B3)

Strukturelle Ebene

Methoden und Instrumente

Der Frage nach der Anwendung und Beachtung der agilen Methoden wurde von einigen Befragten mit Unklarheiten und Unsicherheiten beantwortet.

„Agil? Ist das ein neuer Begriff?“ (B7)
„Ich kenne mich nicht gut aus mit den Methoden. Das kam in der Swarm Schulung vor aber ich erinnere mich nicht wirklich daran“ (B3)
„Das kennen wir gar nicht.“ (G1)

Die Mehrzahl der Befragten sieht die Verwendung und strikte Einhaltung der transferierten Methoden und Instrumente nicht als eine Voraussetzung für die Arbeit im agilen Team. Sie seien jedoch „hilfreich um eine gemeinsame Sprache zu sprechen“ (B2). In der Praxis wurde auf bereits bekannte Vorgehensweisen zurückgegriffen oder die neue

„Wir haben eigentlich sehr viele Sachen benutzt. Naja wir dachten uns, dass wir mal dies und mal das benutzen aber es lag nicht an uns das zu entscheiden. Wir konnten nicht ganz so vorgehen, wie wir es uns gewünscht hätten.“ (B1)
„Ich denke wir haben unsere eigene Vorgehensweise bestimmt. Es hieß zwar Swarm aber ganz so wie es uns in der Schulung beigebracht wurde sind wir nicht vorgegangen, finde ich. Ob wir
„Wir haben die Methoden verwendet, die uns bereits bekannt waren.“ (G1)

"Wir haben uns eigentlich nicht ganz an solche Methoden gehalten. Wir hatten beispielsweise Sprints und wir haben Swarm-ähnlich gearbeitet.“ (B8)
„Der Name war zwar Swarm aber wenn es nach mir geht sind wir nicht so vorgegangen, wie es uns in der Schulung beigebracht wurde. Ob wir es so umgesetzt haben, wie Daimler es möchte, da bin ich mir nicht sicher.“ (B3)

Bezüglich der Rollenverteilung und der Themenwahl bestehen bei der Mehrheit der Teammitglieder– auch nach der Arbeit in einem Swarm – Unklarheiten. Die Verteilung der Rollen wurde anhand vorheriger Erfahrungen und Wissensständen der Teilnehmer entschieden. Die Rolle des *Pace Makers* wird von den Befragten häufiger mit der Bezeichnung „Leader“ umschrieben. Dieser habe im Team eine „leitende Funktion“ übernommen. Auch ein weiterer Interviewteilnehmer merkt bezogen auf die Rolle des Scrum Masters an, dass eine Leitung des Teams erwartet wird.

„Aber diejenige, die sich am besten auskannte war Arzu. Sie hatte an dem großen Swarm teilgenommen und war deswegen unser Pace Maker.“ (B3)
„Asena war unser Gruppenleader und ich der Assistent. [...] Ich selber war dann der Leader in meiner eigenen Swarm-Gruppe. Gemeinsam mit einer weiteren Person haben wir die Verantwortung in der kleineren Gruppe übernommen.“ (B1)
„Das haben wir der Koordination unseres Pace Makers zu verdanken. Egal welche Vorschläge wir ihm gemacht haben, wir haben versucht sie umzusetzen.“ (G1)
„Ich denke das ist eines der größten Fehler. Die Menschen denken: ‚Ich habe einen Scrum Master im Team und er wird mich jetzt so leiten, dass wir ein super Produkt entwickelt werden.‘ Genau das ist eben falsch.“ (B5)

Die Arbeitsweise wird von den Teilnehmern als erfolgreich eingeschätzt jedoch wird geäußert, dass sich die Rollen und Verantwortlichkeiten von ihrer ursprünglichen Form unterscheiden.

„Das was theoretisch vorgesehen unterscheidet sich stark von dem, wie es in der Praxis umgesetzt wurde.“ (B8)

Auch in der IT-Abteilung konnten die agilen Projekte nicht auf die gewünschte Weise umgesetzt werden, da die Mitarbeiterprofile in der Türkei sich von denen in Deutschland unterscheiden. Die erforderlichen technischen Qualifikationen konnten nicht vorgefunden werden, weshalb es bei der Rollenverteilung dazu kam, dass mehrere Rollen auf einmal übernommen werden mussten.

Die Mitarbeiterprofile sind auch sehr unterschiedlich, sogar in der IT-Abteilung. Sie können eher Projektmanagement-Skills vorfinden aber die gesuchten technischen

Anforderungen gibt es eher seltener. [...] Ich konnte es daher natürlich nicht so umsetzen, wie ich es mir gewünscht hätte, denn ich musste mehrere Rollen gleichzeitig übernehmen und war auch einer der Entwickler.“ (B5)

Iterative Vorgehensweise

Nach einer iterativen Vorgehensweise wurde in den untersuchten Pilotprojekten nicht vorgegangen. Einige Mitarbeiter äußern in diesem Kontext begriffliche Unklarheiten und Verständnisschwierigkeiten. Andere merken an, dass das Thema oder die Struktur des Unternehmens nicht passend ist, um eine iterative Vorgehensweise umzusetzen.

Funktionsübergreifendes Team

Die funktionsübergreifende Zusammenstellung der agilen Teams wurde erreicht, indem Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen für das Projekt zusammengearbeitet haben. Um eine größtmögliche Multiperspektivität zu erreichen, hat sich eines der untersuchten Pilotprojekte im Bereich der Fertigung für eine Teamzusammenstellung aus „blue-collars und white-collars“ entschieden.

Freiwilligkeit

Laut den Mitarbeitern konnte der Aspekt der Freiwilligkeit nicht für alle Projekte eingehalten werden. Die Teilnehmer wurden entweder von den Verantwortlichen ausgewählt, nachdem sie sich für das Projekt beworben hatten oder ihre Teilnahme wurde durch die Führungskräfte bestimmt. Die Nichteinhaltung des Aspekts der Freiwilligkeit habe laut mehreren Befragten dazu geführt, dass die Motivation und Leistung mancher Teilnehmer nicht als ausreichend empfunden wurde.

„Wir haben aus jeder Abteilung jemanden ausgewählt. Wenn man es so betrachtet gab es eigentlich keine Freiwilligkeit in dem Sinne. Der Aspekt war also nicht ganz Swarm.“ (B1)

„So etwas wie Freiwilligkeit gibt es nicht. Dem letzten Swarm konnte man sich zwar freiwillig anschließen aber auch da wurde aussortiert. Das senkt die Motivation der Menschen natürlich. [...] Obwohl es keine Freiwilligkeit gab, sind wir wie ein Swarm vorgegangen, denn im Endeffekt war das Ergebnis ungewiss aber wir haben etwas entwickelt.“ (B4)

5.3 Analyse und Interpretation

Im nachstehenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung analysiert und interpretiert. Dabei sollen zunächst die Verständnis- und Bedeutungsebene und anschließend die Ebene der Anwendung und Beachtung der transferierten Praktiken untersucht, und die Einflussfaktoren auf den Transfererfolg zusammengefasst dargelegt werden.

5.3.1 Verständnis- und Bedeutungsebene

- *Wie wird das Konzept der „Agilität“ im Tochterunternehmen Mercedes-Benz Turkey wahrgenommen und verstanden? Auf was sind mögliche Verständnisschwierigkeiten zurückzuführen?*

Die Implementierung agiler Managementpraktiken im türkischen Tochterunternehmen wird von allen Interviewteilnehmern als vergleichsweise unproblematisch eingeschätzt. Die Befragten begründen dies damit, dass wichtige Werte des agilen Arbeitens – darunter insbesondere die Flexibilität, Schnelligkeit, Risikobereitschaft und Kooperationsfähigkeit – in der türkischen Organisationskultur bereits verankert seien. Die Distanz zwischen der Ausgangs- und Zielkultur wird als weitaus geringer eingeschätzt, als im Falle des deutschen Mutterunternehmens. Der agile Kulturwandel wird demnach mehr als eine Notwendigkeit und eine Herausforderung für das deutsche Mutterunternehmen angesehen.

Das Konzept der „Agilität“ wird im Tochterunternehmen dabei sehr unterschiedlich aufgefasst. Mehrere Interviewteilnehmer äußern, dass ihnen der Begriff nicht bekannt ist oder ein begrenztes Wissen zum Thema besteht. Um über den Transfergegenstand zu sprechen wurde im Rahmen der Interviews daher in der Regel das Konzept der „Schwarmorganisation“ gewählt. Im Gegensatz dazu, zeigt die Befragung in der IT-Abteilung, dass ein fundiertes Wissen zum Thema Agilität, insbesondere der agilen Methode Scrum, besteht. Die agilen Praktiken wurden hier, unabhängig der Bemühungen einer Schwarmorganisation, durch einen abteilungsinternen *Scrum Master*

verbreitet. Der unmittelbare Zusammenhang der Konzepte „Swarm“ und „Agilität“ konnte somit nicht von allen Experten hergestellt werden.

Weitere Verständnisschwierigkeiten lassen sich insbesondere im Vergleich der unterschiedlichen Bereiche und Abteilungen des Unternehmens feststellen. In den Abteilungen IT und Forschung und Entwicklung kann von einem vergleichsweise engen Begriffsverständnis gesprochen werden, das sich inhaltlich nahe am ursprünglichen Konzept bewegt. Die Anwendbarkeit der agilen Praktiken wird von den Befragten dabei auf bestimmte Bereiche des Unternehmens bezogen, die zum einen die Softwareentwicklung und zum anderen das Innovationsmanagement und die spezifischen Kundenanforderungen umfassen. Hingegen wird deutlich, dass die Interviewteilnehmer aus anderen Bereichen des Unternehmens ein weiter gefasstes Verständnis des Konzeptes aufweisen, bei dem bestimmte Aspekte des agilen Arbeitens – so insbesondere das selbstbestimmte und hierarchiefreie Arbeiten, die freie Meinungsäußerung sowie die informelle Kommunikation im Team – als entscheidende Kriterien des Konzeptes in den Vordergrund treten. Weitere wichtige Aspekte wie die Voraussetzungen, Prinzipien und Werte des agilen Arbeitens bleiben hingegen unbeachtet. Das Konzept der „Agilität“ beziehungsweise die Arbeit in einem *Swarm* wird von einigen Mitarbeitern wie ein relativer und messbarer Begriff verwendet, indem eine Bewertung der umgesetzten Teilaspekte in „nicht ganz *Swarm*“ oder „*Swarm*-nah“ erfolgt.

Dieser Bedeutungspluralismus, der zum Zeitpunkt der Befragung im Tochterunternehmen vorherrscht, äußert sich in einem abteilungsspezifischen Verständnis zum Thema, das sich unter anderem erheblich voneinander unterscheidet. Einige Äußerungen der Interviewteilnehmer weisen dabei auf unbewusste Fehlinterpretationen, Missverständnisse und Bedeutungsverzerrungen hin. Deutlich wird dies an den Aussagen der Mitarbeiter, die einen *Swarm* als jung und dynamisch, kreativ und als eine Gruppe, die offen für Wandel ist, beschreiben. Auch die Assoziationen eines *Swarms* mit bestimmten, bunten Farben lässt auf eine Fehlinterpretation des Konzeptes schließen. Eine deutliche Bedeutungsverzerrung lässt sich aus der Aussage, ein *Swarm* sei auf die Bedürfnisse von unten ausgerichtet,

erkennen. Da sich die Arbeit des ersten agilen Pilotprojektes mit der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Fabrik beschäftigte, wird ein *Swarm* von einem Großteil der Belegschaft in diesem Bereich nun als eine Gruppe verstanden, die einen Unternehmenswandel im Interesse der Mitarbeiter anstrebt. Das agile Arbeiten wird dabei nicht mehr mit der Entwicklung eines technischen Produktes, sondern primär mit einer mitarbeiterorientierten, hierarchiefreien und kreativen Arbeitsweise in Verbindung gebracht. Die Fehlinterpretation des Konzeptes auf Seiten der Pilotprojektteilnehmer, hatte somit eine unpassende Themenwahl und schließlich eine fehlerhafte Verbreitung des Transfergegenstandes in Teilen des Tochterunternehmens zur Folge.

Weitere Verständnisschwierigkeiten äußerten sich, laut den befragten Mitarbeitern, auf der sprachlichen Ebene. Es wird angemerkt, dass bei einer wörtlichen Übersetzung des Terminus „*Swarm*“ ins Türkische, darunter primär eine Herde verstanden wird. Im übertragenen Sinne wird der Begriff auch abwertend für eine Gruppe unselbstständig denkender und handelnder Menschen verwendet, die sich unhinterfragt und willenlos von einer Person führen lassen. Der semantische Gehalt der Bezeichnung, der in seiner Verwendung im englischen und deutschen Sprachraum meist mit einem Bienen- oder Vogelschwarm in Verbindung gebracht wird, ändert sich damit grundlegend. Es kann sogar von einer gegenteiligen Konnotation und Verwendung des Begriffs gesprochen werden, der in seinem Ursprungskontext eine selbstorganisierte und unabhängige, und in seinem neuen Anwendungskontext eine unselbstständige und von außen geleitete Personengruppe impliziert.

Die Verwendung der Bezeichnung „*Swarm*“ wurde von der deutschen Muttergesellschaft als Metapher und symbolischer Ausdruck für die Agilität, und damit für Eigenschaften wie Schnelligkeit, Fleiß, Arbeitsteilung und Effizienz, gewählt und im Rahmen der Kulturwandelmaßnahmen grenzüberschreitend transferiert. Im neuen Kontext wirkt dieser jedoch „dekontextualisiert“ und damit sinn- und wirkungslos, da ihm die ursprüngliche positive Bedeutung nicht mehr zugeschrieben wird (Barmeyer 2012:110). Die Folge sind Irritationen und Missverständnisse im untersuchten Tochterunternehmen. Erst mit der „Rekontextualisierung“ (Brannen 2004:604) des

Konzepts erfolgt eine Sinn- und Bedeutungszuschreibung im neuen Kontext, die in diesem Fall negative Auswirkungen auf den Transferprozess hat.

Neben der semantischen Ebene stellt auch der Aspekt der Fremdsprachlichkeit des Begriffs „*Swarm*“ eine Herausforderung für einen erheblichen Teil der Mitarbeiter im türkischen Tochterunternehmen dar. Als Gründe hierfür werden die begrenzten Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter in einigen Bereichen des Unternehmens, wie insbesondere der Produktion, genannt. Der angestrebte Kulturwandel sollte jedoch, laut den befragten Mitarbeitern, unter Berücksichtigung der gesamten Belegschaft geschehen, weshalb eine Anpassung der Informationen als besonders wichtig angesehen wird. Für einige Bereiche des Unternehmens stellte somit, sowohl die wörtliche Übersetzung der Bezeichnung ins Türkische als auch die Beibehaltung des englischen Ausdrucks, eine Herausforderung im neuen Sprach- und Kulturraum dar, da sie auf der einen Seite eine negative Konnotation und Irritationen und auf der anderen Seite eine fremdsprachliche Barriere für viele zur Folge hatte.

Das Verständnis und die Interpretation der Konzepte werden dabei insbesondere im Zusammenhang mit dem Bildungsniveau und dem Bildungsweg der Mitarbeiter innerhalb der Organisation gesehen. Dabei sollen erhebliche bereichsspezifische Unterschiede bestehen. Insbesondere der Vergleich zwischen Arbeitern und Angestellten des Unternehmens, da letztere in der Regel nur mit einem Universitätsabschluss eingestellt werden, während die Arbeiter der Produktion zumeist über keinen höheren Bildungsabschluss verfügen. Im starken Gegensatz dazu, gelten Fremdsprachenkenntnisse in bestimmten Bereichen des Unternehmens als Einstellungskriterium. So wird die Gefahr von Fehlinterpretationen und Verständnisschwierigkeiten in der Abteilung F&E als besonders gering eingeschätzt. Begründet wird dies mit dem Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen. Da die Mitarbeiter der F&E im Tochterunternehmen fast ausschließlich aus Absolventen deutscher Gymnasien bestehen, soll sich das auch in der Arbeitskultur und in der abteilungsspezifischen Kultur im Allgemeinen widerspiegeln. Der Bildungsweg gilt als ein wichtiger Aspekt im Sozialisationsprozess und formt das Verständnis, die Sinn- und Bedeutungszuschreibung sowie das Wissen von Personen mit. Der institutionelle

Kontext sollte daher als wichtiger Einflussfaktor auf den Transferprozess berücksichtigt werden (vgl. Kostova 1999, Whitely 1999, Fortwengel 2017). Die Untersuchung zeigt, dass der Anwendungserfolg im neuen Kontext auch durch die Nähe der Institutionen bestimmt wird. Bei dem Transfer werte- und kulturbasierter Praktiken ist insbesondere der kognitive Einfluss von Institutionen zu nennen.

Neben den sprachlich-kulturellen und institutionalen Einflussfaktoren, werden Charaktereigenschaften, individuelle Voraussetzungen, vorherige Erfahrungen sowie die Einstellungen und Präferenzen jedes Einzelnen als weitere Aspekte genannt, die die Rezeption der transferierten Praktiken mitbestimmen. Eine negative Grundhaltung gegenüber dem Wandel an sich, sowie Ängsten und Misstrauen gegenüber den Führungskräften werden als beeinträchtigende Faktoren aufgeführt. Die Auffassung und Akzeptanz der transferierten Methoden wurde damit auch von relationalen Faktoren im rezipierenden Unternehmen beeinflusst (vgl. Kostova 1999).

Informationsvermittlung und -rezeption

Eine ineffektive Informationsvermittlung und Kommunikation werden als entscheidende Gründe für die Herausforderungen auf der Verständnisebene angesehen. Hinsichtlich der Wahl des Informationskanals sowie der Informationsaufbereitung wird gefordert, dass landesspezifische Präferenzen beachtet werden sollten. So sei eine schriftliche Übermittlung wichtiger Informationen in der Türkei weitaus ineffektiver als eine direkte und persönliche Kommunikation. Dies solle insbesondere im Umgang mit türkischen Führungskräften berücksichtigt werden, um deren Akzeptanz und Zustimmung für die neuen Vorgehensweisen zu erreichen. Auch der Ton der Kommunikation, der in der Vergangenheit als direktiv und bestimmend empfunden wurde, wird von den Mitarbeitern kritisiert. Die Informationsaufbereitung im Rahmen der Schulungen und den Beiträgen im Intranet werden von mehreren Befragten als zu theorielastig empfunden. Für die meisten Interviewteilnehmer bleibt die konkrete Umsetzung der Praktiken, auch nach der theoretischen Schulung, unklar. Die Nicht-Berücksichtigung wichtiger theoretischer Grundlagen, die vom Mutterunternehmen hauptsächlich in Form von schriftlichen Informationen vermittelt wurde ist mitunter ein Grund dafür, dass kein fundiertes Wissen im Tochterunternehmen entwickelt werden

konnte. Einige Mitarbeiter äußern, dass Spiele bei der Vermittlung der agilen Praktiken als Grundlage verwendet wurden, was eine Gefahr der oberflächlichen, flexiblen und fehlerhaften Anwendung der Praktiken impliziert.

Zusammenfassung der Herausforderungen auf der Verständnis- und Bedeutungsebene

Die Unklarheiten auf der Verständnis- und Bedeutungsebene, die sich zum einen auf die Auffassungen der Konzepte „Swarm“ und „Agilität“ und zum anderen auf die Methodik und die strukturelle Ebene der Praktiken beziehen, führten in der Praxis zu erheblichen unternehmensinternen Schwierigkeiten. Eine kurze Darstellung der Herausforderungen auf der Verständnisebene und den damit verbundenen Fehlern soll im Folgenden erfolgen.

Herausforderung	Folgen
Ineffektive Informationsvermittlung und -aufnahme	⇒ Asymmetrische Informationsvermittlung und Wissensstände im Unternehmen
Verständnisschwierigkeiten/ Wissensdefizite	⇒ Geringe Wertschätzung der Arbeit ⇒ Widerstand, Ablehnung und Kritik ⇒ Demotivation der Teilnehmer
Negative Konnotation des Begriffs „Schwarm“ im Türkischen	⇒ Verwirrungen und Missverständnisse ⇒ Zusätzlicher Erklärungsbedarf
Fremdsprachlichkeit des Begriffs „Swarm“	⇒ Sprachliche Barrieren und Ausschluss monolingualer Mitarbeiter am Kulturwandel
Weites und flexibles Begriffsverständnis der Konzepte „Agilität“ bzw. „Swarm“	⇒ Übertragung der Vorgehensweise auf ungeeignete/unpassende Projekte ⇒ Fehlerhafte Verbreitung der Thematik im Unternehmen
Überwiegend schriftliche Informationsvermittlung durch das Mutterunternehmen	⇒ Informationen werden im Tochterunternehmen häufig nicht gelesen ⇒ Oberflächliches und lückenhaftes

	Wissen vorherrschend
Persönliche Kommunikation und Spiele werden als bevorzugte Kommunikationsweise angesehen	⇒ Fehlen von tiefgründigem und umfassenden Wissen ⇒ Komplexe und theorielastige Informationen bleiben ungeachtet ⇒ Verständnis und Umsetzung von Teilspakten
Nicht-Beachtung struktureller Aspekte des agilen Arbeitens (Bedingungen, Voraussetzungen, Methoden und Instrumente)	⇒ Demotivation der Mitarbeiter aufgrund unklarer Vorgehensweisen und fehlerhafter Erwartungen ⇒ Verzerrung der ursprünglichen Bedeutung und der intendierten Funktion eines „Swarms“

Abbildung 9: Herausforderungen auf der Verständnisebene

Insbesondere aufgrund des fehlenden Bewusstseins über die eigenen Interpretations- und Anwendungsfehler, besteht in diesem Kontext die Gefahr einer „zeremonialen Implementierung“ der transferierten Praktiken (Kostova 1999). Zudem wurden das Image und das Verständnis eines Swarms durch einzelne Akteure mitbestimmt. So haben unter anderem Fehlinterpretation, eine unpassende Themenwahl sowie der Verzicht auf die Anwendung spezifischer Methoden und Instrumente dazu geführt, dass ein Swarm nicht in seiner ursprünglich konzipierten Form verstanden und angewandt wurde.

5.3.2 Ebene der Anwendung und Beachtung

- *Wie wurden die agilen Praktiken von den Mitarbeitern des türkischen Unternehmens konkret umgesetzt? Welche Herausforderungen sind zu beobachten? (Anwendung)*

Die Anwendung der agilen Praktiken im Tochterunternehmen erfolgte im Rahmen verschiedener Pilotprojekte, die abteilungsintern umgesetzt wurden. Die in Kapitel 5.3.1

aufgeführten Bedeutungspluralismen und ungleichen Wissensstände hatten dabei einen unmittelbaren Einfluss auf die Anwendung durch die verschiedenen Bereiche, die sich insbesondere durch die Themenwahl und Vorgehensweise stark voneinander unterscheiden. Dabei fällt auf, dass ein breites und ungenaues Begriffsverständnis in der Praxis zu erheblichen Folgefehlern geführt hat.

Es ist zu erkennen, dass außerhalb der IT-Abteilung auf die Verwendung spezifischer agiler Methoden und Instrumente verzichtet wurde. Da das Konzept der Agilität von den Befragten mit einer selbstbestimmten, flexiblen und kreativen Arbeitsweise gleichgesetzt wird, wurde das strikte Einhalten von strukturellen Aspekten nicht als zwingende Notwendigkeit erachtet. Ebenfalls wurden wichtige Prinzipien des agilen Arbeitens, wie die End-to-End-Responsibility, die Kundenzentriertheit, das iterative Vorgehen und das Vorhandensein von spezifischem Fachwissen in den untersuchten Pilotprojekten nicht beachtet.

Laut den Befragten wurden auf bereits bekannte Verfahren zurückgegriffen oder Teilaspekte der agilen Methoden umgesetzt. Als Gründe dafür gelten die Verständnisschwierigkeiten, das unpassende Projektthema, der Unternehmenskontext sowie die geringe Relevanz, die der strikten Einhaltung der transferierten Methoden entgegengebracht wurde. Auf der individuellen Ebene kam es bei manchen Projekten somit zu einer – bewussten oder unbewussten – Ablehnung der strukturellen Aspekte des agilen Arbeitens.

Für die Umsetzung der agilen Methoden im Tochterunternehmen Mercedes-Benz Turkey wurden Themen gewählt, die als innovativ empfunden wurden, eine kreative Arbeitsweise erfordern und kein definiertes Ziel verfolgen. Es wird geäußert, dass eine hierarchiefreie Zusammenarbeit sowie eine offene Meinungs- und Ideenäußerung aller berücksichtigt wurde und die Arbeitsdynamik positiv beeinflusst habe. Da entscheidende Teilaspekte und Voraussetzungen der agilen Vorgehensweise abgelehnt oder in einer veränderten Weise angewendet wurden, unterscheidet sich die Umsetzung im türkischen Tochterunternehmen teilweise stark von dem ursprünglichen Konzept einer Schwarmorganisation.

Die Herausforderungen bei der Anwendung sind zudem auf kontextuelle Einflussfaktoren zurückzuführen, die sich auf unterschiedlichen Ebenen äußern. Für den Transfererfolg werden beeinträchtigende Faktoren auf der individuellen, organisational/relationalen sowie auf der Landesebene des Anwendungskontextes aufgeführt.

Individuelle Ebene

Hierarchien und Machtstrukturen

Insbesondere die hierarchischen Strukturen und die vergleichsweise hohe Entscheidungsmacht der Vorgesetzten in der Türkei werden als Gründe für die erschwerte Implementierung der Methoden angesehen. So war die Teilnahme an einem agilen Projekt für die Mitarbeiter in der Regel nur durch die Unterstützung und das Interesse der zuständigen Führungskräfte möglich gewesen. Auch die Einführung und Anwendung der agilen Praktiken in den jeweiligen Abteilungen sei nur dann möglich, wenn eine Bewilligung des jeweiligen Vorgesetzten erfolgte. Außerdem wird angegeben, dass eine vollständige Verantwortungsübertragung in keinem der Projekte zugelassen wurde. Die endgültige Entscheidungsmacht lag in der Regel außerhalb des Entwicklerteams und wird von den Projektteilnehmern als eines der größten Kritikpunkte aufgeführt. Die agilen Prinzipien wie die Selbstorganisation und das Empowerment konnten somit nicht umgesetzt werden. Die strikteren hierarchischen Strukturen und die vergleichsweise geringe Verantwortungsübertragung der Vorgesetzten werden als Teil der türkischen Organisationskultur betrachtet.

Der Einfluss, den die Führungskräfte auf die Einführung und den Verlauf des Projektes ausüben, verdeutlicht die Machtstellung der einzelnen Akteure über den Erfolg und Misserfolg eines Transfers. Nach Blazejewski (2005) können Interessen- und Machtverhältnisse innerhalb einer Organisation maßgeblich über Umsetzung des Transfergegenstandes verantwortlich sein, indem dieser gehemmt oder aber begünstigt wird.

Es wird jedoch angemerkt, dass das Verhalten der Vorgesetzten stark von den jeweiligen Unternehmensbereichen, den Abteilungen und dem individuellen Führungsverhalten abhängig und nicht generalisierbar ist. Vielmehr sollte von

unterschiedlichen „multiplen Kulturen“ im Tochterunternehmen ausgegangen werden (Sackmann et al. 1997).

Das geringe Selbstbestimmungsrecht wurde von vielen Projektteilnehmern kritisch aufgeführt und resultierte in einer Demotivation der Mitarbeiter. Einige Äußerungen lassen Zweifel am Gesamtkonzept des agilen Arbeitens erkennen, die diese als unpassend für den Unternehmens- und Landeskontext einschätzen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die verzerrten Erwartungen auch auf die in Kapitel 5.2.1 dargelegten Verständnisschwierigkeiten und Bedeutungsverzerrungen zurückzuführen sind. So ist auch die unpassende Themenwahl, die nicht als produkt- und kundenzentriert, sondern als unternehmens- und mitarbeiterzentriert anzusehen ist, als ein entscheidender Grund für das Interesse und die Mitsprache der Vorgesetzten.

Widerstand und Kritik

Einige Befragte merken außerdem die kritische Haltung gegenüber den Swarm-Teams an, die insbesondere zu Beginn der Arbeiten im Tochterunternehmen vorherrschte. Als eines der Gründe für den aufkommenden Widerstand wird das mangelnde unternehmensinterne Verständnis und das Wissensdefizit zum Thema angesehen. Ein agil arbeitendes Team sei teilweise sogar mit einem negativen Image in der Türkei behaftet. Begründet wird dies mit einer veränderten symbolischen Bedeutung, die das Konzept der Arbeit im neuen Anwendungskontext annimmt. Unter einem Großteil der türkischen Mitarbeiter herrsche laut einem Befragten die Meinung vor, dass Arbeit anstrengend und anspruchsvoll sein sollte um eine entsprechende Gegenleistung und Anerkennung zu erhalten. Einer lockeren und ungezwungenen Arbeitsweise werde daher häufig nicht die gewünschte Wertschätzung entgegengebracht. Es wird deutlich, dass es sich bei den agilen Praktiken um implizites Wissen handelt, das aufgrund ihrer Kontext- und Personengebundenheit schwer zu übertragen ist (vgl. Polanyi 1985). Der werte- und symbolbasierte Charakter agiler Vorgehensweisen erschwert den erfolgreichen Transfer in einen fremden kulturellen Kontext, da diese nicht mit dem lokalen Kontext übereinstimmen (vgl. Blazejweski 2005, Kostova 1999).

Unternehmensspezifische Bedingungen

Die erhöhte Arbeitsbelastung, die mit der Teilnahme an einem Swarm verbunden ist, wird als weiteres Hindernis für die erfolgreiche Implementierung der Praktiken in der Türkei aufgeführt. Da im neuen Unternehmenskontext zur Zeit der Untersuchung keine Befreiung aus den jeweiligen Verantwortlichkeiten zugelassen wurde, stellte die Arbeit in einem Swarm in der Türkei eine zusätzliche Arbeitsbelastung dar. Die Umsetzung des agilen Wertes „Fokus“ war den Projektteilnehmern daher nicht möglich. Eine Anpassung der Theorie und die Berücksichtigung der spezifischen Umstände des Anwendungskontextes werden von den Befragten gefordert.

Zudem wird angemerkt, dass in allen Bereichen des Tochterunternehmens bereits etablierte Prozesse und Strukturen vorzufinden sind, die nicht ohne weiteres durch agile Praktiken ersetzt werden können und dürfen. Über die Realisierung einer Schwarmorganisation im Tochterunternehmen herrscht unter den Kollegen daher große Unklarheit. Eine erfolgreiche Umsetzung der Praktiken wurde den Mitarbeitern der IT-Abteilung zudem durch die unterschiedlichen Mitarbeiterprofile in Deutschland und der Türkei erschwert. Das Fehlen des gesuchten, technischen Know-Hows führe dazu, dass ein agiles Team nicht wie in seiner ursprünglichen Struktur und Arbeitsweise vorgehen könne.

Landesspezifische Umstände

Kultureller Kontext

Als eines der zentralen Schwierigkeiten, die mit der Umsetzung der agilen Praktiken im Tochterunternehmen verbunden war, gilt die Feedbackkultur. Obwohl das Geben und Erhalten von Feedback als ein zentrales Element des agilen Arbeitens gilt, konnte eine Umsetzung des Konzepts in seiner ursprünglichen Form nicht erfolgen. Der Austausch von konstruktivem Feedback wird von allen Interviewteilnehmern zwar als relevant und notwendig, jedoch als sehr problematisch in seiner Implementierung in der Türkei angesehen. So gilt insbesondere der kulturelle Kontext als unpassend für die offene Ansprache eines personenbezogenen Problems oder Fehlers, da dies sehr persönlich und sensibel aufgefasst wird. Diese Reaktion wird mitunter damit begründet, dass in der Türkei eine emotionale Bindung zur eigenen Arbeit aufgebaut wird. Die starke

Identifizierung einer Person mit seiner Arbeit habe zur Folge, dass eine kritische Rückmeldung als Angriff auf die Person selbst aufgefasst werden kann. Die Wertschätzung der Arbeit und den dahinterstehenden Bemühungen wird als besonders wichtig angesehen. Auf der Seite des Gebenden von Feedback möchte eine Kränkung und Bloßstellung des Gegenübers gemieden werden. Betont wird die persönliche und freundschaftliche Beziehung unter Kollegen, dem ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Auf die Äußerung von direktem, kritischem Feedback wird laut den Befragten sogar verzichtet, obwohl damit der Verzug oder negative Verlauf eines Projektes bewirkt wird.

Hingegen nutzen die agilen Arbeitspraktiken schnelles, direktes und offenes Feedback um Fehler und Probleme schnellstmöglich aufzudecken und eine stetige Verbesserung der Arbeit zu ermöglichen. Der unpassende kulturelle Kontext galt für die Mitarbeiter jedoch als ein Grund dafür, das Prinzip einer Feedbackkultur nicht in seiner ursprünglichen Form umzusetzen, da vor Demotivationen, Kränkungen und Konflikten innerhalb der Teams gefürchtet wurde. In Anlehnung an die Arbeit von Blazejewski (2005) kann hier von einem konfliktbehafteten Transfer gesprochen werden, der die Mitarbeiter vor den Zwiespalt der Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten und den Anforderungen und Bestimmungen der Muttergesellschaft stellt. Eines der Teams berichtet von einer veränderten Anwendung des Feedbackkonzeptes, indem keine persönlichen und direkten Formen personenbezogenen Feedbacks, sondern die gemeinsame Besprechung der Arbeit des Teams erfolgte. Es fand somit eine Modifikation oder „Anpassung“ des Transfergegenstandes an den neuen kulturellen Kontext statt (Barmeyer/Davoine 2006).

Auch durch weitere Mitarbeiter wird geäußert, dass eine modifizierte und veränderte Form einer Feedbackkultur in der Türkei als erfolgsversprechender angesehen ist. Insbesondere müsse man auf den Ton und die Formulierung einer kritischen Äußerung achten.

Der Umgang mit Feedback in der untersuchten Organisation ist jedoch nicht als einheitlich zu betrachten. Unterschiede in den Abteilungen, die von einer ablehnenden

bis zu einer offenen Haltung gegenüber einer Feedbackkultur reichen, machen dies deutlich. So handelt es sich bei den Mitarbeitern der Abteilung F&E überwiegend um Absolventen rein deutschsprachiger Gymnasien. Sie werden daher bereits im Kindesalter durch Lehrer und Mitschüler mit der deutschen Kultur sozialisiert. Auch die strategische Nähe und Relevanz zur deutschen Zentrale führt dazu, dass eine Anpassung an die geforderte Unternehmenskultur stattfindet. Die Implementierung einer Feedbackkultur gilt in diesem Kontext als weitaus unproblematischer, als in anderen Bereichen des Unternehmens.

Selbstorganisiertes und hierarchiefreies Arbeiten

Die Umsetzung einer hierarchielosen Arbeitsumgebung im Swarm wurde laut den Befragten erreicht, indem eine freie Meinungsäußerung und eine offene Kommunikation vorherrschten. Die Arbeit der jeweiligen *Scrum Master (Facilitator)* und *Pace Maker* wird von den Interviewteilnehmern größtenteils positiv bewertet. Diese sollen keine strikten Anweisungen, sondern lediglich Vorschläge und Ratschläge gegeben haben. Außerdem wurde durch die Koordination und Hilfe der jeweiligen „Leader“ eine harmonische Zusammenarbeit gefördert. Auch der Verzicht auf das Siezen untereinander wird als positiver Einfluss auf die Arbeitsdynamik angesehen.

Deutlich wird hierbei, dass das ursprüngliche Rollenverständnis in einem *Swarm* im türkischen Tochterunternehmen reinterpretiert wurde. Innerhalb der Swarm-Teams haben sich Strukturen gebildet, die manchen Personen („Leader“) ein höheres Entscheidungsrecht im Team zusprechen. Obwohl die ursprüngliche Arbeit im agilen Team keine Intervention und Koordination der Arbeit des Entwicklungsteams vorsieht, wurden im neuen Kontext leitende und führende Personen gewählt. Dies geschah jedoch im gegenseitigen Einvernehmen und wird von den Befragten nicht als eine Hierarchie wahrgenommen. Auch aus weiteren Interviewergebnissen lässt sich erkennen, dass eine leitende Person in einem Team in einigen Fällen durchaus benötigt wird, da eine Verantwortungsübernahme und selbstständige Entscheidungsfindung durch die Mitarbeiter in der Türkei nicht problemlos geschehen. Eine deutliche Ablehnung wird hingegen dem direktiven Führungsstil und der absoluten Entscheidungsübernahme durch Vorgesetzte entgegengebracht.

An dem Umgang mit der Hierarchie und der Rollenverteilung im Team lässt sich somit erkennen, dass eine Modifikation der transferierten Arbeitsweise stattgefunden hat. Diese wird jedoch als erfolgreich im neuen Kontext bewertet.

Wirtschaftliche Lage

Auch die wirtschaftlich schwierige Lage, die zur Zeit der Befragung in der Türkei vorherrscht, habe einen Einfluss auf den Transfererfolg ausgeübt. Durch die Kürzung von finanziellen Mittel im Unternehmen konnten nicht zum einen nicht alle Arbeiten der Pilotprojekte fertiggestellt werden. Der hohe finanzielle Aufwand der Projekte führte zudem zu Kritik und Widerstand auf Seiten der Mitarbeiter außerhalb der Pilotprojekte. Dem zur Verfügung gestellten Budget durch das Management wurde aus dem Grund mit Unverständnis entgegengetreten. Eine Antipathie gegenüber dem Swarm im Allgemeinen sowie die Demotivation der Projektteilnehmer wurden als Folgen genannt.

Neben dem genannten Einfluss den die wirtschaftlich schwierige Lage auf die organisationale Dimension der Innovationsfähigkeit ausübt, wird auch die personale Dimension, und damit der direkte Einfluss auf das Individuum, kritisch beleuchtet. Das Ziel der Innovationsfähigkeit, das durch die Umstellung auf eine Schwarmorganisation im Unternehmen erreicht werden möchte, sei in der Türkei aufgrund des gegenwärtigen Lebensstandards schwieriger zu erreichen. Als eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung einer Innovationskultur wird mitunter der materielle Wohlstand einer Gesellschaft angesehen. Die Folge wird in der geistigen Ruhe und Gelasseneheit und den psychologischen Auswirkungen auf kreative und schöpferische Prozesse angesehen.

- *Wurden die transferierten Praktiken unverändert übernommen oder an den neuen Unternehmenskontext angepasst? (Beachtung)*

Bei der Umsetzung der agilen Praktiken in der Türkei ist deutlich zu erkennen, dass eine –bewusste oder unbewusste – Anpassung des Konzeptes an den neuen Kontext vorgenommen wurde. Diese betreffen zum einen die strukturellen und zum anderen die kulturellen Aspekte des agilen Arbeitens.

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass eine unveränderte Übernahme der Struktur in keinem der Projekte stattgefunden hat. Dabei spiegelt insbesondere der durch die Mitarbeiter als gering wahrgenommene Nutzen und die Relevanz der strikten Einhaltung, einen bewussten Verzicht der transferierten Methoden und Instrumente wider. Auf der anderen Seite werden der unpassende Unternehmenskontext, der Einfluss Dritter sowie eine fehlerhafte Themenwahl für das Projekt als Faktoren genannt, die eine Umsetzung der strukturellen Ebene des Transfergegenstandes beeinträchtigten.

Auf der kulturellen Ebene bestand insbesondere in Bezug auf die Feedbackkultur eine bewusste Notwendigkeit für eine Modifikation. Dabei wird ein direktes und persönliches Feedback als inkompatibel mit der eigenen Kultur angesehen. Eine unangepasste Einführung wäre, laut den Befragten, mit Konflikten auf der lokalen Ebene verbunden, da mit einer Demotivation und Kränkung der Mitarbeiter im türkischen Unternehmen zu rechnen wäre. Die Einführung einer Feedbackkultur müsse daher erst einmal erlernt werden und unter Berücksichtigung der kulturellen Besonderheiten des Landes geschehen. Insbesondere auf die Art und Weise und dem Ton, in dem das Feedback geäußert wird, müsse geachtet werden. Da emotionale und persönliche Bindungen zu Kollegen und der eigenen Arbeit aufgebaut werden, gilt sowohl das Geben als auch das Erhalten von Feedback als ein hoch sensibles Thema. Die Umsetzung der Feedbackkultur in seiner ursprünglichen Form wurde innerhalb der agilen Teams aus diesen Gründen weitgehend gemieden. Auch aus früheren Forschungsarbeiten lässt sich erkennen, dass die Implementierung einer Feedbackkultur in der Türkei mit Problemen verbunden sein kann (vgl. Gürbüz/Mert 2008). Allerdings wird aus der empirischen Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit deutlich, dass eine differenzierte Annäherung an das Thema nötig ist. Wie die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Abteilungs- und Bereichskulturen sowie die Möglichkeiten der Modifikation der Praktiken nötig, um ein Tiefenverständnis für die Thematik aufzubauen.

Hinsichtlich der unbewusst vorgenommenen Anpassungen fiel auf, dass insbesondere das Hierarchieverhalten und die Selbstorganisation in einem agilen Team in der Türkei

einer Modifikation unterlagen. So bewerten die Teilnehmer der agilen Pilotprojekte die Zusammenarbeit im Team als weitgehend hierarchiefrei. Begründet wird dies mit der lockeren, offenen und freien Kommunikation sowie den Verzicht auf Anweisungen. Die Äußerungen der Befragten lassen jedoch erkennen, dass eine unbewusste Hierarchiestruktur in den untersuchten Teams entstanden ist, die insbesondere auf dem Wissensvorsprung mancher Projektteilnehmer basierte und diese zu einem „Leader“ im Team machte. Dies geschah in den analysierten Gruppen jedoch im gegenseitigen Einvernehmen und wird von den Teammitgliedern als hilfreich bewertet. Eine leitende Person erscheint den Teammitgliedern hinsichtlich der Notwendigkeit der Kooperation und Beratung als notwendig.

5.3.3 Zusammenfassung der Einflussfaktoren auf den Transfererfolg

Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass der Transfererfolg der neuen Praktiken im neuen Kontext von einer Vielzahl zusammenhängender Faktoren beeinflusst wird. Für eine übersichtlichere Darstellung wurden die Aspekte drei unterschiedlichen Ebenen, der des Individuums, der Organisation und den Beziehungen sowie des Landes, zugeordnet (siehe Abbildung 10).

Zu den Einflussfaktoren auf der Landesebene zählen die Landeskultur, die Landessprache, die Institutionen sowie die gegenwärtigen Umstände im Land. Letztere betreffen insbesondere die Wirtschaftskrise, von der das Land zum Zeitpunkt der Interviews betroffen war. Auf der Organisations- und Beziehungsebene wurde deutlich, dass die unterschiedlichen Unternehmenskulturen, die hierarchischen Strukturen, der Widerstand und die Kritik durch Mitarbeiter und Führungskräfte, die Organisationsstruktur, das hohe Arbeitspensum sowie die Beziehung zur Muttergesellschaft einen erheblichen Einfluss auf den Transfererfolg im Tochterunternehmen ausübten. Auf der individuellen Ebene haben insbesondere das Verständnis und die Sinnstiftung Einzelner, sowie individuelle Werte, Normen und Ansichten, Voraussetzungen und Kompetenzen sowie Einstellungen und Interessen der Mitarbeiter die Implementierung der Praktiken beeinflusst.

Es gilt zu beachten, dass die genannten Faktoren den Transfererfolg auf unterschiedliche Weise und in einem unterschiedlichen Ausmaß beeinflusst haben. Außerdem handelt es sich dabei um Variablen, die in vielfacher Wechselwirkung zueinanderstehen. So ist beispielsweise das Verständnis und die Sinnstiftung eines Individuums unter anderem durch den Einfluss der Bereichs- und Unternehmenskultur bestimmt, die wiederum als eingebettet in landespezifische kulturelle und institutionelle Kontexte zu betrachten ist.

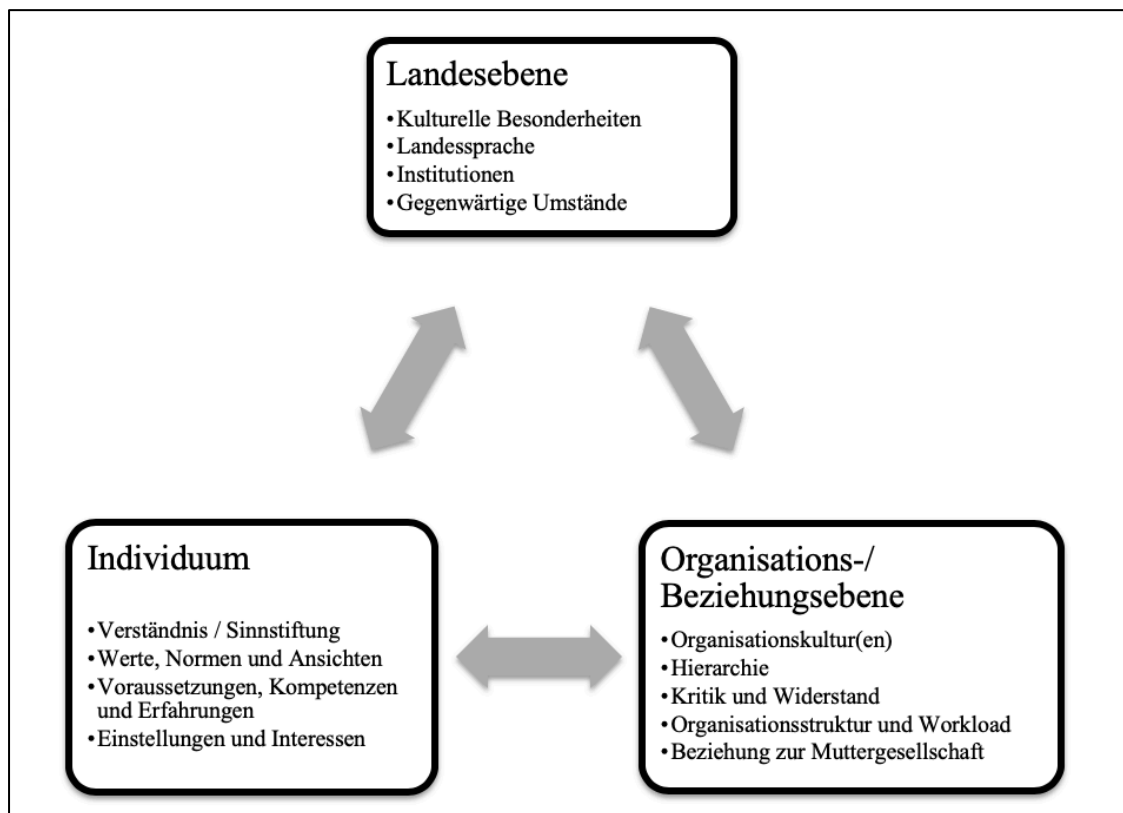


Abbildung 10: Zusammenfassung kontextueller Einflussfaktoren auf den Transfererfolg

5.4 Beantwortung der Forschungsfrage

- *Inwieweit stellt der grenzüberschreitende Transfer wertefundierter Managementpraktiken eine Herausforderung für multinationale Unternehmen dar?*

Die Herausforderungen, die ein grenzüberschreitender Transfer wertefundierter Managementpraktiken für multinationale Unternehmen darstellt, werden aus der empirischen Untersuchung auf mehreren Ebenen sichtbar.

Es wurde dargelegt, dass sprachliche Faktoren wie die Fremdsprachlichkeit des Begriffs „Swarm“ aber auch die symbolischen Bedeutungs- und Sinnstiftungsmuster der Rezipienten dazu geführt haben, dass das Konzept nicht in seiner ursprünglichen Bedeutung und Intention transferiert werden konnte. Neben den begrifflichen und semantischen Faktoren wurde auch die Art und Weise der Kommunikation und Informationsaufbereitung von den Rezipienten bemängelt.

Bei der Anwendung der Praktiken haben deutliche Verständnisschwierigkeiten und Bedeutungsverzerrungen mitunter dazu geführt, dass das Konzept in einer teilweise stark veränderten Weise im Tochterunternehmen umgesetzt wurde. Dabei wurden wichtige Teilaspekte des agilen Arbeitens – bewusst oder unbewusst – verändert oder vollständig ausgelassen.

Im Rahmen dessen liegt der Einfluss der individuellen Akteure darin, dass diese den Transfer begünstigen oder hemmen können. Aus der Untersuchung wird deutlich, dass sowohl das Verständnis und die Verbreitung der Thematik durch die einzelnen Projektteilnehmer, als auch die kritische Haltung der Vorgesetzten und Mitarbeiter, den Transfer aktiv oder passiv mitbeeinflusst haben. Auf der organisationalen Ebene des rezipierenden Unternehmens wurden Faktoren wie die vorherrschenden Unternehmenskulturen, die gefestigten und sich etablierten Verfahren und Methoden im Unternehmen sowie der erhöhte Arbeits- und Budgetaufwand, die mit der Teilnahme an einem Swarm zusammenhängen, als Hemmnisse für den erfolgreichen Transfer der neuen Arbeitsweise aufgeführt. Neben den individuellen und organisationalen Einflussfaktoren, wurde der Transfererfolg auch durch die landestypischen kulturellen

Besonderheiten im neuen Anwendungskontext beeinflusst. Insbesondere bei der Umsetzung der agilen Werte „Feedback“ und „Selbstorganisation“ lassen sich Abweichungen vom ursprünglichen Konzept erkennen.

Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit den Erkenntnissen der jüngeren Forschung, die einen internationalen Transferprozess als problembehaftet ansehen. So insbesondere der Transfer von Praktiken oder Instrumenten, die mit einem Wert behaftet sind und in einen fremden kulturell-institutionellen Kontext übertragen werden (vgl. Blazejewski 2005). Häufig bleibt unbeachtet, dass Managementpraktiken bei ihrer Entstehung und Entwicklung in komplexe Kontexte eingebettet sind, in denen sie erprobt und konzipiert werden (vgl. Barmeyer/Davoine 2007). Da der Transfer wertefundierter, organisationaler Praktiken im Normalfall ohne die Konsultation der ausländischen Unternehmensentitäten geschieht, spiegeln diese lediglich die kulturell-institutionellen Umstände und Bedingungen des Ursprungslandes wider und können im neuen Kontext meist nicht die intendierte Wirkung entfalten.

Bei dem Transfer agiler Praktiken und Methoden wie Scrum gilt zu beachten, dass diese in den USA, und speziell in der Softwareentwicklung, ihren Ursprung haben. Neben dem ungleichen kulturellen Kontext wurden diese also in einem spezifischen Bereich konzipiert und erprobt. Weiterhin handelt es sich um schwer transferierbares implizites Wissen, das auf die Veränderung von Verhalten abzielt sowie Werte und Symbole beinhaltet (vgl. Polanyi 1985). In der vorliegenden Unternehmensfallstudie findet zudem keine direkte Übertragung des Transfergegenstandes von dem Ursprungskontext, den USA, an den neuen Anwendungskontext, der Türkei statt, sondern wird im deutschen Mutterunternehmen zunächst „rekontextualisiert“ (Brannen 2004) und in einem zweiten Schritt an die ausländischen Unternehmensentitäten transferiert. Die Interpretation des Konzeptes in der Zentrale sowie die daraus resultierende Informationsaufbereitung und Kommunikation ins Ausland können als weitere erschwerende Faktoren genannt werden, die das Verständnis und die Umsetzung im Tochterunternehmen beeinträchtigt haben.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hatte das Ziel, einen empirisch fundierten Beitrag zu den Herausforderungen eines grenzüberschreitenden Transfers innerhalb multinationaler Unternehmen zu leisten. Das besondere Interesse lag in der Analyse der Transferrezeption von agilen Praktiken im türkischen Tochterunternehmen *Mercedes-Benz Turkey A.Ş.*. Im Rahmen der vorliegenden empirischen Untersuchung wurden zentrale Herausforderungen in Bezug auf das Verständnis, die Anwendung und die Beachtung der Praktiken herausgearbeitet und vor dem Hintergrund theoretischer Erklärungsansätze beleuchtet. Dabei wurde versucht eine ganzheitliche Darstellung der gegenwärtigen Herausforderungen im Unternehmen darzustellen. Um der in der Forschungsliteratur häufig unbeachtete Komplexität der Thematik gerecht zu werden, wurde zum einen auf die Einschränkung der Forschungsperspektive verzichtet. Damit konnten sowohl institutionelle als auch kulturelle und individuelle Einflussfaktoren auf den Transfererfolg berücksichtigt werden. Zudem wurden das Verständnis und die Anwendung in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens analysiert. Dadurch sollte ein differenzierteres und realeres Abbild des Organisationskontextes erfolgen. Besonders deutlich wird in diesem Zusammenhang die Existenz „multipler Kulturen“ (vgl. Sackmann et al. 1997) und die damit verbundene Uneinheitlichkeit in der Interpretation und Umsetzung der transferierten Praktiken in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens.

Eine besondere Herausforderung für die vorliegende Untersuchung stellte der Transfergegenstand an sich dar. Während sich vorherige Forschungsarbeiten zum Transfer wertefundierter Praktiken um einzelne, abgegrenzte Praktiken, Instrumente oder Methoden konzentrierten, handelt es sich bei der Implementierung einer „Schwarmorganisation“ um vielschichtige und komplexe Vorgehensweisen, die unterschiedliche Werte, Prinzipien, Methoden und Instrumente beinhalten und in unterschiedlichen Abteilungen und Ländern rezipiert werden. Die Berücksichtigung kultureller und struktureller Aspekte, sowie die Benennung des Gesamtkonzeptes in eine „Schwarmorganisation“ stellten ein zentrales Hindernis für die empirische Untersuchung, sowie für den Transferprozess, dar. Die typischen Reaktionsmuster auf

einen organisationalen Transfer, die sich in „Widerstand, Anpassung und Integration“ (Barmeyer/Davoine 2006:13) äußern, konnten somit nicht auf den gesamten Transferprozess, sondern auf Teilaspekte der agilen Praktiken, bezogen werden. Es konnte dargelegt werden, dass die Ablehnung einiger struktureller und kultureller Elemente des agilen Arbeitens in einigen Bereichen des Tochterunternehmens, eine starke Abweichung vom ursprünglichen Konzept einer „Schwarmorganisation“ darstellt.

Neben der Komplexität des Transferegegenstandes wurde der Transfererfolg auf der Verständnis- und Anwendungsebene durch kontextuelle Einflussfaktoren beeinflusst. Wie auch aus der jüngeren Literatur ersichtlich wurde, sollte ein erfolgreicher Transfer daher auch unter der Berücksichtigung der Umstände des Anwendungskontextes geschehen.

Die analysierten Probleme im rezipierenden Unternehmen treten dabei meist verdeckt auf der lokalen Ebene auf und bleiben dem Management der Zentrale meist verborgen. Eine „zeremoniale“ (Kostova 1999) oder „symbolische“ (Bromley/Powell 2012) Implementierung sowie die Gefahr einer fehlerhaften Umsetzung sind daher besonders hoch. Eine „externe und mechanische“ (Alvesson 2002:172) Betrachtung der Vorgänge, wie sie in dem meisten Fällen vom Management eingenommen wird, gilt dabei als wenig erfolgsversprechend.

Ein Tiefenverständnis für die Vorgänge auf der Mikroebene spielt insbesondere im Rahmen eines umfangreichen, grenzüberschreitenden Kulturwandels eine entscheidende Rolle. Vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse, sollte auch die Anwendung standardisierter Prozesse und Methoden des Change-Managements kritisch betrachtet werden. Für multinationale Unternehmen könnten in diesem Kontext sogenannte „Boundary Spanners“ oder „interkulturelle Brückenbauer“ eine vermittelnde Rolle zwischen Unternehmen übernehmen (vgl. Barmeyer 2018:209). Durch ihre Vertrautheit mit mehreren Sprach- und Kulturräumen könnten beispielsweise Fehlinterpretationen, sprachliche Barrieren und – damit verbunden – fehlerhafte Umsetzungen der transferierten Praktiken verhindert werden. Eine Kontextanpassung der Informationen

und Praktiken sowie die Berücksichtigung kontextueller Besonderheiten, könnten dabei größere Transfererfolge erzielen.

Für die zukünftige Forschung und Praxis sollte zudem von einer problemzentrierten Sichtweise auf einen Transfer- und Kulturwandelprozess abgesehen werden und stärker auf mögliche Synergieeffekte durch die genzüberschreitende Zusammenarbeit eingegangen werden (vgl. Barmeyer 2018). So wird auch aus der vorliegenden Untersuchung deutlich, dass Potentiale im türkischen Unternehmen nicht ausreichend genutzt werden konnten. Wie die Reaktionen und die anfängliche Motivation der Mitarbeiter des Tochterunternehmens zeigen, könnte eine agile Kultur im türkischen Kontext erfolgreich implementiert werden, da eine wahrgenommene Nähe zwischen der Ausgangs- und Zielkultur besteht. Die Besonderheiten der türkischen Arbeitskultur, so beispielsweise die Schnelligkeit, Flexibilität, die kreative Lösungsfindung und die Kollaborationsfähigkeit könnten wichtige Eigenschaften bei der Implementierung einer globalen „Schwarmorganisation“ im Unternehmen darstellen. Auch die genannte „emotionale Bindung“ zur eigenen Arbeit sowie die Ergebnisorientierung der türkischen Mitarbeiter, kann zu einer erhöhten Motivation und Leistung führen, wenn das Potential auf eine richtige Weise genutzt wird. Durch eine fehlerhafte Interpretation und Umsetzung des Konzeptes war dies bisher jedoch nicht möglich. In Anbetracht an die Relevanz des angestrebten Kulturwandels könnten eine gezielte Kommunikation und ein angepasster Transfer der Praktiken dazu führen, internationale Synergieeffekte und Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen hervorzubringen. Der Übergang von einer ethnozentristischen zu einer geozentrischen Strategie könnte im internationalen Change-Management einen entscheidenden Vorteil darstellen (vgl. Barmeyer 2018).

Im Sinne des Anfangszitates sollte die Aufgabe für multinationale Unternehmen in der Zukunft darin liegen, komplexe Vorgänge auf der Mikroebene des Unternehmens zu verstehen, beachten und sie schließlich gezielt „zur Erreichung eines wünschenswerten Zieles zu nutzen (Nicoll 1984:169 zitiert nach Bate 1997:147).

ANHÄNGE

ANHANG A: QUELLENANGABEN

- Adler, N.; Ghadar, F. (1990): Strategic Human Resources Management. A Global Perspective. In: Pieper, R. (Hg.): Human Resources Management: An International Comparison. Berlin/New York: DeGruyter, S. 235-260.
- Al-Ani, A.; Gattermeyer, W. (2001): Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Programmen. In: Gattermeyer, W.; Al-Ani, A. (Hg.): Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 130-154.
- Alas, R.; Sharifi, S. (2002): Organizational Learning and Resistance to Change in Estonian Companies. In: *Human Resource Development International*, 5 (3), S. 313-331.
- Alvesson, M. (2002): Understanding Organizational Culture. London: Sage Publications Ltd.
- Barmeyer, C. (2010): Kultur in der Interkulturellen Kommunikation. In: Barmeyer, C.; Genkova, P.; Scheffer, J. (Hg.): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume. Passau: Verlag Karl Stutz, S. 13–35.
- Barmeyer, C. (2012): »Context matters«: Zur Bedeutung von Rekontextualisierung für den internationalen Transfer von Personalmanagementpraktiken. In: Volker Stein und Stefanie Müller (Hg.): Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung: Nomos, S. 99–115.
- Barmeyer, C. (2018): Konstruktives Interkulturelles Management. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, C.; Bolten, J. (Hg.) (2010): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

- Barmeyer, C.; Davoine, E. (2007): Internationaler Transfer von Unternehmenskulturen. Fallstudien zur Rezeption von Unternehmenswerten und Verhaltenskodizes in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. In: Michael-Jörg Oesterle (Hg.): *Internationales Management im Umbruch*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 257–289.
- Barmeyer, C.; Davoine, E. (2011): Unternehmenskultur und Interkulturelle Personalentwicklung in der Internationalen Unternehmung – Das Beispiel der Bosch-Gruppe. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Dirk Morschett (Hg.): *Fallstudien zum Internationalen Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 769–786.
- Barmeyer, C.; Davoine, E. (2019): Facilitating Intercultural Negotiated Practices in Joint Ventures. The Case of a French-German Railway Organization. In: *International Business Review: The Official Journal of the European International Business Academy* 28 (1), S. 1–11.
- Bartlett, C.; Ghoshal, S. (1998): *Managing across borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bate, P. (1997): *Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur*. Hamburg: Murmann Publishers.
- Baur, N. (2008): *Handbuch Soziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blazejewski, S. (2005): Transferring Value-Infused Organizational Practices in Multinational Corporations: A Conflict Perspective. In: Geppert, M.; Mayer, M. (Hg.): *Global National and Local Practices in Multinational Corporations*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave, S. 63-104.
- Bleicher, K. (1991): *Organisation: Strategien, Strukturen, Kulturen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Brannen, M. (2004): When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness. In: *The Academy of Management Review* 29 (4), S. 593.
- Bril, B. (1989): Die Kulturvergleichende Perspektive: Entwicklung und Kultur. In: Keller, H. (Hg.): *Handbuch der Kleinkindforschung*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 71–88.
- Bromley, P.; Powell, W. (2012): From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. In: *The Academy of Management Annals* 6 (1), S. 483–530.
- Büter, C. (2010): *Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung*. Oldenbourg: De Gruyter.

- Deal, T.; Kennedy, A. (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- D'Iribarne, P. (2001): *Ehre, Vertrag, Konsens. Unternehmensmanagement und Nationalkulturen*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- D'Iribarne, P. (2009): National Cultures and Organisations in Search of a Theory. In: *International Journal of Cross Cultural Management* 9 (3), S. 309–321.
- Doppler, K.; Lauterburg, C. (1995): *Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Dresing, T.; Pehl, T. (2011): *Praxisbuch Transkription. Regelsysteme. Software und praktische Anteilungen für qualitative ForscherInnen*. Marburg: Eigenverlag.
- Fortwengel, J. (2017): Practice Transfer in Organizations. The Role of Governance Mode for Internal and External Fit. In: *Organization Science*. 28 (4), S. 302-323.
- Geertz, C. (1983): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gläser J.; Laudel, G. (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gloger, B.; Schwaber, K. (2013): *Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*; München: Hanser.
- Goldman, S.; Nagel, R.; Preiss, K.; Warnecke, H. (1995): *Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Graham, R. (1985): *Project Management. Combining Technical and Behavioral Approaches for Effective Implementation*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gürbüz, S.; Mert, I. (2008): 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi. In: *Sosyal Bilimler Dergisi*. 5 (2).
- Hartmut W. (2004): Human Resource Management — Eine Annäherung in kritischer Absicht. In: *The German Journal of Industrial Relations*. 4 (20).
- Heinen, E. (1987): *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München/Wien: Oldenbourg.
- Hofert, S. (2016): *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofstede, G. (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. Thousand Oaks: Sage.
- Hörner, S.; Schmitt, A. (2018): Implementierung agiler Praktiken in Geschäftsprozesse. In: Mikuzs, M.; Volland, A., Engstler, M.; Hanser, E.; Linssen, O. (Hg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2018 – Der Einfluss der Digitalisierung auf Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse. Bonn: Gesellschaft für Informatik. S. 169-173.
- Inglehart, R.; Basanez, M.; Moreno, A. (1998): Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook. Michigan: University of Michigan Press.
- Jaeger, A. (1983): The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation. In: *Journal of International Business Studies* 14 (2), S. 91–114.
- Jahoda, G. (1984): Do We Need a Concept of Culture? In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 15 (2), S. 139–151.
- Kedia, B.; Bhagat, R. (1988): Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management. In: *The Academy of Management Review* 13 (4), S. 559–571.
- Keller, E. (1989): Management in fremden Kulturen. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Kluckhohn, C.; Kroeber, A.; Meyer, A. (1952): Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions. In: Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University 47 (1), S. 223.
- Kluckhohn, C.; Strodtbeck, F. (1961): Variations in Value Orientations. Oxford: Row, Peterson.
- Koch, A. (2005): Agile Software Development. Boston/Massachusetts: Artech, House.
- Kogut, B.; Singh, H. (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. In: *Journal of International Business Studies* 19 (3), S. 411–432.
- Kostova, T. (1999): Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. In: *The Academy of Management Review* 24 (2), S. 308.
- Kotter, J. (1996): Leading Change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.; Heskett, J. (1992): Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
- Krapf, J. (2017) Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation. In: *Synergie – Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*. 3 (10), S. 32-33.
- Labrenz, S.; Bos N.; Bondarouk, T. (2017): HRM Implementation in Multinational

- Companies: The Dynamics of Multifaceted Scenarios. In: *European Journal of International Management* 11 (5), S. 515.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. In: *Human Relations* 1 (1), S. 5–41.
- Lüsebrink (2012): Interkulturelle Kommunikation. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Maier, W.; Fröhlich, W. (Hg.) (1991): Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Maletzke, G. (1996): Interkulturelle Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maurice, M.; Sorge, A.; (2000): Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations, and Socio-Economic Context. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing.
- Meuser, M.; Nagel, U.; (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hg.): Das Experteninterview. Theorien, Methoden, Anwendung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 71-93.
- Miller, D. (2002): Successful Change Leaders: What makes them? What do they do that is different? In: *Journal of Change Management* 2 (4), S. 359-368.
- Mourier, P.; Smith, M. (2001): Conquering Organizational Change. How to Succeed Where Most Companies Fail. Atlanta, Georgia: CEP Press.
- Neubauer, W. (2003): Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nippa, M.; Scharfenberg, H. (Hg.) (1997): Implementierungsmanagement. Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Oesterle, M. (Hg.) (2007): Internationales Management im Umbruch. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Osterloh, M. (1988): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 139-151.
- Parsons, T. (1964): Social Structure and Personality. New York: The Free Press of Glencoe.

- Perlmutter, H. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *Columbia Journal of World Business* 4 (1), S. 9-18.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Berlin: Suhrkamp.
- Porter, M. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal*. 12 (2), S. 95–117.
- Preußig, J. (2015): Agiles Projektmanagement. Scrum, Use Cases, Task Boards & Co. Freiburg: Haufe.
- Przeworski, G. (2011): Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen: Ursachen und Lösungsansätze im Change Management. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Reckwitz, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken / Basic Elements of a Theory of Social Practices. In: *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4), S. 282–301.
- Reiß, M.; Rosenstiel, L. (Hg.) (1997): Change-Management: Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenzweig, P.; Nohria, N. (1994): Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies* 25 (2), S. 229–251.
- Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen; 6 Best Practice-Beispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Sackmann, S.; Phillips, M.; Kleinberg M.; Boyacigiller, N. (1997): Single and Multiple Cultures in International Cross-Cultural Management Research: An Overview. In: Sackmann, S. (Hg.): *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions*. Thousand Oaks: Sage, S. 14-48.
- Sauter, Werner (2017): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz: Bausteine einer neuen Lernwelt (2017). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schein, E. (1984): Culture as an Environmental Context for Careers. In: *Journal of Organizational Behavior* 5 (1), S. 71–81.
- Schein, E. (2009): *The Corporate Culture Survival Guide*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (1999): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Oldenbourg: De Gruyter.
- Schnyder, A. (1989): *Unternehmenskultur. Die Entwicklung eines Unternehmenskultur-Modells unter Berücksichtigung Ethnologischer Erkenntnisse und dessen Anwendung auf die Innovations-Thematik*. Bern: Lang.

- Scholz, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und Verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Vahlen.
- Scholz, C. (2007): Unternehmenskultur. In: Köhler, R.; Küpper, H.; Pflingsten, A. (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scholz, C.; Eisenbeis, U. (2009): Marketing im Medialen Zeitalter — Die Virtuelle Marketingabteilung. In: Andrea Gröppel-Klein und Claas Christian Germelmann (Hg.): Medien im Marketing. Wiesbaden: Gabler, S. 373–395.
- Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Seufert, S.; Meier, C.; Schneider, C.; Schuchmann, D.; Krapf, J. (2017): Geschäftsmodelle für Inner- und Überbetriebliche Bildungsanbieter in einer zunehmend Digitalisierten Welt. In: Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz: Bausteine einer neuen Lernwelt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 429–447.
- Stein, V.; Müller, S. (Hg.) (2012): Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung. Baden-Baden: Nomos.
- Strauss, A. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Stuttgart: UTB.
- Szulanski, G. (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (2), S. 27–43.
- Tanase, A. (2015): The Importance Of Organizational Culture Based On Culture Transfer. In: *Proceedings of the Ninth International Management Conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies* 9 (1), S. 848-852.
- Wächter H., Tempel, A.; Walgenbach, P. (2005): Multinationale Unternehmen und internationales Personalmanagement. Eine vergleichende institutionalistische Perspektive. In: *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 19 (2), S. 181-202.
- Thomas, A. (1993): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Trompenaars, A.; Hampden-Turner, C. (1997): Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business. London/Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitely, R. (1999): Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. (1984): Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage.

Zaheer, S. (1995): Overcoming the Liability of Foreignness. In: *Academy of Management Journal* 38 (2), S. 341–363.

Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hg.) (2011): Fallstudien zum Internationalen Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.

INTERNETQUELLEN

Daimler AG (2018): „Geschäftsbericht Daimler 2017“, Abgerufen am 02. Juni 2019, von <https://geschaeftsbericht.daimler.com/>

Fischer, S. (2016): Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit, Abgerufen am 19. Mai 2019, URL: [/www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfahigkeit_80_378520/](http://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfahigkeit_80_378520/)

Martin, R.; Mellor, S.; Sutherland, J.; Thomas, D. (2001): „Agile Manifesto“, Abgerufen am 11. Juni 2019, URL: <http://agilemanifesto.org/>

Wiegand, S. (2015): „Übersicht Scrum Ablauf“, Abgerufen am 18. Mai 2019, URL: <http://agilmanagen.de/>

“3-Phasen Modell nach Lewin“, Abgerufen am 13. Mai 2019, URL: <http://capstanconsult.com/>

ANHANG B: TRANSKRIPTIONSREGELN

Bei der Transkription der Interviews wurde nach dem erweiterten Transkriptionssystem von Dresing & Pehl (2011) vorgegangen.

/	Wort- und Satzabbruch
(.)	Pause (Länge eine Sekunde)
(..)	Pause (Länge zwei Sekunden)
(...)	Pause (Länge drei Sekunden)
(Zahl)	Pause, die Länge als Zahl in Sekunden
BETONUNG	Betonung
I: ... // ...//	Sprecherüberlappung
(lachen)	Nonverbale Äußerungen
(unv.) #Zeitmarke# (unv., Handystörgeräusch) #Zeitmarke#	Unverständliche Äußerung Längere Pausen (mit Begründung)
(?)	Unsicherer Wortlaut

Aus Datenschutzgründen wurden alle Angaben, die auf Personen zurückschließen lassen können, anonymisiert. Dazu wurden den befragten Mitarbeitern Pseudonamen zugeteilt. Die Tonbandaufnahmen werden zum Schutz der Privatsphäre der Probanden nicht beigelegt.

ANHANG C: INTERVIEWLEITFADEN

Interviewprotokoll

Interview-Nr.:

Ort:

Gesprächspartner:

a) Alter

b) Nationalität

c) Position:

d) Aufgabenbereich:

e) Damit betraut seit:

f) Agiles Projekt:

g) Genutztes Verfahren:

h) Expertenstatus:

Gesprächsdauer: Bandaufnahme: Ja / Nein

Interviewer: Protokollführung:

Einschätzung des Interviews:

1) Allgemeine Charakterisierung des Gesprächs:

.....

2) Rahmenbedingungen der Gesprächssituation und „Gesprächsklima“:

.....

3) Reaktionen der/des Befragten:

.....

.....

Interviewleitfaden

Vor Beginn des Interviews:

- Vorstellung (Name, Universität)
- Einführung in das Thema, Darlegung der Ziele und Relevanz der Befragung
- Auf die Anonymität der Befragung verweisen
- Um die Verwendung eines Tonbands fragen

Forschungsinteresse:

Rezeption (Verständnis, Umsetzung, Beachtung) der, im Rahmen des Kulturwandels transferierten, agilen Managementmethoden im Tochterunternehmen Mercedes-Benz Turkey

- *Verständnis*: Wie wurden die Informationen von den Rezipienten aufgenommen bzw. verstanden? Sind Verständnisprobleme zu erkennen? Auf was sind diese zurückzuführen?
- *Umsetzung*: Wie wurden die agilen Arbeitsweisen im Tochterunternehmen konkret umgesetzt? Vor welchen Herausforderungen standen/steht die Betroffenen?
- *Beachtung*: Wurden die transferierten Managementmethoden unverändert übernommen oder –bewusst oder unbewusst – an den neuen Kontext angepasst?
Im Falle einer Umwandlung der Methoden: Was sind die Gründe hierfür?
- Was lässt sich daraus in Hinblick auf die Herausforderungen eines grenzüberschreitenden Transfers von Managementpraktiken ableiten?

Interviewleitfaden Einzelinterviews:

1. Allgemeine Fragen

- a) Wie lange sind Sie schon bei Mercedes tätig?
- b) Welche Tätigkeiten üben Sie hauptsächlich aus?
- c) Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit dem Thema Agilität?
- d) Sind Sie derzeit in einem agil arbeitenden Team tätig?

(Wenn nein, was waren die Gründe für den Ausstieg?)

- e) Aus welchem Grund haben Sie sich zur Arbeit in einem agilen Team entschieden?

2. Verständnis/Information

- a) Hatten Sie, vor der Arbeit im agilen Team, bereits Vorkenntnisse zum Thema Agilität?
- b) Wie haben Sie sich über die agilen Arbeitsweisen informiert? Wie würden Sie die Effektivität des Informationszugangs/-vermittlung einschätzen? Würden Sie etwas daran verbessern?
- c) Gibt es Aspekte für die Sie sich mehr Training, Informationen, o.ä. gewünscht hätten?
- d) Wie würden Sie Ihr derzeitiges Wissen zur agilen Methodologie einschätzen (Expertenstatus)?
- e) Gab es Situationen, bei denen es zu Schwierigkeiten kam, weil die Teammitglieder sich nicht umfassend mit der Methode auskannten?

3. Umsetzung

- a) Welche Rolle übernehmen Sie im agilen Team? (Genaue Zuständigkeit erfragen)
- b) Welche agilen Methoden (bzw. Vorgehensweisen) wenden Sie an bzw. kommen Ihrem Vorgehen am nächsten?
- c) Würden Sie die bisherige Arbeit mit agilen Methoden als effektiv bewerten? Wenn nein, was sind die Gründe hierfür? (Hat der kontextuelle Rahmen des Tochterunternehmens eine Rolle gespielt?)
- d) Wie würden Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team beschreiben? (Bezüglich Hierarchie, Selbstständigkeit, Kommunikation, Autonomie, Feedbackverhalten) Wie kommunizieren Sie im Team?
- e) Was könnte helfen, die Teamzusammenarbeit zu verbessern?

4. Beachtung / Integrierung

- a) Wie wurden die agilen Methoden in Ihrem Projekt konkret umgesetzt?
- Umsetzung „in Reinform“, d.h. eins zu eins oder verändert?
 - Welche spezifischen Anpassungen wurden getätigt?
 - Was waren die Gründe hierfür? (Kontextuelle Rahmenbedingungen erfragen)
- b) Das Ziel von Daimler ist es, unternehmensweit 20% der Mitarbeiter auf eine Schwarm-Organisation umzustellen.
- Was denken Sie ist nötig, um eine erfolgreiche Implementierung bei Mercedes-Benz Turkey sicherzustellen?
 - Gibt es Ihrer Meinung nach Aspekte, die für eine Integration der agilen Kultur und Methoden beachtet werden sollten?
- c) Sehen Sie Herausforderungen hinsichtlich des grenzüberschreitenden Transfers agiler Arbeitsmethoden? Denken Sie, dass die Implementierung überall ähnlich verlaufen wird? Wie würden Sie die Stimmung im Tochterunternehmen diesbezüglich einschätzen? (Annahme, Ablehnung, Unverständnis, etc.)

Nach/Während Interview:

- Auskunft über fehlende Daten (Tabellen vorlegen)
- Auskunft über weitere mögliche Gesprächspartner geben lassen
- Kontakte (Telefon, E-Mail) für weitere Fragen geben lassen

ANHANG D: INTERVIEWANALYSE

Interview/ Zeile	Paraphrase	Unterkategorie	Hauptkategorie
B1/42	Mitglieder wurden durch Führungskräfte bestimmt	Freiwilligkeit	Beachtung
B1/47	Fachwissen ist keine Voraussetzung für die Teilnahme	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/55	Positive Bewertung des Swarm-Seminars	Informationsvermittlung	Verständnis
B1/62	Kreative Arbeitsweise durch Videos und Wettbewerbe	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/63	Fünf- bis sechsmonatige Vorbereitungszeit	Vorgehensweise	Beachtung
B1/72	Verständnispluralismus im Team	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/76	Verständnis erst in der Praxis und im persönlichen Austausch	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/76	Schulung zu theoretisch	Informationsvermittlung	Verständnis
B1/81	Praktische Umsetzung unklar	Informationsvermittlung	Verständnis
B1/83	Erfahrene Teammitglieder übernehmen eine leitende Rolle	Beachtung der Rollen	Beachtung
B1/88	Crossfunktionalität durch "blue-" und "white-collars" im Team	Crossfunktionalität	Beachtung
B1/98	Verständnis stark personenabhängig	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/110	Ein Swarm hat bestimmte, bunte Projektfarben	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/117	Gruppen werden von "Team-Leadern" geleitet	Hierarchiefreiheit	Beachtung
B1/125	Keine strikte Einhaltung der Methoden im Projekt	Methoden	Beachtung
B1/131	Methodeneinhaltung durch Führungskräfte eingeschränkt	Methoden	Beachtung
B1/135	Vorgehensweise als wenig relevant angesehen	Methoden	Beachtung
B1/142	Seminarinhalte müssen an die Kultur angepasst werden	Swarm und Agilität	Beachtung
B1/152	Entscheidungsmacht liegt bei den Führungskräften	Hierarchiefreiheit	Beachtung
B1/158	Neue Medien als Innovationsfaktor genutzt	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/162	Kulturell bedingte Kritikunfähigkeit und positive Darstellung der eigenen Arbeit	Feedbackkultur	Beachtung
B1/165	Kritik wird persönlich genommen	Feedbackkultur	Beachtung

B1/172	Fehler sollen nicht aufgedeckt werden	Feedbackkultur	Beachtung
B1/184	Jüngere Generation ist kritikfähiger	Feedbackkultur	Beachtung
B1/195	Teilnahmegründe am Swarm unterschiedlich	Freiwilligkeit	Beachtung
B1/198	Offene Ideenäußerung und das gegenseitige Zuhören als Priorität im Swarm	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/209	Pacemaker berücksichtigt Meinung aller	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/217	Durchführung einer unpersönlichen Feedbackrunde	Feedbackkultur	Beachtung
B1/229	Erhöhte Arbeitsdynamik durch den Verzicht auf die formelle Anrede	Kommunikation	Beachtung
B1/232	Feedback sollte im angemessenen Ton geäußert werden	Feedbackkultur	Beachtung
B1/252	Hierarchieauflösung in kurzer Zeit nicht möglich	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B1/276	Kulturwandel steht noch am Anfang	Herausforderungen	Anwendung
B1/291	Innovationsaspekt durch neue Medien sichergestellt	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/294	Erwartungen an Swarm-Gruppe steigend	Swarm und Agilität	Verständnis
B1/297	Hoher Budgetbedarf für Swarm-Gruppen	Herausforderungen	Anwendung
B1/302	Wertschätzung der geleisteten Arbeit ist wichtig	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B1/309	Hierarchieauflösung in der Türkei nicht ohne weiteres möglich	Herausforderungen	Anwendung
B1/315	Formeller Umgang wird im Unternehmen gefordert	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B1/326	Arbeit im Swarm wird als Zeitverschwendung angesehen	Herausforderungen	Anwendung
B1/328	Budgetaufwand als Kritikpunkt der Kollegen	Herausforderungen	Anwendung
B1/329	Unfreiwillige Teilnahme der Swarm-Mitglieder wirkt motivationsenkend	Freiwilligkeit	Beachtung
B1/344	Kritik gegenüber Swarm-Gruppen auch durch Wissensdefizite begründet	Herausforderungen	Anwendung
B1/361	Kein Fachwissen für das agile Projekt notwendig	Expertenstatus	Beachtung
B1/365	Feedback sollte im angemessenen Ton geäußert werden	Feedbackkultur	Beachtung
B2/16	Schriftliche Informationsvermittlung nicht effektiv	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/24	Informationsvermittlung in Deutschland und der Türkei unterschiedlich	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/32	Machtübertragung durch Führungskräfte nur selten zu beobachten	Herausforderungen	Anwendung
B2/46	Feedbackkultur als größte Herausforderung auf kultureller Ebene	Feedbackkultur	Beachtung
B2/68	Anpassung der Informationen notwendig	Informationsvermittlung	Verständnis

B2/69	Implizite Aspekte, wie die Feedbackkultur, nur schwer umzusetzen	Feedbackkultur	Beachtung
B2/61	Verschiedene Bedürfnisse der Tochterunternehmen beachten	Herausforderungen	Anwendung
B2/76	Swarm wurde eingeführt ohne die Grundlagen geschaffen zu haben	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/81	Verständnis für Swarm konnte nicht vermittelt werden	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/84	Methodologische Schwierigkeiten innerhalb des Swarm-Teams	Swarm und Agilität	Verständnis
B2/96	Nähe zwischen der türkischen und der agilen Kultur	Reaktionen/Anwendbarkeit	Anwendung
B2/104	Workload im Unternehmen erschwert Arbeit im agilen Team	Herausforderungen	Anwendung
B2/111	Feedback kann erlernt werden	Feedbackkultur	Beachtung
B2/112	Feedback fällt jüngerer Generation leichter	Feedbackkultur	Beachtung
B2/113	Voreilige Gründung agiler Pilotprojekte ohne fundiertes Wissen	Swarm und Agilität	Verständnis
B2/120	Methodologische Grundlagen nicht essentiell	Methoden	Beachtung
B2/129	Swarm Philosophie konnte nicht vermittelt werden	Swarm und Agilität	Verständnis
B2/135	Keine fesselnden und echten Beispiele verwendet	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/140	Budgetkürzungen verhinderten Zuhilfenahme eines Beraters im Bereich der Agilität	Herausforderungen	Anwendung
B2/141	Keine Zuhilfenahme externer Scrum Master	Herausforderungen	Anwendung
B2/147	Swarm wird als Modewort verwendet	Swarm und Agilität	Verständnis
B2/149	Fehlerhafte Verwendung der Konzepte Agilität und Swarm	Swarm und Agilität	Verständnis
B2/155	Erfolgsbeispiele für die Motivation der Mitarbeiter nötig	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/161	Türkische Mitarbeiter sind schwerer zu überzeugen	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/167	Beispiele werden an den türkischen Kontext angepasst	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/173	Hohe Relevanz der Muttersprache in der Informationsvermittlung	Informationsvermittlung	Verständnis
B2/190	Leistungs- und Ergebnisorientierung des Einzelnen	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B3/21	Starke Wissensdefizite bezüglich agiler Methoden	Swarm und Agilität	Verständnis
B3/25	Swarm als Repräsentation der Mitarbeiterbedürfnisse	Swarm und Agilität	Verständnis
B3/38	Pacemaker anhand vorheriger Erfahrungen im agilen Team bestimmt	Rollen	Beachtung
B3/39	Improvisatorisches Vorgehen und kein fundiertes Wissen im Team	Swarm und Agilität	Verständnis

B3/46	Hierarchiebildung im und außerhalb des Teams	Hierarchiefreiheit	Beachtung
B3/54	Schulung zu theorielastig	Informationsvermittlung	Verständnis
B3/60	Keine Offenheit gegenüber Feedback im Unternehmen	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B3/70	Kein Fachwissen für das agile Projekt notwendig	Expertenstatus	Beachtung
B3/74	Technisches Thema hätte das Interesse der Führungskräfte wecken können	Herausforderungen	Anwendung
B3/76	Ergebnis des Projektes war kein Produkt	Ergebnis	Beachtung
B3/87	Machtstrukturen im Unternehmen beeinflussen den Implementierungserfolg	Herausforderungen	Anwendung
B3/97	Striktere Hierarchien in türkischen Unternehmen	Herausforderungen	Anwendung
B3/118	Feedback sollte im angemessenen Ton geäußert werden	Feedbackkultur	Beachtung
B3/129	"Blue-collars" verstehen das Konzept "Swarm" nicht	Swarm und Agilität	Verständnis
B3/134	Kulturelles Niveau der Mitarbeiter sollte bei der Informationsvermittlung beachtet werden	Informationsvermittlung	Verständnis
B3/136	"Blue-collars" sollte das Konzept vereinfacht erläutert werden	Informationsvermittlung	Verständnis
B3/140	Kommunikationsnetz der Fabrikarbeiter könnte genutzt werden	Informationsvermittlung	Verständnis
B3/148	Fremdsprachlichkeit des Begriffs "Swarm" als Hindernis	Swarm und Agilität	Verständnis
B3/151	Bezeichnung "Schwammpsychologie" im Türkischen missverständlich	Swarm und Agilität	Verständnis
B3/156	Bereichsabhängiges Verständnis des Konzeptes	Swarm und Agilität	Verständnis
B3/162	Eigene Methoden wurden verwendet	Methoden	Beachtung
B3/168	Freie Meinungsäußerung im Team als Priorität	Swarm und Agilität	Verständnis
B3/178	Unterschiedliche Erwartungen der agilen Projektteilnehmer	Herausforderungen	Anwendung
B3/183	Kein Fachwissen für das agile Projekt notwendig	Expertenstatus	Beachtung
B3/184	Unsicher bezüglich der korrekten Umsetzung der Rollen	Swarm und Agilität	Verständnis
B3/187	Das Projekt wurde schließlich von außenstehenden Führungskräften geleitet	Herausforderungen	Anwendung
B3/187	Machtstrukturen waren im agilen Team erkennbar	Herausforderungen	Anwendung
B3/193	Feedback wurde gemieden, um einander nicht zu verletzen	Feedbackkultur	Beachtung
B3/200	Leistung und Ergebnis wird nach außen hin präsentiert	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B3/207	Keine End-to-End Responsibility im Projekt	End-o-End-Responsibility	Beachtung

B3/229	Wunsch nach mehr Freiraum bei der Anwendung im Tochterunternehmen	Swarm und Agilität	Beachtung
B3/233	Kommunikation des Kulturwandels zunächst nur auf der Managementebene	Informationsvermittlung	Verständnis
B3/243	Neue Generation wird gegenwärtige Hierarchien nicht akzeptieren	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B3/249	Kulturunterschiede erschweren eine unveränderte Implementierung des Konzepts	Swarm und Agilität	Beachtung
B4/16	Aspekt der Freiwilligkeit wurde nicht eingehalten	Freiwilligkeit	Beachtung
B4/28	Zusammenarbeit von "blue-" und "white-collars"	Crossfunktionalität	Beachtung
B4/30	Verwendung neuer Kommunikationskanäle als "Innovationsfaktor"	Swarm und Agilität	Verständnis
B4/43	Budget wurde in einer wirtschaftlich schwierigen Phase zur Verfügung gestellt	Herausforderungen	Anwendung
B4/47	Einschränkung der Arbeit durch unternehmensinterne Regelungen	Herausforderungen	Anwendung
B4/49	Bürokratischer Aufwand im agilen Team als Hemmfaktor	Herausforderungen	Anwendung
B4/58	Feedback durch anonyme Umfrage eingeholt	Feedbackkultur	Beachtung
B4/62	Bezeichnung "Swarm" trotz Nicht-Einhaltung der Bedingungen	Swarm und Agilität	Verständnis
B4/72	Kundenorientierung durch die Einbeziehung des Interessenträgers in das Team	Kundenorientierung	Beachtung
B4/75	Ein Pacemaker leitet das Team	Rollen	Beachtung
B4/76	Pacemaker macht von Hierarchien Gebrauch	Rollen	Beachtung
B4/83	Aspekt der Kreativität als Teilnahmegrund	Swarm und Agilität	Verständnis
B4/86	Anweisungen des Pacemaker waren notwendig	Rollen	Beachtung
B4/101	Geringes Verständnis führt zu Kritik und Ablehnung im Unternehmen	Herausforderungen	Anwendung
B4/106	Wissensdefizite erschweren die anfängliche Arbeit des Teams	Swarm und Agilität	Verständnis
B4/107	Informationsvermittlung auf der Mitarbeiterenebene nicht ausreichend	Informationsvermittlung	Verständnis
B4/110	Swarm ist den Mitarbeitern inzwischen ein Begriff, die Umsetzung bleibt unklar	Swarm und Agilität	Verständnis
B4/116	Feedbackkultur in der Türkei (kulturbedingt) nicht verankert	Feedbackkultur	Beachtung
B4/127	Feedback zumeist negativ konnotiert und von Führungskräften ausgehend geäußert	Feedbackkultur	Beachtung
B4/133	Etwas Neues erfährt viel Kritik und Widerstand in der Türkei	Herausforderungen	Anwendung

B4/138	Swarm als Zeitverschwendung angesehen und kritisiert	Herausforderungen	Anwendung
B4/139	Erst mit positiven Ergebnissen verringert sich die Kritik	Herausforderungen	Anwendung
B4/150	Schulung übermittelt keine genaue Arbeitsanleitung	Informationsvermittlung	Verständnis
B4/152	Agilen Methoden werden in der Schulung eine zu hohe Relevanz eingeräumt	Informationsvermittlung	Verständnis
B4/153	Spiel zur Erlernung des agilen Arbeitens hilfreicher als Methodenvermittlung	Informationsvermittlung	Verständnis
B4/154	Genaue Vorgehensbeschreibung für Pacemaker wird nicht vermittelt	Informationsvermittlung	Verständnis
B4/159	Schulung für "blue-collars" nur schwer verständlich	Informationsvermittlung	Verständnis
B4/162	Erläuterung der Agilität an "Blue-collars" in veränderter, vereinfachter Form	Informationsvermittlung	Verständnis
B4/165	Demotivation der agilen Projektteilnehmer bei Ablehnung eingereicherter Ideen	Beachtung der Vorgehensweise	Beachtung
B4/167	Agile Projekte wurden später in traditionell-hierarchische Projekte umgewandelt	Hierarchiefreiheit	Beachtung
B4/172	In der Praxis keine Hilfe zu agilen Vorgehensweisen erhalten	Herausforderungen	Anwendung
B4/173	Zusätzlicher Workload als hemmender Einflussfaktor	Herausforderungen	Anwendung
B4/175	Geplante Projekte wurden zu agilen Projekten umgewandelt	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B4/179	Umsetzung agiler Vorgehensweisen nur bei Akzeptanz der Führungskraft möglich	Herausforderungen	Anwendung
B4/184	Top-down Prozess bei einem Kulturwandel entscheidend	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B4/190	Genaue Rolle des Pacemakers unklar	Swarm und Agilität	Verständnis
B4/188	Pacemaker räumt allen Teammitgliedern gleiche Chancen ein	Swarm und Agilität	Verständnis
B4/194	Passende Vorgehensweise durch Ausprobieren ermittelt	Implementierung agiler Praktiken in der Türkei	Anwendung
B4/202	20% Ziel in der Türkei nicht realisierbar	Herausforderungen	Anwendung
B4/207	Demotivation des Teams, da Arbeit nicht genügend wertgeschätzt wurde	Herausforderungen	Anwendung
B4/217	Hierarchische Strukturen bildeten sich innerhalb des Teams	Hierarchiefreiheit	Beachtung
B4/235	Aspekt der Freiwilligkeit wurde nicht beachtet	Freiwilligkeit	Beachtung
B4/238	Zusammenhang Swarm und Agilität unklar	Herausforderungen	Verständnis
B4/245	Unklarheiten bezüglich des Begriffs der "Agilität"	Swarm und Agilität	Verständnis

B4/253	Persönliches Feedback gemieden, um Team nicht zu demotivieren	Feedbackkultur	Beachtung
B5/10	Geforderte Kompetenzen nicht im Unternehmen vorhanden	Herausforderungen	Anwendung
B5/12	Unterschiedliche Unternehmensstrategie erschwert Implementierung	Herausforderungen	Anwendung
B5/14	Unterschiedliche Mitarbeiterprofile und technische Skills	Herausforderungen	Anwendung
B5/80	Workload erschwert Teilnahme an agilen Projekten	Herausforderungen	Anwendung
B5/135	Notwendigkeit der Übernahme mehrerer agiler Rollen	Rollen	Beachtung
B5/145	Striktere hierarchische Strukturen in der Türkei erschweren Implementierung	Herausforderungen	Anwendung
B5/147	Einführung agiler Methoden stark von der jeweiligen Führungskraft abhängig	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B5/149	Entscheidungsmacht bei kritischen Fragen liegt außerhalb des agilen Teams	Empowerment	Beachtung
B5/152	Zusammenhang von Methoden und Mindset erschwert die Implementierung	Herausforderungen	Anwendung
B5/153	Nicht alle Beteiligten erhalten eine Schulung zu agilen Vorgehensweisen	Herausforderungen	Anwendung
B5/160	Mindset stark abteilungsabhängig	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B5/173	Agile Vorgehensweisen mit mehr Workload verbunden	Herausforderungen	Anwendung
B5/182	Machtstrukturen im Unternehmen hindern erfolgreiche Implementierung	Herausforderungen	Anwendung
B5/189	Kommunikationsunterschiede zwischen Deutschland und der Türkei	Informationsvermittlung	Verständnis
B5/190	Privat- und Arbeitsleben werden in der Türkei kaum getrennt	Feedbackkultur	Beachtung
B5/192	Angst sein Gegenüber durch ein Feedback zu verletzen	Feedbackkultur	Beachtung
B5/198	Emotionale Faktoren und Soft skills sind wichtiger als Hard skills	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B5/199	Äußerung von Feedback gegenüber Führungskräften geschieht selten	Feedbackkultur	Beachtung
B5/208	Bloßstellung von Kollegen möchte gemieden werden	Feedbackkultur	Beachtung
B5/207	Die fehlende Offenheit führt zu verzögerter Aufdeckung von Problemen und Fehlern	Feedbackkultur	Beachtung
B5/212	Keine offene Kommunikation bei kritischen Themen	Feedbackkultur	Beachtung

B5/251	Rollenverständnis eines Scrum Masters fehlerhaft	Rollen	Beachtung
B5/276	Scrum Master übernimmt die Rolle eines Psychologen	Rollen	Beachtung
B5/298	Starke Projektverzögerungen durch fehlendes Feedback	Feedbackkultur	Beachtung
B5/305	Feedback schwer messbar	Feedbackkultur	Beachtung
B5/312	Stärkere Bemühungen sind notwendig, um das agile Arbeiten zu implementieren	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B5/316	Agile Praktiken sind in der Türkei einfacher zu implementieren	Anwendbarkeit	Verständnis
B5/328	Deutschland zu theoriegeleitet während die Türkei praktische Erfahrungen sammelt	Anwendbarkeit	Verständnis
B5/340	Überzeugung der Mitarbeiter erst bei positiven und vorzeigbaren Ergebnissen	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B5/345	Türkische Kultur sehr passend für die Implementierung einer agilen Kultur	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B5/370	Wahl der geeigneten Methode auch durch kulturelle Besonderheiten bestimmt	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B5/370	Gamification als geeignete Methode der Informationsvermittlung in der Türkei	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B5/373	Nichtbeachtung der Kultur könnte den Erfolg stark einschränken	Swarm und Agilität	Beachtung
B5/375	Mutterunternehmen schränkt die Implementierung nicht ein	Swarm und Agilität	Beachtung
B6/49	Informationsvermittlung sollte angepasst werden	Informationsvermittlung	Verständnis
B6/62	Mitarbeiter um eine positive Selbstdarstellung bemüht	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B6/65	Durch fehlende Offenheit bleiben Fehler verborgen	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B6/76	Feedback gegenüber Führungskräften nicht verbreitet	Feedbackkultur	Beachtung
B6/77	Es wird ausschließlich positives Feedback an Führungskräfte geäußert	Feedbackkultur	Beachtung
B6/79	Einführung agiler Praktiken ist abhängig von der jeweiligen Führungskraft	Feedbackkultur	Beachtung
B6/79	Feedbacks sollte im angemessenen Ton geäußert werden	Feedbackkultur	Beachtung
B6/85	Der Führungskraft zu widersprechen ist nicht in der türkischen Kultur verankert	Feedbackkultur	Beachtung
B6/86	Eigene Arbeit wird sehr persönlich genommen	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung

B6/90	Es besteht der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung für die geleisteten Arbeit	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B6/100	Eine starke emotionale Bindung wird zur eigenen Arbeit aufgebaut	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B6/111	Die Arbeit möchte gut gemacht werden, weil es die Person selber repräsentiert	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B6/122	Feedback sollte im angemessenen Ton geäußert werden	Feedbackkultur	Beachtung
B6/142	Verzögerungen in der Entscheidungsfindung durch Berücksichtigung Anderer	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B6/147	Anfangen ist wichtiger als akribische Planung im Vorfeld	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B6/155	Schneller Start und schnelles Arbeiten führt zu Fehlern und Schwierigkeiten	Herausforderungen	Anwendung
B6/162	Deutschland arbeitet zu träge und langsam	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B6/170	Kombination aus schneller Arbeit in der Türkei und gründlicher Arbeit in Deutschland	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B6/181	Emotionale Bindung zu seiner Arbeit kann auch vorteilhaft für einen Projektverlauf sein	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Verständnis
B6/186	Starke emotionale Reaktion auf Feedback in der Türkei	Feedbackkultur	Beachtung
B6/199	Informationsübermittlung nur persönlich möglich	Informationsvermittlung	Verständnis
B6/204	Wörtliche Übersetzung des Begriffs "Swarm" führt zu negativer Konnotation	Verständnis Swarm und Agilität	Verständnis
B6/223	Swarm als Repräsentation der Mitarbeiterbedürfnisse	Verständnis Swarm und Agilität	Verständnis
B6/234	Mindsetveränderung nicht ohne Weiteres möglich	Herausforderungen	Anwendung
B6/237	Kritik und Widerstand durch Mangel an Vertrauen gegenüber Führungskräften	Herausforderungen	Anwendung
B7/76	Persönliche Kommunikation ist effektiver als schriftliche	Informationsvermittlung	Verständnis
B7/78	Muttersprache sollte als Vermittlungssprache gewählt werden	Informationsvermittlung	Verständnis
B7/84	Sprachkenntnisse stark abteilungsabhängig	Verständnis Swarm und Agilität	Verständnis
B7/93	Arbeitsweise der Abteilung F&E nah an der deutschen Kultur orientiert	Swarm und Agilität	Verständnis
B7/99	Entscheidungsmacht liegt in der Regel bei der Führungskraft	Herausforderungen	Anwendung
B7/110	Feedback – insbesondere gegenüber Führungspersonen – wird gemieden	Feedbackkultur	Beachtung

B7/131	Implementierung agiler Praktiken in der Türkei einfacher als in Deutschland	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B7/145	Nähe der agilen Kultur und der türkischen Kultur durch Spontanität und Schnelligkeit	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B7/159	Persönliches Feedback (positiv und negativ) vor einer Gruppe wird gemieden	Feedbackkultur	Beachtung
B7/176	Projekte können nicht ohne Weiteres durch agile Praktiken ausgetauscht werden	Herausforderungen	Anwendung
B7/191	Nähe der türkischen und nordamerikanischen Kultur erleichtert die Implementierung	Reaktionen/Anwendbarkeit	Anwendung
B7/199	Flexibilität in der Türkei steht im Gegensatz zur Regelkonformität in Deutschland	Reaktionen/Anwendbarkeit	Anwendung
B7/40	Befürwortung der Führungskraft entscheidet über die Einführung der agilen Praktiken	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B7/43	Im Unternehmen ist besonders die Akzeptanz der E3-Ebene von Bedeutung	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B7/114	Agile Kultur ist der türkischen Kultur nicht fremd	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B7/119	Implementierung der agilen Praktiken in Deutschland schwieriger	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B7/126	Hierarchie und Titel haben in der Türkei einen höheren Stellenwert als Regeln	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B7/130	Flexibilität und Krisenmanagement in der Türkei vorhanden	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B7/135	Keine Nein-Kultur in der Türkei fördert schnelles und flexibles Arbeiten	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B7/142	Empfundene Nähe zwischen der türkischen und amerikanischen Kultur	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
B7/149	Anpassung agiler Praktiken an den lokalen Kontext ist erfolgsversprechender	Swarm und Agilität	Beachtung
B7/151	Erfolgreichere Implementierung der Praktiken durch Verantwortungsübertragung	Swarm und Agilität	Beachtung
B7/158	Feedback wird in der Türkei falsch verstanden und überinterpretiert	Swarm und Agilität	Verständnis
B7/165	Das Feedback Tool muss an den türkischen Kontext angepasst werden	Feedbackkultur	Beachtung
B8/15	Swarm-Seminar sehr hilfreich für den Anfang	Informationsvermittlung	Verständnis
B8/31	Positive Darstellung des Change-Verlaufs gegenüber der Muttergesellschaft	Herausforderungen	Anwendung
B8/32	Probleme werden nicht offen angesprochen	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
B8/68	Konzept wird falsch verstanden und an falscher Stelle umgesetzt	Herausforderungen	Anwendung

B8/70	Agilität eingeführt, um etwas "Vorzeigbares" zu haben	Herausforderungen	Anwendung
B8/72	Zunächst hatte sogar das Top-Management das Thema nicht verstanden	Swarm und Agilität	Verständnis
B8/73	Keine erfolgreiche Kommunikation zu Beginn	Informationsvermittlung	Verständnis
B8/76	Dem Management in der Türkei kann man das Konzept nicht schriftlich näherbringen	Informationsvermittlung	Verständnis
B8/83	Mangelhafte Kommunikation ist der Hauptgrund für Misserfolg	Informationsvermittlung	Verständnis
B8/86	Überwiegende E-Mail-Kommunikation bleibt in der Türkei wirkungslos	Informationsvermittlung	Verständnis
B8/91	Change-Team sollte gegründet werden	Herausforderungen	Anwendung
B8/96	Change-Themen als Nebenbeschäftigung erreicht nicht die gewünschte Wirkung	Herausforderungen	Anwendung
B8/97	"Swarm" wird in der Türkei negativ konnotiert	Herausforderungen	Anwendung
B8/191	Swarm Verständnis stark kulturabhängig	Swarm und Agilität	Verständnis
B8/192	Zunächst erfolgreiche Implementierung in der Muttergesellschaft erforderlich	Swarm und Agilität	Verständnis
B8/210	Kein einziger Lösungsweg für einen Change möglich	Swarm und Agilität	Beachtung
G1/21	Ein Swarm-Mindset bedeutet Offenheit für Neues	Swarm und Agilität	Verständnis
G1/24	Pacemaker als Koordinator des Teams; Ideen werden ihm vorgestellt	Beachtung der Rollen	Beachtung
G1/37	Budgetkürzungen verhindern agiles Projekt	Herausforderungen	Anwendung
G1/56	Theoretisches und praktisches Rollenverständnis ungleich	Rollen	Beachtung
G1/57	Umsetzung in Nicht-IT Bereichen schwierig	Herausforderungen	Anwendung
G1/60	Gefestigte Abläufe und Prozesse im Unternehmen erschweren Wandel	Herausforderungen	Anwendung
G1/69	Ein Swarm hat ein selbstständiges und unabhängiges Vorgehen	Swarm und Agilität	Verständnis
G1/99	Außenstehende Führungskräfte übernehmen schließlich das Projekt	Herausforderungen	Anwendung
G1/115	Keine End-to-End-Responsibility im Team	End-o-End-Responsibility	Beachtung
G1/127	Kein Fachwissen im Team erforderlich	Expertenstatus	Beachtung
G1/131	Budgetkürzungen erschweren die Arbeit des Teams	Herausforderungen	Anwendung
G1/134	Workload als Herausforderung	Herausforderungen	Anwendung
G1/139	Methodenprofi nicht vorhanden	Herausforderungen	Anwendung
G1/145	Agiles Projekt wurde aus finanziellen Gründen stillgelegt	Herausforderungen	Anwendung

G1/157	Feste Strukturen im Unternehmen als Hindernis für die agilen Teams	Herausforderungen	Anwendung
G1/166	Das Unternehmen als Ganzes ist nicht passend für die Einführung agiler Praktiken	Herausforderungen	Anwendung
G1/174	Schulung zu theorielastig	Informationsvermittlung	Verständnis
G1/175	Theorie konnte in der Praxis nicht angewandt werden	Herausforderungen	Anwendung
G1/178	Unterschiedliche Unternehmens- und Bereichskulturen	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
G1/181	Agiles Projekt wurde zu einem klassischen, hierarchischen Projekt umgewandelt	Hierarchiefreiheit	Beachtung
G1/187	Budgetkürzungen und Hierarchie als wesentliche Hemmnisse	Herausforderungen	Anwendung
G1/190	Antipathie gegenüber dem Swarm-Team	Herausforderungen	Anwendung
G1/198	Keine Produktentwicklung als Projektziel	Ergebnis	Beachtung
G1/206	Erhöhter Workload schränkt die Arbeit im Swarm ein	Herausforderungen	Anwendung
G1/211	Das Unternehmen als Ganzes ist nicht passend für die Einführung agiler Praktiken	Herausforderungen	Anwendung
G1/232	Führungskräfte widersetzen sich Swarm	Herausforderungen	Anwendung
G1/250	Viel Kritik und Widerstand im Unternehmen gegenüber dem Swam-Team	Herausforderungen	Anwendung
G1/263	Unternehmensinterne Prozesse nicht ohne Weiteres durch Swarm ersetzbar	Herausforderungen	Anwendung
G1/270	Zweifel am Fit zwischen Agilität und Daimler	Herausforderungen	Anwendung
G1/273	Hierarchie und Workload als Hemmnisse für die Implementierung	Herausforderungen	Anwendung
G1/287	Swarm nur zum Vorzeigen für das Mutterunternehmen eingeführt	Herausforderungen	Anwendung
G1/317	Schnelle Ergebnislieferung, um Mitarbeiter im Unternehmen zu überzeugen	Herausforderungen	Anwendung
G1/333	Keine End-to-End-Responsibility im Team	End-o-End-Responsibility	Beachtung
G1/338	Interne Hierarchie bildete sich im Team	Hierarchiefreiheit	Beachtung
G1/355	Feedback in der Türkei nur schwer umzusetzen	Beachtung der Feedbackkultur	Beachtung
G1/385	Eigene Methoden wurden verwendet	Beachtung Methoden	Beachtung
G1/401	Aufgrund von Wissensdefiziten wurde improvisatorisch vorgegangen	Swarm und Agilität	Verständnis
G1/420	Themenwahl möglicherweise unpassend	Swarm und Agilität	Verständnis
G1/427	Wahl technischerer Projekte könnte Kritik	Herausforderungen	Anwendung

	entgegenwirken		
G1/442	Unternehmensstruktur unpassend	Herausforderungen	Anwendung
G1/491	Kein unternehmensinterner Austausch zwischen agilen Projektteilnehmern	Herausforderungen	Anwendung
G1/500	Keine Verantwortlichen im Unternehmen zum Thema Swarm	Herausforderungen	Anwendung
G1/516	Scrum Master in der IT-Abteilung unbekannt	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung
G1/522	Innovationskraft durch landesspezifische Umstände kaum möglich	Herausforderungen	Anwendung
G1/541	Kulturbedingte Neugier in der Türkei vorteilhaft für das agile Arbeiten	Reaktionen/Anwendbarkeit	Verständnis
G1/564	Fremdsprachenprobleme in der Türkei als Hindernis	Swarm und Agilität	Verständnis
G1/570	Kein fundiertes Wissen zum Thema Agilität im Unternehmen	Swarm und Agilität	Verständnis
G1/574	Offene Meinungsäußerung wird gemieden (auch schriftlich)	Besonderheiten des lokalen Kontextes	Anwendung

1

2

3 ANHANG E: EINZELINTERVIEWS

4

5

6 Einzelinterview B1

7 Interviewdauer: 00:43:13

8 Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey

9 Bereich: Fertigung/Produktion

10

11 I: Çevik grub çalışmanıza ne zaman başladınız?

12

13 B: 2018'in Nisan ayında başladık biz. Aslında 'Kalite 2017' diye bir proje vardı,
14 müşteri odaklı çalışma amacıyla, yani ürün kalitesini yükseltmek amacıyla bir hareket
15 başladı. Burada biraz LS2020'nin etkisi var. Burada da şöyle bir şey oldu. Çeşitli iş
16 paketleri tanımlandı mavi yakalar için. Nasıl yapalım, işi nasıl daha iyi yapabiliriz, nasıl
17 hataların önüne geçebiliriz diye. Dediler ki mavi yakaları daha farklı, hani normal
18 verilen eğitiminden farklı bir şey yapalım. Hem mavi yakadan hem beyaz yakadan
19 oluşan bir grup kuralım. Asıl/ Hani yöneticiler değil de bu işin içindeki insanlar beraber
20 bir şey yapsınlar. Öyle olunca da 2018'de bu kalite grubu doğdu.

21

22 I: İlk projeniz bu muydu?

23

24 B: Swarm projem ilk buydu evet.

25

26 I: Agile metotlarda başka türlü çalışma şansınız oldu mu?

27

28 B: Yok, sadece bu proje için çalıştım ama aslında bu proje içinde çalışırken,
29 öğrendiklerimizi kendi günlük hayatımızdaki ya da yaptığımız işlere uyguladık çünkü
30 ben normalde de mavi yakayla beraber çalışıyorum. Onun için, onları sıkmayacak, hep
31 beraber hareket edebileceğimiz, daha dinamik çözümler bulmaya çalıştım bazı şeylerde.

32

33 I: Peki şu anda agile working ve Swarm projenin içerisinde misiniz?

34

35 B: Projemiz yeni bitti aslında. İki hafta önce bitti. İleride bir şeyler çıkarsa, herkes çok
36 beğendi, devamını istedi, 2020 için tekrardan bir hazırlık yapabiliriz çünkü bir sene
37 sürdü 2019'da bitirdik. Belki 2020 yılında tekrardan böyle bir şey yapılabilir ama keyif
38 aldım, yani böyle bir şey olursa tekrardan gönüllü olurum.

39

40 I: Peki neden agile bir ekipte çalışmak istediniz?

41

42 B: Aslında gönüllülük olmadı. Burada aslında bizi seçti yöneticilerimiz. Hani hem işin
43 kalite tarafını hem imalat taranda olanları seçtiler bu grubu oluştururken çünkü burada
44 asıl hedef müşteri odaklılık ve ürün kalitesinde bilinci artmasıydı. Beni seçmelerinin
45 sebebi de büyük ihtimalle benim müşteri tarafından gelen şikayetleri bildiğim için ve
46 olanları bir kalite gözüyle incelediğim için seçtiler. Fakat tabii şey de var burada, biraz
47 genç olmak, biraz dinamik olmak, biraz/ hani daha önce LS2020’de çalışmış ve bu
48 ilçeleri anlamış olmak da bir avantaj olduğunu düşünüyorum.

49

50 I: Peki bu agile kültür ve metotlar hakkında bilgileri nerden edindiniz?

51

52 B: Bize eğitim verdiler. İlk başta bir mail atıldı, LS2020’nin bir dağıtımı oldu, sekiz ayrı
53 gruba bölmüşlerdi bunları. Daha sonra da biz onlara katıldık, başvurduk daha doğrusu.
54 Sonra onları/ grupların sponsorları seçti. LS2020 için böyleydi. Bu Swarm ve agile
55 metotlar için bir grup oluşturuldu. Biz tam günlük bir eğitime gittik. Orda bize tam bu
56 nedir, tam biz ne yapmaya çalışıyoruz, böyle grup oyunları ile güzel bir gün geçirdik.
57 Ondan sonra da biz kendi aramızda bir araya geldik, dedik ki biz ne yapabiliriz? Bu
58 öğrendiklerimizi- hani bu fabrika- bizden istenilen şekilde nasıl uygulayabiliriz diye/
59 hazırlık aşaması nerdeyse dört beş ay sürdü. Böyle uzun soluklu bir şey yaptığımız için,
60 oyunlar, eğitimler, hani mavi yakanın/ ya da katılmak isteyen herkesin, genellikle mavi
61 yaka ağırlıklı bir projeydi ama standart bildiğimiz bir Power Point olsun oradan
62 ilerleyelim değil de işte böyle videolar olsun, yarışmalar olsun, hani sonuna bir ödül
63 koyalım, insanları dahil edelim istedik. O yüzden de dediğim gibi hazırlık süreci beş altı
64 ay oldu.

65

66 I: Peki eğitimdeki bilgiler sizce efektif ve yeterli miydi? Mailler geldi dediniz, bir
67 günlük eğitim aldınız ama iyileştirilecek veya eklemek istediğiniz bir şey olur muydu?

68

69 B: Hani ben hiç bilmiyordum başta, orda öğrendim, fakat bu biraz şey (.) bir (.) nasıl
70 deyim fikrin tohumunu atmak gibi. Ondan sonra bakması, beslemesi bunu yapan
71 insanlara kalıyor. Kalabalık bir ekiptik. Yaklaşık on kişi, tabii herkesin anladığı şeyler
72 de farklı. Hepimiz farklı açıdan bakıyoruz. Böyle olup herkes de/ böyle küçük bir grup
73 da sayılmıyorduk ama yeterli büyüklükte bir grup ve herkes kendini açıkça ifade ettiği
74 zaman ‘Ah evet ben böyle anlamıştım ama düşünülebilir’ deyince hani daha bir oturdu
75 anlattığımız şeyler. Belki tek başına eğitim çok yeterli gelmiyor çünkü insan sadece işte
76 kâğıt üstünde görüyor. Fakat işin içinde bulunduğu zaman, bir de diğer insanlarla
77 iletişimde, daha etkili olduğunu düşünüyorum #06:57#

78

79 I: Ne eksikti peki sizce eğitimde?

80

81 B: Bir günlük eğitim bence çok yeterliydi. Atıyorum iki, üç gün ayırsaydık, daha şey
82 olabilirdi/ fakat biz kendimiz çok sık araya geldik ve konuyu konuştuk. Aramızda bir
83 kişi daha önce Swarm yapmıştı, (.) biliyordu ve aslında biraz da o bizi yönlendirdi
84 çünkü ondan dışında kimse Swarm’a katılmamıştı. Eğitim içeriği aslında, şimdiki
85 bilgilerime göre, yeterliydi ama benim daha önce bir bilgim olmadığı için, ilk başta (.)
86 hani tamam böyle bir şey var, bilmediğim için gitmeden öncede de Internet’ten okudum
87 biraz, bir eğitime gidiyorum ama neye gidiyorum acaba diye. Belki eğitimden önce bize
88 kısa bir bilgilendirme gibi bir şey gelmiş olabilirdi. Geliyorsunuz mesela eğitimin
89 konusu bu, bilmiyorsanız iki tane link, bunu okuyarak veya bakarak biraz daha

90 fikriniz olabilir çünkü dediğim gibi karma bir grup, mavi yaka da var beyaz yaka da var.
91 Hadi ben biraz önce bir şeyde çalıştım, ucundan yakalamış olabilirim ama hiç bilmeyen
92 bir insan için belki girip okumak bile aklına gelmez. Kısa bir mail, iki paragraf bir özet,
93 üç tane makale link'i, o eğitime giden kişi için bir hazırlık olur bence.
94

95 I: Peki takım içerisinde, biraz önce de biraz değindiniz ama, takım içerisinde bu bilgi
96 Swarm veya çeviklik anlayışı nasıldı sizce? Ne hissettiniz takım hakkında?
97

98 B: Swarm ve çeviklik anlayışı grup içerisinde çok farklıydı. Çünkü bu biraz yaştan da
99 sosyokültürel şeyden de insanın karakter yapısından da çok kaynaklanıyor. Şimdi (.)
100 daha yaşı (.) çok genç yaşta değil, yani yirmi üç, yirmi dört yaşından ve hani otuz beş
101 otuz altı yaşına kadar bir gruptu. Belli bir süredir burada çalışanlar, yani yirmi senedir
102 burada çalışan insanlar var, onlar tabii biraz daha şey (.) bunu çok değiştiremeyiz, bunu
103 çok yapamayız diyor. Tabii yeni gelmiş insanlar daha açık. Bize böyle bir fırsat verildi
104 bunu yapabiliriz, bunun için bir bütçemiz var, bunu kullanabiliriz diye. Bir de biraz
105 aslında bizim gibi, çok şey var ama bir iki bir şey yaşamış, yani fikrin çok güzel
106 olduğunu biliyorsun ama bir yerde takılacağını bir yerden müdahale geleceğini
107 biliyorsun. Ama çok kapalı insanlar da var, bu kesinlikle olmaz diyenler. Bir T-shirt
108 yaptırılm dedik mesela, herkes farklı bir renk giysin dedik, pembe de olsun, sarı da
109 olsun, turuncu da olsun falan. Erkeklerden bir iki tanesi hemen şey dedi, „Ben ASLA
110 pembe, mor bir şey giymem ama biz dedik ki ‘bu projenin renkleri bunlar’. Giymem
111 diyor. (..) Hani bazı şeyler kesinlikle kafada bitiyor aslında, insanlar böyle şeylere
112 kapalı olduğu zaman (..) hiçbir şey değişmiyor. Ona maviyi veririz, sorunu çözeriz ama
113 o anlık çözeriz, onu tamamen o şeyin içine alamıyoruz.
114

115 I: Agile takımda hangi rolleri belirlediniz?
116

117 B: Asena bizim grup lideriydi. Ben de onun aslında bir yardımcısıydım bir başka
118 arkadaşla birlikte, ikimiz (.) sorumluluk içinde kendi içimizde böldük birkaç gruba. Ben
119 de kendi grubumun bir tanesinde liderlik yaptım. Hani üç proje yapmaya karar verdik.
120 Onlarla ilgili hazırlıklar yaptım. Biz kendi fikirlerimizi paylaşıp grup oluşturmuştuk ve
121 onun koordinasyonu da bendeydi.
122

123 I: Tamam. Scrum veya Kanban gibi agile metotları kullandınız mı?
124

125 B: Ya aslında birçok bir şey kullandık. İşte (.) dedik bu sefer (..) hani biraz bundan biraz
126 ondan ama tabii bazı şeylerde de seç / yani çok şey değil, bize bağlı değil çünkü bizim
127 gittiğimiz şeyde / ne bileyim bunu bu kadar yapabilirsiniz dediler. Aslında tam o
128 kullanmak istediğimiz metodu (.) uygulayamadık, yapamadık ama bence sonucuna
129 bakıldığı zaman belki de en özgür olduğumuz projelerden bir tanesi olduğunu
130 düşünüyorum.
131

132 I: Metotların birebir uygulanması çok da önemli değil mi sizce?
133

134 B: Aslında önemli ama sonuç odaklı çalıştığı zaman insanlar bazen nasıl yaptığına değil
135 sonucuna bakıyor. (...) Yani dışarıdan nasıl yapıldığı değil sonucu önemli. Çalışan insan
136 için nasıl yapıldığı önemli oluyor. #12:12#
137

138 I: Scrum gibi metotlar, aslında Amerikan kökenli olan çalışma metotları. Swarm da aynı
139 şekilde. Sizce MBT⁴ bunları birebir uygulayabilir mi? Bir değişime uğrar mı sizce veya
140 uğramalı mı? Ne düşünüyorsunuz?

141

142 B: Ben içeriğinin değişime uğramasının gerektiğine inanıyorum çünkü 276, yani
143 doğduğu yerle uygulandığı yer biraz daha farklı. Şimdi Amerika'daki sosyokültürel
144 ortam, çalışma ortamı, insan ilişkileri ile bir Almanya'daki veya Türkiye'deki bir değil.
145 Yani aynı şekilde Almanya'daki fabrika ve burası da çok farklı. Böyle bakıldığı zaman.
146 Onun için, hani fikir olarak çok güzel ama buraya uygularken, ne kadarı gerçekten
147 birebir gelebiliyor (..) bilmiyorum.

148

149 I: Peki takıldığınız yerler var mı mesela Swarm'da veya Scrum gibi metotlara? Bu
150 bizim fabrikaya olmaz gibi, bu değiştirilmeli gibi?

151

152 B: Biraz şey oldu tabii, hani bazı fikirlerimizi sonuçta bir üst yönetime sunduk, hani biz
153 bunu bunu bunu yapacağız diye. İşte o üst yönetime, bunu böyle yapmayalım, sunu
154 böyle yapmayalım, ona gerek var mı gibi şeyler oldu çünkü dediğim gibi bu tamamen
155 yas ve bakış açısıyla alakalı olan bir şey. İnsanların alıştığı bir şey var hani. Adam için
156 belki yirmi sayfalık bir Power Point sunumu yapmak onun için yeterli. O şeye bakıyor,
157 bu adam bilgilensin. Nasıl bilgilendiği onlar için çok önemli olmuyor bazen. Ama biz
158 dedik bir video yapalım. İnsanlar oturup bunu iki saat dinlemektense beş dakikalık bir
159 video izlesinler ve animasyon olsun onun ilgisini çeksin diye. Mesela onlardan
160 verdiğimiz bir tane örnek, birini rahatsız etmişti, şikâyet etmişti ,böyle bir örnek olmaz,
161 bunun çıkarılması lazım' diye. Ben mesela çok şaşardım. Burada olayı buraya getirmek,
162 hiç kimse örneğe takılmayacak. Arasında tek bir nokta yani. Bu Türk insanının genel
163 sorunu. Bir şey yapılıyor ama o yapılan şeyin içinde kesinlikle beni kötü eleştirmemeniz
164 lazım. Yani kimseyi kötü eleştirmemesi gerekiyor. Bir şeyi hep çok iyiymiş gibi
165 anlatalım. Birisi eleştirildiği anda bunu çok kişisel algılıyor. Aslında biz orda bir
166 eleştiriyi kişiye yönelik değil, işle alakalı yapıyoruz. Bu tür şeyler bizi yormuştu biraz
167 projelerde.

168

169 I: Aslında feedback çok önemli bir konu çevik çalışma kültüründe.

170

171 B: Evet ama bu feedback gibi değil, daha çok müdahale. Ben bunu istemiyorum, neden
172 istemiyorsun, çünkü siz orda benim bir hatamı gösteriyorsunuz. Tamam hatayı
173 gösterdik çünkü bu hata, biz zaten bu çalışmada bu hataların önüne geçmeye
174 çalışıyoruz. Hayır, başka bir bölümden misal gösterin benim hatamı gösteremezsiniz.
175 Böyle yani, şikâyet etmiş, bir sürü mailler falan, ben çok şaşardım ve bence yönetici
176 pozisyonundaki bir insanın bunu daha hazmederek davranmalı. Normal bir çalışan olsa
177 bunu biraz daha anlayabilirim. Daha tecrübesiz diye ama yöneticilerin buna daha farklı
178 yaklaşmaları gerektiğine inanıyorum. Yani ben olsam orda ben şunu anlardım: 'Demek
179 ki insanlar böyle bir eksikimizi görmüşler, bunu buraya koymuşlar, demek ki önemli'.
180 Ben bu örneği de alırdım ve kendi çalışan arkadaşlarıma 'bunun üzerinden geçilecek
181 arkadaşlar daha dikkatli olmamız lazım' derdim. Tabii insan orda bir şey oluyor, aman
182 onu üzmeylem diye ama (..) hani biz kendi aramızda gerçekten şok olduk. Bu ne kadar
183 gereksiz bir şey diye. İşte bunlar da yaş ve yöneticilik yani. Emin olun ki bizim

⁴ Mercedes-Benz Türk

184 kuşağımızdan birisi yönetici olsa buna takılmayacak ve tamamen bundan bir ders
185 almak, pozitif bir şey çıkarmak ister. Ama bir önceki kuşak yaptığı zaman bunu kişisel
186 algılar. Sanki ona bir şey söylemişiz gibi algılar, halbuki hiç alakası yok. #16:32#

187

188 I: Peki zamanlama ve rollere birebir uydunuz mu? Yoksa biraz varyasyon mu oldu, az
189 mı yapıldı çok mu yapıldı?

190

191 B: Tabii dediğim gibi bu kişiden kişiye değişiyor. On kişiden herkes projeye aynı
192 şekilde destek vermedi. Ama tabii bunlar bir şey işte (...) bu tür insan da var içinde,
193 ,tamam ben geliyorum, tamam şu görevim var, elimden gelen bu kadar‘ diyor. Ya da
194 ,ben buna gönüllü seçilmedim, bana gel dediler, bu kadar yapacağım işte’. Sonunda
195 maddi bir şeye odaklanan var. Ben burada iş dışında bir şey yapıyorum, diye
196 odaklanan vardı. Bana böyle bir fırsat verildi, bu benim için kendimi gösterme fırsatı,
197 önemli bir proje, o şekilde katılıyorum diye odaklanmaya çalışan vardı. Onun için
198 herkesten aynı şeyi beklemek zaten imkânsız. Ama diyebilirim ki on kişiden beş tanesi
199 çok başarılı olduğu için, dört, beş tanesi de yeterli katkıyı gösteremedi.

200

201 (Telefon görüşmesi) #17:53-18:26#

202

203 I: Başarılı bir Swarm ekibi sizce nasıl olmalı?

204

205 B: Bence, yani bütün ekipler için, herkesin fikrini açıkça söyleyebildiği ve herkesin onu
206 dinlediği bir şekilde, yani herkesin dinlenebildiği ve herkesin açıkça konuşabildiği.
207 ,Ben bunu söylersem kimse yanlış anlamaz’ bu şekilde olması gerektiğine inanıyorum.
208 Bizde bu şekildeydi. Asena da tecrübeli olduğu için, herkesi teşvik etmeye çalıştı. Sen
209 ne düşünüyorsun diye herkese sordu, herkese eşit şans verdi. Dediğim gibi biraz da
210 insanın içinde olduğu bir şey, bazıları konuşmayı sevmez. Geleyim iki saat toplantı mı
211 var, tamam işte bir tane bir şey söyleyeyim işte diyor. Bazısı da diyor ki, bu iki saatte
212 sana da yardım edeyim, sana da. Yani tamamen yatılanlara bağlı aslında ama tabii ki bu
213 projenin başındaki, yani Asena için önemli çünkü o da grubu koordine etmesi gerekiyor,
214 ondan beklenenleri düzgün raporlaması gerekiyor çünkü/ evet belki grup çok güzel
215 şeyler başarabilir ama gruptan sorumlu kişi bunu düzgün raporlayamazsa üst yönetim
216 diyecek ki ,bunlar hiçbir şey yapmıyor herhalde’.

217

218 I: Hiyerarşik düzen sizce nasıldı? Bireysel çalışma, açık iletişim, feedback, bu gibi
219 unsular nasıldı sizce?

220

221 B: Biz kendi içimizde tüm organizasyondan sonra bir birleşip neyi çok iyi yaptık neyi
222 düzeltebiliriz, nerde aksilik oldu. Önce bir kendi içimizde bir feedback yaptık, sonra
223 insanlara sorduk ,siz ne düşünüyorsunuz’ diye. Yöneticilerimize sorduk ,siz ne
224 düşünüyorsunuz? Önerdiğiniz bir şey var mı’ diye. Feedback kültürü bence oturmuştu,
225 düzgün bir şekilde kullandığımızı düşünüyorum. Hiyerarşik düzende zaten en önemli
226 şey herkesin paralel durması, dike değil. Bizim grup dediğim gibi karışık bir gruptu,
227 hatta ilk aşamada bey ve hanımı kaldırdık. Orda mavi yaka arkadaşlarımıza bize hanım
228 demeyin çünkü burası sonuçta sosyal bir şey gibi düşünün, iş dışında buluşmuşuz gibi
229 düşünün. O da grup içerisindeki dinamiği güzel bir şekilde etkiledi. Çalışırken kimse
230 şey hissetmedi kendini, ben buradayım şimdi ama yarın bir günde başka bir işte/ bir şey
231 desem alınır mı diye, bu olduğu için yaptığı şeyi eleştiriyordun/ ya da işte diyorsun ki

232 ,bence bu çok güzel olmadı ama şöyle yaparsak daha iyi olur' o zaman onu kimse
233 kişisel algılamıyor. Evet bu benim işime şey yaptı, başka bir yerde karşılaştığımda
234 hiçbir sorun olmadan konuştuk.

235

236 I: Düzeltmek istediğiniz bir şey var mı peki grup çalışmasıyla ilgili?

237

238 B: Bence daha küçük bir grup olabilir. Ya da gönüllülük esnasında mesela, yöneticinin
239 seçmesi değil de/ üç kişiye sorabilir ve anlatabilir ,senin böyle sorunlukların var, bunu
240 yapabilecek misin?'. İşte bu biraz da fedakârlık isteyen bir şey. Mesaiye kaldığımız
241 gerekti, evde çalışmamız gerekti. Kendi işimizi aksatmadan bunları yapmamız gerekti.
242 Sadece insanlar belki, (.) birkaç kişi, bunu yapmakta biraz zorlanmıştı. Mesaiye kalmak
243 istememişti, benim zaten başka işim var, buna ayıracak vaktim yok dedi, (..) belki bu
244 direk bir yöneticiden bir direktif gibi değil de daha o grubun içinde/ böyle bir şey var,
245 kusurları bunlar, daha önce de böyle şeyler yaşandı, bunu bilerek gelin gibi bir şey
246 olabilir.

247

248 I: O zaman gelelim Daimler'in yüzde yirmi Swarm organizasyona geçme hedefine.
249 Swarm dediğimiz çevik ekipler olacak, bunlar tamamen hiyerarşisiz çalışacaklar. Sizce
250 bu MBT'de mümkün mü? #22:50#

251

252 B: Kısa vadede çok mümkün olduğuna inanmıyorum. Uzun vadede olabilir ama bu tabii
253 biraz bence yöneticilerdeki değişiklik çünkü biraz da belli bir yaş üstü bir insana aynı
254 masada oturup ona ismiyle hitap etmem biraz zor. Ben onların bakış açısından da
255 anlıyorum. Altmış yaşında olsam ve otuz, kırk senedir bu şekilde çalışsam ve bir anda
256 gelip bana, sen bu işi böyle yapıyorsun ama yarından itibaren bunu böyle yapacaksın
257 dese, ben de bir şaşırıyorum. Hani buna kabullenmesi çok zor. Fakat zaman içinde, değişim
258 olunca, Y kuşağa biraz daha işin içine girmeye başlayınca biraz daha mümkün olabilir,
259 çünkü zaten biz artık projelerde yer aldıkça zaten bu bizim çalışma kültürümüze
260 yansıyor, biz bunu benimsiyoruz. Normal bir iş yaparken de böyle yapıyoruz. On sene
261 sonra ben yönetici olursam ve böyle bir şey gelirse ben buna ayak uydurmakta sorun
262 çekmem çünkü zaten BÖYLE çalıştım. Bunları öğrendim. Bundan sonraki çalışanlarda
263 böyle. Ama mesela yarın Pazartesi gününden itibaren böyle başlıyoruz deseler,
264 (gülüyor) kaos olur herhalde.

265

266 I: Tam da oradan devam edelim. Swarm ve çevik metotlar şu an şirkette kabul görüyor
267 mu sizce? Şu anki atmosfer nasıl, kabul görüyor mu yoksa karşı mı geliniyor?

268

269 B: Ben insanlara bunu kabul ettirmek için bir caba gösterdiğimin farkındayım. Bence
270 herkes elinden geldiğince iyi niyetle yaklaşıyor. Mesela şey oldu, kıyafetlerde bir
271 değişiklik, biz daha formal giyiniyorduk, herkes takım elbise kravat, şimdi artık kravat
272 gitti, gömlek/ bazı insanlar tişört ve kotla/ mesela üst düzen yöneticimi öyle görünce
273 şaşırıyorum. Biz onu hep takım elbise, kumaş pantolon ve gömlekle görmeğe alıştık.
274 Bence güzel bir şey bunu yapması ama tabii bu kıyafet değiştirmekle olacak bir şey
275 değil. Biraz daha fikirlerine yansması gerekiyor, senin davranışlarına yansması
276 gerekiyor, yani (.) ben daha başında olduğumuza inanıyorum MBT olarak.

277

278 I: Siz nasıl bir tepki gördünüz peki Swarm'a katılarak?

279

280 B: İnsanlar şaşırıldı tabii. Bu zamana kadar hiç böyle bir şey yapılmamıştı, hani (..)
281 değişik geldi insanlara. Biz hatta şunu düşünmüştük, değişik bir şey, hiç yapılmamış bir
282 şey ve yapacağız. Daha önce bir Swarm vardı ama yaptıkları şeyler hep projeydi. Biz
283 bunu yaptık KULLANIN dediler. Kimseyi bunun içine almadılar. Şimdi biz dedik ki,
284 biz bir oyun yapacağız, bunun için video çekeceksiniz ve bize göndereceksiniz, biz
285 bunun arasında en iyisini seçeceğiz ve bir hediye vereceğiz. İnsanlar bunu düşündüler.
286 İlk seferinde bir tedirgin/ çok emin olamadılar nasıl bir şey olduğuna ama iki, üçten
287 sonra, gördüklerinden sonra, insanlar böyle bir/ katılım oranı arttı, bize soruyorlardı
288 ‘şimdi ne olacak? Şimdi ne yapacaksınız?’ diye. Ben aslında, bu tür şeylerin yapıldığı
289 sürece, insanların hoşlarına gideceğine inanıyorum. Normalde hep standart, konferans
290 odasında oturuyoruz iki saat, eğitim maili veriyoruz, hepiniz bunu imzalayacaksınız
291 diye kâğıt geliyor. Ama bu değişik bir şey, teknolojiyi kullandık, insanların cep
292 telefonuna mesaj gönderdik, online linke tıkladılar bir şey oldu. Biz insanlara anket
293 sunduk, memnun musunuz, memnun değil misiniz diye. Sonra grup çalışması gibi oldu,
294 dedik ki gruplar bir araya gelsin, video çeksün, puzzle koyduk yemekhaneye, puzzle’i
295 birleştirdiler, araç sergisi yaptık, dedik ki ,gelin, sorunuz varsa sorun’. Birçok böyle şey
296 yaptık. Hiç yapılmamış şey yaptık ve bu insanların hoşuna gidiyor. Eminim ki bir
297 dahaki sefere böyle bir şey yapılırsa da bundan daha fazlasını bekleyecekler şu anda. Şu
298 an yapılabilir olduğunu gördüler, mesela videolar yapıldı, ekranlar kuruldu, onlar orda
299 yayınlandı falan ve (.) ben bile yaparken bu kadar büyük bütçe gerektiğini bilmiyordum.
300 Bir animasyon videosu, ne kadar olabilir ki diye düşündüm, hiç öyle değilmiş, işin bir
301 de o tarafı var, biz de çok şey öğrendik. Ama bir de izleyen insan için bu kıymet
302 verildiğinin göstergesidir, yani birisi uğraşmış ve daha profesyonel bir şey yapmaya
303 çalışıyor. Her zaman yapılanından.

304
305 I: Tam da oraya gelelim aslında. Biraz önce kültürel faktörler var demiştiniz, Swarm’un
306 implemente edilmesini engelleyebilen. Sizce başka ne gibi kültürel faktörler var
307 etkileyebilen?

308
309 B: Bence hiyerarşinin olmaması, yani hiyerarşinin birdenbire ortadan yıkmak biraz Türk
310 kültürüne biraz ters diye düşünüyorum. Çünkü yöneticilik de ikiye ayrılıyor ya, daha bir
311 yeni dönem yöneticisi ve dinazor yöneticiler, illa bey hanım diyecek, daha formel bir
312 ortamda olacak. Öyle bakıldığı zaman, bunu bir anda yıkmak, yani pazartesi geldiğiniz
313 zaman her zaman Ahmet Bey dediğiniz yöneticinize ,Merhaba Ahmet’ desen, bu buna
314 bozulur. Belki o şey/ belki Almanya’daki, Avrupa’daki, Amerika’daki o şey,
315 Türkiye’de biraz zorlanır diye düşünüyorum. Aslında Türk insanın samimiyetli
316 konusunda bir sıkıntısı yok ama iş hayatında illa bir ,evet hepimiz çok formel olmamız
317 gerekiyor, birbirimize bey hanım diyeceğiz yoksa bu iş kesinlikle yürümez’. Birinin
318 bana isimle hitap etmesi veya isiminden sonra hanım demesi, (..) beni çok rahatsız
319 etmez mesela. Çok şey bir ortamsa onu diyelim ama (.) bunu ben bir şart olarak
320 görmüyorum, önemli olan isimizi yapmamız. Bana abla da diyebilir, -cum da diyebilir,
321 her şey diyebilir ama bu biraz da yaşla alakalı bir şey, bu işi yapma süresiyle alakalı
322 olan bir şey diye düşünüyorum. #28:48#

323
324 I: İletişimde bir sıkıntı gördünüz mü?

325
326 B: Hm (.) iletişim (..), iste insan ne kadar almak istediğiyle bağlı. Bazıları buna vakit
327 kaybı olarak gören de olmuştur bence. Kimse bize böyle bir şey demedi ama sonuçta

328 hep konuşuluyor, buna bu kadar para harcadılar, değer miydi diyen olmuştur. Yani ne
329 kadar saçma bir şey, bir de bizi uğraştırıyorlar burada, mecbur geliyoruz diyen
330 olmuştur. Ben bunun kişisel olduğuna inanıyorum.

331

332 I: Almanya'da da aynı projeyi Swarm olarak gerçekleştiriyorlarmış.

333

334 B: Aynen. Biz başlarken bize Almanya bir grup kurduk ama sadece Swarm dedi. Biz de
335 ‚Ay ne kadar şanslılar‘ dedik çünkü biz kendi isimimizin yanında bir de bu ismi yapmamız
336 lazım ve hepsinin Deadline’i var yani. Sunumlar, şirketlerle işler. Ama sonunda şey
337 dedim, bir adım geriye gidip baksam, yani x bir insan olsam, bu projenin içinde
338 olmasam, ‚ellerinize sağlık‘ derdim. İnşallah bütün herkes bunu bu şekilde düşünmüştür
339 çünkü ben dediğim gibi ‚bu ne?’ diyen de vardı ‚iyi olmuş, iyi düşünmüşsünüz’ diyen
340 de vardı. Belki insanlarda böyle bir şey var. Şey olarak bakıyorlar ‚Çok mu gerekliydi’.

341

342 I: İnsanlar çok mu eleştiriyor sizce?

343

344 B: Eleştiri VAR. Bence insanların anlamadıkları şeylere karşı öyle bir tepkisi oluyor.
345 Anlayamadıkları şeyleri çok gereksiz ve saçma olarak değerlendiriyor. Ama bu insanın
346 yapısında var, anlayamadığı şeye karşı bir duruş, bir kabul etmeme şeyi. Bu insanlarda
347 olduğu için, buradaki çalışanların birazında da var.

348

349 I: Çok teşekkür ederiz röportajımızın sonuna geldik aslında. Sizin eklemek istediğiniz
350 bir şey var mı?

351

352 B: Ben de merak ediyorum, bekliyorum ne olacak. Çünkü her tarafta dijitalleşmeler,
353 onlar bunlar, her yere posterler asıldı. Ve umarım bunlar sadece görsel olarak kalmaz.
354 Hani gerçekten (..) hayata geçirilir. Sadece bunu Daimler başlattı, Almanya’da bunu
355 yapıyoruz dedikleri için yapılıyor olmasın. Yani bir şeye uyum sağ/ yani yapın bu kural
356 diye değil de gerçekten insanların buna inanarak yapılmasını isterim.

357

358 I: Çok devasa bir iş yaptınız aslında. Animasyon filmi yapmanız mesela.

359

360 B: Hatta biz projeden sonra, biz bu işten çıksak reklam şirketinde bir iş buluruz herhalde
361 demiştik (gülme). Çünkü onun senaryosunu ne de olsa biz yazıp verdik, orda bir teknik
362 çalışan insan için/ burasıyla bir alakası yok. BIZ (..) olduk nasıl olur, nasıl yapsak şey
363 olur, tabii işte müdahale geliyor, ‚bak bunu böyle yapmayalım yanlış anlaşılır, iste şunu
364 şöy/ tabii mavi yaka izleyecek’ diye düşünüyorlar, MAVI yaka, adamın zaten yaptığı
365 işe ‚sen bunu yanlış yapıyorsun’ diyorsun ama bunu söylerken doğru dili bulmak çok
366 önemli. Çünkü ben de şikâyetlerle bakıyorum ve birinin yanına giderken ‚ben neyi
367 yanlış yaptım, acaba şu an ne eksik’ diye düşünüyor herkes. İşte insanlarda (.) ilk başta
368 o yüzlerindeki gerginliği görüyordum. Şimdi beni gördükleri zaman, evet bir şey olmuş
369 belli ama ‚hallederiz ya’ falan diye/ ben hep şeye inanıyorum, doğru şekilde her şey
370 söylendikten sonra, en kötü şeyin bile bir telafisi, bir çözümü var.

371

372 I: Çok teşekkür ederiz vakit ayırdığınız için. Çok güzel bir röportajdı.

1 **Einzelinterview B2**
2 **Dauer: 01:14:49**
3 **Ort: Headquarter Mercedes-Benz Turkey**
4 **Bereich: Human Resources**
5

6
7

8 I: Sizce LS2020 kapsamında hangi kanallar en efektif kullanılıyor? Mail ve Intranet
9 efektif miydi?

10

11 B: Bence iki üç senedir süren LS2020 iletişim faaliyetleri, özellikle ilk aşamada çarpıcı
12 ve dikkat çekiciydi. Çünkü Daimler'in renkleri gri, lacivert, siyah, beyaz gibi kurumsal
13 renkler ama LS2020 pembe, mor, fosforlu sarı, yeşil, dikkat çekici renklerle ortaya çıktı
14 ve şey dedirtti ,bu ne ya? Ne varmış burada?'. Dikkat çekme aşamasında başarılıydı
15 ama gözümüz bunlara da alışınca bir yerden sonra, bence bu bir buçuk sene sürdü/ artık
16 o merak bitince, mailler ve intranet çok etkili olmamaya başladı. Özel bir ilgileri yoksa
17 okumaya fazla vakit ayırmadılar. Global'den gelen mailler, IK⁵'dan gelen mailler ya da
18 MBT'deki gruplardan gelen mailleri okumadıklarını görüyorum. Ki o kadar ay
19 geçtikten sonra insanların hala LS2020 diye bir şey varmış, neymiş bir öğreniyim
20 diyenler varsa, çok da efektif değilmiş.

21

22 I: Türkiye ve Almanya arasında ne gibi fark görüyorsunuz?

23

24 B: İlgi duyanın bilgi seviyesi iyi. Almanya için E-mail veya intranet postu daha efektif
25 bir yol olabilir çünkü insanlar orda odaklanıp okuyorlar. En azından bu neymiş diye,
26 bizden daha çok en azından. İster istemez görmüş ve bilgiyi almış oluyor.

27

28 I: Empowerment, hiyerarşi ve otonom çalışma hakkında ne düşünüyorsunuz?
29 Türkiye'de implemente edilmesi sizce bir sorun işgal edebilir mi?

30

31 B: Empowerment konusunda hala challenge var gibi. Kesin bir yargı söylemeyim ama
32 alışık olmadığımız bir şey, yani bir yetkinliklere dayalı olarak insanları bir is emanet
33 etmekte hala tereddütlerimiz fazla. Aslında zincirleme olarak herkesin yaptığı iş biri
34 tarafından denetleniyor. Junior bir arkadaş geliyor onun bir şefi var, onun bir müdürü
35 var, müdürün direktörü var falan. Zincirleme olarak en tepedeki kişi ne kadar mikro
36 level'da hataları görmeye ve çözmeye önem veriyorsa, ona bağlı çalışanlara da o
37 yansıyor. O yüzden daha ilk basamakta başlıyor. ,Aman ben mi kontrol edeyim aman
38 müdürüm mü kontrol etsin'/ basamak basamak, o yüzden LS2020 evet buttom up bir
39 şey diyoruz, aşağıdan yukarı bir değişim diyoruz, ama mesela empowerment gibi bir
40 konunun top down gelmesi lazım yoksa diğer türlü mücadeleyle geçiyor. Benim
41 hatalarıma değil işime odaklan gibi. Ben bunun peşinde koşacağıma bu yukarıdan gelse
42 ,ufak defek hatalar çok önemli değil sana güveniyorum yap işini' gibi bir şey, çok daha
43 kolay ilerlerdi süreç. O mindset top level'den o kadar baskın bir şekilde gelmemesinden
44 kaynaklanıyor bence. Bilmekte sorun yok. Anlatırken de iyiyiz birçok level'da ama
45 hayata uygulamaya geçtiğinde, hepimiz birer mikro manager olabiliyoruz. Kültürel

⁵ İnsan kaynakları (Human Resources)

46 olarak feedback culture bizdeki zorluklardan biri oldu. Çalışan anketinde de ortaya çıktı
47 zaten. Onda da bizim sorunumuz şu: Pozitif feedback sorun değil, çok güzel veriyoruz
48 onu ama yapıcı ya da çok pozitif olmayan feedback vermek bize biraz ters. Çok
49 zorlanıyoruz onu dile getirirken. Söylemeye de alışık değiliz, almaya ve duymaya da.
50 Şu anda direktör seviyesindeki yöneticilerimize yönelik grup koçluğu yapıyoruz.
51 Dışarıdan danışman şirketinden danışmanlık alarak. Bir de ekiplerin küçük küçük kendi
52 talepleri oluyor. HR business partner'lerine gelip biz feedback üzerine bir şeyler
53 yapmak istiyoruz ne yapsak diye soruyorlar. Global'in yayınladığı social intranet'te bir
54 feedback culture sayfası var workshop oturumları design etmişler. Mesela feedback
55 friday diye bir şey var. Onlara yönlendiriyorlar. Biz de hem oraya yönlendiriyoruz,
56 Business partner'lar oraya bakıp workshoplar hazırlamaya çalışıyorlar. #11:46#

57

58 I: Türkiye'ye birebir uygulaması mümkün ve doğru mu sizce?

59

60 B: Bence denemek doğru ama vizyonu onunla kısıtlamaya gerek yok. Farklı ihtiyaçları
61 da olabilir farklı birimlerin, farklı lokasyonların ama bir başlangıç noktası yaratmak
62 açısından bence doğru. Birinin çalışanlara değişmemiz lazım bak, vizyonumuz bu, bu
63 yönde çalış demesi gerekiyor. Tabii ki orda MBT tamam bunlar iyi hoş ama benim asıl
64 durumum budur ve buna özel kendimde çalışmalar yapıyorum diyebilmeli. Ki zaten onu
65 kısıtlayan bir yapısı yok. Birebir uygulaması mümkün. Üstüne fazlasını koymak da
66 mümkün. Ya da daha azını kullanmak da mümkün. Bir tane iki saatlik workshop guide
67 yayınlayıp hadi bunu bu workshop guide üzerinden 85.000 Daimler çalışanlara öğret
68 demek çok gerçekçi değil. Herkesin daha önce bildikleri önemli, öğrenme şekli önemli,
69 kültüre adaptasyon önemli ama bir başlangıç noktası olması adına iyi. Somut olmayan
70 şeyler zor. Feedback, decision making gibi. Bazı kültürlerde çok nötür bir şekilde
71 yapılabilen bir şey, bazı kültürlerde daha alıngan bir yapı olabilir, böyle şeyi söylemeye
72 yatkınlık olmayabilir. Zorlandığımız kültürel şeylerden biri de karar verme.

73

74 I: Swarm konusunda ne düşünüyorsunuz?

75

76 B: İlk denemelerin Daimler çapında da çok alt yapı hazır olmadan yapıldığını
77 düşünüyorum. Ama bir yandan da ,Start before you're ready' deniyor. Motto'lardan biri
78 bu (.) ama biraz daha ne olduğu herkese bir anlatılıp sonra ,hadi isteyen Swarm çalışsın,
79 deneyelim' denseydi sanki daha iyi anlardık ve uygulardık. Ben MBT'de farkında
80 olmadan birkaç tane Swarm projesinde çalıştım. Sonra geçen yıl Almanya'da katıldığım
81 bir agile wokıng eğitmen ,Ha, Swarm buymuş, agile working methods da buymuş'
82 dedim. LS2020 2016'nin Eylül ayında ilk kez yönetim kurulundan lansmanı
83 yapıldığında Türkiye'de yedi tane farklı proje grubu oluşturulmuştu. Ben ordan birinde
84 Pace Maker'dım. Ama Pace Maker olduğumu bilmiyordum. Sponsor'um vardı ama
85 Sponsor'a neden Sponsor didildiğini bilmiyordum. Agile working dünyası ne bana neler
86 düşüyor onu bilmiyordum. Ama beklentiler benden agile çalışmamdı. Şimdi dönüp
87 baktığımda ,ya keşke bunun bir üç saatlik eğitimini alsaydım bilirdim Pace Maker
88 olarak rolümü' diyorum. Mesela, küçük saçma somut bir örnek veriyorum, ara sıra
89 çıktılarımızı output'larımızı yönetim kuruluna anlatmamız gerekiyordu. İlkinde ekip
90 beni seçmişti, kim yapsın kim yapsın Aylin yapsın, ok. İkincisinde yine böyle bana
91 geliyordu Aylin yapsın diye. Ben de kendim için o kadar visual olmayım, arkadaşlar da
92 kendini göstereyim diye başkası yapsın diye direttim. Başkası yaptı sunumu. Sonra

93 sponsor bana mail yazdı neden yönetim kurumunda sen değildin sunum yapan. Aslında
94 ben orda bir yüzüşmüşüm yani görevlerimden biri ekibin çıktılarını oraya anlatmış
95 regularly ama benim bundan haberim yok. O yüzden Swarm çabalarının bazıları çok iyi
96 geçmedi. Ama ne olduğunu bilerek yapınca bence bizim kültür Swarm'a çok uygun.
97 Çok esneğiz. Benim iş tanımım budur başka bir iş yapamam bunu da kimseye vermeden
98 başka ilerleyemem demiyoruz. Güzelmiş ben buna da katılayım farklı arayışlarımız var
99 diyebilirim. Ne olduğunu bilirse, teşvik olursa bence bizim kültüre uygun çok statik
100 değiliz çünkü kafa yapımız. Almanlar iyi bir şey olduğuna inanırsa onlar da gönüllü
101 olur ama mevcut iş tanımı var ve kapasitesi yoksa bizim kadar kolay atlamaz. Tamam
102 önce benim yüzde elli kapasitemi boşaltın sonra boşalan yere Swarm çalışırım. Biz ise
103 ,tamam bir yüzde elli de sen ver, bir de sen' bu şekilde ilerleyebiliyoruz. Daimler
104 organizasyon yapısı çok katı, Swarm'da çalışıp kendi işini kime bırakacaksınız? İş
105 yükünü dengeleyip çalışabilirsiniz. Bu bizim kültüre çok uygun bence.

106

107 I: Feedback konusunda ne düşünüyorsunuz?

108

109 B: Öğretirsek ilk başta. ,Agile working bu ve birbirimize açık şekilde iş odaklı geri
110 bildirim vermemiz lazım', yani ,ay sen çok kıskançsın' gibi değil de işle ilgili kişilikle
111 ilgili değil. Bence yapabiliriz şu anda çok alışık değiliz ama dediğim üç dört saatlik
112 aydınlanmayı yaşayınca, ,agile working buymuş' diye, özellikle yeni nesil bence çok
113 uygun buna. Ama yürüyen projelerin çoğu agile working ne bilmeden haldır puldur
114 kurulan ekipler olabiliyor.

115

116 I: Scrum gibi metotlar kullanıldı mı Swarm ekiplerinde?

117

118 B: Kullanılmıyor. Scrum ve Kanban arası ortaya karışık Scrumban dedikleri bir metot
119 aslında bizim agile working yaklaşımımız. Çerçevesini çizmesi anlamından bence
120 önemli. Hiç hayatımda böyle bir şey duymadıysam kendim akıl edemezdim, yani aynı
121 dili konuşmak açısından önemli. Yedi sekiz kişi bir araya geldiğinde backlog'umuz var,
122 senin el kaldırman lazım kimse sana şunu yap demeyecek, mindset'in oluşması için bir
123 çerçeve açısında bence önemli.

124

125 I: Game Changer'lar hakkında ne düşünüyorsunuz?

126

127 B: Bunlar senin yeni Game Changer'ların, bunları yaşa deyince olmuyor. Ufak defek
128 pratik hayat uygulamaları lazım. Swarm çalışma grupları bunun çok güzel bir örneği.
129 ,Siz Swarm'sunuz. Yapın şu isi' demekle olmuyor. Nedir ki Swarm? Nasıl yapılır?
130 Bunu bir anlatmak lazım.

131

132 I: Swarm'un felsefesi çalışanlara yeterince anlatılmadı mı?

133

134 B: Swarm felsefesi yeterli kadar anlatılmadı. ,Küçük bir ekip, Swarm Organization
135 çalışın' dendi. Management Meeting'de yöneticiler, onlara bir anlatıldı. Gerçek hayat
136 örnekleri ile insanları yakalayamadık.

137

138 I: Bunu değiştirmek için bir öneriniz var mı?

139

140 B: Tam da bizim bütçe kısıntı dönemi, krizden dolayı, bazı şeyler iptal oldu. Dedik bu
141 işi şirkette bilen birileri var mutlaka, belki IT’de vardır agile project management yapan
142 vesaire? Biz şirkete bir duyuralım, şirkette açık agile working eğitimleri yapalım, yarım
143 günlük veya bir günlük ihtiyaç neyse, bunu kim vermek ister. Dışarıdan alamıyoruz ya.
144 Portal’den yayımlayalım şu tarihlerde agile working eğitimleri var. Hem çalışanlara
145 duyuralım hem de yönetimcilere diyelim ekiplerinize gelebilirsiniz diye. O felsefeyi de
146 eğitimin başında anlatıyorsun zaten. Hem de metodu anlatırsan bence en azından
147 denemek isteyen olunca nasıl yapacağını bilir. Şu anda çoğu zaman Swarm kelimesini
148 bile yanlış yerde kullanıyoruz. Moda gibi, ne yapalım Swarm ekibi kuralım. Aslında her
149 ekip çok inovasyon gerektirmeyen sıradan bir task’a Swarm demeye gerek yok. Zaten
150 herkesin işi belli, yenilik, inovasyon yok ama moda diye diyebiliyoruz.

151

152 I: Sizce bu şirkette insanlar değişime açık mı?

153

154 B: İkna anına bağlı yeniliye açık olmaları. Sen ikna edici argüman getirirsen bu benim
155 için faydalı bir değişiklik olabilir algısı yarattırırın. Biz çok öyle durucu gerçek, güzel
156 örneklerle başlamadığımız için, bu değişime kapalıyız. Ama tüm değişimlere kapalı
157 olarak görmüyorum, önemli olan o konuda etkileyici bir ikna olması.

158

159 I: Almanya’dan farklı mı misaller mesela?

160

161 B: Aynı örneğin etki kuvveti Almanya’da daha yüksek olabiliyor. Bizi etkilemek biraz
162 daha zor. Global’de ,Wow LS2020’de bu değişti’ denilen şeyler buraya gelip
163 anlattığımızda ,Und?’ denilebiliyor. Bu farkın sebebini bilmiyorum.

164

165 I: Değiştiriyor musunuz peki misalleri? Şunu çıkarıp da şunu koyayım gibi?

166

167 B: Onu da anlatıyorum ama daha çarpıcı bir şeyi eklemeye çalışıyorum genellikle. Ya
168 da MBT üzerinde yaptığımız bir şey varsa artı olarak onu da anlatıyorum, orda bir
169 eşleşme olsun ,o iş bu işle bağlantılı’ desinler diye.

170

171 I: Sizce bilgilerin anadilde dağıtılmasının bir önemi var mı?

172

173 B: Anadilin önemi çok. Mavi yaka zaten Almanca ve İngilizce bilmiyor. Sen bir
174 kültürel değişimden bahsediyorsan, senin yedi bin çalışanlarının beş bini mavi yakaysa,
175 onların bunu en azından ne olduğunu anlatmadan hiçbir şey değiştiremezsin diye yola
176 çıktık biz. O yüzden sunumları ve dokümanları türkçeleştirdik. Bin beş yüz kişiye
177 ulaştık otobüsle. Misallerin üzerine ekledik, lokal örneklerle, sadece tercüme etmedik.
178 Purpose’u anlatırsak insanlar uyur. Mavi yakanın gelip LS2020 dinlemeye fazla vakti
179 yok. En fazla yirmi beş dakika ayırabilir. Ne yaptık hemen, bir günde on oturum
180 yapmışız çünkü çok talep oldu. Her oturumun sonunda bilgi yarışması yaptık ve katılan
181 herkese bir USB hediye ettik. Bu duyulduğunda tabii bunu ilk üçe cevirdik ve soruları
182 sürekli değiştirdik. Gerçek hayat misalleri verdik. Yirmi beş dakikalık kompakt
183 seanslara çevirdik. Salı günü çalışan insanlara ulaşmak için, fabrikada ,Arkadaşlar
184 sekize kadar LS2020’i anlatıyoruz, uzatıldı’ dedik. Aralarda da sunum dışı ne
185 yapabiliriz diye düşündük. Escape game, otobüs içinden çıkma oyunu tasarladık. Virtual
186 reality game koyduk. Her seanstan sonra interaktif bir online oyunu yaptık. Tabii ki

187 hepsi de LS2020'yle ilgili. Kısıtlı bütçeyle bile reklam yaptık. Bardaklar bastırdık, mavi
188 yakanın mola saatinde o bardaklarla dağıtıldı çay. Otobüs gelir insanlar ön kapıdan girer
189 arka kapıdan çıkar, çoğu lokasyonda da öyle kullanıldı zaten. Biz dedik ki madem
190 geliyor, verimli geçsin. En sonunda ,Biz böyle bir şey yaptık' diyebilelim o yüzden bu
191 kadar fine design bir şey yaptık.

192

193 I: Almanya'da bunların hiç biri yapılmadı mı?

194

195 B: Hayır, tamamen bizim fikirlerimiz. Global'den birisi yazdı hatta ,Bu çok güzel bunu
196 kit haline getir, bütün dünyaya yayalım' diye. Oyunun sonunda da Karl Benz'in videosu
197 var ,Karl Benz says hello' diye, ona ulaşıyorlardı. Yani zorla da olsa LS2020'yi
198 tanıtmış olduk o şekilde.

199



1 **Einzelinterview B3**

2 **Dauer: 01:40:58**

3 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**

4 **Bereich: Fertigung/Produktion**

5

6 I: Şu an Agile Projesinde yer alıyor musunuz?

7

8 B: Agile ne demek tam olarak? Swarm projesi gibiyse, zaten şimdiye kadar bir tane
9 vardı, benim bildiğim.

10

11 I: Tekrar çalışmak ister miydiniz?

12

13 B: Güzel olurdu, evet.

14

15 I: Hangi agile metotlarını kullandınız?

16

17 B: Metotlar ne oluyor tam olarak?

18

19 I: Mesela Scrum.

20

21 B: Bilmiyorum. Swarm eğitiminde geçti sanki ama fazla hatırlamıyorum.

22

23 I: Neden katıldınız Swarm grubuna?

24

25 B: Değişik bir şeyler yapmak için. İyileştirmek için Hoşdere'de iyileştirebilir şeyler
26 olabilir dediler o yüzden girdim. Yani daha çok proje ilgimi çekti metodoloji veya metot
27 değil.

28

29 I: Nasıl haberiniz oldu?

30

31 B: Yaklaşık iki sene önce bir dağıtım yapıldı, böyle bir proje olacak diye. Mail
32 yolundan dağıtıldı ama ben daha önce müdürümden duymuştum. Bir ortamda
33 bahsetmişti böyle bir proje olacak diye. İlk başvuran bendim hatta.

34

35 I: Bilgi dağıtımını efektif miydi sizce? Herkes biliyor muydu Swarm'u?

36

37 B: Yok. Hepimiz eğitim aldık ama aramızda en eğitilmiş Arzu'ydu. Genel
38 müdürlükteki ana Swarm'a katılmıştı. Zaten Pace Maker de oydu. O yüzden biz çok
39 doğaçlama gittik bence o Swarm ekibinde. Herkes çok bilinçli değildi yani. Daha önce
40 de benzer bir projede yer aldığı için aramızdaki en tecrübelisi Arzu'ydu.

41

42 I: Bilgi aktarmada düzeltecek şeyler var mı sizce?

43

44 B: Bence başarılı oldu ki burada oturuyoruz. Yani projeden çıkan bir şey de var ama bir
45 tık daha başarılı olabilirdi. Bence ekip çok kötü değildi ama sonuçta her şey Onur beye
46 gidiyordu ve Onur Bey yukarıya taşıyordu. Yani bir süzgeçten geçiyordu. „Bu ekibin
47 istediği bu” diye bir çalışma olmadı o yüzden belki tam Swarm olmadık, bir hiyerarşi

48 oluđu. Onu da ekipte bir kiři tařıdı, yani ekip içinde de hiyerarři oluđu. Hepimiz bu
49 grupta çalıřtık, fikirler bařlattık, ama sonrasından olamadık. O yönden biraz daha ekibe
50 ynlendirebilselerdi, belki de dıřarıdan/ tek bařına ilerledi grup. #07:02#

51

52 I: Eđitim konusunda bir Őey deđiřtirir miydiniz?

53

54 B: Eđitim aldık, Swarm nedir diye ama çok teorik kaldı. Belki pratikte yine bir eđitim
55 olsaydı bizi daha iyi yönlendirebilirdi. Çünkü biz o eđitimi aldık ve ynlendirilmedik.
56 Neyi yanlıř yapıyoruz, neleri dzeltmelisiniz diye uyaran olmadı.

57

58 I: Sizce grup içerisindeki iletiřim nasıldı, feedback verildi mi mesela?

59

60 B: Bence Mercedes olarak feedback'e çok açık deđiliz, ya da belki burada yle. İnsanlar
61 birbirine feedback vermiyorlar. Bilmiyorum. Tamam bazı gruplar kuruldu ama bizim
62 mesela bir grubumuzda ben bir Őey söylüyorum, bir arkadař bařka bir Őey söylüyor,
63 beklentiler farklı ve kimse kimseyi anlamaya alıřmıyor. ‚Evet sen bunu istiyorsun ama
64 bak bizim de böyle bir ihtiyacımız var' gibi farklı ihtiyaçlar kabul edilmiyor. Gruplar
65 ihtiyaca göre kurulsaydı daha iyi olurdu belki de. Anlařamadık yani beklentiler hep
66 farklıydı.

67

68 I: Proje seçimi dođru muydu sizce?

69

70 B: Uzmanlıđa ihtiyacı duyulacak bir proje seçilebilirdi. Çünkü bizim Swarm ekibimizde
71 pek uzmanlık gerektirmedi, o yüzden herkesin kendi uzmanlıđıyla bir tık daha
72 konuřabileceđi belki daha iyi olurdu. Yani bizim için teknik bir konu olabilirdi. Bu nasıl
73 olabilirdi? Őu an öyle bir proje aklıma gelmiyor ama belki daha teknik olsaydı ve daha
74 sonucu mühendis kafasında net görebildiđimiz, tartıřabildiđimiz bir konu olsaydı belki
75 içerinin de daha çok ilgisini çekebilirdi. Yani Őöyle bir Őey yaptılar, bu kadar
76 iyileřtirmesi oldu gibi somut bir sonuç olsaydı belki/ bizim yaptığımız çalıřan
77 memnuniyetiydi ve anketle lyoruz. Ama bir anket ne kadar reel? Bence yeni nesil
78 reel yapar anketi, korkmuyor çünkü artık bence doksan kuřađı ‚Düřuncemi herkes bilse
79 olur, anonim de olsa adım da görünse benim için çok önemli deđil' diyor. Ama bazı
80 insanlar ‚Ben kötü bir Őey yazmayım, anonim diyorlar ama bir taraftan derler o bunu
81 böyle demiř'. O yüzden herhalde çekinen bir kısım var. Őirket anketlerinde de öyle ben
82 tüm çıplaklıđıyla yansıtıyorum her Őeyi, daha da bana kimse bir Őey demedi yani.

83

84

85 I: Bu MBT'ye özel bir Őey mi?

86

87 B: Bence büyük Őirketlerde aynı. Bizde gücü yanlıř kullanan insanlar var. Gücü olduđu
88 zaman kendi çıkarlarını ve düřüncelerine göre her Őeyi yönlendiren insanlar var (.) ve
89 insanlar objektif olmadıđı için, senden bir Őey duyduđunda, istediđi Őekilde
90 yönlendirebiliyor. Sen ne kadar iyi olursan ol, iřinde ne kadar bařarılı olursan ol, o
91 nemini kaybediyor. O benim hakkımda/ iyi bile olsa yaptığım ‚hayır ben onu
92 istemiyorum' diyebiliyor. O yüzden bence (..) bizde de var bu, bizim Őirkette, dıřarıda
93 da var.

94

95 I: Kültürün bir etkisi var mı sizce?
96
97 B: EVET. Çünkü biz hiyerarşiye o kadar alışmışız ki, hiyerarşisiz yasayamıyoruz bence.
98 İster istemez birileri müdahale ihtiyacı duyuyor. Mesela bizim projede Onur Bey, günün
99 sonunda kendi istediklerini taşıdı yukarıya.
100
101 I: Sizin ekipte yönlendiren bir kişi aradınız mı?
102
103 B: Yani (..) belki yönlendiren birisi yani yaptığımız şeyin doğru olduğunun bir bilen
104 tarafından ihtiyacımız vardı. Swarm yapıyoruz, böyle düşünüyoruz, böyle ilerliyoruz.
105 Yaptığımız doğru veya yanlış diye bir yönlendirme olsaydı bence iyi olurdu. Bir
106 büyüğümüz gelip de ‚Hayır gençler buna odaklanın‘ demesi, ona bence gerek yok.
107
108 I: Ben de tam onu soracaktım. External birisi gelmese de içten birisi seçilse, fark eder
109 miydi sizin için? İçten birisi eleştirse yani, sorun olur mu?
110
111 B: Sıkıntı yok. Onu bir arkadaşın olarak veya bir çalışan arkadaşın olarak, senin (.)
112 mutlaka eksikliğin var ki seni yönlendiriyor. Bence buna açık olmak gerek.
113
114 I: Yani Feedback bir sıkıntı olmazdı?
115
116 B: Olmazdı bence. Bence o ekipte kimsede olmazdı. Bu onun feedback veriş tarzına da
117 bağlı. Mesela ‚sen onu yanlış yapıyorsun, böyle yap şöyle yap‘ değil de ‚ya bence böyle
118 yaparsan daha iyileştirebilirsin‘. Direk direktif vermektense öneri gibi sunmak (..) bence
119 daha iyi (.) En azından daha kabul edilebilir/ kabul görür karşıdan.
120
121 I: Peki nasıl yaygınlaşabilir sence Swarm MBT’de?
122
123 B: Küçük küçük projeler verilebilir. Proje grupları, takımları kurulabilir. Bu işi sadece
124 beyaz yakayla değil mavi yakayla da yapılabilir. Çünkü mavi yakada da bir sürü parlak
125 fikri olan, inovatif olanlar var. Gelen nesil de artık genç nesil, çok yaşlı bir ekip yok,
126 onlardan da çok enteresan fikirler çıkabiliyor bazen. Artık herkesin elinde akıllı telefon
127 var, bilgisayar var, çocuklar artık araştırıyorlar, biliyorlar. Bence bizden iyiler yani.
128 Endüstri 4.0’i bizden iyi biliyorlar bence. Çok ilgi duyuyorlar, ilgi duydukları şeylere de
129 çok kolay ulaşabiliyorlar artık. AMA şimdi mavi yakaya git Swarm de, bakar yüzüme
130 ‚o ne?’ diye. Belki daha anlaşılır bir şekilde, daha iyi anlatılmalıydı.
131
132 I: Nasıl olabilirdi?
133
134 B: Bir kere çalıştığın insanın kültürel seviyesine de bakmalısın. Gidip de ona ‚Swarm
135 böyle inovatif, böyle klas’ dediğin zaman, adam senin suratına bakacak ‚Ne diyorsun’
136 diye. Ona tane tane, daha anlaşılır, daha basit/ Her bölümden bir uzmanın olduğunu,
137 belirli bir konuya çözüm odaklı, şöyle örnekleri var, bu örneklerde bu kişi şunu yaptı bu
138 kişi bunu yaptı/ görevleri daha iyi anlaşılabilir diye. Toplantı odalarda toplanarak değil de
139 örneklerle anlatılmalı. Onlara olayın içine daha çok çekerek. Ve onlar kendi içinde çok
140 güzel bir bilgi ağları var, biri gidip yeni bir şey denediği zaman bu inanılmaz hızlı
141 yayılıyor aşağıda. Şeflerle, müdürlerle olan bir ekibe bir mavi yakalının katıldığını

142 düşünsene, o aşağıya gidip ,Biz şöyle yaptık, böyle yaptık, böyle bir ekip kurduk’ diye,
143 NASIL gururla anlatacak. Diyecek ki ,Böyle bir ekibe katılmış, böyle bir şey yapmış’ o
144 da diyecek ki Mehmet’ten duydum böyleymiş. Böyle ağalar da kullanılabilir.
145
146 I: Swarm kelimesi anlaşılıyor mu sizce?
147
148 B: Ya Swarm kelimesi de aslında anlayışa bir engel teşkil ediyor. Dediğim gibi kültürel
149 faktörlere de bakmak lazım. Adam İngilizce bilmiyor ki ,Swarm‘ diyorsun. Dokunuşu
150 yazılışı farklı. S-U-A-R-M yazacak (gülme) biz de W falan kullanıyoruz, yani (..). Sürü
151 etkisini anlatmak da olmaz, onu daha anlayabileceği şekilde anlatılması lazım.
152
153 I: Sadece mavi yakada mı var bu sorun?
154
155 B: Yani (.) tabii canım (.) bizde de iki sene önce birisi gelip Swarm deseydi bende bir
156 suratına bakardım çünkü ,O ne hiç duymadım’/ Yani bizde de var o ama biz daha böyle
157 bir (..) araştırıp öğrenebiliriz. Bir etrafa sorabiliriz. Ama o onun ilgisini çekmiyor.
158
159 I: Swarm metodu burada birebir implemente edildi mi? Öğretilen uygulandı mı yoksa
160 değişiklikler yapıldı mı.
161
162 B: Bence biz kendimiz kendi seklimizi belirledik. (..) Adi Swarm’du da çok öyle
163 eğitimde gösterildiği gibi yapmadık bence. Daimler ’in yaptığı şekilde yaptık mı ondan
164 emin değilim.
165
166 I: Neye dikkat ettiniz?
167
168 B: Bizde herkesin fikri önemliydi. Bir yönlendirme yoktu ,şunu yapın diye’. Tabii Onur
169 Bey arada ,şunu böyle yapmanız iyi olur’ söylemelerde bulundu
170
171 I: Farklı fikirler olduğunda nasıl ilerlediniz?
172
173 B: Bütün fikirleri yazdık duvara ve oyladık. Bu ok bu değil diye. Arada elenen fikirler
174 oldu. Bu da kabul gördü.
175
176 I: Herkes memnun muydu?
177
178 B: Bence memnun olmayanlar da vardı, çıktılar. (...) Belki de direttiler, baktılar onların
179 istediği şeyler olmuyor çıktılar.
180
181 I: Nasıl değerlendirirsiniz sonucu?
182
183 B: Bizde uzmanlık olmadığı için herkes bir fikir söyledi onu savundu. Belki o rolleri (..)
184 doğru kullanıldı mı bilmiyorum. Bence Facilitator daha çok söz hakkı verilebilirdi, belki
185 o bizi yönlendirebilirdi ama (..) o kadar yönlendirmeye açık değildi diğer rollere
186 üstlenen arkadaşlar. Scrum Master yoktu. Arzu asıl bilendi (..) ama onun bizi
187 yönlendirmesine fazla izin verilmedi (..) gibi hissediyordum ben. Hani (..) biz bunu

188 böyle yapalım, bunu da böyle yapalım dememizi dikkate almadılar. Feedback yoktu çok
189 bizde.
190
191 I: Neden?
192
193 B: Bilmiyorum (.) belki de birbirimizi kıracağımızdan mı çok korktuk (..) üzülmesin
194 kimse diye mi kimse bir şey söylemedi. (...) yani (..) açıklık eksikti. Ben en azından
195 açtım, tüm kavgalarımı sonuna kadar verdim.
196
197 I: Swarm ekibi çalışmaları konusunda reklam yapıldığını gördük. Bu neden yapıldı
198 sizce?
199
200 B: ‚Biz yaptık, iyi yaptık hoş yaptık bakın bizim sayemizde böyle şeyler yaptık’ diye.
201 Bence kötü bir şey değil de (..) ilk önce açıklasalar daha iyi olurdu. Belki ilk diye.
202 Bakın bunu biz yaptık dedirtmek biraz da amaç.
203
204 I: Peki Swarm içerisinde hiyerarşi, otonom çalışma ve end-to-end responsibility
205 uygulandı mı?
206
207 B: Hiyerarşi oluştu. end-to-end responsibility yoktu. Çünkü bir noktadan sonra her şeyi
208 devrettik. Yapılan projenin son dizaynı hiç elimize gelmedi mesela. (..) Bir noktadan
209 sonra onlar görüşmeye başladılar. Biz daha neler neler istedik ama yok yani. Bir
210 noktadan sonra onlar karar verir gibi oldular. Ve bunu bir kişi yaptı gibi oldu sonuçta, o
211 da hoş olmadı.
212
213 I: Empowerment hakkında ne düşünüyorsunuz?
214
215 B: Biz hepimiz çok hevesliydik yaptık ama günün sonunda tek bir noktaya gitti.
216 Yanlış yaptık düzeltelim gibi bir şey yoktu bizde. Bizim Swarm ona çok cevap
217 veremiyor.
218
219 I: Tekrar katılmak ister miydiniz?
220
221 B: Ben tekrar katılırdım. Değişik bir şey. Her gün yaptığımız işten farklı bir şey. Her
222 gün otobüsle ilgileniyoruz, değişik bir şey oldu. Ben seviyorum değişik şeyleri de. İşte
223 hayaller gerçekler.
224
225 I: Bildiğiniz gibi Scrum bir Amerikan metodu, Almanya’dan buraya transfer edildi.
226 Sizce Türkiye’de birebir uygulanması mümkün mü?
227
228 B: Bence her ülkenin kendi insani yapısına bakılarak karar verilmeli (..). Evet (.) biz
229 böyle bir paket yaptık, bunu Türkiye’ye uygulayın ama kendinize göre uygulayın,
230 demelilerdi. (...) Empowerment’i konuşuyoruz mesela (.) ama buradaki yöneticiler buna
231 izin verecek mi? Buradaki yöneticilerin kafa yapısı buna uygun mu? (..) Belki de o
232 kültürü biraz esnetmelilerdi. Veya ona göre uyarlamalıydı bir şekilde. (..) MBT’de
233 yapılan bir hata, Daimler’i bilmiyorum, kültür değişimini ilk dağıtmaya başladıklarında,
234 üst kademedan başladılar ve üst kademedede kaldı. Mesela hiç kimseden hiçbir şekilde bu

235 konu üzerine, bizi bir tarafa toplayıp da bilgilendirme yapılmadı, memur seviyesinde.
236 Workshop'lara önce onlar gidiyor. Bence bu çok saçma. E3'ler altmış yaşında, E4'ler
237 eli yaşında ve bu kültürel değişimi alttaki yirmi yaşındaki insan için yapıyorsun. Ve
238 onun bundan hiçbir haberi yok. Belki o sana çok büyük bir katkıda bulunabilir. Önce
239 bizi bilgilendirmelilerdi bence. Biz değiştirebildiğimiz yerleri belki feedback'lerle
240 değiştirebilirdik, biz ona daha büyük ihtiyacımız var. Onlar sonra implemente
241 edilebilirdi. Ondan sonra müdürler bilgilendirebilirdi. Müdürlerin bizim ihtiyaçlarımızı
242 yansıması çok saçma bence. Benim beklentilerim farklı onların farklı, çünkü zaman
243 değişiyor. Gelen yeni nesil zaten böyle hiyerarşi kabul etmez bence. Çok daha böyle
244 baskı altında kalmayan, kendi isteklerini gerçekleştirmek isteyen kişiler artık. Biz daha
245 böyle (..) ,isteyeni yapayım, tamamdır'diyoruz.

246

247 I: Kültür farkı var mı sizce?

248

249 B: Kültürel fark muhakkak var ama buraya yüzde yüz implemente etmek isteseler bile
250 edilemez. Bizim insanımız farklı, oradakiler farklı. Almanya'da gidip müdürünle öğlen
251 yemeğini yiyebiliyorsun. (..) Biz burada müdürümüzle öğlen yemeğine çıkmak için ayrı
252 bir organizasyon yapıyoruz (..) çünkü olağan dışı bir şey. Orda isimle hitap
253 edebiliyorsun burada iki yaş büyük şef var bey demek zorundayım. (..) ben ona bey
254 demediğim zaman o saygısızlık oluyor. Almanya etiketlere çok takılmıyor. Bizimkiler
255 takılıyor.

256

257 I: Bu değişir mi sizce?

258

259 B: Değişmesi için bitmesi lazım, bu mevcut olanların gitmesi lazım. Gidecek mi mevcut
260 olanlar. Bizim müdürümüz otuz küsur senedir. Tamam tecrübesi var ama otuz yıllık bir
261 jenerasyon değişikliği var yani. Sen bunu aynı şekilde yönetemezsin ki.

1 **Einzelinterview B4**
2 **Dauer: 01:22:08**
3 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**
4 **Bereich: Fertigung/Produktion**

5
6 B: Siz sormadan ben anlatayım. Kalitenin E3'ü geldi bizim bir projemiz var, kalite
7 ilkelerimiz var, dedi. Almanya'yla birlikte belirlendi. Bunun için de workshop
8 yapmışlar, önce Almanya'yla sonra burada ve on bir tane ilke belirlemişler. Bunları da
9 bizim mavi yaka çalışanlarımıza aktarmamız lazım bir şekilde benimsemeleri lazım/
10 ,Sen daha önce afişler yaptın, biliyorsundur, daha da profesyonel yapılsın, biz bunu
11 Swarm yapmak istiyoruz' dediler. Tamam dedik biz de. Almanya da yapacak aynı
12 zamanda, biz Almanya'dan isim, yani fikir istedik. Eylül'de başladık biz. Onlar ne
13 yapıyor acaba diye ben onlardan isim istedim. Ama hala isimleri belli değildi, şimdi
14 yeni belirlemişler bildiğim kadarıyla. Biz benchmark olarak başladık o zaman. Hepimiz
15 aynı zamanda başlayacaktık ama hiçbir şey yok onlarda. Daha muhtemelen onlar bizden
16 alacak gibi görünüyor. Biz her kısımdan birisini seçtik, yani gönüllülük esnası olmadı
17 aslında bakarsan, o kısmı biraz swarm değildi, her kısımdan bir mühendis, yani
18 karoseri, boyahane, montaj, finişten bir mühendis seçtik, bir de mavi yaka çalışan.
19 Toplamda on kişilik bir Swarm ekibi olarak başladık. Şey kısmı güzeldi, ne çıkacağını
20 kimse bilmiyordu. Ortaya konuyu attık, ilkeleri attık, ne yapabiliriz, birisi puzzle dedi.
21 Üç ay ne yapabileceğimizi tartıştık, sprint'ler yaptık, bazılarında vaz geçtik, bütün o
22 retroperspetive'i falan yaptık, baya oralarda Swarm gittik, katılımcılar geldi. Tişört dedi
23 birisi, görsel tasarımlar yaptık, firmalarla görüştük, afişler yaptırдық her yere, onları
24 astık. Ekranlar koyduk, animasyon filmler gösterdik. İlk başında biz bu ilkelere uygun
25 olmayan çalışma stilimizi kendi ekibimizdekilerle çektik. Bu videoları tüm işçilerin cep
26 telefonlarına gönderdik, sizce de bu yanlış değil mi diye. On bir film çektik yani, ilkeye
27 uygun olmayan davranış diye. Herkes silkelensin ,Bu ne ya, ne oldu, ne oluyor' desin
28 diye. Sonra doğrularını yayınlamaya başladık. Sonra online eğitim yaptık çalışanlara.
29 Bilgisayardan, telefondan, her yerden girebilecek. Sonrasında bir oyun oynattırdık,
30 hediye verdik. Her gün bir kişi çıktı videoya çektik, bugün şu ilkenin günü, bu ilkeye ait
31 en güzel örneğinizi grupça video çekin bize gönderin, biz oylamayla seçelim ve size
32 ertesi gün en iyi örneğe ödül verelim. Sonra online bir oyun oynadık. En çok doğru
33 cevap veren, puan alan ve en kısa sürede yapan kazanıyordu, onlara ödül töreni
34 yapıyorduk birincilere. Sonra tüm çalışanlara, yani iki bin beş yüz kişiye, puzzle
35 dağıttık. Buraya da kamera koyduk ve kalite adamımız, maskotumuz var ve sloganımız
36 var. Hepiniz aslında bir kahraman olabilirsiniz bizim sloganımız ve kalite benimle
37 başlar. Filmimizde de normal bir çalışan işini doğru yaptığı zaman direk pelerinli
38 kahramana dönüşüyor. Hepiniz aslında bir kahraman olabilirsiniz, işinizi iyi yapın
39 yeterki demek istiyor yani. Tişört bastırdık, kazananlara. Puzzle on gün durdu
40 kameralarla, çekti herkesi. Taslak çerçeve astık. İmza karşısı dağıttık kimde ne var
41 bilelim diye. Onay alındı, yazı hazırlandı. İlk anlattığımda sunum yaptığımda hayata
42 geçince böyle olacağını bilmiyorlardı, düşünmüyorlardı da. Bu kadar fikir çıkmasına
43 etkilendiler, baya etkilendiler o yüzden, ekonomik zor bir dönemde bile bütçe verdiler.
44 Ki onun üzerine-dağıttığımız elbiseler yetmedi tekrar sipariş verdik, baya bütçe gerekti.
45 Destek oldular sağ olsunlar. Birkaç etkinliğimiz daha oldu. Mesela bir araçta, çarpıcı
46 müşteri şikâyetlerin hepsini simüle ettik. Yani o araçların oralarını bozduk ve bir sergi
47 gibi aracın içinde göstermek için. Yani bak bu müşterinin şikâyeti, tamam bir vida

48 unutmşsun ama üç yüz Euro ödüyoruz gibi, maliyetini görsün ve ,Hadi ya' desin diye,
49 çarpıcı olsun diye bu yemekhanenin önüne çektik gelene anahtarlık verdik. İlgi çekti,
50 gift box'lar verdik ama mavi yakaya vermek yasakmış aslında yani veremezmişsin
51 aslında, öyle bir şey varmış beyaz yakaya evet ama mavi yakaya hayır gibi yani. Zaten
52 mavi yaka ödüllendirme sistemi için bir prosedür varmış, tabii ki Mercedes olarak.
53 Herhalde Almanya'dan belirlendi çünkü durup dururken Türkler böyle bir şey yapar
54 mıydı bilemiyorum yani belki o compliance kurallarında falan çıkmış olabilir. Diyor ki,
55 hediye yok, ödüllendirme gibi bir şey yok, öyle bir anlayış öyle bir kültür yok yani.
56 Ama tabii motivasyon da bunların hepsi. O yüzden insana geri verdiğiniz şey de önemli.
57 Bürokrasi çok oldu, hukuk, İK, onay veriyor mu. Controlling onayları vermiyor mesela.
58 Ben de yeni öğrendim prosedürleri. Sonra anket dağıttık, kaç verirsiniz bu etkinliğe,
59 süre yeterli miydi, görüşleriniz nelerdi gibi. Sonra bir video oluşturacağız ve kapanışı
60 yapacağız onunla artık. Ben çünkü sürekli çalışanların telefonlarına SMS'ler videolar
61 gönderiyorum. Kazananların videosu, duyurma videosu, gibi. Ama güzeldi, ekip
62 gönüllü seçilmemesine rağmen Swarm yürüdü yani, sonuçta çıkan şey belirsizdi ama bir
63 şeyler oluşturduk. Herkes katılım sağladı sonra grupları gönüllü belirledik. Kim neye
64 daha yatkınsa ona göre gruplar oluşturduk. Mavi yakayla iletişimi mesela mavi yaka
65 yaptı, çok iyi oldu. Biz mesela pembe tişört yaptırmak istedik, ben seviyorum, ama ben
66 giymem dedi, pembe, mor falan. Bizim karoseride de kimse giymez dedi mesela. O
67 zaman dedik ki tamam kırmızı olsun. Baya bir şeylerde de katkı sağladılar yani. Ödül
68 vermelerde fikir verdiler. Biz İstanbul Park'ta Ferrari turu verecektik ama birisi dedi ki
69 bu benim ilgimi çekmez. Bizim kırk yaş üstü de insan var ve ilgilerini çekmez dedi,
70 çoluğunu çocuğunu alıp ta oraya gitmez dedi. Seçilebilecek bir şey olsun dedi. Tatil,
71 kahve makinesi, gift box mesela. Yani mavi yaka ve birbirinden farklı insan olması,
72 müşteriye yönelik olmasını sağladı aslında. Bunu isimin yanında yapıyorum. Firmalar
73 hızımıza yetişemedi. Biraz pimpirikliyim, bana gönderiyorlar ben de düzeltip ekibe
74 gönderiyorum. Ekip üzerinden geçip Ali beye gönderiyor. Beş düzeltme oluyor, tabii
75 firma yetişemiyor buna. Ben Pace Maker'dim yani ben yönlendirdim. Ekipten yana çok
76 şanslıydım. Hiç çalışmayan da oldu ama onları da biraz da sen yap diyip uyardım onları.
77 Yap artık diye, öyle olunca yaptılar mecburen. Bir de hep gidiyor müdürlerle yemek
78 gibi şeyler vardı. Bizim ekip de tamam katılımlım, müdürle yemek var. Ali bey projeyi
79 beğenirse mükemmellik ödülü alabiliriz gibi. İnsanları biraz da o gazladı. O yüzden
80 baya çalıştılar. Bazıları biraz zorlamayla çalıştı ama güzel bir ekip olduk. Benim için
81 çok iyi oldu. İmalatta yaratıcı bir şey hiç yoktu. Öbür taraf gibi değil. Otobüs, otobüsün
82 parçaları, teknik yani. Artık ben, dokuz sene sonra, rutine girdi. Yaratıcılığı çok
83 seviyorum zaten, bu gelince benim için, inanılmaz güzel bir şey oldu. Çok ilgimi çektiği
84 için, gece ikiye kadar video editte, SMS at, bilmem ne yap, bunlar bana inanılmaz nefes
85 oldu. Çok eğlendim yaparken. Daha önce böyle bir şey yapılmadığı için, her şey
86 Mercedes kalıplarında kimse bir animasyon şey koy gibi şeyler, çok büyük tabu yani.
87 Görünce insanların da hoşuna gitmesi. Mesela Almanya'dan bir E3 geldi, bizim
88 animasyonları istemiş, bunu biz de yansıtabiliriz diye. Tabii bunlar Ali beyin hoşuna
89 gidiyor, onun hoşuna gidince bizim hoşumuza gidiyor. Güzel bir şey oldu bizim için.

90
91 I: Ne güzel. Peki neden bu projeye katılmaya karar verdiniz tam olarak?

92
93 B: Swarm geçmişimin faydası oldu bir de Onur beyin beni seçmesi, önerdiler daha
94 doğrusu Ali beye. Ali bey de beni kaliteden tanıdığı için ok dedi, yani yüzünü de kara

95 çıkarmadık inşallah diye düşünüyorum. Onlar tabii bizden daha iyilerdir Leadership'de.
96 Bizden daha hakimlerdir. Biz ancak bu sene gittiler yöneticiler Almanya'daki
97 etkinliklere sonra bir de otobüs geldi. Böyle öğrendiler, o zamana kadar kimse çok iyi
98 bilmedi. Mesela ben Swarm'a katıldığımda bana şey diyen yöneticiler vardı: şov. Şov
99 yapmaya mı gidiyorsunuz? O burda işlemez ki zaten. Bütün Leadership için. Ben
100 gidiyordum toplantılarına falan. İş için değil de şov yapmaya gidiliyor diye.
101 Bilmiyorlardı ne olduğunu belki de. Onları diyenlerden birisi Almanya'daki hani
102 oyunlar oynadıkları bir şey bir workshop vardı ya, ona gittiler ve dedi ki ,Ya çok güzel
103 şeyler anlattılar bize, çok güzel gösterdiler, ilkeler baya aslında yapılması gereken
104 şeyler'. Biz bir senedir söylüyoruz dedik. Şu an herkes farkında olayın, herkes değil
105 çoğu farkında, yöneticilerin hepsi farkında. Herkes yaptığının hangi leadership ilkesine
106 dayandığını sorguluyor. Bence bir farkındalık oldu artık. İlk Swarm yapıldığında hiç
107 kimse hiç bir şey bilmiyordu. Biz çok zorlandık o yüzden. Daha çalışan seviyesine
108 inmek istiyorlarsa, biraz daha anlatılması lazım. Otobüs geldi gördüler ama bu bir, bir
109 buçuk ay gider, sonra unutulacak. Unutulmaması için yeni bir şeyler yapılması
110 gerekiyor ki Swarm projeleri desteklenmeli. Swarm'u artık biliyorlar, esneklik falan,
111 ama uygulanışı o tarz şeyleri daha oturmadi. Stakeholder'larda soruyorlar, çalışma
112 seviyesinde bunlar tam oturmadi. Oturmaz Türkiye'de o çok zor bir konu.

113

114 I: Feedback konusunda ne düşünüyorsunuz?

115

116 B: Feedback culture bizde yok. Olması çalışılıyor ama bu tamamen kültür meselesi.
117 Bizde feedback deyince eleştiri ve olumsuz eleştiri anlaşılır. Ve hep üst altı olumsuz
118 eleştirir. Sen bunu yapmadın, sen bunu doğru yapmıyorsun, böylesin şöylesin, hem
119 yapıcı olarak bunu veremiyorlar. Yine şimdi bir tık daha iyiler, hem de sen üstü
120 değerlendiremiyorsun öyle bir şey var. Zaten bizim feedback'lerimiz lead
121 değerlendirmelerde olur, altı ayda bir oluyor. Şimdi artık ara dönem gel bir kahve içelim
122 hepimizle bir oturalım ve herkesle bir feedback verelim diyen yöneticiler var. Böyle
123 şeyleri başlattılar, bizim için bir artı. Böyle bir ilke olduğunu biliyorlar bunun için de
124 çabalyorlar ama kültürümüz hep eleştiri odaklı olduğu için insani olarak pek
125 yapamıyorlar. İnşallah yapabilirler bir gün, ki bir eleştiriden sen bir şey kazanıyorsun,
126 kendine bir şey katabiliyor musun yoksa o direk yargılıyor mu o önemli. Şu an
127 verdikleri sadece bir yargılama. Bazen pozitif verecekse de tavsiye, çok yararlı
128 olmuyor. Bundan sonra bir feedback eğitimi alınsa, eminim çok fark edebilir.

129

130 I: Sizce Türkiye'de yeni bir şey yeni geldiği zaman bu hızlı bir şekilde alınıp
131 benimsenebiliyor mu?

132

133 I: Hayır, kesinlikle hayır. Çünkü başta bu ne ki diye tepki bile görüyor. Niye buna
134 geçiriyoruz neden bunu yapıyoruz. Dereyi geçerken at değiştirilmez diye bir deyimimiz
135 vardır onun gibi işte. Bu zaten yapılıyor. Zaten üretmişiz bu zamana kadar, üretiyoruz
136 neden değiştirelim. Nerden çıktı, dediğim gibi şov diyorlardı. Ya da biz o Swarm'a
137 gittik o zamanlar bizim yöneticilerimiz de bir sürü bir şey dinliyorduk, 'gidiyorsunuz
138 vakit geçiriyorsunuz, sosyal oda yapsanız ne olacak' gibi şeyler. Şimdi ama hepsi
139 oturuyorlar. Bir şey çıktıktan sonra, karşılık aldılar bir şey çıktı ortaya o yüzden yavaş
140 yavaş yıkılıyor gibi. Önceden sorsaydınız buralar olmasaydı, bizim kalite olmasaydı
141 'Swarm ne?' deseniz bilmezdi yani. Şimdi artık/ tam tarif edemez artık, ama sosyal oda

142 yaptılar bilmem ne yaptıklarını söylerler en azından artık. Mesela yönetime de bunu
143 swarm yürüteceğiz dediğin zaman karşı çıkmaz artık. Daimler serbest bıraktı, ilkeleri
144 gönderiyoruz bunları yayın. Biz kendi metodumuz için Swarm yürütmesini tercih ettik,
145 siz ne yaparsanız yapın dediler. İlkeler bu, bunların yayılması lazım, ben de bilmiyorum
146 nasıl yaparsınız. Yapın dediler. Biz de bilmiyorduk yani.

147

148 I: Projenin eğitimi hakkında ne düşünüyorsunuz?

149

150 B: İlk önce Swarm'un eğitimini aldık. Ama eğitim içeriği tam karşılamıyor aslında.
151 Yani Swarm'u anlatıyor ama nasıl çalışacağını anlatmıyor aslında. Metotları anlatıyor
152 ya, ona odaklanıyor ama o kadar metoda gerek yok. Nasıl projeyi yürüteceğini falan
153 anlatsa daha fazla. Oynanılan oyun iyi mesela, o tam karşılıyor. Eğitim içeriğinin bence,
154 mutlaka değişmeli. Pace Maker olarak ben şimdi nasıl ilerlesem acaba dediğim oldu.
155 Direk bence nasıl yürünür, Swarm nedir nasıl yürünür, nasıl çalışacaksın, bunları daha
156 net açıklasalar. Mesela metotların isimlerinin hiçbir önemi yok, o terimlere çok
157 takılmış kalınmış onlarda. Bir sürü Scrum, Kanban, Scrumban bilmem ne, bunları
158 anlatıyorsun ama gün sonu şunu düşünüyorsun: 'Yani? Ben nasıl ilerleyeceğim yani
159 şimdi?' Eğer bir de bunu mavi yakaya anlatıyorsan, zaten İngilizceydi bazı şeyler,
160 çeviricilik. Mavi yaka için bam başka bir dünya oldu yani, hiçbir şey anlamadı. Şey de
161 mesela on beş günde bir toplantılar yapılır biz ona sprint diyoruz değerlendirme kısmına
162 retrospective diyoruz gibi mesela. Böyle çok basic bir şekilde anlatılmalı. Biz neden
163 uyguluyoruz bunu gibi. Asıl hedefimiz ne, aslında esneklik kazanmak istiyoruz, başka
164 bir talebe hemen cevap vermek istiyoruz, gibi. Son projemiz hiç yürümedi mesela. İlk
165 başta hepimizin motivasyonu çok yüksekti ama sonra düştü. Bazı projeleri kabul
166 etmediler, bunu yapamayız bunu çıkaramayız diye, o kısmı mesela demotive etti. Sonra
167 yürüyen projeler Swarm'a çevirmeye çalışıldı, tamamen yanlış. Sıfırdan başlamamız
168 lazımdı. Hepimiz bir araya gelip anlatılabılırdi mesela böyle yürüyoruz, bu eksikler var,
169 bunlarda problem çıkabiliyor, aynı rolde olanlar, böyle yapılsa daha iyi olur gibi şeyler
170 olabilirdi. Başsız kaldı. Mesela o proje hiçbir yerde geçmedi, Daimler sayfasında da
171 bütün Swarm'lar var ama bizim grubumuz geçmiyor. Bunu bildirecek olan biz değildik.
172 Yani bir şeyler yaptık, öğrendik ama çok havada kaldı. Bir başsız, yol göstericisiz
173 kaldık. Belki insanların ek işi olduğu için biraz fayla yük oldu. Süer bey çok gaz verdi,
174 mindset değişecek, yeni bir mindset, alın yürüyün, gibi. Sonra ama yürüyemedik kaldı.
175 Projesi olmayan zaten dahil olamadı. Bence o yüzden çok ilerleyemedi. O yüzden
176 Swarm gibi başlayan projeler bir süre sonra normal proje gibi devam edildi, eski
177 düzende. Görevlendirmeli, protokol tutmalı, hiyerarşik devam edildi. Ali beyin rolü çok
178 oldu, o ilgi göstermeseydi, eski yöneticilerimiz gibi daha doğrusu eski mantıklı olsaydı
179 Swarm'u, bu projeleri kabul etmezdi baştan, Swarm yürütmesini de önem vermezdi.
180 Sonuç getirin de nasıl getirirseniz getirin. Nasıl yaparsanız yapın diyebilirdi. Onu
181 demedi, baya önem veriyor. Vizyon sahibi olması önemli bir şey. Gerçekten geride
182 kalmıştık bu Leadership konuda. Almanya bizden daha fazla şey yapıyor, biz farklı bir
183 düzende gidiyoruz. Bizim geri kalışımızın farkında olması çok iyi. Bu da üstten alta
184 baya yansıyor. Üstün desteklemesi zaten çok önemli.

185

186 I: Projede siz hangi role üstlendiniz?

187

188 B: Pacemaker'dım. Ben kimseye sen bunu yap demedim. Herkesin fikrini ortaya attım.
189 O fikri, hep oylama şeklinde ilerledik, bunu kim çalışmak ister diye gönüllü çalışmaya
190 doğru gittik. Herkes yaptığı isten zevk alsın, bildiği işi yapsın diye. Tam Pacemaker bu
191 muydu bilmiyorum ben de. Ben bu şekilde ilerletmeye çalıştım. Zamanlara dikkat ettik,
192 raporladık. Bütün toplantılarımız hep beraber değildi, arada küçük toplantılarda yaptık
193 biz. Sadece ilgili olanlarla. Yetiştirmek için her gün her sabah buluştuk. Ben mesela
194 oynadığımız oyunu baz olarak ilerliyorum. Sonra çalışan geribildirimine göre mastaki
195 fikrimizi değiştirebildik, zaten yaratıcı proje olduğu için, baktık bu böyle olunca
196 olmuyor dedik ve biz bunu uygulamayalım sunu uygulayalım dedik. Ona geçiş
197 değiştirdik.

198

199 I: Bildiğiniz üzere, Daimler işçisinin yüzde yirmisini Swarm organizasyonuna katmak
200 istiyor. Sizce bu sistem Türkiye'de oluşturulur mu?

201

202 B: Onu bizde oluşturamazsın. Yani proje bazlı uyarlanır. Onu da bence kimlerin Swarm
203 çalıştığını, çalışabildiğini bilip böyle bir veri tabanı olması lazım. Ona göre de o
204 insanların diğerlerine göre bir farkı olması lazım. Bu Leadership ilkelerine uygun çalışır
205 gibi. Ya da ben bir Swarm projesi yürüteceksem ben oradan sunu çağırırım
206 diyebileceğim bir alt yapısı olması lazım çünkü biz yüzde yirminin içine giriyoruz bir
207 şekilde. O yüzde yirmi çalışanların bir farkı olmalı. Bir şeyler için çaba sarf ediyorlar
208 farklılık için. Yoksa bir süre sonra insanlar, ya ben niye yapayım ki, yani ilgisi olan
209 insanlar işlerinden dolayı katılmaya da biliyor yani. Bir fark olmalı yani. #01:07:12#

210

211 I: Sizin takımınızda iletişim nasıldı mesela? Otonom çalışma veya hiyerarsi oluştu mu?

212

213 B: Hiyerarsi hiç yapmadık biz. Zaten genelde aynı level insanlardık, bir de mavi
214 yakalardı. Onlarla hiyerarşi vardı. Bey hanımı kaldırdık hemen. Hiyerarşik ilerlemedik,
215 sen mavi yaka sen bunu yap gibi, kimse kimseye emir veremedi gruplar kendi içinde
216 çalışırken. Ama sonlara doğru katılamamaya başladılar ve diğerlerine yük oldu
217 yapamadıkları işler. O yüzden sürekli "sen yap artık" demek zorunda kaldım, öyle
218 yaptım yani o kısımda biraz hiyerarşi kullandım açıkçası. Yapmaya zorunlu bıraktı.
219 Yine yapmayan olduğunda Ali beye başvurduk o ilerledi. Herkesin yapabildiği şeyleri
220 sonradan gördük. Bir tanesinin mesela yaratıcı yönü iyiydi, o işi o yaptı. Ben
221 yönlendirmedim, baktım ilkinde firmaları iyi buldu, ondan sonra acaba bu firmaları da
222 sen mi bulsan dedim tamam dedi. İlla da sen yap demedim. Sen hazırlasan olur mu diye
223 sordum, olur dedi. Kendimi eleştirebilirim. Ben kendime biraz fazla iş yükledim çünkü
224 SMS'leri ben attım, duyuruları ben attım, baya bir mesai oluyor. Onları yaptım ama ben
225 onları delege edebilirdim aslında. Ben biraz kontrolcü olduğum için ben delege
226 edemedim.

227

228 I: Kalan roller nasıl dağıtıldı grubunuzda?

229

230 B: Facilitator'e gerek kalmadı zaten aslında ben Pacemaker olarak yürüttüm. Scrum
231 Master yoktu.

232

233 I: MBT'de hep bunlar bizi zorladı, bunlara takıldı diyebileceğiniz noktalar ne?

234

235 B: Normalde gönüllü olarak katılamıyorsunuz. Gönüllülük diye bir şey yok. Hep son
236 grupta bir gönüllülük vardı orda da eleme oldu. İnsanalar motivasyon kayıp etti. Biz
237 mesela Swarm yürüyorsa projenin ismi Swarm konuluyor. Onu yıkamıyorsun. Mesela
238 bizim başka bir işimiz vardı ama sonra Swarm isim de eklendi. Şu tam oturmadı:
239 Swarm bir yürütme metodudur. Oturmuyor. Swarm yürütüyorsanız ismi Swarm bir şey
240 olacak. Başka bir şey olmaz. Swarmsa bir ekiptir, sosyal odaları var, teknik olarak
241 örneği de yok ya şu an onu da bağdaştırıyorlar. Sosyal oda yapar, video gönderir,
242 Puzzle yapar, falan. Swarm'san bunları yaparsın. Aslında bir teknik proje böyle yürüse,
243 tekniğin de böyle yürütülebildiğini anlarsa. Araştırma kısmı zaten Swarm gibi
244 yürüyor aslında ama insanların onun Swarm olduğunun farkında değiller. Kafalarında
245 örnek bağdaştırabilirler. Mesela ben ilk bana anlatıldığında, bu da Swarm gidiyor
246 ama adı Swarm değil diye düşünmüştüm. Sadece süresi uzun. Ama onun Swarm
247 olduğunu kabul etmiyorlar. Onlar için Swarm renkli, hem eğitimin etkisi var bağlantı
248 kuramıyorlar. Bu projenin ismi bu sanıyorlar, bunun bir yürütme metodu olduğunun
249 farkında değiller.

250

251 I: Sizin grubunuzda Feedback verildi mi?

252

253 B: Biz grubumuzun içinde genel olarak ben kişilerle alakalı feedback çok olmadı sanki.
254 Genelde işle alakalı yani bunu böyle yapsak daha iyi olur mu gibi. Belki böyle yürütülse
255 daha iyi olur falan gibi şeyler. Onun dışında gelemeyen arkadaşlara onlara niçin
256 gelmiyorsunuz, gelmiyorsanız da yöneticilerinizle konuşalım, özel izin alalım, böyle
257 şeyler oldu. Ama onun dışında, direk birebir veya toplu feedback verelim, sen onu
258 yapıyorsun artı eksilerini tartalım gibi bir şey konuşulmuyor. İnsanların da
259 motivasyonunu kırmamak için olumsuz çok fazla bir şey söylememeye çalıştım. Katılıp
260 bir şey yapmak istiyorsa ben ona üzerine çalışıp düzeltti fikrini aldım ki motivasyonu
261 kırılmasın. İstekle gelsin istekle yapsın dedik. Kırılmamasını istedim açıkçası kimsenin,
262 iyi de yürüttüğümüze inanıyorum.

1 **Experteninterview B5**

2 **Dauer: 00:59:59**

3 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**

4 **Abteilung: IT**

5

6 I: Ne zamandır Mercedes-Benz Türkiye’de çalışıyorsunuz?

7

8 B: 2015 Ağustos ayı, yaklaşık üç buçuk senedir burada çalışıyorum. Agile ve Scrum
9 metotlarıyla ilgilenmem de Almanya’daki iş tecrübemle başladı. Buraya geldikten sonra
10 yazılım geliştirme, ürün geliştirme burada daha çok olmadığı için, biraz daha zor oldu
11 açıkçası agile metotları kullanması. Görüyorsunuz zaten bir şey yapmaya çalıştık ama
12 biraz daha zor oldu çünkü şirket olarak strateji başka bir yöneydi o yöne göre
13 yönelmeye çalışıldı. Çalışanların profilleri de çok farklı, yani IT içerisinde bile, daha
14 çok proje yöneticisi skill’lerini görebiliyorsunuz ama teknik anlamda mesela aranan
15 özellikler daha az o birazcık zorlaştıran etkenlerden birisi aslında çünkü artık hani
16 taşeron şirketlere verilen işler bizim tarafımızdan yapılsın isteniyor fakat teknik bilgi
17 olmadığı için de bu işi biraz daha zorlaştırıyor yani çalışan profilini de değiştirmek istiyor
18 aslında şirket

19

20 I: Tam olarak mevkü işinizi anlatabilir misiniz?

21

22 B: Tabii, işe girişim, IT, yani bilgi işlemde, Business Analist olarak başladı. 2018’in
23 başlarından itibaren bu biraz LS2020 bağlı olarak unvanlarımız değişti, şu an Senior
24 Software Developer unvanım. Daha öncesinde daha çok proje yöneticisi olarak aktiftim
25 şu an daha çok yazılımla alakalı süreçleri bilgi aktarımını yapmakla. Sorumluluk olarak
26 da MBT içerisinde Speed Coach olarak da sorunluluğum var. Bu aslında Daimler’den,
27 yani yukarıdan, gelen bir pozisyon aslında. IT içerisinde işte Agility, Scrum metot
28 olarak da yaygınlaştırmak aslında amaç. Çalışma modelini değiştirmek.

29

30 I: Pardon, sözünüzü kesiyorum, burada Workshoplar vardı online onlara mı katıldınız?

31

32 B: Yok online değil, burada birebir- bir tanesi burada bir tanesi Almanya’da- iki tane
33 workshop yapıldı, speed coach olarak biz önceden hani benim de önceki tecrübelerime
34 dayanarak ben önceden seçilmiştim onlara dahil olduk hem Almanya’da hem burada
35 Speed Coach görevliliğe üstlenen kişiler oldu burada da mesela IT içerisinde altı tane
36 speed coach’umuz vardı. Yani bir workshop’larla başlandı yaklaşık yirmi, otuz kişinin
37 katıldığı yöneticilerin de dahil olduğu E3, E2 seviyesine kadar da dahil olduğu
38 workshoplar oldu. Speedcoach’lara yönelik de iste danışmanlık nasıl yapılır, agile
39 koçluk nasıl yapılır o şekilde hem danışmanlık hem de metotsal şeyler anlatıldı,
40 workshoplar yapıldı. #07:18#

41

42 I: Yani hem Türkçe aldınız bu eğitimi hem Almanca mı?

43

44 B: Almanca oldu, yani katılımcılara göre değişti hem Almanca hem İngilizce farklı
45 şeyler oldu. İlk eğitim alışım daha önce Almanya’da çalıştığım süre zarfında oldu farklı
46 bir şirkette, orda İngilizce bir eğitim aldım Scrum Master olabilmek için. Buraya

47 geçiŖten sonra workshop esnasında da dıŖarıdan gelen danıŖmanların yönettiđi
48 workshoplarına

49

50 I: Daimlerin mi affedersiniz?

51

52 B: Daimler'in gönderdiđi danıŖmanlar da oldu, ama o danıŖmanların da dıŖarıdan destek
53 aldıđı danıŖmanlar oldu. Yani Daimler alıŖanların kurduđu bir Speed Kit denilen
54 organizasyon var onlara bir bütçe sađlandı, o bütçenin içerisinde de onlar bizi yani
55 Speed Coach'ları eđitmeye alıŖtılar. Öyle workshop'lar dediđim gibi dıŖarıdan gelen
56 alınan danıŖmanlık hizmetleri ile iste gerçekten yani profesyonel gelerek workshoplara
57 katıldılar ve yönlendirdiler bizi. Oradan çıkan iŖ yüklerine göre hedefler belirlendi
58 lokasyonlarda Speed Coach'lar o hedeflere yönelik iŖler yaptılar.

59

60 I: Siz burada nasıl dađıttınız peki?

61

62 B: Yok dađıtmadık benim iŖ alanımda yaklaşık bir buçuk senedir her gün Scrum Master
63 olarak görev yaptım. On kiŖilik yazılım mühendisi grubu eđitim burada, ondan
64 edindiđim tecrübeler zaten danıŖmanlarla eŖdeđer tecrübeler olduđu için daha çok ben
65 yönlendirmeye alıŖtım Speed Coach'ları.

66

67 I: Karma bir grup muydu, Alman bir grup mu?

68

69 B: Yok, Türk bir gruptu yani direk bütün arkadaşlar burada MBT IT'den gelen
70 arkadaşlar. Biz kendi alıŖmalarımızı MBT IT içerisinde yönlendirdik. Sadece bilgi
71 alışveriŖi yaptık Speed Coach'larla hem bilgi alışveriŖi hem de tecrübe alışveriŖi,
72 paylaŖtık birbirimize böylece kim neler yapmış yani bizim yaptıklarımızı onlar
73 uygulamaya alıŖtı onların yaptıklarını biz uygulamaya alıŖtık yani yapılabilecek
74 Ŗeyleri tabii ki yani uygun bir ortam varsa uygulamaya alıŖtık.

75

76 I: Ŗu an bir agile projesi içindesiniz, o nasıl ilerliyor acaba?

77

78 B: Yazılım projesi olarak Ŗuan yok, o projenin dıŖındayım ben Ŗuan başında projeye
79 dahil oldum, metotsal Ŗeyleri bir ay yönlendirmeye alıŖtım, arkadaşlara biraz bilgi
80 aktarımı sađlamaya alıŖtım ondan sonra sorumluluklardan dolayı çıkmaya alıŖtım
81 Ŗuan yürüyen bir agile projesi yok, başka kısımlarda vardır muhtemelen yazılımcıların
82 Ŗirket içerisinde olmadığı için- yani In-House Development Ŗuan aktif yapmadığımız
83 için daha çok danıŖmanların alıŖma tarzına yönlendirmeye alıŖıyoruz yani Scrum'in
84 belli başlı toplantıları vardır o toplantıları iste danıŖman Ŗirketlerle uygulamaya
85 alıŖıyoruz o tarz bir kullanım aslında var agile kullanımlar. Onun dıŖında Ŗirket
86 içerisinde iŖte belirlediğimiz Speed Coach'lar olarak, belirlediğimiz günlerde Ŗeyler
87 yapıyoruz Event Session yapıyoruz konu belirleyip o konu hakkında arkadaşlarla bilgi
88 alışveriŖi yapıyoruz. Tamamen gönüllü bir platform yani ben Ŗimdi mesela IT external
89 alıŖanlarla beraber yüz yüz elli alıŖanlar vardır hepsini davet ediyorum gönüllü olarak
90 katılabilmek isteyenler dinliyorlar bilgiyi alıyorlar kendi bildikleri bir Ŗeyi paylaŖıp
91 platform kurduk onu Ŗu an kullanıyoruz

92

93 I: Teorik bilgi yani.

94

95 B: Aynen, aynen. Talepler gelirse IT içerisinde danışman olarak yine bilgi alışverişi
96 yapıyoruz arkadaşlarla.

97

98 I: Scrum Master eğitiminizden bahsetmek ister misiniz?

99

100 B: 2014'te aldım. Kendimi o açıdan da biraz şanslı hissediyorum çünkü eğitimi Scrum
101 bulucusundan aldım Jeff Sutherland'den aldım. Eşiyle beraber geldi. Yaklaşık sekiz
102 kişiydik eğitimde iki günlük bir eğitimdi ama ilk dakikadan yani odaya girdiyi andan
103 beri öyle bir atmosfer yarattı ki ben hala şu anda eğitimin şeyleri aklımda yani unutulması
104 biraz zor bir eğitimdi o yüzden çok şanslı hissediyorum kendimi yani çok farklı bir
105 deneyimdi. İngilizce oldu onun dokümanlarını hala kullanıyorum. Aslında bir rehber
106 gibi sunumlar ve slaytları. Sunumun içeriklerini falan benim elimde var yani yaklaşık
107 iki yüz elli slaydın üzerinden geçtik o iki günde ve o slaytların her biri aslında her gün
108 lazım oluyor bir yerde çıkarıp direk gösterebileceğim slaytlar videolar o açıdan benim
109 için dediğim gibi rehber gibi, hala kullandığım güzel bir input oldu. Yaklaşık dört sene
110 önce yaptığım bir eğitim ve hala işime yarıyor. Scrum'da yani agile'da da şöyle bir şey
111 var, temeli öğrendiğin zaman o düşünme tarzını aslında entegre ederseniz kendinize/
112 çok basit prensipleri var o prensiplerin işte o kısa eğitimlerde iki günlük eğitimlerde
113 agile manifesto'daki prensipleri eğitimlerde bir oturttuğunuz zaman ne anlama
114 geldiğini kavradığınız zaman sadece aslında prensipleri hayata geçiren metotları
115 aramaya başlıyorsunuz. Onlardan da birkaç tanesini öğrendiğiniz zaman elinizde
116 gerçekten bir rehber oluyor yani atıyorum ben Scrum Master olarak şu metodu
117 uyguluyorsam şu prensibi pekiştirmek için başka bir Scrum Master başka bir metot
118 kullanıyordur ama yine aynı prensibe hizmet ediyordur. Yani kendinize yönelik birkaç
119 tane metodu aslında benimserseniz prensipleri hayata geçirmek için sürekli onları
120 kullanabilirsiniz çünkü şöyle bir şey var yönettiğiniz takıma o mindset'i oturtursanız
121 o takımda zaten self-organizing olup kendini yönetebilir hale geliyor. Size aslında gerek
122 duyulmuyor, verilen mesajların birisi de buydu aslında iyi bir Scrum Master iki takımı
123 yönetebilir diyor eğitimde Jeff Sutherland de sunu dedi daha iyi bir Scrum Master
124 sadece bir takımı yönetir. Yani biraz düşündürüyor ama aslında odaklanmaktan
125 bahsediyor. #19:22#

126

127 I: Bu zamana kadar kaç tane proje yönettiniz Scrum Master olarak?

128

129 B: Üç buçuk senedir buradayım ama taşeron şirketlerle çalışıldığı için birebir
130 yönetmedim hiç ama arkadaşları yani şirket kültürün proje yöneticilerinin üzerinden
131 olduğu için şu ana kadar sadece proje yöneticilerini yönlendirmek çünkü yazıcılarla
132 birebir iletişim yok onun için Scrum Master'ın görevi yazıcılarla vakit geçirmek onların
133 sıkıntılarını görmek onların performansını nasıl yükseltirim ona yönelik işler yapmak.
134 Ben daha çok agile koçluk yaptım diyebilirim. Tabii istediğim şekilde olmadı çünkü
135 yazıcılar da bendim bir tanesi, birkaç d zorunda kaldığımız için onu yüzde yüz tam
136 olarak yaşamak biraz zor. Ondan burada şu an daha çok agile koç olarak görev
137 alıyorum.

138

139 I: Türkiye'deki ekip çalışmalarını biraz değerlendirebilir misiniz? Otonom çalışıldı mı,
140 hiyerarşisiz çalışıldı mı?

141

142 B: Bence Türkiye ve Almanya arasında pek bir fark yok, göremiyorum, engel olarak.
143 Benim yaklaşık yirmi senem Almanya'da geçti, on senelik mühendislik tecrübemi
144 Almanya'da yaptım, yani Türkiye'deki yaşamım Almanya'dan daha kısa şu anda. Ama
145 iş hayatında Türkiye'yi açıkçası hiyerarşik şeylerde biraz daha katı buluyorum.
146 Almanya'da bu biraz farklı biraz daha samimiyet gevşek daha rahatlatıcı diyebilirim.
147 Burada biraz daha katılık var ama dahil olduğum projelerde o hiyerarşik şeyler engel
148 olmadı açıkçası çünkü sorumluluk gerçekten bize bırakıldı, o gevşeklik var. Fakat kritik
149 anlarda karar verme yetkinliği olmadığı için, atıyorum bütçesel bir şey oldu mecburen
150 gidip projenin dışındaki bir yöneticiye sorup ondan onay almak zorunda kalıyorsun bu
151 mesela engellerden bir tanesi. Ya da eski Waterfall metodunu/ kullanılan metotlarını
152 birdenbire değiştiremiyoruz. İnsanların mindset'i de ona yönelik olduğu için o biraz zor
153 oluyor çünkü projeye katılan kişilerin agility hakkında bir eğitim almıyorlar. Yani IT
154 içerisinde mesela ne yapıyorsunuz atıyorum muhasebe departmanlarına bir uygulama
155 yapıyorsunuz, İK departmanına bir uygulama yapıyorsunuz, IT içerisinde agility'ye
156 yönelik çalışmalarımız var oturturmaya çalışıyoruz ama müşterilerin o mindset'e sahip
157 olmaması mesela büyük bir engel. Bugün mesela Onur bey geldi bilmiyorum katıldınız
158 mi Daimler'deki IT'de en üst kişi burada bir keynote yaptı. Orada gelen soruların biri de
159 buydu mesela, IT içerisinde agile olmaya çalışıyoruz projelerimizi bu metotla
160 yönetmeye çalışıyoruz ama müşterimiz tamamen eski dünyada yaşıyor hala, yani
161 taleplerini ona göre veriyor. Aslında bizim projeyi yönetmek için zarf ettiğimiz zamanın
162 aynısını veya daha da çoğunu Business tarafı da vermek zorunda. Yani Scrum'da, daha
163 doğrusu agility'de, Scrum sadece metot çünkü, küçük küçük adımlarla bir cycle
164 içerisine girerek ve sürekli feedback alarak müşteriden ilerlemek gerektiğiniz için,
165 Waterfall'u düşünen eski proje yönetimiyle çalışan kişiler şunu düşünüyor: Ben
166 taleplerimi verdim, IT yapsın, işte üç ay sonra iş bittiği zaman gelsin bana gösterebilirsin. Bu
167 kafada olduğu için adamlar, fazla iş yükünün altına girmeye de hazır değiller. Yani
168 atıyorum ben iş yükümü iki haftada belirledim 'tamam altı ay sonra gelsinler bana
169 bakalım ne yapmışlar' değil işte. Yani dünyada her hafta, ya da her Sprint'de,
170 Business'den yani talepler gelecek, detaylandırılacak, bitmiş işler Business'e verilecek,
171 Business de feedback verecek, feedback verme cycle'i bile daha kısa zamana geldi,
172 ondan Business'de aktif bir halde projelerde yer alması gerekiyor, test etmesi gerekiyor,
173 feedback vermesi gerekiyor. Yeni talepleri oluşturmak gerekiyor, gibi çok fazla iş yükü
174 var aslında agile dediğimiz dünyada, doğru şeylerin yapılmasını sağlamak aslında.

175

176 I: Burada daha mı zor oldu yapıcı eleştirisini yani feedback kültürünü yaşaması?

177

178 B: Evet, bence daha zordu. Yani nasıl deyim, mesela benim katıldığım projede bir ay
179 sonra Business'den talepler gelmediği için, çok geç geldiği için, projeyi direk
180 durdurmayı söyledim mesela ama bu mesela üst kademelerden kabul edilmeyeceği için
181 çok geciktirildi ve halen de mesela, iki sene sonra, yürüyen bir proje haline geldi. Yani
182 bu tarz kararları kendiniz veremediğiniz için işler uzuyor ve bunun tabii politik tarafları
183 da var, üst kademelerde yürüdüğü için projeyi durdurmak imkânsızdı, işte 'şunlar şunlar
184 ne der' araya girdiği gibi şeffaflık tamamen kayboluyor yani bir şeylerin üstü örtülmek
185 zorunda kalıyoruz.

186

187 I: Tam oraya gelelim. İletişim nasıl sizce?

188

189 B: Türkiye’de yaşadığım şeylerden yola çıkarak cevap veriyorum, Almanya’da çok
190 daha farklıydı. Bence Türkiye’de şu var, profesyonellik ve aile hayatı, kişisel hayat çok
191 karıştırılıyor yani bir hafta tanıdığınız kişiyle abi kardeş abla kardeş oluyorsunuz. İş
192 hayatında mesela o kişiye şey geliyor, yani algım böyle, ‘aman söylemeyim bozulur
193 şimdi, kırmayım’ tarzında algı oluştu bende. Almanya’da mesela çok daha profesyonel
194 yaşanıyor. Yani ne kadar arkadaş da olsak, işin yürümesi için birbirimizi kırabiliyorum,
195 onun hakkında konuşup ilişkiyi tekrar sağlıklı bir şekilde yürütebiliyorum. Bu
196 Türkiye’de biraz daha zor. Yani ‘o iki senelik arkadaşım onu şimdi bu projede
197 eleştirirsem o ne duruma düşer’ kaygısı burada daha çok yaşanıyor. Yani duygusal
198 faktörler. Yani bunu Almanya’da çok daha az yaşanıyor. Yani soft skills hard skills’in
199 üstüne çıkıyor Türkiye’de. Bir de eğer bir yönetici varsa, gerçekten feedback’ler çok
200 farklı oluyor Türkiye’de. Yani şeffaflık bozuluyor. Tabii yöneticinin tarzına göre de
201 farklı şeyler olabiliyor ama genel olarak, yani kendi kısmımdan bahsetmiyorum, genel
202 olarak bir E3 girdiği zaman, bir Town Hall’da falan mesela, herkesin çok da bir
203 şeffaflık vermediğini düşünüyorum. Üzerinde konuşulduğu zaman tabii şeffaflık
204 olduğunu söyleniyor ama ben ona, Almanya’yla karşılaştığımda, ona çok da
205 inanmıyorum. Ben Almanya’da mesela CTO’mla bile birebir muhatap olup bu hafta
206 neler yaptığımızı, takım bu hafta ne gibi engellerle karşılaştı orda şeffaf bir şekilde
207 konuşulabiliyor. Burada da konuşulabiliyor ama şeffaflık bir yere kadar, yani engeli
208 kusuru ortadan kaldıracak kadar sonuca ya da çözüme daha geç ulaşıyor.

209

210 I: Şeffaflıktan bahsettiniz, neyi kastediyorsunuz tam olarak?

211

212 B: Açıkça, net bir şekilde sıkıntının neyden kaynaklandığını söyleyebilmek. Mesela
213 sıkıntı sensen, müdüre gidip sıkıntı odur diyemiyorum. Dolaylı yoldan anlatmaya
214 çalışıyorum karşıdaki anlıyorsa anlıyor ama anlamıyorsa atıyorum üç beş gün sonra
215 başka bir şekilde belki duyup başka bir şekilde algıladığı için sıkıntının sen olduğu
216 ortaya çıkıyor. Yani dolaylı yollardan aslında inmiş oluyor sana. Ama Almanya’da daha
217 çok, profesyonel bir ortam olduğu için, insanlar çok da öyle kişisel algılamıyor. Yani
218 burada o kişisel algılama biraz daha üst seviyede. Çok kritik bir noktaysa direk,
219 dolaylıyla bir iletişim yok. Yani birinin canı yanacaksa.

220

221 I: Otonom çalışma ortamı var mı peki sizce?

222

223 B: Gayet çalışıyordu aslında otonom çalışma ben pek bir fark göremiyorum.

224

225 I: Metolojiden biraz bahsetmiştik, geri dönersek o konuya, tam olarak nasıl
226 uyguladınız? Yani, Daimler’den gelen bilgileri birebir implemente mi ettiniz yoksa
227 kendiniz ufak değişiklikler mi yaptınız? Şirkete uygun veya ülkeye uygun olsun diye?

228

229 B: Yani kendim kesinlikle değişiklikler yaptım çünkü şuna göz ardı etmek gerekiyor,
230 MBT’nin yapısı, ya da işte Daimler’in yapısı daha çok proje yöneticileri ile taşeron
231 şirketlere proje yaptırarak bir şeyleri hayata geçirmekte ve bunu değiştirmeyi çalışıyor
232 şuanda. Yani indirect to direct prensibini uygulayarak mesela daha çok işe alınan
233 kişilerin profillerini daha çok teknik taraflarına özellikle dikkate alınarak işe alınması
234 mesela bunların bir tanesi. Ben yaptığım tecrübeleri dediğim gibi yüzde yüz bir Scrum

235 takımında uyguladığım için buraya hepsini birebir implemente etmek imkânsız, şimdi
236 ben duruma göre mesela hangi metotları uygulayabilirim aslında hayata geçiriyorum
237 yani atıyorum Scrum’da mesela on tane toplantı vardır, Scrum’la o toplantılar aynı
238 yerde aynı zamanda gerçekleştirilir ama burada taşeron bir şirketle çalıştığım için bu
239 toplantıların hepsini mesela atıyorum Daily Standup taşeron şirkette kendi ofisinde
240 oturan bir kişiyle birebir o verimlilikte yaşamak zor olduğu için, diyorum ki mesela her
241 gün değil iki gün de bir yapın herkes up-to-date olsun o yeterli olur. İşte diğer toplantıda
242 yüz yüze iletişimin çok verimliliği arttırdığını düşündüğüm bir şeyde diyorum ki herkes
243 şu günde şu saatte burada olsun, ofis içerisinde çalışsın gibi farklı farklı yöntemler
244 uyguluyorum. Verimliliği arttırabilmek için hangi yolu kullanacağımı aslında kendim
245 bulup uygulamaya çalışıyorum.

246

247 I: Almanya’da daha mı farklıydı Scrum Master olarak çalışmak? Bu projeye bağlı olan
248 bir şey mi yoksa ülkeye, kültüre ait mi?

249

250 B: Bence bunun projeye hiçbir alakası yok. İnsanlarla alakalı. Bence bu en büyük
251 yanlışlıklardan biri. İnsanlar bunu şöyle algılıyor: ‘Benim projede Scrum Master’im var
252 o şimdi beni öyle bir yönlendirecek ki süper bir ürün çıkaracağız’. Aslında bu tam
253 yanlış bir algı. Scrum Master’in görevi aslında insanlar işlerini daha kolay
254 yapabilmelerini sağlamak, verimliliği arttırmak gibi şeylere dikkat etmesi. Yani Scrum
255 Master’in yapmaması gereken en önemli şey ürünle alakalı yapılan işlerle alakalı
256 herhangi bir yorum yapmak. Yani kim hangi görevi alacakmış, kaç saatte hangi işi
257 bitirecekmiş böyle şeylere kesinlikle karışmaması. Scrum Master daha çok, bence,
258 duygusal seviyede insanlarla iletişimi sağlayıp herkesin işinin doğru yapabilmesini
259 sağlamak aslında. Yani kesinlikle ürünle alakalı olan işle alakalı yorum üretmesi yanlış
260 sadece doğru yöne yönlendirmesi aslında.

261

262 I: Bu teorik bilgiyi pratiğe uygulaması nasıl oluyor?

263

264 B: Pratikte tabii ki uygulaması zor ama aynı takımda çalışırsanız bir yerden sonra buna
265 ulaşabiliyorsunuz. Ben şunları yasadım mesela Retrospective toplantısı yapıyoruz
266 Sprint bitmiş neler iyiydi neler kötüydü hangi engellerle karşılaştık onların üzerinden
267 konuşurken mesela öyle bir feedback geliyor ki ağlaması gerekiyor mesela, hüngür
268 hüngür ağlıyor mesela. Şimdi tanımazsanız bu duygusal ortamı nasıl toparlayacağınızı
269 bilemezsiniz ama aylar boyu aynı kişilerle çalışırsanız kimin damarına ne zaman
270 basarsın ne zaman basmazsınız bir sensor gibi algılamaya başlıyorsunuz. Yani kim ne
271 zaman neye nasıl tepki veriri oturtmuş oluyorsunuz. Yani insanları analiz
272 ediyorsunuz aslında.

273

274 I: Psikolog görevini görüyor yani?

275

276 B: Evet, bunu yaşamıştım ben birebir. Takım bireylerinden birisi bayandı takıma yeni
277 girmişti ve bir yerde haksızlığa uğradığını düşündü ve ağlamaya başladı. Scrum Master
278 olarak, yani o kişiyi de çok iyi tanımıyorum, orda öyle bir reaksiyon vermeniz gerekiyor
279 ki, şimdi moderatör benim, ben ne dersem, yani ürünle alakalı bir şey değil ama o
280 esnada o olacak mecburen, herkes ona tabii ki saygı duymak zorunda. Ona göre öyle bir
281 tepki vermeniz gerekiyor ki yoksa takım birdenbire birbirine düşman da olabilir farklı

282 bir boyuta da taşınabilir olay. Orda yaptığım şey şuydu hemen: Arkadalar beş dakika
283 mola veriyoruz, sonra o arkadaşlarla birebir görüşerek nedenini direk öğrendim ve ona
284 yönelik diğer arkadaşların, hani o arkadaşı da tabii kırmadan, onlara durumu anlatıp
285 verdiğimiz kararın neden yanlış olduğunu ve başka bir karar almamız gerektiğini/ doğru
286 bir yön çizmeye çalışıyorsun. Orda dediğim gibi insanlarla duygusal iletişimi kurarak
287 insanları daha iyi tanıyarak ilerlemek. Manifesto'daki şeylerden biri de buydur yani
288 stabil takımlar daha verimlidir uzun vadede daha esnektir tarzındaki şeylerin de amacı
289 bu aslında. Yani o duygusal ilişkiyi sağladığınız zaman iletişim de çok daha rahat
290 oluyor. Yani tanımadığınız kişiyle atıyorum, bir takım düşünün, iki haftada bir başka bir
291 birey geliyor, üç hafta çalışmak zorundasınız. Oradaki o insanlar birbirlerini tanıyana
292 kadar zaten birbirlerini yığıyorlar. Bir verimlilik sağlanmıyor yani. Ama uzun vadede
293 aynı bireyler aynı takımda çalıştığı zaman çok farklı oluyor. Yani Scrum, agile sizi
294 hızlandırıyor diyorlar ya aslında hislendirmiyor iletişim bozuklarını çözüyor ve
295 müşteriden kısa vadede feedback aldığımız için otomatikmen doğru şeyleri yapmanızı
296 sağlıyor. Waterfall'dan bahsettik ya mesela adam işi veriyor sana çözümleri bul bana
297 sun diyor. Yanlış şeyi yapmış oluyor aslında ve proje çöpe atılıp yeniden başlanıyor. Bu
298 sizi yavaşlatıyor. Belki iki aylık bir işi atıyorum, altı yedi ayda bitiriyorsunuz böylece
299 çünkü müşteriden feedback almıyorsun. Yanlış anlayıp anlamadığını da bilmiyorsun.
300 Yani agile hızlandırıyor değil aslında neden hızlı olduğunuz aslında.

301

302 I: MBT olarak, işçilerin yüzde yirmisini agile ekip olarak çalıştırmak ne kadar realistik
303 sizce?

304

305 B: Zor bir şey çünkü çevikliği nasıl ölçeceksiniz bir kere? Şu an size bilgi aktarımı
306 yapıyorum, bu çevik midir şirket için, şirkete ne kadar fayda sağlıyorum? Çevikliğin
307 yüzde onu mudur beşi midir? Bunu nasıl ölçebiliriz? Mindset nasıl hayata geçiyor,
308 Feedback kültürünü gerçekten herkes yaşıyor mu? Verilen geribildirim negatif de
309 pozitif de insanlarda bir şey değiştiriyor mu? Benim mesela karşıda oturan arkadaşta
310 Skype'tan yazı yazmam bile agility'e aykırı, git onunla konuş demek agility. Bunu
311 ölçmesi çok zor bence. Ama mindset olarak yüzde yirmiye ulaşmak zor, yüzde on yüzde
312 onbeş'lerde gezebiliriz ama biraz daha fazla yapmak gerekiyor bence onun için.

313

314 I: Türkiye'de mi Almanya'da mı?

315

316 B: O konuda pek bir fark görmüyorum aslında. Hatta Türkiye'yi biraz daha önde
317 görüyorum açıkçası. Ben şu anda Speed Coach olarak yaptığım şeyleri sıraladığımda
318 Almanya'da Speed Coach arkadaşlarım, yöneticiler de dahil, hayretler içinde kalıyorlar.
319 Ne kadar çok şey yapmışsınız diye feedback veriyorlar. Daha hızlı ilerliyoruz daha fazla
320 şeyi hayata geçirdik. Daha fazla şeyi tecrübe ettik. O açıdan yani bence şirket olarak
321 söylüyorum Türkiye bence daha ileride Almanya'dan.

322

323 I: Neyden kaynaklanıyor bu sizce?

324

325 B: Bence bireylerden kaynaklanıyor. Ben Almanya'daki arkadaşlarımdan daha çok
326 tecrübe edindiğim için, faydasını da birebir görmüş oldum. Burada nelerin faydası
327 olacaksa onları uygulamaya çalıştım ama bunları arkadaşlara anlattığım zaman
328 agility'nin ne olduğunu sadece teorik olarak bildiği için söylediğim şeyin doğru

329 olmadığını düşünüyor çoğu kişi. Çünkü neye fayda sağlayacağını tecrübe edinmediği
330 için göremiyor.

331

332 I: Türkçe mi anlatıyorsunuz?

333

334 B: Evet

335

336 I: Tercüme etmenin faydasını mı görüyorsunuz?

337

338 B: Onun faydası değil de. Yani teorik olarak kısmen doğru olabilir ama genelde profil
339 olarak zaten yüzde sekseni Almanca da bilen arkadaşlar. İngilizceyi de zaten herkes
340 konuşuyor. Daha çok uyguladığım şeylerin faydasını gördükleri için. Bir şeyi
341 uyguluyorsunuz, iyi yürüdüğü zaman insanlar gerçekten tamam doğruymuş diyorlar.

342

343 I: Peki insanlar değişikliğe ne kadar açık sizce?

344

345 B: İnsanın yapısında var bence o konfor alanını bırakmamak. Kendini nerde güvende
346 hissediyorsa orda durmak. Almanya'da yine aynı şekildeydi. Yardım eden kişilerde
347 heves var ama insanların çoğunda şu var uzman olduğu yerde kendini güvende hissettiği
348 için o işi yapmak ister. İnsanların genel yapısında var aslında. Almanya bu konuda daha
349 sağlamcı diyebiliriz, riske çok fazla girmek istemeyen bir kültür olduğu için bir
350 hantallık varmış gibi görünüyor. Yani Türkiye'nin farklılığından biri de budur tabii genç
351 bir yaş ortalamamız var şirkette ama Türklerin kültürlerinde de var bence. Ben küçük
352 yaşta Almanya'ya gittim ve Alman kültürüyle büyüdüğüm için onu daha iyi
353 gözlemleyebiliyorum diye düşünüyorum. Türkiye'de şu var, bulduğumuz zaman bir
354 şeye atlıyoruz yapalım edelim tamam bitsin diğerleri kullansın. Almanya'da daha çok
355 planlı projeli ilerlendiği için uzun vadeli kullanılsın diye. En basit asfaltlarımızı
356 yapıyoruz biraz zaman geçsin yine tamir yapılıyor her sene. Almanya'da bir sefer
357 yapılıyor beş sene bakım yapılması gerekmiyor bir kere. Bu örneğe baktığımızda tamam
358 beş yıl hiçbir zarar görmeden kullanılabilir bir yol yapmak, illa ki daha maliyetli olur
359 daha uzun sürer. Öbür tarafta at kumu üstüne asfaltı geç daha hızlı olur tamam iş görür
360 belki o anlık ama bu uzun vadeli olmaz. Almanların ve Türklerin bu farkı var, kültür
361 olarak. #57:12#

362

363 I: Scrum gibi metotların uluslararası transfer edildiğinde zorluklar oluşur mu sizce?

364

365 B: Bence agility'nin prensipleri gerçekten herkesin uygulayabileceği şeyler ama
366 uygulayan kültürler farklı olduğu için, farklı çözümlerde bulunacaklar diye
367 düşünüyorum. Yani Türkiye'de uyguladığınız bir çözüm Almanya'ya uymuyor. Onlar
368 farklı metotla aynı prensipleri hizmet ediyor. Yani kültüre göre farklı metotlar
369 uygulamak zorunda kalıyorsun. Ben mesela yaptığım toplantılarda daha çok eğlence
370 faktörünü ön planda tutardım, Gamification yapardım, eğlendirme tarzıyla Input toplar
371 bir Outcome çıkartmaya çalışırdım. Mesela onu Japonya'da uygulasan daha çok ilgi
372 çekebilir ters de tepebilir, kültüre göre bence farklılık gösteriyor. Kültüre yönelik bir
373 şey olmazsa ters tepebilir yani.

374 Ama zaten Speed Coach'lar kendi lokasyonlarında bir şeyler uygulamaya çalıştı, orda
375 bir kısıtlanma yaşamıyoruz.

1 **Einzelinterview B6**

2 **Dauer: 01:16:44**

3 **Ort: Headquarter Mercedes-Benz Turkey**

4

5 I: Agile konusu ile nasıl tanıştınız?

6

7 B: Bize mail geldi ve ben bir heyecanlandım tabii. Acaba ne oluyor diye. Otobüs
8 geliyor, boyalı, Ulm'de görülmüş, Mannheim'de görülmüş, sekiz ülke gezmiş/
9 Mercedes'in belirli bir seviyeye gelmesini istiyorsunuz, sonuçta burası MERCEDES,
10 hani bir/ diğer otomotiv firmaları gibi değil. Hani Mercedes her zaman insanların
11 hayalindedir böyle, hani o mükemmeliyetçi (.) çünkü insanlar ona göre hep hayal
12 kuruyor, düşünüyorsun. Ve siz de bir katkısında bulunmak istiyorsunuz. Bende de böyle
13 bir şey oluştu ilk başta. Dedim ki 'ben de bu işin içerisinde yer alabilir miyim?' Bir
14 değişim süreci, burada sonuçta genç beyinler ön planda yer alması lazım. Tam emin
15 olamadım. Biraz çekimser kaldım ilk başta 'Ya' dedim 'çok fazla bulaşmamak da lazım
16 belki' bu biraz da benim kişiliğimle alakalı olan bir şey. Biraz arka planda izlemek
17 lazım. Yedi ay oldu çünkü benim işe girelim. Burası benim üçüncü işim. Çok yeniyim.
18 Kültürü bilmiyorum, Mercedes kültürü nedir, ne değildir. İlk başta, yeni girdiğiniz
19 ortamda, biraz daha çekingen kalmak istiyorsunuz ister istemez, nerden ne geleceğini ne
20 tepki olacağını bilmiyorsunuz. Bundan dolayı ben işin içine girmek istemedim hemen.
21 Daha sonra müdürümüz bize mail attı, katılmak isterseniz kaçırmayın diye. Bu önemli
22 bir şey diye. Benim yine kafamda bir soru işareti oldu, dedim 'ya acaba katılsam mı?'.
23 Sonra müdürümle görüştük, o tabii (düşünceli) prensiplerde de yer aldığı üzere,
24 cesaretlendirme vesaire, bana sorarsan katılman lazım dedi. 'KATIL illa' değil ama
25 'bana sorarsan senin için faydalı olur, verimli olur' dedi. Hem bize de katkıda
26 bulunursun dedi, hoşuma da gider dedi. Öyle düşünürseniz, sorun yok dedim. Ama iş
27 yoğunluğu var bir yandan sunumların yapılması gerekiyor, görev almanız gerekiyor,
28 halletmeniz gereken işler var. Bizim toplantılarımız oluyor her sabah dokuz ve on
29 arasında. Zaten stresli olabiliyor. E bu stresin, iş yoğunluğunun arasına böyle bir şey
30 sıkıştırmak bir an 'acaba bana ekstra iş yükü getirir mi' diye de düşünüyorsunuz çünkü
31 ekstra stresi kimse de istemez hayatında. Ama sonuçta bundan sonra ister istemez hep
32 böyle işlerin arasında olacaksınız. Herkes şirket bana bir şeyler katsın diye bekliyor (..) ama biraz da şapkayı öne almak gerekiyor belki de. Ben de görev almaya karar verdim.
33 Müdürüm zaten destekliyor beni, 'ben zorlanıyorum' deyip yanına gitsem bile 'tamam
34 nerde zorlanıyorsun, iş yükünü hafifletelim' diyebilir diye, ben görev almaya karar
35 verdim. Sonra otobüste görev almaya başladık ve o kadar çok talep vardı ki otobüse,
36 hani bir anda o sunumlarımız çarpı iki çarpı üç olmaya başladı. On dakikada sunumu
37 anlatıyoruz ve hemen oyunu oynatıp, bilgi yarışmasını yapıp, yeni grubu almaya
38 çalışıyoruz. Otobüsün içi dolup taşı, atmış, yetmiş kişiye sunum yaptığımız oldu
39 otobüsün içerisinde. Girişken olmaya çalıştım, çünkü en ufak bir çekingenlik sizin
40 geleceğinizde farklı şeyleri etki edebiliyor. İş hayatında böyle oluyor maalesef. O
41 yüzden biraz daha girişken, biraz daha bir şeyler yapabiliyor olmanız lazım. Atik, cesur
42 olmanız lazım, atılmanız lazım bazı şeylerin üzerine. Sunumdan önce heyecan yaptım,
43 ne de olsa kitleye hitap edeceksiniz ve konu önemli. Değişim süreci ve insanları
44 etkilemeniz lazım. Benim açımdan, insanlara ne kadar değişimi aktarabilirsiniz o kadar
45 ikna olurlar. İşin özü inanmak. İnanmadığınız anda iki yüz tane madde koyun, dünya
46 kadar para yığın, insan inanmıyorsa o parayı alır, faydalı olanları alır, firmaya hiçbir
47

48 katkısı olmaz. Onları ikna etmeniz için de önce kendiniz ikna olmuş lazım, etkilemeniz
49 lazım bir şekilde. Bir de onların anladıkları dilden anlatmanız lazım. Ben her gün
50 otobüste sunup yaptım ve mesaiye bile kalıyordum. Ben kendime de bir şeyler
51 katıyordum ve belki orda birkaç kişi daha ekleyeceğim. Bir de arkadaşları yalnız
52 bırakmak istemedim, bu bir ekip çalışması olduğu için, birinin ‘hadi ya’ demesi çok
53 önemli oluyor burada.

54

55 I: Bu arada röportaja katıldığınız için de çok teşekkür ederiz, ani oldu biraz.

56

57 B: Neler çıkacak karşıma diye birazcık heyecan yaptım. Evde çalışıp gelmek istedim
58 aslında, Türk eğitim sistemi bunu empoze etmiş. Konu başlıklarını aldığımı rağmen,
59 ben bir şey yapacaksam konuya komple hâkim olmak istiyorum, bu tamamen benden
60 kaynaklanan bir durum, kendimi rahat hissedemiyorum. Yani açık bırakmak
61 istemiyorum hiçbir şeyi. Bu var bu ülkede. Ben bu projede yer aldım, bunları yaptık,
62 yapmasak bile, yaptık, bunları çalıştık, bunlar gayet iyi gidiyor bizde falan, bir durum
63 oluşturmaya çalışıyorsunuz aslında. Bu arkadan gelen bir şey aslında, hep (.) orda
64 kendimizi iyi sergilememiz lazım falanların bize empoze ettiği şey aslında. Hâlbuki
65 olduğumuz gibi görünsek, belki açıklar vesaireler ortaya çok daha rahat çıkacak ve
66 (düşünceli) o konulara daha (?) olacaksınız. ‘Bende bu konu eksik’ diyebilsek zaten o
67 konunun eksik olduğu ortaya çıkacak ve oraya gereken eğitim vesaire yapılacak. Belki
68 firma olarak eksiklerimiz olan şeylerden bir tanesi de bu. Sonuçta eksik olanı net bir
69 şekilde ortaya çıkaramadınız için, sürekli pansuman yapılarak konular geçiştiriliyor ve
70 sorun ilerleyen dönemlerde büyük bir problem olarak karşınıza çıkıyor. Aslında konu
71 öğrenilmemiş ki ’ye geliyor sonra. Biz bazen içimizdeki gücün farkında değiliz belki.
72 İyi bir yere gelmek için nitelikli olmalısın, bu burada var.

73

74 I: Peki Feedback kültürü hakkında ne düşünüyorsunuz?

75

76 B: Geri bildirim, bizim Türk kültüründe, hani yöneticiye geri bildirim verme kültürü
77 diye bir şey yok. Hep alkış, ay çok iyiydi gibi. Gerçekten yapıcı geri bildirim vermeniz
78 lazım ki (.) yöneticiniz de gelişsin. Herkes geri bildirim için açık olmak zorunda. Biz
79 şanslıyız, bizim yöneticimiz çok destekliyor. Hatta özellikle hatırlatıyor. Mesela ben de
80 severim Feedback vermeyi, sonuçta bunun bir adabı var, hani adabıyla geri bildirim
81 verdiğiniz zaman çok yapıcı olabiliyor. Ama ukalaca verdiğinizde sert dönüşler
82 alabiliyorsunuz. Ama ben bile herkese feedback veremem. Bana bugün deseler ki, bakın
83 ben bile bunu söylüyorum LS2020 otobüsünde yer almış olarak, ben feedback ver
84 dedikleri zaman on defa düşünüyorum. Sonuçta yiyecek mi, hayır, hiçbir şey
85 yapmayacak. Belki de çok hoşuna gidecek. O Türk kültürü için geçerli, üstüne çok şey
86 yapma, itaat edersin hep. (Düşünceli) Bir de biz yaptığımız işi hep kendimizle bir
87 tutuyoruz. Yaptığımız işi yanımızda tutsak, gelen geri bildirimler aslında hep yaptığımız
88 yere doğru gelecek. Biz yaptığımız işle kendimizi özleştirdiğimiz için, yapılan geri
89 bildirimini üzerimize alıyoruz. Bazen şey denilebiliyor, bende bile oluşuyor, bu kadar
90 açık kalmaya çalışmama rağmen, en basiti üretimde bir iyileştirme yapmaya
91 çalışıyorsunuz, çalışıyorsunuz, ulumuz feedback’ler geliyor, o iş üzerine. Bu verimli
92 değil, bunu yapmayın gibi. Kendi kendime şu duygu oluşuyor içeriden hemen: ,Ben bu
93 kadar efor sarf ettim bu işe, hemen de olumsuz cevap ver, bu kadar basit mi bu iş‘
94 hemen karşıdaki kişiye karşı ,sen nasıl bu yaptığım işe olumsuz bir şey söylersin ya,

95 insan bir teşekkür eder, bir şey yapar ya BU duygu muhtemelen bende varsa, herkeste
96 vardır diye düşünüyorum.

97

98 I: Neyden kaynaklanıyor bu sizce?

99

100 B: Yani (düşünceli). Neden olduğunu tam olarak bilmiyorum (..) belki yaptığın işle çok
101 fazla duygusal bağ kurduğun içindir. Hani çok efor sarf ediyorsun ya, emek veriyorsun,
102 insan emek sarf ettiği şeyi de benimser. Belki oradan kaynaklanıyor, Türk kültürüyle
103 ilgili olabilir diye düşünüyorum. Çünkü (..) bence Almanlarda şöyle oluyordur, Alman
104 işini olması gerektiği kadar değer veriyordur, fazlasını değil. Hani onlarda ekstra
105 mesaiye kalma kavramı yoktur. Adam altıdan ‘Tamam bu iş ya, yârin gelir yaparım bu
106 işi’ der, sekiz altı, bir dakikasını boşa harcamıyor, olması gerektiği gibi, altıdan sonra da
107 bir dakika fazla harcamıyor bu işe. İş bu diyor yani. Ama sen ne yapıyorsun, sekizde
108 başlıyorsun çalışmaya, gidiyorsun bir sigara içiyorsun, nasıl yapabilirim daha iyi acaba
109 diyorsun, en iyisini yapmaya çalışıyorsun, en iyisi, sürekli en iyisi olsun diyorsun, efor
110 sarf ediyorsun ona, sonra bakıyorsun aksam altı olmuş. Eve gidip dinlensem mi yoksa
111 biraz daha efor sarf etsem mi falan diye, üzerine alıyorsun, o ise sahipleniyorsun, artık
112 senden bir parça oluyor. Işın senin kişisel yeteneklerini yansıtmış gibi. O yüzden
113 öyle değerlendirildiğini düşünüyorsun, ben yaptığım işi “ben yaptım mı böyle yaparım”
114 dediğim için, senin kişiliğini oraya yansıttığın için bu işe o kadar sahipleniyorsun.
115 Almanlar ise böyle bakmıyor belki de. Alman da değil x bir yabancı buna böyle
116 bakmıyordur. Tarif edildiği kadarını yapıyor, daha fazlasını değil. ‘Sen bana böyle tarif
117 etmemiştin ve ben bu kadarını yapıyorum’” tarife neyse odur. İş bizim gibi
118 benimsemiyor belki. Kendini o işe yansıtmıyor, empoze etmiyor düşüncelerini o işin
119 içerisinde. Nasıl asabilerseniz diye sorarsanız, belki / Almanya da bir x yabancıya da
120 rahatlıkla ‘bu bize uygun değil, biz bunu istememiştik’, istemediğiniz bir şeyse Alman
121 tamam, düzeltir ve hiçbir şeyi uyardırmıyor, kişisel algılamıyor, bir kişiye karşı tavrı
122 değişmiyor. Bizde belki o geri bildirim dili çok önemli, yani NASIL geri bildirim
123 veriyorsunuz. Yapıcı geri bildirimlerle o işi insanlara ‘ya bu iş çok güzel olmuş, bu işi
124 çok iyi yapmışsın, harika ama şöyle yapsan daha iyi olabilir mi acaba’. ‘Olabilir mi
125 acaba’ dediğiniz zaman insani cezbediyor işte. Çünkü o insan daha iyisini yapmak
126 istiyor her zaman, senin fikrini değerlendiriyor. Ama sen onu demediğin zaman
127 ‘herkesin bir fikri vardır, işi yapan da yapmayan da üzerinde çalışan da çalışmayan da
128 herkesten bir fikir’. Dolayısıyla hem o işten soğuyor, verimli bir iş çıkmıyor ortaya, geri
129 bildirim dili o yüzden çok önemli. Buna BIZ dikkat etmeliyiz.

130

131 I: Otonom çalışma, karar verme, Empowerment hakkında düşünceleriniz neydir?

132

133 B: Burada/ tabii bu tamamen kişisel bir algı, burada yine ,bu ne der acaba‘ bu kararı
134 alırsam, ben bu konuyu iyi biliyorum ama ben bu işi yaparsam acaba üstüme sıkıntı
135 çıkartır mı? Bu konuda karar almadan önce yine de bir ona danışayım. Burada da belki
136 bunu kırmak lazım, hani insanların rahatlıkla karar almasını sağlamak lazım. Bunun için
137 de o kişiye ,sen bu karara yetkinsin artık‘ mesajını iyi vermek lazım. O insan da bunu
138 hissetmeli. Aslında Türkiye’de, şuna geliyor iş her defasında, duygusal bağlar çok
139 kuvvetli. İnsan ilişkilerine çok önem veriliyor. İşle duygusal bağ kuruyorsunuz, kişilerle
140 duygusal bağ kuruyorsunuz. Ben sekiz altı çalışırım, ben iş yapmak için buradayım,
141 insanlarla negatif veya pozitif bir muhasebe girmek için burada değilim., değil belki

142 buradaki bağlar. Sonuçta hep bir ‘o ne der, bu ne der, ona bir şey sıkıntı olur mu’ gibi
143 durumlar hep ortada ve karar vermeyi zorlaştırıyor. Çemberin etrafında dönüp
144 duruyoruz. Birisi ‘tamam, yapın artık’ demesi gerekiyor. Onlar da kim oluyor,
145 yöneticiler oluyor. (..) Hazır olmadan başla diyorlar ama MBT için/ belki bu başka Türk
146 firmalarında böyle değil. “Hazır olmadan başla” doğru bir tabir olmayabilir ama
147 MBT’de bu denebilir belki, çünkü Almanlarda hep şu vardır ya, her şey hazır olsun
148 ondan sonra başla, en ufak eksiğini bitirelim önümüzde ne olacağını/ hatta simülasyon
149 izleme şansı olsa, onu izler sonra başlar, Türklüğün vermiş olduğu, kervan yolda
150 durumu falan/ bizde biraz o mantalite olduğu için, bir başlayalım da ondan sonra ne
151 olduğunu bakarız. Bizde biraz daha ‘akışına bırak’, mantalitesi var, Almanya’da eminim
152 böyle değildir. Yani benim gördüğüm sistematik bir düzen var, ne yapacağını, her şeyi
153 herkes biliyor. Almanlar için gerçekten önemli bir faktör. Çünkü süreçte karar almayı
154 geciktiriyor ve geride kalıyorsunuz. İnsanlar bir şeyi çoktan yapmış oluyor. Bir şeyi ilk
155 başta siz yapmadığınızdan sonra, çok da bir şey ifade etmiyor. Bazen Almanya hala
156 pilot olarak devam etti yeni projeleri, biz sürecin birkaç aşamasını geçtik. Onu yaptık
157 bunu yaptık, birkaç aşamamız kaldı. Çatır çatır gidiyoruz yani, illaki patlayacak bir
158 yerlerden ama sıkıntı yok. Onu bile bile gidiyoruz ama yani. Aktif ettik mi ettik.
159 Kullanıyor muyum kullanıyorum. MBT Daimlerden farklı bir durumda, (düşünceli),
160 sonuçta bizim bir ortaklığımız var ve Daimler strateji kapsamında burayı kapatabilir,
161 satabilir de. Bizim onlar için vazgeçilmez olmamız lazım, belli özelliklerimiz olması
162 lazım. O güç var bizde, o beyin var. Bir de şey fark ettim, Almanlarda kısa yoldan gibi
163 bir şey yok, yol kestirmesi olur, bir orda geçerli, hızlı düşünme şeyi yok, tek tek
164 anlatacaksın adama yani, birkaç defa yaşadım bunu. Burada bir sorun yaşadığımız
165 zaman ve Almanya’daki bir arkadaşımızın bunu bir an önce çözmesi gerektiğinde, ciddi
166 bir durumda bile, fotoğraf çekebilir misiniz diyor. Sonra fotoğraftan tam anlaşılmıyor
167 bir de video at olay yaşanırken. Nasıl video göndereyim olay yaşandı zaten. O zaman
168 anlat diyor tek tek nasıl oldu. Ya çalışmıyor iste, bak artık oradan belki görürsün. Öyle
169 bir durum var, çok zor yani. Biz de şurada hata yapıyoruz çok fazla şeyi göz ardı
170 ediyoruz. Mesela atıyorum bir matematik problemi var diyelim, orda üç adımı arka
171 arkaya yapman gerekiyor, Alman bunu tek tek yazıyor, sen üçüncü adıma gidiyorsun
172 direk. Arasında bir tanesinin hatası olunca zaten hepsi yanlış çıkıyor. Yani bazen de
173 sürat kaza getiriyor, hoş olmuyor. Biz bunu çok yapıyoruz, toplantılarda hızlı hızlı hızlı,
174 yetişmesi lazım, sonra bakıyorsunuz bir konuyu atlamışsınız. İnanılmaz büyük problem,
175 yetişmesi gerekiyor ve tabii zamanınız yok. Nasıl açıklayacaksınız bunu? O yüzden
176 gerektiğinde hızı kullanmak çok önemli. (..) Ama belki biraz da Almanlaşmamız
177 gerekiyor. #54:22#

178

179 I: Hangi konuda?

180

181 B: Bu duygusallık konusunda özellikle. (..) Yani iş olduğunu benimsemek lazım,
182 fazlasıyla değil. Ama belki biz o yaptığımız işle duygusal bağ kurduğumuz için çok/
183 belki de bizim özelliğimiz o. Buradan daha farklı/ faydalı şeyler çıkarıyor olmamızın
184 sebebi işle duygusal bağ kurmamız. (..) Ama çok fazla da kurduğumuz zaman da
185 tehlikeli durumlar oluşuyor işte. Aslında insanların verdiği olumsuz feedback’lerden
186 olumsuzlarını ayırmalıyız. Ama herkes böyle değil. İşle alakalı olanı alıp, duygusal
187 olanları o yorumdan alıp atamıyor. Ya da atanlar bile olsa duygusal yorumları, illaki

188 bundan etkileniyor. Ya böyle dedi ama niye böyle dedi ki bana (..) neyse (.) ama yine de
189 kafanızda bir soru işareti oluşuyor. Olumlu şekilde feedback verebilsek.

190

191 I: Bilgileri nerden edindiniz?

192

193 B: (Düşünceli) Workshop yapıldı LS2020 hakkında. Daha önce bu konuyla ilgili hiçbir
194 fikrim yoktu. Mail dağıtma geldikten sonra, ben de katılmak istediğimi belirttikten
195 sonra bir toplantı oldu.

196

197 I: Sizce bu efektif miydi?

198

199 B: İlgilendikten sonra bilinçli bir şekilde birebir bilgiyi dağıtmamız lazım. Başka hiçbir
200 kanalla olmaz.

201

202 I: Swarm hakkında ne düşünüyorsunuz?

203

204 B: Çok ilginç ben bilmiyordum böyle olduğunu. Hatta esprisi bile döndü sürü
205 psikolojisi diye, sürüye katıl falan diye. Açıyorsunuz ve şöyle bir şey yazıyor ‘sürüye
206 katıl, sürünün sen de bir parçası ol’ gibi bir şey. Türkçede de ‘sürü’ var ya, koyun
207 sürüsü gibi yani. (...) İnsan şey düşünüyor. ‘Ya biz buraya otonom çalışmak için
208 gelmedik mi, kendimiz karar almayacak mıydık?’. Sonra ‘arkadaşlar bu koyun sürüsü
209 değil’ diyorsun, kendi kendime karar alabiliyoruz, bu farklı. O bildiğiniz sürülerden
210 değil bu diyorsunuz. Tabii bana da çok şey geliyor/ ilk başta bununla çarpıştım çünkü.
211 Ama şu çok güzel. Benim en sevdiğim düşünceden bir tanesi. Müdürün her zaman hâkli
212 olmayabilir. Beş altı kişilik bir grup bir araya geldiğinde sen müdüründen daha doğru
213 kararlar alınabilir. İlla yönetimden birisinin söylediği doğru değildir. Bu mantalite o
214 kadar çok hoşuma gitti ki. Sonuçta beş altı kişi bir araya geldiğinde, bir kitlenin kararı
215 oluşuyor. Yönetici olarak bir açıdan bakmaya çalışıyorsun buna ama onlar bunu beş altı
216 sefer tartışmış belki. Ve bu senin önüne geldiğinde sen bunu einfach reddedemezsin. O
217 yüzden bu sürünün gücü, Swarm, gerçekten bu hoşuma gidiyor (.) çünkü alttaki ihtiyaca
218 yönelik bir şeyler yapılıyor, diye düşündürüyor bunlar. Sadece burada bizi yöneten
219 yöneticiler ve biz sürü gibi git gel git gel, bu değiliz, delirtiyor. En ilginç bana şey
220 gelmişti. İnadına Swarm ekibinin koşu pistinden başlaması. En düşünülmaz en alakasız
221 nedir, koşu pistinin ne gereği var şimdi fabrikanın içerisinde deniyor, o zaman ondan
222 başlayalım. Sanki meydan okurcasına. Bu gayet güzel. Bu bir süreç, bu olayın devamını
223 da gözlemlememiz lazım. Şu an bu olay patlıyor, herkes desteklemeye çalışıyor. Bir
224 süre sonra, bu etki ortadan kalktığına acaba () yöneticiler bu işin arkasında durmaya
225 devam edecek mi. Arkadan güç pompalamaya devam edecekler mi. Ya da on yıl sonra
226 bir yüzme havuzu istendiğinde, koşu pisti kadar kolay yapılabilecek mi? (..)
227 Bilmiyorum.

228

229 I: Sistemin buraya implemente edilmesi sizce zor mu?

230

231 B: Olay yüz kırk dört kişiden çıkıyor iki yüz seksen beş bin kişiye yayılması lazım.
232 İnsanların FIKIRLERİNİ değiştirmeye çalışıyorsun ve INANILMAZ zor. Einstein’ın
233 bir sözü vardır ‘İnsanların ön yargısını kırmak atom parçalamaktan daha zor’ diye.
234 İnsanlar bunu biliyor. Biz burada insanların düşünce tarzını değiştirmeye çalışıyoruz.

235 (..) Bu oldukça zor olacak. 2020’de biteceğini de HIC sanmıyorum. Bunun dönüşümü
236 belki de on yıl sürecek. On yıl sonra bunların meyvelerini toplayacak olacağız biz.
237 Çünkü illa bu sistem dışında kalmak isteyen kişiler, direnenler olacaktır. Ya da taş
238 koyanlar. Ya da şey diyenler ‘Ya yöneticilerinin kesin bundan bir çıkarı vardır. Bize bir
239 şey yapacak olsa zaten yapmaz’ diyenler olacaktır. Ama bu değişim sadece MBT’de
240 gerçeklemeyecek. Sen belki dünyada yer bulamayacaksın kendine. Belki de. Bu öyle bir
241 şey. Ya senin fırsatın var şu an, inanılmaz bir şey bu aslında. O yüzden 2020 konusu
242 bence (...) zor bir hedef. Belki bilerek konmuş bir hedef. Olabilir. Süreyi kısa tutalım da
243 daha dinamik olalım. Agile konusuna bir vurguda bulunalım gibi. Fikir yıkmak zor
244 olduğu için, bu grafikte bağlaştırsak. Hala gündemde, herkes hassas bu konuya. Yani
245 (..) bu konuda fazla bir şey diyemeyeceğim. Çok yeniyim bu şirkette. Bana
246 başlarındaymışız gibi geliyor. Şu an duraklama yok. Belki MBT bu grafiğin dışında
247 kalıyor. Bu şekilde yükseliyor olabiliriz. Ya da sürekli insanların motivasyonunu sabit
248 tutup, sonra yukarıya doğru açılacak. O yüzden bir şey söyleyemiyorum ama şu bölgeye
249 girmediğimizi net bir şekilde söyleyebilirim. Hala da yükselen bir şekilde (...) destek
250 var diyebilirim.

251

252 I: Çok teşekkür ederiz. Çok güzel bir röportajdı.

1 **Einzelinterview B7**

2 **Dauer: 00:46:31**

3 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**

4 **Abteilung: Forschung und Entwicklung**

5

6 I: Hiç çevik yani agile bir projede yer aldınız mı?

7

8 B: Yani (...) yeni bir tanım mı bu yoksa hani hızlı implemente olması gereken bir
9 projeden mi bahsediyorsunuz?

10

11 I: Metot olarak kullanılıyor projelerde, agile working ya da çevik çalışma.

12

13 B: Henüz değil. Yani yeni yeni girdiği için hayatımıza direk onu uyguladığımız bir
14 projede açıkçası yer almadım (.) bugüne kadar. İllerde büyük ihtimal olacaktır ama şu
15 an için (..) yok.

16

17 I: Peki bölümünüzde hiç kullanıldı mı?

18

19 B: Hayır kullanmadık.

20

21 I: Swarm organizasyon hakkında ne düşünüyorsunuz peki? Hiç duydunuz mu?

22

23 B: Evet. LS2020'yle beraber. İşte onun intranet üzerinden bize bildirimler geliyor ayrıca
24 mail üzerinden de kontak kuruyorlar bizimle. Orda daha çok Swarm olarak şey gördüm
25 (...) bir tane (..) diyagram gibi bir şey oluşturmuşlardı orda birçok farklı gruptan
26 insanların belli bir proje içerisinde çalışan bir team oluşturmaları. Ordan biliyorum. Bir
27 de Swarm bize tabi Game Changer'lardan da bir tanesi olduğu için ordan da bilgimiz
28 var açıkçası.

29

30 I: Ne geliyor aklınıza Swarm'u duyunca?

31

32 B: Arı kovanı gibi bir şey olması lazım. Sürü yani aslında. Önemli olan Swarm'da her
33 kişinin kendine düşen görevleri sorumluluğu üstüne almak. Onu aynı bir arı kovanında
34 çalışır gibi yerine getirmesi.

35

36 I: Peki sizin departman içerisinde Swarm uygulanabilir mi?

37

38 B: Benim bildiğim Swarm'u daha çok departmanlar arası, departman içerisinde zaten
39 bir team'iz biz. O zaten Swarm gibi olması lazım. Ama mesela başka birine iş
40 yaptırmak normalde kolay değil. Kendi grubundan çıkıp başka bir grubun bir çalışanına
41 işte 'bu işi cumaya kadar yetiştir' dersen yaptırmam pek olmuyor. Ama Swarm'da olay
42 o yaptırımı sağlayabilmek. Bir yöneticiden bağımsız bir grubun bir birbiriyle
43 çalışmasını sağlamak diye düşünüyorum.

44

45 I: Peki bu iletişimi nasıl iyileştirebiliriz?

46

47 B: Bir kültürel deęişim geçirmek üzereyiz çünkü genelde alman şirketleri daha hantal.
48 Almanların da çalışma prensibi genellikle kendilerine tanımlanan işin dışarısına
49 çıkmamak. Türkiye’de ise tam tersi, kendi işinden çok başka işlere odaklandığı için
50 insanlar (gülme) bizde işler daha da karışık. Önemli olan daha çok, benim tahminim,
51 bunu bir sistem haline geçirmek. Bu Swarm’un tabii ki bir tanımı var. Bunu bir çerçeve
52 içine almak lazım. Swarm’da kime ne görev düşüyor, yaptırımlar nasıl olmalı. Böyle bir
53 prosedür oluşturmak lazım diye düşünüyorum. Sonuçta ben Swarm’un içinde bir
54 çalışanın diyelim. Siz başka bir Team’den başka bir çalışansınız. Bu kişilerin o projeye
55 doğru yürütebilmesi adına, bir yaptırım olması lazım, aksi taktirde insanların
56 inisiyatifine bırakılmış gibi oluyor. Öyle olunca da açıkçası yürütmesi biraz zor. Swarm
57 Team’in raporladığı bir grup ya da bir kişi, ya da bir şey de olabilir, yöneticilerden
58 oluşan bir komite gibi. Ona benzer bir şeyin olmasının faydası olacağını düşünüyorum,
59 projenin yürütmesi açısından. Mesela Swarm’a ne alabiliriz, küçük bir proje olabilir mesela
60 otobüse atıyorum yeni bir klima entegre edeceğiz diye düşünelim. Burda çalışan
61 team’lerin bir tanesi karoseri olacak, havalandırma ekibi olacak bir tanesi dış donanımı
62 olacak, falan filan. Bu ekipler bir araya gelip bu işi yürütmesi için bir sorunlu olması
63 lazım bir de termin planı olacak tabii ki. #06:19#

64
65 I: Bilgilenmek için hangi kanalları kullandınız?

66
67 B: Mail ve intranet’i. Tabii yönetici kanalından da geliyor ama genel olarak bana ulaşan
68 bilgiler daha çok Mail ve intranet üzerindendi. #09:19#

69
70 I: Peki efektif miydi sizce?

71
72 M: Bunun biraz da merakla alakası var. LS2020 konusu şu anda üstten gelen bir iş, yani
73 yukarıdan biraz bastırılıyor. Çalışan bazından algılanması için yukarıdan bilgilendirme
74 geliyor. O yüzden de çok ilgisi olmayan kişiye ulaşmamış olabilir.

75 Çalışan duyarlılığının artırılması açısından benim tavsiyem bu gibi tool’ları bir
76 konferans yoluyla insanlara iletmek daha iyi olur diye düşünüyorum. Yani sözlü,
77 birebir, insanları görerek algılayarak. Bir eğitim olarak verilebilir diye düşünüyorum,
78 yani konferans gibi. Bu daha faydalı olur. Bir de lokasyona göre, hangi lokasyonda kim
79 çalışıyorsa onun kendi dilinde olması daha doğru, yani Almanya’da Almanca,
80 Türkiye’de Türkçe, bu daha iyi olur. #11:09#

81
82 B: Departmanınızda çok iyi Almanca ve İngilizce bilinmesine rağmen?

83
84 B: Bizim grupta tabii ki birçok kişi/ geliştirme tarafında biliyor AMA bu Daimler
85 standardı olacağı için Daimler’de herkes Almanca bilmiyor. Ya da İngilizce bilmiyor.
86 İmalata giderseniz hiç Almanca bilen yok yani. Geliştirme üzerinde konuşursak
87 Almanca ve İngilizce yeterli olacaktır AMA (...) bir de bir şeyi kendi dilinde anlatmak
88 çok daha rahat olur. O yüzden özellikle ana dilinde olmasını tavsiye ederim, böyle bir
89 şey yapılacaksa.

90
91 I: Türkiye’deki iş kültürü hakkında ne düşünüyorsunuz?

92

93 B: Çalışan açısından, özellikle MBT’de, geliştirme tarafını daha iyi biliyorum tabii,
94 bizim gruplarımız daha Alman ekolüne yakın gruplar. Çalışanlar da (..) yaklaşık bir
95 Alman gibi çalışmaya özen gösteriyor. Hiyerarşik gruplar ise farklı (..) Almanya’daki
96 çalışan yönetici ilişkisi farklı tabii ki. Bunun birçok sebepleri var. Birincisi sosyal
97 etkenler. Mesela herhangi bir şirkette Türkiye’de müdürün çalışan üstüne yaptırım gücü
98 çok fazla. Çalışanlar genelde inisiyatif kullanmaktansa sorumluluğu müdüre aktarıyor,
99 müdür genellikle karar veriyor. AMA Alman tarafında, orda da çalıştım iki sene, çalışan
100 genelde kararı veriyor, yönetici ise sadece danışman olarak görev alıyor Almanya’da.
101 Ve orda daha çok (..) kurallara tabii şekilde işler yürüyor. Ama Türkiye’de biraz daha
102 (...) egemenlik daha fazla yönetici tarafında. Yöneticinin normalde aldığı kararı (..) kabul
103 etmeniz durumunda kaldığınız olabiliyor. Kültür açısından. Ama bu tabii
104 Türkiye’nin diğer şirketlerine göre farklıdır. Daimler Alman firması olduğu için,
105 Almanya’ya tabii ki daha yakın ama tabii ki birebir karşılaştırmak mümkün değil. Burda
106 biraz daha yönetici güçlü. Yukarıya gittikçe de gücü artıyor. #14:08#

107

108 I: Peki Feedback konusu nasıl Türkiye’de?

109

110 B: Feedback? Kötü. Feedback kültürü daha önceleri (..) çok fazla yaygın değildi diye
111 düşünüyorum. Çünkü yöneticiye ulaşmak zordu eskiden. Şimdi biz sorumluluğu biraz
112 da aldığımız için/ daha fazla sorumluluk aldık Almanya’dan hem araç hem ürün
113 sorumluluğu geldi. Biraz da/ tabii biz daha çok entegre olduk şirkete, çünkü MBT
114 eskiden external firma gibi çalışıyordu. Şimdi karar veren bir mekanizma durumuna
115 geldi, gelişme tarafında. Öyle olunca tabii buranın da Almanya’ya karşı iş yaptırma
116 gücü doğdu. Böyle olunca da tabii ki normal olarak kültürde değişiklikler oldu,
117 feedback verme daha çok dikkate alınır oldu. Özellikle son üç, dört senedir ve bu
118 LS2020’yle beraber yöneticiler de artık dikkat etmeye başladı. Bana feedback verin,
119 hem benden feedback alın deniyor. Haftalık Shopfloor Management yapmaya başladık
120 mesela. Yapılan işler nasıl yürüyor, insanların moral durumları nasıl gibi şeyler
121 uygulanır oldu. Eskiden her yönetici yapmıyordu ama genellikle haftada bir masaları
122 dolaşip hâl hatır sorma vardı feedback olarak. Şimdi haftalık düzenli bir şekilde,
123 ‘moralin nasıl işler nasıl gidiyor?’ gibi geri dönüşler bekleniyor. En azından benim
124 yöneticimin tarafından dikkat ediliyor. #16:21#

125

126 I: Sosyal iş ilişkilerinde bir fark görüyor musunuz Türkiye ve Almanya arasında?

127

128 B: Kültür olarak şöyle bir şey var (..) Almanya’da çalışanlar iş yerinde tabii ki
129 birbirlerine karşı (..) nezaketen iyi insanlar ama genellikle alman kültüründe iş arkadaşı
130 ile gerçek arkadaş ayrı tutuluyor. İş arkadaşıyla dışarıda pek görüşmez mesela. Öyle bir
131 şey onların kültüründe yok. Bir de daha bireyseller bize göre. Mesela kendi aile içinde
132 bile bireysel. Kendi hobisi ayrı eşinin hobisi ayrı çocuğunun ayrı. Bizim kadar birlik
133 olma şeyi yok Almanlarda, daha bireyseller, genel olarak öyle görüyorum. İşte de öyle.
134 İş yerinde de herkesin kendi sorumlulukları var, genelde bunun dışarısına çok
135 çıkmıyorlar. Yardımcı oluyorlar tabii ki birbirlerine ama bence bu bizim kültürümüzde
136 çok farklı. Bizde birlik daha çok ön planda. Mesela çok isim olduğumda arkadaşın
137 yardımını talep edip beraberce hızlı bir şekilde işi bitirebiliriz mesela. Öyle bir
138 imkânımız var Türkiye’de. Mesela projeden sıkıştık diyelim, yardım talep ettiğimizde
139 genelde negatif karşılanmaz bu ama Almanya’da mesela ‘O senin kendi sorumluluğun,

140 onu daha iyi planlaman lazım ve ona göre aksatmaman gerek' denir. (Gülme) Burası
141 daha agile diyebiliriz o konuda.

142

143 I: Agile kültürü MBT'de implemente edilmesi daha kolay bir şey mi yani sizce?

144

145 B: Bence kolay. Çünkü Türk kültürüne çok yabancı bir şey değil Türkler daha spontane
146 olduğu için, hızlı bir şekilde hareket ediyorlar. Bu herhalde bizim geçmişimizle de
147 alakalı büyük bir ihtimalle. Eskiden atla her yeri fethederlerdi ya, o şekilde (gülme)
148 normal ordular yavaş yavaş giderken bizimkiler hızlı bir şekilde uyun mesafelere
149 ulaşmışlar.

150

151 I: Peki açık iletişim de bir parçası agile'in. Onun bir farklılığı var mı Türkiye'de?

152

153 B: Bizim açık olduğumuzu düşünüyorum aslında şirket olarak, iş konusunda en azından.
154 Ama tabii çalışan hakları konusunda Almanya daha şeffaf bizden. Mesela maaş konusu,
155 prim konusu, o gibi sosyal haklar konusunda Almanya daha şeffaf. #20:06#

156

157 I: Kişisel eleştiriyi burda nasıl algılarlar mesela Swarm'da?

158

159 B: Almanya'ya göre eleştiri daha negatif algılanabilir bence (5) ama iş açısından sanki
160 Türkiye'de yönetici geri bildirimde bulunuyor, pozitif veya negatif ama grup içerisinde
161 direk negatif geri bildirim ben çok görmedim açıkçası. Aksamasın diye tabii "şuna
162 dikkat edelim" denebiliyor ama direk öyle negatif bir şey sanki toplum içinde en
163 azından Türkiye'de yapılmıyor.

164

165 I: Neyden kaynaklanabilir bu?

166

167 B: Bilemiyorum. Kültürel midir/ Türk insanının kültüründe tabii ki biraz da yöneticiye
168 karşı daha mesafeli ve direk karşı tepkide bulunması daha zor. Aynı seviyede çok
169 problem olmuyor. Eşkâle edilir konu olmazsa.

170

171 I: Agile metotlarının kullanılması için ne gerekiyor MBT'de?

172

173 B: Prosesleri uygun hale getirilmesi gerekiyor. Şu anda bir kalite yönetim sistemi var
174 bütün Mercedes dünyasında kullanılan, buna uygun bir yere konulursa, o zaman
175 kullanılır. Aksi taktirde biz 'hadi agile metodu kullanıp bu işi yapalım' diye çıkamayız
176 yani. Sonuçta yürüyen projeler var ve onların belirli bir zaman planı var. Onu uygun bir
177 şekilde/ ama şöyle olabilir, mesela Innovation Management diye ayrı bir yönetim
178 sistemi var. Inovasyon'da mesela, belki faydalı olur ama ürün projeleri genelde biraz
179 daha rayına oturturulması gereken bir şey, çünkü çok büyük bir organizasyon ürün
180 projesi. Öyle olduğu zaman agile'den ziyade daha ayağı yere basan şekilde götürmek
181 daha doğru oluyor. Agile konular ise bence bizim şirkette uygulanabilecek en önemli
182 yerlerden birisi dediğim gibi inovasyon yönetimi, diğeri de müşteri özel istekleri. Onlar
183 da hızlı bir şekilde uygulanabilir diye düşünüyorum. Müşteri özel istekleri üç aylık bir
184 süreç. Müşteri bir şey talep ediyor, olabiliyor mu olamıyor mu kontrol ediliyor, ondan
185 sonra da araca uygulanması için çalışma yapılıyor. Orda mesela agile'i kullanmak
186 mümkün. #25:52#

187

188 I: Agile metotlarının Amerika'dan gelmesi bir sorun işgal edebilir mi sizce? Türkiye'de
189 implemente edilmesini zorlaştırabilir mi?

190

191 B: Amerika'dan gelen her şeyi bence hızlı implemente edebiliriz (gülme). Kültürümüz
192 yakın bence Amerika'ya, Almanya'dan daha yakın kültüre. Kozmopolit olması
193 Amerika'nın bize yaklaştırıyor diye düşünüyorum. Birde bizi çalışma şartlarımız
194 Almanya'dan çok Amerika'ya benziyor. Öyle olduğu zaman oradaki süreçlerin
195 Türkiye'ye uygulanması daha kolay. Çok sıkıntı olmaz. Yani iş süreçleri, iş kültürümüz
196 ve daha çok sosyal şartlarımız Almanya'dan çok Amerika'ya yakın. Daha kapitalist bir
197 ülkede yaşıyoruz, Almanya'ya göre. Sosyal haklarımız böylece daha az. Yine
198 Almanya'ya göre. Amerika'ya göre fazla galiba (gülme). Kimi yerde fazla kimi yerde
199 az ama genel olarak bence çalışma kültürü Türklerin Amerika'ya yakın. Türkler daha
200 esnek çalışıyorlar. Almanlarda o esneklik yok. Almanya'da neyse kuralı ona uygun
201 çalışıyor. En basitinden çocuğun olduğunda Almanya'da hakların çok geniş. Çocuk
202 yardımı gibi şeyler var, sosyal haklar daha iyi. Amerika'da ise daha kapitalist sistem
203 olduğu için genele değil bireysel olarak hakların daha iyi durumda. Türkiye'de de aynı
204 şekilde, yukarıya gittikçe maaşın katlanıyor, sosyal hakların artıyor gibi. Ama tabana
205 yayıldığı zaman bu çok az. Almanya'da tam tersi, yönetici olmak istemeyen birçok işçi
206 vardır, burda öyle değil. Sebebi de büyük ihtimal çok fazla bir getirisi yok bana, niye o
207 yükün altına gireyim ki. #28:38#

208

209 I: Otonom çalışma kültürünün implemente edilmesi nasıl olabilir sizce?

210

211 B: Bu şöyle mümkün olabilir. Çalışanların o bilinç düzeyine sahip olmasıyla mümkün
212 olabilir. Yani şöyle ki, yeni çalışan düzeyinde çok mümkün değil. Minimum bence bir
213 iki yıl tecrübeli bir insan o projenin içinde yer alırsa ve iş süreçlerini ve işini de düzgün
214 yaparsa o zaman bir problem olmaz. Benim de başıma geliyor, çoğu zaman yöneticilere
215 yol göstermek durumunda bile kaldığımız kalıyor. Danışman gibi açıkçası ama bu her
216 çalışanda olmayan bir şey. Birisi tabii çalışanın motivasyonu yüksek olması. İşini
217 severek yapıyor olması lazım ki işinde derinleşebilsin, neyin ne işe yaradığını, nasıl
218 yürümesi gerektiğini biliyor olması.

219

220 I: Bölümler arasında bir fark olabilir mi sizce?

221

222 B: Ben bölüm bazında düşünmüyorum. İşinin çerçevesini iyi bilmesi lazım ve ondan
223 önceki ve sonraki süreçleri tanıyorsa olması lazım. Ancak o zaman herhangi bir danışman
224 olmaksızın yani yönetimi veya başka bir arkadaş olmaksızın o projeyi doğru şekilde
225 idare edilebilir. Bu da işte bir seviyede iş tecrübesi gerektirir. Yeni bir işçi bu işin içinde
226 kaybolur diye düşünüyorum.

227

228 I: Çok teşekkür ederiz vakit ayırdığınız için.

1 **Einzelinterview B8**
2 **Interviewdauer: 01:23:14**
3 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**
4 **Bereich: Fertigung/Produktion**

5
6 I: Bize Swarm'a katılma sebebinizden bahseder misiniz?

7
8 B: Biz Swarm konusunu yöneticilerimizden duymuştuk, 'böyle yeni şeyler çıktı onları
9 şu şekilde ekiplerinize yayın' dediler. Biz de katılmıştık, zaten bu bölümdeki ilk Swarm
10 ekibi bizdik.

11
12 I: Çalışmalarınıza başlamadan önce grubunuz eğitime katıldı mı peki? Nasıl
13 değerlendirirsiniz eğitimi?

14
15 B: Eğitim çok iyi oldu, çünkü konuyu sahiplenerek başladık ve bize çok güzel anlattılar
16 aslında. Bu eğitimi alarak girmemiz çok iyi oldu. İlk baştan böyle olsaydı daha verimli
17 olurdu. Anlayarak bu işe girdik. Ama projemiz bir buçuk sene sürdü. Her direktör bir
18 konuyu aldı ve yürütmeye çalıştı.

19
20 I: Bilgi dağıtımını iyileştirmek için bir öneriniz olur muydu?

21
22 B: Eğitim iyiydi ama bence bu konuyla ilgilenen ayrı bir organizasyon kurulmalı.
23 Teorik bilgiler yeterliydi ama bizi pratikte yönlendirecek birisi yoktu. Madem bu konu
24 bu kadar önemli, bir organizasyon kurulması şart aslında.

25
26 I: Bunu Almanya'ya ilettiniz mi?

27
28 B: Hayır. Bunu kimse demez. Ben bir E4'u bu konuya çalıştıracağım demek bizim
29 kültürümüze biraz ters. Çok iddialı olur. Birisinin göze alması gerekir. Almanların bunu
30 karşılama şekli çok normal olur aslında. Karşıdaki ne der Türk ne anlar gibi, onun tam
31 tersi ben ne söylersem karşımdaki nasıl algılayabilir. Feedback konusu gibi aslında. Ya
32 ben yöneticime bunu söyleyeceğim ama bu iş bana dönüp dolaşıp benim zararım olur
33 mu? O mindset'te olduğu için bu taraf onu söyleyemez.

34
35 I: İletişim hakkında başka öneriniz var mı?

36
37 B: Bence konunun bölüm müdürlerine ve kısım müdürlerine aktarılması çok önemli.
38 Orayı değiştiremezseniz aşağıdaki asıl üç yüz beyaz yakayı ekibinin anlayış olarak
39 değişmesi imkânsız. E3 ve E4'lerin konudan ya haberi yok, haberi varsa da ignore
40 ediyor, çok da umurunda değil. Hissen belki çok bu konuya ilgili olan birisi de,
41 yöneticileri geleneksel davrandığı sürece, kendi içinde yaşar bunu. Yani bunu günlük
42 çalışma hayatına ekleyemez çünkü yöneticisi ona öyle davranmıyor o da zaten
43 yöneticisine göre davranmak zorundadır. E2 seviyesinden E3 seviyesine bu işin çok iyi
44 aktarılması ve E3 seviyesine dönüşülmesi lazım. En büyük zorluk bu. E3 seviyesi bu
45 şirketin en kalın taşıyıcı kolu olmalı. Kritik nokta önemli kararlar alan/ ama E3'e bunu
46 görev olarak veremezsiniz ikna etmelisiniz, dokunabilir bir şey sunmalısınız. Önemli
47 olan anlayış görev değil, ona da ikna gerekiyor ikna olunmuyorsa ya şirketten ayrılacak

48 ya da bekleyeceksiniz. Zorlamak gerekiyor ya ikna ya da veda. Ama Daimler bu konuda
49 da geleneksel, Amerikan firması gibi böyle yeni bir felsefe, karar var uymalısınız,
50 uymayanlar çıkacak Daimler'de olmaz bu. Köklerinde böyle bir şey yok. İletişim yok/
51 confidential şeyler, açık iletişim yok.

52

53 I: Sizin Swarm çalışmalarınıza gecelim isterseniz. Siz hangi rol'e üstlendiniz ekipte?

54

55 B: Ben Scrum Master olarak çalıştım.

56

57 I: Çalışmalarınızı nasıl değerlendirirdiniz?

58

59 B: Bizim hatamız başlatılmış projeleri Swarm olarak devam ettirmemiz oldu. O yüzden
60 çoğu çalışmalar devam etmedi, mümkün değildi zaten. Ama Swarm'a yakın
61 çalışabildik. Yani ekip arasındaki iletişim daha kolay ve açıktı, daha rahat bir ortam
62 oluştu ve herkes kendi fikrini açık bir şekilde paylaşabildi. Diğer konularda yeterince iyi
63 değiliz ama en azından bir başlangıç olarak görüyorum. Küçük değişiklikler faydalı
64 olacak buna, daha fazla zamana ihtiyacımız olsa da. En azından tecrübe oluyor.

65

66 I: Projeler yanlış mı seçildi?

67

68 B: Biz reçeteyi alıyoruz ve uygulamaya çalışıyoruz bir yanlış anlıyoruz konuyu, iki
69 yanlış yerde uyguluyoruz, zaten kimse konuyu tam anlamadan geliyor. Yani ben bu işi/
70 Almanya böyle bir şey yapıyor, biz de o zaman üç beş tane bir şey yapalım gösterelim
71 bunu diye başlatıldı. Göstermelik bir şey yapalım diye çıktı aslında ortaya. Ve
72 Swarm'un ilk çıktığında Ali beyin de hiçbir fikri yoktu, dokümanlar geliyor anlamaya
73 çalışıyordu, bize ilk geldiği zaman da iletişimi çok düzgün yapılmadı. Bunlar çıktı,
74 bunları siz de kendi şemanızda yapın, sadece bir görevlendirme oldu. Top
75 management'in asistanı bile ,konuyu anlamaya çalışıyoruz' derse o zaman burada bir
76 problem vardır. Türkiye'nin başındaki adama bir şey göndererek anlatamazsınız. Daha
77 konu oluşurken dahil etmelisiniz ki o zaten alsın üstüne konuyu. Siz zaten bir değişim
78 oluşturmak istiyorsanız dahil etmelisiniz. Sen şu konuyu al çalış, atıyorum yönetim
79 sistematikte uzman olmanı istiyorum su dokümanları oku yarın bana anlat demek gibi
80 bir şey aslında. Böyle bir dünya yok seni yönetime ilgi duyarsın önce işletme okursun
81 sonra bunun literatürünü araştırırsın ona ilgi duydukça zaten keyif alırsın daha
82 derinlemesine çalışırsın. Sonra uzman olursun. Ama bu dokümanları oku ve uzman ol
83 demekle olmaz. O yüzden konular burada derinlemesine nüfus etmedi, yani yayılamadı,
84 sebebi de bunlar. Bir suçlu araması gerekirse bence konunun iletişim kısmı. Çok güzel
85 sürekli Almanya'dan mailler geliyor, işte yeni feedback uygulaması devreye girdi şu
86 anda diye, sürekli Almanya'dan mail geliyor. Mail yolunda iletişimi yapamazsınız
87 bizde, yani gerçekten bir kez burada sadece bu konuyla ilgilenen bir ekip kurmanız
88 gerekiyor. Bu kadar büyük bir dönüşüm yaratacaksınız. Almanya'da var bu biliyorum,
89 ama Türkiye'de yok. Onlar da bağlı olabilir. Merkezi Almanya alt grup Türkiye'de
90 olabilir. Ben mesela şu an IK'da LS2020 konusunda sorunlu kimdir bilmiyorum. Çünkü
91 yok. Var mı bilmiyorum yani konuyla herkes ilgileniyor ama bir sorumlu olmalı,
92 gerçekten işi bu olan, işin iletişimi yapan birinin olması gerekiyor bu şirkette. Yüzlerce
93 yönetici var. Yüzde bir önem veriyorsanız bir E4'ünüz buna çalışması gerekiyor. Ama
94 böyle bir hedef yok şu an, benim bildiğim en azından. IK'nın kendi E4 pozisyonları var

95 orda diyorlar ki ,sen şu konunun iletişiminden de sorulusun‘ ve onu kendi işinin
96 yanında hobi olarak yapıyor. O konunun yöneticisi değilse, başlığında o geçmiyorsa ne
97 kadar yaşayabilir ki? Ne kadar yaşatabilir. Bir de Swarm konusu Türkiye’de başka
98 ülkelerde olduğu gibi algılanmıyor. Çalışma şeklini değiştirmek istiyoruz ama bakarsan
99 burada çalışanlar varlıklı ailelerden gelmiyorlar, işçi ailelerden geliyorlar. Çalışıp para
100 kazanman lazım deniyor, memur zihniyeti aslında, yani para çalışmak zor olur diye
101 düşünülüyor. Anlının teriyle kazanmak diye bir şey var. Böyle bir ülkede Swarm
102 çalışma metodunu emplemente etmesi zor olabilir. Fakirlikten geldik, diğer ülkeler
103 fakirliği bilmiyordur belki ama bu büyük bir faktör. Birde burada yönetimden çekinmek
104 gerekiyor, bu da kültürle ilgili olan bir şey, yani hiyerarşiyi sıfıra getirmek buraya
105 uygun bir çözüm olmayabilir. Korku, daha doğrusu saygı olmadığı zaman, ciddiye
106 almama durumu olabiliyor. Tatlı ve sert arasında bir yönetim şekli daha uygun olur
107 buraya.

108

109 (Telefon görüşmesi) #39:12-45:32#

110

111 I: Sizce Türkiye’de Scrum ve Kanban gibi metotların implente edilmesi bir sorun teşkil
112 eder mi?

113

114 B: Amerikanların çalışma kültürü bambaşka bir kültür. Türkiye ile Amerika’yı
115 kıyasladığında aslında Almanlardan daha yakınız. Kısa zamanda kriz yönetimi, değişen
116 şartlara uyum sağlamak, zaten bu topraklarda var bu, bu topraklarda her zaman bir kriz
117 olmuş, bir challenge var sürekli. Osmanlı zamanından beri hiçbir zaman güllük
118 gülistanlık bir memleket olmadı zaten bu toprakta. Dolayısıyla buradaki insanlar da
119 ondan etkileniyor, yani bugün bir yönetici almana toplantının ortasında çağırıp başka bir
120 işe bak dese, zaten yöneticisi de çağırılmaz o da çıkmaz zaten. Öyle bir anlık olay yok
121 adamlarda. #46:11#. Daha çok planlı bir akış var yarını belli haftası belli önümüzdeki
122 haftası belli. Bugün bu toplantıda yasadığımız da o mesela terminleştik iki hafta önce ve
123 aslında çok normal sizin toplantı odasında beklemeniz ama benim için bu normal değil.
124 Çok güzel bir cevap. Anlık yaşıyoruz. Eski alman direktörümüzü hatırlıyorum, sıkıntı
125 çıkmıştı kritik bir konuydu ve mühendisleri cumartesi günü çalıştırması gerekecek.
126 Adam direktör, şimdi bizim kafamızda su var: Adam direktör yani pazar gelse biz koşa
127 koşa geliriz bizim kafada bu var. Ama adam kendisi söyleyemiyor, çünkü adamın
128 yaşadığı tecrübe şu: Almanya’da cumartesi günü ,şöyle bir iş var, gelin‘ dediğinde
129 ,kusura bakmayın benim planım var‘ diyor. Yani orda bir hiyerarşi/ aradaki farkın o
130 title’in bir önemi yok. O kural değişmiyor orda. Bizde her şey yeniden yazılabilir,
131 gerekirse bir saat içinde akış değişir. Bizim birkaç saat içerisinde yapamayacağımız bir
132 şey yok yani. Akışı tersine çevirme, yeniden dizayn etme, normalde hiç yapmayacağınız
133 bir şeyi yapma, kriz yönetimi problem çözme, sabahlama, burada hep yapılan şeyler
134 bunlar. Almanlar da şöyle bakıyor/ Mannheim fabrikasında mesela kırk üç kişilik bir
135 ekip var, burada bu işi on beş kişi yapıyor. Almanlar on beş kişiyle bu işi nasıl
136 yapıyorlar dediler geldiklerinde. Normal şartlarda bu iş on beş kişiyle yapılamaz. Bu
137 şekilde yapılıyorsa ya bir şeyler eksik oluyordur ya da başka bir sistem kurmuşlardır ve
138 bize söylemiyorlar. Bunu incelemeye gelmişler. Halbuki burada şey yapmışlar,
139 yukarıdan bir şey alsalar, tamam bunu yaparız, hayır kültürü yok yani. Burada itiraz
140 edemediğin için hep sıkıştırıyorsunuz köşeye sıkıştırılıyorsunuz ama şartlar size çok
141 daha fazla esneklik katıyor, daha yeteneklerinizi konuşturmanız gerekiyor, daha hızlı

142 olmanız gerekiyor. O yüzden biz Amerikan kültürüne daha yakınız. Orda da bir
143 yaratıcılık, bir yetenek, bizim insanımız daha fazla kısa yoldan çalışmadan nasıl zengin
144 olabilirim, kafa yormadan nasıl para yapabilirim/ hep bunlara kafa yorduğu için, aslında
145 start up mantığında da bu var. Bu anlamda bir start up mantığına yakınız. #50:42#

146

147 I: Peki birebir uygulanabilir mi sizce metotlar?

148

149 B: Aslında deseler ki şablon oluşturduk, siz bunu kendinize uyarlayın deseler emin olun
150 bu kültüre daha yakın ama aynı sonuca ulaşacak, belki de daha iyi sonuca ulaşacak.
151 Değişik bir harita buluruz biz. Ve buraya çok daha hızlı entegre ederiz. Ama burada bir
152 tane çözümü her fabrikalarda tüm ilkelere IK merkezinden dağıtma söz konusu bunu
153 ülke kültürüne göre dönüştürerek entegre edilmesi çok daha verimli olur bence. #53:10#

154

155 Burada Leadership 2020 genel taslarından bir tanesi de feedback kültür, bizde feedback
156 kültürü diye bir şey yok yani olmadığı gibi de ciddi ciddi almıyoruz yani feedback
157 konusunda. Çok ciddi, insanların değiştiremeyecek bir özelliği. Ben nasıl açık görüşlü
158 olsam eski ortama hep bir feedback session yapardık, yine de onun ucundan çekip onu
159 gönüllü olarak bile yapsak, acaba şunu mu demek istedi, acaba şuna da mı takmıştı,
160 çünkü bizde o var, Alman düz mantık düşünüyor, ne diyorsan o, cümleyi alıyor, aldığı
161 gibi yorumlamadan kabul ediyor. Bizde, belki Türkçenin çentikli olmasından da
162 kaynaklanıyor, aynı kelime o kadar farklı anlama geliyor ki ve sonunda eklendiği tek bir
163 kelimeyle tek bir harfle o kadar çok anlam değişiyor ki. Dolayısıyla aklımıza da
164 yansımışız. Gerçekten de sizin dediğinizin altında yüz tane şey var. Türk kadınları da
165 bambaşka konu. Onları da çarpı beş olarak düşünüyorum. Yani o feedback tool'u
166 mutlaka Türkiye'de bambaşka düşünülür. Yani çok daha kibar bir yoldan bir tool
167 yaparız. Echo'yu kullanmaya çalışıyoruz, ama aslında bunu Türklere göre entegre
168 etmemiz lazım. Belki konu başlığı aynı olur ama en azından yönetimi farklı olabilir.
169 #55:16#

170

171 I: Daimler bunları dikkate alıyor mu sizce?

172

173 B: Daimler arkası görünmeyen bir tren gibi. Gidip Schwesterwerk'te kültür yaşıyor
174 mu/ daha kendisi yaşıyor mu yaşamıyor mu eksiklerimiz neler/ bir de şu var: Almanlara
175 bir konu verdiğinde, yani bize bir konu verdiğinde liderlik eğitimi değişiklik eğitimi,
176 bizde çok daha farklı işliyor. Yani şöyle konu hızlı geçiyor, örnekler şekilleniyor ama
177 aynı eğitim yani mesela biz bir konuyu normalde yarım saat içinde konuştuğumuz bir
178 konuyu bir alman aynı konuyu teorisi belli içeriği belli nasıl entegre edeceği belli aynı
179 konuyu saat yedi buçuktan beşe kadar yayar. Adım adım ilerliyor ve bizim için yarım
180 saatlik bir konuyu bir almanın anlatması bir gün sürebiliyor. Ne kadar yavaş ne kadar
181 emin adımlarla ilerliyor. Sistematik bir düzen var. Böyle bir gidiş yolu var Almanların.
182 Alman eğitim sisteminden geçen her almanlar 'da geçerli bu. Flipchart'a bakıyorsunuz,
183 yazdıkları yazının şekli şeması da aynı, Flipchart kullanılma şekli bile aynı, o bile
184 standart. Bu Flipchart'ı bizde, on tane Türk getirin, bir tanesi bambaşka bir şey çizer, bir
185 tanesi bambaşka bir şey çizer. Almanlar hemen hemen aynı şeyi çiziyor yani. İşleyişini
186 çok iyi yapıyorlar da almanlar, oturtması çok uzun sürüyor. Bence LS2020'in daha ilk
187 günündeyiz. Nasıl oturtulacağı ve Schwesterwerk'lerde nasıl yansımaları
188 toplayacaklarını daha bilmiyor. Daha henüz kendisinde. Bu adımda iddialı bir adım attı

189 yani kendisine çok uzak olan bir yerde hedef seçti. Zamana ihtiyacı var o yüzden. Bir
190 değişim yapıyorlarsa yavaş yapıyorlar, emin adımlarla yapıyorlar. Ama aynı anda böyle
191 bir değişim başlatmak/ şimdi Meksika'ya gitseniz kim bilir ne görürsünüz. Geçen hafta
192 eğitimdeydik, adamlar bambaşkalar. Onlarda biliyor bir şeyler ama bambaşka bir şeyler
193 anlatıyorlar. Hollandalılar da yakın kültür olmalarına rağmen başka şeyler anlıyor. Ama
194 önce Almanların bir şeyi anlayıp bitirmesi lazım ki, burada nasıl algılandığı, aslında
195 doğru mu yanlış mı doğru yönde misiniz diye sorgulamayı yapsın. Bu da 2020'de olmaz
196 herhalde. Biraz uzak bir hedef. Belki kendinde bu değişimi tamamlar, lokomotifte ama
197 vagonlarda o iş daha sürer. #01:18:22#

198

199 I: Dönüştürmek gerekir mi sizce metotları?

200

201 B: Kesinlikle. Tohumun özünü aslında anlatmak lazım. Yani bir hedef koymak lazım.
202 Biz liderlik 2020'yi tam olarak niye yapıyoruz, sürülebilir bir şirket olmak için
203 yapıyoruz. Dijital dönüşüm yüzünden. Ne burada Daimlerin korkusu? Bizi de
204 etkileyecek, silecek. Yıkılımcı inovasyon olacak. Hayatta kalmasını sağlamak, konu
205 aslında önemli baya, felsefi olarak konu ciddi bir konu. Ama konuyu da el alış şekli çok
206 yukardan geldi sonuçta, eminim Stuttgart'ta IK çok daha profesyonel çalışıyordur bu
207 konu üzerine. Organizasyon da kurdular sadece eğitimle ilgilenen. Baya da ciddiye
208 alıyorlar konuyu ama konu o kadar zor bir konu ki veya ulaştığından emin olunması o
209 kadar zor bir konu ki, yol o kadar uzun ki ve onun ucunda Türkiye'nin otobüs fabrikası.
210 Burada problem yaşanması çok doğal aslında. Eleştiriyoruz ama zaten böyle köklü bir
211 değişimi kime getirseniz zaten en uygun şekilde yapamazsın, tek doğru yok yani. Ama
212 mutlaka bir yere gelecek. Umudum var. #01:21:39#

213

1

2

3 ANHANG F: GRUPPENDISKUSSION

4

5 **Gruppendiskussion (G1)**

6 **Interviewteilnehmer: 8 Personen**

7 **Dauer: 02:03:14**

8 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**

9

10 I: İsterseniz ilk önce herkes kendini tanıtsın, isminizi, tam olarak nerde çalıştığınızı,
11 pozisyonunuzu, ne zaman başladığınızı öğrenmek isteriz. Bir de projeyi tanıtırmanız.

12

13 B1: Tamam, ben müsaadenizle başlıyorum. Ben Eda 2014 yılında PEP olarak başladım
14 otobüs üretiminde. Üç buçuk yıl Hoşdere'deydim, daha sonra da Mayıs 2018'de Genel
15 Müdürlüğe geçiş yaptım. Burada bulunduğumuz süre boyunca, Genel Müdürlük
16 çalışanlarıyla aynı statüdeyiz ama onlara sunulan sosyal imkânlar ya da işletmenin
17 sunduğu imkânlar, buradaki çalışanlarıyla bir olmaması bizde çok büyük rahatsızlık
18 oluşturdu. Biz de bunu en iyi şekilde nasıl üst yönetime aktarırız ve bunu
19 aktardığımızda da dönelerimiz neler olabilir, hangi konularda çalışabiliriz bizim
20 aklımızdaki bir soru işaretiydi. Biz LS2020'yle beraber de Swarm mantığı ortaya çıktı,
21 değişime açıklık vesaire. Swarm projesi adı altında biz ilk Hoşdere Swarm'unu kurduk,
22 yine gönüllülük esansıyla. 'Biz grup kuruyoruz kimler katılmak ister' diye fabrika
23 genelinde dağıttım yaptılar. Sonra bizler de el kaldırdık ve çalışmaya başladık.
24 Yaptığımız etkin çalışmalar oldu, ama çoğu tabii Pacemaker'ımızın koordinasyonu
25 oldu, çünkü hangi fikri kendisine sunduysak o fikrin peşinden koştuk. Ama ortada çok
26 fazla fikir vardı, birinin de onları koordine etmesi gerekiyordu. Sonuç olarak da altı,
27 yedi fikrin hayata geçirildiği bir proje oldu. Çok başarılı bir proje oldu bence. Sosyal
28 oda yapılması çok büyük bir şeydi. Çok faydalı bir gruptu, çok faydalı da bir
29 çalışmaydı.

30

31 B2: Benim anlatacaklarım daha kısa olacak. Ben İlyas, yirmi yedi yıldan fazla bir
32 süredir Mercedes'te çalışıyorum. Bunun yirmi iki yılını otobüs (..) bölümünde farklı
33 projelerde görev aldım. Şu an otobüs satın alma da koordinatör olarak çalışıyorum.

34

35 B3: Mayıs 2017'de kickoff, Ağustos'ta workshop'lar, sonra bir sonraki Ağustos'a kadar
36 fikirleri hayata geçirilmesiyle ilgili çalışmalar yaptık. Ağustos'tan beri de hiçbir şey
37 yapmıyoruz. Paramız olmadığı için. Özeti bu yani. Son görüşme de yapamadık. Paralar
38 kesildi ve biz kaldık böyle.

39

40 I: İsterseniz biraz rollerinizden bahsedelim. Ekipte kim ne role üstlenmişti? #00:09:15#

41

42 B3: Ben Pace Maker'lık yaptım. Ama onun dışında bir rol yok ki. Aslında grup üyeleri
43 var sadece. Benim bildiğim illa/ benim öğrendiğim şekilde bir sponsor, bir product

44 owner, bir grubun içinde bir Pace Maker, onun dışında da grup üyeleri/ biz (..) öyle (.)
45 biliyoruz title'ları. Şu bundan sorumlu, bu bundan diye ayırmadık biz.

46

47 I: Bahseder misiniz biraz Pace Maker görevinizden? Ne yaptınız tam olarak?

48

49 B3: Kâğıt üstünde tarif edilen şey tabii ki farklı. Yöneticilere götürüp ikna süreçlerini
50 çözmek. Ama normal şartlarda Swarm'ın mantığı her konuyu alan sonuna kadar/ end-
51 to-end responsibility var ya, siz zaten uzmanısınız konunun, ben iki sene aldığım
52 eğitimden hatırladıklarımı söylüyorum/ çıkan fikirlerinin hayata geçirilmesi de aslında
53 üyelerin ukdesinde olmalıydı. Biz bunu bilseydik belki Swarm değil başka bir şeyde
54 tartışırdık. Ama biz sadece fikirleri çıkardık. Bunların hayata geçirilmesi bizim grubun
55 hiçbir üyesinin ukdesinde değildi. Bence en büyük eleştirme noktası o olabilir. Her
56 fikrin gerçekleştirilmesi en az üç ay sürdü. Dolayısıyla Pace Maker kâğıt üstündeki ve
57 pratikte yapılan bence uymadı. Öyle bir eleştiri getirebiliriz. Çünkü IT'den çıkmasının
58 sebebi de bu aslında. IT'de çok farklılaşmıyor yapılacak şeyler.

59

60 B2: Bu bizim süreçlerimizdeki kati kuralların etkisidir belki. Tamamen bağımsız bir
61 ekip değildik. Sonuçta fikirler üretiliyor AMA bir yere gelip tıkanıyorduk. Bir noktadan
62 sonra yine Mercedes'in standart süreçleri giriyordu. Bence en büyük sorunumuz oydu.

63

64 B3: Evet o da var ama özgür bir şirket olsak bile hiçbirimiz bir fikri çizip, geliştirip,
65 hayata geçirme yetkinlikte de değildik yani.

66

67 B1: Neden öyle düşünüyorsun ki? Burada hiç kimse sana tüm süreci sen yap, çiz,
68 geliştir demiyor. Bu grubun bir bütçesi olur, bu grubun kimseden izin almadan
69 yürüttüğü bir prosedürü olur. Yani bir alan yapılmak istiyorsa grup, bir mimarla anlaşılıp,
70 bu kadar bütçemiz var der. Sonra oturur gerek kendi gerek Pace Maker'ıyla gerek tüm
71 grup üyeleri olarak, bu nedir, budur deyip. Sonra da hayata geçirir. Bu zaten olması
72 gereken. Bizim burada yapamadığımız şeyse onay sürecimizin olması ve bütçemizin
73 sürekli Product Owner ve Pace Maker tarafından zar zor bir yerlerden/ sürekli bütçe
74 yaratma çabası olması. Onun haricinde, çok güzel şeyler yaptık, çok güzel etkinlikler
75 yaptık, çok fazla insanlar bir araya geldi. Swarm kapsamı değişmediyse bize eğitimde
76 de bunu söylediler zaten. Hiçbir hiyerarşik düzen olmadan, hiç kimseye gidip de ben
77 bunu yapmak istiyorum, izin ver gibi bir şey olmadan, ben fikrimi ortaya sundum, ekip
78 arkadaşlarımdan fikir aldım. Bu fikri tek başıma da hayata geçirebilirdim. Kimse buna
79 bir kısıt koymadı. Ben sadece arkadaşlarımdan fikir aldım, çok güzel herkes onay verdi
80 (..) destekledi. Ondan sonra da biz bunu çalıştık ve hayata geçirdik. Ne hiyerarşik bir
81 düzenle karşılaştım bu ekipteysen, ne bir kısıtlama, eleştiri vesaire. Ben çok güzel bir
82 akışa sahip olduğumuzu düşünüyorum. Bu zamana kadar hiç bu kadar hedef odaklı bir
83 projede çalışmamıştım. Kendimizi çok değerli/ çok güçlü olmaya çalıştığımız bir şeydi
84 Swarm.

85

86 B4: Ama dizaynlar yapıldı biz sonradan gördük bir ekleme var mı diye. Mesela biz
87 mimara dizayn konusunda yönlendirmede bulunamadık.

88

89 B2: Kaba fikir bizden çıktı sadece.

90

91 B4: Eklemeler, çıkarmalar oldu AMA bizim haberimiz bile olmadı ve istediğimiz
92 birçok şey vardı dikkate alınmayan.
93
94 B3: Tüm fikirler kabul edilmedi.
95
96 B4: Proje ekibine çizimler sonradan geldi, siz görüştüğünüzden sonra. Biz hayal etmedik,
97 hayal üstüne eklemeler yaptık.
98
99 B3: Aslında iki ayrı uç vardı iste. Baştan sona gerçekleştirebildiğimiz projelerde fazla
100 sorun olmadı ama bazı konular da elimizden alındı. Daha profesyonel bir şey olsun
101 diye. Amatör bir şey olmasın dediler. Yöneticiler mücadelede bulundular. Bunları
102 yapalım ama mimari konsept çalışsın. Çünkü kullanım ömründen tutun, bir sürü
103 detaylar var ve o detayları mimarin düşünmesi gerekir dediler. Biz fine tuning yaptık
104 sadece. Yani yukarısı ‘burada durun, biz bu işi devralıyoruz’ dedi.
105
106 B2: Dediğim gibi bizdeki prosedürler, süreçler bunu zorunlu kıldı. Yani fikirlerimizle
107 uçsak da onu hayata geçirirken başka bir boyuta getirildi.
108
109 B5: Ben de aynı şeye katılıyorum. Bize kalsa hiç mimari destek almadan daha amatör
110 şeyler yapacaktık. Çünkü bana kalırsa bizim fikirlerimiz daha bir değerlidir. İç mimarin
111 yaptığı bir tasarım her zaman da bizim beklentilerimizi karşılamıyor.
112
113 B4: Başka bir el girdi işin içine.
114
115 B2: Fikir komple bizden çıkmalıydı. Sadece detayları, tasarım olarak senin istediğin bu
116 maddeyle, malzemeyle olmaz, buna başka bir malzeme kullanalım. Bu sıcağa
117 dayanmaz, bu soğuğa dayanmaz, onu değiştirebilirdi. AMA taslak bizimki gibi
118 olmalıydı.
119
120 B3: Biz aslında öyle başlamıştık. Ama tüm gruptan bir şeyler gelmeye başlamıştı ve
121 mimar lütfen gruptan sadece bir kişi gelsin bize dediler. Tüm grup üyeleriyle de o
122 noktada kopmaya başladık. Her konuda grupla tekrar tekrar buluşup, bak bu yola
123 gidiyor mimar diye, öyle bir lüksümüz olmadı bizim. Keşke olsaydı. Çünkü mimara bir
124 şey söylediğinizde konu üç ay öteleniyordu.
125
126 I: Yeni gelenler de tanıtılabilir mi?
127
128 B6: Ben ARGE’deyim. Yirmi yıllık aşkın bir süredir. Bunun on yılı kadar taşeron olarak
129 geçti. Tabii ki yeni ilçelerin yapılması ihtiyacı. Her zaman için. İnsanlar farklı
130 ortamlarda, farklı motivasyonlar bulmak zorundaydı. Bu bir giriş oldu (.) sonra sonu
131 gelmedi. Maliyetten dolayı sıkıntı yaşadık. Bu kadar maliyete girmeliydik
132 bilmiyorum. Bir de benim gördüğüm kadarıyla, aramızdan gidenler oldu gelenler oldu.
133 Geri gelmedi. Çıkanların yerine hemen taze kanlar girmeliydi. Ne deniyor buna?
134 Agility. Çeviklik olamadı bizde. Sürü olarak güzel başladık. Ama sonrasında/ tabii iş
135 yoğunluğunu da sebeplerden birisi// normalde biraz daha özgür olmalıydık. Benim mesela
136 müthiş yoğun bir dönemime denk geldi. Ona rağmen çalıştık ama bizim bir şey
137 istememiz de başka bir şeyin oluşması. Benim istediğim mesela yalvarmama rağmen

138 deęişmedi. Ben destek isterdim mesela. Bizim konularımız aslında hiç ticari Őeylere
139 girmemeliydi. Bir de Őunu sŧyleyeyim, fikirler ŧzgŧr olmalıydı bana gŧre. Uzaya
140 GITMELİYİZ gibi bir fikir atabilmeliydim ortaya. Sonra ayıtlandı ama bařtan beri
141 “aman Őunları dŧřnmeyelim, aman Őunları yapmayalım” gibi Őeyler dendi. O
142 olmamalıydı. Ekonomik sebeplerden dolayı da bitirmemiz hiç hoř olmadı,
143 yakıřtıramadım.

144

145 B3: Daha bitirmedik bu arada. Ekonomik sebeplerden dolayı kaderimiz belirsiz yani.

146

147 B6: Demek istedięim Őu, bir durduk yani.

148

149 B3: Evet aynen.

150

151 B6: Ama enerjimizi kaybetmeyelim bence. Bir de mimarların iře el atması sorundu.

152

153 B1: Bir de bir sŧrŧ sŧzleřme Őartları konuluyor mimarlardan. Zaten beř firma
154 gŧsteriyorlar, o firmaların dıřına ıkmazsınız. Yeni firma ŧnermek istersek de bunun
155 bir sŧrŧ prosedŧrleri var.

156

157 B3: Buna da baya ciddi bir efor gerekiyor. O yŧzden herhangi bir Őey yapmak istiyorsak
158 anlaşmalı firmalardan en az ŧ teklif alıyoruz.

159

160 B2: Herkes kendi ŧnerinde bulunursa ama yŧzlerce firmalarımız olurdu. Yani bizim
161 yaptığımız proje için, basit bir proje için, yeni bir firma iřin içine girmez. Ancak (.) ok
162 farklı (.) dięerlerinde bulamadığımız imkânları olduęu, yeni bir Őey olmalı.

163

164 B6: Bu da Swarm’ ın ruhuna uymuyor iřte.

165

166 B3: Swarm’ ın ruhuna Őirket komple uymuyor

167

168 B6: Swarm’ ın ruhunu ŧęrenip aslında “bunu yanlış yapıyoruz” olması lazımdı.

169

170 I: Aynen o konudan devam edelim. Eęitim aldınız mı siz? Ve eęitim sizce yeterli
171 miydi? İletişim yeterli miydi? Eęitimde gŧrdŧğŧnŧze eksikler neydi? Veya ek olarak bir
172 Őey aradınız mı, uyguladınız mı?

173

174 B5: Aslında doęru. Bizim uygulamadaki yařadığımızdakine baktığımızda eęitimin
175 aslında çok da uygulamayı yansıtmadığını. Daha çok teorik kaldığını dŧřnŧyorum.
176 Yani eęitim sırasında ‘Ha bŧyle miymiř’ deyip, kafamıza bir Őeyler yerleřtirmeye
177 alıřtık ama (.) projeye bařlayıp uygulamaya geçtiğimizde ise bunların tamamen
178 teoriden kaldığını gŧrdŧm. Ama eęitimi atıyorum on kiři aldık, eęitimden etkilenen, ya
179 da BU konudan etkilenen belki yŧz kiři vardır. (..) Bir taraftan on kiři Swarm
180 mantığıyla ilerlemeye alıřıyor. Belki bir eęitim aracısıyla. Dięer kalan yŧz kiři de
181 klasik hiyerarři ile ilerliyor. O iř zaten birbiriyle çok uyuřmuyor. Zaten bizim Swarm da
182 sonradan hiyerarřik proje yŧnetimine dŧndŧ. Sen Őunu yap sen de Őuna bak Őeklinde/
183 yani o eski Őeyimize biraz geri dŧndŧk.

184

185 I: Neden?

186

187 B5: BİR konunun ekonomik tarafı. İkincisi çalışılan konuların hepsi de şirketin
188 önceliğindeydi. Bir de insanların zihninde şöyle bir şey oluştu “Bizde bu kadar kesinti
189 var. Şundan kesiliyor, bundan kesiliyor, bir yandan da buraya bir şeyler yapılıyor. Yani
190 biraz da aslında belli bir noktaya kadar bu Swarm’a karşı biraz antipati oluştu.
191 Tartışılabilir duruma geldi. Genellikle niye şimdi bu tür harcamalar yapılıyor. Bir
192 mutfak, bir tuvalet, o açıdan yani (.) elimizin çok bol olduğu bir döneme gelmedi. Ona
193 rağmen yine de somut şeylerin yapıldığını düşünüyorum. Belki insanlar baktı
194 aradıklarını bulamadı.

195

196 B6: Bir de söyle söyleyeyim, biz eğitimi almamız ve uygulamamız arasında biz aslında
197 eğitimi alırken bir zorluk yaşadık. Swarm’da bir şey/ çalışmayı yaptıktan sonra, bir
198 ürüne yönelik mesela, (..) bir ürün elde edersiniz. Somut elde tuttular, gözde görülür bir
199 şey. Fakat bizim uygulamamız bundan çok daha farklı. İnsanlara bir hizmet
200 sunuyoruz. Orada biraz zorluk çektik. Sonra ben çalışma yaparak bunun bu
201 olduğunu anladım ve hepimiz aynı şeyi düşündük. Üretim bandındaki bir Swarm’la,
202 bizim aslında çalıştığımız Swarm birbirinden farklıydı. Yani bizimki tamamen
203 gönüllülük ve bir hizmet şeyine yönelikti. Daimler altında çıkan Swarm tamamen
204 üretilen ürüne yönelik bir olaydı.

205

206 B1: Bir de Swarm kurulumu içerisinde Swarm tek ismi Swarm. Swarm mantığıyla belirli
207 bir proje yürütüyorlar ve buna tüm eforlarını sarf ederek ilerledikleri bir grup sistemi.

208

209 B3: Aslında bu sürü psikolojisinin/ sürü psikolojisi yanlış oluyor da grup dinamiği bir
210 konuya odaklan, çöz, başka bir yere geç gibi bir mantığı var aslında. Bunda sıkıntı çıkar
211 çünkü Daimlere tamamen ters bir konu.

212

213 B1: Bu proje bizim için/ mesaiye ye kaldığımız çok oldu zaten insanları zorla ikna ettik,
214 çok çalıştık, mesaiye kaldık, yirmi beş kişiyle başladık ve birkaç kişiye düştü. İnsanların
215 (..) burdakilerin de çok fazla iş yükü var ama bazıları dayanmayı ve hani (.) ben bir şey
216 istiyorum ve bunun da böyle değişmesini istiyorum o zaman BEN efor sarf etmekten
217 kaçınman diyenler oldu. Diğerleri ise bunu bir yük olarak görmeye başlayıp ‘bu tam
218 bizim düşündüğümüz gibi olmadı’ deyip ayrıldılar. Eğitimde anlattıkları Swarm yapısı
219 bu şirkete uymuyor, işinin yanında yapıyorsun ve fokus olamıyorsun, bunu da bir
220 insanlara eğitimlerde daha güçlü aktarmak gerekiyor bana kalırsa. Çünkü algıda
221 kesinlikle buraya full focus çalışacak düşünülerek sonra fokus olunamayacağına/ bunu
222 kendi yönetiminde ‘ben Swarm’ın bir üyesiyim’ dediğimizde bazı yöneticilerimiz ‘senin
223 şu kadar şu kadar işin var, buna BU eforu sarf edebileceğini mi düşünüyorsun?’
224 tepkisiyle de çok karşılaştık. O yüzden inanılmaz zor. Hani biz burada on kişi eğitimi
225 aldık ve dokunan/ bizim yönetici bir şey yapmasa da proje için, eli değmese de bizim
226 yöneticimiz olduğu için algısında Swarm’ın ne olduğunun mantalitesini oturtturmak
227 gereken çok fazla insan vardı ve kimsenin bilgisi yoktu. (..)

228

229 B6: Zaten bu sorunu herkes normal kendi işiyle yapmış olsaydı belki yöneticilerin
230 hepsinden memnuniyet gelecekti. Ama tamamen ek iş olarak bir şey yapıldığı için onlar
231 hep sizi kendi saatinden çalınan bir şey olarak gördü. Yani ZAMAN. Yani bizim

232 yöneticiler için bu bir dezavantajdı belki. Ama genel şirket için düşündüğümüzde
233 aslında büyük bir avantaj oldu tabii, bir güzellik oldu, belki insanların bakış açısı
234 değişti.
235
236 B7: Bir de şöyle bir şey var. Hoşdere’de çıkış noktası aslında burayı biraz daha genel
237 müdürlüğe benzetmek aslında. Şimdi örnek aldığımız kişilerin tarafından beğenilmesi
238 (..) güzel şeylerin de yapıldığının adına bir göstergesi olduğunu düşünüyorum.
239
240 B6: Sonuçta her şeyi biz yapmış olmasak bile, bizim tarzımız buydu sonuçta. İnsanlar
241 şu an bundan memnuniyet duyması bile bana bizim Swarm çalışması doğru yoldaydı
242 hissi veriyor. Yani bu tarz şeyler yapılmalı.
243
244 B8: Yapıldığı şeyler aslında bütün şirketin memnuniyetini karşılıyor, öyle de bir şey
245 var.
246
247 B6: ‚Bu da olabilir mi‘ diye sesler geliyor şimdi. Bunu beyan edebilmesi bile o kişinin
248 sesinin duyulduğunu gösteriyor.
249
250 B3: O söylediğin çok önemli. Aslında insanların bu şirkette bir şeyler yapabileceğinin
251 inancı doğdu. Daha önce inancı yoktu. Ben bir şey desem yapılmaz diyordu insanlar.
252 Biz kalkıp koşu pisti yapınca, teras yapınca, sosyal oda yapınca “demek ki
253 yapılabilirmiş” diye bir anlayış doğmaya başladı. Fiziki gerçekleşmesi değil sadece
254 mantaliteye ne kattığı aslında. Çünkü biz işleri yaparken de eleştiriliyorduk, çok fazla
255 tepki alıyordum kişisel olarak. “Sen neyin peşindesin? Ne yapıyorsun? Hangi fantezi
256 bu” Böyle tavırlarla karşılaştım. Ama sonra ne yapıldığını görünce insanlar
257 mahcubiyetle bakmaya başladılar. İlk başta gerçekten çok fazla eleştiren vardı.
258
259 I: Gelecek Swarm projelerini düşünürsek, nerde kullanılabilir sizce?
260
261 B3: Düşünmedim hiç.
262
263 B8: Swarm çok yerde kullanılabilir AMA bizim o yerlerde zaten mevcut bir
264 proseslerimiz var ve onları kalkıp da onun yerine Swarm’ı getirelim konusuna herkesin
265 sıcak bakacağını zannetmiyorum. Artık oturmuş kökleşmiş sistemlerimiz var onların
266 yerine Swarm getirelim demek bana çok zor geliyor. Belki onu zorlamak lazım. Madem
267 Swarm mantığı Mercedes’te başlamıştır bunu biraz daha zorlamak lazım. Ama sıkıntılar
268 zorluklar yaşanır diye tahmin ediyorum.
269
270 B1: Gruplar bu kadar sıkıntı yaşamışsa belki de Swarm yapısı belki başlı başına
271 Daimler grubuna hitap etmeyen yapı olabilir. Biz sıkıntılar yaşadık, kalite eminim
272 sıkıntılar yaşamıştır. Ya da kullanacak x proje sıkıntılar yaşayacaktır. Bundan sonraki
273 yatırımlarımızda da Swarm’u tercih eder miyiz/ ben hala Swarm projenin uygulanabilir
274 bir proje olduğuna inanmıyorum. Sebebi de bu yönetimci mantalitesinde bunun hala
275 sıcak karşılanmaması. İkincisi de Swarm’u yapan kişiler kendi zamanından kendi iş
276 zamanından çok fazla fedakârlık yapılmasının istenmesi. Belki bu dengelense, bizim
277 lead’lerde belirli bir ölçüde yer alsa çok daha faydalı olacağını düşünüyorum.
278

279 B8: Ben biraz farklı düşünüyorum. Zaten Swarm'un nerden çıktığına bakarsak bu
280 Daimlerin çok hantal bir yapısı olduğuna, bunu hızlandırmak zamana uydurmak adına
281 alınmış bir karar. Yani birileri Swarm'un zorla devamlılığını getirmesi gerekiyor diye
282 düşünüyorum. Bu çalışma şeklini bir şekilde empoze edilmesi. Mademki doğru
283 olduğuna karar verildi. Üst yönetim böyle bir karar aldı. Bizim prosedürlerimize
284 uymuyor deyip geri adım atmaktansa bu Swarm farklı projelerde kullanılıp herkese
285 empoze edilmesi gerekiyor, diye düşünüyorum.

286

287 B7: Bunun göstermelik kalmaması lazım. Yani üst yönetim de eğer buna tamam
288 "Daimlerin benden beklentisi bu" bir tane Swarm projesi yapayım sonra olmadı diye
289 geri adım atayım diye düşünülürse bence yanlış. Yani bunu bizden önce onların
290 yapması gerekiyor.

291

292 I: O zaman rica etsem ayağa kalkalım. Sizi afişin yanına alacağız. Üç ayırdık biz
293 konuları. Uygulamada başarılı olduğunuz konuları elinizdeki karlarla belirleyebilirsiniz.
294 Başlıklar var. Aynı şekilde düzeltilecek ve anlaşılmayan konular:

295

296 (Gruplama) #00:56:02-00:58:04#

297

298 B1: Iteration'den kastınız?

299

300 I: Anlaşılmadı kategorisine ekleyebilirsiniz.

301

302 (Gruplama) #58:11-01:02:27#

303

304 I: Bunları buraya neden koyduğunuzu merak ettik.

305

306 B3: Mesela fokuz, bir kişi hariç, herkes buraya koymuş (başarılı). Bir kişi iyileştirmeli
307 demiş, bence o kişi açıklayabilir.

308

309 (gülme)

310

311 B6: Yani (..) bir yere odaklanamadık.

312

313 B1: Ben onu daha çok şey olarak görüyorum. Hangi konuya efor sarf ettiysek,
314 odaklandıysak o konuyu yaptık ve başardık. Bitirdik. Hangi konu aynı odaya
315 girmediyse, o konu ne yazık ki elendi.

316

317 B8: Bence ona zorunlu kaldık. (..) Dışarıdan gruba bakış biraz negatifti başlangıçta.
318 Kendimizi çok kısa bir sürede ispatlamak adına belirli konu seçtik. Bu çabuk hayata
319 geçer, bunu bir an önce yapalım ki bir SES getirsin. Yani konular arasında eşit
320 davranmadık.

321

322 Alt: Ama hepsini kendimiz seçtik yani.

323

324 B8: Seçtik AMA seçmek zorunda kaldık. Belki orda da çok özgür değildik. Yani eğer
325 tam bir tribün desteği olsaydı bu maç böyle bitmezdi.

326
327 B3: Aslında söylediği doğru. Bazı konulara öncelik verdik çünkü/ mesela koşu pistine
328 öncelik vermemizin sebebi herkes tarafından görülür şeyler öncelikle yapmamız.
329 Aslında biraz hidden agenda da olmuş olabilir burada.
330
331 (Gülme)
332
333 B3: End-to-End responsibility iyileştirilmesi gereken denmiş. No hierarchy konusunda
334 da öyle. Tamamen non hierarchy gidemedik. Sonuçta bir kademe oluştu.
335
336 B6: Sadece grup içerisinde değil grup dışında da oluştu. Mesela kiralama olayında
337 PKW'ye sorduk, onlar da dediler ki İnsan Kaynaklarına ok desin hemen yapalım dendi.
338 Aşamıyorsun iste oradaki hiyerarşiyi.
339
340 I: İsterseniz devam edelim. Feedback konusu iyileştirilmesi gerek demişsiniz. Ne sıkıntı
341 oldu?
342
343 B1: Yani mesela benim konumu öne koymadıysanız bunu söyleseydiniz.
344
345 (Gülme)
346
347 B3: Keşke söylemeseydim. (gülme)
348
349 B4: Aslında feedback verdin ama çok geç. (gülme)
350
351 B3: Ama ben de konuyu ilk kez düşündüm şimdi. Bilmiyorum (...) Feedback konusu
352 zaten bizim NE proje olursa olsun çok kötü olduğumuz bir konu. Bizim Türk kültürüne
353 uyumlu değil. Sebebini burada çözemeyiz.
354
355 B1: Bence feedback bizim Türkler olarak kötü olduğumuz konu.
356
357 B4: Eleştiriye açık değiliz. Eleştiri vermeye de açık değiliz.
358
359 B3: Aynen. Ne almaya ne vermeye.
360
361 B1: Hatta mail'lerde teşekkür etmemiz bile zaman kaybı gibi görülüyor. (..) Yani geri
362 bildirim, eleştiri yok, hiçbir şey yok.
363
364 B8: Teşekkür ve takdir bile yok.
365
366 B1: O yüzden genel olarak bizde feedback ne yazık ki çok az.
367
368 I: Sizce birebir feedback daha mı etkili yoksa yeni uygulamalar mı?
369
370 B1: Bence kesinlikle birebir. Ben bugün sabah bir toplantı yaptım sonrasında bir
371 müdürüm gelip bana feedback verdi. Olumluydu, olumsuz da olabilirdi o önemli değil.
372 Ama o kadar değer verdim ki söylediği şeye. Dikkat edilmiş, bir şekilde iyi veya kötü

373 dikkat edildi. Başka bir şey oldu burada sizce ne yapabilirdim diye sordum. Bir de
374 Daimler genelinde yapılmış bir anket var, müşteri memnuniyet anket, orda ilk sırada
375 problem olarak „Son yedi gün içerisinde yöneticin sana ya da herhangi bir iş arkadaşın
376 sana feedback verdi mi “. En yüksek ve en rahatsız edici şey olarak çıktı. Ve bu hep
377 böyleydi. O yüzden bu grubun problemi olmasından çok projenin problemi olmasından
378 çok Türklerin problemi.

379

380 I: Peki Scrum ve Kanban gibi metotlar kullanıldı mı? Kullanılmalı mı? Yoksa
381 değiştirilmeli mi?

382

383 B3: Onu biz bilmiyoruz (gülme)

384

385 B4: Biz kendi bildiğimiz şeyleri kullandık (gülme)

386

387 B3: Şunu söyleyeyim. Biz eğitim aldık, sonrası tek öğrendiğimiz şey product backlock
388 workshop’u diye bir şey (.) öğrendik. Diğer workshop’lardan farkı ne diye sorarsan şu
389 an (.) sadece çıkan fikirleri bir sonraki haftaya/ aslında üzerinden ,yapılıyor‘ , to do’lar
390 ne‘ , yapılacaklar ne‘ , iptal olanlar ne‘ diye ayırıp devam ediyorsun bu tool’da. Ama
391 bizde öyle bir şey olmadı. Biz bildiğimiz workshop’u yaptık. Brainstorming şeklinde
392 kâğıtları yapıştırdık. Sonra bazılarını eledik bazılarını öncelendirdik. Sonra da
393 konumlandırdık. Ama her hafta buluşacak bir düzene giremedi grup. Sprint’leri devam
394 ettiremedik. İki sprint yaptık, üç sprint yaptık ama sonra her bir fikir bizden çıktı zaten.
395 Uygulama yani ürün olarak çıktı. Her hafta bir sprint’de ekibi toplayıp ,mutfak ne
396 oldu?’ diye sormamın bir anlamı yoktu çünkü beklediğim şey yoktu o kişiden. Tam tersi
397 beni aradı ,mutfak ne oldu?’ diye, bilgilendirdim.

398

399 B4: Ya bence o tool’larla ilgili ilk başta bir eğitim aldık ,Swarm nedir? Nasıl yapılır?’
400 diye ama daha sonra biz projeye baslarken bu işi yüzde yüz bilen ve hâkim olan birisi
401 yoktu. Biz eğitimi aldık ve kendi kendimize yaldır yaldır gittik. Neyi yanlış yaptık neyi
402 doğru yaptık hangi kararımızı nasıl vermeliydik, bir yönlendirici yoktu bizimle.

403 B6: Bir koca belki ihtiyacımız vardı.

404

405 B1: Evet, danışman gibi

406

407 B3: Facilitator vardı ama o da çok iyi bilmiyordu.

408

409 B4: Yani Swarm başladık sonra hiyerarşiye dönüştü, bunun farkındayız. Keskin bir şey
410 olduğu için farkındayız. Ama biz HALA neyi iyi yaptık neyi kötü yaptık bilmiyoruz.
411 Onların cevabı hala yok bizde. Ki ilk olduğu için belki birkaç sprint’te bir eğitmen/
412

412

413 B3: AYNEN. Birkaç sprint’ten sonra bir ara danışmanlık alabilirdik ama bilen biri de
414 yoktu yani.

415

416 I: Bir de şeyi merak ediyoruz. Konu uygun muydu sizce?

417

418 (Gülme)

419

420 B3: Yani (..) Uygun değildi galiba. (gülme) Yani (...) bence customer orientation
421 iyileştirilmesi gerekendi ama customer orientation konusunda iyiydik yani çıkış noktası
422 olarak çünkü kendimizdik müşteri. Ama konu yüzde yüz Swarm'a uygun değil yani.
423 Baktığımızda.
424
425 B6: O yüzden iyileştirilmesi gereken/
426
427 B4: O yüzden insanları ikna edemedik iyi bir şey yapıyoruz diye. Swarm dediğinde ,Ne
428 yapacaksın ki? Duvarın rengini değiştirirsen ne olur ki' dediler.
429
430 B8: Aynen.
431
432 B6: Kendi işimizle alakalı bir şey yapsaydık.
433
434 B3: Bu bizim Türk kültürünün aslında bakarsanız hastalığı gibi bir şey. Can sıkıcı bir
435 konu.
436
437 B4: Somut bir şey olmadığı için. Görüp dokunulmadığı için memnuniyete.
438
439 B7: Ben hatırlıyorum ama eğitimde ne güzel konu seçmişsiniz çok uygun demişti.
440
441 B8: Ben de duyunca uygun bir konu diye düşünürdüm ama yaşadığımız sıkıntılarla
442 yorumlayınca, sanki (..) sanki tam oturmadı gibi. Hani baştan beri diyoruz ya bizim
443 süreçlerimize uymuyor veya bizdeki diğer çalışma arkadaşlarından gereken destek ve
444 ilgi alamadık.
445
446 B4: Belki reklamını biz güzel yapamadık?
447
448 B6: Ek iş olması aslında etkiledi.
449
450 B3: EN konunun ortaya çıkışı ve herkesin bir şekilde duyurulması yer Hayran'da teras
451 konsepti ve Ağustos'ta da acık hava konseptiydi (..) O noktada Türkiye'deki iç kriz
452 patladı. Benim aklımda olan şey toplanalım, bir genel duyuru mail'i atacaktık AMA
453 aslında yeni bir video çekecektik ekiple beraber millet kahvesini içiyor çayını içiyor.
454 Yapıldıktan sonra. Sonra onu video olarak MBT'ye gösterecektik. Instagram grubu
455 kuracaktık. Herkesin paylaşım yapacağı. Fakat o noktada kriz patlayınca Burak Bey de
456 şimdilik duralım dedi.
457
458 I: Türkiye'de çok önemli mi bu? Sosyal Medya'dan duyuralım marketing yapalım.
459
460 B4: Yoksa nasıl bilecekler ki?
461
462 B3: Bence çok önemli. Bazıların konu bizim ekipten çıktığından haberleri yok. Bu
463 IK'nin yaptığı bir şey diyen de vardı. Değişime çünkü çok büyük etkin. Ne kadar
464 duyurabilecekler ki zaten oradaki insanlara. Bakın biz Swarm yaptık, bunlar bizim
465 ekibin işi diye duyurmak önemli.
466

467 B6: Sosyal odayı bir grup çalışması olarak görmediler.
468
469 B7: Yani aslında bence tepeden inme bir şeydi proje #01:26:16#
470
471 I: Self-Organization hakkında ne demek istiyorsunuz?
472
473 B6: Yani herkes bağımsız anlamda organizasyonunu yapmaya çalıştı. Sonrasında işte
474 bağımsızlık bozuldu.
475
476 B3: Kişinin self-organizasyonu mu?
477
478 B6: Evet.
479
480 B3: Bir yere kadar güzel gittik. Bir yerden sonra, bizden kopunca, kontrol dışı kaldık.
481
482 I: Sizde Scrum Master'nin olmaması sıkıntı yarattı belki. Aslında yönlendiren, metotlarla
483 ilgili ve konuya hiçbir şekilde karışmayan birisinin olması çok önemli. Roller ve End-
484 to-End Responsibility aslında kritik noktalar agile çalışma ortamında.
485
486 B3: Metodu çok iyi bilen birisi dimi. Onu çağırmak gerekirdi.
487
488 I: IT bölümünde var mesela. Title'i var "Scrum Master" diye.
489
490 B3: Allah Allah. Bizim hiçbir fikrimiz yok şirkette Scrum Master olduğundan. Bizim
491 başladığımız zaman şirkette Scrum Master var mıydı bilmiyorum. Hiçbir fikrim yok bu
492 konuda.
493
494 B7: Ne zamandır acaba var.
495
496 B6: Scrum Master varsa IT'de biz onu nasıl bulalım ki? İlk bu konuyu alan bölüm
497 birkaç proje yaptı, o projelerin hiç birisi hayata geçmedi. Ve sonra zaten kayboldular ve
498 Incubator kısmına odaklandılar.
499
500 B8: Swarm sahihsiz çocuk gibi şirkette.
501
502 B7: Bizim bölüm daha çok üstelendi baktığımda.
503
504 B3: Şu an Swarm'in sorumlusu kim Türkiye'de? (..) Ben bilmiyorum (.) YOK.
505
506 B6: Sen alabilirsin.
507
508 (Gülme)
509
510 B3: Hiç de niyetim yok almaya. Bence bizim telefon açacağımız ve soracağımız hiç
511 kimse yoktu zaten. Bize bir Scrum Master gönderin diyecek bir şeyimiz yoktu yani.
512

513 B6: Ama hakikatten bu önemli bir şey. Onlar kendilerini belirtmek, açıklamak şeyinde
514 değiller mi? En azından intranette falan.
515

516 B3: Bence onlar IT içerisinde biliniyor da. IT'den çıktığı için bu Swarm adam kendini
517 sorunlu hissetmiyordur ki zaten.
518

519 I: İnovasyon hakkında ne düşünüyorsunuz?
520

521 B6: Bir de şey var (.) mesela hayat standardı dediğimiz hani insanların zengin veya fakir
522 olması. Yani biz, Türkiye'ye olarak ciddi bir fakirleşme yaşadık. Bunu yaparken
523 insanların kafası rahat olması lazım. Bazı görevler bir zenginlik sonucu ortaya çıkar.
524 Mesela insanların hobilerle veya başka şeylerle uğraşması ama fakirleştiğiniz zaman siz
525 bazı şeylerle artık uğraşamazsınız sadece işinizle ve evinizle uğraşabilirsiniz. Kafanızı
526 çok da fazla böyle şeye yoramazsınız yani. Ne derler, üretken fikirlere. O da muhakkak
527 etkiler bunu.
528

529 B8: Tabii
530

531 B6: Demin dedik ya, Amerika'dan geldi Almanya'dan buraya geldi. Yani bu ceket bize
532 giydirilmeye çalışıldığında, bu bizim son dönemde yaşadığımız daha doğrusu yaşattıkları
533 ekonomik kriz etkiliyor mutlaka.
534

535 B3: Mutlaka.
536

537 B7: Bence Almanya daha az şey yapıyor (.) kabulleniyor değişime.
538

539 I: Neden?
540

541 B7: Çünkü onlar bence daha şey (..) biz kültür olarak daha meraklıyız, yeni bir şey var
542 konusunda. Onlar kuralları çok daha katı olduğu için değiştiremiyorlar.
543

544 B8: Böyle bir şey gelecek benim dünyamda ne degecek beni nasıl etkileyecek.
545

546 B4: (Gülme) EYVAH.
547

548 B3: (Gülme) AYNEN. Almanlar için kâbus ya.
549

550 B3: Zaten Agility bence Almanya'nın talebi olarak yani ihtiyacı olarak ortaya çıktı.
551 Bizim agility konusunda Türkiye olarak aman aman gidecek yolumuz yok yani. Her gün
552 yeni bir şart zaten doğuyor biz o şarta göre biz kendimiz şekil alıyoruz aslında. Ama
553 Almanlar öyle değil onlar yeni bir durum karşısında.
554

555 B6: Bizde öyle bir sorun yok.
556

557 B7: Bir de sendikalar çok güçlü Almanya'da. Mavi yaka sendikası vesaire. Her şeyi
558 sorguluyorlar. Bence orda daha zor.
559

560 I: İletişimi nasıl buluyorsunuz? Mesela değişim hakkında İnternet’te çok fazla paylaşım
561 ve yorum geliyor ama MBT’den hiç göremedik.
562
563 B3: O bizim yabancı dil problemimizden kaynaklanıyor çok net. Türkçe olsa forum
564 yüzde seksenine hâkim oluruz yani. Ama yabancı dil konusunda Türk milleti çok kötü
565 yani. Oraya bir makale yazsın, tartışma konusu açsın, Almanca cevap yazsın,
566 KÖTÜYÜZ yani ciddi kötü Türkiye. İngilizcede de Almancada da.
567
568 B6: Katılıyorum sana.
569
570 B4: Ya dilin etkisi var da bence konuyu da çok derinlemesine bilmediği için insanlar.
571 Oraya NE yazacak ki?
572
573 B8: İçeriğe çok hâkim değiliz doğru. Bir de şu var. Oraya yazınca orda ismin falan
574 çıkıyor. Şirket kültürü var. Hesap sorulur.
575
576 B3: Sen şöyle böyle bir şey yaptın diye.
577
578 B4: Yani düşünüyorsun ‘Ben şimdi onu oraya yazdım ama arkamdan konuşacaklar öyle
579 deyince, şunu bunu diyecekler’. Herkeste zaten bu çekingenlik var.
580
581 B6: Bir de mahalle baskısı. Arkadaşlar sen bunu mu yazdın falan diyecek.
582
583 B3: Onlara da takılıyoruz. O da çok doğru.
584
585 B8: Yöneticim ne der mesela.
586
587 I: Aslında yine biraz hiyerarşiye de mi takılıyor?
588
589 B3: Yani evet.
590
591 B7: Yani yazdığım şeyi birileri sana karşı kullanabilir.
592
593 B8: Sen bir şekilde izleniyorsun. Takip ediliyorsun.
594
595 B4: Bir taraftan canım böyle bir yorum yapmışsın, NEDEN? Diye
596
597 B3: Bence orda doğrudan yönetici değil de gerçekten bizim Türk toplumun iç
598 dinamiğiyle alakalı olan bir şey. Herhangi bir şey yaptığınızda aynı seviyeden de üst
599 seviyeden de alt seviyeden de bir arkada konuşma var yani bizde. O durduruyor
600 insanları. O da doğru. Bir sürü yönü varmış yani.
601
602
603

1

2

3 ANHANG G: ÜBERSETZUNG INTERVIEWS

4

5 **Übersetzung Gruppendiskussion (G1)**

6 **Interviewteilnehmer: 8 Personen**

7 **Dauer: 02:03:14**

8 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**

9

10 I: Wenn es für Sie in Ordnung ist würden wir damit beginnen, dass jeder zunächst sich
11 und das Projekt vorstellt.

12

13 B1: Wenn es okay ist, würde ich anfangen. Ich bin Eda, ich habe 2014 als PEP⁶ in der
14 Omnibusproduktion angefangen. Ich war dreieinhalb Jahre lang in Hoşdere und bin seit
15 März 2018 in der Zentrale im Marketing tätig. Hier hat uns die Tatsache sehr gestört,
16 dass uns nicht die gleichen sozialen Möglichkeiten und Räume geboten wurden, wie
17 den Mitarbeitern im Headquarter, obwohl wir den gleichen Status haben wie sie. Wir
18 waren uns jedoch nicht sicher, wie wir das dem Top-Management mitteilen sollen,
19 welche Möglichkeiten wir haben und an welchen Punkten wir ansetzen können. Mit
20 LS2020 wurde dann das Swarm-Mindset eingeführt, also die Offenheit für Neues und
21 solche Sachen. Unter dem Namen ‚Swarm-Projekt‘ haben wir dann den ersten Swarm in
22 Hoşdere gegründet. Die Teilnahme war freiwillig. In der Fabrik hieß es: ‚Wir gründen
23 eine Gruppe. Wer möchte mitmachen?‘. Dann haben wir die Hand gehoben und haben
24 angefangen zu arbeiten. Wir haben uns mit sehr nützlichen Dingen beschäftigt aber
25 natürlich ist das meiste nur durch die Koordination unseres Pacemaker’s zustande
26 gekommen, denn egal welche Vorschläge wir ihm gemacht haben, wir haben versucht
27 sie umzusetzen. Es waren so viele Ideen und irgendjemand musste sie koordinieren. Im
28 Endeffekt konnten wir sechs oder sieben Vorschläge in die Tat umsetzen. Ich denke es
29 war ein sehr erfolgreiches Projekt. Die Tatsache, dass ein Sozialraum gebaut wurde, ist
30 eine große Sache. Es war ein sehr gutes Team und sie haben eine sehr wertvolle Arbeit
31 geleistet.

32

33 B2: Ich werde mich etwas kürzer fassen. Mein Name ist Ilyas, ich bin seit über
34 siebenundzwanzig Jahren bei Mercedes tätig. Zweiundzwanzig Jahre davon habe ich an
35 verschiedenen Projekten im Bereich ‚Omnibusse‘ gearbeitet. Im Moment bin ich als
36 Direktor im Einkauf tätig

37

38 B3: Im März 2017 war das Kickoff, im August fanden die Workshops statt, dann haben
39 wir bis zum darauf folgenden August an der Verwirklichung der Ideen gearbeitet. Seit
40 August machen wir jedoch gar nichts mehr, da wir kein Geld mehr haben. Das war
41 eigentlich schon die Zusammenfassung. Wir haben nicht einmal ein letztes Treffen
42 organisieren können. Die finanziellen Mittel wurden gekürzt und jetzt stehen wir so da.

⁶ PEP=Praktikanten-Entwicklungsprogramm

43

44 I: Könnten Sie von Ihren Rollen erzählen? Wer übernahm welche Rolle im Team?

45

46 B3: Ich war der Pace Maker. Darüber hinaus gibt es doch eigentlich gar keine Rollen
47 mehr. Es gibt nur noch die Gruppenmitglieder. So wie ich es gelernt habe, gibt es einen
48 Sponsor, einen Product Owner, einen gruppeninternen Pace Maker und sonst nur noch
49 die Gruppenmitglieder. So kennen wir die Titel. Wir haben die Aufgaben nicht getrennt
50 im Sinne von ‚du bist verantwortlich für dies, du für das‘.

51

52 I: Würden Sie uns ein bisschen von Ihrer Rolle als Pace Maker erzählen? Für was waren
53 Sie genau zuständig?

54

55 B3: In der Theorie ist es natürlich anders aber mein Job war es mich mit den
56 Führungskräften in Verbindung zu setzen und die Überzeugungsarbeit zu leisten.
57 Normalerweise hat ein Swarm ja eine End-to-End Responsibility/ Sie wissen es
58 bestimmt besser. Ich erzähle Ihnen nur das, was ich in dem Seminar vor zwei Jahren
59 gelernt habe/ Eigentlich müsste auch die Umsetzung der Ideen in der Verantwortung der
60 Gruppenmitglieder liegen. Hätten wir das gewusst, wären wir vielleicht nicht als Swarm
61 vorgegangen. Wir haben nur die Vorschläge geäußert aber sie vollständig umsetzen
62 konnte keiner von uns. Ich denke das ist der größte Kritikpunkt. Für die Umsetzung
63 jeder Idee haben wir mindestens drei Monate gebraucht. Im Grunde waren die
64 Aufgaben eines Pace Makers in der Theorie und Praxis sehr verschieden. Das können
65 wir kritisieren. Gerade deswegen stammt es auch aus der IT. Dort hat man keine
66 einzelnen Teilaufgaben, die sich grundlegend voneinander unterscheiden.

67

68 B2: Vielleicht liegt das an den strikten Abläufen, die wir hier für unsere Prozesse haben.
69 Wir waren keine unabhängige Gruppe in dem Sinne. Schließlich haben wir zwar Ideen
70 generiert aber sind irgendwann nicht mehr vorangekommen. Ab einem gewissen Punkt
71 sind wir dann zu unseren gewohnten, standardisierten Abläufen hier bei Mercedes
72 zurückgekehrt. Ich denke das war unser größtes Problem.

73

74 B3: Ja, das stimmt schon aber sogar, wenn uns das Unternehmen diese Freiheiten
75 gewährt hätte, hätten wir nicht die Möglichkeiten gehabt die eigenen Ideen auch zu
76 entwickeln und umzusetzen.

77

78 B1: Wieso denkst du so? Hier erwartet niemand von dir, dass du den ganzen
79 Produktionsablauf übernimmst, etwas entwirfst und entwickelst. Es ist vielmehr ein
80 Team, das ein Budget zur Verfügung gestellt bekommt und ein eigenes Vorgehen hat.
81 Ohne dabei von irgendjemandem die Erlaubnis einholen zu müssen. Wenn es darum
82 geht Räumlichkeiten zu gestalten, dann bespricht man das mit einem Architekten und
83 gibt an, wie viel Budget einem zur Verfügung steht. Dann setzt man sich alleine, mit
84 dem Pace Maker oder allen anderen Gruppenmitgliedern zusammen, plant und setzt es
85 um. So sollte es normalerweise ablaufen. Was unsere Arbeit erschwert hat war zum
86 einen, dass es eine Genehmigungsprozedur gab und zum anderen, dass unser Product
87 Owner und Pace Maker sich ständig für mehr Budget einsetzen mussten. Abgesehen
88 davon haben wir tolle Sachen auf die Beine gestellt, super Veranstaltungen gehabt, viele
89 Menschen zusammengebracht. Wenn sich nichts an der Bedeutung eines Swarms

90 geändert hat, dann wurde doch genau das in dem Seminar vermittelt. Eine Gruppe, die
91 ohne eine hierarchische Ordnung auskommt. Man muss niemanden mehr kontaktieren,
92 um zu sagen ‚ich will dies und jenes machen, erlaub es mir‘. So etwas gab es bei uns
93 nicht. Ich habe meine Idee geteilt und habe die Vorschläge meiner Teamkollegen
94 eingeholt. Alleine hätte ich meine Idee auch verwirklichen können, niemand hat mich
95 davon abgehalten aber ich habe die Vorschläge meiner Kollegen einholen wollen. Es
96 war super, jeder hat dem Vorhaben zugestimmt und es unterstützt. Dann haben wir
97 daran gearbeitet und es umgesetzt. Ich habe innerhalb der Gruppe weder eine
98 hierarchische Ordnung noch eine Einschränkung, Kritik oder ähnliches bemerkt. Ich
99 denke wir hatten eine tolle Gruppendynamik. Bis jetzt habe ich noch nie so
100 zielorientiert an einem Projekt gearbeitet. Swarm war etwas bei dem wir versucht haben
101 uns für etwas stark zu machen.

102

103 B4: Aber die Entwürfe wurden erstellt und uns hat man noch nicht einmal über die
104 Änderungen informiert. Wir haben beispielsweise nicht mit dem Architekten über das
105 Design gesprochen.

106

107 B2: Nur die groben Ideen kamen von uns.

108

109 B4: Es wurde so manches hinzugefügt, anderes verworfen aber wir haben noch nicht
110 einmal etwas davon mitbekommen. Es gab viel, das wir uns gewünscht hätten und das
111 nicht berücksichtigt wurde.

112

113 B3: Nicht alle Ideen wurden akzeptiert.

114

115 B4: Den Projektmitgliedern wurden die Entwürfe im Nachhinein gezeigt, nachdem ihr
116 euch getroffen habt. Es war nicht unser Traum, wir haben einen fremden Traum
117 lediglich ergänzen dürfen.

118

119 B3: Es gab eben diese zwei Seiten der Medaille. Die Projekte, die wir selbstständig
120 verwirklichen konnten sind ohne Probleme verlaufen. Andere wurden uns jedoch aus
121 der Hand gerissen, damit es professioneller umgesetzt wird. Die Vorgesetzten meinten
122 wir sollen dafür mit einem Architekten zusammenarbeiten. Denn es gibt unzählige
123 Details auf die man achten muss und das ist die Aufgabe eines Architekten hieß es. Wir
124 haben nur das fine tuning übernommen. Von oben hieß es: ‚Ihr stoppt hier. Wir
125 übernehmen die Sache‘.

126

127 B2: Wie ich gesagt habe unsere Prozeduren und Abläufe waren der Grund dafür.
128 Obwohl wir ehrgeizige Ziele hatten, bei der Umsetzung haben sie ganz neue
129 Dimensionen angenommen.

130

131 B5: Ich stimme dir zu. Wenn es nach uns gegangen wäre, hätten wir das alles ohne
132 einen Architekten gemacht. Denn meiner Meinung nach sind unsere Ideen wertvoller.
133 Nur, weil ein Innenarchitekt daran arbeitet heißt es nicht, dass er unsere Vorstellungen
134 auch umsetzen kann.

135

136 B4: Es war nicht mehr nur unsere Idee.

137

138 B2: Die Idee hätte vollständig von uns stammen sollen. Nur bezüglich der Details, der
139 Hitze- und Kältebeständigkeit der Materialien beispielsweise, wäre Hilfe nötig gewesen.
140 Der Entwurf an sich hätte jedoch unseren Vorstellungen entsprechen müssen.

141

142 B3: So haben wir auch angefangen aber als dann alle Teammitglieder Ihre eigenen
143 Vorstellungen äußerten, meinte der Architekt, dass nur eine Person für die gesamte
144 Gruppe sprechen soll. Ab dem Punkt hat sich das Team dann etwas voneinander
145 distanziert. Wir haben nicht die Möglichkeit gehabt jedes Detail gemeinsam zu
146 besprechen. Das wäre zwar schön gewesen aber jede Änderung, die wir dem
147 Architekten mitteilten, hat das Projekt um drei Monate verlängert.

148

149 (Drei weitere Diskussionsteilnehmer treten ein)

150

151 I: Dürften wir Sie bitten sich auch kurz vorzustellen?

152

153 B6: Ich arbeite seit über zwanzig Jahren im Bereich der Forschung und Entwicklung.
154 Zehn Jahre davon in der Leiharbeitsfirma. Natürlich war es notwendig, dass sich hier
155 etwas ändert. Menschen brauchen neue Umgebungen, um motiviert zu arbeiten. Man
156 kann sagen, dass wir mit etwas begonnen haben, es aber nicht beenden konnten. Die
157 hohen Kosten des Projektes haben uns Probleme bereitet. Mir war nicht bewusst, dass
158 so ein hoher finanzieller Aufwand nötig sein wird. Außerdem haben sich die
159 Teammitglieder ständig geändert aber für Mitglieder, die gehen hätte man sofort
160 frisches Blut in das Team holen sollen. Wie nennt man das doch gleich? Agilität. Wir
161 waren nicht agil. Wir haben erfolgreich als ein Swarm angefangen aber später/ natürlich
162 hat das auch viel mit der Arbeitsbelastung zu tun, die wir zusätzlich hatten/ Wir hätten
163 normalerweise etwas freier sein müssen. Ich hatte zu der Zeit beispielsweise sehr viel zu
164 tun. Nichtsdestotrotz haben wir viel daran gearbeitet aber die Tatsache, dass wir etwas
165 wollten und etwas anderes daraus entstanden ist/ Mein Anliegen wurde zum Beispiel
166 nicht berücksichtigt obwohl ich darum gebeten hatte. Ich hätte mir mehr Unterstützung
167 gewünscht. Außerdem wäre ein professioneller Architekt nicht nötig gewesen. Und
168 eines noch: Wenn es nach mir ginge hätten die Ideen freier geäußert werden sollen.
169 Auch wenn ich gesagt hätte: ‚Fliegen wir in den Weltall‘. Später hätte es dann
170 aussortiert werden können aber von Anfang an zu sagen, dass man bestimmte Sachen
171 nicht denken oder machen soll, war falsch. Das hätte nicht sein dürfen. Und die
172 Tatsache, dass wir aus finanziellen Gründen aufhören mussten ist nicht akzeptabel und
173 hat mich enttäuscht.

174

175 B3: Wir sind ja noch gar nicht am Ende. Es ist vielmehr so, dass unser Schicksal
176 aufgrund der wirtschaftlichen Umstände noch immer ungewiss ist.

177

178 B6: Genau das meinte ich. Das Projekt wurde vorerst auf Eis gelegt.

179

180 B3: Ja genau.

181

182 B6: Aber unsere Energie sollten wir nicht verlieren. Dass die Architekten das Projekt
183 übernommen haben ist wirklich ein Problem gewesen.

184

185 B1: Und dann gibt es noch eine Menge an Bestimmungen, die einem auferlegt werden.
186 Möchte man etwas machen beschränkt sich die Auswahl auf fünf Firmen, etwas anderes
187 kommt nicht in Frage. Mit einer neuen Firma zu arbeiten wäre mit langen Prozeduren
188 verbunden gewesen.

189

190 B3: Das wäre ein riesen Aufwand gewesen. Egal was wir machen wollten, wir mussten
191 Kostenvorschläge von mindestens drei verschiedenen Firmen einholen.

192

193 B2: Das ist normal. Wenn jeder seine eigenen Vorschläge hätte, würden wir mit
194 hunderten von Firmen zusammenarbeiten. Für ein so einfaches Projekt wie unseres
195 kann man nicht einfach eine neue Firma kontaktieren.

196

197 B6: Und eben das passt nicht zur Philosophie eines Swarms.

198

199 B3: Das ganze Unternehmen passt nicht zur Philosophie eines Swarms.

200

201 B6: Wir hätten zuerst verstehen müssen was einen Swarm überhaupt ausmacht, um
202 unsere eigenen Fehler zu sehen.

203

204 I: Haben Sie denn am Swarm-Seminar teilgenommen? Waren die Inhalte Ihrer Meinung
205 nach ausreichend oder hätten Sie gerne etwas hinzugefügt?

206

207 B5: Wenn man es so betrachtet, hatte unsere Umsetzung und unsere Erfahrung in der
208 Praxis nicht wirklich etwas mit den Seminarinhalten zu tun. Das war nur die Theorie.
209 Während des Seminars hat man sich schon gedacht ‚Aha, so ist das also‘ aber (.) als das
210 Projekt begonnen hat, habe ich gesehen, dass das alles nur für die Theorie galt. Wir
211 haben zu zehnt am Seminar teilgenommen aber dieses Thema betrifft bestimmt
212 hunderte Leute (...) Auf einer Seite versuchen zehn Leute mit einem Swarm-Mindset
213 vorzugehen. Sie haben es zwar gelernt aber die anderen hundert Personen führen ihre
214 klassische Hierarchie fort. Beide Vorgehensweisen sind grundverschieden. Später hat
215 sich auch unser Swarm zu einem hierarchisch organisierten Projekt, im Sinne von
216 ‚mach du dies und du das‘, gewandelt. Wir sind also in unsere alten Muster verfallen.

217

218 I: Wieso ist es dazu gekommen?

219

220 B5: In erster Linie, aufgrund des finanziellen Aspekts. Zweitens, betrafen die Aufgaben
221 an denen wir gearbeitet haben das ganze Unternehmen. Außerdem haben die Menschen
222 Sachen gedacht wie: ‚Uns werden derzeit die finanziellen Mittel gekürzt. Überall nur
223 Kürzungen und auf der anderen Seite wird so etwas gemacht‘. Also im Grunde hat sich
224 bis zu einem gewissen Punkt auch eine Art Antipathie gegenüber dem Swarm
225 entwickelt. Es war ein konfliktbeladenes Thema. Man hat sich gefragt wieso gerade
226 jetzt diese Ausgaben getätigt werden. Eine Küche, eine Toilette/ Es war die Zeit in der
227 wir uns eigentlich keine großzügigen Ausgaben leisten konnten. Nichtsdestotrotz haben
228 wir etwas Handfestes auf die Beine gestellt.

229

230 B6: Und lasst mich es so formulieren, wir hatten bereits während dem Seminar ein
231 Problem. Denn bei der Arbeit im Swarm geht es um die Produktentwicklung. Sie haben
232 später ein Produkt in der Hand. Etwas Greifbares, etwas das man sehen kann. Unsere
233 Umsetzung unterscheidet sich jedoch stark davon. Wir haben den Menschen eine
234 Dienstleistung angeboten und das war das Problem. In der Praxis haben wir das dann
235 bemerkt, wir haben alle das Gleiche gedacht. Ein Swarm, das an der Entwicklung eines
236 Produktes arbeitet, unterscheidet sich stark von dem, was wir gemacht haben. Bei uns
237 handelte es sich um ein freiwilliges Projekt, das sich in eine Dienstleistung verwandelt
238 hat. Die Vorstellung von Daimler ist jedoch, dass ein Swarm für die
239 Produktentwicklung zuständig ist.

240

241 B1: Außerdem sollte man sich nur auf das Projekt konzentrieren und keine weitere
242 Beschäftigung haben, so war es in der ursprünglichen Version gedacht.

243

244 B3: Im Grunde meint die Schwarmpsychologie – Schwarmpsychologie ist zwar das
245 falsche Wort – aber die Gruppendynamik meint, dass man sich auf ein Thema
246 fokussiert, es löst und an einer anderen Stelle weiterarbeitet. Das wird aber zu
247 Problemen führen, weil das im Widerspruch zu Daimler steht.

248

249 B1: Es ist häufig vorgekommen, dass wir Überstunden machen mussten. Wir haben die
250 Menschen daher nur schwer überreden können mitzumachen, wir haben viel gearbeitet
251 und Überstunden gemacht. Wir waren fünfundzwanzig Personen zu Beginn und es sind
252 jetzt nur noch ein paar Leute übrig. Die Arbeitsbelastung der Menschen hier ist sehr
253 hoch aber manche haben es ausgehalten und sich gedacht: ‚Ich will, dass sich etwas
254 ändert, deswegen werde ICH daran arbeiten‘. Andere haben es hingegen als Belastung
255 angesehen und gesagt, dass es nicht ganz das sei, was sie sich darunter vorgestellt haben
256 und sind gegangen. Die Swarm Struktur, wie sie in dem Seminar vermittelt wurde, passt
257 nicht zu diesem Unternehmen. Man macht das zusätzlich zu seiner eigentlichen Arbeit
258 und kann sich nicht fokussieren. Das sollte man den Menschen im Seminar deutlicher
259 vermitteln finde ich. Denn es erweckt den Anschein als ob man sich vollständig darauf
260 fokussieren könnte. Als wir unseren Führungskräften gesagt haben, dass wir ein Swarm-
261 Mitglied sind hieß es oft: ‚Du hast dies und jenes zu tun. Denkst du wirklich, dass du
262 dich auch noch DARAUF konzentrieren kannst?‘. Deswegen ist es unglaublich schwer.
263 Ich meine wir haben zu zehnt an dem Seminar teilgenommen aber das Thema betrifft
264 im Endeffekt noch viel mehr Personen, wie beispielsweise die Führungskräfte. Die
265 Swarm Mentalität hätte eigentlich viel mehr Menschen vermittelt werden sollen aber
266 keiner wusste Bescheid.

267

268 B6: Hätte jeder das Thema Swarm in seinem eigenen Tätigkeitsbereich umgesetzt dann
269 wären vielleicht auch die Führungskräfte zufrieden gewesen. Aber es war eine
270 Nebentätigkeit und es kam ihnen so vor als würde die normale Arbeitszeit deswegen
271 verloren gehen. Es lag also an der Zeit. Für unsere Führungskräfte war es vielleicht ein
272 Nachteil aber für das ganze Unternehmen war die Arbeit eigentlich ein großer Vorteil.
273 Etwas Positives. Vielleicht hat sich die Meinung der Menschen dadurch geändert.

274

275 B7: Und da gibt es noch etwas. Unser Ziel war es, dass es hier in Hoşdere ähnlich wie
276 in der Zentrale aussieht. Jetzt gefällt unsere Arbeit denjenigen, die wir als Vorbilder
277 hatten. Ich finde das ist ein Zeichen dafür, dass etwas Gutes entstanden ist.
278

279 B6: Auch wenn nicht alles durch uns bestimmt wurde, haben wir im Endeffekt den Stil
280 vorgegeben. Sogar, dass es den Menschen jetzt gefällt zeigt mir, dass wir mit Swarm
281 auf dem richtigen Weg waren. Solche Sachen mussten gemacht werden.
282

283 B8: Das Ergebnis erfreut eigentlich das ganze Unternehmen.
284

285 B6: ‚Könnten wir das auch noch machen?‘ heißt es jetzt sogar. Die Tatsache, dass so
286 etwas geäußert werden kann zeigt, dass die Stimme eines Einzelnen nun gehört wird.
287

288 B3: Das was du gesagt hast ist sehr wichtig. Eigentlich wurde damit die Hoffnung
289 geweckt, dass man hier im Unternehmen etwas verändern kann. Zuvor hatte man diese
290 Hoffnung nicht. Auch wenn ich jetzt etwas sage, beachten würde es sowieso keiner
291 dachte man. Nachdem wir unsere Projekte wie die Laufpiste, die Terrasse und den
292 Sozialraum verwirklicht haben besteht zunehmend die Hoffnung, dass man vielleicht
293 doch etwas erreichen kann. Es geht nicht nur um die Umsetzung eines physischen
294 Produktes, sondern um die Denkweise, die sich mit dem Projekt verändert. Denn als wir
295 daran gearbeitet haben, habe ich viel persönliche Kritik erhalten. Ich habe Sachen
296 gehört wie: ‚Was hast du denn bitte vor? Was soll das? In was für einer Traumwelt lebst
297 du denn?‘. Aber nachdem gesehen wurde, was wir auf die Beine gestellt haben, haben
298 die Personen ihre Äußerungen bedauert. Am Anfang gab es wirklich sehr viel Kritik.
299

300 I: Haben Sie Ideen für zukünftige Swarm-Projekte?
301

302 B3: Darüber habe ich noch gar nicht nachgedacht.
303

304 B8: Swarm könnte eigentlich in unterschiedlichen Bereichen implementiert werden
305 ABER wir haben in diesen Bereichen bereits feste Prozesse. Wir können sie nicht
306 einfach umwerfen und sagen, dass wir sie durch Swarm ersetzen. Ich denke nicht, dass
307 das jedem gefallen würde. Wir haben inzwischen Systeme, die fest verankert sind und
308 das zu ändern kommt mir sehr schwierig vor. Aber vielleicht sollte man gerade das tun.
309 Wenn Mercedes einen Swarm-Mindset eingeführt hat dann sollte man es auch
310 versuchen. Ich schätze jedoch, dass es zu Schwierigkeiten und Herausforderungen
311 kommen wird.
312

313 B1: Wenn alle bisherigen Teams vor solchen Schwierigkeiten standen, dann ist die
314 Swarm-Organisation an sich vielleicht unpassend für Daimler. Wir hatten Probleme, die
315 Qualitätsgruppe hatte höchstwahrscheinlich welche, und egal welches Projekt, man wird
316 Probleme haben. Ob wir bei unseren nächsten Arbeiten Swarm bevorzugen würden
317 weiß ich nicht. Ich denke immer noch nicht, dass ein Swarm Projekt wirklich
318 realisierbar ist. Die Gründe liegen zum einen an dem Mindset der Vorgesetzten, die das
319 immer noch nicht befürworten und zum anderen liegt es daran, dass von den Swarm-
320 Mitgliedern verlangt wird einen erheblichen Teil ihrer eigenen Arbeitszeit dafür

321 aufzuwenden. Wenn das nicht der Fall wäre, könnte es meiner Meinung nach
322 erfolgreicher umgesetzt werden.

323

324 B8: Ich bin da anderer Meinung. Wenn man sich anschaut wieso Swarm eingeführt
325 worden ist, dann ist der Grund, dass Daimler sehr träge ist. Es ist eine Maßnahme, die
326 zu mehr Schnelligkeit führen soll und den Ansprüchen der Zeit gerecht werden soll. Es
327 muss Personen geben, die sich für die Weiterführung von Swarm einsetzen. Wenn
328 darüber entschieden wurde, dass diese Arbeitsweise die richtige ist, dann muss es den
329 Menschen weiterhin nahegelegt werden. Das Topmanagement hat diese Entscheidung
330 getroffen. Bevor man sagt, dass unsere Prozesse nicht dazu passen sollte man versuchen
331 es in unterschiedlichen Projekten anzuwenden.

332

333 B7: Es darf nicht nur ein Vorführprojekt gewesen sein. Das Management sollte nicht
334 sagen ‚Daimler erwartet das von mir, dann mache ich jetzt einfach ein Swarm Projekt
335 und lasse es dann doch, weil es hier nicht funktioniert hat‘. Das fände ich falsch.

336

337 I: Wir würden Sie jetzt bitten aufzustehen und an das Plakat zu kommen. Wir haben
338 Ihnen drei Spalten aufgezeichnet, in die Sie die erfolgreich beziehungsweise weniger
339 erfolgreich umgesetzten Aspekte des agilen Arbeitens zuordnen sollen. Diese sind auf
340 den Kärtchen abgebildet. Falls Sie sich nicht sicher sind oder einen Aspekt nicht
341 verstehen ordnen Sie ihn bitte der rechten Spalte ‚Nicht verstanden‘ zu.

342

343 (Zuordnung) #00:56:02-00:58:04#

344

345 B1: Was genau meinen Sie mit Iteration?

346

347 I: Sie können es als ‚nicht verstanden‘ einordnen.

348

349 (Zuordnung) #58:11-01:02:27#

350

351 I: Nun würden uns Ihre Begründungen interessieren.

352

353 B3: Außer einer Person haben alle gesagt, dass wir fokussiert waren. Ich denke die
354 Person, die anderer Meinung ist, sollte sich erklären. (lachen)

355

356 B6: Naja, wir konnten uns nicht auf eine Sache fokussieren.

357

358 B1: Ich sehe das eher so: Egal was wir uns als Ziel gesetzt haben, wir haben uns darauf
359 fokussiert. Wir haben das Thema umgesetzt, es geschafft fertigzustellen. Themen auf
360 die wir uns nicht konzentrieren konnten wurden leider aussortiert.

361

362 B8: Ich denke das mussten wir tun. Von außen war der Blick auf unsere Gruppe nicht
363 gerade positiv. Wir mussten uns in kürzester Zeit beweisen und deswegen haben wir
364 ganz bestimmte Aufgaben gewählt, die wir umgesetzt haben. Nämlich solche, die
365 schnell realisiert werden konnten und viel Aufmerksamkeit erregen würden. Wir haben
366 also nicht allen Aufgaben die gleiche Priorität eingeräumt.

367

368 B5: Aber wir haben sie gewählt.
369
370 B8: Wir haben sie zwar gewählt aber wir mussten die Wahl so treffen. Vielleicht waren
371 wir auch in diesem Sinne nicht ganz frei. Hätten wir mehr Unterstützung erhalten, dann
372 wäre das nicht so verlaufen.
373
374 B3: Eigentlich stimmt das was er sagt. Wir haben manchen Themen Vorrang
375 eingeräumt. So zum Beispiel der Laufpiste, weil sie von jedem gesehen wird. Man kann
376 sagen es war eine Art ‚Hidden Agenda‘.
377
378 (Lachen)
379
380 B3: Der Aspekt End-to-End Responsibility sollte verbessert werden. Genauso wie die
381 Hierarchie, denn man kann nicht sagen, dass wir hierarchiefrei gearbeitet haben. Es hat
382 sich im Endeffekt doch eine Abstufung gebildet.
383
384 I: Machen wir weiter mit dem Feedbackverhalten. Sie alle sind der Meinung, dass dieser
385 Aspekt verbessert werden müsste. Worin bestand das Problem?
386
387 B1: Beispielsweise hättet Ihr mir vorher sagen können, dass meine Idee keine Priorität
388 hatte.
389
390 (Lachen)
391
392 B3: (Lachen) Hätte ich das doch bloß nicht erwähnt.
393
394 B4: (Lachen) Naja du hast ein Feedback gegeben aber viel zu spät.
395
396 B3: Ich habe jetzt im Gespräch erst über dieses Thema nachgedacht. Ich weiß ja nicht
397 aber was das Thema Feedback betrifft sind wir nicht nur in diesem Projekt, sondern
398 immer sehr schlecht. Es passt nicht zu unserer türkischen Kultur. Den Grund werden
399 wir hier nicht klären können.
400
401 B1: Ich denke das Thema Feedback betrifft uns als Türken. Wir sind schlecht darin.
402
403 B4: Wir sind nicht offen für Kritik und äußern können wir sie auch nicht.
404
405 B3: Genau. Wir können sie weder erhalten noch geben.
406
407 B1: Sogar eine Dankesäußerung in einer Mail wird als Zeitverlust angesehen. Eine
408 Rückmeldung, egal welcher Art, das gibt es hier nicht.
409
410 B8: Nicht mal ein Danke oder ein Lob gibt es.
411
412 B1: Das Thema Feedback ist also nicht verbreitet bei uns.
413

414 I: Denken Sie denn, dass ein persönliches Feedback effektiver ist als beispielsweise eine
415 App?

416

417 B1: Ich denke ein persönliches ist auf jeden Fall effektiver. Ich hatte heute Morgen ein
418 Meeting und danach ist mein Vorgesetzter zu mir gekommen und hat mir Feedback
419 gegeben. Es war ein positives aber auch wenn es negativ gewesen wäre, hätte das keine
420 Rolle gespielt. Ich empfand es als sehr wertvoll und habe danach auch selber den Rat
421 meines Vorgesetzten eingeholt. Auch bei der Umfrage, die bei Daimler durchgeführt
422 wurde, stand der Punkt ‚Feedback‘ bei uns als Problem an erster Stelle. Und das war
423 schon immer so. Deswegen war es nicht das Problem dieser Gruppe, sondern vielmehr
424 das der Türken im Allgemeinen.

425

426 I: Haben Sie denn Methoden des agilen Arbeitens wie Scrum oder Kanban verwendet?

427

428 B3: (Lachen) Das kennen wir gar nicht.

429

430 B4: (Lachen) Wir haben die Methoden verwendet, die uns bereits bekannt waren.

431

432 B3: Ich sag es mal so, wir hatten ein Seminar und wir hatten so etwas wie das Product
433 Backlog-Workshop. Wenn Ihr mich fragt, worin denn der Unterschied zu den anderen
434 Workshops liegt, dann ist das lediglich der, dass man mit dem Tool seine Ideen den
435 Kategorien ‚wird bearbeitet‘, ‚noch zu tun‘ und ‚abgebrochen‘ zuordnet. So etwas gab
436 es bei uns jedoch nicht. Wir sind nach dem uns bekannten Workshop vorgegangen,
437 indem wir eine Art Brainstorming gemacht haben. Dann haben wir einige Vorschläge
438 von vornherein aussortiert. Die anderen wurden zugeteilt. Wir haben uns nicht jede
439 Woche getroffen und konnten die Sprints nicht weiterführen. Wir haben zwei, drei
440 Sprints gemacht aber dann wurde uns das Projekt auch schon aus der Hand gerissen.
441 Die Umsetzung lag dann nicht mehr an uns. Es hatte keinen Sinn sich wöchentlich zu
442 treffen, weil wir nicht mehr aufeinander angewiesen waren. Vielmehr hat man mich
443 dann angerufen und mich gefragt, wie die Umsetzung läuft.

444

445 B4: Wir haben am Anfang ein Seminar zum Thema Swarm erhalten aber als wir es in
446 die Praxis umgesetzt haben, gab es niemanden, der sich mit dem Thema wirklich
447 auskannte. Wir haben das Gelernte versucht irgendwie umzusetzen. Wir wussten aber
448 nicht, was wir falsch und was richtig machen, welche Entscheidung wir wie treffen
449 sollten. Es gab niemanden, der uns geleitet hat.

450

451 B6: Wir hätten vielleicht einen Coach benötigt.

452

453 B1: Ja, eine Art Berater.

454

455 B3: Wir hatten einen Facilitator aber er kannte sich auch nicht besonders gut aus.

456

457 B4: Wir haben als Swarm angefangen und sind dann zur Hierarchie zurückgekehrt. Nur
458 das haben wir bemerkt, weil es sehr offensichtlich war. Aber wir wissen immer noch
459 nicht was wir gut und was schlecht gemacht haben. Wir haben immer noch keine

460 Antwort darauf. Vielleicht lag es daran, dass es etwas Neues war aber in den ersten
461 Sprints wäre die Anwesenheit eines Coaches sehr hilfreich gewesen.
462

463 B3: Genau. Nach ein paar Sprints hätte es eine Beratung geben sollen aber es gab
464 niemanden, der sich auskannte.
465

466 I: Denken Sie denn, dass die Themenwahl passend war?
467

468 (Lachen)
469

470 B3: Naja, wenn Sie so fragen wahrscheinlich eher nicht. (Lachen) Ich denke die
471 Customer Orientation hat als Ausgangspunkt gut funktioniert, denn wir waren selbst die
472 Kunden. Aber das Thema war nicht zu hundert Prozent passend für einen Swarm. Wenn
473 man das so betrachtet.
474

475 B4: Deswegen konnten wir auch nicht die Menschen davon überzeugen, dass wir an
476 etwas Sinnvollem arbeiten. Wenn das Wort Swarm fiel hieß es oft: ‚Was wollt ihr denn
477 erreichen? Was wird sich denn schon ändern, wenn man eine Wandfarbe ändert?‘
478

479 B8: Genau.
480

481 B6: Hätten wir doch bloß etwas gemacht, das etwas mit unserer eigentlichen Arbeit zu
482 tun gehabt hätte.
483

484 B3: Man kann sagen, dass das so etwas wie die Krankheit unseres türkischen Volkes ist.
485 Das geht einem schon auf die Nerven.
486

487 B4: Es liegt daran, dass es nichts Handfestes war. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann
488 man weder sehen noch greifen.
489

490 B7: Soweit ich mich erinnere hieß es in dem Seminar aber, dass wir ein super Thema
491 gewählt haben.
492

493 B8: Als ich von dem Thema gehört habe, habe ich auch gedacht, dass es sehr passend
494 ist aber nach den Problemen, die wir erlebt haben, denke ich/ es sitzt noch nicht ganz.
495 Wie wir von Anfang schon gesagt haben, es passt nicht zu unseren Prozessen und wir
496 haben von unseren Kollegen nicht die gewünschte Unterstützung erhalten.
497

498 B4: Vielleicht haben wir nicht genug dafür geworben?
499

500 B6: Die Tatsache, dass es eine Nebenbeschäftigung war hatte einen Einfluss.
501

502 B3: Gerade als wir die Themen verbreiten wollten, hatte die Krise in der Türkei ihren
503 Höhepunkt. Ich dachte mir wir versammeln uns und verschicken eine E-Mail an alle.
504 Wir wollten noch ein Video machen mit der ganzen Gruppe, nachdem alles
505 fertiggestellt wurde. Das Video wollten wir dann unternehmensweit teilen, eine

506 Instagram-Gruppe erstellen, jeder sollte Beiträge teilen. Doch als es dann zu der Krise
507 gekommen ist meinte Herr B., dass wir das erstmal verschieben sollten.
508
509 I: Ist das denn sehr wichtig? Eine Art Marketing durchzuführen über Social Media?
510
511 B4: Wie sollen sie denn sonst davon erfahren?
512
513 B3: Ich denke es ist sehr wichtig. Manche wussten nicht einmal, dass wir
514 dahinterstecken. Man dachte die HR hat das gemacht. Es ist ein wichtiger Aspekt im
515 Rahmen der Change Maßnahme. Wie sehr können sie die Menschen denn erreichen. Es
516 ist wichtig zu sagen ‚Schaut wir sind ein Swarm. Das ist die Arbeit unseres Teams‘.
517
518 B6: Den Sozialraum haben sie nicht als unsere Teamarbeit aufgefasst.
519
520 B7: Ja, ich denke es war ein Projekt, das von oben kam. #01:26:16#
521
522 I: Was denken Sie über ‘Self-organization’?
523
524 B6: Naja jeder hat versucht selbstständig zu arbeiten. Später hat das dann wie gesagt
525 nicht mehr funktioniert.
526
527 B3: Selbstorganisation in Bezug auf eine Person?
528
529 B6: Ja.
530
531 B3: Bis zu einem gewissen Grad hat das gut funktioniert. Später hatten wir aber kein
532 Mitbestimmungsrecht mehr.
533
534 I: Sie hatten keinen Scrum Master, der die korrekte Einhaltung der Methoden überprüft.
535 Die Rollen und die ‚End-to-End Responsibility‘ sind eigentlich sehr kritische Punkte
536 beim agilen Arbeiten.
537
538 B3: Jemand, der die Methode gut kennt nicht wahr? Das hätten wir gebraucht.
539
540 I: In der IT-Abteilung gibt es beispielsweise einen Scrum Master.
541
542 B3: Wirklich? Wir wussten nicht, dass es einen Scrum Master im Unternehmen gibt.
543 Gab es ihn denn auch als wir mit dem Projekt angefangen haben.
544
545 B7: Ich frage mich seit wann.
546
547 B6: Wie sollen wir denn einen Scrum Master in der IT-Abteilung finden? Die
548 Abteilung, die das Thema Swarm als erstes angenommen hat, hat zwar ein paar Projekte
549 gemacht, aber sie blieben alle erfolglos. Später haben sie aufgehört und haben sich mit
550 dem Thema Incubator beschäftigt.
551
552 B8: Swarm ist wie eine Art Waisenkind in diesem Unternehmen.

553
554 B7: Unsere Abteilung hat sich dem Thema stärker zugewandt.
555
556 B3: Wer ist denn momentan in der Türkei zuständig für Swarm? Ich weiß es nicht. Es
557 gibt keinen.
558
559 B6: Du kannst es ja übernehmen.
560
561 (Lachen)
562
563 B3: Das habe ich nicht vor. Es gab nicht einmal jemanden, den wir anrufen und fragen
564 konnten. Es war uns nicht möglich einfach nach einem Scrum Master zu bitten.
565
566 B6: Aber das wäre wirklich wichtig gewesen. Wieso sind sie denn nicht darum bemüht
567 sich vorzustellen? Zumindest über das Intranet zum Beispiel.
568
569 B3: Ich denke in der IT-Abteilung weiß man darüber Bescheid. Weil das Thema aus der
570 IT Branche stammt fühlt er sich nicht zuständig für etwas anderes.
571
572 I: Was denken Sie zum Thema Innovation?
573
574 B6: Und dann ist da noch eine Sache (.) Das was wir den Lebensstandard in einem Land
575 nennen. Die Frage, ob die Menschen reich oder arm sind. Bei uns, also in der Türkei, ist
576 die Armut deutlich angestiegen. Man kann nur innovativ sein, wenn man den Kopf frei
577 hat. Manche Sachen sind das Ergebnis von Wohlstand. Beispielsweise, dass Menschen
578 sich mit einem Hobby oder ähnlichem beschäftigen können. Wenn man ärmer ist, kann
579 man sich mit manchen Sachen nicht mehr befassen, man kümmert sich nur noch um
580 seine Arbeit und seine Familie. Der Kopf kann über solche Sachen nicht mehr
581 zerbrochen werden. Das ist sicherlich auch ein Einflussfaktor.
582
583 B8: Natürlich.
584
585 B6: Wie wir gesagt haben, es stammt aus Amerika und wurde von Deutschland aus
586 hierher übertragen. Wenn man versucht uns diese Weste aufzusetzen merkt man jedoch
587 welchen Einfluss die Wirtschaftskrise hat, die wir erleben, beziehungsweise erleben
588 müssen.
589
590 B3: Bestimmt.
591
592 B7: Ich denke in Deutschland akzeptiert man den Wandel weniger.
593
594 I: Wieso?
595
596 B7: Weil sie sind meiner Meinung nach etwas/ Wir sind neugieriger, wenn es um etwas
597 Neues geht, das hat etwas mit unserer Kultur zu tun. Für sie sind Regeln etwas Striktes
598 und werden daher nicht geändert.
599

600 B8: Sie denken sich: ‚Es wird etwas Neues eingeführt. Auf welche Weise wird das
601 meine Welt verändern? Inwieweit betrifft es mich?‘
602
603 B4: (Lachen) Oh, oh.
604
605 B3: (Lachen) Genau. Für jeden Deutschen ist das ein Alptraum.
606
607 B3: Ich denke sowieso, dass das Thema Agilität nur eingeführt wurde, weil es ein
608 Wunsch beziehungsweise eine Notwendigkeit in Deutschland ist. In der Türkei ist es
609 nichts worüber wir uns große Sorgen machen müssten. Bei uns ändern sich die
610 Bedingungen täglich und wir passen uns daran an. Aber bei den Deutschen ist es etwas
611 anderes, für sie ist es etwas Neues.
612
613 B6: Bei uns gibt es so ein Problem nicht.
614
615 B7: Außerdem spielen die Gewerkschaften in Deutschland eine wichtige Rolle. Die
616 Gewerkschaften für ‚blue-collars‘ zum Beispiel. Sie überprüfen alles sehr genau. Ich
617 denke die Umsetzung dort wird schwieriger sein.
618
619 I: Was halten Sie von der Kommunikation? Beispielsweise wird im Intranet viel zum
620 Thema Kulturwandel geteilt aber wir haben bemerkt, dass MBT Mitarbeiter nur selten
621 an den Diskussionen teilnehmen.
622
623 B3: Das hat ganz sicher etwas mit unseren mangelnden Fremdsprachenkenntnissen zu
624 tun. Wenn das Forum auf Türkisch wäre, würden hier über achtzig Prozent darüber
625 Bescheid wissen. Aber das Thema Fremdsprachen ist in der Türkei ein riesen Problem.
626 Wenn jemand einen Beitrag teilt, eine Diskussion anstößt und auf Deutsch geantwortet
627 wird/ wir sind einfach schlecht darin, wirklich schlecht. Sowohl im Englischen als auch
628 im Deutschen.
629
630 B6: Ich stimme dir zu.
631
632 B4: Klar, die Sprache hat einen Einfluss darauf aber es liegt auch daran, dass man sich
633 hier nicht gut mit dem Thema auskennt. Was soll man denn da reinschreiben?
634
635 B8: Stimmt, mit den Inhalten kennen wir uns kaum aus. Aber da gibt es noch einen
636 Aspekt. Wenn man etwas reinschreibt, steht dort dein Name und alles. Wir haben eine
637 bestimmte Unternehmenskultur. Die Leute werden einen deswegen zur Rede stellen.
638
639 B3: ‚Du hast dies und das gemacht‘ wird es heißen.
640
641 B4: Man denkt sich in dem Moment schon: ‚Ich habe das jetzt zwar geschrieben aber
642 bestimmt wird man hinter meinem Rücken darüber sprechen und dies und das sagen‘.
643 Daher verhalten sich alle so zögerlich.
644
645 B6: Es ist der gesellschaftliche Druck. Die Kollegen werden nachfragen, ob man das
646 geschrieben hat.

647
648 B3: Darüber macht man sich sehr viele Gedanken. Das stimmt auch.
649
650 B8: Die Frage was wohl der Vorgesetzte dazu sagt zum Beispiel.
651
652 I: Also spielt die Hierarchie eine Rolle?
653
654 B3: Ja schon.
655
656 B7: Deine Äußerung könnte gegen dich verwendet werden.
657
658 B8: Man wird auf eine gewisse Art und Weise beobachtet. Verfolgt.
659
660 B4: 'Du hast da so einen Kommentar geäußert, wieso?', wird es heißen.
661
662 B3: Ich denke es liegt nicht direkt am Vorgesetzten, sondern an der inneren Dynamik
663 der türkischen Bevölkerung. Egal was du tust, es wird hinter deinem Rücken über dich
664 gesprochen werden, ganz gleich ob die Person dieselbe, eine höhere oder niedrigere
665 Position hat. Das hält eine Person dann zurück. Das ist auch wahr. Wie Sie sehen, gibt
666 es also unzählige Aspekte.

1 **Übersetzung Einzelinterview (B1)**

2 **Dauer: 42:13**

3 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**

4
5 I: Wann haben Sie mit der Arbeit im agilen Team begonnen?

6
7 B: Wir haben im April 2018 angefangen. Eigentlich war das mit dem Projekt ‚Qualität
8 2017‘. Dabei ging es um das kundenorientierte Arbeiten, also das Verbessern der
9 Warenqualität. LS2020 hatte einen Einfluss darauf. Genauer gesagt war das so: Es
10 wurden verschiedene Arbeitspraktiken für ‚blue-collar‘ definiert, die aussagen wie
11 etwas gemacht werden sollte, wie man die Arbeit verbessern und Fehler vermeiden
12 könnte. Wir wollten ihnen das Wissen diesmal jedoch auf eine andere Art vermitteln,
13 nicht durch eine Schulung wie sie sonst üblich ist. Gründen wir eine Gruppe bestehend
14 aus ‚blue-collar‘ und ‚white-collar‘ haben wir dann gesagt. Somit waren nicht die
15 Führungskräfte, sondern die Menschen, die es auch wirklich betrifft, daran beteiligt.
16 Damit wurde im Jahr 2018 dann diese ‚Qualitätsgruppe‘ geboren.

17
18 I: War das Ihr erstes Projekt?

19
20 B: Ja, das war mein erstes Swarm Projekt.

21
22 I: Hatten Sie zuvor schon mit agilen Methoden gearbeitet?

23
24 B: Nein, ich habe bisher nur an diesem Projekt mitgewirkt. Wir haben das dort Gelernte
25 aber auch in unserem eigenen Berufsalltag integriert. Da ich normalerweise auch mit
26 „blue-collar“ zusammenarbeite, habe ich an mancher Stelle versucht dynamische
27 Lösungen zu finden, die nicht langweilig sind und wir alle zusammen agieren können.

28
29 I: Arbeiten Sie momentan noch an dem Projekt?

30
31 B: Wir haben das Projekt gerade erst fertiggestellt. Vor zwei Wochen. Jedem hat es sehr
32 gefallen, man erwartet nun noch mehr. Wir könnten also für das Jahr 2020 erneut etwas
33 planen. Es hat nämlich ein ganzes Jahr gedauert. Wir sind erst 2019 fertig geworden.
34 Vielleicht könnte man 2020 erneut so etwas machen aber es hat mir wirklich Spaß
35 gemacht, falls es so etwas nochmal geben wird, werde ich mich freiwillig melden.

36
37 I: Wieso haben Sie sich zur Teilnahme an einem agilen Team entschieden?

38
39 B: Eigentlich war es nicht freiwillig. Unsere Manager haben uns ausgewählt. Als sie
40 diese Gruppe gründeten, haben sie Personen ausgesucht, die im Bereich der
41 Qualitätskontrolle und Fertigung arbeiten, da das auch die eigentliche Zielgruppe des
42 Projektes darstellt. Kundenorientierung und Warenqualität waren die Themen. Der
43 Grund, weshalb sie mich gewählt haben, war höchstwahrscheinlich der, dass ich mich
44 im Bereich der Kundenbeschwerden auskenne und sie qualitätstechnisch beurteile.
45 Jedoch ging es hier auch ein bisschen darum, jung und dynamisch zu sein und ich denke
46 es ist ein Vorteil, dass ich schon einmal bei LS2020 mitgearbeitet habe und mich mit in
47 dem Gebiet auskenne.

48

49 I: Woher wussten Sie über die agile Kultur und die Methoden Bescheid?

50

51 B: Sie haben uns geschult. Anfangs wurde eine Mail zum Thema LS2020 verschickt.
52 Das Thema wurde in acht Gruppen erarbeitet. Wir haben dann daran teilgenommen oder
53 besser gesagt uns beworben. Danach wurden wir von den Sponsoren der Gruppe
54 ausgewählt. Es wurde eine Gruppe für Swarm und die agilen Methoden gegründet. Wir
55 haben an einer ganztägigen Schulung teilgenommen. Dort wurde uns gelehrt, was genau
56 darunter zu verstehen ist und was das eigentliche Ziel ist. Anhand von Teamspielen
57 beispielsweise. Wir hatten einen schönen Tag. Später haben wir uns als Gruppe
58 nochmals getroffen und uns überlegt, wie wir genau vorgehen können. Wie können wir
59 das uns beigebrachte in der Fabrik umsetzen, dachten wir uns. Der
60 Vorbereitungsprozess hat fast fünf bis sechs Monate gedauert. Da es etwas Neues war,
61 wollten wir nicht wie sonst üblich nur eine Power Point Präsentationen verwenden,
62 sondern anhand von Spielen, Videos und Wettbewerben die Menschen miteinbeziehen.
63 Deshalb hat die Vorbereitung, wie gesagt, fünf bis sechs Monate gedauert.

64

65 I: Waren Sie der Meinung, dass die Wissensvermittlung im Rahmen der Schulung
66 effektiv und ausreichend war? Sie sagten, sie erhielten Mails und sie wurden geschult.
67 Hätten Sie Verbesserungsvorschläge oder etwas, das Sie gerne hinzufügen würden?

68

69 B: Anfangs wusste ich gar nichts, ich habe das alles erst dort gelernt. Aber wir sind
70 noch ganz am Anfang. Wir haben die Idee gepflanzt. Jetzt liegt es an den anderen, sie
71 zu pflegen und großzuziehen. Wir waren eine große Gruppe. Fast zehn Personen und
72 jeder versteht natürlich etwas anderes unter dem Thema. Wir alle betrachten das Thema
73 aus einer anderen Perspektive. Die Gruppe war nicht besonders klein aber groß genug
74 und wenn jeder seine Meinung äußerte, dachte man sich oft: ‚Ah ja, so habe ich das
75 noch gar nicht gesehen aber das könnte sein‘. So wurde alles dann verständlicher.
76 Vielleicht wäre die theoretische Schulung an sich nicht ausreichend gewesen. Man lernt
77 es eben nur auf Papier. Aber wenn man es in der Praxis anwendet und sich mit anderen
78 Personen darüber austauscht, ist die Wissensvermittlung effektiver.

79

80 I: Was hat also bei der Schulung Ihrer Meinung nach gefehlt?

81

82 B: Ich finde, dass die eintägige Schulung ausreichend war. Wenn das auf zwei oder drei
83 Tage verteilt hätten, wäre es etwas/ aber wir haben uns als Gruppe oft getroffen und
84 haben über das Thema gesprochen. Unter uns gab es eine Person, die schon einmal in
85 einem Swarm gearbeitet hat und sich auskannte. Die Person hat uns ein wenig geleitet,
86 da ansonsten bisher noch niemand an einem Swarm teilgenommen hatte. Meinem
87 jetzigen Wissen nach zu urteilen, waren die Informationen auf der Schulung eigentlich
88 ausreichend. Da ich davor nichts über das Thema wusste, habe ich vor der Schulung
89 aber ein wenig im Internet recherchiert. Ich wollte wissen um was es sich eigentlich
90 handelt und wo ich da überhaupt hingeh. Vielleicht hätte man uns vor der Schulung
91 kurze Informationen darüber geben können. Zum Beispiel über den genauen Inhalt und
92 für die Leute für die das Thema neu ist wären vielleicht ein paar Links zum Nachlesen
93 und Verstehen nicht schlecht gewesen. Wie gesagt wir waren eine gemischte Gruppe
94 aus ‚blue-collar‘ und ‚white-collar‘. Ich habe davor schon einmal ähnlich gearbeitet

95 und wusste ein bisschen etwas darüber. Aber jemandem, der das nicht kennt würde es
96 wahrscheinlich nicht einmal einfallen, im Voraus zu recherchieren. Ich finde eine kurze
97 E-Mail, zwei Sätze, eine Zusammenfassung und ein paar Links zum Thema wären für
98 jemanden der auf diese Schulung geht sehr gut gewesen.

99

100 I: Sie haben es vorher auch schon angesprochen aber wie würden Sie das Verständnis
101 hinsichtlich Swarm und dem agilen Arbeiten innerhalb der Gruppe einschätzen?

102

103 B: Innerhalb der Gruppe herrschte ein sehr unterschiedliches Verständnis zum Swarm
104 und agiles Arbeiten. Das hängt auch ein bisschen vom Alter, dem soziokulturellen
105 Hintergrund und auch vom Charakter des Menschen ab. Die Gruppe bestand aus nicht
106 ganz so jungen Leuten, also von vierundzwanzig bis sechsunddreißig Jahren ungefähr.
107 Es gibt Leute, die seit einer gewissen Zeit hier arbeiten, seit zwanzig Jahren, die dann
108 sagen, dass wir dies nicht ändern können und jenes nicht tun können. Natürlich sind
109 neue Mitarbeiter auch offener. Sie denken sich: ‚Wenn uns schon solch eine
110 Gelegenheit gegeben wird, dann sollten wir das auch umsetzen. Wir haben ein Budget
111 bekommen, das können wir dafür verwenden.‘ Die anderen, so wie wir, die bereits das
112 eine oder andere erlebt haben tun sich schwerer. Eigentlich weiß man, dass die Idee sehr
113 gut ist, aber man weiß auch, dass es irgendwo zu Widerstand kommen wird und man für
114 die Umsetzung kämpfen muss. Es gibt aber auch sehr verschlossene Leute, die sagen,
115 dass das auf keinen Fall funktionieren wird. Zum Beispiel wollten wir ein T-Shirt
116 bedrucken lassen. Jeder zieht eine andere Farbe an haben wir gesagt, rosa, gelb, orange.
117 Ein oder zwei Männer haben sofort gesagt: ‚Ich werde NIEMALS etwas Rosanes oder
118 Lilanes anziehen‘ aber wir haben geantwortet, dass das eben die Farben des Projektes
119 sind. ‚Ich ziehe es nicht an‘, sagt er. Manche Sachen haben also auf jeden Fall etwas mit
120 der Einstellung zu tun. Wenn Menschen solchen Sachen gegenüber verschlossen sind,
121 dann ändert sich auch nichts. Klar wir können ihm ein blaues T-Shirt geben, dann ist
122 das Problem für diesen Moment gelöst aber man kann die Person eben doch nicht ganz
123 für diese Sache gewinnen.

124

125 I: Welche Rollen gab es in Ihrem Team?

126

127 B. Asena war unser Gruppenleader und ich der Assistent. Ich selber war dann der
128 Leader in meiner eigenen Swarm-Gruppe. Gemeinsam mit einer weiteren Person haben
129 wir die Verantwortung in der kleineren Gruppe übernommen. Wir haben beschlossen
130 drei Projekte umzusetzen. Die Vorbereitungen dafür habe ich getroffen. Wir haben alle
131 unsere Ideen geäußert und eine Gruppe gegründet. Die Koordination lag bei mir.

132

133 I: Haben Sie agile Methoden wie Scrum oder Kanban verwendet?

134

135 B: Wir haben eigentlich sehr viele Sachen benutzt. Naja wir dachten uns, dass wir mal
136 dies und mal das benutzen aber es lag nicht an uns das zu entscheiden. Wir konnten
137 nicht ganz so vorgehen, wie wir es uns gewünscht hätten. Wenn man sich das Ergebnis
138 betrachtet kann man aber sagen, dass es kaum ein Projekt gab, bei dem wir
139 selbstständiger arbeiten konnten.

140

141 I: Finden Sie es wichtig die Methoden eins zu eins zu übernehmen?

142

143 B: Eigentlich ist es schon wichtig aber da man ergebnisorientiert arbeiten muss,
144 interessiert es Personen häufig nicht, wie man vorgeht. Es wird auf das Ergebnis
145 geachtet. Also ist es von außen betrachtet nicht wichtig, wie man etwas tut, sondern wie
146 das Ergebnis aussieht. Die Vorgehensweise spielt lediglich für die Personen eine Rolle,
147 die daran arbeiten.

148

149 I: Die eingeführten Arbeitsmethoden stammen ursprünglich aus Ländern wie Amerika.
150 So beispielsweise Scrum. Denken Sie, dass diese hier in der Türkei unverändert
151 übernommen werden können oder in veränderter Form implementiert werden
152 beziehungsweise implementiert werden sollen?

153

154 B: Ich finde, dass sie verändert werden müssen, denn die Kulturen, also die des
155 Ursprungs- und des Anwendungslandes, unterscheiden sich voneinander. Die
156 soziokulturellen Umstände, das Arbeitsklima und die menschlichen Beziehungen in
157 Amerika sind nicht die gleichen, wie in Deutschland oder der Türkei. Genauso
158 unterscheiden sich auch die Fabriken in Deutschland und der Türkei stark voneinander.
159 Deshalb ist der Gedanke zwar gut aber ich bin mir nicht sicher, wie viel davon bei der
160 Implementierung auch wirklich unverändert hier ankommt.

161

162 I: Gibt es denn konkrete Sachen, die Sie in Bezug auf die Arbeit im Swarm als
163 schwierig erachten? Aspekte bei denen Sie denken: ‚Das wird nicht zu unserer Fabrik
164 passen. Das müsste geändert werden‘?

165

166 B: Naja es war natürlich so, dass wir einige Vorschläge im Endeffekt der oberen
167 Führungsebene präsentiert haben und Ihnen gesagt haben, wie wir vorgehen. Auf der
168 Führungsebene hieß es dann, wir sollen es nicht so machen oder es sei nicht notwendig.
169 Wie gesagt, es liegt auch am Altersunterschied und an der Perspektive. Die Menschen
170 gewöhnen sich an bestimmte Umstände. Vielleicht ist die eine Person mit einer
171 zwanzigseitigen PowerPoint-Präsentation zufrieden. Für ihn zählt nur, dass man die
172 Informationen vermittelt. Aber wie das genau passiert, ist ihnen meist unwichtig. Wir
173 haben aber gesagt, dass wir ein Video machen wollen. Die Mitarbeiter sollen statt einer
174 zweistündigen Präsentation, ein fünfminütiges Animationsvideo ansehen, das ihre
175 Aufmerksamkeit erregt. Eines unserer Beispiele hatte eine Person aber gestört. Er
176 meinte, dass wir dieses Beispiel nicht verwenden können und es rausnehmen müssen.
177 Ich zum Beispiel war sehr überrascht deswegen. Die Tatsache, dass man das überhaupt
178 anspricht. Niemand würde überhaupt auf dieses Beispiel achten. Das ist das Problem
179 der Türken im Allgemeinen. Egal was man tut man darf niemanden schlecht dastehen
180 lassen. Wir müssen alles immer so darstellen, als wäre es ausgezeichnet. Sobald man
181 Kritik äußert, wird es persönlich genommen. Aber eigentlich gilt diese Kritik nicht der
182 Person, sondern der Arbeit, die gemacht wurde. Mit solchen Sachen hatten wir während
183 des Projektes etwas zu kämpfen.

184

185 I: Feedback ist ein wichtiger Aspekt des agilen Arbeitens.

186

187 B: Ja, in diesem Fall handelt es sich aber nicht direkt um Feedback, sondern eher um
188 Widerstand. ‚Dies und jenes möchte ich nicht. Und wieso? Weil ihr meinen Fehler

189 aufdeckt.‘ Ja, wir haben den Fehler gefunden, weil es nun mal falsch ist. Das Ziel ist es
190 doch genau Fehler zu vermeiden. ‚Nehmt ein anderes Beispiel, nicht mich‘. So war das
191 eben, die Person hat sich beschwert, hat E-Mails verschickt. Es hat mich sehr
192 verwundert und ich finde jemand, der in einer Führungsposition ist sollte so etwas
193 besser hinnehmen können. Wäre es ein normaler Mitarbeiter würde ich es verstehen. Sie
194 haben weniger Erfahrung aber ich finde eine Führungskraft sollte anders mit sowas
195 umgehen. Also wäre ich an dieser Stelle, würde ich denken: ‚Die Leute haben Mängel
196 bemerkt und es angesprochen. Das heißt es ist wichtig‘. Ich würde es zu Herzen nehmen
197 und meinen Mitarbeitern sagen, dass man darauf nochmal ein Auge werfen und das
198 nächste Mal etwas genauer sein sollte. Klar denkt man sich in dem Moment, dass man
199 sein Gegenüber nicht verletzen möchte, doch wir waren alle wirklich sehr überrascht.
200 Sowas wäre wirklich nicht nötig gewesen. Das hat aber auch etwas mit dem Alter der
201 Vorgesetzten zu tun. Wäre jemand aus unserer Gruppe in einer Führungsposition, würde
202 er das nicht so sehr übertreiben und versuchen, daraus eine Lehre zu ziehen und es in
203 etwas Positives zu verwandeln, da können Sie sich sicher sein. Aber die ältere
204 Generation nimmt es eben persönlich. Es wird so aufgenommen, als hätten wir etwas
205 gegen ihn persönlich gesagt, obwohl das überhaupt nicht der Fall ist.

206

207 I: Haben Sie sich denn eins zu eins an den Zeitplan und die Rollen gehalten oder haben
208 Sie etwas an Ihrer Vorgehensweise geändert?

209

210 B: Das ist wie gesagt personenabhängig. Nicht alle zehn Mitglieder haben das Projekt
211 gleichermaßen unterstützt. Natürlich gab es unter ihnen auch Leute, die sagen ‚okay ich
212 komme, das ist meine Aufgabe und ich mache das‘. Und dann gibt es andere, die sagen:
213 ‚Ich bin nicht freiwillig hier, mir wurde gesagt, dass ich kommen soll, mehr als das
214 werde ich nicht tun‘. Schließlich gibt es auch Personen, die sich nur für den materiellen
215 Aspekt interessieren. Andere haben fokussiert gearbeitet, obwohl es eine zusätzliche
216 Arbeit war. Manche sehen es als Chance, die man nutzen sollte, um zu zeigen was man
217 kann. Deshalb ist es unmöglich, von jedem das Gleiche zu erwarten. Aber ich kann
218 sagen, dass fünf von zehn Personen sehr gut gearbeitet haben und vier oder fünf
219 Personen nicht genug Engagement gezeigt haben.

220

221 (Unterbrechung Telefongespräch) #31:12–31:47#

222

223 I: Was zeichnet Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Swarm-Team aus?

224

225 B: Ich denke die Tatsache, dass jeder seine Idee frei äußern kann und alle ihm zuhören.
226 Also, dass einem zugehört wird und offen gesprochen werden kann. Man sollte sagen
227 können: ‚Ich äußere das jetzt und niemand wird es falsch verstehen‘. Das ist meiner
228 Meinung nach der Idealfall. Bei uns war es so. Und weil Asena Erfahrung hatte, hat sie
229 versucht, alle zu unterstützen. Sie hat die Meinung von allen eingeholt und jedem eine
230 Chance gegeben. Wie gesagt, das ist auch eine Sache, die eine Person innehaben muss.
231 Nicht jeder mag es zu reden. Manche sagen ich komm dorthin, sag ein zwei Worte und
232 das war’s. Andere nutzen die zwei Stunden, um anderen zu helfen. Also eigentlich
233 kommt es nur auf das an, was getan wird. Aber für Asena ist das natürlich wichtig, weil
234 sie zuständig für die Gruppe ist und sie koordinieren muss. Alles muss ordentlich
235 dokumentiert werden, weil auch wenn die Gruppe tolle Sachen auf die Beine gestellt hat,

236 wenn der Gruppenleiter das nicht ordentlich dokumentiert, wird die Führungskraft
237 denken, dass wir gar nichts tun.

238

239 I: Was denken Sie über die hierarchische Ordnung? Wurde eigenständig gearbeitet und
240 wurde Feedback gegeben?

241

242 B: Nachdem wir das Projekt beendet haben, hat sich unsere Gruppe noch einmal
243 getroffen, um darüber gesprochen, was wir gut gemacht haben, was wir verbessern
244 könnten und wo es Hindernisse gab. Wir haben also ersteinmal eine gruppeninterne
245 Feedback-Runde gemacht und haben dann nach der Meinung anderer Personen gefragt.
246 Wir haben die Führungskräfte gefragt, was sie denken und ob sie
247 Verbesserungsvorschlägen für uns haben. Ich finde die Feedbackkultur hat sich bei uns
248 verankert, wir haben es gut umgesetzt denke ich. Bei einer flachen Hierarchie geht es
249 darum, dass die Menschen nebeneinanderstehen, nicht untereinander. Wie bereits
250 erwähnt, waren wir eine gemischte Gruppe und in einem ersten Schritt haben wir
251 angefangen uns gegenseitig zu duzen. Ich habe unseren ‚blue-collar‘ Kollegen gesagt,
252 dass sie uns nicht mehr siezen sollen und sich das Ganze wie eine Art soziales Projekt
253 vorstellen sollen. Als würde man sich außerhalb der Arbeit treffen. Und das hat die
254 Gruppendynamik auf eine positive Weise beeinflusst. Niemand hatte beim Arbeiten die
255 Sorge falsch verstanden zu werden. Deshalb konnte man Kritik äußern oder sagen, dass
256 etwas nicht gut geworden ist und es besser wäre, wenn wir es anders machen. Dann hat
257 es keiner persönlich genommen. Wenn wir uns woanders über den Weg gelaufen sind,
258 konnten wir problemlos miteinander reden.

259

260 I: Hätten Sie denn einen Verbesserungsvorschlag für die Zusammenarbeit in der Gruppe?

261

262 B: Ich finde, die Gruppe hätte kleiner sein können. Außerdem hätten die Führungskräfte
263 die Teilnehmer nicht einfach auswählen sollen. Beispielsweise hätten nur ein paar Leute
264 gefragt werden können und ihnen hätte erklärt werden müssen, was die genaue
265 Verantwortung der Person ist und ob sie in der Lage ist, dies zu übernehmen. Es ist
266 auch eine Sache, die eine gewisse Opferbereitschaft verlangt. Wir mussten Überstunden
267 machen und auch zu Hause weiterarbeiten. Und all das mussten wir machen, ohne
268 unsere eigentliche Arbeit zu vernachlässigen. Ein paar Leute hatten Schwierigkeiten
269 damit und meinten, sie können keine Überstunden machen, da sie bereits andere Dinge
270 zu tun hätten und keine Zeit dafür haben. Statt einer Anordnung der Führungskräfte
271 wäre es eventuell besser gewesen es zu erklären und zu sagen, um was es geht, was die
272 Herausforderungen sind, was zuvor erlebt wurde und, dass man nur kommen sollte,
273 wenn man sich dessen bewusst ist.

274

275 I: Kommen wir dazu, dass Daimler zwanzig Prozent seiner Mitarbeiter auf eine
276 Schwarmorganisation umstellen möchte. Wie Sie wissen geht es bei Swarm darum, dass
277 agile Teams hierarchiefrei zusammenarbeiten. Denken Sie, dass das bei MBT möglich
278 ist?

279

280 B: Ich denke nicht, dass es in so kurzer Zeit möglich ist. Langfristig betrachtet vielleicht
281 schon aber das kommt natürlich auch auf die veränderungsbereitschaft der
282 Führungskräfte an. Ab einem bestimmten Alter ist es schwer, jemanden der am gleichen

283 Tisch sitzt, mit dem Namen anzusprechen. Ich verstehe auch deren Sichtweise. Wenn
284 ich sechzig Jahre alt wäre und seit dreißig bis vierzig Jahren diese Arbeit mache und
285 plötzlich jemand kommt und sagt, dass ich meine Arbeit ab jetzt anders machen soll,
286 wäre ich auch verwundert. Das zu akzeptieren ist sehr schwer. Aber mit der Zeit wird es
287 hier zu Veränderungen kommen. Insbesondere dann, wenn die Generation Y hier
288 präsenter ist. Denn schon, wenn wir an solchen Projekten teilnehmen, wirkt sich das auf
289 unsere Arbeitskultur aus, wir übernehmen es in unseren normalen Berufsalltag. Wenn
290 ich in zehn Jahren eine Führungskraft wäre und so etwas eingeführt wird, hätte ich
291 keine Schwierigkeiten damit mich anzupassen, denn ich habe ja bereits so gearbeitet.
292 Ich habe das alles gelernt. Das gilt für die zukünftigen Mitarbeiter aber wenn man von
293 heute auf morgen beschließt, dass so gearbeitet wird, würde es hier wahrscheinlich ein
294 Chaos geben (lachen).

295

296 I: Setzen wir genau dort an. Denken Sie, dass Swarm und die agilen Methoden im
297 Unternehmen derzeit Akzeptanz finden? Wie würden Sie die Atmosphäre einschätzen?

298

299 B: Ich merke, dass ich mir große Mühe gebe, um die Leute davon zu überzeugen. Ich
300 denke die Menschen versuchen es positiv zu sehen. Zum Beispiel gab es Veränderungen
301 am Dresscode. Wir haben uns immer formell angezogen, jeder hatte einen Anzug und
302 eine Krawatte an. Jetzt wurden die Krawatten und Hemden abgeschafft, manche
303 kommen in T-Shirts und Jeans. Es ist merkwürdig seine Führungskraft so zu sehen. Wir
304 sind es gewohnt, ihn immer in einem Anzug, einer Stoffhose und einem Hemd zu sehen.
305 Ich finde das gut aber natürlich ist es mit der Kleidung nicht getan. Es muss auch
306 Auswirkungen auf deine Ansichten und Handlungen haben. Ich finde, dass wir bei
307 MBT noch ganz am Anfang sind.

308

309 I: Welche Reaktionen hat man Ihrer Swarm-Gruppe entgegengebracht?

310

311 B: Die Leute waren natürlich verwundert. Bisher wurde so etwas noch nie gemacht, es
312 kam den Leuten komisch vor. Wir dachten uns, dass das etwas Neues ist, etwas das
313 noch nie gemacht wurde und wir sind daran beteiligt. Es gab schon einmal einen Swarm,
314 aber das waren nur Projekte. Es hieß, dass sie an etwas gearbeitet haben und man das
315 jetzt benutzen kann. Sie haben niemanden integriert. Wir haben das auf eine
316 spielerische Art und Weise getan. Dafür haben wir verlangt, dass die Mitarbeiter uns
317 Videos zuschicken und wir wählen das Beste aus und vergeben einen Preis. Die Leute
318 haben mitgemacht. Obwohl sie am Anfang etwas skeptisch und unsicher waren, ist die
319 Beteiligung später angestiegen und wir wurden gefragt, was als Nächstes passiert, was
320 wir danach vorhaben. Solange wir solche Sachen fortführen, wird es den Leuten
321 gefallen, denke ich. Normalerweise sitzen wir zwei Stunden in Konferenzräumen,
322 erhalten Schulungsmails und Papiere zum Unterschreiben. Diesmal war es etwas
323 anderes. Wir haben die Technologie genutzt, den Mitarbeitern Nachrichten auf ihre
324 Handys geschickt. Sie klickten auf die Links und es passierte etwas. Außerdem haben
325 wir ihnen Umfragen geschickt und gefragt, ob sie zufrieden sind oder nicht. Es wurde
326 eine Art Teamarbeit daraus, wir haben gesagt, dass die Gruppen zusammenkommen
327 sollen und Videos drehen. Dann haben wir ein Puzzle in der Mensa aufgebaut, dessen
328 Teile von den Mitarbeitern zusammengesetzt werden sollten, wir hatten eine
329 Fahrzeugausstellung, wir meinten, dass man auf uns zukommen sollte, falls Fragen

330 bestehen. Sehr viele unterschiedliche Sachen wurden gemacht. Dinge, die zuvor nie
331 gemacht wurden und das gefällt den Leuten. Und wenn wir das nächste Mal so etwas
332 machen, werden die Erwartungen noch höher sein, da bin ich mir sicher. Sie haben nun
333 gesehen, dass so etwas möglich ist. Es wurden Videos gedreht, Monitore angebracht,
334 um die Videos zu zeigen und nicht mal ich habe damit gerechnet, dass man so ein hohes
335 Budget dafür benötigt. Wie viel kann ein solches Animationsvideo schon kosten, dachte
336 ich mir. Aber so war es überhaupt nicht, das habe ich gelernt. Für die Betrachter ist das
337 aber ein Zeichen dafür, dass viel Mühe darin steckt, also dass jemand sich angestrengt
338 hat und versucht hat, etwas noch professionelleres auf die Beine zu stellen als sonst.
339

340 I: Bleiben wir doch gleich bei dem Thema. Vorhin sprachen Sie über kulturelle
341 Faktoren, die die Implementierung von Swarm erschweren könnten. Was gibt es Ihrer
342 Meinung nach noch für kulturelle Faktoren, die einen Einfluss darauf haben könnten?
343

344 B: Keine Hierarchie, also die Hierarchie von heute auf morgen aufzulösen, das passt
345 nicht wirklich zur türkischen Kultur finde ich. Die Führungskräfte teilen sich ja in zwei
346 Lager. Die moderneren Führungskräfte und die Dinosaurier, die man unbedingt siezen
347 muss und auf ein formelleres Umfeld achten muss. Es ist schwer, das einfach zu
348 ändern, am Montag zu kommen und jemanden, den man immer mit
349 ‚Herr‘ angesprochen hat, plötzlich beim Namen zu nennen. Das würde demjenigen nicht
350 gefallen. In Deutschland, Europa oder Amerika könnte diese Sache zwar funktionieren
351 aber in der Türkei wird es den Leuten schwerfallen denke ich. Eigentlich haben die
352 Türken gar kein Problem mit einem persönlicheren Umgang, jedoch haben sie in der
353 Arbeitswelt die Vorstellung, dass wir alle ganz formell sein müssen und uns siezen
354 sollten, ansonsten läuft hier nichts. Mich beispielsweise würde es nicht stören, wenn
355 man mich bei meinem Namen nennt oder mich siezt. In bestimmten Situationen können
356 wir das schon machen aber ich sehe das nicht als eine Voraussetzung. Das wichtige ist,
357 dass wir unsere Arbeit machen. Mich kann man auch ‚Schwester‘ nennen, oder ‚-
358 cum‘ [*Türkischer Suffix / Informelle Ansprache*]. Alles was man möchte. Ich denke das
359 hat auch etwas mit dem Alter zu tun und damit, wie lange man hier schon tätig ist.
360

361 I: Was denken Sie über die Kommunikation?
362

363 B: Hm, die Kommunikation. Das hängt davon ab, wie sich eine Person der Sache nähert.
364 Es gab bestimmt auch Leute, die das Ganze als Zeitverschwendung gesehen haben. Wir
365 haben das von niemandem direkt gehört aber es wird ja immer geredet. Man wird
366 bestimmt gesagt haben: ‚Sie haben so und so viel Geld dafür ausgegeben. War es das
367 wirklich Wert‘. Es gab bestimmt auch welche, die das als Schwachsinn ansehen, die
368 sich darüber beklagen, dass man sie auch noch daran arbeiten gelassen hat und
369 gezwungen hat zu kommen. Ich denke aber nicht, dass das persönlich zu nehmen ist.
370

371 I: An dem gleichen Projekt wird auch in Deutschland gearbeitet.
372

373 B: Genau. Als wir angefangen haben daran zu arbeiten, hieß es in Deutschland, dass
374 eine Gruppe gegründet wurde, dessen Mitglieder nur an dem Swarm-Projekt arbeiten.
375 ‚Wow, haben die ein Glück‘, dachten wir dann. Wir machen das zusätzlich zu unserer
376 eigentlichen Arbeit. Und alles hat eine Deadline. Die Präsentationen, die Absprachen

377 mit den Firmen. Im Endeffekt dachte ich mir aber, wenn ich unser Projekt von außen
378 betrachten würde, würde ich mir denken: ‚Gut gemacht‘. Ich hoffe, dass jeder das
379 Gleiche darüber dachte, denn wie gesagt, gab es Leute, die sich fragten was es damit auf
380 sich hatte und andere die meinten, dass es gut geworden sei und es eine tolle Idee war.
381 Vielleicht ist das bei Menschen einfach so. Sie fragen sich oft, ob etwas auch wirklich
382 nötig sei.

383

384 I: Haben Sie viel Kritik erhalten?

385

386 B: Ich denke Kritik gab es vor allem deswegen, weil nicht verstanden wurde, um was es
387 geht. Alles was nicht verstanden wird, wird als unnötig und schwachsinnig bezeichnet.
388 Aber das hat der Mensch so an sich, eine ablehnende Haltung gegenüber Dingen, die
389 man nicht versteht. Das ist normal und deswegen haben einige Mitarbeiter hier das auch
390 getan.

391

392 I: Wir sind am Ende unseres Interviews angekommen, vielen Dank. Gibt es noch etwas,
393 das Sie hinzufügen möchten?

394

395 B: Ich bin auch gespannt und warte auf das, was passieren wird. Überall spricht man
396 über die Digitalisierung und solche Sachen, überall werden Poster aufgehängt. Ich hoffe,
397 dass das nicht nur dabei bleibt, sondern auch Taten folgen. Es soll nicht nur etwas
398 umgesetzt werden, weil Daimler das initiiert hat und es in Deutschland so gemacht wird.
399 Also ich würde wollen, dass es nicht nur gemacht wird, weil vorgeschrieben ist, sondern
400 deshalb, weil die Leute wirklich daran glauben.

401

402 I: Eigentlich habt ihr eine riesige Arbeit geleistet. Beispielsweise euer Animationsfilm.

403

404 B: Wir haben nach diesem Projekt sogar gesagt, dass wir eigentlich bei einer
405 Werbeagentur anfangen sollten (lachen). Denn wir haben ein Szenario geschrieben und
406 es umgesetzt, das hatte nichts mit unserer eigentlichen Arbeit zu tun. Wir überlegten uns,
407 wie wir es am besten machen könnten, natürlich waren wir in dem Sinne nicht ganz frei,
408 es hieß: ‚Machen wir das nicht so, das wird falsch verstanden‘. Bei unserem Projekt
409 ging es darum die Fehler, die während der Produktion gemacht werden, aufzudecken
410 und das muss man auf eine richtige Art und Weise tun. Denn ich kümmere mich auch
411 um die Beschwerden und wenn die Leute mich sehen denken sie sich gleich: ‚Was habe
412 ich falsch gemacht? Hat etwa etwas gefehlt?‘. Deswegen bemerkte ich anfangs die
413 Anspannung in den Gesichtern der Menschen. Wenn sie mich jetzt sehen denken sie:
414 ‚Okey, es ist etwas passiert aber das kriegen wir schon hin‘. Ich finde, wenn man die
415 Dinge auf die richtige Art und Weise kommuniziert, können auch die schlimmsten
416 Sachen wieder gut gemacht und für alles eine Lösung gefunden werden.

417

418 I: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Es war ein tolles Interview.

419

420 B: Ich habe zu danken.

1 **Übersetzung Einzelinterview (B3)**

2 **Dauer: 50:37**

3 **Ort: Hoşdere Mercedes-Benz Turkey**

4
5 I: Arbeiten Sie derzeit an einem agilen Projekt?

6
7 B: Was genau bedeutet agil? Wenn damit so etwas wie das Swarm-Projekt gemeint ist,
8 habe ich daran teilgenommen. Es war bisher auch das einzige Projekt, soweit ich weiß.

9
10 I: Würden Sie noch einmal daran teilnehmen wollen?

11
12 B: Das wäre schön, ja.

13
14 I: Haben Sie bestimmte Methoden für Ihr Vorgehen verwendet?

15
16 B: Was meinen Sie genau mit Methoden?

17
18 I: Zum Beispiel Scrum.

19
20 B: Ich weiß es nicht. Bei der Swarm Schulung kam das vor glaube ich, aber ich erinnere
21 mich nicht sehr gut daran.

22
23 I: Was waren die Gründe für Ihre Teilnahme?

24
25 B: Ich wollte etwas Neues ausprobieren. Man hat gesagt, dass es dazu dienen könnte
26 Hoşdere zu verbessern. Daher habe ich daran teilgenommen. Also, das Projekt an sich
27 hat mein Interesse geweckt, weniger die Methodik.

28
29 I: Wie wurden Sie auf das Projekt aufmerksam?

30
31 B: Vor ungefähr zwei Jahren wurde eine Rundmail verschickt, in der stand, dass so ein
32 Projekt stattfinden wird. Ich hatte aber bereits von meinem Vorgesetzten davon gehört.
33 Ich war sogar die erste, die sich dafür beworben hatte.

34
35 I: Wie würden Sie die Informationsvermittlung einschätzen? Wussten alle über die
36 Arbeit im Swarm Bescheid?

37
38 B: Nein. Wir haben alle an einer Schulung teilgenommen. Aber diejenige, die sich am
39 besten auskannte war Arzu. Sie hatte an dem großen Swarm teilgenommen und war
40 deswegen unser Pace Maker. Wir sind in dem Swarm-Projekt sehr improvisatorisch
41 vorgegangen. Die meisten kannten sich also nicht wirklich aus. Arzu hatte davor an
42 einem ähnlichen Projekt teilgenommen und war die Erfahrenste von uns.

43
44 I: Wie würden Sie den Erfolg des Projektes bewerten?

45
46 B: Ich denke, dass es erfolgreich war, deswegen sitzen wir hier. Es kam ein Ergebnis
47 zustande aber es hätte auch noch erfolgreicher sein können. Ich finde, dass die Gruppe

48 nicht schlecht war, aber alles wurde von Herrn Onur nach oben getragen, es verlief also
49 alles durch ein Sieb. Keines der Projekte wurde genau so realisiert, wie das Team es
50 wollte. Vielleicht waren wir deswegen nicht zu hundert Prozent ein Swarm. Es hat sich
51 eine Hierarchie gebildet. Wir haben zusammen in der Gruppe gearbeitet, Ideen
52 eingereicht aber später konnten wir das nicht so weiterführen. Man hätte sich in der
53 Hinsicht stärker auf das konzentrieren sollen, was das Team wollte und jemand von
54 außen hätte uns behilflich sein können. Das Team war auf sich alleine gestellt. Wir
55 haben an Schulungen teilgenommen und gelernt was ein Swarm ist aber vieles davon ist
56 in der Theorie geblieben. Wenn wir auch während der Praxis Hilfe bekommen hätten,
57 hätten wir als Team viel besser voranschreiten können. Wir hatten diese Schulungen
58 zwar aber wir wussten nicht ob wir richtig vorangehen. Keiner hat uns gesagt, was wir
59 falsch machen und was wir hätten verbessern können.
60

61 I: Wie würden Sie die Kommunikation im Team und die Feedbackkultur einschätzen?
62

63 B: Ich finde, dass wir als das Unternehmen Mercedes nicht sehr offen für Feedback
64 sind. Vielleicht ist es auch nur hier so. Die Menschen geben sich kein Feedback. Ich
65 weiß nicht/ gut es wurden Gruppen gebildet aber bei uns im Team zum Beispiel habe
66 ich etwas gesagt und der Kollege hat etwas ganz anderes gesagt. Wir hatten
67 unterschiedliche Erwartungen, sind verschieden und keiner versucht, den anderen zu
68 verstehen. Okay, du möchtest das zwar aber du musst auch andere berücksichtigen.
69 Unterschiedliche Bedürfnisse wurden nicht akzeptiert. Wären die Teams nach ihren
70 Bedürfnissen gebildet worden, dann hätte es vielleicht besser funktionieren können. Wir
71 sind nicht auf den gleichen Nenner gekommen, die Erwartungen waren immer
72 verschieden.
73

74 I: War die Wahl des Projektes Ihrer Meinung nach richtig?
75

76 B: Man hätte ein Projekt wählen können, das Fachwissen erfordert. Denn bei unserem
77 Swarm wurde keines benötigt. Daher wäre es besser gewesen, wenn das Fachwissen
78 auch eine Rolle gespielt hätte. Für uns hätte es eine technische Fragestellung sein
79 können. Wenn Sie mich fragen was genau, dann fällt mir im Moment kein Projekt ein
80 aber es wäre besser gewesen, wenn es ein technischeres Thema gewesen wäre und man
81 seine seine Kenntnisse im Ingenieurbereich einbringen könnte. Auf diese Weise hätte
82 man sich auch im Unternehmen mehr dafür interessiert. Man hätte sagen können, dass
83 an einem bestimmten Problem gearbeitet wurde und damit folgende Verbesserungen im
84 Unternehmen bewirkt werden konnten. Es wäre etwas Handfestes entstanden. Unser
85 Thema war die Mitarbeiterzufriedenheit und das haben wir anhand von Fragebögen
86 erfasst. Aber wie realitätsnah ist ein Fragebogen denn schon?
87

88 I: Ist dieser Ihrer Meinung nach nicht realitätsgetreu?
89

90 B: Ich denke, dass die neue Generation keine Angst davor hat den Fragebogen ehrlich
91 auszufüllen. Die Generation heute denkt sich: ‚Jeder soll meine Meinung kennen‘. Egal
92 ob anonym oder mit dem eigenen Namen, das spielt keine Rolle. Aber einige Leute
93 wollen nichts Negatives schreiben und denken sich: ‚Sie sagen zwar, dass es anonym ist
94 aber vielleicht wird es zurückverfolgt‘. Daher gibt es höchstwahrscheinlich einen Teil,

95 der sich zurückhält. Ich gebe beispielsweise alles genau so an, wie ich es denke und
96 bisher gab es keine Probleme deswegen. Aber wie gesagt, die Angst hält jeden zurück.
97

98 I: Ist das Ihrer Meinung nach nur bei MBT so?
99

100 B: Ich denke es ist mit großen Unternehmen immer dasselbe. Es gibt Leute, die ihre
101 Macht falsch nutzen. Wenn jemand in einer Machtposition ist, dann wird das für den
102 eigenen Nutzen verwendet und die Dinge dementsprechend gelenkt. Menschen sind
103 eben nicht objektiv und wenn sie etwas von dir mitbekommen, können sie die Sachen so
104 lenken wie sie es möchten. Es ist egal wie gut du deine Arbeit machst, es verliert an
105 Bedeutung. Die Person kann- egal, ob das was ich gesagt und getan habe richtig ist-
106 sagen, dass sie das nicht möchte. Daher bin ich der Meinung, dass man das hier im
107 Unternehmen und auch draußen vorfindet.
108

109 I: Denken Sie, dass die Kultur dabei eine Rolle spielt?
110

111 B: Ja, denn wir sind es gewohnt eine hierarchische Ordnung zu haben. Wir können ohne
112 sie nicht mehr leben. Irgendjemand stellt sich dir immer in den Weg, ob du es willst
113 oder nicht. In unserer Gruppe war das zum Beispiel Herr Onur. Schlussendlich hat er
114 seine eigenen Wünsche an die obere Ebene geleitet.
115

116 I: Wurde in Ihrem Team jemand benötigt, der die Gruppe leitet?
117

118 B: Also, vielleicht hätten wir jemanden gebraucht, der sich auskennt und uns sagen
119 kann, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Also jemand, der uns in dieser Hinsicht leitet.
120 Ich denke es wäre gut gewesen zu wissen, ob wir unsere Arbeit richtig machen. Dass
121 jemand, der älter ist als wir zu uns kommt und sagt, wie wir etwas tun sollen war aber
122 nicht nötig.
123

124 I: Spielt es für Sie eine Rolle, wenn es sich dabei nicht um eine externe Person handelt,
125 sondern intern jemand dafür ausgewählt wird? Sprich, wäre es ein Problem, wenn Ihnen
126 die Person bekannt wäre, die die Kritik äußert?
127

128 B: Nein das wäre kein Problem, dass es ein Freund oder ein Kollege ist. Man macht
129 Fehler und darauf wird man hingewiesen. Ich denke dafür muss man offen sein.
130

131 I: Also stellt Feedback kein Problem dar?
132

133 B: Ich denke nicht. Meiner Meinung nach wäre das auch für keinen anderen in unserem
134 Team ein Problem gewesen. Das hängt natürlich auch davon ab, wie das Feedback
135 formuliert wird. Anstatt beispielsweise zu sagen ‚du machst das falsch, mach das so und
136 so‘ sollte es heißen: ‚Also ich finde, wenn du das so machen würdest, wäre es sogar
137 noch besser‘. Man sollte keine Anweisungen geben, sondern Alternativen vorschlagen
138 (...) das finde ich besser. (.) Zumindest würde das vom Gegenüber eher akzeptiert
139 werden.
140

141 I: Wie könnte man die Swarm Thematik bei MBT Ihrer Meinung nach weiter
142 verbreiten?

143

144 B: Man könnte kleinere Projekte verteilen. Projektteams oder Gruppen könnten gebildet
145 werden. Hierbei muss man nicht zwischen ‚white collars‘ und ‚blue-collars‘
146 unterscheiden. Weil auch unter den ‚blue-collars‘ Personen sein können, die innovative
147 und interessante Ideen haben. Die kommende Generation ist jung, es gibt kaum mehr
148 ältere Teams. Sie können auch sehr interessante Ideen haben. In der heutigen Zeit
149 besitzt jeder ein Smartphone und einen Computer. Die Kinder recherchieren und wissen
150 immer mehr. Sogar mehr als wir finde ich. Sie kennen sich mit dem Thema Industrie
151 4.0 besser aus. Sie haben ein großes Interesse daran und für Interessierte haben nun
152 einen besseren Zugang zu Informationen. Wenn man einen ‚blue-collar‘ fragen würde
153 was ein Swarm sei, würde er dich nur anschauen und ‚was ist das?‘ sagen. Vielleicht
154 hätte man sich verständlicher ausdrücken und es besser erklären müssen.

155

156 I: Wie hätte das zum Beispiel aussehen können?

157

158 B: Zunächst einmal muss man auch auf das kulturelle Niveau der Person achten, mit der
159 man zusammenarbeitet. Wenn man anfängt zu erzählen wie innovativ und aktuell
160 Swarm ist würde dich der Mann anschauen und dich fragen was du da erzählst. Man
161 sollte es ihm Stück für Stück erklären, verständlicher und vereinfachter. Sagen, dass
162 Experten aus unterschiedlichen Bereichen zusammenkommen, um lösungsorientiert an
163 einem bestimmten Thema zu arbeiten. Anhand von Beispielen sollte verdeutlicht
164 werden, wer welche Aufgaben übernimmt, damit das ganze besser verstanden wird.
165 Nicht indem man sich in Konferenzräumen trifft, sondern anhand von Beispielen sollte
166 man es erklären und sie so miteinbeziehen. Sie haben unter sich ein sehr gutes
167 Informationsnetzwerk, wenn einer etwas Neues ausprobiert, dann verbreitet sich das
168 unter ihnen extrem schnell. Stellen Sie sich vor Sie geben einem blue-collar die
169 Möglichkeit in einem Team mitzuarbeiten, in dem auch Führungskräfte vertreten sind.
170 Er würde nach unten gehen und voller Stolz berichten, was sie alles gemacht und getan
171 hätten und in was für einem Team sie gearbeitet hätten. Das wird sich dann schnell
172 verbreiten. Solche Netzwerke könnten auch genutzt werden.

173

174 I: Wie würden Sie das Verständnis von Swarm im Unternehmen einschätzen?

175

176 B: Eigentlich stellt das Wort Swarm an sich bereits ein Hindernis dar. Wie gesagt, man
177 muss auch die kulturellen Faktoren vor Augen halten. Der Mann kann kein Englisch
178 und du sprichst von einem ‚Swarm‘. Es wird nicht einmal so gelesen wie es geschrieben
179 wird. Er wird es als S-U-A-R-M schreiben (lachen). Wir würden wahrscheinlich noch
180 ein W oder so benutzen. Man kann in dem Fall auch nicht von einem Schwarmeffekt
181 sprechen, man muss es ihm auf eine verständlichere Art und Weise erklären.

182

183 I: Besteht dieses Problem nur bei den ‚blue-collars‘?

184

185 B: Also klar, wenn jemand vor zwei Jahren von einem Swarm gesprochen hätte, dann
186 hätte ich ihn auch angeguckt und gesagt: ‚Was ist das? Habe ich noch nie gehört‘. Das

187 gibt es also auch bei uns aber wir können eher recherchieren und es lernen. Wir können
188 unser Umfeld fragen. Aber sein Interesse weckt das nicht.
189
190 I: Würden Sie sagen, dass Sie die Swarm Methodik hier unverändert übernommen
191 haben oder Veränderungen vorgenommen wurden?
192
193 B: Meiner Meinung nach haben wir selber unser Vorgehen bestimmt. Der Name war
194 zwar Swarm aber wenn es nach mir geht sind wir nicht so vorgegangen, wie es uns in
195 der Schulung beigebracht wurde. Ob wir es so umgesetzt haben, wie Daimler es
196 möchte, da bin ich mir nicht sicher.
197
198 I: Worauf haben Sie geachtet?
199
200 B: Bei uns war die Meinung von jedem wichtig. Es gab keine Anweisungen wie ‚macht
201 das‘. Natürlich hat Herr Onur geäußert, dass es gut wäre, wenn wir manche Dinge auf
202 eine bestimmte Weise machen.
203
204 I: Wie seid ihr vorangegangen, wenn unterschiedliche Meinungen bestanden?
205
206 B: Wir haben alle Ideen an die Wand geschrieben und abgestimmt nach dem Motto ‚das
207 ist okay und das nicht‘. Dann wurden manche von ihnen aussortiert. Das wurde auch
208 von allen akzeptiert.
209
210 I: Also waren alle zufrieden?
211
212 B: Ich denke es gab auch Leute, die nicht zufrieden waren und die sind dann
213 ausgestiegen. Wahrscheinlich haben sie es versucht, gesehen, dass ihre Wünsche nicht
214 beachtet werden und sind dann gegangen.
215
216 I: Wie würden Sie die Arbeit des Teams bewerten?
217
218 B: Experten gab es bei uns nicht, jeder hat seine Idee geäußert und verteidigt. Bei den
219 Rollen weiß ich nicht ob sie richtig umgesetzt wurden. Ich finde, man hätte dem
220 Faciliator mehr Mitspracherecht einräumen können. Vielleicht hätte er uns dann die
221 Richtung vorgeben können aber die Kollegen, die die anderen Rollen übernommen
222 haben, waren dafür nicht besonders offen. Wir hatten keinen Scrum Master. Arzu
223 kannte sich am besten aus aber man hat es nicht zugelassen, dass sie uns leitet. So habe
224 ich es zumindest empfunden. Feedback gab es bei uns eigentlich nicht.
225
226 I: Wieso nicht?
227
228 Ich weiß nicht warum wir es nicht umgesetzt haben. Vielleicht lag es daran, dass wir
229 große Angst davor hatten einander zu verletzen Keiner sollte sich schlecht fühlen,
230 deswegen hat niemand irgendetwas gesagt. Die Offenheit hat gefehlt. Ich war zumindest
231 offen und habe meine Meinung bis zum Schluss verteidigt.
232

233 I: Wir haben bemerkt, dass das Swarm-Projekt von den Mitgliedern fast schon
234 beworben wird. Wieso denken Sie wird das gemacht?
235

236 B: Um zu sagen ‚WIR haben das gemacht, wir haben das gut und toll gemacht. Schaut,
237 das ist nur durch uns entstanden‘. Ich finde das gar nicht mal so schlecht. Vielleicht
238 liegt es auch daran, dass es das erste Projekt war. Man will zeigen, was man geschafft
239 hat.
240

241 I: Was denken Sie über die Umsetzung der End-to-End-Responsibility und über
242 Empowerment?
243

244 B: Eine End- to-End-Responsibility gab es bei uns nicht, denn ab einem gewissen
245 Punkt, haben wir alles abgegeben. Die Endversion des Projektdesigns hat uns
246 beispielsweise nie erreicht. Ab einem gewissen Punkt haben sich nur noch sie sich
247 getroffen. Wir wollten eigentlich noch mehr machen aber irgendwann haben nur noch
248 sie entschieden, so schien es. Es sah also so aus als hätte es nur eine Person etwas
249 gemacht. Und das war nicht in Ordnung.
250

251 I: Würden Sie noch einmal an einem Swarm teilnehmen wollen?
252

253 B: Ja, das würde ich. Es ist etwas Anderes. Anders als unsere tagtägliche Arbeit. Wir
254 beschäftigen uns jeden Tag mit Bussen, es war eine Abwechslung. Mit gefällt es neue
255 Dinge zu tun.
256

257 I: Wie Sie wissen, handelt es sich bei Methoden wie Scrum um amerikanische
258 Methoden, die von Deutschland aus an die Türkei und weitere Länder transferiert
259 wurden. Denken Sie, dass das ein Problem darstellt? Sollten die Methoden Ihrer
260 Meinung nach angepasst werden oder können sie unverändert übernommen werden?
261

262 B: Ich finde man muss sich nach den Menschen der jeweiligen Kultur richten und sich
263 dann entscheiden. ‚Okay, wir haben da so ein Konzept entwickelt, setzt das in der
264 Türkei um, aber setzt es so um, dass es zu euch passt‘, hätten sie sagen müssen. Wir
265 sprechen zum Beispiel über Empowerment (.) aber werden die Manager hier das
266 überhaupt zulassen? Entspricht das der Denkweise der Manager hier vor Ort? Vielleicht
267 hätte man die Kultur etwas flexibler formulieren müssen oder es hätten entsprechende
268 Anpassungen vorgenommen werden sollen. Der Fehler bei MBT war, – über Daimler
269 weiß ich nicht Bescheid – dass die Informationen bezüglich des Kulturwandels zuerst
270 die Managementebene erreicht haben und dort sind sie dann auch geblieben. Zum
271 Beispiel hat keiner auch nur irgendwie daran gedacht, uns Mitarbeiter
272 zusammenzurufen und uns darüber zu informieren. Sie haben als Erste an den
273 Workshops teilgenommen. Ich finde das unsinnig. Die E3’er sind sechzig Jahre alt. Die
274 E4’er fünfzig Jahre und diesen Kulturwandel initiiert du für den unteren Bereich der
275 Zwanzigjährigen zu erreichen. Er bekommt von der ganzen Sache nichts mit. Aber
276 gerade er könnte dir von sehr großem Nutzen sein. Sie hätten meiner Meinung nach
277 zuerst uns informieren müssen. Wir hätten die Aspekte, die wir ändern könnten
278 vielleicht bereits geändert. Sowas ist eigentlich nötig. Die Vorgesetzten hätten danach
279 miteinbezogen werden können. Die Idee, dass die Führungskräfte unsere Bedürfnisse

280 vertreten, ist unsinnig finde ich. Meine Erwartungen unterscheiden sich von ihren, weil
281 die Zeiten sich ändern. Die zukünftige Generation würde so eine Hierarchie sowieso
282 nicht akzeptieren, denke ich. Das sind Personen, die sich nicht mehr unter Druck setzen
283 lassen und eher darauf bedacht sind ihre eigenen Wünsche zu verwirklichen. Wir setzen
284 hingegen einfach um, was von uns verlangt wird und dann ist es in Ordnung.

285

286 I: Würden Sie sagen, dass Kulturunterschiede bestehen?

287

288 B: Kulturunterschiede gibt es mit Sicherheit aber selbst, wenn sie vorhätten hier alles
289 unverändert zu implementieren, würde das nicht funktionieren. Die Menschen hier sind
290 anders als die dort. In Deutschland kannst du mit deinem Vorgesetzten zum Mittagessen
291 gehen. Hier müssen wir, um mit unserem Vorgesetzten Essen gehen zu können, eine
292 Veranstaltung organisieren, denn es ist etwas Außergewöhnliches. Dort kann man sich
293 mit den Vornamen ansprechen, hier sind Chefs, die nur zwei Jahre älter sind und zu
294 denen ich „Herr“ sagen muss. Wenn ich das nicht tue, dann ist das eine
295 Respektlosigkeit. In Deutschland hängt man sich nicht zu sehr an der Etikette auf.
296 Unsere Manager dagegen schon.

297

298 I: Vielen Dank für das Interview.

ANHANG H: LEBENS LAUF

Persönliche Daten

Name Derya Taşkın
Adresse Ebertplatz 4
78467 Konstanz
E-Mail Taskinderya@web.de
Geburtsdatum / -ort 30.06.1990 / Konstanz

Ausbildung

seit 09/2016 **Türkisch-Deutsche Universität, Istanbul, Türkei /
Universität Passau, Deutschland**
Interkulturelles Management [M.A]

09/2013 – 03/2014 **Università Roma Tre, Rom, Italien**
Auslandssemester

04/2012 – 04/2016 **Universität Augsburg, Deutschland**
Angewandte Interkulturelle Sprachwissenschaft [B.A.]

Berufspraxis und Praktika

09/2013 – 01/2018 **Hostess und Übersetzerin, Deutschland**
Selbstständig

06/2017 – 07/2017 **Mercedes-Benz Türk A.Ş., Istanbul, Türkei**
Forschungsprojekt „Schwarmorganisation“

Istanbul, 20.07.2019

ANHANG I: EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Istanbul, 20.07.2019



Derya Taşkın