

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

INTERKULTURELLER TRANSFER VON
ORGANISATIONSPRAKTIKEN
MIT FOKUS AUF „NEW WORK“:
EINE QUALITATIVE FALLSTUDIE BEI EINEM
MULTINATIONALEN TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN IM
TÜRKISCH-DEUTSCHEN KONTEXT

MASTERARBEIT

Kübra Nur UZUN

BETREUER
Prof. Dr. Christoph BARMAYER

BERLIN, Juli 2024

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

INTERKULTURELLER TRANSFER VON
ORGANISATIONSPRAKTIKEN
MIT FOKUS AUF „NEW WORK“:
EINE QUALITATIVE FALLSTUDIE BEI EINEM
MULTINATIONALEN TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN IM
TÜRKISCH-DEUTSCHEN KONTEXT

MASTERARBEIT

Kübra Nur UZUN
(218112006)

BETREUER
Prof. Dr. Christoph BARMAYER

BERLIN, Juli 2024

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT

INTERKULTURELLER TRANSFER VON
ORGANISATIONSPRAKTIKEN
MIT FOKUS AUF „NEW WORK“:
EINE QUALITATIVE FALLSTUDIE BEI EINEM
MULTINATIONALEN TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN IM
TÜRKISCH-DEUTSCHEN KONTEXT

MASTERARBEIT

Kübra Nur UZUN
(218112006)

Abgabedatum: 31.07.2024
Datum der Verteidigung: 17.09.2024
Betreuer: Prof. Dr. Christoph BARMEYER
Kommissionsmitglieder:

BERLIN, Juli 2024

ZUSAMMENFASSUNG

Multinationale Unternehmen transferieren ihre Praktiken zu ihren Tochtergesellschaften in anderen Ländern. Dabei stellt sich die Frage, was für eine Strategie sie verfolgen möchten und können. Dazu zählen beispielsweise eine Standardisierung der Praktiken oder auch eine Anpassung an die lokale Kultur und Bedürfnisse. Der interkulturelle Transfer wurde bereits umfassend erforscht, jedoch meist auf Grundlage von Schubladen-Denken anhand von Nationalkulturen sowie mit einem Fokus auf Herausforderungen. Ein konstruktiver, interkultureller Forschungsansatz ermöglicht es daher, „*best practices*“ zu entdecken und daraus wertvolle Implikationen für die Forschung und Praxis abzuleiten.

Das Ziel in der vorliegenden Arbeit ist es, herauszufinden, welche Faktoren zu einem erfolgreichen interkulturellen Transferprozess beitragen. Dabei wird der Fokus innerhalb eines umfassend erforschten Gebiets auf eine in diesem Rahmen noch nicht behandelte Perspektive der „*New Work*“ gelegt.

Zu diesem Zweck wurde eine qualitative Fallstudie durchgeführt. Als Untersuchungsobjekt wurde ein weltweit mit seinen Innovationen sowie Unternehmenskultur bekanntes, multinationales Technologieunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland ausgewählt. Es wurden Experteninterviews mit einem diversen Sampling, hauptsächlich mit Personalfunktion aus dem türkischen Tochterunternehmen und deutschen Unternehmen, aber auch mit anderen Funktionen und Standorten durchgeführt.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass visionäre Führungskräfte und das Personalmanagement, sowie die Auswahl von Mitarbeitern, die zur Kultur passen, eine weltweit gemeinsame Lernkultur, Weiterentwicklung von Mitarbeitern, transparente Dialoge in globalen Unternehmensnetzwerken, Offenheit für „*best practices*“ und „*travel of ideas*“ sowie eine Balance zwischen Lokalisierung und Standardisierung die Faktoren sind, die zu einem erfolgreichen interkulturellen Transfer von New Work beitragen.

Schlüsselwörter: Interkultureller Transfer, MNUs, Organisationspraktiken, „*New Work*“, türkisch-deutscher Kontext, „*best practices*“

ABSTRACT

Multinational companies transfer their practices to their subsidiaries in other countries. This raises the question of what kind of strategy they want to pursue and are able to implement. This includes, for example, standardizing practices or adapting them to the local culture and needs. Intercultural transfer has already been extensively researched, but mostly on the basis of pigeonhole thinking based on national cultures and with a focus on challenges. A constructive, intercultural research approach therefore makes it possible to discover best practices and derive valuable implications for research and practice.

The aim of this thesis is to find out which factors contribute to a successful intercultural transfer process. In doing so, the focus is placed on a perspective of „New Work“ within a comprehensively researched area that has not yet been dealt with in this context.

To this end, a qualitative case study was conducted. A multinational technology company headquartered in Germany and known worldwide for its innovations and corporate culture was selected as the object of investigation. Expert interviews were conducted with a diverse sampling, mainly with a human resources function from the Turkish subsidiary and German companies, but also with other functions and locations.

The results of the study showed that visionary leaders and human resource management, as well as the selection of employees who fit the culture, a globally shared learning culture, employee development, transparent dialogues in global corporate networks, openness to best practices and travel of ideas, and a balance between localization and globalization are the success factors that contribute to a successful intercultural transfer of „New Work“.

Keywords: intercultural transfer, MNEs, organizational practices, New Work, Turkish-German context, “best practices”

ÖZET

Çok uluslu şirketler uygulamalarını diğer ülkelerdeki bağlı şirketlerine aktarmaktadır. Bu da bu şirketlerin ne tür bir strateji izlemek istedikleri ve izleyebilecekleri sorusunu gündeme getirmektedir. Örneğin, uygulamaların standartlaştırılması veya yerel kültüre ve ihtiyaçlara uyarlanması gibi. Kültürlerarası transfer konusu halihazırda kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır, ancak bu çalışmalar çoğunlukla ulusal kültürlerle ve sorunlara odaklanan kısıtlı bir zemine dayanmaktadır. Bu nedenle yapıcı, kültürlerarası bir araştırma yaklaşımı, en iyi uygulamaların keşfedilmesini, araştırma ve uygulama için önemli çıkarımlar elde edilmesini mümkün kılmaktadır.

Bu tezin amacı, başarılı bir kültürlerarası transfer sürecine hangi faktörlerin katkıda bulunduğunu ortaya koymaktır. Bunu yaparken, bu bağlamda henüz ele alınmamış bir araştırma alanına, „New Work“, perspektifine odaklanılmaktadır.

Bu amaçla, nitel bir vaka çalışması yürütülmüştür. Merkezi Almanya'da bulunan ve dünya çapında inovasyonları ve kurumsal kültürüyle tanınan çok uluslu bir teknoloji şirketi araştırma nesnesi olarak seçilmiştir. Ağırlıklı olarak Türkiye'deki bağlı şirket ve Almanya'daki şirketlerdeki insan kaynakları departmanından olmak üzere, farklı pozisyon ve lokasyonlardan uzmanlarla röportajlar yapılmıştır.

Çalışmanın sonuçları, „New Work“ün başarılı bir şekilde kültürlerarası transferine katkıda bulunan başarı faktörlerin; vizyoner liderler ve insan kaynakları yönetimi, kültüre uyum sağlayabilecek çalışanların işe alınması, dünya çapında paylaşılan bir öğrenme kültürü, çalışanların gelişimi, şirketin global ağları içerisinde kurulan şeffaf diyaloglar, en iyi uygulamalara ve fikirlerin aktarımına açıklık ve yerelleştirme ile standartlaştırma arasındaki denge olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: kültürlerarası transfer, çok uluslu şirketler, örgütsel uygulamalar, New Work, Türk-Alman bağlamı, „best practices“

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG.....	6
2. THEORETISCHER RAHMEN.....	9
2.1. Interkultureller Transfer von Organisationspraktiken.....	9
2.1.1 Erfolgsfaktoren beim Transfer anhand Kostova	10
2.1.2 Erfolgsfaktoren beim Transfer anhand Björkman und Lervik.....	14
2.2. Rekontextualisierung und Rezeption	19
2.3 „Reverse transfer and travelling ideas“	24
2.4 Interkulturelle Organisationsentwicklung.....	25
2.5. Weitere relevante Konzepte zum interkulturellen Transfer	26
2.5.1. Nicht nur Nationalkultur.....	26
2.5.2. No more Worst Cases, but more Best Practices: Konstruktive Interkulturelle Forschung...	27
2.5.3. Einzelpersonen: Boundary-Spanners und Change-Agents	27
2.6 Was ist New Work überhaupt?.....	29
2.6.1 New Work Charta.....	30
2.6.2 New-Work-Barometer und Empowerment	31
3. METHODIK	34
3.1 „Old but New“	34
3.2 Qualitative Einzelfallstudie	34
3.3 Triangulation	35
3.4 Untersuchungsobjekt und Sampling.....	35
3.5 Datenerhebung.....	37
3.6 Datenauswertung	40
3.7. Kodierleitfaden	40
4. ERGEBNISSE.....	44
4.1 Beschreibung des Transferprozesses.....	44
4.2 Standardisierung vs. Lokalisierung: Oder Glokalisierung?.....	45
4.3 New Work (in Bezug auf Rekontextualisierung).....	48
4.4 Erfolgsfaktoren beim interkulturellen Transfer (deduktiv).....	55
4.5 Erfolgsrezept von Unternehmen X: Induktive Ergebnisse.....	62
4.6 Konzeptionelle Rahmenbedingungen.....	68
5. DISKUSSION.....	71
6. FAZIT.....	74
7. LITERATURVERZEICHNIS.....	77
8. ANHÄNGE.....	81

1. EINLEITUNG

„Ein unerforschter Aspekt innerhalb eines gut erforschten Themengebiets: Interkultureller Transfer von Organisationspraktiken, jedoch mit Fokus auf New-Work-Praktiken.“

Mit den Transferprozessen und Interaktionen zwischen Kulturen hat die Autorin sich während ihres Bachelor-Studiums auf sprachlicher Ebene beschäftigt, nämlich mit der Translation. Dieses Interesse besteht weiterhin, jedoch auf der Ebene von Organisations- Kulturen und Praktiken im deutsch-türkischen Kontext.

Wie bereits erwähnt, besteht im Bereich internationaler Transferprozesse bereits eine grundlegende Forschung. Die Herausforderung in diesem Zusammenhang besteht darin, ein Gleichgewicht zu finden zwischen der strikten Anwendung der in der Muttergesellschaft entwickelten Regeln auf das neue Umfeld, ohne sie zu verinnerlichen, und der bedingungslosen Anpassung an die Regeln des lokalen Umfelds, wobei die ursprünglichen Stärken vergessen werden (Brannen, 2004).

Dabei fokussierte sich die Forschung hauptsächlich auf die „worst cases“ und die Probleme, die beim grenzüberschreitenden Transfer bei multinationalen Unternehmen vorkommen können. Jedoch ermöglicht ein konstruktiver interkultureller Forschungsansatz es, von Erfolgsgeschichten zu erfahren und Synergien zu entdecken (Barmeyer 2018). Das Ziel dieser Forschung ist aus diesem Grund gute Praktiken herauszufinden.

Darüber hinaus wurden meist ähnliche Management- oder Personal-Praktiken analysiert. Um in einem gut geforschten Gebiet neue Einblicke zu erhalten, eignet sich das Trend-Thema „New Work“. Aktuell wird über New Work, entwickelt von Bergmann (vgl. 2018), viel geschrieben. Diese Praktiken sind ebenfalls bei multinationalen Unternehmen an unterschiedlichen Standorten implementiert.

In diesem Kontext leitet sich die Forschungsfrage ab:

„Was ist das ‚Erfolgsrezept‘ eines weltweit erfolgreichen multinationalen Technologieunternehmens beim interkulturellen Transfer von New Work Praktiken?“

Dabei werden weitere relevante Unterfragen gestellt, um den Kontext von interkulturellem Transfer besser verstehen zu können:

- Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?
- Wie werden die Praktiken „verinnerlicht“ bzw. „internalisiert“ oder sogar „integriert“?
- Welche Personen sind daran beteiligt?
- Wie ist die globale Strategie?
- Wie beeinflussen die Mikro-, Meso- und Makro-Ebenen diesen Prozess?

Kostova beschreibt die komplexe Struktur dieses Forschungsgebiets sowie die Notwendigkeit, einen Forschungsansatz auf mehreren Ebenen; *„a multilevel approach such as this is appropriate, if not necessary, for studying such complex organizational phenomena as the cross-national transfer of practices“* (Kostova, 1999. S. 309). Zu diesem Zweck werden nicht nur Nationalkulturen berücksichtigt und der „multiple Kulturen“-Ansatz von Sackmann und Phillips (2004) in die Arbeit integriert. Aus diesem Grund heißt die Arbeit „interkultureller“ Transfer.

Um diese Komplexität zu erfassen sowie ein Phänomen in seinem Kontext analysieren zu können (vgl. Yin 2018) wird eine qualitative Einzelfallstudie durchgeführt und nach Mayring (2016) qualitativ ausgewertet. Dafür wurde ein multinationales erfolgreiches Unternehmen als Untersuchungsobjekt ausgesucht, das mit seinen Innovationen sowie für seine Unternehmenskultur bekannt ist. Die Experteninterviews mit Gruppendiskussion wurden mit der Auswertung von Dokumenten kombiniert. Das Sampling besteht aus Mitarbeitern sowie Leitern aus der Personalabteilung eines türkischen Tochterunternehmens und von deutschen Standorten, einem Mitarbeiter mit Strategie-Funktion aus dem türkischen Tochterunternehmen sowie einem Personalmitarbeiter mit langjähriger vorheriger Erfahrung in der Türkei und aktueller Tätigkeit bei einer niederländischen Niederlassung und zuletzt einem Global New-Work-Expert aus dem Mutterunternehmen.

Es ist an dieser Stelle wichtig zu erwähnen, dass das Unternehmen anonymisiert untersucht wird und aus diesem Grund in der vorliegenden Arbeit als „das Unternehmen“ oder „Unternehmen X“ genannt wird.

Die Arbeit legt zunächst die theoretischen Grundlagen dar bei denen zwei Theorien zu den Erfolgsfaktoren kombiniert und als Basis der Arbeit verwendet werden. Darüber hinaus werden weitere relevante theoretische Konzepte vorgestellt. Im methodischen Teil wird die Herangehensweise dieser Fallstudie detailliert vorgestellt, gefolgt von einem Abschnitt zur Ergebnisdarstellung. Im Diskussionsteil werden die Ergebnisse anhand der Forschungsfragen analysiert und das Fazit schließt die Arbeit ab.



2. THEORETISCHER RAHMEN

2.1. Interkultureller Transfer von Organisationspraktiken

Der grenzüberschreitende Transfer von Organisationspraktiken ist ein bereits umfassend erforschtes Gebiet. Im Bereich des interkulturellen Managements werden die Transferprozesse zwischen verschiedenen Standorten multinationaler Unternehmen seit über dreißig Jahren intensiv untersucht (vgl. Fortwengel et al. 2023). Diese Transferprozesse wurden aus zahlreichen Perspektiven analysiert. Verschiedene Autoren haben zudem unterschiedliche Begriffe verwendet, um den Transfer zu beschreiben, etwa „Translation“ (vgl. Ghoshal & Barlett 1988) und „Diffusion“ (vgl. Czarniawska & Sevón 1996).

An dieser Stelle sollen die Organisationspraktiken für die vorliegende Arbeit definiert werden. Diese Arbeit orientiert dabei sich an der möglicherweise meistzitierten Definition von (strategischen) Organisationspraktiken nach Kostova (1999, 309–310):

„[...] 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 the 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.”

Das bedeutet, dass die Organisationspraktiken in der Unternehmenskultur eingebettet sind. Diese Praktiken unterscheiden letztendlich ein Unternehmen von anderen. Sie sind folglich ein Teil der Unternehmensidentität und können ebenfalls eine symbolische Bedeutung für Mitarbeiter haben (vgl. Kostova 1999, 310). Von höchster Bedeutung bezüglich eines kompetitiven Vorteils am Markt ist, dass das Unternehmen durch diese besondere „*infused with value*“-Identität innovativer wird (vgl. Selznick, 1957). Darüber hinaus sind diese Praktiken komplexer, breiter gefächert und menschenbezogener als die sogenannten Hard Practices, die rein technologie- und produktbasiert sind: Die „strategischen Organisationspraktiken“ basieren auf „Bedeutung“, „Werte[n]“ und „Wissen“ (vgl. Kostova 1999, 310–311; vgl. Kedia & Bhagat 1988).

Obwohl die Forscher sich auf unterschiedliche Praktiken fokussierten, z. B. Personalpraktiken oder Qualitätsmanagement-Praktiken, war meistens diese Definition der Ausgangspunkt für das Verständnis von Praktiken. In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf New-Work-Praktiken, die bisher noch nicht erforscht wurden. Da die Konzepte von New Work zumeist von der Personalabteilung entwickelt und HR-Mitarbeitern vorgestellt werden, ist auch die

Literatur zum Transfer von HR-Praktiken relevant, beispielsweise die Studie von Gertsen und Zølner (2012). Die Autoren haben sich mit Unternehmenswerten und Managementpraktiken auseinandergesetzt, wobei sie sich auf Work-Life-Balance und Empowerment-Konzepte fokussierten. Diese Praktiken bezüglich Work-Life-Balance und Empowerment sind für das Konzept von New Work und damit für die vorliegende Arbeit relevant. Auf das Konzept von New Work wird im nächsten Kapitel, im theoretischen Rahmen, behandelt.

2.1.1 Erfolgsfaktoren beim Transfer anhand Kostova

In ihrem Mehrebenen-Modell erläutert Kostova (1999) Faktoren, die zum Erfolg des Transfers beitragen. Sie verfolgt einen interdisziplinären und kontextuellen Ansatz und kombiniert dabei die Theorien des Organisationsverhaltens sowie institutionelle Perspektiven der Organisationsforschung. Ihre Berücksichtigung von Unteraspekten wie organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit und psychologischer Ownership bildet eine geeignete Basis für den New-Work-Fokus und fungiert somit als Grundlage für die vorliegende Arbeit. Das Land, die Organisation und die betreffende Personen haben Einfluss auf den Transfererfolg und sind somit Ausdruck der sozialen, organisatorischen und relationalen Einbettung. Dabei sind das Konzept sowie kognitive und psychologische Aspekte bedeutsam. Ein erfolgreicher Transfer umfasst ebenfalls den Transfer von Bedeutung, Werten und Wissen sowie deren Verinnerlichung seitens der Mitarbeiter, mithin nicht nur die Übertragung von Regeln (vgl. Kostova 1999). Damit versteht Kostova unter einem erfolgreichen Transfer die sogenannte Institutionalisierung von Praktiken am Zielstandort:

“Institutionalization is the process by which a practice achieves a taken-for-granted status at the recipient unit—a status of ‘this is how we do things here.’ In addition, institutionalization is also a process by which the practice may achieve symbolic meaning for the employees at the recipient unit.”
(Kostova 1999, 311)

Diese Selbstverständlichkeit und die symbolische Bedeutung am Empfängerstandort, nämlich **Institutionalisierung**, kann auf den Ebenen von **Implementierung** und **Internalisierung** stattfinden (vgl. Kostova 1999). Für eine Implementierung reicht es aus, die formalen Regelungen zu implementieren, jedoch ist der Internalisierungsprozess ein nächster Schritt. Er ist komplexer und erfordert, dass die Mitarbeiter den Wert der Praktiken erkennen (vgl. Kostova

1999). Die Internalisierung ist relevant für die symbolischen Bedeutungen der jeweiligen Praktiken; der Begriff „*infused with value*“ von Selznick (1957) wird hierbei wieder relevant (vgl. Kostova 1999, 311). Die Praktik wird von Mitarbeitern angenommen und begrüßt, wenn eine solche Sinnerkennung sowie die Integration von Praktiken in die Organisationsidentität stattfinden (vgl. Kostova 1999, 311). Der Erfolg des Transfers wird darüber hinaus mit Commitment, Zufriedenheit mit der jeweiligen Praktik sowie dem Aufbau eines Ownership-Gefühls seitens der Mitarbeiter identifiziert (vgl. Kostova, 1999, 312).

Kostovas Modell zum Erfolg des Transfers wird nachfolgend mit dem Modell von Björkman und Lervik (2007) kombiniert und bilden damit die deduktiven Codes für den empirischen Teil dieser Arbeit. Im Rahmen dieses Modells werden als Faktoren des Transfererfolgs die Ebenen bzgl. Land, Organisation und Individuum erwähnt. Kostova beschreibt ihr Modell mit einem Meso-Ansatz. Sie analysiert beispielsweise „das institutionelle Profil eines Landes und die Haltung eines einzelnen Mitarbeiters gegenüber einer organisatorischen Praxis“ (Kostova 1999, 320). Obwohl sie sich auf die Meso-Ebene fokussiert, sind ihre Ergebnisse ebenfalls relevant für Makro- und Mikro-Ebenen nach dem Passauer Drei-Ebenen-Modell (Barmeyer 2010). Im Folgenden werden die drei kontextuellen Aspekte anhand Kostova (1999) dargestellt:

- **Sozialer Kontext** ist relevant für die Makro-Ebene und damit die Einflüsse von Landessystemen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass das soziokulturelle Umfeld in einigen Ländern die Prozesse des Transfers erleichtert, während es in anderen Ländern eine Herausforderung darstellt. Beispiele hierfür sind in den Bereichen Führung, Machtverteilung, Autorität (vgl. Hofstede 1980) und Personalmanagement-Praktiken (vgl. Adler 1995) zu finden.

Ein weiterer Grund, warum Kostovas Modell eine Basis für die vorliegende Arbeit bildet, folgender: Obwohl ihr Modell über 20 Jahre alt ist und damals viele interkulturelle Interaktionen auf Basis des Schlubladendenkens nach Hofstede (1980) aufgebaut wurden, meint Kostova mit „country-level effects“ (1999) nicht die kulturellen Unterschiede. Sie argumentiert, dass die Länder sich in ihrem Umfeld aus institutioneller Sicht unterscheiden. Falls eine Praktik auf der Länder-Ebene nicht passen sollte, bedeutet das, dass die institutionellen Charakteristika sich unterscheiden, jedoch nicht unbedingt die kulturellen.

Im Rahmen des sozialen Kontexts bestehen drei Unterkategorien, die als „country institutional profile“ (Kostova, 1999) bezeichnet werden. **Das Regulative** bezieht sich auf Gesetze und Regeln des Landes. **Das Kognitive** umfasst sodann Kategorien, die im Bewusstsein von Landsleuten vorhanden und diesen gemein sind (vgl. Scott 1995). Das Kognitive beeinflusst z. B. durch Schemata, Rahmenbedingungen oder Repräsentationen, wie die Menschen im Land sich Dinge merken, sie kategorisieren und das Umfeld interpretieren (vgl. Kostova 1999, 314). **Das Normative** umfasst ferner Werte und soziale Normen, die im jeweiligen Land geteilt werden. Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Je näher sich Mutter- und Tochterunternehmen im institutionellen Kontext stehen, desto erfolgreicher sollte der Transfer sein. Beispielsweise sollte der Transferprozess zwischen Kanada und den USA unkomplizierter als zwischen Malaysia und den USA sein (vgl. Kostova 1999, 315–316).

- **Der organisationale Kontext** bezieht sich auf die Unternehmenskultur (vgl. Kostova 1999, 316). Diese kann nach Schein (1985) in drei Kategorien – Artefakten, Werten und Normen und Grundannahmen – beschrieben werden. Kostova hat hierbei zwei Propositionen (1999, 317): Eine lautet, dass der Erfolg des Transfers von Organisationskulturen positiv beeinflusst wird, die **Lernen, Veränderungen** und Innovationen unterstützen. Die Zweite umfasst, dass die **Kompatibilität** zwischen den Werten, die die jeweilige Praxis beinhalten, und den Werten, die in einer Organisationskultur verankert sind, sich positiv auf das Verständnis und die Verinnerlichung der Praktik und letztendlich auf den Erfolg des Transfers auswirkt (vgl. Kostova 1999, 317). Zusammenfassend haben die Unternehmenskulturen eine besondere Bedeutung beim Transfer menschenfokussierter Organisationspraktiken.
- **Der relationale Kontext** umfasst die Beziehungsebene des interkulturellen Transfers. Eine Kritik an Kostovas Modell ist, dass hierbei die Mikro-Ebene der Transferprozesse nicht einbezogen wurde (vgl. Bausch 2022, 40–41). Kostova bezieht sich jedoch unter diesem relationalen Kontext auf „*key players*“ und *transfer coalition*“ (1999), nämlich die Schlüsselfunktionen am Empfängerstandort. Sie argumentiert, dass der Erfolg des Transfers hauptsächlich an das Tochterunternehmen gebunden ist, da die Implementierung und die Internalisierung dort erfolgen. Um die Mikro-Ebene detaillierter behandeln zu können, wird unter „weitere Konzepte“ die Rolle von

Einzelpersonen, insbesondere *Boundary Spanners*, erwähnt. Die Mikro-Ebene des Transfers wird ebenfalls im empirischen Teil berücksichtigt. Die *Key Players*, nämlich die „*transfer coalition*“ (1999), bestehen in Kostovas Modell aus zwei Gruppen von Personen: aus einem festen Kern mit Führungskräften mit einer Schlüsselrolle im Tochterunternehmen und aus einem flexiblen Expertenteam, das je nach Themengebiet und Praktiken unterschiedlich ist, z. B. Experten aus der Personalabteilung sowie Personalleiter. Eine solche *Transfer-Coalition* dient als eine Verbindung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Sie ist damit von herausragender Bedeutung für das Verständnis der transferierten Praktik. Jedoch verspricht die Unterstützung seitens der *Transfer-Coalition* allein keinen Erfolg. Die unterstützende Haltung muss vielmehr innerhalb des Unternehmens vorliegen und alle Mitarbeiter im Tochterunternehmen müssen dazu beitragen. Hierbei lautet die erste Proposition Kostovas zum relationalen Kontext: **Commitment, sich identifizieren können** und **Vertrauen** zum Mutterunternehmen seitens der *Transfer-Coalition* im Tochterunternehmen haben einen positiven Einfluss auf den Transfererfolg. Sich mit dem Mutterunternehmen zu identifizieren, kann dazu führen, dass das Tochterunternehmen durch die Implementierung transferierter Praktiken dem Mutterunternehmen ähnlicher wird (Kostova 1999, 317–319):

„Identity with the parent company also will reduce the effects of the ‘not-invented-here’ syndrome, and the practice will be viewed to a lesser extent as strange and coming from an outsider-as ‘theirs, not ours.’ Finally, when the members of a transfer coalition identify with the parent company, they will probably prefer the recipient unit to become more similar with the parent by adopting the practices used by the parent.”

Die zweite Proposition beinhaltet, dass eine Macht-Abhängigkeits-Dynamik in den Beziehungen zwischen dem Hauptsitz und ausländischen Tochterunternehmen die Implementierung von z. B. formalen Regeln positiv beeinflussen kann. Jedoch hat eine Abhängigkeit vom Mutterunternehmen keinen positiven Einfluss auf die Internalisierung und damit auf einen vollständig erfolgreichen Transfer von Organisationspraktiken. In manchen Fällen kann die Tochtergesellschaft den Praxistransfer zum Zweck der internen Legitimation gegenüber der Muttergesellschaft und der Konzernzentrale vornehmen (vgl. Kostova 1999, 321). Im Folgenden wird das Modell Kostovas dargestellt:

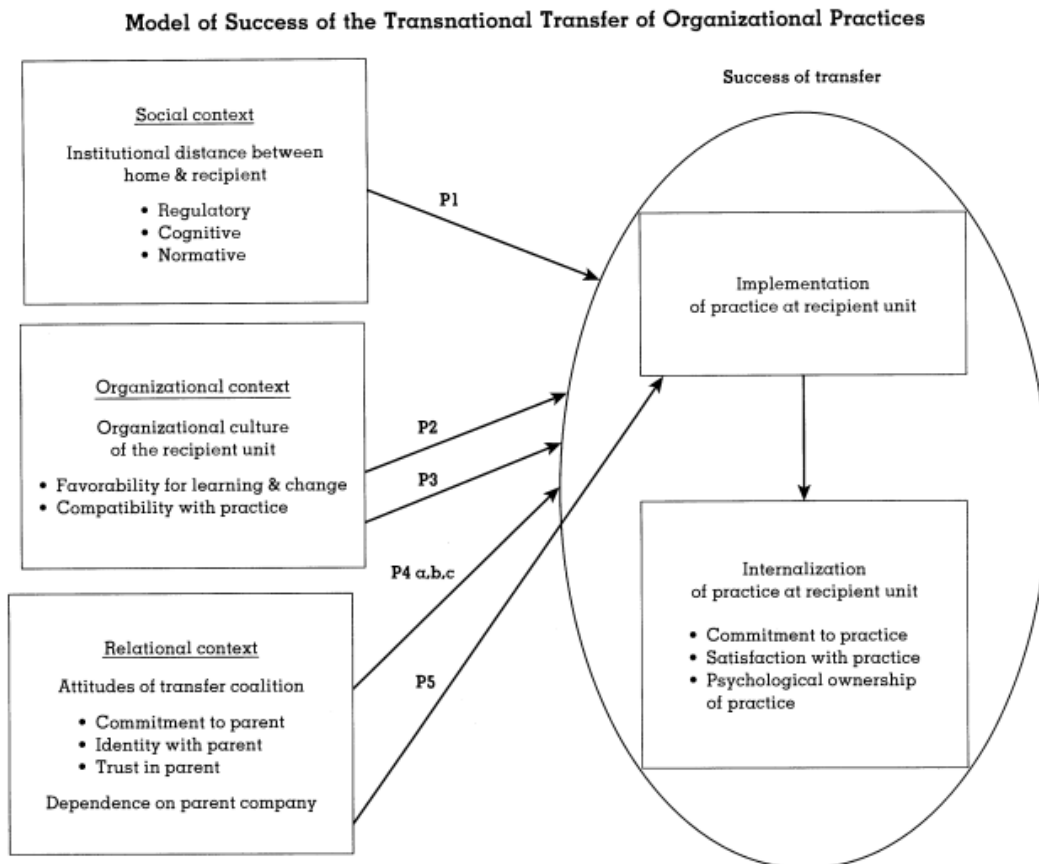


Abbildung 1: Modell zum Erfolg des transnationalen Transfers von Organisationspraktiken (Kostova 1999, 313).

2.1.2 Erfolgsfaktoren beim Transfer anhand Björkman und Lervik

Um die Basistheorie der vorliegenden Arbeit zu verstärken und die Komplexität des Transferprozesses besser analysieren zu können, soll Kostovas Modell mit dem erweiterten Modell von Björkman und Lervik (2007) kombiniert werden. Dieses Modell ist komplementär zur Arbeit Kostovas und leistet auf drei Ebenen einen weiteren Beitrag zur Forschung: Erstens haben die Autoren den Ergebnissen des Transfers basierend auf Kostova, nämlich Implementierung und Internalisierung, die Dimension *Integration* hinzugefügt. In der **Implementierung** geht es um die ersten formalen und erkennbaren Maßnahmen. Für die zweite Dimension, die **Internalisierung**, ist das Engagement (*Commitment*) der Mitarbeiter erforderlich; sie sollten den Wert sowie die Bedeutung in den übertragenen Praktiken sehen. Wie bereits Kostova (1999) beschrieben hat, ist hierbei ein „*Taken-for-granted*“-Status notwendig (vgl. Björkman & Lervik 2007). Die neue und dritte Dimension, **Integration**, stellt die Frage, inwieweit die Praktiken aus der Zentrale mit den bereits vorhandenen Praktiken und

Routinen am ausländischen Standort verbunden und verknüpft sind (vgl. Björkman & Lervik 2007). Bei der Übertragung von Praktiken werden die Verbindungen mit anderen Routinen im Kontext des Senders (Mutterunternehmen) gelöst und im Kontext des Empfängers (Tochterunternehmen) wiederhergestellt: „*Transferring practices means severing the web of linkages to other routines in the sender context and re-establishing linkages in the recipient context.*” (vgl. Björkman & Lervik 2007, 322). In Anbetracht dessen, dass Integration ein entscheidendes Merkmal für organisatorische Ziele bei der Einführung von Praktiken bezüglich Effizienz und Koordination darstellt, bildet eine starke Integration das Gegenteil einer zeremoniellen Übernahme einer Praktik, die keine Auswirkungen auf Managementprozesse und Entscheidungen hat (vgl. Björkman & Lervik 2007, 322).

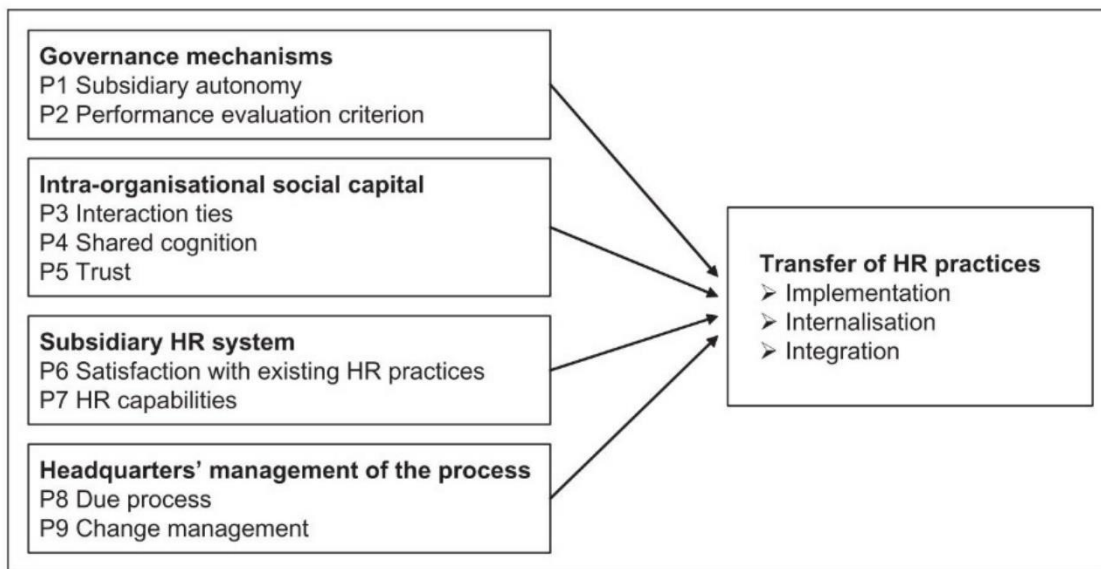


Abbildung 2: Konzeptuelles Modell zum Transfer von Personalpraktiken in MNEs (Björkman & Lervik, 2007, 324).

Nach Björkman und Lervik (2007) ist der Transfer ein sozialer Prozess. Der Erfolg des Transfers von Personalpraktiken wird beeinflusst durch:

1. Führungsmechanismen des multinationalen Unternehmens

Die Tochterunternehmen mit weniger **Autonomie** bei Entscheidungen können gezwungen werden, die Praktiken zu implementieren. Jedoch ist dies bei einer Internalisierung nicht möglich. Je höher deshalb die Autorität des Tochterunternehmens ist, desto wahrscheinlicher sind Internalisierung und Integration. Ebenfalls können die **Kriterien für die Leistungsbeurteilung** dazu führen, dass die Praktiken unkomplizierter oder mit höherer Bereitschaft implementiert werden. Allerdings können auch hierbei die Tochtergesellschaften nicht dazu gezwungen werden, diese Praktiken zu integrieren oder gar zu internalisieren.

2. Die sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens

Obwohl Kostovas Modell (1999) im relationalen Kontext relevante Aspekte für positive Beziehungen zwischen beiden Standorten und damit für den Erfolg des Transfers genannt hat, beziehen sich diese Aspekte stark auf die Seite des Tochterunternehmens. Die bedeutsamen Elemente für einen gegenseitigen Austausch, der ebenfalls zum Erfolg führt, werden seitens Björkman und Lervik (2007) deutlicher:

Die strukturelle Dimension von Beziehungen zwischen beiden Standorten bezieht sich auf zwischenmenschliche Verbindungen zwischen Akteuren oder zwischen Einheiten sowie auf das Vorhandensein von Netzwerken.

Die kognitive Dimension umfasst geteilte Repräsentationen, Interpretationen, Sprache, Codes, Narrative und Bedeutungssysteme zwischen beiden Standorten.

Die relationale Dimension umfasst persönliche Beziehungen, Freundschaften und Beziehungen, die auf Vertrauen basieren. Dies kann durch vergangene Interaktionen aufgebaut worden sein. Björkman und Lervik fassen diese drei Unterdimensionen mit „*interaction ties*“, „*shared cognition*“ und „*trust*“ zusammen.

3. Personalmanagement der Tochtergesellschaft

Die **Zufriedenheit mit den bestehenden Praktiken** hat einen negativen Einfluss auf alle drei Hauptdimensionen, nämlich auf Implementierung, Internalisierung und Integration. Der Grund hierfür ist, dass im Tochterunternehmen gedacht werden kann, dass die vorhandenen Praktiken bereits gut funktionieren, weshalb die neuen Praktiken möglicherweise nicht als bedeutsam erachtet werden.

Eine weitere Unterdimension, die für diese Forschung relevant sein kann, bilden die **Kapazitäten des Personalmanagements im Tochterunternehmen**: „Subsidiaries with high-level HR capabilities are more likely to effectively acquire and assimilate the practices in their own organisation and are also more likely to exploit them in their unit.“ (ebd. S. 329) Hierbei kann von einer strategischen Personalpraktik gesprochen werden, wobei die Integration umso intensiver wird, je stärker die vorhandenen Praktiken und Kapazitäten in der Tochtergesellschaft verankert sind.

4. Der Transfer-Ansatz des Managements der Zentrale

Diese Dimension ist relevant für im Transferprozess involvierte Personen, Fähigkeiten und Haltungen von sogenannten Change-Agents. Die erste Unterkategorie bildet der Prozess, der sich auf die Wahrnehmung eines **fairen Verfahrens** bezieht. Die Führungskräfte in den ausländischen Standorten neigen eher dazu, die Einführung von Praktiken zu akzeptieren, wenn sie an den Entscheidungsprozessen und der Gestaltung der Praktiken beteiligt waren.

Change-Management trägt ebenfalls auf allen Ebenen zu einem erfolgreichen Transfer bei. Diese Unterdimension berücksichtigt die Rolle des Mutterunternehmens. Sie vervollständigt damit Kostovas (1999) relationalen Kontext, bei dem für den Erfolg des Transfers hauptsächlich das Tochterunternehmen verantwortlich gemacht wurde. Die Einstellungen und Handlungen von Führungskräften am Hauptsitz beeinflussen die Interpretationen und Haltungen des Tochtergesellschaftsmanagements gegenüber der Praktik. Mithilfe dieser Einstellungen und Handlungen des Mutterunternehmens kann der Transferprozess erleichtert werden. Dabei sollen die Führungskräfte daran glauben, dass die transferierten Praktiken die Leistung der Tochtergesellschaft erhöhen. Darüber hinaus sollen sie „to make the practice work“ eine besondere Mühe geben (vgl. Björkman & Lervik 2007).

Weitere ähnliche Aspekte, die bei Transfer- und Rekontextualisierungsprozessen positiv wirken, ergeben sich aus der Dissertation Stumpfs (2021): Rezeption seitens der Mitarbeiter des Tochterunternehmens, Involvieren von Personen aus dem Tochter- und dem Mutterunternehmen, Einfluss von Managern und kollektive Reflexion der Mitarbeiter.



2.2. Rekontextualisierung und Rezeption

Das Ziel, das zum Erfolg führt, sollte nicht nur darin bestehen, die Praktiken eines Standorts auf einen anderen zu übertragen, sondern auch Strategien zu entwickeln und Maßnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass diese Praktiken am Zielstandort verstanden und verinnerlicht werden. „When practices are transferred across borders, they may not ‘fit’ with the institutional environment of the recipient country.“ (Kostova 1999, 314) Nach einem Transfer auf einen ausländischen Standort können Widerstand, Ablehnung, Nichtverstehen und Fehlinterpretationen der Praktiken mögliche Reaktionen sein (vgl. Lüsebrink 2001). Um solche negativen Reaktionen zu vermeiden und darüber hinaus die Organisationspraktiken erfolgreich zu übertragen, können die Rezeptionsaspekte des Transferprozesses nicht ignoriert werden. Dies ist insbesondere bedeutsam beim Transfer von menschenbezogenen Praktiken, jedoch nicht für universelle, auf Hard Facts bezogene Praktiken (Stumpf 2021, 17–18). Dabei ist die Rekontextualisierung ein Kernkonzept, um die Perspektive des Tochterunternehmens und dafür relevante Elemente analysieren zu können. Entwickelt von Brannen (2004), basiert dieses Konzept auf den linguistischen Theorien wie z. B. Semiotik von Saussure, und bezieht sich auf die Rezeption am Zielstandort des Transfers. Anhand Saussures “sign”, “signifier” und “signified” wird am Beispiel von Disneyland an Standorten in den USA und in Europa deutlich, dass zum gleichen Wort, Bild etc. in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Interpretationen entstehen können. Für das gleiche Verständnis eines Wortes oder ggf. einer Praktik am Zielstandort muss diese in der Zielkultur nochmals kontextualisiert, also rekontextualisiert werden. Brannen (1999, 118) definiert Rekontextualisierung wie folgt:

“the transformation of the meaning of firm offerings (technologies, work practices, products, etc.) as they are uprooted from one cultural environment and transplanted to another. By ‘cultural environment’ we refer both to the organizational culture internal to the firm and to the larger, societal culture external to the firm. [...] Recontextualization involves both how firm offerings are initially understood as well as how meanings evolve in a new environment.”

Brannens Konzept findet einerseits auf der Ebene von Unternehmen, nämlich Organisationskulturen, und andererseits auf der einer breiteren Ebene, nämlich der gesellschaftlichen Ebene, Anwendung. Wie die Praktiken verstanden werden und wie neue Bedeutungen in einem neuen kulturellen Kontext entstehen, sind die Fragen, auf die Rekontextualisierung eine Antwort liefert (vgl. Brannen 1999, 2004). Damit bilden

Bedeutung und Sinnstiftung den Kern der Rekontextualisierung; die Kultur als Bedeutungssystem steht dabei im Mittelpunkt (vgl. Bausch 2022 103).

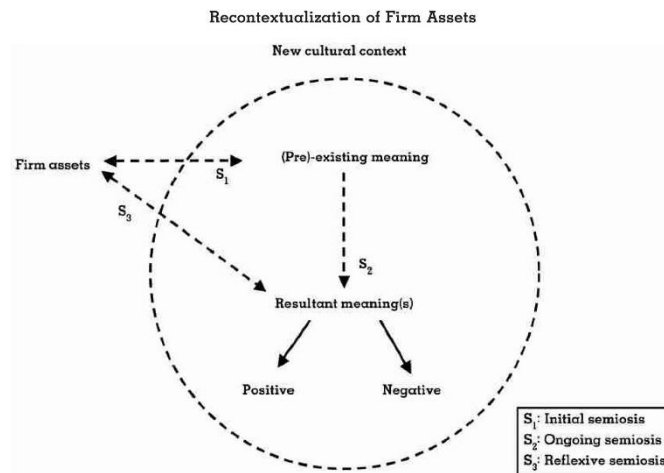


Abbildung 3: Rekontextualisierung von Unternehmenswerten (Brannen 2004, 604).

Die Kombination von erprobtem Vorhandenen und kontextbezogenem Neuem öffnet Raum für Lernen, Entwicklung sowie für Innovation bei Organisationen (vgl. Barmeyer 2012). Dabei lautet Barmeyers Hypothese im Kontext von Transfer von Personalpraktiken: „Nur ein (re)kontextualisiertes Personalmanagement kann strategisch wirksam sein.“ Die Rekontextualisierung führt zu Sinnhaftigkeit und Wirkung, indem die Praktiken aus ihrem Entstehungs- und dem Anwendungskontext angepasst, ausgehandelt und kombiniert werden. Dadurch werden transferierte Praktiken, z. B. im Personalmanagement, sowohl auf strategischen als auch auf operativen Ebenen effektiv. Die Begrifflichkeiten Dekontextualisierung, Kontextualisierung und Rekontextualisierung werden wie folgt beschrieben (Barmeyer 2012, 110):

Dekontextualisierung	Gegenwart	Widerstand gegen »Nicht-Passendes«/Sinnloses.
Kontextualisierung	Vergangenheit	Konzepte erscheinen im eigenen Kontext. Aber: Fehlendes Bewusstsein für Spezifika.
Rekontextualisierung	Zukunft	Auseinandersetzung mit Bestehendem und Neuem und dialogische Sinnschaffung, um wirkungsvoll zu sein.

Tabelle 1: Kontextualisierung in Bezug auf Personalmanagementpraktiken (Barmeyer 2012)

Zum Thema Rekontextualisierung ist schließlich Folgendes festzuhalten: „Wurden gebührenden Freiraum für die Interpretation und der Recontextualisation einräumen, um dem Erfordernis ‚give sense‘ und ‚make sense‘ gerecht zu werden. Auf diese Weise wird aus dem Best Practice vs. Best Fit ein Best Practice und Best Fit.“ (Lüthi 2016)

Um eine Verbindung innerhalb des theoretischen Rahmens zwischen interkulturellem Transfer und New-Work-Praktiken zu schaffen, ist die Arbeit von Gertsen und Zølner (2012) von Bedeutung. Diese Arbeit gehört möglicherweise zur relevantesten Forschung für die vorliegende Masterarbeit, da es um einen Transferprozess geht und die transferierten Praktiken eine große Ähnlichkeit zu New-Work-Praktiken aufweisen. Work-Life-Balance und Empowerment sind ebenfalls bedeutsame Komponenten von New Work. Die Arbeit Gertsens und Zølners (2012) basiert auf Rekontextualisierung im Kontext von Dänemark und Indien und kombiniert diese mit dem Social-Agency-Konzept von Bourdieu. Wie bereits erwähnt, werden die transferierten Praktiken im Tochterunternehmen rekontextualisiert, somit an den Kontext angepasst, wodurch eine neue Bedeutung entsteht (Gertsens & Zølners, 2012). Darüber hinaus wird diese neue Bedeutung von Erwartungen an den Anwendungskontext sowie von individuellen Hintergründen lokaler Mitarbeiter und Ressourcen der Tochtergesellschaft beeinflusst.

*„When corporate values are communicated to local employees, they recontextualize them by attaching a meaning to them that fits their lives in a given context. Their recontextualization is shaped by **prevailing leadership ideals** on the one hand and by their **individual backgrounds and resources** on the other.”*

Die Ergebnisse ihrer Forschung zur Work-Life-Balance und zum Empowerment werden im Folgenden dargestellt:

Signifier	Signified	
	Headquarters' understanding of the corporate values	Common interpretations among local employees in Techbi India
Work–life balance	Reconciliation of professional tasks and family obligations through, for example, working from home, flexible working hours, part-time work, and parental leave. A task-oriented perspective on work; for example, it is okay to leave early if tasks are completed.	Leaders' personal involvement and respect for employees' family obligations. The working day ends at 5.30 pm sharp, regardless of whether tasks are completed.
Empowerment	Employees organize their own tasks, make independent decisions, and voice their opinions and suggestions. Empowerment comes from employees themselves, who are expected to make active use of the authority they are granted within their respective areas of responsibility.	A knowledgeable leader enables employees by actively guiding them and conveying knowledge to them. Empowerment comes from the leader, who gradually grants it to employees.

Abbildung 4: Recontextualization of the Corporate Values (Gertsen & Zølner 2012).

Wie in der Einleitung erwähnt, kann ein Unternehmen unterschiedliche Strategien beim Transfer einer Praktik wählen: Lokalisierung oder Anpassung. Jedoch ist es bei einem derart komplexen Themengebiet, nicht nur für die Forschung, sondern auch für Unternehmen, schwierig, eine klare Entscheidung zwischen beiden Ansätzen zu treffen. Carlsberg verfolgte einen *glokalen* Ansatz beim Transfer eines strategischen Konzepts aus seinem Hauptsitz in Dänemark an die Tochtergesellschaften in Malaysia und China (Søderberg, 2015). Bei diesem Ansatz werden Standardisierung und Anpassung kombiniert, wodurch Balance und Harmonie entstehen können (Svensson 2001, 15). *Glokal* wird von Svensson (2001, 15) wie folgt beschrieben:

“The glocal strategy approach reflects the aspirations of a global strategy approach, while the necessity for local adaptations and tailoring of business activities is simultaneously acknowledged. [...] The glocal strategy approach also recognizes that there has to be a balance and a harmony between the standardization versus the adaption, and the homogenization versus the tailoring, of business activities.”

Søderberg (2015) liefert weitere bedeutsame Erkenntnisse, die den theoretischen Rahmen zu den Erfolgsfaktoren beim Transfer bzw. der Rekontextualisierung vervollständigen können. Die für die vorliegende Fallstudie relevanten Erkenntnisse werden im Folgenden zusammenfassend aufgelistet:

- Es reicht nicht aus, eine Unternehmensstrategie lediglich auf der Führungsebene zu planen; auch die mittlere Führungsebene sowie die Mitarbeitenden müssen in den Transferprozess eingebunden werden. Hierbei ist ein aktives Sense-Making erforderlich.
- Change Agents spielen eine Schlüsselrolle, beispielsweise beim Transfer von Organisationspraktiken; dazu zählen Mitarbeitende aus den Abteilungen Personal und Kommunikation.
- Der Transfer ausgewählter Verhaltensmuster ist mit größerer Flexibilität verbunden als der Transfer von Unternehmenswerten, da Verhaltensmuster weniger auf geteilten Geschichten basieren und somit eine starke Identifikation mit dem Mutterunternehmen und seiner Kultur nicht erforderlich ist.
- *„Some freedom of interpretation and recontextualisation is required in order to give sense to and make sense of the strategy in various sociocultural business environments.”*

Da unterschiedliche soziokulturelle Umfelder hinsichtlich lokaler Werte, Führungsstile und Mitarbeitermotivation variieren können, wird die Entwicklung unterschiedlicher Praktiken nicht als Hindernis betrachtet. Ein gewisses Maß an Flexibilität und Freiheit fördert vielmehr den Sense-Making-Prozess und ist daher notwendig.

2.3 „Reverse transfer and travelling ideas“

Der Transfer erfolgt nicht stets vom Mutterunternehmen auf das Tochterunternehmen, sondern es können ein sogenannter „*reverse transfer*“ und damit „*travels of ideas*“ (vgl. Czarniawska & Joerges 1996) stattfinden. Hierbei werden z. B. Best Practices aus den ausländischen Tochterunternehmen ins Headquarter übertragen und dort implementiert. Obwohl Kostova (1999, 309) sich in ihrem Modell auf den Transfer aus dem Mutterunternehmen auf das Tochterunternehmen fokussiert hat, erklärt sie, dass Organisationpraktiken innerhalb eines multinationalen Unternehmens in unterschiedliche Richtungen transferiert werden können. Wie bereits erwähnt, kann das aus dem Mutterunternehmen auf das Tochterunternehmen, aus dem Tochterunternehmen auf das Mutterunternehmen oder aus einem Tochterunternehmen auf ein anderes Tochterunternehmen erfolgen. Reverse Transfer bildet nur einen kleinen Teil der Forschung zum grenzüberschreitenden Transfer (vgl. Fortwengel et al. 2023). Wenn die konventionellen, bereits vorhandenen, Praktiken auf einen anderen Standort des Unternehmens übertragen werden, erfolgt der Transfer meist vom Mutterunternehmen auf das Tochterunternehmen (vgl. Yang et al. 2008). Hierbei ist das Motiv des Transfers ein *Competence-Exploiting*. Falls aber neue Kompetenzen und Wissen kreiert werden und damit beispielsweise Innovationen erzielt werden, besteht eine *Competence-Creating*-Motiv. Dabei erfolgt der Transfers häufiger aus dem kreativen und innovativen Tochterunternehmen auf das Headquarter (vgl. Yang et al. 2008). Bei der Forschung von Yang et al. (2008) und ebenfalls in der Reverse-Transfer-Forschung geht es meist um den Wissenstransfer, mithin Transfer von technologierelevanten Fakten, und weniger um Soft Facts. Meines Wissens wurde bisher der Transfer von Praktiken, die z. B. für die Organisationskultur relevant und damit schwieriger zu implementieren sind, im Rahmen des Reverse Transfers noch nicht erforscht.

2.4 Interkulturelle Organisationsentwicklung

Durch einen Transferprozess kann das Lernen zwischen unterschiedlichen Standorten eines Unternehmens beschleunigt oder ermöglicht werden. Stumpf (2021) verbindet in ihrer Dissertation die Konzepte von internationalem Transfer und organisationalem Lernen am Beispiel eines multinationalen Unternehmens. Ihre Forschung ergibt dabei drei bedeutsame praktische Implikationen:

- Berücksichtigung von lokalem Umfeld, Bedürfnissen und Erwartungen: *„For making intercultural interaction work in a good way for all parties involved, its simply necessary to dedicate effort to getting to know each other.“*
- Bedeutende Rolle von Führungskräften auf allen Ebenen
- Kollektive Reflexion für Weiterentwicklung und positive Veränderung (Stumpf, 2021)

Für eine erfolgreiche interkulturelle Organisationsentwicklung sollten Top-down-Maßnahmen vermieden werden und kulturelle Hintergründe der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Zudem sollte ein Dialog zwischen beteiligte Personen auf Basis von Gleichberechtigung stattfinden und interkulturelle Synergien sollten als Quelle und Potenzial wahrgenommen werden (vgl. Barmeyer 2018, 281). Unter Berücksichtigung der Komplementarität interkultureller Transfers und interkultureller Organisationsentwicklung (vgl. Stumpf 2021) können diese Aspekte auch relevant für einen erfolgreichen Transfer bei multinationalen Unternehmen sein.

Bei solchen Interaktionen können ebenfalls unterschiedlichen Standorte voneinander beeinflusst werden. Durch eine gegenseitige Beeinflussung des Mutterunternehmens und der Tochterunternehmen können eine hybride Unternehmenskultur und hybride Praktiken entstehen (Bausch 2022). Darüber hinaus besteht der Einfluss des Transfers nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern es kann ein breiteres Umfeld beeinflusst und verändert werden. Bausch (2022, 356) beschreibt dies als *„continuous and incremental change in the mindsets of local people“*. Eine solche Veränderung in den Denkweisen von Mitarbeitern am jeweiligen Standort oder bei einem breiteren Einfluss in den Denkweisen von Personen im jeweiligen Land ist wiederum relevant für die Vermischung von Werten und Praktiken beider Standorte und eine hybride Unternehmenskultur (Bausch 2022).

2.5. Weitere relevante Konzepte zum interkulturellen Transfer

2.5.1. Nicht nur Nationalkultur

“[...] given the changes in work and research contexts, the assumptions underlying the CNC perspective are no longer appropriate for many of today’s and, even more critically, tomorrow’s work realities. In a multicultural and diverse society, culture can no longer be implicitly defined as a substitute for nation, and members of such societies can no longer be assumed to identify solely or most strongly with their country of national origin or citizenship.” (Sackmann & Phillips 2004)

Bereits im Jahr 2004 haben Sackmann und Phillips die Notwendigkeit einer breiteren Perspektive im Bereich länderübergreifender Vergleiche (CNC, cross-national comparison) betont und hervorgehoben, dass multiple Kulturen als geeignetes Forschungsparadigma für komplexe Konzeptionen dienen können.

Einerseits durch die Anerkennung von kulturellen Unterschieden und andererseits dadurch, nicht zu versuchen, diese Unterschiede zu minimisieren, können neue Wege und eigene Kulturen etabliert werden. Solche Kulturen öffnen einen Raum für Synergien in Organisationen:

„Cultural synergy is an approach to the management of cross-cultural interaction. [...] a process in which organization policies and practices are formed on the basis of, but not limited to, the cultural patterns of individual organization members and clients. Culturally synergistic organizations create new forms of management: They transcend the individual cultures of their members. The Cultural Synergy model recognizes both similarities and differences between the nationalities that compose the multicultural organization. This approach suggests that cultural diversity be neither ignored nor minimized, but rather viewed as a resource in the design and development of organizations.“ (Adler 1980, 172)

2.5.2. No more Worst Cases, but more Best Practices: Konstruktive Interkulturelle Forschung

„Da die Lebenswelt zunehmend internationaler wird, ist interkulturelle Komplementarität ein ausbaufähiges integratives Konzept, das als Orientierung zahlreicher interkulturell wirkender Entwicklungs- und Integrationsmaßnahmen dienen kann.“ (Barmeyer 2020, 57)

Interkulturelle Managementforschung wurde für lange Zeit und wird zum Teil immer noch von unterschieds- und problembetonenden Ansätzen geprägt. In diesem Kontext wird meist Hofstede zitiert und viele Aspekte werden anhand von Nationalkulturen erklärt. Diese Prozesse in komplexen globalen Organisationen, wie beispielsweise interkulturelle Transferprozesse, können jedoch nicht ausschließlich aufgrund von Nationalkulturen erklärt werden. Der Kontext, in dem diese Prozesse stattfinden, sowie die beteiligten Akteure stellen lediglich einige der weiteren wesentlichen Faktoren dar, die den interkulturellen Transfer beeinflussen.

2.5.3. Einzelpersonen: Boundary-Spanners und Change-Agents

Innerhalb des viel erforschten Gebietes zum grenzüberschreitenden Transfer sind die Rolle von Einzelpersonen und dadurch die Mikro-Ebene der Transferprozesse relativ unentdeckt geblieben; somit besteht hier immer noch Forschungsbedarf (vgl. Fortwengel et al. 2023, 12). Die detaillierte Analyse der Interaktionen zwischen den Personen, die bei einem Transfer Schlüsselrollen einnehmen, überschreitet den Rahmen dieser Arbeit, da der Fokus auf den Erfolgsfaktoren und Best Practices liegt. Darüber hinaus führt die Komplexität des untersuchten globalen Unternehmens dazu, dass es keinen linearen Weg für die Transferprozesse gibt, was eine Pauschalisierung erschwert. Nichtsdestotrotz wird in der vorliegenden Arbeit die Rolle von Einzelpersonen berücksichtigt. An dieser Stelle ist es bedeutsam, die Personen zu erwähnen, die eine Verbindung zwischen unterschiedlichen Kulturen schaffen. Diese Personen werden, ähnlich wie der Transfer selbst, mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten bezeichnet, etwa „boundary spanners“ (Søderberg & Romani 2017) oder „change agents“ (Søderberg 2015).

Als Verknüpfung zwischen dem theoretischen Rahmen und dem interkulturellen Transfer sowie dem Konzept von New Work bietet die Zusammenfassung der Ergebnisse von Bausch (2022) einen wertvollen Überblick und gibt bereits einen Ausblick auf die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit:

„[...] intercultural transfer can be considered an iterative, complex, and multi-level process in which practices diffuse from individuals, to teams, to the organization. Practice transfer leads to learning and development, which manifests in a hybridization of practices and organizational culture.”(Bausch, 2022, S. xiii)



2.6 Was ist New Work überhaupt?

Was ist New Work? Neue Arbeit? *Next Work*? *Future of Work*? Agiles Arbeiten? Von zu Hause in Pyjamas Arbeiten? Mentale Gesundheit? Flache Hierarchien? Mehr Eigenverantwortung? Obst- und Gemüsekörbe im Büro plus Urban-Sports-Abo? Oder überhaupt nicht arbeiten?

New Work ist aktuell häufig auf LinkedIn und Unternehmenskanälen zu finden und seit einigen Jahren auch in der Forschung präsent. Heutzutage ist dies ein Trend-Begriff. Aufgrund dieser Popularität und da es kein wissenschaftlich umfassend erforschtes Themengebiet ist, entstehen unterschiedliche Bedeutungen und damit Konzepte von New Work.

In diesem Unterkapitel werden die Aspekte von New Work kurz vorgestellt; damit wird eine Basis für den empirischen Teil gebildet. Ein wichtiger Hinweis dabei ist, dass New Work und Next Work oft synonym verwendet werden, auch von manchen Interviewpartnern im Rahmen dieser Arbeit. Dabei bezieht sich New Work auf „wie wir künftig arbeiten werden“, Next Work hingegen darauf, „in welchen Jobs wir in der Zukunft arbeiten werden“.¹ In der Literatur wird hauptsächlich der Begriff *New Work* verwendet; derzeit besteht kaum Literatur zu Next Work. Aus diesem Grund werden alle genannten Beispiele (außer jene, die für das Thema Digitalisierung und damit nur für Next Work relevant sind) im Konzept neuer Arbeitsweisen bei New Work berücksichtigt.

Das Konzept *New Work* geht auf den deutschen Philosophen Fridtjof Bergmann zurück; er gilt als der Gründer von New Work bekannt. Bergmann (Jahr) beschreibt New Work als „Freiheit, Selbständigkeit und Teilhabe an der Gemeinschaft“.² New Work ist für ihn „die Arbeit, die man wirklich, wirklich will.“ (Bergmann, ebd.). Er kritisiert das System und schlägt zum Beispiel weniger Arbeit und stattdessen gemeinschaftliches Engagement vor. Viele Autoren und Forscher sind jedoch der Meinung, dass diese Ideen heutzutage nicht umsetzbar oder gar utopisch sind.³ Dull (2023, S. VI) kritisiert beispielsweise die philosophischen Ideen Bergmanns und beschreibt die Theorien im Bereich New Work, insbesondere jene Bergmanns, als Theorien, "die eine Arbeitswelt postulieren, die es nie geben wird. [...] im ständigen Wohlfühlmodus, selbstbestimmt, mit coachenden, empathischen, werteorientierten,

¹ vgl. web¹ New Work und next work.

² vgl. Thoma 2020.

³ vgl. Väth 2017.

sinnstiftenden, authentischen und allzeit verständnisvollen Führungskräften [...] arbeiten, wann und wo man Lust hat." Sie betont hierbei, dass der Fokus von Unternehmen, auch bei New Work, auf Effizienz und Effektivität und damit auf Profit und Gewinn liegt.

Seine Ideen bilden einerseits aktuelle Arbeitskonzepte, andererseits wurden diese Ideen jedoch von Autoren und Forschern kritisch angenommen. Auf dieser Basis wurden heutige New-Work-Konzepte weiterentwickelt. Im Folgenden werden bedeutsame Konzepte zu New Work vorgestellt.

2.6.1 New Work Charta

Markus Väths New Work Charta gehört zu den bekanntesten Konzepten in diesem Bereich. Diese Charta wurde von zahlreichen Geschäftsführern und Führungskräften unterschrieben.⁴ Sie basiert zwar auf den philosophischen Ansätzen von Bergmann, jedoch orientiert sich Väth stärker an den Realitäten der Business-Welt.⁵ Für die vorliegende Fallstudie sind insbesondere die folgenden Aspekte seiner Charta relevant: kollektive Lernstrukturen im Hinblick auf Entwicklung, Selbstorganisation bezüglich Selbstverantwortung, persönliches Wachstum im Sinne von Sinnhaftigkeit sowie insbesondere Experimentierräume, eine Kultur des Unperfekten und eine starke Vernetzung im Kontext von Freiheit (ebd.).

⁴ Vgl. web² New Work Charta.

⁵ vgl. web³ New Work Keynote.

HUMANFY Fünf Prinzipien von New Work

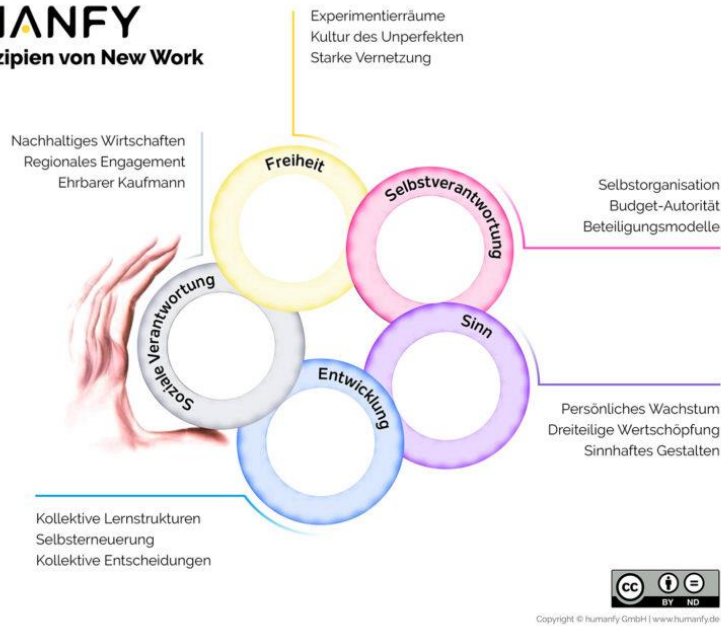


Abbildung 5: New Work Charta⁶

2.6.2 New-Work-Barometer und Empowerment

Schermuly und Meifert führen jährlich Befragungen mit z. B. Personalleitern oder Führungskräften zu unterschiedlichen Verständnissen von New-Work-Praktiken durch (vgl. Schermuly & Meifert 2023). Der Fokus auf das Verständnis ist hierbei relevant für den Rezeptionsaspekt, der im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus interkultureller Perspektive analysiert wird. Die Ergebnisse aus dem Jahr 2023 lauteten wie folgt:

⁶ Vgl. web² New Work Charta.

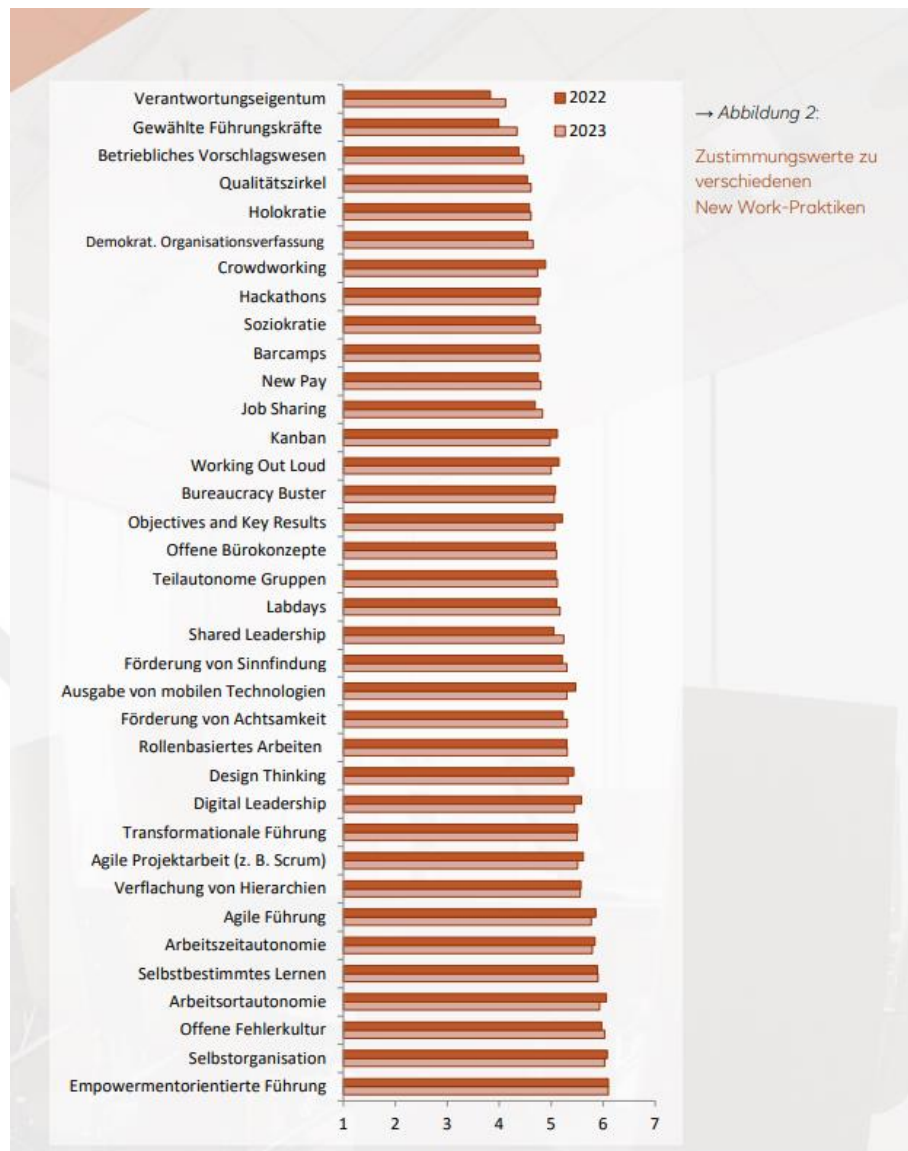


Abbildung 6: New-Work-Barometer (Schermyly & Meifert 2023).

Die Kernaspekte von New Work werden nach Hoffmann et al. wie folgt beschrieben:

1. Arbeitserbringung: Ort- und zeitunabhängiges Arbeiten
2. Organisation: Agiles und projektbasiertes Arbeiten
3. Sinnstiftung und Teilhabe: Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit
4. Führung und Macht: Veränderung in Führungs- und in Machtstrukturen durch Enthierarchisierung, Partizipation in Entscheidungen und Selbstorganisation

Schermulys (2024) psychologisches Empowerment-Konzept ist hierbei ebenfalls bedeutsam, da die kontextuellen und persönlichen Faktoren dort ebenfalls einbezogen und die Wirkungen dargestellt werden. Dieses Konzept kann für weitere Forschungsarbeiten eine Basis bieten, jedoch werden für die vorliegende Fallstudie nur New-Work-Praktiken analysiert. Die folgende Darstellung zeigt, dass die Praktiken sich auf offene Bürostrukturen, flache Hierarchien, geteilte Führung und damit verbundene Holokratie beziehen können (vgl. Schermuly 2024).

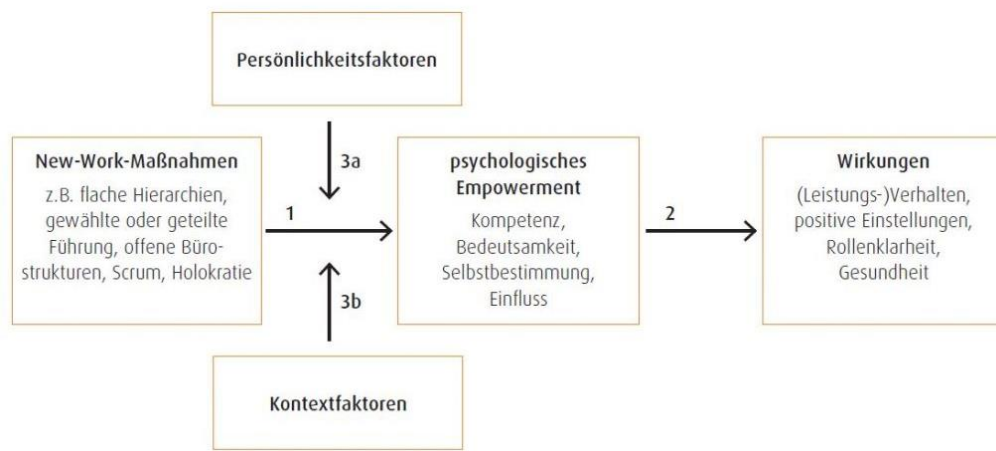


Abbildung 7: Theoretisches Prozessmodell zur Wirkung von New Work (Schermuly 2024).

Zum Abschluss des theoretischen Teils ist festzuhalten, dass New Work ebenso komplex wie interkultureller Transfer ist. Welche weiteren Aspekte beim Thema New Work implementiert werden können, wird im empirischen Teil von Interviewpartnern erläutert.

3. METHODIK

3.1 „Old but New“

Einerseits wird im Rahmen dieser Arbeit ein bereits umfassend erforschtes Gebiet – Erfolgsfaktoren beim grenzüberschreitenden bzw. interkulturellen Transfer von Organisationspraktiken – am Beispiel eines multinationalen Unternehmens untersucht. Andererseits wird dabei ein neuer Fokus, nämlich New Work, gelegt. In diesem Kontext werden – um eine Basis anhand der bereits vorhandenen Forschung zu schaffen, aber auch neue und konstruktive Ergebnisse sowie Best Practices zu eruieren – deduktive und induktive Methoden innerhalb einer qualitativen eingebetteten Einzelfallstudie (vgl. Yin 2018) nach Mayring (2016) kombiniert.

3.2 Qualitative Einzelfallstudie

Yin (2018, 15) beschreibt eine Fallstudie als Methode, um ein aktuelles Phänomen in der Tiefe und in seinem realen Kontext zu untersuchen, insbesondere in Fällen, in denen die Grenzen zwischen diesem Phänomen und dem Kontext nicht klar zu erkennen sind. Damit ist Yins Methode geeignet für:

- einen komplexen Prozess des interkulturellen Transfers mit diversen Facetten und Ebenen,
- ein komplexes multinationales Unternehmen im Technologiebereich, und
- eine hohe Aktualität, nicht nur aufgrund von Globalisierung, sondern auch mit dem einzigartigen Fokus auf New Work.

In diesem Sinne ist im Rahmen dieser Arbeit eine detaillierte und kontextuelle Analyse unerlässlich.

Da in der vorliegenden Arbeit das Untersuchungsobjekt ein Unternehmen ist, innerhalb dieses multinationalen Unternehmens jedoch zwei Einheiten, nämlich Mutterunternehmen und Tochterunternehmen, analysiert werden, wird diese Fallstudie als eingebettet („*embedded*“) eingeordnet. Hierbei existieren innerhalb eines Kontexts ein Fall und innerhalb dieses Falls die genannten beiden Unternehmenseinheiten (vgl. Yin 2018, 48).

3.3 Triangulation

Im Rahmen dieser Arbeit wurden qualitative und semi-strukturierte Experteninterviews sowie eine Gruppendiskussion (mit gleichen Interviewleitfäden) durchgeführt. Zusätzlich wurde der methodische Teil der Arbeit durch Dokumente gestärkt. Diese Dokumente dienen jedoch als unterstützende Datenerhebungsmethode. Obschon wegen der anonymisierten Behandlung des Unternehmens weitere Einblicke nicht in diese Arbeit einfließen konnten, wurden unterschiedliche Daten (Experteninterviews, eine Gruppendiskussion und öffentlich zugängliche Webseiten) kombiniert. Dadurch konnte die „*data triangulation*“ geschaffen werden (vgl. Yin 2018, 128). Ebenfalls schafft diese Arbeit, aufgrund der Kombination von Kostovas (1999) Modell mit Björkmans und Lerviks (2007) Modell, eine „*theory triangulation*“ (Yin 2018, 128).

Yin stellt seine iterative Herangehensweise wie folgt dar. Dabei besteht eine ständige Hin- und Herbewegung, um die Komplexität des Phänomens erfassen zu können.

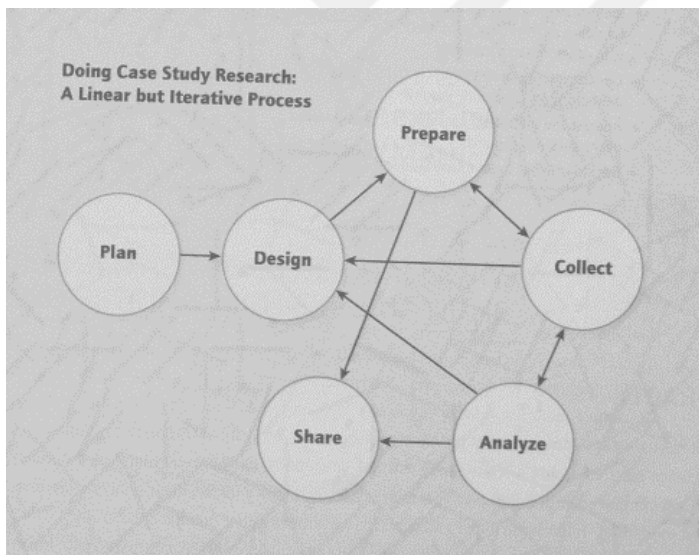


Abbildung 8: Fallstudie nach Yin (2018, 1).

3.4 Untersuchungsobjekt und Sampling

Das untersuchte Unternehmen ist im Technologiebereich tätig. Es ist weltweit für seine innovativen Lösungen und seine Unternehmenskultur bekannt und wird als guter Arbeitgeber

wahrgenommen.^{7 8} Dieses Unternehmen wurde als Forschungsobjekt ausgewählt, da in dieser Arbeit die Erfolgskonzepte für den interkulturellen Transfer vorgestellt und neue Perspektiven sowie Implikationen für die Forschung und die Praxis eingebracht werden sollen.

Da die New-Work-Aspekte für die Unternehmenskultur relevant sind, nehmen die Personen aus der Personalabteilung meist eine Vermittlerrolle bei der Ermittlung von Konzepten in Bezug auf neue Arbeitskultur, neue Führung, etc. ein. Aus diesem Grund wurden Interviews mit den Personalleitern sowie HR-Business-Partnern⁹ an türkischen und deutschen Standorten durchgeführt. Beim Gespräch mit dem Personalleiter X-Türkei wurde die Vision des Unternehmens durch konkrete Beispiele lokaler Initiativen deutlich. Er hat ebenfalls großes Interesse an den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit gezeigt und darum gebeten, eine Zusammenfassung der Ergebnisse zu erhalten.

Ein weiteres Gespräch fand in Form einer Gruppendiskussion statt. Dabei war neben einem HR-Business-Partner ein Mitarbeiter mit strategischer Funktion mit Sales- und Digitalisierungsfokus aus dem Tochterunternehmen beteiligt. Er berichtet direkt an den CEO in der Türkei und steht deshalb in engem Kontakt mit ihm. In diesem Gespräch konnte das New-Work-Verständnis des Unternehmens aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden.

Ein weiterer HR-Business-Partner war über 15 Jahre lang beim Unternehmen X-Türkei tätig. Er arbeitet seit Anfang dieses Jahres in der gleichen Position beim Tochterunternehmen in den Niederlanden. Dabei vermittelte er nicht nur interessante Aspekte aus Sicht des türkischen Tochterunternehmens, sondern auch aus einer globalen Sicht. Dadurch konnte eruiert werden, welche Strategie das Unternehmen verfolgt und inwiefern sich die Unternehmenskulturen und -praktiken in unterschiedlichen Ländern unterscheiden. Mit Hilfe dieses Gesprächs war ebenfalls ein Double-Check von Narrativen aus den türkischen und deutschen Seiten möglich.

Der Fokus dieser Studie liegt auf dem Tochterunternehmen¹⁰ in der Türkei, da dieses nicht nur für den Transfer, sondern ebenfalls für die Rezeption und die Rekontextualisierung Ergebnisse liefert. Dadurch wird herausgefunden, ob eine Internalisierung oder gar eine Integration

⁷ Aufgrund der anonymisierten Behandlung des Unternehmens werden alle weiteren unternehmensrelevanten Websites in Fußnoten nur mit der Jahreszahl ohne weitere Quellenangaben aufgeführt. Das Unternehmen wird als *Unternehmen X* anonymisiert.

⁸ Unternehmenspräsentation, 2024

⁹ Aufgrund der Anonymisierung wurde für alle Interviewpartner das generische Maskulinum verwendet, obwohl sie unterschiedlicher Geschlechter sind.

¹⁰ Hundertprozentige Tochtergesellschaft, Jahresbericht, 2024.

stattfindet. Nichtsdestotrotz wurden weitere Interviews an unterschiedlichen deutschen Standorten durchgeführt, um den Status quo zu ermitteln. Am Standort Berlin wurde mit dem Personalleiter und dem HR-Business-Partner gesprochen. Das Berliner Team arbeitet als regionales HR-Team. Dieser regionale Bezug wurde ebenfalls bewusst ausgewählt, um den kontextuellen Bezugsrahmen zu erweitern und ggf. regionale Elemente einzubeziehen. Ein weiteres Gespräch wurde mit einem Experten für globale New-Work- und Transformationsthemen, mit Vorerfahrung als Global HR-Business-Partner, geführt. Dieses Gespräch war ebenfalls von Bedeutung, um zu erfahren, welche Konzepte und Ideen von New Work global entwickelt werden. Es war ebenfalls von Vorteil, dass alle deutschen Interviewpartner eine vorherige globale Funktion im Konzern hatten.

3.5 Datenerhebung

Die Interviews fanden von April bis Juni 2024 statt. Zwei Interviews mit den Mitarbeitern am Standort Berlin wurden persönlich im Konzern geführt. Die weiteren Interviews mit Mitarbeitern aus den türkischen und weiteren Standorten (in Deutschland und den Niederlanden) fanden online über Microsoft Teams statt.

Die Gespräche mit den Mitarbeitern des türkischen Tochterunternehmens wurden auf Türkisch geführt und die Interviews mit den Mitarbeitern der deutschen Standorte auf Deutsch. Somit wurden alle Gespräche in der Muttersprache der Interviewpartner geführt. Aus diesem Grund wurde die dritte Phase, die Anonymisierung von Interviews, mit dem Übersetzen von zwei Interviews und der Gruppendiskussion aus dem Türkischen ins Deutsche gefolgt. Diese Übersetzungen wurden ebenfalls von der Autorin durchgeführt, da sie als türkische Muttersprachlerin und studierte Übersetzerin beide Kulturen und Sprachen beherrscht. Dieser Übersetzungsprozess erinnerte an den Transferprozess. Die Strategie der Übersetzerin lautete dabei, den Sinn in eine andere Sprache zu übertragen, nämlich möglichst zu lokalisieren, wie es in der Forschung zum Transfer genannt wird, anpassen. Bei den Gesprächen in türkischer Sprache wurden viele englische Wörter verwendet, um bestimmte Berufsfelder oder bestimmte Begriffe innerhalb des Unternehmens sowie innerhalb des Business zu beschreiben. Diese englischen Begrifflichkeiten wurden kursiv geschrieben und in der ins Deutsche übersetzten Version ebenfalls kursiv und möglichst wie im Original auf Englisch behalten.

Ebenfalls wurden die Interviewpartner vor dem Gespräch per E-Mail über ihre Anonymität und den Datenschutz informiert. Vor dem Gespräch wurde jeweils das mündliche Einverständnis für die Aufnahme und die Transkription eingeholt; direkt nach dem Gespräch wurde sodann das Formular der Einverständniserklärung zur Unterschrift geschickt oder übergeben.

Insgesamt wurden fünf Experteninterviews und eine Gruppendiskussion mit zwei Experten durchgeführt; dies ergibt insgesamt sieben Interviewpartner. Die Dauer der Interviews lag zwischen 40 und 70 Minuten.

Die Interviews waren semi-strukturiert: Offene Fragen, die den Interviewpartnern Raum gaben, um zum Erzählen zu bringen, nicht eng an die Theorie und den Leitfaden gebunden.

Die Aufnahmen: Die Online-Interviews wurden mit Videos über Microsoft Teams aufgenommen. Die persönlichen Interviews wurden indes nur mit Ton aufgenommen. Ein Interview musste an zwei Tagen stattfinden, wodurch jedoch eine gesamte Gesprächsdauer von 70 Minuten möglich war.

Bei der Transkription der Interviews lag der Fokus auf der verständlichen Wiedergabe von Inhalten. Zu diesem Zweck wurden die Interviews anhand der einfachen Transkription von Dresing und Pehl (2018) transkribiert. Dabei werden die Lückenfüller, die den Lesefluss beeinträchtigen, nicht transkribiert. Dazu gehören beispielsweise *und, und, und* sowie *ähm*. Die mehrfach verwendeten Wörter während des Überlegens wie *ja, ja, ja* und *das ist, das ist* wurden nur einmal transkribiert, solange keine Betonung vorlag. An Stellen, wo Pausen gemacht wurden oder die Sätze nicht beendet wurden, sondern mit einem anderen Satzbau weitergesprochen wurden, wurde (...) gesetzt. Die akustisch unverständlichen Stellen wurden mit (*unverständlich*) gekennzeichnet. Die erste Phase der Transkription während der Aufnahme des Gesprächs wurde mit Hilfe von Microsoft Teams automatisch erstellt. Die zweite Phase, die Überprüfung und Vervollständigung des Transkripts, wurde von der Autorin durchgeführt. Darüber hinaus folgte die Anonymisierung von Namen von Personen, des Namens des Unternehmens und anderer Namen, die das Unternehmen identifizieren könnten, etwa der Name eines Tochterunternehmens oder eines bestimmten Geschäftsbereichs. Die Anonymisierung diente zur Gewährleistung der Vertraulichkeit. Die Interviewpartner wurden über die Art und Weise der Forschung sowie die Anonymisierung mündlich und schriftlich informiert. Die schriftliche Einverständniserklärung, die von allen Interviewpartnern eingeholt wurde, ist im Anhang beigelegt.

Der Ablauf der Interviews und die Themenblöcke können wie folgt zusammengefasst werden:

(Informeller Einstieg)

1. Fragen zur Person und zur Rolle im Unternehmen
2. New-Work-Konzept und Aspekte von New Work: Was versteht der Interviewpartner / das Unternehmen darunter?
3. Rezeption: Wahrnehmung von Mitarbeitern am Standort
4. Transferprozess und globale Strategie
5. Ergebnisse: Best und Worst Practices
6. Mutter-Tochter-Unternehmen-Beziehungen und Kommunikation
7. Ggf. Zusatzfragen bzgl. Einzelpersonen / Boundary-Spanners / Change-Agents, Interkultur / dritter Kultur / Synergien, Reverse Transfer etc.

(Informelles Nachgespräch / Reflexion)

Der semi-strukturierte Interviewleitfaden ist im Anhang beigelegt. Das Interview wurde jedoch nicht starr am Leitfaden ausgerichtet, um den Befragten so viel Freiraum wie möglich zu geben und sich auf ihre Expertise zu konzentrieren. Dadurch mussten beispielsweise nicht alle Fragen explizit gestellt werden, sondern die Interviewpartner beantworteten im Laufe des Gesprächs diverse Fragen durch weitere Beispiele. Wie im Forschungsprozess dieser Arbeit, wurde während des Interviews eine iterative Herangehensweise entsprechend Yins (2018) Methodik angewandt. Durch diese iterative Herangehensweise konnte die Komplexität des New-Work-Konzepts sowie die Komplexität des Unternehmens besser bewältigt werden. Unter New Work wurden den Interviewpartnern zunächst alle (Haupt)Aspekte von New Work aus unternehmensinternen Unterlagen sowie aus der Literatur aufgelistet und beobachtet, wie sie auf diese Themen reagierten. Daraufhin wurden die Interviewpartner gefragt, auf welche Themen das Unternehmen den Fokus legt, da es schwierig war, alle diese Aspekte zu besprechen. Diese Komplexität wurde ebenfalls von einigen Interviewpartnern geäußert. Im Ergebnisteil wird darauf mit jeweiligen Zitaten eingegangen.

In den Teilen zum Transfer und zur globalen Strategie wurden Fragen vorerst allgemein gehalten. Somit konnten die Experten Beispiele aus dem allgemeinen Personalbereich nennen. Hierbei wurden die Interviewpartner nicht unterbrochen; ihnen wurde viel Freiraum gegeben.

Dadurch konnte ein besseres Verständnis von Erwartungen, Zielen und Herangehensweisen bei einem Transferprozess entstehen, wodurch letztendlich der Kontext eines Transferprozesses besser analysiert werden konnte. Die Interviews mit der deutschen Seite ermöglichten einen Vergleich des Verständnisses beider Seiten. Mit Hilfe dieser Interviews konnten die globale Strategie des Unternehmens und die Erwartungen seitens des Mutterunternehmens thematisiert werden.

3.6 Datenauswertung

Die Interviews wurden mit Hilfe von MAXQDA anhand des Kodierleitfadens mit deduktiven sowie induktiven Codes ausgewertet. Die deduktiven Codes wurden anhand Kostovas (1999) sowie Björkmans und Lerviks (2007) Modellen erstellt, sodass ein komplementäres Bild dieses komplexen Phänomens entsteht. Die gemeinsame Kategorie aus beiden Theorien bezüglich Vertrauen wurde blau markiert. Der Kodierleitfaden ist unten eingeführt.

3.7. Kodierleitfaden

Deduktive Codes anhand Kostova (1999), Björkman und Lervik (2007) und Brannen (2004)

Transfer-Erfolg (Kostova):

Oberkategorie: Sozialer Kontext (des Landes)

Unterkategorie 1: Regulativ (Gesetze, Regeln)

Unterkategorie 2: Kognitiv (geteilte Bedeutungen, Kategorien)

Unterkategorie 3: Normativ (Werten und Normen)

Oberkategorie: Organisationaler Kontext (bzgl. Unternehmenskultur)

Unterkategorie 1: Lernen und Veränderung (ob die Unternehmenskultur dies unterstützt)

Unterkategorie 2: Kompatibilität mit der Praktik (Werte der Praktik = Werte der Unternehmenskultur?)

Oberkategorie: Relationaler Kontext (Transfer-Coalition)

Unterkategorie 1: Commitment

Unterkategorie 2: Sich mit dem Hauptsitz identifizieren können

Unterkategorie 3: Vertrauen zum Hauptsitz

Transfer-Erfolg (Björkman & Lervik):

Oberkategorie: Governance

Unterkategorie 1: Autonomie

Unterkategorie 2: Leistungsbewertungskriterien

Oberkategorie: Beziehungsebene

Unterkategorie 1: Zwischenmenschliche Netzwerke (zwischen Personen und Einheiten)

Unterkategorie 2: geteilte Bedeutungssysteme

Unterkategorie 3: (gegenseitiges) Vertrauen

Oberkategorie: Personalmanagementsystem im Tochterunternehmen

Unterkategorie 1: Zufriedenheit mit den vorhandenen Praktiken

Unterkategorie 2: Kapazitäten

Oberkategorie: Transfer-Ansatz des Managements der Zentrale

Unterkategorie 1: Faires Verfahren (Einbeziehung von Führungskräften aus Tochtergesellschaften)

Unterkategorie 2: Change-Management-Ansatz der Zentrale

Transfer-Strategie des Unternehmens:

Oberkategorie: Lokalisierung

Oberkategorie: Standardisierung

Oberkategorie: Glokal

Rekontextualisierung (Brannen):

Oberkategorie: Bedeutung (der New-Work-Praktik) am türkischen Standort

Oberkategorie: Bedeutung (der New-Work-Praktik) am deutschen Standort

Induktive und deduktive Kategorie

Oberkategorie: New Work

Unterkategorie 1: Wohlbefinden, Resilienz

Unterkategorie 2: Büroräume: Meeting-Raum

Unterkategorie 3: Flexibles Arbeiten und Remote Work (Homeoffice, Remote Living, Arbeiten im Ausland)

Unterkategorie 4: (neue) Unternehmenskultur (neue Führung, flache Hierarchien, Teams, Empowerment, Sinnhaftigkeit der Aufgaben/Rollen, Verantwortungsübernahme)

Unterkategorie 5: Diversität inkl. Neurodiversität

Unterkategorie 6: Agiles Arbeiten

Unterkategorie 7: Growth-Mindset

Induktive Kategorien

Oberkategorie: Erfolgskonzept des Unternehmens

Unterkategorie 1: Dialog

Unterkategorie 2: Mitarbeiterprofil

Unterkategorie 3: (Bereits vorhandene) Kultur und Struktur

Unterkategorie 4: Visionäres Unternehmen

Unterkategorie 5: Reverse Transfer

Oberkategorie: Kontext

Unterkategorie 1: Komplexität des Themas, von New Work und des Forschungsobjekts

Unterkategorie 2: Menschliche Natur

Unterkategorie 3: Regionale Einflüsse

Oberkategorie: Ergänzende Aspekte

Unterkategorie 1: Beschreibung des Transferprozesses

Unterkategorie 2: Beteiligte Personen bzw. Change-Agents

Unterkategorie 3: Interkultur

4 ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstudie vorgestellt und Daten präsentiert und eingeordnet. Die Komplexität des Themas, interkultureller Transfer, hat dazu geführt, dass viele Textstellen zu mehreren Codes zugeordnet wurden. Aus diesem Grund sollten die Unterkapitel nicht als starre Codes bewertet werden. Dies liefert bereits die erste Erkenntnis, dass die Faktoren, die den Erfolg des interkulturellen Transferprozesses beeinflussen, in einer Wechselwirkung stehen, sich also gegenseitig beeinflussen und voneinander beeinflusst werden.

Erstens wird kurz der Transferprozess beschrieben und danach ein Überblick über die Strategie des Unternehmens bzgl. des interkulturellen Transfers gegeben, bspw. wie Standardisierung vs. Lokalisierung. Die New-Work-Aspekte in Bezug auf Rezeption bzw. Rekontextualisierungsprozesse werden im Anschluss vorgestellt. Daraufhin folgen die Ergebnisse bzgl. der Kernfrage dieser Arbeit, nämlich der Erfolgsfaktoren beim interkulturellen Transfer. Diese werden erstens aufgrund von erstellten Kategorien auf Basis eines theoretischen Rahmens und danach auf Basis induktiver Kategorien vorgestellt. Letztlich werden die konzeptionellen Ergebnisse, die diese Fallstudie vervollständigen, gezeigt.

4.1 Beschreibung des Transferprozesses

„(...) das ist natürlich von Thema zu Thema unterschiedlich. Ich meine, manchmal kommt ein Antrag zum Business, sie können uns kontaktieren oder wir kontaktieren sie, aber wenn du sagst, wie es im Allgemeinen der Prozess abläuft; was auch immer das Thema kommt, und danach wird normalerweise ein Treffen global darüber abgehalten. Jeder, der dabei ist, stellt sogar Fragen, um es besser zu verstehen. Danach halten wir normalerweise eine Sitzung bei uns selbst ab, d.h. als P&O. Was sagt uns dieser Prozess, was müssen wir tun? Wir werten es aus. Wie werden wir es dann implementieren? Wenn es je nach Land unterschiedliche Dinge gibt, wenn es unterschiedliche Praktiken oder Nuancen gibt, klären wir das intern. Danach findet zunächst ein Treffen mit der Verwaltung des Landes statt, und es wird ein solcher Prozess eingeleitet oder ein solcher Antrag gestellt. Wir planen, diese Maßnahmen in dieser Hinsicht zu ergreifen. Es gibt einmal im Monat ein Management-Meeting. Das heißt, die Leute, die dem CEO direkt unterstellt sind, die ihnen berichten (unverständlich), da vermitteln wir das Problem normalerweise zuerst der Managementebene, und dann wird es mit einer Ankündigung an das ganze Unternehmen weitergegeben, und dann haben alle Geschäftspartner bereits Treffen mit den Abteilungen. In diesen Besprechungen wird das Problem noch einmal erläutert. In bestimmten Zeiträumen haben wir

auch verschiedene laufende Aktionen, wie z. B. verschiedene Bekanntmachungen, Besprechungen usw., um daran zu erinnern und im Gedächtnis zu bleiben. In der Regel gehen wir so vor.“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

„(...) Beim nächsten Treffen kommt ein weiteres Detail, kommen Ziele usw., und dann sagt man immer: "Moment mal, das ist für die Türkei nicht relevant. Das ist nicht unsere Situation in der Türkei, dieses Ziel ist für uns nicht relevant, oder wir haben dieses Ziel schon sehr leicht erreicht, wir müssen uns dafür nicht extra anstrengen, wie man sagt, *you have a say*, du hast da etwas.“ (Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

Er beschreibt dabei die Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft als sehr transparent: „weil die Beziehung zwischen *Headquarter-Subsidiary* sehr transparent ist, kann man viel tun. Was soll ich sagen, man kann mehr Dinge tun, man kann flexibel sein.“ (Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

4.2 Standardisierung vs. Lokalisierung: Oder Glokalisierung?

Bezüglich des Wohlbefindens von Mitarbeitern während der Pandemie-Zeiten hat der Personalleiter sich nicht nur auf die Inputs vom Hauptsitz oder aus den Lernportalen beschränkt, sondern hat er eine Notwendigkeit beobachtet und daraufhin eine eigene Initiative wie die „*Wellbeing-Map*“ der Mitarbeiter gestartet:

„Speziell zur Unterstützung der Mitarbeiter zu den Themen der sich verändernden Welt mit der *remote*-Arbeit und dem Wellbeing haben wir einige Programme entwickelt. Wir haben zum Beispiel Workshops veranstaltet und versucht zu verstehen, wo die Mitarbeiter Schwierigkeiten haben. Dann haben wir damit begonnen, auf der Grundlage der Eindrücke, die wir in diesen Workshops gewonnen haben, kurze Bulletins zu erstellen. Zum Beispiel haben uns die Mitarbeiter gesagt: Es gibt zu viele Meetings hintereinander, ich kann mich überhaupt nicht ausruhen, ich kann nicht einmal Wasser trinken. Wie können sie das organisieren? Wie können sie einen Tag im Voraus planen? Auch das Lernportal von X ist eine sehr wertvolle Plattform. Wir haben dort bestimmte Ausbildungsvorschläge herausgenommen und gesagt, bitte befolgen Sie sie. Vielleicht ein wichtigeres, spezielles Projekt bei der X-Türkei: Genau die Jahre 2021-22, waren die Jahre nach der Pandemie und während der Pandemie, in denen die menschliche Psychologie in diesem Sinne auf dem Tiefpunkt war, was die Pandemie anbelangt, meiner Meinung nach. Wir haben mit einem Arbeitspsychologen zusammengearbeitet, der so wie Sie in jeder Abteilung Interviews durchgeführt hat. Mit einer großen Anzahl von Mitarbeitern, vielleicht 400-500

Mitarbeitern, und organisierte auch Umfragen. So haben wir für jede Abteilung eine *Wellbeing-Map* erstellt, d. h. wo haben die Leute mehr Schwierigkeiten? Wo geht das Leben relativ leicht von der Hand und wo besteht wirklich ein Risiko? Für diese Risikobereiche haben wir dann spezielle Programme entwickelt, d. h. wir haben versucht, diesen Gruppen beispielsweise mehr *Wellbeing*-Themen zu vermitteln. All diese Themen wurden uns also von Next Work, d. h. von der sich wandelnden Welt, zusätzlich aufgetragen.“ (Interviewpartner, B1, eigene Übersetzung)

Dabei war das Tochterunternehmen im Austausch mit dem Hauptsitz und daher kann hierbei von einer „glokalen“ Strategie gesprochen werden. Diese unterstützende Haltung des Hauptsitzes ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor bei dem „Transfer Ansatz“ nach Björkman & Lerviks Modell (2007):

„Das waren unsere Initiativen, aber natürlich hat uns das Zentrum auch viel unterstützt. Ich meine, zum Beispiel die Schulungen bei [anonymisiert Lernportal] zum Thema *Wellbeing* usw. haben uns sehr viel gebracht, uns sehr unterstützt, aber zum Beispiel, lasst uns eine psychologische Karte erstellen (...) Wir haben es komplett lokal gestartet, eine abteilungsspezifische Untersuchung durchzuführen. Wir haben einen Arbeitspsychologen gefunden, unsere Vereinbarung getroffen und so weiter. Es gab Maßnahmen, die wir eher lokal durchgeführt haben. Wir haben einen schönen Bericht erstellt. Dann haben wir diesen Bericht unseren Managern vorgelegt. Wir haben sichergestellt, dass sie auch wissen, was vor sich geht.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Eine weitere lokale Initiative in der Türkei war beispielsweise das selbstgesteuerte Lernen:

„Wir haben zum Beispiel spezielle Unterrichtsräume für unsere stundenweise bezahlten Kollegen eingerichtet, in die sie kommen können, um in diesen Unterrichtsräumen, die mit Computern ausgestattet sind, Schulungen *self paced* zu absolvieren. Hätten wir diese Ziele nicht, hätte X uns nicht diese Anweisung gegeben, wäre es für uns sehr schwierig gewesen, diese Unterrichtsräume einzurichten.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Der Personalleiter empfindet das Unternehmen als sehr ausgewogen im Hinblick auf diese Strategie, wobei das Mutterunternehmen einen Rahmen und Tools dazu ermittelt; jedoch lässt es auch einen Spielraum für die lokalen Initiativen unter Berücksichtigung von der lokalen Kultur und den Bedürfnissen:

„In dieser Hinsicht kann ich sagen, dass X ein sehr ausgewogenes Unternehmen ist. Ich meine, X gibt uns einen schönen Rahmen. Es gibt uns auch bestimmte Materialien, die wir innerhalb dieses Rahmens verwenden können. Aber abgesehen davon lässt es uns auch einen Raum, in dem wir lokale Entscheidungen treffen und entsprechend der Kultur und den Bedürfnissen hier handeln können. Ich denke, dass es diese Räume bei *Next Work* und auch in vielen verschiedenen Themen gibt. Zum Beispiel hat mir niemand gesagt, aus dem “Global”, dass ich die Psychologische-Karten-Studie machen soll, aber

ich hatte das Bedürfnis, dies zu bestätigen, weil ich beobachtet habe, dass ich in jeder Gruppe eine sehr unterschiedliche Dynamik erlebt habe. Oder ich wollte, dass ein Experte, ein Psychologe, dies analysiert und mir vermittelt, und dies nicht nur auf meiner eigenen Beobachtung basiert. X lässt uns einen Handlungsspielraum, um unsere eigene Neugierde zu befriedigen und durch die Befriedigung dieser Neugierde etwas zu entwickeln. Das heißt X gibt uns nicht alles vorgefertigt, aber es zeigt uns aber eine Hauptroute. Es sagt also, das ist dein Weg. Es sagt, das Ziel ist, hierhin zu gehen. Es gibt uns zum Beispiel *Wellbeing*, es gibt uns Next Work, es gibt uns die Unterscheidungen von *what* und *how*, aber es überlässt es wieder den Ländern, wie wir sie ausfüllen.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Beispielsweise müssen die Führungskräfte bestimmte grundlegende und standardisierte Schulungen abschließen und damit eine Basis für die Unternehmenskultur erhalten.

„Es sagt, dass es möchte, dass diese Leute an einem 10-stündigen oder 10-moduligen Programm teilnehmen und diese Kultur vermittelt bekommen. Das sind auch sehr gute Dinge, denn das ist unsere *base*, das heißt, sie sollen diese *base* bekommen, aber abgesehen davon kann diese Person nach Abschluss dieser Programme verschiedene Schulungen erhalten oder an einem *Development Center* in ihrem eigenen Land teilnehmen, sie kann eine kleinere Gruppe leiten, sie kann eine größere Gruppe leiten. Es mischt sich in diese Entscheidungen nicht mehr ein. Aber es sorgt auch für die grundlegende Basis, die so sein sollte. Ich denke, das ist ein gutes Beispiel für Führung. (...) Ich denke, wir können hier von einem guten Gleichgewicht sprechen.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Diese Strategie kann sich je nach Praktik unterscheiden. Die Praktiken im Hinblick auf das administrative Personalmanagement unterscheiden sich aufgrund von gesetzlichen Regelungen sowie wirtschaftlicher Lage des jeweiligen Landes. Interessant ist es, dass z.B. ein Personalmanagement-Tool nicht erst in Deutschland, sondern in vielen anderen Ländern implementiert wurde. New Work war hingegen nicht von gesetzlichen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Das Unternehmen X hatte weltweit eine einheitliche Fernarbeit-Regelung und die weiteren Aspekte von New Work werden als „kulturelle Themen“ wahrgenommen. Dabei meinen die Interviewpartner „unternehmenskulturelle“ Themen und mehrere Interviewpartner äußerten, dass die Kultur von Unternehmen X, eine gemeinsame Kultur ist. Insbesondere bei den unternehmenskulturellen Themen lässt sich feststellen, dass einerseits eine gemeinsame Unternehmenskultur herrscht und andererseits innerhalb dieser geteilten Kultur ein Spielraum für lokale Initiativen ermöglicht wird:

„Manchmal kann es schrittweise Übertragungen geben, ehrlich gesagt. Ich meine, lassen Sie mich nicht das Beispiel von Next Work anführen. Sie wissen, dass es bei *Next Work* keine solche schrittweise Übertragung gibt, weil es dort viel mehr eine einzige Botschaft gibt. [Kurze Unterbrechung] Ich kann Ihnen nicht das Beispiel von *Next Work* nennen, aber es gibt zum Beispiel ein Programm namens *Workday*, das X global einsetzt. Dort, wo die Personaldaten gespeichert werden, werden auch die Lohndaten gespeichert. Ich bin mir nicht sicher, ob es in Deutschland verwendet wird. Deutschland ist in

solchen Dingen manchmal ein wenig im Rückstand. Zum Beispiel sind die Länder, in denen *Workday* eingesetzt wird, in einer bestimmten Reihenfolge aufgeführt. (...) Das könnte ein Beispiel für Ihre Frage sein, oder zum Beispiel, ist die Türkei ein Inflationsland, Argentinien ist ein Inflationsland. Daher können die Lohnverwaltungssysteme in Inflationsländern etwas anders sein, es kann eine andere Dynamik geben. Deshalb können wir die von „Global“ zur Verfügung gestellten Lohnerhebungen nicht als Rohdaten verwenden. (...) Sie wissen, dass unser Unternehmen je nach der Dynamik des Landes Unterschiede machen kann. Ich denke, das ist weniger in kulturellen Themen. Ich meine, kulturelle Fragen sind ein bisschen mehr kollektive Botschaften. Zum Beispiel ist *Growth Talk* auch ein kulturelles Thema. Also die Gestaltung von Treffen, bei denen Manager und Mitarbeiter zusammenkommen. Dabei hat X diese (growth talk) auf alle Länder gleichzeitig übertragen, aber sagte auch zum Beispiel; hebt eure Hand, wenn ihr zur ersten Gruppe gehören wollt. Diejenigen, die ihre Hand gehoben haben, sind sofort in die erste Gruppe aufgenommen worden, diejenigen, die in die zweite Gruppe wollten, sind in die zweite Gruppe aufgenommen worden. Also in kulturellen Themen erstellt X keine eigene Rangliste, sondern überlässt es den Ländern, aber wer der Erste sein will, kann immer der Erste sein.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Der Personalleiter in Berlin, der vorher als Globale HR Business Partner tätig war: *“natürlich gibt es eine globale P&O-Strategie und die gilt für das gesamte Unternehmen und global und für alle Standorte. Was das dann lokal ganz genau an Initiativen bedeutet, das muss man dann tatsächlich lokal nochmal kontextualisieren und vielleicht auch adaptieren.”* (Interviewpartner B5)

4.3 New Work (in Bezug auf Rekontextualisierung)

Hierbei wird das New-Work-Konzept aus den Narrativen der Interviewpartner aus unterschiedlichen Standorten detailliert vorgestellt. Dadurch wird deutlich, ob die Mitarbeiter der türkischen Standorte und Mitarbeiter aus den deutschen Standorten in Bezug auf die Rekontextualisierung ein gleiches Verständnis von New Work haben.

Bevor die Ergebnisse der Interviews präsentiert werden, wird New Work anhand einer Dokumentenanalyse vorgestellt und damit ein offizieller Status-Quo des Unternehmens ermittelt.¹¹ Aus den Dokumenten kann entnommen werden, dass das neue Arbeitsmodell des Unternehmens den Mitarbeitern einerseits an seinen Standorten anbietet „weltweit“ von dort zu arbeiten, wo die Mitarbeiter am produktivsten sind. Andererseits bildet es ein wichtiges Element bezüglich der Veränderung in der Führung sowie der Unternehmenskultur. Das

¹¹ Anonymisierte Quelle: Öffentlich zugängliches Unternehmensdokument, 2020

Unternehmen ist damit eines der Unternehmen, das eine Pionierrolle mit seinen Arbeitskonzepten einnimmt. „Vertrauen an den Mitarbeitern“, und „*Empowerment*“ sind die wichtigen Elemente, die dieses Verständnis unterstützen. Im Übrigen waren die Gestalter dieses Konzepts aus den Abteilungen für Strategie sowie Personalabteilungen. Die Eignung des Samplings dieser Fallstudie kann somit erneut bestätigt werden. „Selbstbestimmung“, „Eigeninitiative“, „*Wellbeing*“ sind ebenfalls in Unternehmensunterlagen betont und die mit der Pandemie begonnene Veränderungen für die Arbeitswelt, aber auch z. B. für die benachteiligte Personen werden als Chance gesehen.¹² Das Unternehmen zeigt dabei ein menschenorientiertes Profil und betont, dass diese mit der Pandemie eingeführte Praktiken weiterhin bestehen und als ein Bestandteil seiner Kultur bleiben werden.

Bei den Interviews wurde erstens ein Blumenstrauß von New-Work-Praktiken den Interviewpartner aufgezählt und danach gefragt was sie unter „New Work“ verstehen. Die aufgelisteten Schlüsselwörter basieren auf früheren persönlichen Gesprächen, der Einsichtnahme in Unternehmensunterlagen und der New Work-Literatur.

Die aufgezählten Schlüsselwörter waren hierbei:

- Flexibles Arbeiten & Remote Work
- Flache Hierarchien / neue Führung
- Einen Zweck / Sinn bei den Aufgaben sehen
- Verantwortung übernehmen
- Wohlbefinden / Gesundheit von Mitarbeitern
- Diversität (inkl. Neurodiversität)
- Büroräume
- Agiles Arbeiten
- Neue Kultur
- Fehlerkultur
- Lernkultur

¹² Anonymisierte Quelle: Unternehmenswebsite 2024

Allgemeines Verständnis von New Work

Die Aspekte von New Work sind innerhalb des Unternehmens einheitlich und es gibt keine Aspekte, die nur an einem Standort gelten. Dabei ist das Verständnis von New Work, so wie die Unternehmenskultur, gleich. Diese Konzepte können mit unterschiedlichen lokalen Initiativen implementiert werden, jedoch zeigt sich anhand der Interviews, dass die Hauptidee hinter diesen Praktiken gleich ist. Alle Interviewpartner haben bestätigt, dass es diese Konzepte beim Unternehmen X gibt. Ein Interviewpartner hat dazu noch Resilienz hinzugefügt:

„Wenn mich jemand gebeten hätte, *ein Brainstorming* zu machen und all diese Schlagworte und *Buzzwords* zu zählen, hätte ich sehr ähnliche Dinge aufgezählt.“ (Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

„(...) es ist dasselbe für die Niederlande, zumindest ist meine persönliche Beobachtung dieselbe für die Türkei, oder zum Beispiel in dem *Call*, den wir gestern geführt haben, waren wir in diesem *Mentoring-Call* mit dem *HR-Head* von Pakistan X. Es ist dasselbe für ihn. Mit anderen Worten, meine Beobachtung ist, dass X die gleiche *Mindset* zu New Work hat.“ (Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

„die *Mindset*, die Perspektive auf New Work gibt es Unterschiede, die ich als *neglectable* auf Englisch bezeichnen kann, das heißt, es gibt Unterschiede, die nicht so wichtig sind. Natürlich können manche Manager sagen, dass Sie 3 Tage in der Woche ins Büro kommen werden. Wenn sie das in der Türkei sagen, halten sich diese Leute vielleicht tatsächlich daran. Hier können sie sagen: "Meine Freiheit gehört mir, mein Lieber", oder umgekehrt, ich meine nicht das Gegenteil. Ich meine, es gibt beide Versionen, aber das sind Unterschiede, die von Menschen geprägt sind. Wenn man das *overall* betrachtet, gibt es meiner Meinung nach einen sehr gravierenden Unterschied, der vernachlässigt werden kann. Lassen Sie es mich so formulieren. Also, zumindest nach meiner Erfahrung, wie ich es gerade beschrieben habe. Die Hauptsache sind die Geschäftsergebnissen und sorg du für dich selbst auf dem Weg zu Geschäftsergebnissen. Die Verantwortung liegt bei dir, ich *empowere* dich und deshalb gehört deine Flexibilität dir. Du kannst entweder morgens um acht ins Büro kommen, abends um acht gehen, wenn das für den Geschäftserfolg notwendig ist, oder du kannst, wie gesagt, von ganz anderen Orten aus arbeiten.“ (Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

Der Personalleiter am Standort Berlin beschreibt New Work als facettenreich und nennt viele Aspekte wie Führung, Bürogestaltung, Agilität etc.:

„Also das ist sehr breitgefächert, ne, das ist jetzt nicht nur (...) wir arbeiten mobil, sondern das ist schon weitergedacht und ganz grundsätzlich, in Abgrenzung vielleicht auch zu *Next Work* sozusagen *Next Work* ist eher was werden wir in der Zukunft arbeiten oder auch jetzt schon teilweise, aber vor allem auf den Fokus auf die Zukunft ist. *New Work* eher das „we“ und das „we“ hat halt sehr, sehr viele Facetten. Das „we“ hat die Facette; wie arbeiten wir zusammen in Teams? Wie gestalten wir das? Das hat aber auch die Facette; wie sehen unsere Arbeitsräumlichkeiten zukünftig aus? Auch die passen sicher den Gegebenheiten, wie wir im Team zusammenarbeiten, wie wir es ausgestalten. Also von daher sind da viele Aspekte drin. Auch das Thema Führung, ne? Wie führe ich ein Team, das nicht ständig vor Ort ist, sondern teilweise hybrid oder virtuell? Wie vereine ich diese ganzen Welten? Was bedeutet das auch als Führungskraft entsprechend damit umzugehen? Das heißt aber auch die Arbeitsweisen gegebenenfalls anzupassen und zu gucken wie können wir auch agil stärker noch zusammenarbeiten, schneller zu werden, innovativer zu werden? Also das hat sehr, sehr viele Facetten das Thema *New Work* bis hin tatsächlich dann auch zur Arbeitsplatzgestaltung, ne? Und welche technologischen Lösungen brauchen wir überhaupt, wenn wir uns dann vor Ort einbuchen beispielsweise oder solche Sachen also da sind sehr, sehr viele Facetten spielen da mit rein. Dann auch in dieses Thema *New Work*, dann muss man halt immer gucken was ist das Entscheidende, ne? Da spielt natürlich auch das Thema mobiles Arbeiten mit rein also was ist so unsere Vorstellung, wie oft sehen wir uns im Büro? Wie oft können wir aber auch mobil, sei von zu Hause, sei es von einem anderen Standort aus, arbeiten. Wir haben auch die Möglichkeit, eine gewisse Anzahl an Tagen in bestimmten Ländern im Ausland zu arbeiten, was immer mehr angenommen wird. Es geht viel in Richtung Flexibilisierung, natürlich auch bei diesem ganzen“ (Interviewpartner B5)

Der Experte für *New Work* beschrieb dieses Konzept als menschenzentriertes Denken und Arbeiten sowie „*Arbeit neu zu denken*“ (Interviewpartner B7)

Da die New-Work-Aspekte innerhalb des multinationalen Unternehmens einheitlich sind werden nicht alle Aspekte hier vorgestellt. Kernaspekte werden daher aus unterschiedlichen Perspektiven vorgestellt. Darüber hinaus fügt er hinzu:

„Das Konzept ist schwer generalisierbar: da kann ich jetzt nicht global sagen so jetzt machen wir mal alle diese Übung und dann ist das Thema gegessen, sondern das ist eine Transformation. Die Erste ist zum Team, zur Aufgabe, zum Reifegrad der Mitarbeiter passen muss. Und ich glaube, es geht hier nicht darum, dass ich sage so jetzt macht mal alle diese Übung und dann sind wir alle happy, sondern es geht darum, Teams zu „enablen“, zu verstehen; wie können wir uns als Team weiterentwickeln? Welche Art von Diskussionen müssen wir führen? Damit wir dahin kommen. Und das ist das Wichtige und jetzt kann ich nicht sagen, das ist jetzt die neuen New-Work-Practice.“ (Interviewpartner B7)

Flexibles Arbeiten & Remote Work

Das Unternehmen hat weltweit 2-3 Tage Fernarbeit eingeführt und einheitliche Konzepte zum flexiblen Arbeiten in der ganzen Welt bei Unternehmen-X. Der Personalleiter des Tochterunternehmens äußert, dass sie stolz auf die schnelle Reaktion und Lösungsfindung des Unternehmens in den Pandemie-Zeiten sind.

„In der Tat ist es natürlich ein Thema, wie in der ganzen Welt ist das mit der Pandemie auch bei X-Türkei in unser Leben getreten. Wir hatten schon vorher eine Fernarbeitsregelung, aber es war eine viel begrenztere Fernarbeitsregelung, die wir als ein paar Tage im Monat zusammenfassen können. Wie Sie vielleicht wissen, hat *Global X* es möglich gemacht, zwei bis drei Tage pro Woche remote zu arbeiten, hat erklärt, dass dies möglich ist, und hat es sogar als erstes Unternehmen auf den Markt gebracht. In diesem Sinne bin ich stolz auf mein Unternehmen. Wir haben diese Botschaft sofort aufgenommen und sie in gleicher Weise an unsere Kollegen vor Ort weitergegeben.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Am türkischen Standort fanden im Rahmen von „New Work“ verschiedene lokale Initiativen statt, wie zum Beispiel „Remote Living“. Besonders bemerkenswert ist dies, wenn man bedenkt, dass in der Türkei in Stellenanzeigen häufig der Wohnort in der Stadt des Unternehmens als Voraussetzung angegeben wird – insbesondere in der Metropole Istanbul, wo sogar oft zwischen einem Wohnort auf der asiatischen oder der europäischen Seite der Stadt unterschieden wird. Vor diesem Hintergrund stellt diese Initiative einen großen Schritt für ein Unternehmen in der Türkei dar:

„Wir haben intensiv auf hybride Arbeit an 2-3 Tagen in der Woche hingewiesen, aber abgesehen davon sind wir in der Türkei ein wenig darüber hinausgegangen und haben auch betont, dass, wenn so viel Technologie und die Pandemie uns diese Dinge gelehrt haben, dann sagten wir, dass Istanbul auch eine sehr überfüllte und teure Stadt ist, können wir daraus einen kleinen Vorteil ziehen, und wir schlugen Systeme vor, bei denen es möglich ist, von verschiedenen Provinzen aus zu arbeiten. Mit anderen Worten, man muss nicht unbedingt in Istanbul wohnen und leben. Man kann zum Beispiel auch in Eskişehir wohnen. Sie können an bestimmten Sitzungstagen mit dem Zug anreisen und sich mit Ihrem Team treffen.“

Mit anderen Worten, wir haben unsere Organisation hier von der Struktur geändert, die erfordert, dass Sie ständig in Istanbul leben. Natürlich haben wir das auch mit einer Erklärung verknüpft, wir haben die Mitarbeiter zunächst gebeten, diese Anforderungen mit ihren Vorgesetzten zu besprechen, und wenn ihre Arbeit dafür wirklich geeignet ist, dann haben wir es "*Remote Living*" genannt. Wir haben unseren Kollegen vermittelt, dass sie das Konzept, von verschiedenen Städten aus zu leben und zu arbeiten, das wir "*Remote Living*" nennen, in Praxis umsetzen können. Wir haben unsere Verträge in dieser Richtung erneuert.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Flache Hierarchien & neuer Führungsstil

Der Personalleiter von X-Türkei beschreibt einen signifikanten Wandel in der Unternehmensstruktur, bei dem Hierarchien flacher gestaltet wurden. Diese Veränderung hat zu einer offeneren und direkteren Kommunikationskultur innerhalb des Unternehmens geführt:

„Was Sie sagen, ist sehr wahr. Der ganze Wandel, die Technologie, die ständige Online-Erreichbarkeit hat zum Beispiel dazu geführt, dass sich das Konzept eines Assistenten stark verändert hat, die Menschen können einander über *Teams* direkter erreichen. Früher hatte man dies per E-Mail getan. Jetzt kann jeder ganz einfach von *Teams* aus einen Termin vereinbaren. Jeder kann ganz einfach die Agenda des anderen sehen. Ich beobachte auch, dass wir zu einem Arbeitsmodell übergegangen sind, das wir als offen und "*levelless*" bezeichnen, wo die Hierarchie vielleicht wirklich weniger spürbar ist, wo es eine offenerere Kommunikation gibt.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Arbeitsplatz als „Meeting“-Raum: Büroräume

Die Art und Weise, wie die Büroräume genutzt werden, hat sich im Kontext von New Work erheblich gewandelt. Die Büros haben sich zu einem zentralen Ort des Austauschs und der Interaktion mit den Kollegen entwickelt. Dieser Aspekt wird sowohl in Deutschland als auch in der Türkei gleich verstanden und implementiert. Der Personalleiter von X-Türkei äußert hierzu:

„Auch unsere Büros haben sich verändert. Wir hatten bereits immer sehr offene Büroräume verwendet. Ja, Manager haben vielleicht Räume für eine gewisse Privatsphäre, aber glauben Sie mir, auch die Art und Weise, wie diese Räume genutzt werden, hat sich verändert. Wir nutzen diese Räume jetzt mit unseren Teamkollegen, wo wir Entwicklungsgespräche führen, die wir "*Growth Talk*" nennen, wo wir uns intensiver austauschen. Wenn wir an einem Tag im Büro sind, geht es nicht nur darum, die Arbeit auf dem Bildschirm oder dem Postfach zu erledigen,

sondern uns zu treffen, miteinander zu reden und die Prioritäten für die Arbeit festzulegen, die wir im Gespräch erledigen wollen. Da die Büroumgebung auf Networking, Dialog und *Growth Talks* beruht, hat sie meiner Meinung nach auch die Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gestärkt, wenn die Führungskraft diese Systeme gut führt.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Growth Mindset & Growth Talks

Das Konzept des „*Growth Mindset*“ hat in den letzten Jahren einen integralen Bestandteil der Unternehmenskultur von X eingenommen. Im Rahmen dieses Mindsets finden informelle Gespräche, beispielsweise zwischen Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, statt, die das persönliche und berufliche Wachstum fördern und als „*Growth Talks*“ bezeichnet werden.

„Ich denke, dass die *Growth Talks* eines der besten Beispiele dafür sind. Zum Beispiel habe ich jeden Monat eine Stunde mit jedem meiner Kollegen, in der wir uns gegenübersitzen und offen reden und unterhalten können: Was ist in diesem Monat passiert? Was könnte besser sein? Was sind seine Erwartungen an mich? Was sind meine Erwartungen an ihn? Was würde uns als Abteilung besser machen? Und das ist es, was das Arbeitsumfeld heute bedeutet.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Die Elemente vom während der Pandemie-Zeiten eingeführten Führungsinstrument *Growth Talks* entsprechen den Ansätzen von New Work: „zeitnahe Wertschätzung, lebenslanges Lernen, persönliche Weiterentwicklung und Erwartungen, wechselseitige Erwartungen.“ (Interviewpartner B6)

Wohlbefinden

In diesem Sinne werden die Bedürfnisse von Mitarbeiter beobachtet, reflektiert und darauf basierend geeignete Maßnahmen implementiert.

„Natürlich ist dies auch für das *Wellbeing* von großer Bedeutung. Das *Wellbeing* ist ein weltweit stark zunehmender Trend, und das zu Recht, denn wir sprechen immer nur über die guten Seiten, aber die Fernarbeit hat auch sehr schwierige Aspekte. Die Menschen fühlen sich vielleicht etwas isolierter, sie fühlen sich einsam, sie fühlen sich hilflos, sie können ihren Tag vielleicht nicht gut planen, manche Gruppen haben vielleicht nicht die gleichen Fähigkeiten oder nicht alle haben die gleiche Motivation. Speziell zur Unterstützung der Mitarbeiter zu den Themen der sich verändernden Welt mit der *remote*-Arbeit und dem *Wellbeing* haben wir einige Programme entwickelt. Wir haben zum Beispiel Workshops veranstaltet und versucht zu verstehen, wo die Mitarbeiter Schwierigkeiten haben. Dann haben wir damit begonnen, auf der Grundlage der Eindrücke, die wir in diesen Workshops gewonnen haben, kurze Bulletins zu erstellen. Zum Beispiel haben uns die Mitarbeiter gesagt: Es gibt zu viele Meetings hintereinander, ich kann mich überhaupt nicht ausruhen, ich kann nicht einmal Wasser trinken. Wie können sie das organisieren? Wie können sie einen Tag im Voraus planen? Auch das Lernportal von X

ist eine sehr wertvolle Plattform. Wir haben dort bestimmte Ausbildungsvorschläge herausgenommen und gesagt, bitte befolgen Sie sie.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

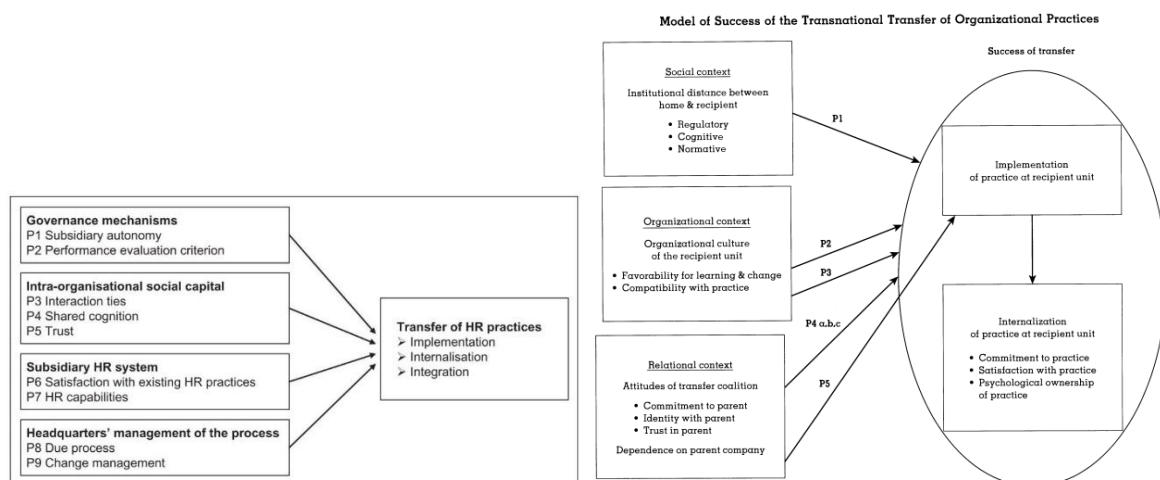
Lernkultur

Die „digitalen Lernstunden“ am türkischen Standort haben an Bedeutung gewonnen und wurden von den Mitarbeitern vor Ort mit großem Interesse aufgenommen.

„Zum Beispiel, wie wichtig digitale Lernstunden in X sind. Jetzt geht es zum Beispiel um digitale Lernstunden. Plötzlich begannen wir, viel zu kommunizieren. Wir haben diese Ziele veröffentlicht, wir haben sie verfolgt. Am Ende des Jahres, wenn wir das Ziel übertroffen haben, was wir als Türkei immer getan haben, haben wir uns an unsere Kollegen gewandt und ihnen gedankt, indem wir sagten: Schaut, wir hatten so ein globales Ziel, wir haben es alle zusammen erreicht, das heißt, wir haben etwas gelernt, wir haben uns verbessert, und wir haben die Botschaften, die wir aus dem „Global“ erhielten, an unsere Freunde hier weitergegeben. Wir haben uns bei ihnen bedankt, aber auch versucht zu erklären, wozu das gut sein soll. Denn es funktioniert nicht, wenn wir einfach sagen, das Ziel sind 16 Stunden, lasst uns alle dazu bringen, 16 Stunden zu machen, das ist keine gute Sache. Wir haben auch versucht, die Gründe dahinter zu erklären. Die Botschaften und Zielvorgaben, die wir von „Global“ erhielten, haben uns sehr viel geholfen. Vor allem, wenn es darum ging, unserem eigenen Management zu erklären und es davon zu überzeugen; schaut das erwartet „Global“ von uns, also lasst uns solche Programme organisieren.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Die Lernkultur ist fest in der Unternehmenskultur von X-Türkei verankert, was für das Konzept von New Work ebenfalls von Bedeutung ist: „(...) da gibt es nicht viel von einer Kultur der Bestrafung. Ehrlich gesagt, ist es eher so. Es gibt eine kulturelle Struktur, die auf Lernen basiert.“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

4.4 Erfolgsfaktoren beim interkulturellen Transfer (deduktiv)



Theoretische Rahmen der Arbeit: 1. Björkman & Lervik (2007) 2. Kostova (1999)

Beziehungen und Netzwerke zwischen Mutter- und Tochterunternehmen (Relationaler Kontext & intra-organisationales Sozialkapital)

Bei dieser Kategorie wurde der **relationale Kontext** nach Kostova (1999) mit dem „**intra-organisational social capital**“-Element von Björkman und Lervik kombiniert (2007), das sich auf die sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens beruht. Damit werden die komplexen Beziehungen innerhalb eines komplexen multinationalen Unternehmens aus einer breiteren Perspektive analysiert.

Eine der wichtigsten Eigenschaften des untersuchten Unternehmens sind die Netzwerke zwischen Personen, aber auch Einheiten, was Björkman & Lervik (2007) als „**interaction ties**“ bezeichnen. Der Personalleiter des türkischen Tochterunternehmens beschreibt, dass sie in regelmäßigem und multilateralem globalem Austausch mit den anderen Personalleitern innerhalb des Netzwerkes aus den anderen Ländern stehen, das das Unternehmen „*region*“ nennt. Dies zeigt ebenfalls, dass der Erfahrungsaustausch nicht nur bilateral und als eine Headquarter-Subsidiary-Linie läuft, sondern „multilateral“ unterschiedliche Praktiken innerhalb dieses Netzwerkes zirkulieren. Dabei dienen diese regelmäßigen Meetings hauptsächlich dem Austausch und nicht der starken Kontrolle des Mutterunternehmens:

„In meiner jetzigen Funktion als *Head of People and Organisation* stehe ich in engem Kontakt mit den globalen P&O-Heads der verschiedenen Länder. Wir lernen voneinander, wir tauschen uns durch *experience sharings* darüber aus, wie wir X-Praktiken umsetzen. Gleichzeitig gibt es innerhalb von P&O eine Struktur, die wir *Region* nennen. Auch wir sind ein Teil dieser Struktur. Die *Region*-Struktur ist eigentlich eine Struktur, die in jedem Land durchgeführt wird, die die Themen, die X global verwaltet, d. h. zentralere Themen, zu uns trägt, und wir geben unsere Erfahrungen an X-Global weiter. Da wir innerhalb einer solchen Struktur arbeiten, haben wir routinemäßig mehr als einmal im Monat globale Treffen. Wir stehen in ständigem Kontakt mit unseren Ansprechpartnern.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Die Struktur dieses Netzwerkes, nämlich „*region*“, ist nicht nach Nationalkulturen oder als Asien, Europa, Mittlerer Osten etc. unterteilt:

„*lead countries*, die wir als *Regions* in X bezeichnen. Es gibt 24-25 Länder, die *Lead Countries* sind. Der *Lead Country* ist eine Organisation, in der sich die P&O-Heads treffen, eine *Region*-Organisation. Die

Türkei ist auch ein *Lead Country*. In unserem Team sind zum Beispiel die Niederlande, Frankreich, Italien, die Arabischen Emirate, Korea (...) ich zähle die größeren Länder China, Indien, die USA und Deutschland nicht mit, weil sie als sehr große Länder eingestuft werden. Aber wenn Sie von *Lead Countries* in *X* sprechen, kann ich es als eine Community von P&O-Heads aus etwa 20-25 Ländern definieren. Es ist also nicht nur der Nahe Osten oder nur Europa, sondern es ist viel breiter, es gibt zum Beispiel auch Japan. (...) Übrigens, wenn ich *Region* sage, dann ist das nicht nur Deutschland. Unser Präsident ist zum Beispiel in Italien. Ich meine, Sie wissen, dass die Welt nicht mehr Deutschland ist, wir spüren das sehr gut in den Ländern. Ich meine, es ist in allen Ländern wirksam, ich lerne viel von den Niederlanden, ich lerne viel von Japan, sie lernen auch viel von mir.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Der Personalleiter des Standorts Berlin beschreibt den Lernaspekt in den Netzwerken innerhalb des Unternehmens bei den Personalthemen. Die globale P&O, nämlich HR-Rolle beschreibt er als „*Spinne im Netz zu sein*“:

Was sind auch so die Prio-Themen aus einer P&O Brille, um dann den Kollegen auch zu sagen okay guck mal, wie ihr das vor Ort umsetzen könnt? Auf der anderen Seite aber auch so ein bisschen die Spinne im Netz zu sein als globaler Partner und zu gucken was machen denn die Standorte vor Ort auch schon für Initiativen? Was sind da auch Fokusthemen, die aus einer Region herausgetrieben werden und zu gucken wie können andere davon lernen, für unser *Business* auch? Also welche Schnittstellen haben wir da vielleicht auch was in Indien als Initiative läuft, dass wir vielleicht auch in den USA mal ausprobieren könnten. Also in beide Richtungen einmal zu gucken, dass das runter kaskadiert wird und sichergestellt wird, dass das, was wir uns global vorgenommen haben, auch entsprechend in den Ländern in den Regionen umgesetzt wird, aber auch in die andere Richtung zu gucken wo haben wir *Best Practices*, die wir vielleicht übertragen können und auf andere Länder, Regionen oder die wir global mit einspeisen können, also in beide Richtungen. (Interviewpartner B5)

Dabei ist sind die Ansätze in den P&O-Communities: „*jeder ist beteiligt und jeder beteiligt sich dadurch auch*.“ (Interviewpartner B5)

„alle mit in zu involvieren jetzt beispielsweise neue strategische Ausrichtung P&O durch unseren Vorstand präsentiert gesamte *P&O-Community* ist eingeladen, das heißt, man hat eine Transparenz über die ganze Welt. Was sind die Ambitionen? Und dadurch hast du natürlich auch eine gewisse Selbstkontrolle, weil jeder natürlich auch die Ambitionen hat zu sagen Mensch, das sind unsere Ziele, die wollen wir umsetzen, ne und dann hast du natürlich auch so ein bisschen, wenn alle Kollegen vor Ort das gesehen haben und kennen hast du für alle den gleichen Informationsstand und damit aber auch irgendwo die gleichen Ambitionen zu sagen jetzt ist auch jeder mit in der Verantwortung, das entsprechend zu treiben und mit umzusetzen, ne? Deswegen ist die Frage einer Kontrolle vielleicht mehr dadurch, dass man die Transparenz und das Wissen in die gesamte Organisation und auch das *Commitment* dadurch,

dass man Fragen stellen kann, Anregungen auch mit einbringen kann, hat man natürlich auch die die Involvierung der Kollegen.“ (Interviewpartner B5)

Einflüsse von Ländern (Sozialer Kontext)

Diese Kategorie bezieht sich auf den „sozialen Kontext“ von Kostova (1999).

Die Eigenschaften von türkischen Mitarbeitern, die mit dem Geschehen in dem Land geformt werden, können wie folgt zusammengefasst werden; Krisenmanagement-Kompetenzen, Anpassungsfähigkeit, schnelle Auffassungsgabe, Lösungsorientierung, Resilienz, Agilität. Diese Eigenschaften sind komplementär zu den diversen Säulen von New Work. Dadurch war es den Mitarbeitern am türkischen Standort möglich, nicht nur die Remote-Arbeit, sondern auch die Facette hinsichtlich der neuen Formen von Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehungen umzusetzen.

„Ich denke, unsere Mitarbeiter haben eine gute Anpassungsfähigkeit und ich kann sagen, dass sie sich schnell angepasst haben, die Mitarbeiter in der Türkei. Das gilt sowohl für die Fernarbeit als auch für die Beziehungen, die sie zu ihren Führungskräften in dieser Richtung aufgebaut haben, und für das Interesse, das den Führungskräften ihren Kollegen entgegenbringen. Ich denke, wir haben eine schnelle Anpassung gezeigt. Die türkische Kultur ist im Allgemeinen offen für das Krisenmanagement. Sie passt sich sofort an. Sie versteht es, sie ist lösungsorientiert. Ich kann also sagen, dass es sich um eine Kultur mit geringerem Widerstand handelt. Vielleicht ist die Resilienz der Menschen auch deshalb so hoch, weil es in diesem Land viele solcher Ereignisse gibt, und sie sind bereits sehr agil. Also bestimmte Muskeln haben sich bereits entwickelt, während sie in dem Land überleben. Deshalb denke ich, dass sich die Menschen in der Türkei X leicht an diese Situation anpassen konnten. Was wir hier ein wenig mehr betonen, ist, dass dies wirklich gesund ist.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Organisationskultur (Organisationaler Kontext)

Diese Kategorie basiert auf dem organisationalen Kontext von Kostova (1999). Darunter fallen die Unterkategorien Kompatibilität mit der Praktik sowie eine Unternehmenskultur, die Lernen und Veränderungen ermöglicht. In diesem Sinne sollten die Werte vorhandener Unternehmenskultur des Tochterunternehmens mit den Werten der transferierten Praktik kompatibel sein (ebd.). Hierbei berücksichtigt Kostova den organisationalen Kontext nur für Tochterunternehmen. Am Beispiel von Unternehmen X gibt es jedoch weltweit geltende Unternehmenswerte und eine gemeinsame Kultur.

Die Unternehmenskultur wird von den Interviewpartnern mit Erfahrung am türkischen Standort wie folgt beschrieben:

„Es gibt eine kulturelle Struktur, die auf Lernen basiert. Deshalb können die Leute viel angenehmer arbeiten. Wir unterstützen das also auch sehr. Da wir einen Ansatz haben, der besagt: *„Speak-Up“*, kann jeder Mitarbeiter seine Kommentare auf jeder Ebene in einer sehr angenehmen Weise äußern.“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

„*Growth Mindset* ist etwas, ein Ausdruck, was ich liebe. Deshalb macht er selbst diese *Growth Mindset*, indem er *lead by example* macht. Das heißt, was er eigentlich von oben sagt, ich sage, lerne aus Fehlern, ich gebe dem Mitarbeiter die Freiheit, Fehler zu machen, jetzt gebe ich es zu. Vor 3 Jahren habe ich einen Fehler bei dieser Entscheidung gemacht. Jetzt versuchen wir es noch einmal anders. Erstens das, und zweitens, wie ich schon gesagt habe, haben die eingeführten Veränderungen nicht zu großen Dingen, zu Misserfolgen geführt. Da sie in der Regel immer zu guten Ergebnissen geführt haben; wo haben wir die Akzeptanz oder die schnelle Umsetzung oder die Gewöhnung sichergestellt? Ich spreche für die Türkei, ich bin sehr neu hier. Ich denke, dass die Führungskräfte, und natürlich werde ich hier viel auf *P&O* geben, ich meine B1, B1's Managementstil und *Touch*, oder die Freunde in der internen Kommunikation, *communication*, Geschäftseinheiten, die mit ihm arbeiten, in engem Kontakt, so dass die Antwort auf die Frage ist, eng zu kümmern. Mit anderen Worten, es war so etwas *we create environments that we care*, die wir in der ersten Einrichtung von [anonymisiert - Geschäftseinheit] kümmern, und **wir wenden dies in unserer gesamten DNA an**. Mit anderen Worten, man kümmert sich und man bekommt Feedback von den Leuten aus erster Hand, man antwortet nicht immer defensiv oder offensiv, oder man versucht zu verstehen. Wenn man sich kümmert, wenn man nicht sagt *„it is what it is“* oder *„nimm das, das vom Global“* ", dann glaube ich, dass wir in der Türkei mit diesem *Touch* viel erreicht haben.“ (Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

Die Kultur von Unternehmen X-Türkei weist eine besondere Unternehmenskultur auf, die sich von den anderen Unternehmenskulturen in der Türkei unterscheidet.

„(...) ja, absolut, absolut. Weil, zum Beispiel, ich spreche mit einigen meiner Kollegen, wie kann man so eine E-Mail schicken, ohne zu fragen, zum Beispiel, von anderen Unternehmen, zuerst an cc (...) zuerst schickt man es an seinen eigenen Manager, dann wird er es dorthin schicken, wenn es ein Problem gibt, wird er etwas tun, es wird zu Ihnen kommen. Wissen Sie, ich habe es selbst gemacht, sagen wir, B1 hat es nicht gemocht, dann, wenn er sagt, lass es uns das nächste Mal so machen, wirst du nie mehr diese Anstößigkeit haben. Denn Sie wissen bereits, dass dies für Sie kein *Showstopper* ist.“ (Interviewpartner 4)

Er arbeitet momentan bei dem niederländischen Tochterunternehmen und beschreibt die Unternehmenskultur als: „*Es gibt übrigens viele Ähnlichkeiten mit der Türkei, X ist immer noch das gleiche X.*“ (Interviewpartner 4, eigene Übersetzung)

Der Befragte 3 hat ebenfalls den Eindruck, dass eine einheitliche Arbeitskultur innerhalb des MNU herrscht:

„Ich verstehe, dass es einen Unterschied nur in X's in Amerika und China gibt, von dem, was ich gehört habe. Ich verstehe, dass vor allem China etwas autonomer agiert als der Rest der Welt, aber in der Türkei, zumindest im Vergleich zu Deutschland, der Schweiz oder England, habe ich keinen großen Unterschied in der Arbeitskultur gesehen.“ (Interviewpartner B2, eigene Übersetzung)

Der HR-Business Partner am Standort Berlin beschreibt Growth Talks wie folgt:

“diese Performance-Management-Prozesse wurden abgelöst durch die sogenannten Growth Talks. Ja, und ein ganz starkes Führungsinstrument sind, wo es vier Elemente gibt; zeitnahe Wertschätzung, lebenslanges Lernen, persönliche Weiterentwicklung und Erwartungen, wechselseitige Erwartungen.”
(Interviewpartner B6)

Einstellungen und Haltungen vom Hauptsitz (Transfer-Ansatz)

Hierbei ist die theoretische Grundlage der Transfer-Ansatz nach Björkman & Lervik (2007). Dieser besteht aus dem Einbeziehen von Führungskräften aus dem Tochterunternehmen in die Entscheidungen für die Transferprozesse, sowie Change-Management, nämlich Einstellungen und Handlungen des Hauptsitzes.

Das Mutterunternehmen gibt einen guten Leitfaden. Neben dem Informationsfluss bringt es die Mitarbeiter auf ein Level, dass es unmöglich ist, dabei keine Aktion zu unternehmen:

„Ich meine, natürlich in diesem Sinne waren wir ein Land, das aktiv an diesem Thema gearbeitet hat. Das ist sehr wahr. Aber ich bin mir sicher, dass auch den anderen Ländern viele Dinge getan haben. Denn wenn Sie diesen *Guide* bekommen, Frau Kübra Nur (...) es wird Ihnen gesagt, ja, das Arbeitsleben verändert sich und *future of work* (...) die Arbeitsweisen werden sich verändern, die Digitalisierung wird kommen. Cyber-Security wird sehr wichtig sein. Ihr erhaltet so viele Botschaften, dass es nicht möglich ist, dass ihr diese Botschaften erhaltet und nichts tut. Dann kümmert man sich nicht mehr um seinen Job.“
(Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Bezüglich des “Change-Management”-Ansatzes kann die Haltung des Hauptsitzes als unterstützend beschrieben werden:

„wenn diese Initiative einem *Business*, der Motivation und der *Bounding* von Menschen dient, ist unser *Headquarter* in der Tat daran interessiert und versucht, sie zu verstehen und zu unterstützen. Es ist also nicht wie eine Verhandlung, sondern eher wie ein Dialog, welchen Nutzen man daraus ziehen kann, und

welchen Nutzen es bringen würde, wenn es in einem anderen Land angewendet würde. Ich kann sagen, dass es sich um einen gegenseitigen Austausch und Dialog handelt.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Nachdem die Konzepte von Global den anderen Ländern vorgestellt werden, werden diese ausländische Tochtergesellschaften nicht mit einem großen Maß an Veränderungswünschen und Inputs alleine gelassen. Stattdessen zeigen sie der Zentrale Interesse und verfolgen, wie der Umsetzungsprozess weitergeht:

„Sowas gab es noch nicht in der Welt, sondern nur mit der Logik; wenn man aus der Ferne arbeitet, muss eine Person nicht unbedingt irgendwo ein Zuhause haben. Sie kann überall arbeiten, wenn sie bestimmte rechtliche und steuerliche Verpflichtungen im Zielland erfüllt, lassen wir diese Flexibilität zu. Das war eine Praxis, die es in der Türkei nicht gab und auch nicht in der Welt. Nachdem wir gesagt hatten, dass wir dies umsetzen, gab es viele Fragen aus dem Headquarter: Was macht ihr, wie setzt ihr es um?“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

Personalmanagement am Tochterunternehmen

Nach Björkman & Lervik (2007) kann konstatiert werden, dass je mehr Kapazitäten ein Personalmanagement der Tochtergesellschaft hat, desto erfolgreicher der interkulturelle Transfer wird. Bei X-Türkei organisiert der Personalleiter „*best practices*“ wie *Wellbeing-Map*; er engagiert sich innerhalb der globalen Gruppe „*Region*“ und geht bei den Personalthemen in die Tiefe. Zum Beispiel war es ihm wichtig, dass es keine gute Lösung ist einfach nur die Ziele des Mutterunternehmens den lokalen Mitarbeiter zu übermitteln. Dafür bemüht er sich, zu zeigen, warum die Praktik nützlich ist und was für einen Sinn und Zweck die jeweilige Praktik hat. Seine Strategie scheint erfolgreich zu sein, unter Berücksichtigung von hohem Interesse an „digitalen Lernstunden“ am Standort Türkei. Dieses Beispiel zeigt ebenfalls, dass die Mitarbeiter sich für die Praktiken engagieren:

„Jetzt geht es zum Beispiel um digitale Lernstunden. Plötzlich begannen wir, viel zu kommunizieren. Wir haben diese Ziele veröffentlicht, wir haben sie verfolgt. Am Ende des Jahres, wenn wir das Ziel übertroffen haben, was wir als Türkei immer getan haben, haben wir uns an unsere Kollegen gewandt und ihnen gedankt, indem wir sagten: Schaut, wir hatten so ein globales Ziel, wir haben es alle zusammen erreicht, das heißt, wir haben etwas gelernt, wir haben uns verbessert, und wir haben die Botschaften, die wir aus dem „*Global*“ erhielten, an unsere Freunde hier weitergegeben. Wir haben uns bei ihnen bedankt, aber auch versucht zu erklären, wozu das gut sein soll. Denn es funktioniert nicht, wenn wir einfach sagen,

das Ziel sind 16 Stunden, lässt uns alle dazu bringen, 16 Stunden zu machen, das ist keine gute Sache.“.
(Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Er spielt eine Ermittler- und „Motivator“-Rolle, um das Management in der Türkei auch für die Organisation von neuen Projekten zu engagieren: „Vor allem, wenn es darum ging, unserem eigenen Management zu erklären und es davon zu überzeugen; schaut das erwartet *“Global”* von uns, also lässt uns solche Programme organisieren.“ (Interviewpartner B1)

Darüber hinaus beschrieb Interviewpartner B4, der momentan in den Niederlanden arbeitet und vorher ca. 15 Jahre bei X-Türkei war, das Personalmanagement bei Unternehmen X als *„die beste Personalarbeit, die geleistet werden kann“* und nennt den Personalleiter sowie dessen *„Managementstil und „Touch“* als Erfolgsfaktor. Als weiteren wichtigen Erfolgsfaktor nennt er einen „engen Dialog“. (Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

Der Expert für New Work beschrieb mögliche Probleme in unterschiedlichen Ländern in Bezug auf die Unterschiede an Ressourcen, wie z. B. kleinere Teams am Standort, und nennt diese Kapazitätsthemen. Er meint, dass diese nicht rein kulturell bedingt sind:

„sicherlich gibt es manchmal kulturelle Hürden, ich kann mir aber auch vorstellen das ist manchmal auch Kapazitätsthemen sind. Also wir haben einfach Länder, da gibt es vielleicht eine oder einen P&O Ansprechpartner, weil die Landesgesellschaften klein sind, die sehr viele verschiedene P&O-Themen dann oder kleine Teams, die für das jeweilige Land, alle P&O-Themen ausüben. und da vielleicht dann auch nicht immer die notwendige Zeit haben, um solche kulturelle Anpassung voranzutreiben. Also daran, was wird sicherlich auch unterschiedlich sein, je nach Größe der Landesgesellschaft. Und also ja, rechtliche Hürden kann ich mir jetzt nicht vorstellen, aber natürlich kann es auch geben. Ja, ich glaube mit der Bereitschaft mit dem Willen da auch Dinge anzupassen und zu verändern, sollte es aber in jedem Land auch grundsätzlich möglich sein.“ (Interviewpartner B7)

4.5 Erfolgsrezept von X: Induktive Ergebnisse

Visionäres Unternehmen

Das Unternehmen X managt nicht nur die Transferprozesse, sondern hat auch Werte und eine Kultur, die auf Lernen wie z. B. einem „Growth Mindset“ basiert und fungiert mit den erfolgreichen Praktiken als ein „Vorreiter“ und entwickelt seine Mitarbeiter ständig weiter:

„(...) wir haben tatsächlich ein Global, das ein Vorreiter-Global ist. Mit anderen Worten: Gute Praktiken auf dem Markt, in der Literatur werden immer zuerst von X anerkannt. Daher ist es für das Global sehr wertvoll, sich lokal bemerkbar zu machen, sowohl in der Türkei als auch in den Niederlanden.“
(Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

Multilateraler Dialog und Austausch: travel of ideas & reverse transfer

Diese induktiv gebildete Kategorie überschreitet den Rahmen von dem Vorhandensein von zwischenmenschlichen Netzwerken nach Björkman und Lerviks Modell (2007) sowie auch den Rahmen von Kostovas relationalem Kontext (1999). Hierbei geht es um einen nicht linearen oder bilateralen, sondern einen multidirektionalen Austausch. Darüber hinaus öffnet dieser Dialog ebenfalls Raum für den multilateralen Transfer von Organisationspraktiken, insbesondere „best practices“:

„(...) in der *Region*-Gruppe, die ich zu Beginn unseres Gesprächs erwähnt habe. Für jedes Land gibt es zuständige Kollegen, oder eine Person kann auch für mehrere Länder zuständig sein. Daher kann ich zum Beispiel schon mit ihnen über meine Interpretationen, die Entscheidungen, die ich zu einem Thema getroffen habe, den Weg, den ich einschlagen werde, sprechen, ich kann erklären, was ich getan habe, was ich tun möchte, und sie betrachten solche Aktivitäten in den Ländern im Allgemeinen als "*best practice*". Das heißt, sie sagen nicht, warum macht ihr das, warum macht ihr das, wo kommt das her, sondern sie fragen, was bringt euch das? Wie hast du davon profitiert? Was hat es dir gebracht, kannst du es anderen Ländern empfehlen? Auch hier findet ein Dialog statt. Natürlich kennen wir einander, wir kennen unsere Hauptthemen, wir reden miteinander. Diese Initiativen werden nicht im Geheimen durchgeführt. Aber wie ich schon sagte, wenn diese Initiative einem *Business*, der Motivation und der *Bounding* von Menschen dient, ist unser *Headquarter* in der Tat daran interessiert und versucht, sie zu verstehen und zu unterstützen. Es ist also nicht wie eine Verhandlung, sondern eher wie ein Dialog, welchen Nutzen man daraus ziehen kann, und welchen Nutzen es bringen würde, wenn es in einem anderen Land angewendet würde. Ich kann sagen, dass es sich um einen gegenseitigen Austausch und Dialog handelt.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Interkultur

Einige Beispiele zur Unternehmenskultur wurden unter Kostovas Modell eingeordnet. Jedoch kann darüber hinaus von einer speziellen Unternehmen-X-Kultur gesprochen werden:

„dass das es schon auch eine gewisse eigene X Kultur gibt auf bestimmten Ebenen und vielleicht gar nicht unbedingt so die aller stärksten regional- lokal-kulturellen Ausprägungen. Insofern glaube ich, da ist

schon auch weltweit wahrscheinlich eine mehr oder weniger vergleichbare Anpassungs- und Änderungsbereitschaft und gerade das Thema *Growth Mindset* das ist ja einer unserer 4 strategischen Foci. Das gilt ja auch weltweit, also das erwarten wir von unseren Mitarbeitenden und umso mehr auch von (...) oder *Empower People* genauso, das sind einfach Erwartungen an unsere Führungen, Führungskräfte weltweit. Da kann man sich letztlich auch nicht dauerhaft verweigern, also da muss man auch bereit sein, sich anzupassen. Das wird auch eingefordert werden, da bin ich mir sicher.“ (Interviewpartner B6)

Mitarbeiterprofil

Bei der „Internalisierung“ oder ggf. sogar „Integration“ von transferierten Praktiken spielt das Mitarbeiterprofil des Unternehmens in der Türkei eine besondere Rolle. Die Kompatibilität mit der Unternehmenskultur spielt bei der Einstellung eine bedeutende Rolle. Mitarbeiter, die über eine solche Grundlage verfügen, haben keine Probleme, die Praktiken zu verinnerlichen:

„Das Profil der Leute, die eingestellt werden, es geht nicht nur darum, von welcher Universität usw., aber alle, die ich kenne, zum Beispiel solche dreidimensionalen Menschen, Leute mit Hobbys, Familien, Leute, die ein stabiles Leben führen und ein erfülltes Leben führen, kultiviertere Leute, und ich denke, das wirkt sich sehr auf die Kultur im Allgemeinen aus. B3 wird das besser beantworten.“ (Interviewpartner B2, eigene Übersetzung)

„(...) wie B2 schon sagte, versuchen wir bei der Einstellung, Leute auszuwählen, die sich über das technische Wissen hinaus an die X-Kultur anpassen können. Wir versuchen, so viel wie möglich zu erreichen, denn Arbeit wird gelehrt, aber jemand, der sich nicht an die Kultur anpassen kann, ist für das Unternehmen eher schädlich. Deshalb versuchen wir bei den Einstellungen, wie ich schon sagte, Leute auszuwählen, die für die Arbeit hier geeignet sind, die mit der Kultur Schritt halten können.“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

„Offensichtlich haben wir keine Profile, die wir als *Snob* bezeichnen würden, und die Führungskräfte auch nicht. Ich meine, das hängt vielleicht ein bisschen mit der Struktur des Unternehmens zusammen. Es gibt keinen solchen Stil. Keiner der Manager ist so, weißt du, jetzt habe ich dir deine Aufgaben gegeben, du wirst sie tun, komm und lass mich sie kontrollieren, lass mich hier als Manager sitzen, alle Manager arbeiten in Form von Experten. Wir kommen eigentlich nicht aus einer solchen hierarchischen Struktur, ich meine, offen gesagt, wie ich schon sagte, mein eigener Personalleiter arbeitet schon von morgens bis abends als Experte.“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

Wille nach gesellschaftlicher Veränderung

Eines der interessantesten Ergebnisse ist der Wille des Tochterunternehmens, die Gesellschaft zu sensibilisieren und dadurch positive Veränderungen in der Türkei zu gestalten. Ein solcher mutiger Ansatz erfordert einen hohen unternehmenskulturellen Reifegrad. Auch wenn die Länder unterschiedliche Dynamiken haben, teilt die türkische Tochtergesellschaft aus unternehmenskultureller Sicht die gleiche Kultur wie der Hauptsitz:

„Nun, die meisten von den Ländern (...) ich denke, die Kultur ist sehr ähnlich, ich glaube nicht, dass es große Unterschiede zwischen den Ländern gibt, um ehrlich zu sein. Was du sagtest, ist die Fehlerkultur, *Growth Mindset*, der *Agility* usw., der *Resilience*, und so weiter (...) unsere kulturellen Perspektiven sind tatsächlich gemeinsam. Vielleicht das Einzige, was ich persönlich, im globalen Sinne, sagen will, ich will es nicht anders nennen, sondern ich will es so charakterisieren, dass unser Land nicht bereit ist, ist, dass, während bei X diese *Pride Week* usw. viel enthusiastischer in der Welt gefeiert wird, unsere Kultur (...) nicht die Kultur von X, sondern tatsächlich von dem *Environment* des Landes. Wissen Sie, während in allen Ländern Fahnen und so weiter aufgehängt werden, können wir solche Dinge nicht viel tun oder wir können sie nicht auf unserer Seite ankündigen. Das würde ich als einen sehr signifikanten Unterschied bezeichnen. Wir sprechen sogar darüber. Ich meine, so fängt Veränderung an. Ich meine, Unternehmen wie unseres sollten das tun, damit es ein wenig normaler wird und sich das Bewusstsein im Land entwickelt. Aber natürlich können wir das vielleicht nicht nach außen hin tun, da unsere Kunden sehr staatsnahe Einrichtungen und der Staat sind, aber vielleicht können wir zumindest die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu diesen Themen verstärken. Wie ich schon sagte, denke ich, dass wir bei solchen internen Themen wie Fehlerkultur, *Growth Mindset* usw. sehr parallel vorankommen, aber solche Themen wie *Pride* sind keine Themen, über die wir einfach und offen sprechen können, die wir aufgrund von Umfeld des Landes.“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

Beteiligte Personen: „*change agents*“: Die besondere Rolle des CEOs, aber auch die visionäre Rolle des Personalleiters in der Türkei, der auch den Sinn hinter den Praktiken erklärt und sich sehr für Initiativen engagiert, ist entscheidend. Der Personalleiter aus dem türkischen Tochterunternehmen spielt eine Schlüsselrolle und kann damit als „*change agent*“ eingestuft werden:

„Ich meine, es gibt tatsächlich viele Kanäle, es geschieht nie über einen einzigen Kanal oder eine einzige Person. Natürlich bin ich hier eine wichtige Person wegen meiner Rolle. Ich führe den engsten Dialog vor allem mit der P&O-Region.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Der CEO von X-Türkei spielt eine weitere Schlüsselrolle und ist im engen Austausch mit den globalen Partnern:

„Da Herr C. zum Beispiel gerne mit dem Ausland und Deutschland kollaboriert, arbeiten wir sehr eng zusammen.“ (Interviewpartner B2, eigene Übersetzung)

Vermutlich aufgrund dieser engen Zusammenarbeit und seines Engagements für weitere Initiativen ist er ein vertrauenswürdiger Partner für die globalen Standorte. Darüber hinaus wird der Führungsebene des türkischen Tochterunternehmens ebenfalls vertraut.

„Ich sehe es oft, und da ich mit Managern arbeite, habe ich gesehen, dass, wenn das Ausland oder die *Business Unit*, *HQ* (...) diesem Manager vertraut und dieser Manager jemand ist, der sich bewährt hat, er viel zusätzliche Initiative erhält. Mit anderen Worten, wenn sie sagen können, dass diese Person weiß, was sie tut, tut die Zentrale nicht viel, sie stellt nicht zu viel in Frage. Denn in einigen Ländern tun sie das wirklich. Sie stehen über ihnen und fragen: Warum ist das so und warum ist das so? Bei Gesprächen im Ausland spüre ich zum Beispiel ein gewisses Vertrauen in die türkische Führungsebene. Daher sehe ich ähnliche Dinge nicht nur bei Herrn C., sondern auch bei den Leitern der *Business Unit* in ihren Gesprächen mit den Zentralen der *Business Unit*.“ (Interviewpartner B2, eigene Übersetzung)

Bezüglich der gemeinsamen Unternehmenskultur wurden die Interviewpartner gefragt, wie es geschafft wird, dass die Praktiken in Deutschland und in der Türkei eine gleiche oder sehr ähnliche Bedeutung haben. Aus den Antworten zu dieser Frage ergaben sich zwei weitere induktive „Erfolgsrezepte“; erfolgreiches Topmanagement und das Mitarbeiterprofil. Das Topmanagement wird unter den „change agents“ eingeführt. Das Mitarbeiterprofil wurde bereits als eine getrennte induktive Kategorie gebildet:

„Ich bin ehrlich gesagt der Meinung, dass dies ein Erfolg des Topmanagements ist. Ich glaube, es gibt eine Kontinuität, die sowohl durch die eingestellten Menschen als auch durch die Kontinuität des gleichen Managements für eine lange Zeit“ (Interviewpartner B2, eigene Übersetzung)

Interviewpartner B2 schließt sich dieser Aussage an.

„Absolut richtig, ich meine, die Unterstützung der Geschäftsleitung ist hier sehr wichtig. Ich meine, die *P&Os* der Türkei (unverständlich) widerzuspiegeln ist eine unserer Hauptaufgaben, aber solche Dinge können nicht ohne die Unterstützung des Managements getan werden. Deshalb können wir so viel tun, wie wir wollen, sei es sich um verschiedene Ankündigungen oder Sitzungen handelt, sei es, ob es sich um einen bestimmten Prozess oder ein Wort handelt. Wir machen diese Dinge, wir kündigen sie an, wir nutzen sie, es gibt Schulungen, Interviews und so weiter. Sie wissen, dass wir diese Dinge tun, aber das sind nur Dinge, die die Menschen zu eigen machen, wenn sie an sie glauben. Wenn wir also an die Veränderung von etwas glauben, oder wenn wir an die Bedeutung und Kontinuität von etwas glauben, müssen wir sie überzeugen, indem wir Sitzungen oder Treffen mit den Managern abhalten und dafür sorgen, dass sie dies verbreiten. Wahrscheinlich, es war von Vorteil, dass Herr C. viele Jahre lang im

Ausland gearbeitet hat und diese Kultur verinnerlicht hat (unverständlich), d.h. in diesem Sinne, visionäre Strukturen. Daher ist ihre Unterstützung sehr wertvoll.“ (Interviewpartner B2, eigene Übersetzung)

Der CEO und der Personalleiter in der Türkei spielen zwar eine Schlüsselrolle, jedoch ist die Unterstützung auf allen Ebenen für einen erfolgreichen Transferprozess notwendig:

„Eigentlich kann man sagen, dass es sich um das gesamte Managementteam und P&O handelt, denn dies ist ein sehr großes Unternehmen, so dass es nicht nach unten durchdringt, wenn es nur beim Topmanagement bleibt. Daher können wir sagen, dass das Management auf allen Ebenen eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung dieser Botschaften und Prozesse spielt.“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

Interviewpartner B4 beschrieb den erfolgreichen Führungsstil von dem CEO in der Türkei dazu fügt er hinzu:

„aber denken Sie nicht, dass das Management nur die Ebene von Herrn C ist, es sind alle Ebenen vertreten. Sofortige oder häufige Treffen, die von der Geschäftsleitung organisiert werden. Sie können auch proaktiv handeln und die Personalabteilung einbeziehen, oder, wenn Sie nicht involviert sind, kann es zusammengefasst und an Sie weitergeleitet werden, und umgekehrt, meine Tür steht offen und der Mitarbeiter kann kommen, wenn er/sie möchte. Daher sollte es auf allen Ebenen viel Interaktion und *human touch* geben.“

Wie die deutschen und türkischen Standorte eine gemeinsame Unternehmenskultur und ein gemeinsames Verständnis von New Work haben, ähneln sich die Herausforderungen bezüglich der Remote-Arbeit und dem Beibehalten von Dynamiken in Teams oder in Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehungen. Der Personalleiter vom Standort Berlin:

“das Thema Hybrides Arbeiten anbelangt, haben auch viel in Richtung Führung getan. Was heißt denn das, wenn ich meine Mitarbeitenden nicht vor Ort sehe, was heißt das auch in Richtung wie halte ich Kontakt? Wie Sorge ich auch für das Thema Gesundheit? Wie bekomme ich mit, wie es meinen Mitarbeitenden geht? So diese Themen auch in Richtung *Work Life Balance*, Resilienz, Wohlbefinden diese Themen spielen da ganz explizit mit rein und da würde ich sagen sind wir nach der Pandemie schon einen guten Schritt gekommen. Aber gerade so die Themen Resilienz bei einer immer größer werdenden Themenflut und Schnelligkeit, die wir erleben, ist das sicherlich ein Thema sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende, da auch einen Fokus natürlich drauf zu legen, also insgesamt auf das Thema Gesundheit, *Wellbeing*, aber Resilienz ist sicherlich eins mit auf der Fokusthemen neben dem Thema Führung auf jeden Fall auch. Wie arbeiten wir zusammen also dieses Thema (...) Teams und das gestalten auch so dieses *New Normal* ist also sprich dieses wie arbeiten wir mobil, hybrid und so zusammen, das gemeinschaftlich mit den Teams zu gestalten, sich einen Rahmen zu geben, sich Spielregeln zu geben, das mit Leben zu füllen, das ist glaub ich auch immer noch ein Schwerpunkt zuzugucken wie kriegen wir da eine gute Balance hin? Aus Anwesenheit vor Ort mit sinnstiftenden Tätigkeiten vor Ort und der Möglichkeit, eben flexibel zu arbeiten, ohne einen Informationsverlust oder einen Verlust auch der

Beziehungs- und persönlichen Ebene zu haben. Ich glaube, das ist immer so ein bisschen dieses Spannungsfeld, in dem man sich immer noch befindet und wo man halt gucken (...) wie man Lösungen findet.“ (Interviewpartner B5)

HR Business Partner vom Standort Istanbul:

„Um ehrlich zu sein, sind diese Bereiche im Moment schwierig für uns. Es gibt immer noch eine Gruppe von Leuten, die an eine bestimmte Gruppe von Leuten gewöhnt sind, die es vorziehen, dass alle im Büro sind. Auf diese Weise können sie engere Beziehungen aufbauen, aber jetzt kann jeder von überall aus arbeiten. Daher ist es sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Manager etwas schwieriger, ein Vertrauensverhältnis zu diesen Menschen aus der Ferne aufzubauen oder aufrechtzuerhalten. Mit der Kultur verhält es sich genauso, so dass es ein wenig schwieriger geworden ist, diese Kultur zu schaffen. Da X bereits ein sehr kompliziertes Unternehmen ist, haben wir in der Vergangenheit immer gesagt, dass es etwa 16 Monate dauert, um sich an X anzupassen, um ein bestimmtes Niveau zu erreichen, wenn nicht sogar alles. Jetzt, wo wir in einem ganz anderen Umfeld und mit einer ganz anderen Dynamik arbeiten. Das ist ein Prozess, den wir etwas schwieriger verfolgen oder dessen Kontinuität wir sicherstellen können. Wir sprechen immer wieder darüber, wie wir das fortsetzen können. Oder, ich will es nicht alt nennen, alt, sondern wie wir das Büro, den Informationsaustausch usw., der in der Büroumgebung geschaffen wurde, aus der Ferne verwalten werden. Aus diesem Grund betonen wir immer, dass es wichtig ist, ein paar Tage im Büro zu sein, um Synergien zu schaffen und die Kultur fortzuführen.“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

4.6 Kontextuelle Rahmenbedingungen

Komplexität des Themas / New Work / Forschungsobjekt

Insbesondere der Remote-Arbeit-Aspekt von „New Work“ hatte einen eigenen Charakter wegen der Covid-Pandemie, die die ganze Welt und damit das Arbeitsleben beeinflusste:

„Die ersten *Inputs* zu *Next Work* erhielten wir natürlich von Global. Wir werden 2-3 Tage pro Woche *remote* arbeiten, das ist unser neues Arbeitsmodell, das ist die zukünftige Art, Geschäfte zu machen. Das haben wir von „Global“ gehört. Diese Botschaften waren sehr nützlich für uns, aber gleichzeitig stand das schon so auf der Tagesordnung der Welt, das wir hier schon recherchierten, wissen Sie, was ich meine? Deshalb waren die Botschaften natürlich sehr nützlich für uns, aber wir hörten es nicht zum ersten Mal von dort. Ich meine, es beruht wieder auf Gegenseitigkeit, aber es ist natürlich ein sehr wichtiger Leitfaden für uns. Ich meine, wenn X uns nicht gesagt hätte, dass ich eine Organisation bin, die *remote work* an zwei bis drei Tagen in der Woche unterstützt, hätten wir hier eine Menge Schwierigkeiten gehabt. Dieser Leitfaden ist also sehr schätzenswert, sehr wertvoll. Es ist also gut, dass X uns davon erzählt hat. Ich meine, es ist sehr klar, lassen Sie mich das unterstreichen. Aber natürlich waren die anderen Informationen, Bedürfnisse, die Themen, die wir alle damals wirklich brauchten und über die wir uns Gedanken machten. Denn es war eine solche Zeit.“ (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Messbarkeit von HR-Praktiken und New Work

Der Interviewpartner äußert, dass die unternehmenskulturellen Themen nicht leicht zu messen sind: „*Personalfragen sind nicht sehr 1-0 Themen und es geht immer um die Geschichte und nicht um Daten.*“ (Interviewpartner B4). Er beschreibt aus diesem Grund, welche Tools verwendet werden, um den Erfolg oder Misserfolg von Praktiken zu sehen:

„Eines der wichtigsten *Tools* ist nach wie vor die *Global Engagement Survey*, sie ist nicht veraltet und immer noch sehr wertvoll. Was auch immer die *hot topics* auf der Tagesordnung sind, sie sind bereits in der globalen Engagement-Umfrage enthalten (...) Da die globale Engagement-Umfrage alle sechs Monate durchgeführt wird, muss man auch nicht so lange warten, man kann sehr schnell etwas herausfinden, z. B. ist dieses New-Work-Thema, vielleicht haben B3 und B1 es auch erwähnt, ein wichtiger Teil der globalen Engagement-Umfrage nach dem ersten Tag geworden, sie fragen es alle zwei Umfragen. Deshalb habe ich mich erkundigt, wie dies (...) in allen X-Ländern der Welt wahrgenommen wird, und es wird dort sehr offen gefragt, und es ist sehr anonym, es gibt kein Umfeld, in dem man sagen kann, dass man unter Hunderten von Leuten falsch geantwortet hat, oder man kann sagen, dass man eine Reaktion bekommen wird, es ist etwas, das zum *Speak-Up* ermutigt.“ (Interviewpartner B4, eigene Übersetzung)

Die Problematik von „Messbarkeit“ betrifft ebenfalls das Konzept von New Work:

„das lässt sich auch schwer messen wie willst du das Messen? Ja also, das ist ja genau das Problem, das wir haben bei *New Work*, das ist ein wichtiges Thema, wie messen wir es? Sagst du, jetzt haben wir nicht mehr 10, sondern nur noch 5 Hierarchielevel ist es cool, heißt aber nicht, dass die Leute da drin glücklicher sind. Ich meine, *Engagement* ist natürlich ein großes (...) ist eine gute Messzahl hängt aber auch wieder von so vielen anderen Faktoren ab. Ist es die richtige Führungskraft? (...)“ (Interviewpartner B7)

„Der Faktor Mensch“

Manche Praktiken können erfolglos sein oder zu Widerstandsreaktionen führen. Eine erfolglose Praktik kann nicht nur mit Nationalkulturen erklärt werden. Manchmal spielen menschliche Faktoren, unabhängig davon, wo diese Personen sich befinden, eine Rolle:

„Die menschliche Natur, Gewohnheiten. Es mag den Ansatz geben, dass das schon so funktioniert hat, warum war das notwendig (...)“ (Interviewpartner B3, eigene Übersetzung)

Regionale Einflüsse (Umzug in Berlin, Erdbeben in der Türkei)

Falls einige Praktiken mehr oder weniger erfolgreich als andere sind, kann dies viele verschiedene Gründe haben. Ein weiterer Aspekt sind die regionalen Einflüsse, um den Kontext von Faktoren beim interkulturellen Transfer besser verstehen zu können. Beispielsweise kann bei der anhand von Umfragen gesunkenen Mitarbeitermotivation am Standort Istanbul die Einflüsse, die durch regionale Gegebenheiten geformt werden, nicht ignoriert werden. Der Grund dafür waren die notwendigen Maßnahmen und die Robustheit der Gebäude nach den Erdbeben im Jahr 2023 und der damit verbundenen Rückkehr zur Remote-Arbeit sowie dass wieder weniger persönlicher Kontakt mit den Kollegen möglich ist nach den schwierigen und isolierten Pandemie-Zeiten.

“(…) dass ich über eine Situation sprechen kann, die sich auch in den [anonymisiert, globale Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage] widerspiegelt. Das ist ein Thema, das wir auch verfolgen. Wie Sie wissen, gab es in der Türkei ein sehr großes Erdbeben. Nach diesem Erdbeben wurde eine Analyse über die Robustheit der Gebäude durchgeführt, und wir haben sofort 5-6 unserer Gebäude auf dem X-Türkei-Campus evakuiert, und gerade als die Pandemie vorbei war, gerade als wir den Leuten sagten, dass sie sich nach und nach in den Büros treffen würden, begann wieder eine sehr intensive Remote-Arbeit. Natürlich war dieser Prozess sehr langwierig und für einige Leute unerwartet. Denn das Erdbeben war für uns ein völlig neues Thema. Man kann sich das so vorstellen, als ob ein Thema zu Ende ging und ein neues anfang. Zu dieser Zeit sank die Stimmung der Menschen, d. h. der Verlust ihrer Büros, die Tatsache, dass sie nicht mehr ins Büro kommen konnten, der Verlust der Routine, ihre Kollegen zu sehen und sich mit ihren Führungskräften zu treffen, drückte plötzlich auf die Stimmung der Menschen. Dies spiegelte sich auch in unserer letzten [anonymisiert, globale Mitarbeiter-Engagement-Umfrage] wider. Wir haben einen Rückgang unserer [unverständlich] Werte festgestellt. Unsere Gebäude werden jetzt wieder schnell renoviert. Daher war es nicht einfach, diesen Erdbebenprozess zu bewältigen und uns wieder in einer extremen remote work zu befinden.” (Interviewpartner B1, eigene Übersetzung)

Am Standort Berlin wird das New-Work-Konzept durch das anstehende Umzugsprojekt geprägt:

„Konkret haben wir einen Umzugsprojekt vor uns, also mit Neubauten und wir ziehen in neue Büroflächen ein. Da spielt natürlich das Thema Arbeitsplatz eine große Rolle jetzt in dem Kontext ne? Das heißt aber auch wir müssen uns angucken wie arbeiten wir dann eigentlich zusammen und wie wollen wir das Büro für uns nutzen, wenn wir ins Büro kommen? Welche Tätigkeiten machen wir dann vor Ort?

Wie gestalten wir es aber auch wenn wir hybrid zusammenarbeiten, wie stellen wir sicher, dass die Kolleginnen und Kollegen, die dann nicht vor Ort sind, genauso mit involviert sind, ne, solche Themen. Das hängt aber sehr davon ab, wo der Fokus liegt.“ (Interviewpartner B5)

5. DISKUSSION

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie zusammengefasst und im Rahmen der Forschungsfragen implementiert. Es ist anzumerken, dass das Hauptforschungsziel darin besteht, herauszufinden welche Erfolgsfaktoren beim interkulturellen Transfer von New-Work-Praktiken eine Rolle spielen. Die weiteren Aspekte haben hierbei eine komplementäre Rolle, um den Kontext besser beschreiben zu können.

Die folgenden Forschungsfragen werden anhand empirisch gewonnener Daten beantwortet:

1. Was ist das „Erfolgsrezept“ eines weltweit erfolgreichen MNU beim interkulturellen Transfer von New-Work-Praktiken?
2. Welche Strategie bzgl. Standardisierung und Lokalisierung hat das Unternehmen?
3. Wie werden die New-Work-Praktiken an unterschiedlichen Standorten verstanden? Wurden sie rekontextualisiert?

Diese Arbeit orientierte sich an den Modellen von Kostova (1999), kombiniert mit Björkman und Lervik (2007). Dabei wird Kostovas Fokus auf Tochterunternehmen mit Aspekten bezüglich des Transferansatzes von dem Hauptsitz erweitert. Der relationale Kontext von Kostova und der intra-organisationaler Aspekt von Björkman und Lervik wurden unter „Beziehungen“ kombiniert, da „Vertrauen“ ein gemeinsamer Aspekt aus beiden Modellen ist. Bezüglich der „Beziehungen“ sind eines der bedeutendsten Ergebnisse die zwischenmenschlichen Netzwerke durch die Gruppen, die „Region“ oder „Community“, (vgl. Interviewpartner B1 & B5), genannt worden. Innerhalb dieser Netzwerke tauschen sich Personen oder Abteilungen miteinander aus. Dies spielt eine Schlüsselrolle, um den Fokus auf die Lernkultur oder das „Growth Mindset“ erfolgreich umzusetzen. Die „best practices“ werden sich ebenfalls innerhalb dieser Netzwerke auf multilaterale Weise bewegen und damit entsteht eine Art von „travelling ideas“ bzw.

„reverse transfer“ (vgl. Czarniawska & Joerges 1996). Dies ist ein weiteres Zeichen für die Suche nach „dem Besten“ und die Richtung ist hierbei nicht starr aus Deutschland ins Ausland. Mithilfe der offenen und transparenten Kommunikation in solchen Netzwerken werden die Bedeutungen sowie die Unternehmenskultur vereint. Die Unterschiede in Kultur, wirtschaftlicher Lage oder gesetzlichen Regelungen in den jeweiligen Ländern von Tochterunternehmen werden einerseits anerkannt und andererseits stellen diese Unterschiede keine Probleme dar. Die Mitarbeiter teilen die gleiche Kultur und Werte. Die Aspekte „Commitment“ und „Identifikation mit dem Hauptsitz“ können nicht anhand von Satzteilen begründet werden. Aus dem gesamten Kontext heraus, bezüglich der Initiativen, die lokal in der Türkei implementiert werden, aber auch das Engagement des Personalleiters und CEOs deuten darauf hin. Im sozialen Kontext nach Kostova haben die Länder, in denen die Tochtergesellschaften sich befinden regulative, kognitive und normative Unterschiede, jedoch ist die sogenannte gemeinsame Sprache des Unternehmens seine Unternehmenskultur. Diese kann auch als eine Interkultur bezeichnet werden und als Folge stellen diese Unterschiede aus dem sozialen Kontext von Kostova (1999) keine Probleme dar. Der organisationale Kontext ist hierbei einer der Kernaspekte. Die Lernkultur und Kompatibilität von Werten, von der Unternehmenskultur der Tochtergesellschaft mit den Werten der transferierten Praktik führen zu einem erfolgreichen Transfer (vgl. Kostova 1999) Diese sind insbesondere für New-Work-Aspekte als Lern- und Weiterentwicklungsansatz wichtig. „Growth Mindset“ wurde bei allen Gesprächen erwähnt und ein Interviewpartner sagte, dass das *Growth Mindset* in der DNA von X-Mitarbeitern verankert sei (Interviewpartner 4). Durch diese gemeinsame Kultur innerhalb des Unternehmens muss es für die lokalen Mitarbeiter keinen Sinn ergeben („sense making“) (vgl. Brannen 2004). Vielmehr bringt das Unternehmen X die Mitarbeiter auf ein bestimmtes Niveau mit seinem Ansatz, der das Lernen und die Weiterentwicklung fördert, und als Folge werden die gleichen Images von gleichen Praktiken in den Köpfen von Mitarbeitern weltweit erzeugt. Am Beispiel von New Work waren die Verständnisse von New Work gleich, jedoch können die Fokus-Themen bei den lokalen Initiativen unterschiedlich sein. Dabei werden lokale Gegebenheiten und Bedürfnisse berücksichtigt und es kann damit von einer balancierten (Interviewpartner B1) „glokalen“ Strategie gesprochen werden. Falls es da lokale Unterschiede bei der Umsetzung von Praktiken gibt, kann dies nicht automatisch mit Nationalkulturen begründet werden. Kontextuelle Einflüsse wie regionale Einflüsse, wie z. B. der Umzug in Berlin und das Erdbebenrisiko in

Istanbul können auch das Verständnis von Praktiken wie New Work beeinflussen. Bezüglich eines weiteren Aspekts nach Björkman und Lervik (2007); der Hauptsitz hat dabei eine unterstützende und betreuende Haltung. Seine visionäre Einstellung für Veränderungen war insbesondere beim Thema New Work wichtig. Die aktive Rolle des CEOs in der Türkei sowie des Personalleiters deuten einerseits darauf hin, dass die Führungskräfte aus den Tochterunternehmen bei den Transferprozessen und ggf. Entscheidungen involviert sind (Björkman & Lervik, 2007). Andererseits zeigt es uns, dass die Kapazitäten vom Personalmanagement in der Türkei einigermaßen hoch sind, unter Berücksichtigung von vielen interessanten lokalen Initiativen, die es in Deutschland nicht gab, wie die „Wellbeing-Karte“. Der Aspekt bezüglich der Zufriedenheit mit vorhandenen Praktiken unter der Kategorie von Personalmanagement beim Tochterunternehmen stellt, im Gegensatz zu Björkman und Lerviks (2007) Ansatz, keinen negativen Effekt dar. Die erste Säule dieses Modells kann ebenfalls nicht bestätigt werden. Der interkulturelle Transfer von New Work Praktiken ist nicht erfolgreicher, wenn eine Autonomie-Dynamik oder einige Leistungsbeurteilungskriterien vorherrschen. Anhand der induktiv gewonnenen Ergebnisse kann festgestellt werden, dass das Mitarbeiterprofil am türkischen Standort, der enge Dialog innerhalb des Tochterunternehmens in Kombination mit der aktiven und visionären Rolle des Personalleiters und CEOs, die auch als „Change Agents“ bezeichnet werden können, von großer Bedeutung sind. Das Tochterunternehmen hat einen hohen Reifegrad in Bezug auf seine Unternehmenskultur und es besteht an diesem Standort sogar der Wille, eine Vorreiter-Rolle für eine positive Veränderung in der türkischen Gesellschaft zum Thema der Benachteiligung von Personen zu übernehmen.

6. FAZIT

Im Rahmen dieser qualitativen Fallstudie wurde auf Basis der Kombination zweier Theorien das komplexe Themengebiet des interkulturellen Transfers analysiert. Da Kostova sich hauptsächlich auf das Tochterunternehmen fokussierte, wurde die Mutterunternehmen-Perspektive anhand Björkman und Lervik abgedeckt, was im empirischen Teil mit einem diversen Sampling erforscht wurde. Dabei lag der Fokus auf den Erfolgsfaktoren beim Transfer. Das Forschungsobjekt war ein multinationales Technologieunternehmen, bei dem der Transfer mit Fokus auf New-Work-Praktiken untersucht wurde. Bei der Beantwortung der Forschungsfrage anhand von Experteninterviews, einem Gruppeninterview sowie Dokumenten, wurde analysiert, welche Erfolgsfaktoren das Unternehmen X beim interkulturellen Transfer von New-Work-Praktiken hat. Die Modelle von Kostova (1999) und Björkman und Lervik (2007) können größtenteils bestätigt werden. Darüber hinaus konnten ihre Aspekte mit induktiv gewonnenen Ergebnissen erweitert werden. Bereits vorhandene Kultur sowie das Mitarbeiterprofil des Tochterunternehmens spielen hierbei eine erhebliche Rolle. Die Praktiken werden nicht auf einmal auf ein Tochterunternehmen, das keinen Bezug zu den Erwartungen und Zielen des Mutterunternehmens hat, übertragen, sondern das Tochterunternehmen hat in der Türkei bereits eine starke, unternehmenskulturelle Basis und die Mitarbeiter sind die ausgewählten Personen, die für diese Kultur geeignet sind. Innerhalb der zwischenmenschlichen Netzwerke werden geteilte Bedeutungen und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Dadurch wird das Tochterunternehmen offen für das Lernen, Wachsen, z. B. mit „Growth Talks“. Es hat aber auch Unternehmenswerte, die kompatibel mit den Werten sind, die für die zu transferierenden Praktiken notwendig sind. Da viele Aspekte des erfolgreichen interkulturellen Transfers miteinander und aneinander gebunden sind, kann ohne eine solche starke Unternehmenskultur beim Tochterunternehmen auch nicht von Commitment und Identifikation mit dem Hauptsitz gesprochen werden.

Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass die kognitiven und normativen Aspekte des Landes bzw. nationalkulturelle Aspekte nicht das Entscheidende bei den Themen sind, die für die Unternehmenskultur relevant sind. So ist bereits eine einzigartige Kultur entstanden, die wir als Interkultur bezeichnen können. Diese Kultur traut sich sogar, als ein starkes Unternehmen, mehr Verantwortung zu übernehmen und die Gesellschaft positiv zu verändern. Regulative Aspekte sowie die wirtschaftliche Lage in dem jeweiligen Land können bei manchen Praktiken wie bei den administrativen Personalmanagement-Themen bzgl. Löhnung etc. eine Rolle spielen. Bei New Work hingegen gibt es eine einzige Botschaft und diese Aspekte spielen keine

Rolle. Darüber hinaus konnten beispielsweise auf Basis von Visionen aus dem Mutterunternehmen eigene Initiativen entwickelt werden und die Themen weiter vertieft werden. Die Personen aus dem Tochterunternehmen, die beim interkulturellen Transfer eine Kernrolle haben oder hatten, die wir „change agents“ nennen können, schätzen die Unternehmenskultur sehr, identifizieren sich mit dieser, und committen sich dazu. Dabei deutet es aber auch darauf hin, dass dies ohne die visionären Einstellungen sowie Handlungen des Hauptsitzes nicht möglich gewesen wäre. Die Mitarbeiter in diesem globalen Netzwerk vertrauen sich, tauschen sich aus, lernen voneinander und miteinander, und teilen gleiche Bedeutungssysteme von der Unternehmenskultur. Daraus entstehen „best practices“, die wir auch Synergien nennen können. Hierbei sind auch die hohen Kapazitäten des Tochterunternehmens in der Türkei erwähnenswert. Das Schlüsselwort „Kapazität“ haben Björkman und Lervik (2007) unter dem Personalmanagement-Aspekt in ihrem Modell verankert. Relevant in diesem Aspekt spielt der Personalleiter eine besondere Rolle und nutzt seinen Spielraum zum Gestalten einzigartiger und visionärer Initiativen. Aber auch die Rolle des CEOs in der Türkei und seiner Haltung sowie Vision bildet den Unteraspekt „due process“, nämlich „faïres Verfahren“ von Björkman und Lervik ab. Er ist nicht nur an den Entscheidungsprozessen beteiligt, sondern ermittelt wichtige Botschaften, die zur Gestaltung der Unternehmenskultur von X-Türkei sicherlich beigetragen hatten. Ein weiteres Ergebnis war die regionalen Einflüsse, die Konzeption und das Verständnis von Praktiken, die an einem Standort beeinflusst werden können. Diese Studie ermittelt damit einen möglichst breiten Überblick über den interkulturellen Transfer von New Work.

Das „Erfolgsrezept“ von Unternehmen X kann wie folgt zusammengefasst werden: visionäre Führungskräfte und Personalmanagement, die Einstellung von zur Kultur geeigneten Mitarbeiter, eine weltweit gemeinsame Lernkultur, Weiterentwicklung von Mitarbeitern, transparente Dialoge in globalen Unternehmensnetzwerken, Offenheit für „best practices“ und „travel of ideas“, eine Balance zwischen Lokalisierung und Globalisierung.

Limitationen

Es war eine Limitation, die empirischen Daten anonymisiert zu behandeln. Es würde besseren kontextuellen Rahmen ermöglichen, wenn das Untersuchungsobjekt, Unternehmen X detaillierter vorgestellt werden könnte. Aufgrund der Anonymisierung war es ebenfalls nicht möglich eine tiefe Dokumentenanalyse durchzuführen. Jedoch war es in dem Zusammenhang

von interkulturellem Transfer von New-Work-Praktiken weniger problematisch, da die Ergebnisse am besten aus dem Narrativen von Experten durch semi-strukturierten Interviews erhalten werden können.

Eine weitere methodische Limitation ist, dass anhand einer Einzelfallstudie keine Generalisierungen gemacht werden können. Da das untersuchte Unternehmen aber einen besonderen New-Work-Ansatz hat und dabei ein Vorreiter-Status hat, ist eine Generalisierung mit einer großen Anzahl von Untersuchungsobjekten schwer im Rahmen einer Masterarbeit durchzuführen.

In dieser Arbeit wurde herausgefunden, dass die Verständnisse und das sogenannte „sense making“ von Personalmitarbeitern und Personalleitern sowie strategischen Funktionen gleich sind. Diese Verständnisse entsprechen ebenfalls dem Verständnis von *Global New Work* Experten. Um eine detaillierte Analyse über die Rezeption von Mitarbeitern und die Rekontextualisierung und damit das Image in Ihren Köpfen besser verstehen zu können, ist eine große Anzahl von narrativen Interviews sowie eine Feldbeobachtung auf längere Zeit notwendig.

Ausblick

Anhand eines erfolgreichen Technologieunternehmens hat diese Fallstudie wichtige Perspektive zum erfolgreichen interkulturellen Transfer geliefert. Die bestätigten Aspekte anhand vorhandener Forschung sowie induktiv gewonnener Erfolgszutaten bieten Implikationen für andere Unternehmen. Es war dabei eine Herausforderung im Rahmen dieser Arbeit einerseits noch mehrere Aspekte erfahren zu wollen und andererseits die Forschung begrenzen zu müssen. Beispielsweise der „reverse transfer“-Ansatz konnte nur sehr begrenzt behandelt werden. Welche Praktiken aus welchen Standorten nach Deutschland übertragen werden oder zwischen welchen Standorten ein besonders enger Austausch besteht, sind Fragen, die Raum für die weitere Forschung von „reverse transfer“- und „travelling ideas“-Konzepten bieten. Bei einem größeren Forschungsprojekt, mit z. B. Feldbeobachtung, könnten Mitarbeiterperspektiven erfahren werden und dadurch weitere Einblicke im Bereich Rekontextualisierung gewonnen werden. Da bislang keine weiteren Forschungen im Bereich interkultureller Transfers mit einem Fokus auf neue Arbeitsmodelle vorliegen, besteht ein erhebliches Potenzial für neue und interessante Ergebnisse sowohl im Bereich New Work als auch im interkulturellen Transfer.

LITERATURVERZEICHNIS

Adler, N. J. (1980). Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations. In: Warner Burke, W. & Goodstein, L. D. (Hg.). Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice. San Diego: University Associates. S. 163–184.

Adler, N. J. (1986). International dimensions of organizational behavior. In: The International Executive. 28 (1). S. 31-32.

Barmeyer, C. (2010). Das Passauer 3-Ebenen-Modell. Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung. In: Barmeyer, C. & Bolten, J. (Hg.). Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis. S. 31–56.

Barmeyer, C. (2012). »Context matters«: Zur Bedeutung von Rekontextualisierung für den internationalen Transfer von Personalmanagementpraktiken. In: Stein, V. & Müller, S. (Hg.). Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung. Mannheim: Nomos. S. 99–115.

Barmeyer, C. (2018). Konstruktives Interkulturelles Management. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH.

Barmeyer, C. (2020). Interkulturelle Komplementarität in Organisationen. In: Giessen, H., & Rink, C. (Hg.). *Migration, Diversität und kulturelle Identitäten*. Stuttgart: J.B. Metzler. S. 57.

Bausch, M. (2022). Intercultural Transfer of Management Practices of German MNC to Brazil. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bausch, M.; Barmeyer, C. & Mayrhofer, U. (2022). Facilitating factors in the cross-cultural transfer of management practices: The case of a German multinational in Brazil. In: International Business Review. 31 (2).

Bergmann, F. (2018). New Work New Culture. Work we want and a culture that strengthens us. Winchester: Zero Books.

Björkman, I. & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. In: Human Resource Management Journal. 17 (4). S. 320-335.

Brannen, M. Y. (2004). When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness. In: *The Academy of Management Review*. 29 (4). S. 593.

Brannen, M. Y.; Liker, J. K. & Fruin, W. M. (1999). Recontextualization and Factory-to-Factory Knowledge Transfer from Japan to the Us: The Case of NSK. In: Liker, J. K. & Fruin, W. M. & Adler, P. S. (Hg.). *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Production Systems*. New York: Oxford Academic. S. 117–153.

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. In: Czarniawska, B. & Sevón, G. (Hg.). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter. S. 13–48.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (Hg.) (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter.

Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Marburg: Eigenverlag.

Fortwengel, J.; Gutierrez Hueter O, G. & Kostova, T. (2023). Three decades of research on practice transfer in multinational firms: Past contributions and future opportunities. In: *Journal of World Business*. 58 (3).

Gertsen, M. C. & Zølner, M. (2012). Recontextualization of the Corporate Values of a Danish MNC in a Subsidiary in Bangalore. In: *Group & Organization Management*. 37 (1). S. 101–132.

Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1988). Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies*. 19 (3). S. 365–388.

Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. In: *International Studies of Management & Organization*. 10 (4). S. 15–41.

Kedia, B. L. & Bhagat, R. S. (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.

Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. In: *The Academy of Management Review*. 24 (2). S. 308–324.

- Lüsebrink, H.-J. (2001). Kulturtransfer – methodisches Modell und Anwendungsperspektiven. In: Tömmel, I. (Hg.). Europäische Integration als Prozess von Angleichung und Differenzierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 213–226.
- Lüthi, E. (2016). Transfer von HR-Praktiken – Globale Herausforderungen meistern. In: PersonalSchweiz. S. 27-29.
- Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6. Aufl.). Weinheim [u.a.]: Beltz-Verlag.
- Sackmann, S. A. & Phillips, M. E. (2004). Contextual Influences on Culture Research. In: International Journal of Cross Cultural Management. 4 (3). S. 370–390.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, W. R. (2014). W. Richard SCOTT (1995), Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. In: *M@n@gement*. 17 (2). S. 136.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York: Harper & Row.
- Søderberg, A. M. (2015). Recontextualising a strategic concept within a globalising company: a case study on Carlsberg's 'Winning Behaviours' strategy. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), S. 231–257.
- Stumpf, C. (2021). From the old into the new. München: Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Svensson, G. (2001). "Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach. In: Management Decision. 39 (1). S. 6–18.
- Yang, Q.; Mudambi, R. & Meyer, K. E. (2008). Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations†. In: Journal of Management. 34 (5). S. 882–902.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Internetquellen

web¹: New Work und next work. Verfügbar unter: <https://searchtalent.de/hr-lexikon/new-work-next-work-unterschied/> [15.07.2024].

Thoma, G. (2020). Theorie – Frithjof Bergmann – New work new culture. Verfügbar unter: <https://newwork-newculture.dev/theorie/> [15.07.2024].

web²: New Work Charta Unterzeichner Initiatoren. Verfügbar unter: <https://humanfy.de/new-work-charta/new-work-charta-unterzeichner/> [25.07.2024].

Väth, M. (2021). New Work: Frithjof Bergmanns Utopie in der Praxis. In: Human Resources Manager. Verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/new-work-frithjof-bergmanns-utopie-in-der-praxis/> [15.07.2024].

web³: New Work Keynote. Verfügbar unter: <https://humanfy.de/new-work-charta/> [10.06.2024].

Schermuly, C. & Meifert, M. (2023). Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023, in: Ergebnisbericht Zum New Work-Barometer 2023. Verfügbar unter: https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/01_SEA_Landing_Pages/Business/Ergebnisbericht_zum_New_Work-Barometer_2023.pdf [10.06.2024].

Schermuly, C. (2024). New work - Carsten Schermuly. Verfügbar unter: <https://carstenschermuly.de/new-work/> [10.06.2024].

7. ANHÄNGE

INTERVIEWLEITFADEN

Interkultureller Transfer von New Work Praktiken

1. Start

(Informeller Einstieg & Austausch von Informationen)

Mit Ihrer Erlaubnis werde ich das Gespräch aufzeichnen. Sind Sie damit einverstanden?

- Was ist Ihre Aufgabe bei X?
- Wie lange arbeiten Sie schon bei X?
- Haben Sie eine Aufgabe, bei der Sie mit Ihren Kollegen in Deutschland in Verbindung stehen, und zwar weltweit?

2. Neue Arbeit

- New Work ist heutzutage in aller Munde. Jeder Autor, jedes Unternehmen hat seine eigene Definition von neuer Arbeit. Manche verstehen darunter nur die Arbeit von zu Hause aus. Aber ich weiß, dass das New-Work-Konzept bei X viel mehr ist als das.

2.1. Was bedeutet New Work für Sie?

2.2. Welche New Work Anwendungen gibt es bei X Türkei?

- Sinnstiftung in Aufgaben und Übernahme von Verantwortung, Übernahme von Eigenverantwortung, flache Hierarchien, neue Führung, neue Büroräume, Wohlbefinden der Mitarbeiter, Vielfalt / Diversität (inkl. Neurodiversität), psychische Gesundheit, agiles Arbeiten, Beteiligung an Entscheidungsprozessen

2.3. Wenn es zu viele Themen gibt: Auf welche Bereiche konzentrieren Sie sich in der Türkei?

- *Growth Mindset*, Fehlerkultur, Lernkultur, Eigenverantwortung, Vertrauen?
- Selbstbestimmtheit, Eigeninitiative, Wohlbefinden

3. Transfer

Wie läuft der Transferprozess ab? Wie werden die Praktiken vom Zentrum in Deutschland in die Türkei übermittelt? Bitte erzählen Sie ein wenig über diesen Prozess.

3.1. **Globale Strategie:** Wie würden Sie die Strategie des Unternehmens bei der Übertragung von Unternehmenspraktiken beschreiben? Geht es immer darum, Anwendungen eins zu eins zu übertragen, d. h. zu standardisieren, oder liegt der Schwerpunkt eher auf den lokalen Bedürfnissen und lokalen Besonderheiten?

3.2. Oder treffen Sie von Praxis zu Praxis unterschiedliche Entscheidungen?

3.3. Wie treffen Sie diese Entscheidungen?

3.3.1. Entscheiden Sie selbst, welche Praktiken umgesetzt werden, was wird zentral festgelegt und in welchen Bereichen haben Sie freien Entscheidungsspielraum?

- Vorgaben, Vorschriften?

- Frau B4 erzählte mir, dass für einige Länder D&I-Diversitätsziele festgelegt werden, zum Beispiel gibt es Ziele für weibliche Führungskräfte, aber darüber hinaus können in verschiedenen Ländern je nach Bedarf Projekte zu verschiedenen Themen (Respekt am Arbeitsplatz) durchgeführt werden. Wie verhält es sich mit der Umsetzung neuer Arbeitsmodelle? Wie werden diese Entscheidungen getroffen, wann heißt es, wir sollten unser eigenes Projekt starten und das Thema vertiefen, und wann reicht es, sich an die Vorgaben der Zentrale zu halten?

3.4. Gibt es Praktiken, die in die Türkei übertragen wurden und im Unternehmen in der Türkei neu interpretiert wurden, eine neue Bedeutung erlangt haben oder mit einigen Änderungen/ Modifikationen übertragen wurden?

3.5. Gibt es Praktiken, die nur teilweise oder gar nicht übertragen werden, weil sie nicht als vorrangig angesehen werden? Was sind die Gründe dafür

(kulturelle, rechtliche, Beziehungen zwischen Tochtergesellschaft und Hauptsitz, unternehmenskulturelle Unterschiede)?

- 3.6. Was tun Sie, um sicherzustellen, dass die Praktiken in der Türkei genauso verstanden werden wie in Deutschland? Interpretieren Sie die Anträge um?
- 3.7. Wie erreichen Sie das? Was tun Sie dafür?
- 3.8. Gibt es Leitlinien und Strategien zur Gewährleistung der Umsetzung?
- 3.9. Können Sie sagen, dass diese New-Work-Praktiken zu einem Teil Ihrer Unternehmensidentität/-kultur in der Türkei geworden sind? Sind sie etabliert, werden sie als selbstverständlich angesehen und am Arbeitsplatz verinnerlicht?
- 3.10. An den Mitarbeiter, der vorher bei X Türkei war und seit ein paar Monaten bei dem niederländischen Tochterunternehmen tätig ist: Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten haben Sie zwischen türkischen und niederländischen Standorten beobachtet? Was sind die Gründe für diese Unterschiede (kulturell, institutionell, rechtlich... andere)?

4. Wahrnehmung / Mitarbeiterperspektive

- 4.1. Wie wurden diese Praktiken von den Arbeitnehmern aufgenommen?
- 4.2. Sind die Praktiken verinnerlicht? Sind die Mitarbeiter zufrieden? Setzen sich die Mitarbeiter für die Praktiken ein bzw. zeigen sie Engagement? Bitte nennen Sie Beispiele.
 - Offenheit für Lernen und Veränderung?

5. Ergebnisse

- 5.1. Welche Anwendungen waren erfolgreich und welche nicht? Können Sie uns die besten und schlechtesten Fälle nennen?
 - 5.1.1 Bei welchen Anwendungen konnten die Mitarbeiter zum Beispiel die Idee hinter der Anwendung erkennen? Welche Anwendungen wurden Teil der X Türkei Identität und welche waren nicht möglich?
 - 5.1.2 Was sind die Gründe dafür (kulturelle, rechtliche, Beziehungen zwischen Hauptsitz und Tochtergesellschaft, Unterschiede in der Organisationskultur)?

6. Beziehung zwischen Haupt- und Tochtergesellschaft

Wie eng ist die Beziehung/Kommunikation mit der Zentrale? Vertrauen?

7. Weitere Aspekte

7.1 Welche Personen sind beteiligt? Welche Personen spielen eine Schlüsselrolle? Mit welchen Personen aus der MU stehen Sie häufig in Kontakt? In der Literatur gibt es sogenannte "boundary spanners". Gibt es bei Ihnen auch Personen, die Sie als Brückenbauer zwischen zwei Orten und Kulturen bezeichnen?

7.2 Gibt es auch Praktiken, die sich aus dem Eigenbedarf an Ihrem Standort in der Türkei ergeben? Oder Anträge, die vom Standort in der Türkei nach Deutschland oder an andere globale Standorte übertragen werden?

7.3 Ist durch den Transfer etwas Neues geschaffen worden? Eine Synergie, die weder deutsch noch türkisch ist, sondern spezifisch für X Türkei? (ggf. hier kurz auf dritte Kultur, Interkulturalität eingehen)

Vielen Dank für Ihre Zeit!

TRANSKRIPTIIONEN

(ORIGINALSPRACHE TÜRKISCH)

Anhang 2.1

Experteninterview 1 - Befragte 1

Datum: 26.04.2024

Art der Durchführung: Online, über Microsoft Teams

I: Interviewer

B1: Befragte 1: Personalleiter Türkei

(Informeller Einstieg & Info über die Forschung)

(davor wurde das Thema und das Forschungsziel per E-Mail kommuniziert)

Der Name des Unternehmens wurde als Unternehmen X anonymisiert.

I: Ben öncelikle sizi biraz daha resmi olarak tanımak istiyorum. Siz ne zamandır X şirketindesiniz, neler yapıyorsunuz?

B1: Tabii ki ben 1999 yılında X'te çalışmaya başladım. Her zaman insan kaynakları bölümünde bugün *People and Organization* olarak isimlendirdiğimiz bölümde çalıştım. Bu bölümde eğitim uzmanı olarak, seçme yerleştirme uzmanı olarak ve ücretlendirme yan haklar yöneticisi olarak görevler aldım. Hemen hemen her 5 ila 7 yılda görevim değişti. En son 2010'dan bu yana *Business Partner* olarak çalıştım. Enerji sektöründe ağırlıklı ve 2018'den bu yana da *Head of People and Organization* Türkiye görevinde rol alıyorum.

I: Peki globalde ya da X merkezdeki çalışanlarla bir iletişim halinde misiniz bu rolünüzde?

B1: Tabii ki.

I: Ne sıklıkla o zaman?

B1: Öncelikle bir tık geçmişe gideyim. Ücret ve yan haklar yöneticiliği yaptığım dönemde global projeleri yürütürken X adına da hem takım oyuncusu hem de takım liderliği rolleri aldım. Dolayısıyla X'in global ücret ve yan haklar projelerinde çalıştım. 5 yıllık bir dönemde yoğun bir şekilde. Bugünkü rolümde de yani *Head of People and Organization* rolümde de global farklı ülke *P&O-head*'leriyle yakın bir iletişim halindeyiz. Birbirimizden haberdarız, X uygulamalarını nasıl hayata geçirdiğimize yönelik deneyim paylaşımları, *experience sharing*'ler yapıyoruz. Aynı zamanda P&O'nun içinde *region* adını verdiğimiz bir yapı var. Biz de bu yapının bir parçasıyız. *Region* yapısı aslında her ülkede yapılmakta olan ama X'in *global*'den idare ettiği konuları yani daha merkezi konuları bizlere taşıyan, bizlerin de deneyimlerimizi kendilerine aktardığımız bir yapı. Böyle bir yapının içinde çalıştığımız için de rutin global aylık toplantılarımız oluyor birden fazla. Kontaklarla sürekli bağ içinde oluyoruz.

I: Çok güzel. Bu *region* dediğiniz Orta Doğu, *middle east*, Asya olarak mı geçiyor yoksa (...)?

B1: Hayır, bu *region* dediğimiz *lead country*'ler var X'te biliyorsunuz. 24-25 ülkedir *lead country* olan ülkeler. *Lead country*, *P&O-head*'lerinin bulunduğu bir organizasyon *region* organizasyonu. Türkiye de bir *lead country*. Onun dışında mesela ekibimizde Hollanda, Fransa, İtalya, Arap Emirlikleri, Kore daha büyük ülkeler olan Çin, Hindistan, Amerika ve Almanya'yı saymıyorum. Onlar çünkü hani çok büyük ülkeler kategorisine değerlendiriliyorlar ama *lead countries of X* dediğinizde göreceğiniz o yaklaşık 20-25 ülkenin *P&O head*'lerinin olduğu bir komünite olarak tanımlayabilirim. Yani sadece Orta Doğu ya da sadece Avrupa değil, hani çok daha geniş Japonya da var örneğin.

I: Yeni bir şey öğrendim tekrar. Peki belli kriterler var mı *lead country* olmak için?

B1: Öyle belirli bir büyüklük, bir de coğrafi olarak yani birbirinize yakın olduğunuz ülkeler varsa o ülkeleri biraz daha *bundle* etmeye çalışabilir X. Örneğin hani mesela Fransa'ya baktığımda Fransa bir *lead country* ve diyelim ki işte Belçika da ona bağlı hani anlatabiliyor muyum? Ya da işte İsviçre bir *lead country* ama ona bağlı o coğrafyadaki daha küçük ülkeler var. Kuzey Avrupa, nordik dediğimiz yerlerde *Sweden* ön plana çıkıyor ama *Sweden*'a bağlı işte Finlandiya gibi hani, Danimarka gibi o bölgenin ülkeleri var. Biz Türkiye olarak hani gene haritada gözünüzde canlandırırsanız çok böyle yakın coğrafyamızda küçük ülke yok Türkiye'de. O yüzden biz tek başına bir *lead country*, hani Türkiye işte 3000 kişilik bir çalışan

popölasyonu var yaklaşık. Bu popölasyonda Türkiye tek başına bir *lead contry* olarak bu yapıda yerini alıyor.

I: O zaman biraz daha konuya devam ediyorum. Bahsetmiştim size maille de yazdım. Görüşme sonunda benim amacım şeyi görebilmek, yani X Türkiye'de bir uygulamaları lokalleştirme mi var, standardize etme mi var. Ne şekilde aktarılıyor bu *New Work* özelindeki yeni çalışma modelleri üzerine uygulamalar? Biraz o zaman bu *New Work*'ten, yeni çalışma modellerinden konuşmak istiyorum. Yani herkesin dilinde günümüzde, herkes farklı bir şekilde tanımlıyor. Sosyal mecralarda ya da literatürde de. X Türkiye'de nasıl tanımlanıyor *New Work* konsepti?

B1: Aslında tabii ki bütün dünyada olduğu gibi X Türkiye'de de en ağırlıklı pandemi ile beraber hayatımıza giren bir konu. Daha öncesinde de bizim bir uzaktan çalışma yönetmeliğimiz vardı ama çok daha kısıtlı yani ayda birkaç gün şeklinde özetleyebileceğimiz bir uzaktan çalışma yönetmeliği idi bu. Pandemi ile beraber aslında biz de global X'in mesajlarıyla çok uyumlu hareket ettik. Siz de biliyorsunuzdur, global X haftada 2-3 gün *remote* çalışmayı mümkün gösteriyor, mümkün olduğunu anlattı, hemen ilk başta bunu öncülük de yaptı aslında markete, hani bu bakımdan da ben gurur duyuyorum şirketimle. Biz de hemen bu mesajı aldık. Aynı şekilde lokal çalışma arkadaşlarımıza ilettik. Tabii ki belirli fonksiyonlarda farklı ihtiyaçlar var. Yani bunun da bilincinde olmamız gerekiyor. Örnek üretimimiz var. Üretimde çalışan yaklaşık 1000 arkadaşımız var. Hatta beyaz yakalarla beraber belki 1000-1500'e yakın bir ekosistemleri var üretimin. Şimdi üretim tabii ki uzaktan çalışmaya müsait bir yapıda değil. Dolayısıyla onları biraz daha ayrı tuttuk. Hani bu yapının bu iletişimasyonun içerisinde onların farklı bir konumu olduğunu baştan açıkça belirttik. Haftada 2-3 gün hibrit çalışmayı yoğun bir şekilde vurguladık ama bunun dışında biraz Türkiye'de bunun ötesine geçip biz şunu da vurguladık, madem bu kadar teknoloji ve işte pandemi bize bunları öğretti, o zaman biz hani İstanbul da çok kalabalık bir şehir, pahalı da bir şehir, hani birazcık daha bunun avantajını kazanabilir miyiz deyip farklı illerden çalışmanın da mümkün olabileceği sistemler ortaya koyduk. Yani siz mutlaka İstanbul'da ikamet edip oturmak zorunda değilsiniz. Örneğin Eskişehir'de yaşayabilirsiniz. Belirli toplantı günlerinizde trenle gelebilirsiniz, ekibinizle buluşabilirsiniz. Yani sürekli İstanbul'da oturmanızı isteyen bir yapıdan çıkardık buradaki düzenimizi. Bunu da beyana bağladık tabii ki, çalışanların öncelikle bu taleplerini yöneticileriyle konuşmalarını, gerçekten yaptıkları iş buna uygunsa o zaman, biz buna “*remote living*” dedik. *Remote living* dediğimiz farklı şehirlerden yaşayıp çalışma kavramını da hayata sokabileceklerini çalışma arkadaşlarımıza aktardık. Sözleşmelerimizi bu doğrultuda yeniledik. Yani örneğin üretimdeyseniz o zaman sizin sözleşmeniz hemen hemen eskisi gibi devam etti. Hibrit

çalışıyorsanız hibrit çalışma sözleşmelerini hayata geçirdik, imzalattık arkadaşlarımıza. *Full-time remote* çalışıyorsanız başka bir ilden ya da hiç ofise gelmeden çalışıyorsanız, buna yönelik sözleşmeleri imzalattık çalışma arkadaşlarımıza. Bir de belki şunu söyleyebilirim, siz ileride soracaksınız ama ben aklıma gelmişken söyleyeyim. Özellikle *full-time remote* çalışan arkadaşlarımız için de artık onların ofis alanları da daralacak. Hani şirketteki ofis metrekaresi, ofis malzemeleri, işte masaları, sandalyeleri vesaire azalacağı için onlara bir seferlik bir ergonomi ödemesi yapmayı da ortaya çıkardık ve paylaştık. Dolayısıyla bu kategoride çalışan arkadaşlarımızı ergonomi ödemesi kapsamına aldık. Bir seferlik bir ödeme.

I: Çok güzel. Peki şimdi bu uzaktan çalışmanın yanında başka konseptler de var, biraz daha şirket kültürüyle alakalı, mesela daha katı olmayan hiyerarşilerin olması, çalışanlarla yöneticinin daha aynı seviyede, ya da aynı seviyeye yakın olması gibi, görevlerde belli bir amaç görmek, sorumluluk üstlenmek, çalışanların sağlığı, *wellbeing* dediğimiz iyi olma halleri, ruh sağlığı (...) işte çeşitliliği de yine *New Work*'ün içine katma şansımız da var. Nöro çeşitlilik hakkında portalınızda videolar var. Ya da yeni ofis alanları da yine *New Work*'ün içine giriyor mimari açıdan. Bu kocaman baloncunun içinden peki, bu perspektiften, X Türkiye'de ne gibi uygulamalar var?

B1: Yani dediğiniz çok doğru. Bütün bu değişiklik, teknoloji işte online olarak her an erişilebilir olmak örneğin bir asistanlık kavramının da çok değişmesine sebep oldu, insanlar birbirlerine daha direkt ulaşabilir oldular *Teams* üzerinden. Hani eskiden maille belki bu ulaşıldı. Şimdi *Teams*'ten herkes birbirinden rahatlıkla randevu alabiliyor. Herkes birbirinin ajandasına rahatlıkla girebiliyor. Hani o açıklık ve “*levelless*” dediğimiz, belki o hiyerarşinin gerçekten daha az hissedildiği, daha böyle açık iletişimlerin olduğu bir çalışma modeline geçtiğimizi ben de gözlemliyorum. Keza ofislerimiz de değişti. Zaten X Türkiye'de biz çok böyle açık ofisler kullanırdık. Evet, yöneticilerin belirli bir *privacy* için odaları olabilir ama inanın bu odaların kullanılma şekli de değişti. Artık bu odaları da ekip arkadaşlarımızla beraber hani işte daha yoğun belki etkileşim kurduğumuz “*Growth talk*” dediğimiz gelişim konuşmalarını yürüttüğümüz. Ya eğer o gün ofisteysek zaten amacımız hani sadece *desktop*'ımızdaki ya da *mail box*'ımızdaki işleri bitirmek değil, hani birbirimizle buluşmak, konuşmak, konuşarak halledeceğimiz işleri önceliklendirmek. Dolayısıyla hani ofis ortamı o anlamda daha *networking*, diyalog ve *growth talks* üzerine kurulduğu için yönetici-çalışan arasındaki bağları da bence kuvvetlendirdi, eğer bu sistemleri güzel işleten bir yönetici ise hani. Bunun için güzel modeller ortaya çıktı. Yani X'te de çıktı. Örneğin *growth talk* bence bunun güzel örneklerinden bir tanesidir. Ben de örneğin her ay her çalışma arkadaşıyla mutlaka bir saat karşı karşıya gelip

hani o ay neler yaşadı? Neler daha iyi olabilir? Benden beklentisi ne? Benim ondan beklentim ne, ne olursa daha iyi oluruz biz beraber hani bölüm olarak bunları rahatlıkla konuşabildiğimiz, sohbet edebildiğimiz ortamlarımız var ve artık iş ortamı bunlar demek yani. Hani bunlar daha önemli. Bu tabii *wellbeing*'le de çok alakalı. *Wellbeing*, dünyada da çok yükselen bir trend haklı olarak çünkü aslında şimdi hep iyi taraflarını konuşuyoruz belki ama uzaktan çalışmanın çok zorlayıcı tarafları da var. İnsanlar kendilerini biraz daha izole hissedilebiliyorlar, yalnız hissedilebiliyorlar, çaresiz hissedilebiliyorlar, günlerini iyi planlayamayabiliyor bazı gruplar hani herkes aynı beceride olmayabilir ya da herkes aynı motivasyonda olmayabilir. Özellikle *wellbeing* konusundaki bu *remote* çalışmayla değişen dünya ve *wellbeing* konularında çalışanlara destek olmak üzere birtakım programlar geliştirdik biz de. Örneğin *workshop*'lar yaptık, çalışanlar nerede zorlanıyor, bunu anlamaya çalıştık öncelikle. Sonra bu *workshop*'larda edindiğimiz izlenimlere yönelik kısıcık kısıcık bültenler hazırlamaya başladık. Ya örneğin mesela çalışanlar bize dedi ki, ya çok peş peşe toplantı var, hani hiç dinlenemiyorum, su bile içemiyorum. Mesela bunu nasıl organize edebilirler? Hani bir günü önceden nasıl plan anlayabilirler? Hani bu konuda biraz ipuçları vermeye başladık. Keza X'in [anonymisiert, Lernportal], çok çok kıymetli bir platform. Hani oradan belirli eğitim önerileri çıkardık, dedik hani bunları lütfen takip edin. Belki X Türkiye'ye has daha önemli bir çalışma. Tam 2021-22 yılları o pandemi ve pandemi sonrası hani insan psikolojisinin en düşük olduğu yıllardı bence bu anlamda, pandemi anlamında. Bir endüstriyel psikologla çalıştık. Psikoloğumuz her bölümde hem sizin yaptığınız gibi böyle *interview*'lar yaptı. Çok sayıda çalışanla belki 400-500 çalışanla, hem de anketler düzenledi. Dolayısıyla her bölümün böyle bir *wellbeing map*'ini çıkardık. Yani nerede daha zorlanıyor insanlar? Nerede hayat daha nispeten rahat akıyor ve nerede gerçekten risk var? Bu risk olan bölgelere sonra özel birtakım programlar geliştirdik. Yani o gruplara daha fazla, mesela *wellbeing* temaları götürmeye çalıştık. Dolayısıyla bütün bunlar aslında *Next Work*'ün yani değişen dünyanın bize getirdiği ilave konular oldu.

I: Evet, evet çok detaylı, çok güzel anlattınız. Bunlar peki X Türkiye'nin kendi inisiyatifleri miydi yoksa biraz merkezden gelen yönlendirmeler mi?

B1: Bunlar bizim inisiyatiflerimizdi ama tabii ki merkez de bizi çok besledi. Yani hani *wellbeing* konusuna mesela [anonymisiert, Lernportal]'deki eğitimler vesaire bizi çok beslemiştir, çok desteklemiştir ama mesela psikolojik harita çıkaralım (...) hani bölümlere özel bir araştırma yapalım şeyini biz tamamen lokal olarak başlattık. Endüstriyel psikologu bulduk, anlaşmamızı yaptık, gibi gibi yani. Daha lokal yürüttüğümüz aksiyonlar oldu. Güzel bir rapor

da çıkardık. Sonra bu raporu yöneticilerimize sunduk. Hani onların da ne olup ne bittiğinden haberdar olmalarını sağladık.

I: Evet.

B1: Yani hem global hem lokal tam ayırmak birbirinden zor hakikaten ama lokal inisiyatiflerimiz de hayli fazlaydı Kübra Nur Hanımcıgım.

I: Aa çok güzel! O zaman biraz daha transfer süreci, transfer diyoruz, yani aktarım süreci (...) merkezden Türkiye'deki şirkete aktarım süreci nasıl gerçekleşiyor? Genel olarak öncelikle şirket pratiklerinin aktarımı olarak da düşünebilirsiniz, *New Work* özelinde de. Genel olarak bir standartlaştırma stratejisi mi var yoksa lokal özellikler mi dikkate alınıyor?

B1: Yani ben o bakımdan X'in çok dengeli bir şirket olduğunu söyleyebilirim. Yani X bize güzel bir çerçeve verir. Bu çerçevenin içinde kullanabileceğimiz belirli materyalleri de verir. Ama onun dışında hani lokal karar verebileceğimiz buradaki kültüre göre, ihtiyaca göre hareket edebileceğimiz bir alan da bırakır. Ben *Next Work* konusunda da farklı pek çok konuda da bu alanların olduğunu düşünüyorum. Ya örneğin psikolojik harita çalışmasını kimse bana yap demedi hani globalden ama ben biraz her grupta çok farklı dinamikler yaşadığımı izlediğim için hani bunu gerçekten bir teyit etme ihtiyacı hissettim. Ya da sadece kendi gözlerime dayanmasın, hani bir bilirkişi bir psikolog bunu bana hani analiz etsin ve aktarsın istedim. Hani bu biraz da böyle kendi merakımızı gidermek için ve bu merakı gidererek onun üzerine bir şeyler geliştirmek için bizlere çalışma alanı bırakıyor X yani ne her şeyi hazır bize vermiyor ama bir ana rotayı da gösteriyor. Yani rotanız budur diyor. Hani amaç buraya gitmektir diyor. Mesela *wellbeing*'i veriyor işte *Next Work*'ü veriyor ya bunu nasıl, hani *what, how* ayrımlarını veriyor ama hani içini nasıl dolduracağımızı gene ülkelere bırakıyor.

I: Güzel benim beklediğimden biraz daha farklı. Ben daha bir standardizasyon var diye düşünüyordum ama güzel bir yönlendirme süreci varmış. Peki uygulanacak, aktarılacak pratikten pratiğe göre bir değişiklik, farklılık olduğunu söyleyebilir misiniz? Mesela şu alanda daha çok bir standardizasyon var ama şu uygulamalarda ülkelere daha çok bırakılıyor, ülkedeki yöneticiler kendileri karar versin (...)?

B1: Yani tabii ki standartlar var. Örnek şimdi X'in stratejisinde liderlik tabii çok önemli bir paya, çok önemli bir role sahip. Dolayısıyla mesela liderlerimizin dönüşümü ve gelişimi için en temel almaları gereken eğitimleri mesela X hazırlayıp bizlere adresini veriyor diyor ki ya bunlar tamamlanacak. Hani bunlar o ülkenin liderlerinin tamamlaması gereken, bilmesi gereken

konulardır. Bu programı da mesela hazırlıyor. Geniş bir program diyelim ki hani toplamda belki 20 saatlik bir program diyeyim ben, size bunun için de 2 sene veriyor. Yani diyor ki bunu 2 sene içinde ama herkesin bitirmesini istiyorum bütün liderlerin. Veya gene liderlikten bir örnek işte yeni liderler, yeni göreve ilk defa hani X dünyasında yöneticilik rolü aldı. Bu insanların mutlaka gene işte 10 saatlik ya da 10 modüllük bir programa dahil olup bu kültürü alınmasını istiyorum diyor. Şimdi bunlar da çok güzel şeyler çünkü bunlar bizim *base*'imiz yani hani bu *base*'i alsın ama onun dışında artık hani bunları tamamladıktan sonra o insan daha farklı eğitimler alabilir ya da kendi ülkesi içinde bir *development center*'a dahil olabilir, işte daha küçük grup yönetebilir, daha büyük grup yönetebilir. Hani bunun kararlarına artık hani karışmıyor. Ama o böyle olması gereken temel bazı da sağlıyor. Hani bu bence güzel bir örnek liderlikle ilgili. Ücret ve yan haklarda da keza hani genel geçer kurallarımız vardır yani mesela deriz ki market *benchmark*'larına bakılır. Market *benchmark*'larında hedefimiz medyayı korumaktır, hani medyan değerlerini korumaktır. Dolayısıyla bu bir kılavuzdur. Hani bu *basic* kılavuzdur ama siz bu basit kılavuzu alırsınız, kendi (...) şimdi ülke *HR*'ı yapmak ayrı bir şey çünkü sizin burada farklı rakipleriniz var, farklı bir marketin içindesiniz. Bu sefer o rakiplere, o markete, o dinamiklere göre sizin kendinize konum bulmanız gerekiyor. Hani belki diyeceksiniz ki ben belirli rollerde medyan değil, daha üstten ücretlendirme yapacağım çünkü aksi takdirde rakiplerime karşı adaylarımı kaybederim gibi ya burada da gene global size o *guide*'ı verir, o verileri verir, araştırma sonuçlarını verir ama dönüp de her bir yaptığınıza karışmaz. Bence burada güzel bir dengeden söz edebiliriz.

I: Peki bu konuda iletişim ne şekilde yürüyor? Örneğin merkez sizin birtakım uygulamaları gerçekleştirmenizi istiyor. Sizinle mesela kim iletişime geçiyor? Bu konuda nasıl karar alınıyor yani bu süreç nasıl işliyor? Daha detaylı anlatabilirsiniz bu konuda.

B1: İletişim süreci mi?

I: Evet, yani kişiler arasındaki o görüşmeler (...) karar alma süreci bir pazarlık yapma gibi mi oluyor? Biraz daha standardize olsun, biraz daha lokal olsun yoksa zaten bir şekilde güvene dayalı bir ilişki olduğu için rahat bırakma mı?

B1: Bence ikincisi yani, yani tabii ki dediğim gibi belirli konularda belirli bilgileri almak lazım, bilmek lazım, hani X'in ana hattını. Ama onun dışında zaten örneğin toplantımızın başında söz ettiğim *region* grubunda her ülkenin, ya da bir kişi birkaç ülkeden de sorumlu olabiliyor, sorumlu arkadaşlarımız var. Dolayısıyla ben örneğin kendi *interpretation*'larımı, bir konuda aldığım kararları, izleyeceğim yolu onlarla zaten konuşabiliyorum, anlatabiliyorum, hani

yaptıklarımı, yapmak istediklerimi ve genellikle onlar da ülkelerdeki bu gibi aktiviteleri bir “*best practice*” gibi görüyorlar. Yani hani şunu demiyorlar, niye öyle yapıyorsun, o da nereden çıktı demiyor onun yerine ya işte bu senin ne işine yarıyor? Buradan nasıl faydalandın? Hani ne çıktı, başka ülkelere önerir misin? Gibi hani orada da gene bir diyalog esas aslında. Tabii ki birbirimizden haberdarız, ana konularımızı, ana temalarımızı biliyoruz, konuşuyoruz. Hani gizli gizli de yapılıyor hani bu çalışmalar. Ama dediğim gibi hani günün sonunda eğer orada bir *business*’a, insanların motivasyonuna ve işte *bonding*’ine hizmet ediyorsa yapılan bu çalışma hakikaten *headquarter*’ımız da buna ilgi duyuyor, anlamaya ve desteklemeye çalışıyor. Dolayısıyla bir pazarlık gibi değil, daha çok bir diyalog gibi ve hani buradan ne fayda sağlandığı işte başka ülkede uygulansa oraya ne fayda sağlar? Hani bir böyle karşılıklı *exchange* ve diyalog gibi olduğunu söyleyebilirim.

I: Peki inisiyatifi başlatan taraf genelde *headquarter* mı oluyor yoksa *subsidiary* mi yoksa ikisi de mi?

B1: Sorunuz çok geniş geldi. Hani *Next Work* için mi mesela?

I: Evet, *Next Work* için.

B1: Tabii *Next Work* ile ilgili ilk *input*’lar tabii ki *global*’den geldi bize. Hani ilk hani biz haftada 2-3 gün *remote work* yapacağız işte yeni çalışma modelimiz budur, gelecek iş yapış şekli budur. Bunları biz *global*’den duyduk. Hani çok da işimize yaradı bu mesajlar ama aynı zamanda zaten hani dünyanın öyle bir gündemine düşmüştü ki zaten biz de burada araştırıyorduk yani hani anlatabiliyor muyum? Dolayısıyla mesajlar tabii ki çok işimize yaradı ama hani ilk defa da oradan duymadık. Hani yani karşılıklı gene ama tabii ki bizim için çok önemli bir kılavuz niteliğindedir. Yani hani eğer X bize demeseydi ben işte haftada 2-3 gün *remote work*’ü destekleyen bir kuruluşum. Biz burada çok zorlanabilirdik. Yani o kılavuz çok kıymetli, çok değerli. Yani iyi ki onu X söyledi bize. Yani o çok net, hani onun altını çizeyim. Ama tabii ki onun dışındaki bilgiler, ihtiyaçlar zaten hepimizin de gerçekten ihtiyaç duyduğu merak ettiği konulardı o dönem. Çünkü öyle bir dönemdi yani.

I: Evet, evet. Peki biraz daha kültür kısmında *New Work*’ün insanı merkeze koyma işte sizin de bahsettiğiniz psikolojik tarafı. Bu konuda daha çok sizden inisiyatif başlatıldı diye anladım, anlattığınıza göre.

B1: Yani burada biz tabii ki bu konuda aktif çalışan bir ülke olduk. Çok doğru. Ama hani eminim başka ülkeler de pek çok şeyler yapmışlardır yani. Çünkü zaten o *guide*’ı aldığınızda

Kübra Nur Hanımcıgım (...) yani size şimdi deniyor ki evet, iş yaşantısı değişiyor ve *future of work* (...) böyle iş yapıları değişecek, işte dijitalizasyon gelecek, siber *security* çok önemli olacak. Şimdi o kadar çok mesaj alıyorsunuz ki şimdi bu mesajları alıp hiçbir şey yapmamanız mümkün değil. O zaman işinizi hani önemsemiyor olursunuz. Dolayısıyla biz hemen zaten işte buna yönelik, o zaman çalışanlarımız ne gibi eğitimler alsınlar işte. Örneğin dijital öğrenme saatleri X'de ne kadar önemli. Mesela şimdi dijital öğrenme saatleriyle ilgili. Biz de birdenbire pek çok iletişim yapar olduk. O hedefleri yayınladık, takip ettik. Sene sonu geldiğinde işte hedefi aştıysak, ki aştık hep Türkiye olarak, arkadaşlarımıza döndük, teşekkür ettik. Bakın dedik. Hani bu *global*'den böyle bir hedefimiz vardı hep beraber bu hedefe uyduk demek ki hani bir şeyler öğrendik, geliştik deyip hani böyle hem globalden aldığımız o mesajları arkadaşlarımıza geçirirken burada. Hem onlara teşekkür ederken bir taraftan hem de bunun ne işe yaradığını da anlatmaya çalıştık. Çünkü sadece hedef 16 saat, hadi herkes 16 saat yapsın dediğimizde de olmuyor yani, bu güzel bir şey olmuyor. Bunun arkasındaki sebepleri de anlatmaya çalıştık. Orada da bir *global*'den aldığımız mesajlar, hedefler hani çok işimize yaradı. Ya özellikle kendi yönetimimize anlatırken hani kendi yönetimimizi ikna ederken; bakın işte global de bizden bunu bekliyor. Öyleyse hani gelin işte böyle programlar yapalım. Örneğin biz saat ücretli çalışma arkadaşlarımız için özel sınıflar tasarladık. Onlar o sınıflara gelip, bilgisayarlar var o sınıflarda kendi kendilerine *self paced* eğitimler alabiliyorlar. Şimdi eğer böyle hedeflerimiz olmasaydı, X bize bu yönü vermeseydi biz o sınıfları çok zor kurardık.

I: Doğru.

B1: Yani anlatabiliyor muyum? Yani hem buradaki çalışma yani (*unverständlich*) o hedefe sizi götürmeli. Ama o hedef de sizi biraz zorlamalı ki oraya ulaşmak için anlamlı bir şeyler yapmalısınız şeklinde özetleyebilirim. Bilmiyorum sorunuza yanıtı oldu mu? Verdiğim örnek.

I: Evet, evet, çok güzel anladım. Teşekkürler. Peki *headquarter* sizinle mesela bir fikri paylaştığında sizin biz bunu Türkiye'de pek uygulayamayız, çalışanlara geçmez dediğiniz ya da *headquarter* belki bir konsept geliştirdi ama bunun sadece bir kısmının Türkiye'de uygulanmasını istediği oldu mu? Yani tamamının değil ya da belli fokuslarla, bu gibi durumlar oluyor mu? Yani bazı şeyleri aktarmama ya da kısmi aktarma diyebileceğimiz?

B1: Bazen kademeli aktarmalar olabiliyor açıkçası. Yani *Next Work* örneğinden vermeyeyim size. Hani *Next Work*'te böyle bir kademeli bir şey olmadı çünkü orada çok daha hani tek mesaj. [Kısa kesinti] Kademeli oluyor diyordum. *Next Work* örneğini veremem size ama mesela örneğin X'in globalde kullandığı *workday* adında bir program var. Personel verilerinin

saklandığı, bordro verilerinin saklandığı. Almanya'da kullanılıyor mu emin değilim. Almanya bazen böyle şeylerde biraz daha geriden de gelebiliyor. Örneğin *workday*'in uygulandığı ülkeler belirli bir sıraya dizildi. İlk ülkeler biraz daha işte Hollanda gibi Danimarka gibi, böyle nordik ülkeler oldu. Sonra gene böyle Avrupa'dan, o aileden küçük ülkeler seçildi. Türkiye'nin vergi ve *payroll* diyeyim, tahakkuk Türkçesi mevzuatı biraz karmaşık olduğu için Türkiye birazcık daha böyle üçüncü dalga ülkelerden oldu. Bizimle beraber aynı yıl bu yıl girdik biz mesela *workday* programına, Amerika bizimle aynı yıl girdi, USA. Yani sonuçta X'in de bir gücü var. Yani bütün bir projeyi bütün ülkelerde aynı anda yapamayabiliyor. Dolayısıyla hani belirli böyle ülkeleri kademe kademe bölüp hani yönetme şeklinde yöntemler çok doğal olarak hani olabiliyor. Bu sizin sorunuza bir örnek olabilir veya mesela Türkiye bir enflasyon ülkesi, Arjantin bir enflasyon ülkesi. Dolayısıyla enflasyon ülkelerinde ücret yönetim sistemleri biraz daha farklı olabilir, daha değişik dinamikler olabilir. Dolayısıyla *global*'in bize sunduğu ücret araştırmalarını biz bir ham veri olarak kullanamıyoruz. Bunların daha fazla [unverständlich] edilmesi, hızlı hızlı bakımlardan geçirilmesi gerekiyor. Dolayısıyla bizim de bu sefer *global*'den özel taleplerimiz oluyor. Lütfen hani benim ücret verimi bana yılda bir kere gönderirsen bu benim hiçbir işime yaramaz çünkü yılın başındaki ve sonundaki ücret çok farklı. Hani benim için en az yılda 2 kez bunu revize ediniz diyoruz biz de bazen. Hani bu gibi ülke dinamiklerine bağlı farklılıklar yapabiliyor şirketimiz. Kültürel konularda bence bu daha az. Yani kültürel konularda biraz daha böyle kolektif mesaj. Mesela *growth talk* da kültürel bir meseledir. Hani yönetici ve çalışanların bir araya geleceği toplantıların dizayn edilmesi. Burada da mesela X çıktı, bütün ülkelere aynı anda aktardı ha dedi, ilk gruba girmek isteyenler el kaldırsın. El kaldıranlar hemen girdi, ikinci gruba girmek isteyenler ikinci gruba girdi. Yani kültürel konularda açıkçası hani X kendi sıralamasını yapmaz, ülkelere bırakır ama ilk olmak isteyen de her zaman ilk olabilir.

I: O zaman şey diye anlıyorum. Yani biraz daha yasal ya da ülke dinamikleri şekillendiriyor bu farklılıkları?

B1: Evet.

I: Ama ne bileyim, Türk kültürü böyledir, Alman kültürü böyledir gibi bir düşünce tarzı yok.

B1: Yok, yok.

I: Ya da işte *headquarter* kültürü, kendi organizasyon (...) şirket kültürü ya da Türkiye'deki şirket kültür farklılığı gibi bir şeyden de bahsedemiyoruz diye anladım.

B1: Aynen, aynen, aynen, evet.

I: Çok güzel. Peki bu *New Work*'e yeni liderlik konseptini de dahil edersek, bu yeni modellerin, yeni anlayışların X Türkiye'nin şirket kültürünün bir parçası haline geldiğini söyleyebilir misiniz? Çalışanlar tarafından nasıl anlaşılıyor? Nasıl içselleştirilebildi mi?

B1: Liderlik kavramını diyorsunuz, değil mi?

I: Evet, biraz daha yeni çalışma, *New Work* ile gelen.

B1: Bence bizim çalışanlarımızın iyi bir adaptasyonu var ve hızla adapte oldular diyebilirim Türkiye'deki çalışanlar. Hem uzaktan çalışmaya hem de yöneticileriyle kurdukları bu doğrultudaki ilişkilere, yöneticilerin çalışma arkadaşlarına gösterdikleri ilgi. Yani hani bir hızlı bir adaptasyon gösterdiğimizi ben düşünüyorum. Zaten Türk kültürü genellikle böyle kriz yönetmeye açık bir kültürdür. Hani şey yapar hani böyle hemen adapte olur. Bir anlar, çözüm odaklıdır. Yani böyle rezistansı daha düşük bir kültürdür diyebilirim. Belki hani ülkede de çok böyle çeşitli olaylar olduğu için insanların *resilience*'ı da yüksek ve zaten hani agile insanlar. Yani hani zaten hani ülkede *survive* ederken hani belirli kaslar gelişmiş. Dolayısıyla bu duruma da bence Türkiye X insanı kolay adapte oldu. Burada bizim biraz daha üzerinde durduğumuz hani bunun gerçekten sağlıklı işlemesi. Hani gerçekten işe, işte müşteri ilişkilerine bir zarar vermeden ilerlediğinden emin olmamız, onu da bence yöneticilerimiz yapıyor. Yani hani dikkat ediyorlar, yapıyorlar. Ama bu sürekli bir öğrenme yani öğrenmenin de sonu yok. Yani sürekli izlemek ne oluyor, ne bitiyor bir anlamak ve bunun üzerine daha iyisi için hani çabalamak gerekiyor.

I: Peki son olarak yani daha çok *best practice*'lerden bahsettik ama mesela başarısız olan ya da biraz daha geliştirmeye ihtiyaç duyan *worst case*'ler var mı? Yine *New Work* özelinden, yönetim şekillerinden, kültürden.

B1: Tabii, tabii yani söyleyebilirim size şöyle [anonymisiert, globale Mitarbeiter-Engagement-Umfrage]'lere de yansıyan mesela bir durumdan söz edebilirim. Hani takip de ettiğimiz bir konu. Biz Türkiye'de biliyorsunuz çok büyük bir deprem oldu. Bu depremden sonra binaların sağlamlığıyla ilgili bir analiz yapıldı ve biz apar topar 5-6 binamızı boşalttık X Türkiye kampüsünde ve tam pandemi bitti, tam insanlara ufak ufak ofislerde buluşuyorlar derken tekrar çok yoğun bir *remote* çalışma başladı. Çok uzun oldu tabii bu süreç ve bazı insanlar için de beklenmedik oldu. Çünkü deprem bizim için bambaşka yeni bir konuydu artık. Hani bir konu bitti, yeni bir konu başladı gibi düşünün. O dönemde insanların moralleri düştü, yani tekrar

ofislerini kaybetmek, tekrar ofise gelememek, normalde o çalışma arkadaşlarını görme, yöneticileriyle buluşma rutinlerini kaybetmek bir anda insanların modunu düşürdü. Bu [anonymisiert, globale Mitarbeiter-Engagement-Umfrage],’imize de yansdı. [net anlaşılmıyor] skorlarımızda bir düşüş gördük. Binalarımız hızlı renove ediliyor tekrardan şimdi. Dolayısıyla hani bir anda mesela bu deprem sürecini yönetmek ve tekrardan hani aşırı bir *remote work*’ün içinde bulmak kolay değildi.

I: Çok teşekkür ederim. Peki çok çok kısa bir cümlede bu *headquarter-subsidiary* arasındaki iletişimden, biraz daha bireysel kişiler arasındaki iletişimden bahsedecek olursak (...) ya da böyle köprü görevi gören kişiler var mı? Ya da mesela siz misiniz X Türkiye’ye bu aktarımı sağlayan tek kişi yoksa birkaç kişi mi var? Ya da Almanya’da bir kişi mi var? Mesela sizin sık sık görüştüğünüz bu kişiler özelinde nasıl? İki şirket arası iletişim, güven vesaire açısından?

B1: Yani aslında pek çok kanal var asla tek bir kanal tek bir insan üzerinden yürümüyor. Tabii ki ben burada önemli bir karakterim hani rolüm icabı. Özellikle *P&O region* organizasyonu da en yakın diyalogu ben sağlıyorum. Bu arada *region* dediğim de bir tek Almanya değil. Örneğin bizim başkanımız İtalya’da oturuyor. Yani hani dünya artık Almanya değil yani hani onu biz çok iyi hissediyoruz ülkelerde. Yani ama yani bütün ülkelerde etkili orada ben Hollanda’dan da çok şey öğreniyorum. Japonya’dan da çok şey öğreniyorum, atıyorum benden de çok şey öğreniyorlar gibi gibi. Hani öyle düşünelim ama sonuçta bu mesajlar hani özellikle büyük kültürel mesajlar geleceği zaman Kübra Nur Hanımcıgım, *P&O* dünyasının içinde bizim *business* partnerlerimiz de var. Her bölümden sorumlu *HR* uzmanları düşünün. O arkadaşlarımız da *headquarter* toplantılarına davet ediliyorlar. Dolayısıyla mesajları ilk ağızdan dinlemeleri için birden çok toplantı, birden çok böyle *catch up* hani yakalama şeyleri etkinlikleri işte *feedback*’ler, geri bildirimler. Örneğin *gender diversity* konusunda bir *community* olarak çalışıyoruz. Bu *community*’nin içinde işe alım uzmanımız da var, *business* partnerimiz de var. Yani o kadar çok, ya her ülkenin bence bu her ülke için geçerlidir. O kadar çok. *P&O* uzmanı, *headquarter*’dan gelen ya da bölgelerden gelen bilgilere erişebiliyor ki *sharepoint*’lerimiz var ortak kullanım alanlarımız. Örneğin çok yakın zamanda *P&O 2030* stratejisi yayınlandı. Bu stratejiyle ilgili bütün toplantı dokümanlarının kayıtlarını bir *sharepoint*’e koydular ve tüm ülke *P&O*’ları erişebiliyor. Dolayısıyla merak eden herkes her bilgiye erişebiliyor aslında yani böyle bir ortam, yani çok açık. Yani kanallar çok açık, merak eden herkesin erişebileceği bilgiler de çok kullanıma açık. Yani o anlamda bence güzel bir şirketiz. Bu da zaten o hiyerarşik düzeni şey yapıyor yani bozuyor. Yani artık herkes her bilgiye erişebiliyor. Bence bu çok güzel bir şey.

I: Evet, evet, çok teşekkür ederim yani global ve diyalog kavramlarını not ettim kendime de yani dinamik (...) global ve diğer ülkelerdeki şirketler gibi yani böyle bir Almanya ve diğerleri gibi bir dağılım yok.

B1: Evet, evet, evet. Kesinlikle, kesinlikle.

I: Çok çok teşekkür ederim. Çok güzel bir perspektif sağladınız. Çok sağ olun. Size güzel bir gün diliyorum.

B1: Teşekkür ederim, size başarılar diliyorum. Çalışmanızda sonuçlarıyla ilgili kısa bir bilgi olsa bittiğinde paylaşırsanız çok sevinirim. Hani neler buldunuz, neler edindiniz, neler öğrendiniz? Kısacık bir özet geçerseniz çok mutlu olurum.

I: Tabii yaparım, çok sağ olun, tekrar iyi günler size.

(DEUTSCHE ÜBERSETZUNG AUS DEM TÜRKISCHEN)

Anhang 2.1

Experteninterview 1 - Befragte 1

Datum: 26.04.2024

Art der Durchführung: Online, über Microsoft Teams

I: Interviewer

B1: Befragte 1: Personalleiter Türkei

(Informeller Einstieg & Information über die Forschung)

Der Name des Unternehmens wurde als Unternehmen X anonymisiert.

I: Zunächst einmal würde ich Sie gerne etwas näher kennen lernen: Wie lange sind Sie schon bei Unternehmen X und was machen Sie?

B1: Natürlich, ich habe 1999 bei X angefangen. Ich habe immer in der Personalabteilung gearbeitet, in dem Bereich, den wir jetzt *People and Organisation* nennen, wo ich als Schulungsspezialist, als Spezialist für Auswahl und Vermittlung und als Vergütungs- und Zusatzleistungen Manager tätig war. Meine Rolle hat sich fast alle 5 bis 7 Jahre geändert. Zuletzt arbeitete ich seit 2010 als *Business Partner*, vor allem im Energiesektor, und seit 2018 bin ich als *Head of People and Organization* Türkei tätig.

I: Und haben Sie in dieser Funktion Kontakt zu den Mitarbeitern im “Global” oder X-Center?

B1: Ja, natürlich.

I: Wie oft denn?

B1: Zunächst einmal möchte ich ein wenig zurückgehen. Als ich Manager für Vergütung und Zusatzleistungen war, habe ich bei der Durchführung globaler Projekte für X sowohl die Rolle eines Teamplayers als auch die eines Teamleiters übernommen. Daher habe ich über einen Zeitraum von fünf Jahren intensiv an den globalen Vergütungs- und Zusatzleistungen-Projekten von X gearbeitet. In meiner jetzigen Funktion als *Head of People and Organisation* stehe ich in engem Kontakt mit den globalen P&O-Heads der verschiedenen Länder. Wir lernen voneinander, wir tauschen uns durch *experience sharings* darüber aus, wie wir X-Praktiken

umsetzen. Gleichzeitig gibt es innerhalb von P&O eine Struktur, die wir *Region* nennen. Auch wir sind ein Teil dieser Struktur. Die *Region*-Struktur ist eigentlich eine Struktur, die in jedem Land durchgeführt wird, die, die Themen, die X global verwaltet, d. h. zentralere Themen, zu uns trägt, und wir geben unsere Erfahrungen an X-Global weiter. Da wir innerhalb einer solchen Struktur arbeiten, haben wir routinemäßig mehr als einmal im Monat globale Treffen. Wir stehen in ständigem Kontakt mit unseren Ansprechpartnern.

I: Sehr gut. Wird diese *Region* als Naher Osten, Mittlerer Osten, Asien oder (...) bezeichnet?

B1: Nein, es gibt *lead countries*, die wir als *Regions* in X bezeichnen. Es gibt 24-25 Länder, die *lead countries* sind. Der *lead country* ist eine Organisation, in der sich die P&O-Heads treffen, eine *Region*-Organisation. Die Türkei ist auch ein *lead country*. In unserem Team sind zum Beispiel die Niederlande, Frankreich, Italien, die Arabischen Emirate, Korea (...) ich zähle die größeren Länder China, Indien, die USA und Deutschland nicht mit, weil sie als sehr große Länder eingestuft werden. Aber wenn Sie von *lead countries* in X sprechen, kann ich es als eine Community von P&O-Heads aus etwa 20-25 Ländern definieren. Es ist also nicht nur der Nahe Osten oder nur Europa, sondern es ist viel breiter, es gibt zum Beispiel auch Japan.

I: Ich habe wieder etwas Neues gelernt. Gibt es also bestimmte Kriterien, um ein *lead country* zu werden?

B1: Wenn Sie eine bestimmte Größe und geografisch nahe beieinander liegende Länder haben, kann X versuchen, diese Länder ein wenig mehr zu „*bundlen*“. Wenn ich mir zum Beispiel Frankreich anschau, dann ist Frankreich ein *lead country* und, sagen wir, Belgien ist damit verbunden, kann ich das erklären? Oder die Schweiz ist ein *lead country*, aber es gibt kleinere Länder in dieser Geografie, die mit ihr verbunden sind. In Nordeuropa, in den Ländern, die wir als nordisch bezeichnen, steht Schweden an erster Stelle, aber es gibt Länder in dieser Region, wie Finnland und Dänemark, die mit Schweden verbunden sind. Wenn Sie sich die Türkei auf der Landkarte vorstellen, gibt es in der Türkei keine kleinen Länder in unserer Nähe. Deshalb sind wir ein *lead country*, denn die Türkei hat eine Arbeitnehmeranzahl von etwa 3000 Menschen. Bei dieser Arbeitnehmeranzahl nimmt die Türkei in dieser Struktur einen Platz als einziges *lead country* ein.

I: Dann mache ich weiter mit dem Thema. Ich hatte Ihnen bereits per E-Mail darüber erzählt, am Ende des Interviews möchte ich herausfinden, ob es eine Lokalisierung oder eine Standardisierung der Praktiken in der Türkei gibt. Wie werden diese Praktiken zu neuen Arbeitsmodellen, spezifisch *New Work*, übertragen? Ich möchte ein wenig über *New Work* und

neue Arbeitsmodelle sprechen. Ich meine, der Begriff ist heutzutage in aller Munde, jeder definiert ihn anders. In den sozialen Medien oder in der Literatur. Wie wird das Konzept der *New Work* in der X-Türkei definiert?

B1: In der Tat ist es natürlich ein Thema, wie in der ganzen Welt ist das mit der Pandemie auch bei X-Türkei in unser Leben getreten. Wir hatten schon vorher eine Fernarbeitsregelung, aber es war eine viel begrenztere Fernarbeitsregelung, die wir als ein paar Tage im Monat zusammenfassen können. Wie Sie vielleicht wissen, hat Global X es möglich gemacht, zwei bis drei Tage pro Woche *remote* zu arbeiten, hat erklärt, dass dies möglich ist, und hat es sogar als erstes Unternehmen auf den Markt gebracht. In diesem Sinne bin ich stolz auf mein Unternehmen. Wir haben diese Botschaft sofort aufgenommen und sie in gleicher Weise an unsere Kollegen vor Ort weitergegeben. Natürlich gibt es in bestimmten Funktionen unterschiedliche Bedürfnisse. Wir müssen uns also auch dessen bewusst sein. Wir haben beispielsweise Produktion. Wir haben etwa 1000 Kollegen, die in der Produktion arbeiten. In der Tat hat die Produktion ein Ökosystem von etwa 1000-1500 Mitarbeitern mit weißem Kragen. Die Produktion ist natürlich nicht für Fernarbeit geeignet. Deshalb haben wir sie ein wenig mehr voneinander getrennt. Wir haben also von Anfang an deutlich gemacht, dass sie in dieser Struktur, in dieser Kommunikation eine andere Position haben. Wir haben intensiv auf hybride Arbeit an 2-3 Tagen in der Woche hingewiesen, aber abgesehen davon sind wir in der Türkei ein wenig darüber hinausgegangen und haben auch betont, dass, wenn so viel Technologie und die Pandemie uns diese Dinge gelehrt haben, dann sagten wir, dass Istanbul auch eine sehr überfüllte und teure Stadt ist, können wir daraus einen kleinen Vorteil ziehen, und wir schlugen Systeme vor, bei denen es möglich ist, von verschiedenen Provinzen aus zu arbeiten. Mit anderen Worten, man muss nicht unbedingt in Istanbul wohnen und leben. Man kann zum Beispiel auch in Eskişehir wohnen. Sie können an bestimmten Sitzungstagen mit dem Zug anreisen und sich mit Ihrem Team treffen. Mit anderen Worten, wir haben unsere Organisation hier von der Struktur geändert, die erfordert, dass Sie ständig in Istanbul leben. Natürlich haben wir das auch mit einer Erklärung verknüpft, wir haben die Mitarbeiter zunächst gebeten, diese Anforderungen mit ihren Vorgesetzten zu besprechen, und wenn ihre Arbeit dafür wirklich geeignet ist, dann haben wir es "*Remote Living*" genannt. Wir haben unseren Kollegen vermittelt, dass sie das Konzept, von verschiedenen Städten aus zu leben und zu arbeiten, das wir "*Remote Living*" nennen, in Praxis umsetzen können. Wir haben unsere Verträge in dieser Richtung erneuert. Wenn Sie also zum Beispiel in der Produktion sind, dann lief Ihr Vertrag fast so weiter wie bisher. Wenn Sie ein hybrider Arbeitnehmer sind, haben wir

hybride Arbeitsverträge eingeführt und diese unsere Kollegen unterschrieben gelassen. Wenn Sie *full-time remote* arbeiten, aus einer anderen Provinz oder gar nicht ins Büro kommen, haben wir unsere Kollegen entsprechende Verträge unterschreiben gelassen. Ich kann auch sagen, dass Sie vielleicht in Zukunft danach fragen werden, aber lassen Sie es mich sagen, während ich überlege. Vor allem für unsere Kollegen, die *full-time remote* arbeiten, werden auch ihre Büroflächen schrumpfen. Also die Bürogrößen, die Büromaterialien, die Schreibtische, die Stühle usw. im Unternehmen werden schrumpfen, daher haben wir uns für sie eine einmalige Ergonomiezahlung einfallen lassen und dies kommuniziert. Deshalb haben wir unsere Kollegen, die in dieser Kategorie arbeiten, in den Rahmen der Ergonomiezahlung einbezogen. Eine einmalige Zahlung.

I: Sehr gut. Nun, es gibt neben der Fernarbeit noch andere Konzepte, die ein wenig mehr mit der Unternehmenskultur zu tun haben, wie z.B. weniger starre Hierarchien, Mitarbeiter und Manager auf der gleichen Ebene oder fast auf der gleichen Ebene, einen bestimmten Zweck und Sinn in den Aufgaben sehen, Verantwortung übernehmen, Mitarbeitergesundheit, Wohlbefinden, psychische Gesundheit (...) wir können auch Vielfalt in *New Work* einbeziehen. Es gibt Videos auf Ihrem Portal über Neurodiversität. Auch neue Büroräume werden in Bezug auf die Architektur in *New Work* einbezogen. Welche Praktiken gibt es aus dieser Perspektive bei X-Türkei?

B1: Was Sie sagen, ist sehr wahr. Der ganze Wandel, die Technologie, die ständige Online-Erreichbarkeit hat zum Beispiel dazu geführt, dass sich das Konzept eines Assistenten stark verändert hat, die Menschen können einander über *Teams* direkter erreichen. Früher hatte man dies per E-Mail getan. Jetzt kann jeder ganz einfach von *Teams* aus einen Termin vereinbaren. Jeder kann ganz einfach die Agenda des anderen sehen. Ich beobachte auch, dass wir zu einem Arbeitsmodell übergegangen sind, das wir als offen und "levelless" bezeichnen, wo die Hierarchie vielleicht wirklich weniger spürbar ist, wo es eine offenere Kommunikation gibt. Auch unsere Büros haben sich verändert. Wir hatten bereits immer sehr offene Büroräume verwendet. Ja, Manager haben vielleicht Räume für eine gewisse Privatsphäre, aber glauben Sie mir, auch die Art und Weise, wie diese Räume genutzt werden, hat sich verändert. Wir nutzen diese Räume jetzt mit unseren Teamkollegen, wo wir Entwicklungsgespräche führen, die wir "*Growth talk*" nennen, wo wir uns intensiver austauschen. Wenn wir an einem Tag im Büro sind, geht es nicht nur darum, die Arbeit auf dem Bildschirm oder dem Postfach zu erledigen, sondern uns zu treffen, miteinander zu reden und die Prioritäten für die Arbeit festzulegen, die wir im Gespräch erledigen wollen. Da die Büroumgebung auf *Networking*,

Dialog und *growth talks* beruht, hat sie meiner Meinung nach auch die Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gestärkt, wenn die Führungskraft diese Systeme gut führt. Hierfür entstanden gute Modelle. Ich meine, das hat sich auch bei X herausgebildet. Ich denke, dass die *growth talks* eines der besten Beispiele dafür sind. Zum Beispiel habe ich jeden Monat eine Stunde mit jedem meiner Kollegen, in der wir uns gegenüber sitzen und offen reden und unterhalten können: Was ist in diesem Monat passiert? Was könnte besser sein? Was sind seine Erwartungen an mich? Was sind meine Erwartungen an ihn? Was würde uns als Abteilung besser machen? Und das ist es, was das Arbeitsumfeld heute bedeutet. Diese sind wichtiger. Natürlich ist dies auch für das *Wellbeing* von großer Bedeutung. Das *Wellbeing* ist ein weltweit stark zunehmender Trend, und das zu Recht, denn wir sprechen immer nur über die guten Seiten, aber die Fernarbeit hat auch sehr schwierige Aspekte. Die Menschen fühlen sich vielleicht etwas isolierter, sie fühlen sich einsam, sie fühlen sich hilflos, sie können ihren Tag vielleicht nicht gut planen, manche Gruppen haben vielleicht nicht die gleichen Fähigkeiten oder nicht alle haben die gleiche Motivation. Speziell zur Unterstützung der Mitarbeiter zu den Themen der sich verändernden Welt mit der *remote*-Arbeit und dem *Wellbeing* haben wir einige Programme entwickelt. Wir haben zum Beispiel Workshops veranstaltet und versucht zu verstehen, wo die Mitarbeiter Schwierigkeiten haben. Dann haben wir damit begonnen, auf der Grundlage der Eindrücke, die wir in diesen Workshops gewonnen haben, kurze Bulletins zu erstellen. Zum Beispiel haben uns die Mitarbeiter gesagt: Es gibt zu viele Meetings hintereinander, ich kann mich überhaupt nicht ausruhen, ich kann nicht einmal Wasser trinken. Wie können sie das organisieren? Wie können sie einen Tag im Voraus planen? Auch das Lernportal von X ist eine sehr wertvolle Plattform. Wir haben dort bestimmte Ausbildungsvorschläge herausgenommen und gesagt, bitte befolgen Sie sie. Vielleicht ein wichtigeres, spezielles Projekt bei der X-Türkei: Genau die Jahre 2021-22, waren die Jahre nach der Pandemie und während der Pandemie, in denen die menschliche Psychologie in diesem Sinne auf dem Tiefpunkt war, was die Pandemie anbelangt, meiner Meinung nach. Wir haben mit einem Arbeitspsychologen zusammengearbeitet, der so wie Sie in jeder Abteilung Interviews durchgeführt hat. Mit einer großen Anzahl von Mitarbeitern, vielleicht 400-500 Mitarbeitern, und organisierte auch Umfragen. So haben wir für jede Abteilung eine *wellbeing map* erstellt, d. h. wo haben die Leute mehr Schwierigkeiten? Wo geht das Leben relativ leicht von der Hand und wo besteht wirklich ein Risiko? Für diese Risikobereiche haben wir dann spezielle Programme entwickelt, d. h. wir haben versucht, diesen Gruppen beispielsweise mehr *Wellbeing*-Themen zu vermitteln. All diese Themen wurden uns also von *Next Work*, d. h. von der sich wandelnden Welt, zusätzlich aufgetragen.

I: Ja, ja, Sie haben es sehr ausführlich, sehr gut erklärt. Waren die eigene Initiative der X-Türkei oder wurden diese vom Zentrum aus gesteuert?

B1: Das waren unsere Initiativen, aber natürlich hat uns das Zentrum auch viel unterstützt. Ich meine, zum Beispiel die Schulungen bei [anonymisiert Lernportal] zum Thema *wellbeing* usw. haben uns sehr viel gebracht, uns sehr unterstützt, aber zum Beispiel, lässt uns eine psychologische Karte erstellen (...) Wir haben es komplett "lokal" gestartet, eine abteilungsspezifische Untersuchung durchzuführen. Wir haben einen Arbeitspsychologen gefunden, unsere Vereinbarung getroffen und so weiter. Es gab Maßnahmen, die wir eher lokal durchgeführt haben. Wir haben einen schönen Bericht erstellt. Dann haben wir diesen Bericht unseren Managern vorgelegt. Wir haben sichergestellt, dass sie auch wissen, was vor sich geht.

I: Ja.

B1: Ich meine, es ist wirklich schwierig, zwischen global und lokal zu unterscheiden, aber unsere lokalen Initiativen waren auch ziemlich viele, Frau Kübra Nur.

I: Ah, sehr gut! Wie läuft dann der Transferprozess, wir nennen es Transfer, also der Prozess der Übertragung (...) vom Zentrum zum Unternehmen in der Türkei ab? Im Allgemeinen können Sie sich das in erster Linie als Transfer von Unternehmenspraktiken vorstellen, aber auch im speziellen Fall von *New Work*. Gibt es eine Standardisierungsstrategie im Allgemeinen oder werden lokale Besonderheiten berücksichtigt?

B1: In dieser Hinsicht kann ich sagen, dass X ein sehr ausgewogenes Unternehmen ist. Ich meine, X gibt uns einen schönen Rahmen. Es gibt uns auch bestimmte Materialien, die wir innerhalb dieses Rahmens verwenden können. Aber abgesehen davon lässt es uns auch einen Raum, in dem wir lokale Entscheidungen treffen und entsprechend der Kultur und den Bedürfnissen hier handeln können. Ich denke, dass es diese Räume bei *Next Work* und auch in vielen verschiedenen Themen gibt. Zum Beispiel hat mir niemand gesagt, aus dem "Global", dass ich die Psychologische-Karten-Studie machen soll, aber ich hatte das Bedürfnis, dies zu bestätigen, weil ich beobachtet habe, dass ich in jeder Gruppe eine sehr unterschiedliche Dynamik erlebt habe. Oder ich wollte, dass ein Experte, ein Psychologe, dies analysiert und mir vermittelt, und dies nicht nur auf meiner eigenen Beobachtung basiert. X lässt uns einen Handlungsspielraum, um unsere eigene Neugierde zu befriedigen und durch die Befriedigung dieser Neugierde etwas zu entwickeln. Das heißt X gibt uns nicht alles vorgefertigt, aber es zeigt uns aber eine Hauptroute. Es sagt also, das ist dein Weg. Es sagt, das Ziel ist, hierhin zu gehen. Es gibt uns zum Beispiel *Wellbeing*, es gibt uns *Next Work*, es gibt uns die

Unterscheidungen von *what* und *how*, aber es überlässt es wieder den Ländern, wie wir sie ausfüllen.

I: Nun, es ist ein wenig anders, als ich es erwartet habe. Ich dachte, es gäbe mehr Standardisierung, aber es gibt dann einen guten Prozess für die Orientierung. Nun, können Sie sagen, dass es einen Unterschied gibt von Praxis zu Praxis, der umgesetzt werden muss, der übertragen werden muss? Zum Beispiel können Sie sagen; es gibt mehr Standardisierung in diesem Bereich, aber bei diesen Praktiken ist es mehr den Ländern überlassen, die Manager in den Ländern können selber entscheiden (...)?

B1: Also, natürlich gibt es Standards. Zum Beispiel hat die Führung einen sehr wichtigen Anteil und eine sehr wichtige Rolle in der Strategie von X. Daher bereitet X zum Beispiel die grundlegendsten Schulungen vor, die unsere Führungskräfte für ihren Wandel und ihre Entwicklung erhalten müssen, und gibt uns die Zugangsdaten und sagt, dass diese Schulungen abgeschlossen werden müssen. Dies sind Themen, die die Führungskräfte dieses Landes abschließen sollten, die sie kennen sollten. X bereitet zum Beispiel dieses Programm vor. Sagen wir mal, es ist ein umfangreiches Programm, ein Programm von insgesamt vielleicht 20 Stunden, es gibt Ihnen 2 Jahre dafür. Es sagt also, ich möchte, dass alle Führungskräfte dieses Programm innerhalb von 2 Jahren absolvieren. Oder wieder ein Beispiel aus der Führung; z. B. neue Führungskräfte haben zum ersten Mal eine Führungsrolle in der X-Welt übernommen. Es sagt, dass es möchte, dass diese Leute an einem 10-stündigen oder 10-moduligen Programm teilnehmen und diese Kultur vermittelt bekommen. Das sind auch sehr gute Dinge, denn das ist unsere *base*, das heißt, sie sollen diese *base* bekommen, aber abgesehen davon kann diese Person nach Abschluss dieser Programme verschiedene Schulungen erhalten oder an einem *development center* in ihrem eigenen Land teilnehmen, sie kann eine kleinere Gruppe leiten, sie kann eine größere Gruppe leiten. Es mischt sich in diese Entscheidungen nicht mehr ein. Aber es sorgt auch für die grundlegende Basis, die so sein sollte. Ich denke, das ist ein gutes Beispiel für Führung. Bei *Compensation* und *Benefits* haben wir auch allgemeine Regeln, zum Beispiel, dass wir uns an Marktbenchmarks orientieren. Bei den Marktbenchmarks ist es unser Ziel, den Median beizubehalten, die Medianwerte beizubehalten. Dies ist also eine Leitlinie. Das ist eine *basic* Richtlinie, aber wenn Sie diese einfache Richtlinie nehmen (...) es ist eine andere Sache, "Land-HR" zu machen, weil Sie hier andere Wettbewerber haben, Sie sind in einem anderen Markt. Diesmal müssen Sie Ihre Position in Bezug auf diese Wettbewerber, diesen Markt und diese Dynamik finden. Vielleicht werden Sie sagen, dass ich für bestimmte Positionen mehr als den Median verlange, nicht den Median, denn sonst verliere ich meine

Bewerber gegen meine Konkurrenten. Auch hier gibt Ihnen der globale Markt diesen Leitfaden, gibt Ihnen diese Daten, gibt Ihnen die Forschungsergebnisse, mischt sich aber nicht in alles ein, was Sie tun. Ich denke, wir können hier von einem guten Gleichgewicht sprechen.

I: Wie funktioniert denn die Kommunikation in diesem Zusammenhang? Das Zentrum möchte zum Beispiel, dass Sie bestimmte Praktiken durchführen. Wer kommuniziert zum Beispiel mit Ihnen? Wie werden diesbezügliche Entscheidungen getroffen, d. h. wie funktioniert dieser Prozess? Sie können gerne das genauer erklären.

B1: Der Kommunikationsprozess?

I: Ja, ich meine, diese Treffen zwischen Menschen (...) ist der Entscheidungsprozess wie ein Verhandlungsprozess wie; es soll ein bisschen standardisierter sein, es soll doch ein bisschen lokaler sein, oder einfach loslassen, weil es bereits eine Beziehung ist, die in gewisser Weise auf Vertrauen basiert?

B1: Ich denke, das zweite, ich meine, natürlich, wie ich schon sagte, ist es notwendig, bestimmte Informationen über bestimmte Themen zu erhalten. Es ist notwendig zu wissen, die Hauptlinie von X. Aber abgesehen davon, haben wir zum Beispiel in der *Region*-Gruppe, die ich zu Beginn unseres Gesprächs erwähnt habe. Für jedes Land gibt es zuständige Kollegen, oder eine Person kann auch für mehrere Länder zuständig sein. Daher kann ich zum Beispiel schon mit ihnen über meine Interpretationen, die Entscheidungen, die ich zu einem Thema getroffen habe, den Weg, den ich einschlagen werde, sprechen, ich kann erklären, was ich getan habe, was ich tun möchte, und sie betrachten solche Aktivitäten in den Ländern im Allgemeinen als "*best practice*". Das heißt, sie sagen nicht, warum macht ihr das, warum macht ihr das, wo kommt das her, sondern sie fragen, was bringt euch das? Wie hast du davon profitiert? Was hat es dir gebracht, kannst du es anderen Ländern empfehlen? Auch hier findet ein Dialog statt. Natürlich kennen wir einander, wir kennen unsere Hauptthemen, wir reden miteinander. Diese Initiativen werden nicht im Geheimen durchgeführt. Aber wie ich schon sagte, wenn diese Initiative einem *Business*, der Motivation und der *Bounding* von Menschen dient, ist unser *Headquarter* in der Tat daran interessiert und versucht, sie zu verstehen und zu unterstützen. Es ist also nicht wie eine Verhandlung, sondern eher wie ein Dialog, welchen Nutzen man daraus ziehen kann, und welchen Nutzen es bringen würde, wenn es in einem anderen Land angewendet würde. Ich kann sagen, dass es sich um einen gegenseitigen Austausch und Dialog handelt.

I: Und ist der Initiator der Initiative in der Regel das Headquarter oder die *Subsidiary* oder beides?

B1: Ihre Frage klingt sehr allgemein. Sie meinen zum Beispiel für *Next Work*?

I: Ja, für *Next Work*.

B1: Die ersten *Inputs* zu *Next Work* erhielten wir natürlich von Global. Wir werden 2-3 Tage pro Woche *remote* arbeiten, das ist unser neues Arbeitsmodell, das ist die zukünftige Art, Geschäfte zu machen. Das haben wir von Global gehört. Diese Botschaften waren sehr nützlich für uns, aber gleichzeitig stand das schon so auf der Tagesordnung der Welt, das wir hier schon recherchierten, wissen Sie, was ich meine? Deshalb waren die Botschaften natürlich sehr nützlich für uns, aber wir hörten es nicht zum ersten Mal von dort. Ich meine, es beruht wieder auf Gegenseitigkeit, aber es ist natürlich ein sehr wichtiger Leitfaden für uns. Ich meine, wenn X uns nicht gesagt hätte, dass ich eine Organisation bin, die *remote work* an zwei bis drei Tagen in der Woche unterstützt, hätten wir hier eine Menge Schwierigkeiten gehabt. Dieser Leitfaden ist also sehr schätzenswert, sehr wertvoll. Es ist also gut, dass X uns davon erzählt hat. Ich meine, es ist sehr klar, lassen Sie mich das unterstreichen. Aber natürlich waren die anderen Informationen, Bedürfnisse, die Themen, die wir alle damals wirklich brauchten und über die wir uns Gedanken machten. Denn es war eine solche Zeit.

I: Ja, ja. Nun, ein bisschen mehr auf der kulturellen Seite, der psychologischen Seite der *New Work*, die Sie auch erwähnt haben, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen. Ich habe es so verstanden, dass in dieser Hinsicht mehr Initiativen Ihrerseits ergriffen wurde, nach dem, was Sie mir erzählt haben.

B1: Ich meine, natürlich in diesem Sinne waren wir ein Land, das aktiv an diesem Thema gearbeitet hat. Das ist sehr wahr. Aber ich bin mir sicher, dass auch den anderen Ländern viele Dinge getan haben. Denn wenn Sie diesen *Guide* bekommen, Frau Kübra Nur (...) es wird Ihnen gesagt, ja, das Arbeitsleben verändert sich und *future of work* (...) die Arbeitsweisen werden sich verändern, die Digitalisierung wird kommen. Cyber-Security wird sehr wichtig sein. Ihr erhaltet so viele Botschaften, dass es nicht möglich ist, dass ihr diese Botschaften erhaltet und nichts tut. Dann kümmert man sich nicht mehr um seinen Job. Deshalb denken wir schon jetzt darüber nach, welche Art von Schulungen unsere Mitarbeiter erhalten sollten. Zum Beispiel, wie wichtig digitale Lernstunden in X sind. Jetzt geht es zum Beispiel um digitale Lernstunden. Plötzlich begannen wir, viel zu kommunizieren. Wir haben diese Ziele veröffentlicht, wir haben sie verfolgt. Am Ende des Jahres, wenn wir das Ziel übertroffen haben,

was wir als Türkei immer getan haben, haben wir uns an unsere Kollegen gewandt und ihnen gedankt, indem wir sagten: Schaut, wir hatten so ein globales Ziel, wir haben es alle zusammen erreicht, das heißt, wir haben etwas gelernt, wir haben uns verbessert, und wir haben die Botschaften, die wir aus dem “Global” erhielten, an unsere Freunde hier weitergegeben. Wir haben uns bei ihnen bedankt, aber auch versucht zu erklären, wozu das gut sein soll. Denn es funktioniert nicht, wenn wir einfach sagen, das Ziel sind 16 Stunden, lässt uns alle dazu bringen, 16 Stunden zu machen, das ist keine gute Sache. Wir haben auch versucht, die Gründe dahinter zu erklären. Die Botschaften und Zielvorgaben, die wir von “Global” erhielten, haben uns sehr viel geholfen. Vor allem, wenn es darum ging, unserem eigenen Management zu erklären und es davon zu überzeugen; schaut das erwartet “Global” von uns, also lässt uns solche Programme organisieren. Wir haben zum Beispiel spezielle Unterrichtsräume für unsere stundenweise bezahlten Kollegen eingerichtet, in die sie kommen können, um in diesen Unterrichtsräumen, die mit Computern ausgestattet sind, Schulungen *self paced* zu absolvieren. Hätten wir diese Ziele nicht, hätte X uns nicht diese Anweisung gegeben, wäre es für uns sehr schwierig gewesen, diese Unterrichtsräume einzurichten.

I: Richtig.

B1: Ich meine, sowohl die Arbeit hier, also das (unverständlich), sollte Sie zu diesem Ziel führen. Aber dieses Ziel sollte Sie auch ein bisschen antreiben, so dass Sie etwas Sinnvolles tun müssen, um dorthin zu gelangen. Ich weiß nicht, ob das Ihre Frage beantwortet? Das Beispiel, das ich gegeben habe.

I: Ja, ja, ich verstehe das sehr gut, danke. Also, wenn *Headquarter* Ihnen zum Beispiel eine Idee mitteilt, haben Sie da schon mal gesagt, das können wir in der Türkei nicht umsetzen, das geht nicht auf die Mitarbeiter über, oder vielleicht hat *Headquarter* ein Konzept entwickelt, aber wollte, dass nur ein Teil davon in der Türkei umgesetzt wird? Ich meine, nicht die Praktik als Ganze, oder nur mit bestimmten Fokusthemen, gibt es solche Situationen? Also, können wir sagen, dass einige Dinge nicht übertragen werden oder nur teilweise übertragen werden?

B1: Manchmal kann es schrittweise Übertragungen geben, ehrlich gesagt. Ich meine, lassen Sie mich nicht das Beispiel von *Next Work* anführen. Sie wissen, dass es bei *Next Work* keine solche schrittweise Übertragung gibt, weil es dort viel mehr eine einzige Botschaft gibt. [Kurze Unterbrechung] Ich kann Ihnen nicht das Beispiel von *Next Work* nennen, aber es gibt zum Beispiel ein Programm namens *Workday*, das X global einsetzt. Dort, wo die Personaldaten gespeichert werden, werden auch die Lohndaten gespeichert. Ich bin mir nicht sicher, ob es in

Deutschland verwendet wird. Deutschland ist in solchen Dingen manchmal ein wenig im Rückstand. Zum Beispiel sind die Länder, in denen *Workday* eingesetzt wird, in einer bestimmten Reihenfolge aufgeführt. Die ersten Länder sind die nordischen Länder, wie die Niederlande und Dänemark. Dann wiederum wurden kleine Länder aus Europa, aus dieser Familie, ausgewählt. Da die türkische Steuer- und Lohnsummengesetzgebung etwas kompliziert ist, wurde die Türkei zu einem der Länder der dritten Welle. Wir sind zum Beispiel in diesem Jahr in das Arbeitstagsprogramm eingestiegen, im selben Jahr wie wir Amerika ist in das Programm eingetreten, die USA. Letztendlich hat also auch X eine Macht. Es ist also vielleicht nicht in der Lage, ein ganzes Projekt in allen Ländern zur gleichen Zeit durchzuführen. Daher können Methoden wie die schrittweise Aufteilung bestimmter Länder und deren Verwaltung sehr selbstverständlich vorkommen. Das könnte ein Beispiel für Ihre Frage sein, oder zum Beispiel, ist die Türkei ein Inflationsland, Argentinien ist ein Inflationsland. Daher können die Lohnverwaltungssysteme in Inflationsländern etwas anders sein, es kann eine andere Dynamik geben. Deshalb können wir die von "Global" zur Verfügung gestellten Lohnerhebungen nicht als Rohdaten verwenden. Sie müssen weiter [unverständlich] analysiert werden, und sie müssen einer schnellen Wartung unterzogen werden. Deshalb haben wir eine besondere Bitte an "Global". Bitte, wenn Sie mir einmal im Jahr meine Lohndaten schicken, nützt mir das nichts, weil der Lohn am Anfang und der Lohn am Ende des Jahres sehr unterschiedlich sind. Wir bitten Sie manchmal, sie mindestens zweimal im Jahr zu überarbeiten. Sie wissen, dass unser Unternehmen je nach der Dynamik des Landes Unterschiede machen kann. Ich denke, das ist weniger in kulturellen Themen. Ich meine, kulturelle Fragen sind ein bisschen mehr kollektive Botschaften. Zum Beispiel ist *growth talk* auch ein kulturelles Thema. Also die Gestaltung von Treffen, bei denen Manager und Mitarbeiter zusammenkommen. Dabei hat X diese (*growth talk*) auf alle Länder gleichzeitig übertragen, aber sagte auch zum Beispiel; hebt eure Hand, wenn ihr zur ersten Gruppe gehören wollt. Diejenigen, die ihre Hand gehoben haben, sind sofort in die erste Gruppe aufgenommen worden, diejenigen, die in die zweite Gruppe wollten, sind in die zweite Gruppe aufgenommen worden. Also in kulturellen Themen erstellt X keine eigene Rangliste, sondern überlässt es den Ländern, aber wer der Erste sein will, kann immer der Erste sein.

I: Ich verstehe also, dass diese Unterschiede durch die rechtliche oder länderspezifische Dynamik bedingt sind?

B1: Ja.

I: Und z. B., man kann nicht denken, die türkische Kultur ist so, die deutsche Kultur ist so.

B1: Nein, nein.

I: Oder ich habe es so verstanden, dass wir nicht über so etwas wie die Unterschiede zwischen Unternehmenskultur von *Headquarter* und Unternehmenskultur in der Türkei sprechen können?

B1: Genau, genau, genau, ja.

I: Sehr gut. Nun, wenn wir das neue Führungskonzept in dieses *New Work* einbeziehen, können Sie sagen, dass diese neuen Modelle, dieses neue Verständnis ein Teil der Unternehmenskultur von X-Türkei geworden sind? Wie werden diese von den Mitarbeitern verstanden? Wie sind sie verinnerlicht worden?

B1: Sie meinen das Konzept der Führung, richtig?

I: Ja, eher die Führung, die mit neuer Arbeit, *New Work* gekommen ist.

B1: Ich denke, unsere Mitarbeiter haben eine gute Anpassungsfähigkeit und ich kann sagen, dass sie sich schnell angepasst haben, die Mitarbeiter in der Türkei. Das gilt sowohl für die Fernarbeit als auch für die Beziehungen, die sie zu ihren Führungskräften in dieser Richtung aufgebaut haben, und für das Interesse, das den Führungskräften ihren Kollegen entgegenbringen. Ich denke, wir haben eine schnelle Anpassung gezeigt. Die türkische Kultur ist im Allgemeinen offen für das Krisenmanagement. Sie passt sich sofort an. Sie versteht es, sie ist lösungsorientiert. Ich kann also sagen, dass es sich um eine Kultur mit geringerem Widerstand handelt. Vielleicht ist die Resilienz der Menschen auch deshalb so hoch, weil es in diesem Land viele solcher Ereignisse gibt, und sie sind bereits sehr agil. Also bestimmte Muskeln haben sich bereits entwickelt, während sie in dem Land überleben. Deshalb denke ich, dass sich die Menschen in der Türkei X leicht an diese Situation anpassen konnten. Was wir hier ein wenig mehr betonen, ist, dass dies wirklich gesund ist. Wir müssen sicherstellen, dass es wirklich vorankommt, ohne dem Geschäft und den Kundenbeziehungen zu schaden, und ich denke, unsere Manager tun das. Ich meine, sie achten darauf, das tun sie. Aber das ist ein ständiger Lernprozess und es gibt kein Ende des Lernens. Man muss also ständig überwachen, verstehen, was passiert, was vor sich geht, und nach Verbesserungen streben.

I: Nun, schließlich haben wir mehrheitlich über *Best Practices* gesprochen, aber gibt es zum Beispiel auch *Worst Cases*, die gescheitert sind oder ein wenig mehr Entwicklung benötigen? Wiederum von *New Work*, Managementstile, Kultur.

B1: Natürlich, ich kann Ihnen sagen, dass ich über eine Situation sprechen kann, die sich auch in den [anonymisiert, globale Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage] widerspiegelt. Das ist ein Thema, das wir auch verfolgen. Wie Sie wissen, gab es in der Türkei ein sehr großes Erdbeben. Nach diesem Erdbeben wurde eine Analyse über die Robustheit der Gebäude durchgeführt, und wir haben sofort 5-6 unserer Gebäude auf dem X-Türkei-Campus evakuiert, und gerade als die Pandemie vorbei war, gerade als wir den Leuten sagten, dass sie sich nach und nach in den Büros treffen würden, begann wieder eine sehr intensive *Remote*-Arbeit. Natürlich war dieser Prozess sehr langwierig und für einige Leute unerwartet. Denn das Erdbeben war für uns ein völlig neues Thema. Man kann sich das so vorstellen, als ob ein Thema zu Ende ging und ein neues anfang. Zu dieser Zeit sank die Stimmung der Menschen, d. h. der Verlust ihrer Büros, die Tatsache, dass sie nicht mehr ins Büro kommen konnten, der Verlust der Routine, ihre Kollegen zu sehen und sich mit ihren Führungskräften zu treffen, drückte plötzlich auf die Stimmung der Menschen. Dies spiegelte sich auch in unserer letzten [anonymisiert, globale Mitarbeiter-Engagement-Umfrage] wider. Wir haben einen Rückgang unserer [unverständlich] Werte festgestellt. Unsere Gebäude werden jetzt wieder schnell renoviert. Daher war es nicht einfach, diesen Erdbebenprozess zu bewältigen und uns wieder in einer extremen *remote work* zu befinden.

I: Ich danke Ihnen vielmals. Also, ganz kurz, wenn wir über die Kommunikation zwischen dem Headquarter und der *Subsidiary* sprechen, die Kommunikation findet zwischen einzelnen Personen statt (...) oder gibt es Leute, die als Brücke fungieren? Sind Sie zum Beispiel die einzige Person, die diesen Transfer in die X-Türkei durchführt, oder sind es mehrere Personen? Oder gibt es eine bestimmte Person in Deutschland? Wie ist es zum Beispiel mit diesen Leuten, die Sie oft treffen was die Kommunikation, das Vertrauen usw. zwischen den beiden Unternehmen angeht?

B1: Ich meine, es gibt tatsächlich viele Kanäle, es geschieht nie über einen einzigen Kanal oder eine einzige Person. Natürlich bin ich hier eine wichtige Person wegen meiner Rolle. Ich führe den engsten Dialog vor allem mit der P&O-*Region*. Übrigens, wenn ich *Region* sage, dann ist das nicht nur Deutschland. Unser Präsident ist zum Beispiel in Italien. Ich meine, Sie wissen, dass die Welt nicht mehr Deutschland ist, wir spüren das sehr gut in den Ländern. Ich meine, es ist in allen Ländern wirksam, ich lerne viel von den Niederlanden, ich lerne viel von Japan, sie lernen auch viel von mir. Aber letztendlich, wenn diese Botschaften kommen, besonders wenn große kulturelle Botschaften kommen, Frau Kübra Nur, haben wir auch *Business*-Partner in der P&O-Welt. Denken Sie an die HR-Spezialisten, die für die einzelnen Abteilungen

zuständig sind. Diese Kollegen werden auch zu den *Headquarter*-Meetings eingeladen. Damit sie die Botschaften aus erster Hand erfahren, organisieren wir mehrere Treffen, mehrere *Catch-ups*, *Feedbacks*, Rückmeldungen. Wir arbeiten zum Beispiel als *Community* an der *Gender Diversity*. Innerhalb dieser *Community* haben wir auch einen Einstellungsspezialisten und einen *Business-Partner*. Ich meine es gibt so viele, ich glaube, das gilt für jedes Land. So viele. Der P&O-Experte kann auf Informationen aus *Headquarter* oder aus den Regionen zugreifen, wir haben *Sharepoints*, die wir gemeinsam nutzen. Z. B. wurde vor kurzem die Strategie *P&O 2030* veröffentlicht. Alle Sitzungsunterlagen zu dieser Strategie wurden in einen *Sharepoint* gestellt, auf den alle P&Os der Länder zugreifen können. Daher kann jeder, der neugierig ist, auf alle Informationen zugreifen, ein solches Umfeld gibt es in der Tat, also sehr offen. Die Kanäle sind also sehr offen, und die Informationen, auf die jeder Interessierte zugreifen kann, sind auch sehr offen zugreifbar. In diesem Sinne halte ich uns für ein gutes Unternehmen. Dies bricht bereits diese hierarchische Ordnung durch. Jetzt kann jeder auf jede Information zugreifen. Ich denke, das ist eine sehr gute Sache.

I: Ja, ja, vielen Dank, also ich habe mir die Begriffe “Global” und “Dialog” gemerkt, das heißt, es gibt keine Dynamik oder Trennung wie “Global” und “die Unternehmen in den anderen Ländern” oder “Deutschland” und “die Andere”?

B1: Ja, ja, ja, Auf jeden Fall, auf jeden Fall.

I: Ich danke Ihnen sehr, sehr herzlich. Sie haben eine sehr gute Perspektive geliefert. Ich danke Ihnen vielmals. Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag.

B1: Vielen Dank, ich wünsche Ihnen viel Erfolg. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie nach Abschluss Ihrer Studie kurz etwas über die Ergebnisse berichten könnten. Ich meine, was haben Sie gefunden, was haben Sie erworben, was haben Sie gelernt? Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie eine kurze Zusammenfassung geben könnten.

I: Natürlich werde ich das tun, vielen Dank, einen schönen Tag noch.

(Ende der Aufnahme & weiteres informelles Gespräch)

(ORIGINALSPRACHE TÜRKİSCH)

Anhang 2.2

Gruppendiskussion 1 - Befragte 2 & Befragte 3

Datum: 29.04.2024

Art der Durchführung: Online, über Microsoft Teams, Videoaufnahme

I: Interviewer

B2: Befragte 2 Sales / Strategy Executive, Türkei

B3: Befragte 3 HR Business Partner, Türkei

Herr C: CEO in der Türkei

Weitere Personennamen wurden mit unterschiedlichen Namen ersetzt

(Informeller Einstieg & Information über die Forschung)

(Namen wurden als B2 und B3 anonymisiert)

I: B2 seni tanımak isterim o zaman öncelikle. Ne zamandır X'tesin ne yapıyorsun?

B2: Benim X'e gireli 9 ay oldu. Ben de çok yeniyim daha C Bey'le çalışıyorum strateji ekibinde. Belki Ahmet var bizim ekipte belki onunla tanışma fırsatın olmuştur. Olmadıysa bizim şu anki strateji ekibi biraz daha C Bey'in A takımı gibi çalışıyoruz, böyle çok spesifik konularımız yok. Hani hep ikimizin de Ahmet'in de benim de bazı şeyleri var (...) uzmanlıkları var. Ben mesela önceden bir yazılım şirketinde çalışıyordum, satıştaydım. Ben mesela satış stratejisi ve dijitalizasyon konularına daha çok çalışıyorum. Ahmet de serviste çalışıyordu. O da mesela burada servis ekipleriyle çalışıyor. Böyle şeylerimiz var, hani *specialty*'lerimiz var. Ama biraz

daha her konuya da girip çıkıyoruz. Biraz *management trainee* gibi de bir rol. X'te öyle bir sorumluluğum var. Dediğim gibi buradan önce de bir 3 sene bir yazılım şirketinde satışta çalıştım. Önce hani 2 sene satış yaptım, 1 sene satış ekibini yönettim. Ondan da çok önce ilk işte, üniversitenin sonlarında mezun olduğum ilk senelerde de bir süre müzik sektöründe çalışmıştım. Çok paralel tecrübeler değil ama ondan önce de 12 senelik iş tecrübem var. Böyle şu anda dediğim gibi hani C Bey'in bizi kattığı yani çok fazla konuya dahil oluyoruz C Bey'le birlikte. O yüzden sorularını da elimden geldiğince cevap verebilmeye çalışacağım.

I: Çok teşekkür ederim.

B2: Rica ederim.

I: B2 seni de tekrar resmi olarak tanımak isterim.

B3: Olur tabii ki tekrardan merhaba, benim de on buçuk sene oldu X'te çalışma sürem. Hep *HR*'da çalıştım. Ocak ayına kadar aslında işte kurumsal bölümler X'in *leasing* şirketi, X'in elektromotor şirketi ve dijital endüstriyel bölümlerinden sorumlu olarak çalışıyordum. Şimdi ocak ayı itibariyle akıllı altyapılar organizasyonunu devraldım ve *business partner* olarak yani iş ortağı olarak çalışıyorum.

I: Peki ikinize de sorayım. Bu görevlerinizde global ile ne kadar iletişiminiz var ya da *headquarter*, merkez ve global'le, iş arkadaşlarınızla ne kadar iletişiminiz var, varsa ne sıklıkla?

B3: Bizim tarafta böyle belli bir düzen içerisinde çok ilerlemiyor açıkçası. Hani belli başlı böyle bütün ülkelerin davet edildiği toplantılar oluyor. Hani bir konu hakkında bilgi vermek üzerine veya yeni bir süreç hayata geçirildiğinde şeklinde gidiyor. Onun haricinde daha böyle işte mesela senin aslında takip ettiğin bu *Next Work* projesiyle ilgili şimdi ve bizim fabrikada bir süreç ilerleteceğiz, bir workshop yapmayı planlıyoruz ama *workshop*'u nasıl yöneteceğimizi

bilmiyoruz. O yüzden mesela bu *nextwork*'ten sorumlu kişiye işte ulaştım ben hani anlattım şimdi önümüzdeki hafta işte bir toplantı yapacağız. Hani oradan böyle bilgi almak, hani onların tecrübelerini almak şeklinde ilerliyor veyahut da belli başlı pozisyonlarda çalışan kişiler yani özellikle global kodlu olan, globale raporlayan organizasyonlarımız oluyor. Ya da işte ülkedeki aslında *business unit manager* dediğimiz kişilerin süreçleriyle ilgili süreçten kastım bu işte bir terfi durumu olabilir, pozisyon değişikliği olabilir, işte ücret artışı olabilir, vesaire gibi konularda da mutlaka *headquarter*'la *align* olmamız gerekiyor. Aslında yani çok böyle *structured* bir şekilde gitmiyor yani böyle her hafta toplantımız oluyor şeklinde diyemem. Hem ihtiyaç bazlı hem de böyle yeni bir süreç vesaire varsa o gibi durumlarda bilgilendirme toplantıları oluyor.

I: B2 senin için?

B2: Bende şöyle şimdi bizim bir hani iki tip iş yapıyoruz daha çok. Bir süregelen konularımız oluyor. Hani mesela Türkiye'deki [anonymisiert] *implementation*'ında ben çok yakından çalışıyorum şöyle globale, bizim haftada bir, iki haftada bir veya üç haftada bir global [anonymisiert] proje ekibiyle mesela lokalizasyon toplantılarımız oluyor. Ama onun dışında mesela C Bey bir pazarı araştırmamızı istiyor. Biz gidip o pazarda X global'de nasıl aktiviteler varmış bunun için ulaşabiliyoruz. Biraz daha böyle ihtiyaç odaklı benim şeyim oluyor. Yani biz lokal stratejiyle çalıştığımız için mesela bir *business unit* gibi şeyimiz böyle bir *HQ* merkezimiz yok. Dolayısıyla hani ya şeyi mesela C Bey yurt dışıyla ve Almanya'yla *collaboration* sevdiği için de çok sık yakın çalışıyoruz aslında ama hani daha özerk olmak istesek şey de olabilir biraz daha hani bizim işimizi kolaylaştırdığı ve C Bey de tercih ettiği için öyle ilerliyoruz şu an. Ama öyle işimizin doğası gereği strateji işinin doğası gereği çok da yakın çalışmak zorunda değiliz aslında.

I: Anladım. Peki o zaman biraz daha spesifik olarak *New Work*'e geçerseniz. Bugün zaten herkesin dilinde bir *New Work* var. Nedir bu *New Work*? Sosyal mecralarda da literatürde de oldukça karışık. Kimisi sadece uzaktan çalışmayı anlıyor ama ben X'te uzaktan çalışmadan çok daha fazla fazlasının olduğunu biliyorum. Ama sizin için ne anlama geliyor *New Work* X'te tanımlarsanız? Yeni çalışma modeli?

B3: Sadece uzaktan çalışma değil tabii ki hani o da işin bir parçası ama hani X'in odağı bence birazcık daha aslında ilerde işler nasıl değişecek? Dolayısıyla iş yapış şekilleri nasıl değişecek? Veya bu doğrultuda işte belli başlı yeni pozisyonlara ihtiyaç var mı? Mevcutta yapılan pozisyonlar aslında devam etmeyecek mi? Gibi daha çok sorular oluşabiliyor. Örnek veriyorum işte bugün bir ticari pozisyonda yani *commercial* olarak çalışan bir kişi belli başlı raporları şey kendisi oluştururken şimdi aslında bunlar daha böyle AI ile, robotla yapılabilen süreçler. Ama o kişi belki de daha çok böyle işte onların analizine odaklanıyor veya işte satış tarafında daha böyle müşteriye giderek işte satış yapmak varken şu anda daha böyle *inside sales* diyebileceğimiz pozisyonlar devreye giriyor ve biraz daha hani arka planda yapılabilir veya işte daha önceden olmayan ama işte biraz daha böyle platform üzerinden satışlarda işte müşterinin aslında yani bizim şu anda hani bireysel tüketici olarak kendimizin de işte bir internet sitesine bir uygulamaya girip işte kazak aldığımız şekilde müşteri de şu anda aslında hani ürün satın alması X'in ürünlerini satın almasını yapabilecek. Biraz daha böyle *e-commerce* gibi konular gündeme geliyor. Dediğim gibi hani sadece uzaktan çalışma değil aslında pozisyonların tanımları veya işte mevcut pozisyonlara ek ihtiyaçlar, mevcutun yok olması gibi farklılıklar da barındırıyor.

B2: Anladım, ben de çok benzer bir cevap verecektim, yani şeyde de işte. Hani olay böyle sadece hani günümüzdeki süreçleri nasıl modernleştiririz gibi değil de önümüzdeki yıllarda bu süreçler nasıl değişecek ve biz buna proaktif nasıl yaklaşabiliriz gibi böyle hani geleceği önden görmeye çalışıp ona göre şekillenmek gibi algılıyorum ben biraz daha. Mesela işte hani satış üzerinden örnek vereyim, C Bey'in hep sorduğu şey, yöneticilerin sorduğu soru bu konu açıldığında hani mesela *inside sales* veya normal satıştan da bağımsız mesela bundan on sene sonra bir satışçı işe başladığında işi nasıl öğrenecek sizce? Hani yine bu usta çırak ilişkisi devam edecek mi yoksa farklı bir şekilde mi bu insanları biz eğitmeliyiz gibi böyle insanı içeren ve bizim yaptığımız işleri içeren bütün süreçler on sene sonra, yirmi sene sonra nasıl değişmek zorunda kalacak ve biz bunun için şimdiden ne yapabiliriz gibi görüyorum ben de.

I: Evet yani genel tabloya baktığımızda yani *New Work* için bir görevlerde bir amaç görebilmekten bahsediliyor, bireysel sorumluluk üstlenmekten ya da bu katı hiyerarşilerin yıkılması. Herkesin, çalışanların aynı hiyerarşik seviyede “gibi” olması, ofis alanlarını katanlar

var, biraz daha mimari açıdan. İşte *wellbeing*'i içine sokabiliriz. Yine çeşitlilik, *diversity*'i de sokabiliriz. Çevik çalışma (...) Peki biraz daha yeni liderlik ve şirket kültürüne odaklanırsak, bu açıdan X'teki *New Work* konseptini nasıl görüyorsunuz? Liderlik ve kültür.

B3: O kısımlar bizde zor oluyor açıkçası şu anda. Hani çünkü hâlâ böyle belli bir grubun alışık olduğu işte hani herkesin ofiste olmasını tercih eden diyeyim bir kitle var. Hani daha böyle yakın ilişki kurmayı o şekilde yönetebiliyor ama artık hani herkes her yerden çalışabiliyor. O yüzden de hani o uzaktan da aslında bu insanlarla hani o güven ilişkisini oluşturmak veya devam ettirmek biraz daha zorlayıcı tabii hem çalışan için hem yönetici açısından. Kültür de keza aynı şekilde yani o kültürü oluşturmak da birazcık daha zorlaştı. Zaten hâlihazırda X çok komplike bir şirket olduğu için hani geçmişte bizim hep söylediğimiz yaklaşık bir 16 aylık süreçtir X'e adapte olmak, her şeyi olmasa da belli bir seviyeye gelebilmek. Şimdi çok daha farklı bir ortamda, dinamikte çalıştığımız için. Bu da bizim gerçekten takip etmekte ya da devamlılığını sağlamakta birazcık daha zorlandığımız bir süreç. Kendi içimizde de konuşuyoruz hep hani bunu nasıl devam ettireceğiz. Ya da işte eski, eski demeyeyim ama hani ofisi, ofis ortamında yaratılan o işte bilgi paylaşımı vesaire gibi konuları hani uzaktan nasıl yöneteceğiz şeklinde. O yüzden de aslında biz hep böyle yeni başlayan özellikle arkadaşlarımıza ve hâlihazırda mevcut çalışanlarımıza da yani birkaç gün ofiste olmanın önemli olduğunu her seferinde vurguluyoruz açıkçası o sinerjiyi yaratmak işte kültürü devam ettirebilmek adına bunlar önemli oluyor. Ama mesela ne gibi şeylerde de zorluklar var? *Nextwork*'e de bağlarsak. İşte demin örnek verdiğim işte fabrikada bir *workshop* yapmayı planlıyoruz. Çünkü aslında burada konumuz işte ileride üretim nasıl olacak, ne gibi pozisyonlara ihtiyaç var ama hani bizim aklımız diyeyim ya da vizyonumuz belki de hani çok ileriye hayal edemiyor. Orada zorlanıyoruz. O yüzden birazcık böyle bir dış göze ihtiyaç var işte. Hani orada *workshop*'ta da yöneticileri birazcık daha düşündürmek hani ne olabilir? Hayal ettirmek adına. Çünkü hani hepimizin söylediği işte dijitalizasyon, dijitalizasyon diyoruz ama hani arkası nedir bunun ya da içi nasıl dolar kısımları biraz daha böyle hani öğrenilmesi gereken noktaları oluyor.

B2: Ya benim bu konudaki cevabım. Bilmiyorum, çok bu konuya cevap verebilir miyim? Ben emin olamadım çünkü çok yeniyim ve öncesi neydi çok bilmiyorum. Bir referans nokta yok. Çok hikayeler dinliyorum ama hani ben biraz daha bu *New Work* konseptinin içine geldiğim için nereden nereye değiştiği çok iyi bilmiyorum ve benim de hani önceden de bir *startup* gibi

bir yerden geldiğim için hani nasıl desem? Hani ondan beşe geldim ama mesela eksi beşkeni bilmiyorum. Hani o yüzden böyle şey yapamadım yani buna güzel bir cevabım yok açıkçası bu soruya.

I: Tamam, pas geçebilirsiniz, böyle bir hakkınız var. Buradan biraz daha o zaman transfer sürecine geçmek istiyorum. Yani şirket pratikleri merkezden ya da global'den Türkiye'ye nasıl aktarılıyor? Böyle bir bire bir aktarma standardize etme stratejisi mi var? Bu konuda global strateji nasıl? Yoksa lokale bir odak mı var?

B3: Süreçten sürece değişiyor aslında ama her zaman ana çatı *headquarter*'dan gelir bütün süreçlerde aslında baktığımda. Mutlaka hani ana çerçeveyi oradan alırsınız. Bazı konular hani zorunludur uygulamakta. Yani örnek veriyorum işte prim sistematığımız var, hedeflerimiz var. Bu hedefler *headquarter*'dan gelir. Elbette hani bir ülkelerle bir *alignment* süreci oluyor ama hani çok böyle kafanıza göre hareket edebileceğiniz şeyler değil veya işte örnek veriyorum, *diversity* önemli bir konu işte ülkede bir şey hedefi var, işte belirsiz seviyede kadın çalışan kadın yönetici çalıştırılıyor. Bu hedefler global'den gelir. Veya işte dijital eğitim saatleri gibi konular. Bunlar işte belirlenen şeyler *headquarter*'dan gelir, çoğunluk çerçeve o anlamda *headquarter*'dan geliyor ama tabii ki de ülkenin belli başlı kanuni süreçleri var. Hani eğer kanunla paralel gitmeyen bir talep olduğunda o zaman ülke kararıdır veyahut da bu çerçeve verilir ama her ülkenin dinamikleri farklı elbette. Hani siz bu işte kendi oyun alanınızı kullanabilirsiniz. Veya lokal süreçli bir şeyiniz olacak, sıkıntı olmuyor. Örnek veriyorum, bu işte pandemi döneminde işte uzaktan çalışma. Zaten herkesin hayatında olmuştu ama biz akabinde işte yurt dışından çalışmayla ilgili bir şey yayınladık, *guideline* yayınladık. Hani bu dünyada yoktu ama sadece hani şey mantığıyla aslında hani uzaktan çalışıyorsan bir insanın her yerde yani illa evi olması şart değil. Hani her yerde çalışabilir, hani belli başlı kanuni ve vergisel yükümlülükleri gideceği ülkede yerine getiriyorsa, hani bu esnekliği de sağlayalım. Hani bu çok Türkiye'de görülmeyen bir uygulama, hatta dünyada da görülmeyen bir uygulama. Hani bunu böyle biz uyguluyoruz dedikten sonra çok fazla böyle *headquarter*'dan siz ne yapıyorsunuz, nasıl uyguluyorsunuz? Gibi sorular da gelmişti. Keza şu anda işte global kendi de bu sene bir *guideline* yayınladı yine *international work* ile ilgili olarak. Dediğim gibi yani hani ana çerçeve, ana organizasyon yapıları, süreçler global'den geliyor ama hani ülkenin de

kendi dinamiklerine göre işte çalışanın ihtiyacı, müşterinin ihtiyacına göre kendi süreçlerini de yaratabiliyor.

B2: Evet, ben de şeyi diyeceğim. Süreçten sürece gerçekten çok değişiyor. Mesela finansal konularda çok katı şeyler, global'den gelen çerçeveler. İşte bütçeledir, *forecast*'tir. Bu konular gerçekten şey hani *top-down* ilerliyor ama mesela müşteri içeren süreçlerde özellikle benim gördüğüm hani o *business unit*'in lokal kısmı hangi *tool*'u kullanıyorsa kadar bile bazen karışmıyor. Hani atıyorum [anonymisiert- business unit] Türkiye'yle [anonymisiert – business unit] Belçika aynı *tool*'ları tahminen kullanmıyordur hele ki şey, ben çok görüyorum bir de hani yöneticilerle çalıştıkça eğer yurt dışı veya işte *business unit*, *HQ* (...) o yöneticiye güveniyorsa ve o yönetici kendini kanıtlamış biriye, ona da çok ekstra inisiyatif tanındığını da gördüm açıkçası. Yani bu insan ne yaptığını biliyor diyebiliyorsa merkez çok da şey yapmıyor, inanılmaz fazla sorgulamıyor. Çünkü mesela bazı ülkeleri de gerçekten şey yapıyorlar. Hani üstlerinde durup bu niye böyle, bu niye böyleyi diyorlar. Mesela Türkiye üst yönetimine karşı ben bir güven hissediyorum mesela yurt dışındaki konuşmalarda. Dolayısıyla hani bu sırf şey değil, C Bey değil, *business unit* yöneticileri için de benzer şeyleri görüyorum kendi *BU HQ*'larıyla konuşmalarında onlar mesela biz işte atıyorum, [anonymisiert- business unit] gidip biz servis süreçlerinde böyle bir şey yapacağız dediğinde Hakan Bey'e çok taş koymuyorlar yoluna hani öyle bir şey de gördüm. Hani orada bir kâğıt üstünde şey var. Hani süreçler yurt dışından gelir var ama içerisi dolduğunda hele ki müşteri konu olduğunda hayır, bunu böyle yapacaksınız çok denmiyor. Benim gördüğüm. Yanlışsa B2 düzelt.

B3: Yoo, yoo doğru doğru, kesinlikle öyle yani.

I: Böyle iki kişinin olması da güzel.

B3: Özellikle müşteriyle ilgili konularda hani günün sonuçta sonunda burası bir ticari kuruluş olduğu için hani gerçekten iş kazandıracağını düşünüyorlarsa o alanlarda tabii ki yani *compliance*'a aykırı vesaire bir şey olmadığı sürece son derece esnek ve...

B2: Tabii, evet onu ayrı bırakıyorum.

B3: ... Esnek ve o hani “*given*” olarak ilerliyor. Ama mesela bizim tarafta özellikle son böyle bir buçuk, iki yıldır gördüğümüz normalde biz böyle ülkede daha standart bir süreç işletebilirken yani işte [anonymisiert] BU’ları arasında veya işte dijital endüstrilerle ya da ne bileyim işte [anonymisiert] vesaire gibi bölümlerle daha standart bir yaklaşım yani “*one fits all*” şeklinde ilerlerken hem *headquarter*’ın yaklaşımı hem de işte lokal ihtiyaçlardan birazcık daha böyle “*need based*” gitme şeyimiz yolumuz da oldu. Yani örnek veriyorum işte bir BU’da olan bir uygulama tamamen başka bir BU’da farklı olabilir veya sistematikler çok farklı ilerleyebiliyor. Biraz bence hem şirket yani global tarafta hem de lokalde daha böyle işte kural budur şeklinden öte hani ihtiyaç nedir, anlamlı mı, bunun işte hani artısı ne olacak bize bakış açısıyla daha böyle agile ve esnek olmaya başladı diye düşünüyorum.

I: O zaman daha teknik alanlarda bir standardizasyon var diyebiliriz ve kültürü ve müşteriye etkileyen alanlarda biraz daha rahat bırakma?

B3: (Başıyla onaylıyor) Esnek, esnek diyelim, evet.

I: Esnek, evet. Peki biraz daha kültüre tekrar geri dönersek ya da liderlik konularına mesela hata kültürü olabilir. Bu *growth mindset* olabilir, öğrenme kültürü olabilir belki. Türkiye, Almanya özelinde düşünürsek farklılık olabilecek, hoş ben X’te biraz daha global kültür olduğunu düşünmeye başladım. Yani herhangi bir nedenle Türkiye’ye aktarılmayan, bunu belki uygulamamız zor olur diye belki kısmi olarak aktarılan uygulamalar var mı?

B3: Ya çoğu (...) yani kültür çok benzer bence hani ülkeler arasında açıkçası hani çok farklı olduğunu düşünmüyorum. Senin dediğin işte hata kültürüdür işte *growth mindset*, *agility* vesaire işte *resilience*’ın çok böyle (...) ortak aslında kültürel bakış açılarımız. Belki işte globalde benim kendi adıma söyleyeceğim, bunu farklı demeyeyim ama hani bizim ülkemizin hazır olmadığı diye nitelendireyim, tek şey işte X’te dünyada işte bu *pride week* vesaire çok daha coşkulu kutlanırken, hani bizim kültür (...) kültür değil, yani X’ten kaynaklı değil de hani ülkenin aslında *environment*’ından diyeyim. Hani biz orada işte bütün ülkelerde bayraklar vesaire asılırken, hani biz bu tarz şeyleri çok yapamıyoruz ya da çok böyle işte sayfamızda duyuramıyoruz. Benim gördüğüm hani böyle çok *significant* bir fark olarak söyleyebileceğim

şey o olurdu. Hatta bunu da konuşuyoruz. Yani hani değişim de böyle başlar. Yani bizim gibi şirketler bunu yapmalı ki aslında hani bu böyle biraz daha normalize olsun ve hani farkındalık gelişsin ülkede şeklinde. Ama tabii yani belki dışarı dünyaya bunu yapamayız işte müşterilerimiz çok böyle devlet ile ilintili kurumlar ve devlet olduğu için ama en azından belki işte şirketin içerisindeki iletişimasyonu bu konularda arttırabiliriz. Benim hani dedim gibi hani işte hata kültürüdür, *growth mindset*'tir, böyle daha içte şirket içi konularda çok paralel ilerlediğimizi düşünüyorum ama işte bu tarz işte *pride* gibi konular biraz daha böyle ülke ortamından dolayı çok böyle rahat, yüksek sesle telaffuz ettiğimiz hani konuşabileceğimiz konular olmuyor.

B2: Ben de yani şey diyeceğim. Mesela ülkelerin kendi kültürleri haricinden gelen farklılıklar harici bende çok fazla şey yaşamadım. Yurt dışından insanlarla iletişim kurarken çok tökezlemedim veya işte hani öyle bir şey çok sezmedim (*unverständlich*) Yurtdışına gidenlerden hani Türkiye'den başka ülke başka X'lere gidenlerden de öyle bir geri dönüş duymadım sadece Amerika ve Çin'deki X'lerde bir fark var gibi anlıyorum duyduklarımın. Özellikle Çin biraz çok daha özerk hareket ediyor şeye göre dünyanın geri kalanına göre diye anlıyorum. Ama Türkiye de en azından işte Almanya'ya, İsviçre'ye veya İngiltere'dekilere göre hani çok şey farkları bir çalışma kültürü farkı ben görmedim çok.

I: Peki bu sizce nasıl sağlanıyor? Almanya'da ve Türkiye'de aşağı yukarı aynı şekilde anlaşılması bu uygulamaların?

B2: Ben bunun bir üst yönetim başarısı olduğunu düşünüyorum açıkçası. Hem işe alınan insanlar hem de uzun süre aynı yönetimin devam ediyor olmasının getirdiği bir süreklilik var gibi antitez diyorum (*unverständlich*) ben hani 9 ay oldu sonuçta şimdiye kadar hani B2 daha iyi bilir ama benim gördüğüm şey bu. Hani hem işe alınan insan profili hani sadece hangi üniversiteden vesaire değil de işte ne bileyim tanıdığım herkes mesela hani böyle üç boyutlu insanlar hobileri olan aileleri böyle hani stabil şeyler hayatlar yaşayan ve dolu hayatlar yaşayan insanlar, daha çok kültürlü insanlar ve bu bence şeyi çok etkiliyor kültürü genel. B2 daha iyi cevap verecektir buna.

B3: Kesinlikle doğru, yani yönetimin desteğini almak burada çok önemli. Yani zaten hani

bizimki Türkiye'nin P&O'ları (unverständlich) yansıtmak da hani asli görevlerimizden birisi ama yönetimin desteğini almadan da olmuyor bu tarz işler. Dolayısıyla hani istediğimiz kadar bir şeyleri yapalım işte çeşitli duyurular ya da işte toplantılarda mutlaka işte belli başlı süreç olsun, işte kelime olsun. Hani bunları şey yapıyoruz, duyuruyor, kullanıyoruz, işte eğitimler, işte söyleşiler vesaire. Hani bu tarz şeyleri yapıyoruz ama bu ancak insanlar buna inanırsa sahipleneceği şeyler oluyor. Dolayısıyla hani mutlaka işte bir şeyin değişmesine inanıyorsak veya bir şeyin hani önemine ve devamlılığına inanıyorsak bunu mutlaka işte yöneticilerle görüşmeler ya da toplantılar yaparak onları ikna etmek ve onların da bunu yaymalarını sağlamakla oluyor. Muhtemelen yani hem C Bey'in çok uzun yıllar yurt dışında çalışması. Hani o kültürü benimsemesi bence çok büyük bir fayda sağladı (unverständlich) yani birazcık o anlamda hani vizyoner yapılar. O yüzden onların destekleri çok kıymetli oluyor. Yani B1'in söylediği gibi hani işe alımlarda da zaten aslında hani teknik bilgilerin ötesinde gerçekten hani X kültürüne uyum sağlayabilecek kişileri özellikle seçmeye çalışıyoruz. Hani elimizden geldiğince çünkü hani iş öğretilir ama kültüre uyum sağlayamayan birisi daha yıkıcı oluyor içerisi açısından da. Dolayısıyla hani seçimlerde de dediğim gibi hani burada çalışmaya uygun olabilecek hani kültüre ayak uydurabilecek kişileri seçmeye çalışıyoruz.

I: Peki bir yorumlamadan bahsetmek mümkün mü? Yani *headquarter*'dan ya da global'den birtakım hedefler ya da beklentiler geliyor. Siz mesela bir çerçeveden bahsettiniz. Aslında bu çok güzel özetliyor. Çerçevenin içini doldurmak. Bir şekilde kendiniz yorumluyor musunuz yoksa bu transfer yani süreç nasıl işliyor? Hangi kişiler bu kararı alıyor? Belki onu biraz daha örneklerle anlatabilirsiniz.

B3: Yani tabii konudan konuya değişiyor. Yani bazen bir uygulama işte *business*'a geliyor işte onlar bizimle iletişime geçirebiliyorlar veyahut işte biz iletişime geçiyoruz ama genel hatlarıyla nasıl ilerliyor dersen işte süreç, konu neyse geldi diyelim ondan sonrasında da mutlaka zaten genelde bununla ilgili globalde bir toplantı yapılıyor. Hani orada herkes hatta zaten sorularını da soruyor daha net anlayabilmek için. Ondan sonrasında genelde biz işte önce kendi içimizde, yani P&O olarak bir toplantı yapıyoruz. Hani ne anlatıyor bu süreç bize hani ne yapmamız gerekiyor? Onu bir değerlendiriyoruz. Ondan sonrasında da bunu nasıl *implement* edeceğiz? Hani ülkeye göre işte farklı şeyler olacaksa uygulamalar ya da nüanslar varsa hani bunları netleştiriyoruz biz kendi içimizde. Ondan sonrasında ilk etapta aslında ülke yönetimiyle bir

toplantı yapılıp ya işte böyle bir süreç geldi ya da böyle bir uygulama geldi. Hani biz bununla ilgili bu, bu aksiyonları almayı planlıyoruz şeklinde gidiyoruz. Ayda bir yapılan *management meeting*'ler oluyor. Yani *CEO*'ya direkt raporlayan, onlara bağlı olan kişiler (*unverständlich*) hani orada da genellikle ilk böyle yönetim seviyesine konuyu bir aktarıyoruz ondan sonrasında da hani bütün şirkete bir duyuruyla paylaşıyor ondan sonrasında da bütün *business partner*'lerin zaten bölümlerle toplantıları oluyor. O toplantılarda da bir kez daha böyle konuyu aktarıyoruz. Belli periyotlarda böyle biraz hep hatırlatma olsun hem de işte akılda kalıcı olsun diye farklı farklı duyuru olabilir ne bileyim toplantı olabilir vesaire farklı devam eden aksiyonlarımız da oluyor. Bu şekilde ilerliyoruz genelde.

I: Peki böyle kilit rol oynayan belirli insanlardan bahsedebilir misiniz? Belki böyle iki taraf arasında bir köprü kuran ya da *middle manager* olabilir. Daha orta seviyedeki belki yöneticiler ya da kilit rol oynayan herhangi birilerini söyleyebilir misiniz?

B3: Aslında tüm yönetim kadrosu ve *P&O* şeklinde söyleyebiliriz yani çünkü çok büyük bir şirket olduğu için burası yani sadece hani üst yönetimde kalırsa aşağıya inmiyor. Dolayısıyla hani her seviyedeki aslında yönetim, hani bu mesajları bu süreçleri yaymak için hepsi kritik rol oynuyor diyebiliriz.

I: Peki bu noktada, bu aktarım sürecinde *subsidiary-headquarter* arasındaki ilişkiyi nasıl özetlersiniz? X Türkiye - X merkez arasındaki?

B3: Açıkçası böyle çok takip etmiyorlar diyeyim. Yani işte belli bir hani şey varsa işte hedef varsa örnek veriyorum. Mesela çok basit bir şeyden gideyim. Dijital öğrenme saati hedefi var işte X'in işte her ülkeye verdiği şey var her sene o sayı artarak gidiyor. Biz bu bunu çok takip ediyoruz. Yani işte *P&O* olarak işte ülke yönetimi vesaire. Ama tutmadığında hani işte bir şey var mı? Yok aslında yani ya da işte az kaldınız gibi bir şeyle karşılaşmıyoruz veya işte bir *guideline* yayınladıklarında şeyleri ayrı tutuyoruz tabii işte prim mesela, işte yıl sonunda prim ödemesi alıyoruz, orada kullanılan *guideline*'ların uygulanması vesaire o kısımları geçiyorum ama daha böyle hani kültürle ilgili o örnek olsun çalışmaları hani şeyini ne kadar takip ediyorlar? Biraz soru işareti ama işte ne bileyim işte ülkelerin bu işte kadın çalışan sayısıyla

ilgili hedefleri var. Mesela onları aylık olarak raporluyorlar. Biraz süreçten sürece değişiyor. Yani bazen sadece işte bu uygulama böyle olacak deyip hani takibi olmuyor. Biraz daha böyle hani şey varsa rakamsal bir hedef varsa diyeyim, daha çok onun takibini yapıyorlar.

I: Anladım.

B2: Benim de ekleyeceğim çok bir şey yok bunlara.

I: O zaman biraz daha çalışanlar tarafından bu uygulamaların nasıl algılandığı kısmına geçeceğim. *New Work* üzerinden gidelim. Yani bu yeni liderlik, yeni kültür hiyerarşilerin ortadan kalkması da biraz Türk kültürüne yabancı gelebilecek bir durum. Bu saygı, ya da sözde olan saygının biraz daha yumuşaması, belki hitapta da olabilir. Hata kültürü, işte dediğimiz gibi öğrenme kültürü. Bunlar çalışanlar tarafından nasıl karşılandı?

B3: Yani bence olumlu karşılanıyor açıkçası. Hani işte daha esnek çalışıyor olmak veya işte hataya açık bir ortamın olması. Ya da hani bunun böyle, X'te çünkü çok böyle cezalandırma kültürü yok. Açıkçası birazcık daha böyle. Hani öğrenme üzerine kurulu bir kültürel yapı var. O yüzden de insanlar daha rahat çalışabiliyor. Yani şeyi de çok destekliyoruz. Biz burada işte *speak up* yapın mutlaka şeklinde de bir yaklaşımımız olduğu için zaten şu anda yani her çalışan her seviyede yorumunu dile getirebiliyor son derece rahat bir şekilde. O yüzden hani bence çalışan tarafında olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Biraz tabii ki de buna şeyin de çok katkısı var. Yani yeni giren çalışanlarımız hani yaş olarak çok genç de oldukları için hani farklı bir jenerasyon, farklı bir kültürden de geliyorlar. Biraz aslında hani siz şirket olarak bunu desteklemiyor bile olsanız hani gelen nesil zaten bunu o kadar hani *push* ediyor ki, ister istemez o kültür oluşuyor. O anlamda mutlu olduklarını düşünüyorum ama bir çalışan olarak tabii B2 de yorumlarını eklesin.

B2: Evet, ben ya benim gördüğüm iki tip tepki oldu şimdiye, yani şöyle hani bunların *implementation* sürecinden sonra geldiğim için biraz daha yansımalarını ve böyle bazı insanların söylediği küçük cümlelerden anladığım bazı şeyler oluyor. Bir şey kampı var hani, evet, bu güzel bir şey hani biraz daha genç yaşlarda olan ama bazı hakikaten hani uzun süre çalışan bazı insanlarda da şey var hani, evet, bu güzel bir şey ve bunu yapalım. Hani ben de

zaten böyle düşünüyordum tarafı var. Bir de benim gördüğüm hani böyle biraz zorla yapan hani yapmış olmak için yapan hani bazı şeyleri yüzeysel şeye alan ve hani ufak fırsatlar buldukça da eski hale dönmeye çalışan bazı insanlar da görüyorum ama hani ilk kesim daha çoğunlukta gibi görüyorum ama işte o da kültürle alakalı bir şey bence. Hani dediğim gibi o insanlar genelde Türkiye için diyorum bunu tabii başka bir şey bilmiyorum, ülkeyi organizasyonu ama. İnsanlar da genelde yeniliğe açık fikirli ve hani kültürlü insanlar oldukları için şeyi görebiliyorlar. Değerini görebiliyorlar bu konuların ama işte hani göremeyenler ve veya işte şeylerde hani başka şeylere tutunan insan, bir insan kesimi de var. Günün sonunda benim gördüğüm.

I: Peki bu mesela hangi uygulamalarda daha çok bu anlamını görebilme, içselleştirebilme var ve hangilerinde biraz daha sıkıntı yaşanabiliyor?

B2: Her şeyde var bence.

I: Örnek verebilir misiniz?

B2: Yani iş süreçlerinde ben çok görüyorum. Özellikle hani çok yeni bazı şeyleri dijitalleşme etmeye çalıştığımızda o çok ters tepiyor. Hani ben müşterimi açar, telefonumu ararım diyor. Mesela hani biz bir hani daha işte adım adım bazı şeyleri *automate* etmeye çalışıyoruz, bazı şeylere farklı teknikler getirmeye çalışıyoruz. Ben orada çok görüyorum ama benim iş alanım orada. Mesela İK süreçlerinde daha farklı şeylerde belki yansıyor.

B3: Genel olarak bu işte özellikle daha *full* geçişleri işte artık bunu böyle yapacağız şeklindeki yaklaşımlarda birazcık daha böyle ama biz bunu yıllardır böyle yapıyorduk şeyi burada bazen bir, kendimde de var yani hani alıştığından farklı bir şeyi yapmak zorlayıcı olabiliyor veyahut da mesela şeylerde belli bir kesim için hani eğitim bazen çok şey gelebiliyor bırakın işimizi yapalım işte benim işte hani o şeyi yaptığı işin haricinde işte aslında senin ve ekibinin gelişimi için işte bunları da yapman gerekiyor dediğimiz şeyler birazcık bazı insanlara hani yük olarak gelebiliyor ve böyle zorla yaptırabildiğimiz insanlar oluyor ama bu belli bir kesim. Yani çoğunluğa baktığımızda genellikle yani insanlar buradaki faydaya odaklanıyorlar diyebiliriz.

Ama mutlaka ki her süreçte var biraz daha böyle direnç gösteren ya da o değişime çok hızlı adapte olamayan insanlar elbette var.

I: Peki bunu neyle açıklıyorsunuz? Eğer bir direnç gösteriliyorsa. Bu neyden kaynaklanıyor, nasıl bir farklılık olabilir?

B3: İnsan doğası, alışkanlıklar. İşte hani bu zaten böyle işliyordu, niye ne gerek vardı ki şeklinde bir yaklaşım olabiliyor. Tamamen insan doğası aslında yani hani ama sonrasında işte B2'nin dediği gibi, yani böyle çok isteyerek olmasa bile hani bunu yapması gerektiğini anlıyor bir noktada ve ayak uyduruyor ona.

I: Peki, *New Work* üzerinde işte yeni liderlik, kültür özelinde (...) şunlar şunlar, çok güzel, içselleştirilmiş ama şunlarda biz biraz sorun yaşadık diye böyle somut örnekler verebilir misiniz?

B3: Evet, bence en çok aslında şey, Yiğit daha iyi anlatır müşteri tarafında ama belli bir iş yapış şekli varken aslında onun değişmesi hani yıllardır işte demin dediği gibi müşteriye gider işte çayımı içerim, işte bir telefon açarım şeyi varken mesela şimdi işte yok o öyle çayla olmayacak. Senin işte bu *tool*'a aslında girip işte kayıt açman gerekiyor vesaire işte fırsatları girmen gerekiyor dediğinde o işler mesela bazen angaryaya gelebiliyor insanlara. Yani bu tarz şeyler oluyor diye söyleyebilirim.

B2: Evet onu diyecektim ben de. Özellikle böyle dijital olarak yapması komplike olacak ama hani manuel yapması çok basit, ama işte manuel yaparsan da hiçbir takip mekanizmasının olmadığı şeylerde, işte bir toplantıya gittin orada konuşulanları ben hatırlarım dedin, not almadın, hiçbir cihaza bir şey girmedin ve onun sonucunda senin yöneticinin senin anlattığınla biliyor onu. Atıyorum sen işten ayrıldın, departmanın değişti, üç sene sonra o proje tekrar gündeme geldi ama hiçbir kayıt yok vesaire. Hani o tip konularda zorluk görüyorum ben daha çok ki bu X özelinde de problem değil bu arada. Benim partisi olduğum bütün satış organizasyonlarında bu şey vardır. Böyle satışlar hatta özellikle böyle en çıkıntı kesim, insan

kesimi o oluyor. Genelde böyle şeye hani ben bildiğim gibi yapayım, bana karışmayın diyen insanlar onlar oluyor genelde.

I: Anladım peki (...)

B3: Bir de çok uzun yıllardır çalışanlar birazcık daha böyle hani alışmış eski düzende çalışmaya hani biraz onlarda daha direnç olabiliyor.

I: Peki liderlik kısmında nasıl oluyor ya da yöneticilere geçebildi mi bu? Belki bu da çalışanların içselleştirilmesi etkileyebiliyordur?

B3: Bir daha sorabilir misin?

I: Liderler (...), liderlik açısından yöneticiler kendilerini adapte edebildiler mi? Bu biraz daha esnek, ben yöneticiyim havasında takılmaya değil de, biraz daha aynı seviyedeyiz. Yani belki bir *working student*'la kendisini daha aynı seviyeye yakın diyeyim en azından görmeye çalışması bekleniyor mu ya da?

B3: Biz de çok böyle *snob* diyeceğimiz tarzda profiller yok açıkçası liderlerde de. Yani belki birazcık şirketin hani yapısıyla da ilgili. Hani biraz böyle şey tarzı yok. Hiçbir yöneticide hani işte şimdi ben sana işte görevlerini verdim, sen onları yapacaksın işte gel ben kontrol edeyim şimdi hani ben de oturayım burada müdür müdür şeklinde değil, bütün yöneticiler bayağı böyle uzman şeklinde çalışıyorlar. Öyle o kadar hiyerarşik bir yapıdan gelmiyoruz aslında zaten yani hani açıkçası dediğim gibi yani benim işte kendi yönetim *HR* direktörü hani bir uzman tadında sabahdan akşama kadar zaten çalışıyor şeklinde. O yüzden o hani yeni *Nextwork* diyeceğimiz konular böyle çok liderlik anlamında tarzı çok etkilememiştir. Zaten başlangıçta çok böyle bir tarzımız yoktu aslında bizim şirket olarak.

B2: Benim de buna bir ekleyeceğim bir şey yok.

I: Aslında çok güzel özetlediniz. Benim başka sorum yok gibi. Belki sadece şeyi sorabilirim

yani *New Work* özelinde o zaman biraz daha kültür açısından odaklandığınız noktalar ne? Yine belki ben kendime aldığım notları da sayabilirim. Yani böyle bir sorumluluk üstlenme, bahsettiğimiz liderlik konuları, *wellbeing*, ofis alanları, ruh sağlığı, çevik çalışma. Yani sizin en çok odaklandığımız noktalar hangileri?

B3: Aslında bunların hepsine bir de işte *resilience*'ı ekleyebiliriz diye düşünüyorum ben hakikaten özellikle bu zamanda o şey yoksa çok kolay tükenbiliyor insan özellikle uzaktan çalışınca hani yalnız da çalışıyorsa hani etrafında da görmüyorsa hani o insanların da benzer tecrübeler yaşadığını hissedemediği noktada hakikaten orada dirayetli olmak bence önemli. Bir de bizim için saygı kültürü çok önemli konulardan bir tanesi yani işte hani bizde yok dedim ama hani senin az önce söylediğin gibi işte ben yöneticiyim işte hani sen benim altımsın işte gibi böyle bir saygısızlık tavrından ziyade, hakikaten herkesin, her seviyede çalışan herkesin eşit bir şekilde ve saygıyla davranması çok önemli. *Respectful workplace culture* diye bir şeyimiz de var, hani komitemiz de var hani bu da hani bizim olmazsa olmaz, X Türkiye'nin en azından hani süreçlerinden ya da işte kültürünün bir parçası diye söyleyebilirim.

B2: Ben orada şey ekleyeceğim. *New Work* kapsamında ne derece giriyor bilmiyorum ama eğitim konusunda da çok önem veriyor bölümler *upskilling*'e de inanılmaz şey veriliyor. Yani *HQ*'dan da ya bu [anonymisiert - business unit] üzerinden diyorum tabii. *HQ*'dan da öyle bir fokus var ama bizim buradaki yöneticilerimiz de bunu gerçekten çok şey yapıyorlar, vurguluyorlar.

B3: *Upskilling* ve *reskilling* kavramları çok böyle konuşulan şeyler *Next Work* ile ilgili olarak hani en başında söylediğimiz işte pozisyonlar değişiyor, görev tanımları değişiyor vesaire hani onlara ayak uydurabilmek için aslında herkesin kendisini geliştirmesi adına işte bu *upskilling*, *reskilling* konuları da çok kritik. O yüzden böyle bu dijital eğitim saatleri vesaire konuları da aslında önem kazanıyor. Hani sadece bir sayı tamamlamak değil burada gerçekten hani o *Next Work*'e ayak uydurmak için hani bu bir ihtiyaç.

I: Peki yine bu saydığımız konseptler çerçevesinde nereden anlıyorsunuz somut olarak evet, bu gerçekten çalışanlarda içselleştirilmiş gerçekten bunu geçirebildik? Bunu somut olarak nasıl görüyorsunuz?

B3: Somut olarak öyle görebileceğim bir şey midir bilmiyorum. Ama hani işte süreçlere ayak uyduruyorlarsa ya da işte yeni bir işte *tool*'u kullanmaya aktif olarak başlıyorlarsa ya da işte belli bir noktada bu sayıları yakalayabiliyorsak ancak o zaman yani şu an böyle hemen etkisini göremiyoruz tabii belki daha uzun vadede onu göreceğiz.

B2: Evet, [unverständlich] çok farklı şeylerin, konuların hepsinin ayrı ayrı yıllar sürecektir şeyleri var takip edilecek.

I: O zaman sizin ekleyeceğiniz bir şey varsa özetlemek istediğiniz ya da bu da aklıma geldi dediğiniz?

B2: Benim yok, benim tarafta.

B3: Benim de yok ama sen işte hazırlığını yaparken kaydı da dinlersin ama yine de böyle yazarken hani açıkta kalan bir şey olursa ya şunu da soracaktım ya da şundan hiç bahsetmediniz, burası eksik kaldı gibi bir şey olursa yine konuşuruz da zaten.

I: Çok çok sağ olun.

(Ende der Aufnahme & weiteres informelles Gespräch)

(DEUTSCHE ÜBERSETZUNG AUS DEM TÜRKISCHEN)

Anhang 2.2

Gruppendiskussion 1 - Befragte 2 & Befragte 3

Datum: 29.04.2024

Art der Durchführung: Online, über Microsoft Teams, Videoaufnahme

I: Interviewer

B2: Befragte 2 Sales / Strategie Executive, Türkei

B3: Befragte 3 HR Business Partner, Türkei

Herr C: CEO in der Türkei

Weitere Personennamen wurden durch unterschiedliche Namen ersetzt.

(Informeller Einstieg & Information über die Forschung)

(Namen wurden als B2 und B3 anonymisiert)

I: B3 Dann würde ich dich gerne kennenlernen. Wie lange bist du schon bei X und was machst du?

B2: Es ist 9 Monate her, seitdem ich bei X angefangen habe. Ich bin auch sehr neu, ich arbeite noch mit Herrn C. im Strategie-Team. Es gibt Ahmet in unserem Team, vielleicht hattest du die Gelegenheit ihn kennen zu lernen. Wenn nicht, arbeitet unser derzeitiges Strategie-Team eher wie das "A-Team" von Herrn C. Wir haben keine so spezifischen Themen. Wir haben beide einige Dinge (...) Ahmet und ich haben beide eigene Expertisen. Ich habe zum Beispiel früher in einer Softwarefirma gearbeitet, ich war im Vertrieb. Ich arbeite mehr an der Vertriebsstrategie und der Digitalisierung. Ahmet hat früher im Service gearbeitet. Er arbeitet

zum Beispiel mit den Serviceteams hier. Wir haben solche Dinge, also *specialities*. Aber wir gehen in jedes Thema ein bisschen mehr rein und raus. Das ist ein bisschen wie *Management-Trainee*. Ich habe eine solche Verantwortung bei X. Wie ich schon sagte, habe ich vorher drei Jahre im Vertrieb eines Softwareunternehmens gearbeitet. Zunächst habe ich zwei Jahre im Vertrieb gearbeitet, ein Jahr lang habe ich das Vertriebsteam geleitet. Lange davor habe ich eine Zeit lang in der Musikbranche gearbeitet, als ich mein Studium abgeschlossen hatte. Keine sehr parallelen Erfahrungen, aber ich hatte davor bereits 12 Jahre Berufserfahrung. Wie gesagt, wir sind in viele Themen involviert zusammen mit Herrn C. Ich werde also versuchen, deine Fragen so gut wie möglich zu beantworten.

I: Ich danke dir vielmals.

B2: Gern geschehen.

I: B3 Ich möchte dich noch einmal formell kennenlernen.

B3: Natürlich, nochmals Hallo, ich arbeite seit 10,5 Jahren bei X. Ich habe immer in der *HR* gearbeitet. Bis Januar war ich eigentlich für die Unternehmensabteilungen, die Leasinggesellschaft von X, die Elektromotorengesellschaft von X und die digitalen Industrieabteilungen zuständig. Jetzt, ab Januar, habe ich die Organisation der intelligenten Infrastrukturen übernommen und arbeite als *Business Partner*.

I: Nun, lassen Sie mich Sie beide fragen, wie viel Kommunikation habt ihr bei euren Aufgaben mit "Global", oder wie viel Kommunikation habt ihr mit *Headquarter*, mit der Zentrale, mit euren Kollegen dort, und wenn ja, wie oft?

B3: Ehrlich gesagt, geht es bei uns nicht so sehr in einer bestimmten Reihenfolge voran. Es gibt bestimmte Treffen zu denen alle Länder eingeladen werden. Sie werden abgehalten, um über ein bestimmtes Thema zu informieren oder wenn ein neues Verfahren eingeführt wird. Außerdem planen wir einen Workshop zu organisieren, aber wir wissen nicht, wie wir den Workshop durchführen sollen. Deshalb habe ich mich zum Beispiel an den Verantwortlichen

von *Next Work* gewandt und gesagt, dass wir nächste Woche ein Treffen haben werden. Es geht darum, Informationen von dort zu bekommen, um ihre Erfahrungen zu sammeln, oder von Leuten, die in bestimmten Positionen arbeiten, vor allem von denen mit globalen Codes. Wir haben Organisationen, die dem “Global” berichten. Oder wir müssen uns mit dem Headquarter abstimmen, wenn es um die Prozesse der Leute geht, die wir als *Business Unit Manager* im Land bezeichnen, und mit Prozess meine ich, dass es eine Beförderung geben kann, einen Positionswechsel, eine Lohnerhöhung usw. Bei solchen Themen müssen wir tatsächlich mit dem *Headquarter* abgestimmt sein. Es läuft also nicht so strukturiert, ich kann nicht sagen, dass wir jede Woche ein Meeting haben. Es gibt Informationssitzungen sowohl bei Bedarf als auch in Fällen, in denen ein neues Verfahren eingeführt wird, usw.

I: B2 für dich?

B2: Ich glaube, wir haben häufiger zwei Arten von Aufgaben. Wir haben laufende Themen. Ich arbeite zum Beispiel sehr eng mit der globalen [anonymisiert] bei der Implementation in der Türkei zusammen, wir haben einmal pro Woche, einmal alle zwei Wochen oder einmal alle drei Wochen Lokalisierungssitzungen mit dem globalen [anonymisiert]-Projektteam. Aber abgesehen davon, möchte Herr C. zum Beispiel, dass wir einen Markt erforschen. Wir können hingehen und herausfinden, welche Art von Aktivitäten X global in diesem Markt hat. Ich bin ein wenig mehr bedarfsorientiert. Mit anderen Worten: Da wir mit einer lokalen Strategie arbeiten, haben wir kein HQ wie eine *Business Unit*. Da Herr C. zum Beispiel gerne mit dem Ausland und Deutschland kollaboriert, arbeiten wir sehr eng zusammen, aber wenn wir autonomer sein wollen, können wir auch etwas autonomer sein, weil das unsere Arbeit erleichtert und Herr C. das bevorzugt. Aber aufgrund der Art unserer Arbeit müssen wir eigentlich nicht sehr eng zusammenarbeiten, da es sich um Strategiearbeit handelt.

I: Verstehe. Dann komme ich jetzt mal etwas konkreter auf *New Work*. *New Work* ist heute in aller Munde. Was ist dieses *New Work*? Sowohl in den sozialen Medien als auch in der Literatur ist es ziemlich verwirrend. Manche Leute verstehen darunter nur *Remote Work*, aber ich weiß, dass es bei X viel mehr als *Remote Work* gibt. Aber was bedeutet *New Work* für euch, was bedeutet *New Work* bei X? Also das neue Arbeitsmodell?

B3: Es geht nicht nur um Telearbeit, das ist natürlich auch ein Teil der Arbeit, aber ich denke, der Schwerpunkt von X liegt eher auf der Frage, wie sich die Dinge in Zukunft verändern werden. Wie wird sich also die Art und Weise, wie man Geschäfte macht, verändern? Oder braucht es bestimmte neue Positionen in dieser Richtung? Werden die jetzigen Stellen nicht weitergeführt? Es kann noch weitere Fragen geben. Zum Beispiel eine Person, die heute in einer kaufmännischen Position arbeitet, d.h. *commercial*, erstellt bestimmte Berichte selbst, während dies heute eigentlich Prozesse sind, die mit KI, mit Robotern, erledigt werden können. Aber diese Person konzentriert sich vielleicht mehr auf ihre Analysen, oder auf der Verkaufsseite, während es mehr Verkäufe gibt, indem man zum Kunden geht, kommen Positionen ins Spiel, die wir als *Inside Sales* bezeichnen können und die ein wenig mehr im Hintergrund erledigt werden können. Oder im Verkauf über die Plattform, was vorher nicht der Fall war, aber ein wenig mehr so, dass der Kunde tatsächlich in der Lage sein wird, die Produkte von X zu kaufen, so wie wir als einzelner Verbraucher eine Anwendung auf einer Website eingeben und einen Pullover kaufen. Themen wie der *E-Commerce* rücken ein wenig mehr auf die Tagesordnung. Wie ich bereits sagte, geht es nicht nur um Telearbeit, sondern auch um die Definition von Stellen oder zusätzlichen Anforderungen an bestehende Stellen sowie um Unterschiede wie das Verschwinden bestehender Stellen.

B2: Ich verstehe, ich wollte eine sehr ähnliche Antwort geben, ich meine, in der Sache. Ich sehe es so, dass es nicht nur darum geht, wie man die aktuellen Prozesse modernisiert, sondern auch darum, wie sich diese Prozesse in den nächsten Jahren verändern werden und wie wir das proaktiv angehen können, d.h. versuchen, die Zukunft im Voraus zu sehen und entsprechend zu gestalten. Lassen mich zum Beispiel ein Beispiel aus dem Vertrieb geben, was Herr C. immer fragt, die Frage, die von den Managern gestellt wird, wenn dieses Thema angesprochen wird, zum Beispiel, wie glauben Sie, wie wird ein Verkäufer den Job lernen, wenn er in zehn Jahren anfängt zu arbeiten, unabhängig vom *inside sales* oder vom normalen Vertrieb? Glauben Sie, dass dieses Meister-Lehrling-Verhältnis weiterbestehen wird, oder sollten wir diese Leute anders ausbilden, z. B. wie sich alle Prozesse, die mit Menschen zu tun haben, und die Arbeit, die wir tun, in zehn Jahren, in zwanzig Jahren verändern müssen, und was können wir schon jetzt dafür tun?

I: Ja, ich meine, wenn wir das Gesamtbild betrachten, dann geht es bei *New Work* darum, einen Sinn in Aufgaben zu sehen, Eigenverantwortung zu übernehmen oder diese strengen Hierarchien aufzubrechen. Die Tatsache, dass alle, die Mitarbeiter "wie" auf der gleichen hierarchischen Ebene sind, die Büroräume können einbezogen werden, aus architektonischer Sicht. Hier können wir das *Wellbeing* einbeziehen. Wir können auch die *Diversity* einbeziehen. Agiles Arbeiten (...) Nun, wenn wir uns ein wenig mehr auf die neue Führung und die Unternehmenskultur konzentrieren, wie seht ihr das *New Work*-Konzept bei X in dieser Hinsicht? Führung und Kultur.

B3: Um ehrlich zu sein, sind diese Bereiche im Moment schwierig für uns. Es gibt immer noch eine Gruppe von Leuten, die an eine bestimmte Gruppe von Leuten gewöhnt sind, die es vorziehen, dass alle im Büro sind. Auf diese Weise können sie engere Beziehungen aufbauen, aber jetzt kann jeder von überall aus arbeiten. Daher ist es sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Manager etwas schwieriger, ein Vertrauensverhältnis zu diesen Menschen aus der Ferne aufzubauen oder aufrechtzuerhalten. Mit der Kultur verhält es sich genauso, so dass es ein wenig schwieriger geworden ist, diese Kultur zu schaffen. Da X bereits ein sehr kompliziertes Unternehmen ist, haben wir in der Vergangenheit immer gesagt, dass es etwa 16 Monate dauert, um sich an X anzupassen, um ein bestimmtes Niveau zu erreichen, wenn nicht sogar alles. Jetzt, wo wir in einem ganz anderen Umfeld und mit einer ganz anderen Dynamik arbeiten. Das ist ein Prozess, den wir etwas schwieriger verfolgen oder dessen Kontinuität wir sicherstellen können. Wir sprechen immer wieder darüber, wie wir das fortsetzen können. Oder, ich will es nicht alt nennen, alt, sondern wie wir das Büro, den Informationsaustausch usw., der in der Büroumgebung geschaffen wurde, aus der Ferne verwalten werden. Aus diesem Grund betonen wir immer, dass es wichtig ist, ein paar Tage im Büro zu sein, um Synergien zu schaffen und die Kultur fortzuführen. Aber was gibt es zum Beispiel für Schwierigkeiten? Wenn wir das mit *Nextwork* in Verbindung bringen. Hier planen wir einen Workshop in der Fabrik, die ich gerade als Beispiel genannt habe. Unser Thema hier ist nämlich, wie die Produktion in der Zukunft aussehen wird, welche Stellen benötigt werden, aber ich möchte sagen, dass unser Verstand oder unsere Vision vielleicht nicht so weit vorausschauen kann. Wir haben da Schwierigkeiten. Deshalb brauchen wir ein bisschen den Blick von außen. Was in dem Workshop passieren kann, damit die Manager ein bisschen mehr nachdenken? Damit sie sich etwas vorstellen können. Denn, wir alle sagen Digitalisierung, Digitalisierung, aber was dahintersteckt oder wie man es ausfüllt, da gibt es Punkte, die man noch ein bisschen lernen muss.

B2: Ich weiß nicht, ob ich diese Frage wirklich beantworten kann. Ich war mir nicht sicher, weil ich sehr neu bin und nicht weiß, wie es vorher war. Ich habe keinen Bezugspunkt. Ich höre mir viele Geschichten an, aber da ich mich ein bisschen mehr mit dem Konzept der *New Work* beschäftige, weiß ich nicht so genau, wie es sich von wo nach wo verändert hat, und da ich vorher von einem Ort wie einem Startup kam, wie soll ich das ausdrücken? Ich meine, ich kam von zehn zu fünf, aber ich kenne zum Beispiel die minus fünf nicht. Deshalb kann ich dazu nichts sagen, also habe ich ehrlich gesagt keine gute Antwort auf diese Frage.

I: Okay, ihr könnt passen, das ist euer gutes Recht. Von hier aus würde ich gerne zum Transferprozess übergehen. Ich meine, wie werden Unternehmenspraktiken vom Zentrum oder von der globalen Ebene in die Türkei übertragen? Gibt es eine solche Eins-zu-eins-Übertragungs- und Standardisierungsstrategie? Was ist die globale Strategie in dieser Hinsicht? Oder gibt es einen lokalen Schwerpunkt?

B3: Das ist eigentlich von Prozess zu Prozess unterschiedlich, aber wenn ich mir alle Prozesse anschau, kommt der Hauptrahmen immer aus dem *Headquarter*. Wir bekommen den Hauptrahmen immer von dort. Einige Themen sind in der Praxis obligatorisch. Wir haben zum Beispiel ein Prämiensystem, wir haben Ziele. Diese Ziele kommen von dem Headquarter. Natürlich gibt es einen Abstimmungsprozess mit anderen Ländern, aber das ist Nichts, was man alleine machen kann. Oder, zum Beispiel, *Diversity* ist ein wichtiges Thema, es gibt ein Ziel in dem Land, es gibt eine unbestimmte Anzahl von weiblichen Angestellten und weiblichen Führungskräften. Diese Zielvorgaben kommen aus der ganzen Welt. Oder Themen wie digitale Schulungsstunden. Diese Dinge werden vom *Headquarter* vorgegeben, die meisten Rahmenbedingungen kommen in diesem Sinne vom *Headquarter*, aber natürlich gibt es in den Ländern bestimmte rechtliche Verfahren. Wenn es eine Forderung gibt, die nicht mit dem Gesetz übereinstimmt, dann entscheidet das Land, oder der Rahmen ist vorgegeben, aber die Dynamik jedes Landes ist natürlich anders. Sie können Ihr eigenes Spielfeld in diesem Geschäft nutzen. Oder Sie haben etwas mit einem lokalen Prozess, das ist kein Problem. Zum Beispiel die Fernarbeit während der Pandemiezeit. Das war schon in unser aller Leben getreten, aber wir haben dann etwas über das Arbeiten im Ausland veröffentlicht, wir haben eine *Guideline* veröffentlicht. Sowas gab es noch nicht in der Welt, sondern nur mit der Logik; wenn man aus

der Ferne arbeitet, muss eine Person nicht unbedingt irgendwo ein Zuhause haben. Sie kann überall arbeiten, wenn sie bestimmte rechtliche und steuerliche Verpflichtungen im Zielland erfüllt, lassen wir diese Flexibilität zu. Das war eine Praxis, die es in der Türkei nicht gab und auch nicht in der Welt. Nachdem wir gesagt hatten, dass wir dies umsetzen, gab es viele Fragen aus dem Headquarter: Was macht ihr, wie setzt ihr es um? Auch *Global* hat dieses Jahr eine *Guideline* für *international work* veröffentlicht. Wie ich bereits sagte, kommen der Hauptrahmen, die Hauptorganisationsstrukturen und -prozesse von der globalen Organisation, aber das Land kann auch seine eigenen Prozesse entsprechend seiner eigenen Dynamik schaffen, z. B. den Bedürfnissen der Mitarbeiter, den Bedürfnissen der Kunden.

B2: Ja, das würde ich auch sagen. Es ändert sich wirklich sehr viel von Prozess zu Prozess. Zum Beispiel gibt es sehr strenge Vorgaben in Finanzangelegenheiten, Rahmenvorgaben, die aus dem globalen Bereich kommen. Hier geht es um Budgetierung und Prognosen. Diese Themen werden wirklich von *top-down* geregelt, aber zum Beispiel bei Prozessen, die mit Kunden zu tun haben, mischt sich der lokale Teil der *Business Unit* manchmal nicht einmal ein, welches Tool verwendet wird. Ich meine, zum Beispiel verwenden [anonymisiert - Geschäftseinheit] Türkei und [anonymisiert - Geschäftseinheit] Belgien wahrscheinlich nicht die gleichen Tools, vor allem, ich sehe es oft, und da ich mit Managern arbeite, habe ich gesehen, dass, wenn das Ausland oder die *Business Unit*, *HQ* (...) diesem Manager vertraut und dieser Manager jemand ist, der sich bewährt hat, er viel zusätzliche Initiative erhält. Mit anderen Worten, wenn sie sagen können, dass diese Person weiß, was sie tut, tut die Zentrale nicht viel, sie stellt nicht zu viel in Frage. Denn in einigen Ländern tun sie das wirklich. Sie stehen über ihnen und fragen: Warum ist das so und warum ist das so? Bei Gesprächen im Ausland spüre ich zum Beispiel ein gewisses Vertrauen in die türkische Führungsebene. Daher sehe ich ähnliche Dinge nicht nur bei Herrn C., sondern auch bei den Leitern der *Business Unit* in ihren Gesprächen mit den Zentralen der *Business Unit*. Wenn beispielsweise [anonymisierter Geschäftsbereich] zu [anonymisierter Geschäftsbereich] geht und sagt, dass wir bei den Dienstleistungsprozessen etwas so und so machen werden, legen sie Herr Hakan keine Steine in den Weg. Es steht etwas auf dem Papier. Die Prozesse kommen aus dem Ausland, aber vor allem, wenn es um den Kunden geht, dann wird nicht gesagt: Nein, ihr werdet das so machen. Das ist es, was ich gesehen habe. Korrigiere mich B2, wenn es nicht stimmt.

B3: Nein, nein, das ist richtig, das ist genau richtig.

I: Es ist ja gut, zwei Personen beim Gespräch dabei zu haben.

B3: Vor allem in kundenbezogenen Fragen. Da es sich um ein kommerzielles Unternehmen handelt, ist es natürlich in diesen Bereichen sehr flexibel, wenn es wirklich ein Geschäft bringt, solange nichts gegen die Einhaltung von Vorschriften usw. spricht (...)

B1: Natürlich, ja, das lasse ich beiseite.

B3: (...) Es ist flexibel, und es schreitet als "*given*" voran. Aber was wir zum Beispiel auf unserer Seite gesehen haben, vor allem in den letzten anderthalb, zwei Jahren, ist, dass wir zwar normalerweise einen standardisierten Prozess im Land betreiben können, d.h. einen standardisierten Ansatz, d.h. "*one fits all*", zwischen den BUs von [anonymisiert] oder mit den digitalen Industrien oder, ich weiß nicht, mit Abteilungen wie [anonymisiert] und so weiter, aber wir haben auch einen Weg gefunden, ein wenig "*need based*" vorzugehen, sowohl aufgrund des Ansatzes der *Headquarter* als auch aufgrund lokaler Bedürfnisse. So kann zum Beispiel eine Anwendung in einer BU in einer anderen BU völlig anders aussehen, oder die Systematik kann ganz anders verlaufen. Ich denke, dass das Unternehmen sowohl auf globaler als auch auf lokaler Ebene agiler und flexibler geworden ist, mit der Perspektive, was ist der Bedarf, ist es sinnvoll, was wird der Vorteil davon sein, und nicht, was die Regel ist.

I: Dann können wir sagen, dass es eine Standardisierung in den eher technischen Bereichen gibt und eher frei lassen in den Bereichen, die die Kultur und den Kunden betreffen?

B3: Flexibel, sagen wir mal, flexibel, ja.

I: Flexibel, ja. Nun, wenn wir ein bisschen mehr zur Kultur oder zu Führungsfragen

zurückgehen, könnte es zum Beispiel eine Fehlerkultur sein. Das kann eine *Growth Mindset* sein, es kann eine Lernkultur sein. Wenn wir an die Türkei und Deutschland denken, mag es Unterschiede geben, aber ich denke, dass es in X eine globalere Kultur gibt. Ich meine, gibt es irgendwelche Praktiken, die aus irgendeinem Grund nicht in die Türkei übertragen werden, vielleicht teilweise übertragen werden, weil es schwierig wäre, sie umzusetzen?

B3: Nun, die meisten von den Ländern (...) ich denke, die Kultur ist sehr ähnlich, ich glaube nicht, dass es große Unterschiede zwischen den Ländern gibt, um ehrlich zu sein. Was du sagtest, ist die Fehlerkultur, *Growth Mindset*, der *Agility* usw., der *Resilience*, und so weiter (...) unsere kulturellen Perspektiven sind tatsächlich gemeinsam. Vielleicht das Einzige, was ich persönlich, im globalen Sinne, sagen will, ich will es nicht anders nennen, sondern ich will es so charakterisieren, dass unser Land nicht bereit ist, ist, dass, während bei X diese *Pride Week* usw. viel enthusiastischer in der Welt gefeiert wird, unsere Kultur (...) nicht die Kultur von X, sondern tatsächlich von dem *Environment* des Landes. Wissen Sie, während in allen Ländern Fahnen und so weiter aufgehängt werden, können wir solche Dinge nicht viel tun oder wir können sie nicht auf unserer Seite ankündigen. Das würde ich als einen sehr signifikanten Unterschied bezeichnen. Wir sprechen sogar darüber. Ich meine, so fängt Veränderung an. Ich meine, Unternehmen wie unseres sollten das tun, damit es ein wenig normaler wird und sich das Bewusstsein im Land entwickelt. Aber natürlich können wir das vielleicht nicht nach außen hin tun, da unsere Kunden sehr staatsnahe Einrichtungen und der Staat sind, aber vielleicht können wir zumindest die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu diesen Themen verstärken. Wie ich schon sagte, denke ich, dass wir bei solchen internen Themen wie Fehlerkultur, *Growth Mindset* usw. sehr parallel vorankommen, aber solche Themen wie *Pride* sind keine Themen, über die wir einfach und offen sprechen können, die wir aufgrund von Umfeld des Landes.

B2: Ich würde sagen, ich habe zum Beispiel nicht viel erlebt, außer den Unterschieden zu den eigenen Kulturen der Länder. Ich bin nicht viel gestolpert, wenn ich mit Leuten aus dem Ausland kommuniziert habe, oder ich habe nichts dergleichen wahrgenommen (unverständlich). Ich habe kein solches Feedback von denen gehört, die ins Ausland gegangen sind, das heißt, von denen, die von der Türkei in andere Länder gegangen sind, zu anderen X's. Ich verstehe, dass es einen Unterschied nur in X's in Amerika und China gibt, von dem, was ich gehört habe. Ich verstehe, dass vor allem China etwas autonomer agiert als der Rest der Welt,

aber in der Türkei, zumindest im Vergleich zu Deutschland, der Schweiz oder England, habe ich keinen großen Unterschied in der Arbeitskultur gesehen.

I: Und was glaubt ihr, wie wird das erreicht, dass in Deutschland und in der Türkei diese Praktiken mehr oder weniger auf die gleiche Weise verstanden werden?

B2: Ich bin ehrlich gesagt der Meinung, dass dies ein Erfolg des Topmanagements ist. Ich glaube, es gibt eine Kontinuität, die sowohl durch die eingestellten Menschen als auch durch die Kontinuität des gleichen Managements für eine lange Zeit, (unverständlich) ich bin im Endeffekt seit 9 Monaten hier, B2 weiß es besser, aber das ist, was ich sehe. Das Profil der Leute, die eingestellt werden, es geht nicht nur darum, von welcher Universität usw., aber alle, die ich kenne, zum Beispiel solche dreidimensionalen Menschen, Leute mit Hobbys, Familien, Leute, die ein stabiles Leben führen und ein erfülltes Leben führen, kultiviertere Leute, und ich denke, das wirkt sich sehr auf die Kultur im Allgemeinen aus. B2 wird das besser beantworten.

B3: Absolut richtig, ich meine, die Unterstützung der Geschäftsleitung ist hier sehr wichtig. Ich meine, die *P&Os* der Türkei (unverständlich) widerzuspiegeln ist eine unserer Hauptaufgaben, aber solche Dinge können nicht ohne die Unterstützung des Managements getan werden. Deshalb können wir so viel tun, wie wir wollen, sei es sich um verschiedene Ankündigungen oder Sitzungen handelt, sei es, ob es sich um einen bestimmten Prozess oder ein Wort handelt. Wir machen diese Dinge, wir kündigen sie an, wir nutzen sie, es gibt Schulungen, Interviews und so weiter. Sie wissen, dass wir diese Dinge tun, aber das sind nur Dinge, die die Menschen zu eigen machen, wenn sie an sie glauben. Wenn wir also an die Veränderung von etwas glauben, oder wenn wir an die Bedeutung und Kontinuität von etwas glauben, müssen wir sie überzeugen, indem wir Sitzungen oder Treffen mit den Managern abhalten und dafür sorgen, dass sie dies verbreiten. Wahrscheinlich, es war von Vorteil, dass Herr C. viele Jahre lang im Ausland gearbeitet hat und diese Kultur verinnerlicht hat (unverständlich), d.h. in diesem Sinne, visionäre Strukturen. Daher ist ihre Unterstützung sehr wertvoll. Mit anderen Worten, wie B1 schon sagte, versuchen wir bei der Einstellung, Leute auszuwählen, die sich über das technische Wissen hinaus an die X-Kultur anpassen können. Wir versuchen, so viel wie möglich zu erreichen, denn Arbeit wird gelehrt, aber jemand, der sich nicht an die Kultur anpassen kann, ist für das Unternehmen eher schädlich. Deshalb versuchen wir bei den Einstellungen, wie ich

schon sagte, Leute auszuwählen, die für die Arbeit hier geeignet sind, die mit der Kultur Schritt halten können.

I: Ist es also möglich, über eine Interpretation zu sprechen? Ich meine, einige Ziele oder Erwartungen kommen vom Headquarter oder von Global. Ihr habt zum Beispiel einen Rahmen erwähnt. Das fasst es eigentlich sehr gut zusammen. Das Ausfüllen des Rahmens. Interpretiert ihr das irgendwie selbst oder wie läuft dieser Transferprozess ab? Welche Personen treffen diese Entscheidung? Vielleicht können Sie es mit weiteren Beispielen erklären.

B3: Ich meine, das ist natürlich von Thema zu Thema unterschiedlich. Ich meine, manchmal kommt ein Antrag zum *Business*, sie können uns kontaktieren oder wir kontaktieren sie, aber wenn du sagst, wie es im Allgemeinen der Prozess abläuft; , was auch immer das Thema kommt, und danach wird normalerweise ein Treffen global darüber abgehalten. Jeder, der dabei ist, stellt sogar Fragen, um es besser zu verstehen. Danach halten wir normalerweise eine Sitzung bei uns selbst ab, d.h. als *P&O*. Was sagt uns dieser Prozess, was müssen wir tun? Wir werten es aus. Wie werden wir es dann implementieren? Wenn es je nach Land unterschiedliche Dinge gibt, wenn es unterschiedliche Praktiken oder Nuancen gibt, klären wir das intern. Danach findet zunächst ein Treffen mit der Verwaltung des Landes statt, und es wird ein solcher Prozess eingeleitet oder ein solcher Antrag gestellt. Wir planen, diese Maßnahmen in dieser Hinsicht zu ergreifen. Es gibt einmal im Monat ein Management-Meeting. Das heißt, die Leute, die dem *CEO* direkt unterstellt sind, die ihnen berichten (unverständlich), da vermitteln wir das Problem normalerweise zuerst der Managementebene, und dann wird es mit einer Ankündigung an das ganze Unternehmen weitergegeben, und dann haben alle Geschäftspartner bereits Treffen mit den Abteilungen. In diesen Besprechungen wird das Problem noch einmal erläutert. In bestimmten Zeiträumen haben wir auch verschiedene laufende Aktionen, wie z. B. verschiedene Bekanntmachungen, Besprechungen usw., um daran zu erinnern und im Gedächtnis zu bleiben. In der Regel gehen wir so vor.

I: Und könnt ihr von bestimmten Personen berichten, die eine solche Schlüsselrolle spielen? Vielleicht ein Brückenbauer zwischen den beiden Seiten oder ein *Middle Manager*. Können Sie uns vielleicht von mittleren Managern oder anderen Personen erzählen, die eine Schlüsselrolle spielen?

B3: Eigentlich kann man sagen, dass es sich um das gesamte Managementteam und *P&O* handelt, denn dies ist ein sehr großes Unternehmen, so dass es nicht nach unten durchdringt, wenn es nur beim Topmanagement bleibt. Daher können wir sagen, dass das Management auf allen Ebenen eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung dieser Botschaften und Prozesse spielt.

I: Wie würdet ihr an dieser Stelle die Beziehung zwischen *Headquarter-Subsidiary* in diesem Transferprozess zusammenfassen? Zwischen X-Türkei und X-Zentrale?

B3: Um ehrlich zu sein, muss ich sagen, dass sie sich nicht so sehr daran halten. Ich meine, wenn es ein bestimmtes Ziel gibt, gebe ich ein Beispiel. Ich möchte zum Beispiel etwas sehr Einfaches nehmen. Es gibt eine Zielvorgabe für digitale Lernstunden, es gibt etwas, das X jedem Land gibt, und jedes Jahr steigt diese Zahl. Wir verfolgen dies sehr genau. Also, als *P&O*, Ländermanagement und so weiter. Aber wenn es nicht funktioniert, passiert dann irgendetwas? Nein, eigentlich gibt es so etwas nicht. Oder wenn sie eine Guideline veröffentlichen, halten wir die Dinge natürlich getrennt, zum Beispiel die Prämie, zum Beispiel erhalten wir eine Prämienzahlung am Ende des Jahres, die Umsetzung der *Guideline*, die dort verwendet wird, und so weiter, aber wie sehr folgen sie diesen beispielhaften Projekten über Kultur? Das ist ein bisschen ein Fragezeichen, aber die Länder haben zum Beispiel Zielvorgaben für die Anzahl der weiblichen Beschäftigten. Diese berichten sie zum Beispiel monatlich. Das variiert leicht von Prozess zu Prozess. Mit anderen Worten, manchmal sagen sie nur, dass diese Praxis so sein wird, und sie halten sich nicht daran. Wenn es ein zahlenmäßiges Ziel gibt, meistens halten sie sich daran.

I: Verstehe.

B2: Dem habe ich nicht viel hinzuzufügen.

I: Dann werde ich dazu übergehen, wie diese Praktiken von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Lasst uns *New Work* durchgehen. Mit anderen Worten, diese neue Führung, die neue

Kultur, die Abschaffung der Hierarchien ist eine Situation, die der türkischen Kultur vielleicht ein wenig fremd ist. Dieser Respekt, oder die Aufweichung des sogenannten Respekts, kann auch in der Ansprache liegen. Die Fehlerkultur und, wie gesagt, die Lernkultur. Wie sind diese von den Mitarbeitern aufgenommen worden?

B3: Ich meine, ich denke, es wird, offen gesagt, positiv aufgenommen. Sie wissen schon, flexibler zu arbeiten oder ein Umfeld zu haben, das offen für Fehler ist. In X, da gibt es nicht viel von einer Kultur der Bestrafung. Ehrlich gesagt, ist es eher so. Es gibt eine kulturelle Struktur, die auf Lernen basiert. Deshalb können die Leute viel angenehmer arbeiten. Wir unterstützen das also auch sehr. Da wir einen Ansatz haben, der besagt: "*Speak-Up*", kann jeder Mitarbeiter seine Kommentare auf jeder Ebene in einer sehr angenehmen Weise äußern. Deshalb denke ich, dass es sich positiv auf die Mitarbeiter auswirkt. Natürlich trägt die Sache auch viel dazu bei. Ich meine, da unsere neuen Mitarbeiter vom Alter her sehr jung sind, kommen sie aus einer anderen Generation und einer anderen Kultur. Selbst wenn man das als Unternehmen nicht unterstützt, wird es von der neuen Generation so sehr *gepushed*, dass sich diese Kultur unweigerlich herausbildet. In diesem Sinne denke ich, dass sie glücklich sind, aber als Angestellter sollte B2 natürlich seine Kommentare hinzufügen.

B2: Ja, ich habe bisher zwei Arten von Reaktionen gesehen, ich meine, da ich nach dem Implementierungs-Prozess gekommen bin, gibt es einige Dinge, die ich aus den Überlegungen und kleinen Sätzen, die einige Leute sagen, ein wenig besser verstehe: Es gibt eine Gruppe, die sagt, ja, das ist eine gute Sache, einige Leute, die etwas jünger sind, aber auch Leute, die schon lange arbeiten, sagen, ja, das ist eine gute Sache und wir sollten es tun. Ich sehe auch einige Leute, die die Dinge nur machen, die einige Dinge oberflächlich nehmen und versuchen, zur alten Situation zurückzukehren, wenn sie kleine Gelegenheiten finden, aber ich sehe, dass die erste Gruppe eher in der Mehrheit ist, aber ich denke, das ist etwas, das mit der Kultur zusammenhängt. Wie ich schon sagte, sind diese Menschen im Allgemeinen für die Türkei, natürlich, ich weiß nichts anderes als die Organisation des Landes. Da die Menschen im Allgemeinen aufgeschlossen und kultiviert sind, können sie die Dinge sehen. Sie können den Wert dieser Themen erkennen, aber es gibt auch Menschen, einen Teil der Menschen, die sie nicht sehen können oder die sich an andere Dinge klammern. Letztendlich ist es das, was ich sehe.

I: Nun, bei welchen Anwendungen ist es zum Beispiel eher möglich, diese Bedeutung zu erkennen und zu verinnerlichen, und bei welchen kann es mehr Probleme geben?

B2: Ich glaube, sie ist in allem enthalten.

I: Können Sie ein Beispiel nennen?

B2: Ich meine, ich sehe das sehr oft bei Geschäftsprozessen. Besonders wenn wir versuchen, einige sehr neue Dinge zu digitalisieren, ist das sehr kontraproduktiv. Einer sagt, ich rufe einfach meinen Kunden an. Wir versuchen zum Beispiel, einige Dinge Schritt für Schritt zu automatisieren, wir versuchen, verschiedene Techniken für einige Dinge einzusetzen. Ich sehe das sehr oft, aber das ist mein Arbeitsgebiet. Vielleicht spiegelt sich das zum Beispiel in verschiedenen Dingen in den HR-Prozessen wider.

B3: Im Allgemeinen ist das ein bisschen mehr so, vor allem bei den größeren Übergängen, vor allem bei den Ansätzen, dass wir das so machen, aber wir machen das schon seit Jahren so, Ich selbst habe es auch, ich meine, es kann eine Herausforderung sein, etwas anderes zu tun als das, was man gewohnt ist, oder zum Beispiel, für ein bestimmtes Segment, zum Beispiel, Ausbildung kann manchmal zu viel sein; „lassen Sie uns unsere Arbeit tun“, abgesehen von der Arbeit, die ich tue, die Dinge, die wir sagen, dass für die Entwicklung von dir und deinem Team tun müssen, kann ein bisschen eine Belastung für einige Leute sein, und es gibt Leute, die wir dazu zwingen können, aber das ist ein bestimmtes Segment. Wenn wir uns also die Mehrheit ansehen, können wir sagen, dass die Menschen hier im Allgemeinen den Nutzen in den Vordergrund stellen. Aber es gibt natürlich auch Menschen, die bei jedem Prozess etwas mehr Widerstand zeigen oder die sich nicht so schnell an diese Veränderung anpassen können.

I: Und wie erklärt ihr das, wenn es Widerstand gibt? Was ist der Grund dafür?

B3: Die menschliche Natur, Gewohnheiten. Es mag den Ansatz geben, dass das schon so funktioniert hat, warum war das notwendig? Es ist ganz und gar menschliche Natur, wissen Sie,

aber dann, wie B2 sagte, auch wenn es nicht sehr willig ist, erkennt er, dass er es irgendwann tun muss und passt sich daran an.

I: Könnt ihr konkrete Beispiele für *New Work* nennen, wie z.B. bzgl. neues Leadership, kulturspezifisch (...) diese Dinge sind sehr gut verinnerlicht, aber wir hatten einige Probleme bei diesen Aspekten. Könnt ihr solche konkreten Beispiele nennen?

B3: Ja, ich denke, das Wichtigste ist eigentlich, B2 erklärt es besser auf der Kundenseite, aber während es eine bestimmte Art und Weise gibt, Geschäfte zu machen, die Tatsache, dass es sich geändert hat, zum Beispiel, für die Jahre, wie er sagte, ich gehe zum Kunden, ich trinke meinen Tee, ich tätige einen Anruf, zum Beispiel, jetzt geht es nicht so mit Tee usw. Wenn du sagst, du müsstest dieses Tool eingeben, du müsstest einen Datensatz öffnen usw., dann können diese Aufgaben manchmal zu einer lästigen Pflicht für die Menschen werden. Ich kann also sagen, dass solche Dinge passieren.

B2: Ja, genau das wollte ich sagen. Es wird kompliziert sein, es digital zu machen, aber es ist sehr einfach, es manuell zu machen, aber wenn du es manuell machst, gibt es keinen Follow-up-Mechanismus, du bist zu einer Besprechung gegangen, Sie haben gesagt, dass du dich an das erinnern würdest, was bei der Besprechung gesagt wurde, du hast dir keine Notizen gemacht, du hast nichts in ein Gerät eingegeben, und als Ergebnis weiß dein Vorgesetzter es durch das, was du ihm mündlich sagst. Du hast zum Beispiel deinen Arbeitsplatz verlassen, deine Abteilung gewechselt, drei Jahre später kam das Projekt wieder auf, aber es gibt keine Aufzeichnungen usw. Ich sehe in solchen Angelegenheiten Schwierigkeiten. Ich sehe mehr Schwierigkeiten in solchen Angelegenheiten, und das ist übrigens kein Problem von X. Das ist ein Problem in allen Vertriebsorganisationen, in denen ich gearbeitet habe. Solche Verkäufe sind sogar das hervorstechendste Segment, besonders das hervorstechendste Segment, das Segment der Menschen. Das sind in der Regel die Leute, die sagen: "Lasst mich das auf meine Art machen, mischt euch nicht ein".

I: Ich verstehe, also (...)

B3: Auch diejenigen, die schon seit vielen Jahren arbeiten, sind vielleicht etwas resistenter gegenüber der alten Ordnung.

I: Also wie läuft das in der Führung ab, konnten die Führungskräfte das verinnerlichen? Vielleicht kann das auch die Verinnerlichung der Mitarbeiter beeinflussen?

B1: Kannst du noch einmal fragen?

I: Führungskräfte (...) haben sich die Manager in Bezug auf die Führung anpassen können? Da ist es ein bisschen flexibler geworden ist und nicht so; „ich bin der Manager“, sondern eher; „wir sind mehr oder weniger auf der gleichen Ebene“? Ich meine, wird von ihnen erwartet, dass sie sich nicht höhergestellt sehen und möglicherweise sogar sich auf der gleichen Ebene wie einem Werkstudenten sehen?

B3: Offensichtlich haben wir keine Profile, die wir als *Snob* bezeichnen würden, und die Führungskräfte auch nicht. Ich meine, das hängt vielleicht ein bisschen mit der Struktur des Unternehmens zusammen. Es gibt keinen solchen Stil. Keiner der Manager ist so, weißt du, jetzt habe ich dir deine Aufgaben gegeben, du wirst sie tun, komm und lass mich sie kontrollieren, lass mich hier als Manager sitzen, alle Manager arbeiten in Form von Experten. Wir kommen eigentlich nicht aus einer solchen hierarchischen Struktur, ich meine, offen gesagt, wie ich schon sagte, mein eigener Personalleiter arbeitet schon von morgens bis abends als Experte. Daher haben die Themen, die wir als das neue *Next Work* bezeichnen würden, keinen Einfluss auf den Führungsstil. In der Tat hatten wir als Unternehmen am Anfang keinen solchen Stil.

B2: Ich habe dem nichts hinzuzufügen.

I: Sie haben es eigentlich sehr gut zusammengefasst. Ich scheine keine weiteren Fragen zu haben. Vielleicht kann ich nur fragen auf welche Punkte Sie sich in Bezug auf die *New Work* in Bezug auf die Kultur konzentrieren? Auch hier kann ich vielleicht die Notizen zählen, die ich für mich selbst gemacht habe. Ich meine, die Verantwortungsübernahme, die

Führungsthemen, über die wir gesprochen haben, Wohlbefinden, Büroräume, psychische Gesundheit, agiles Arbeiten. Ich meine, was sind Ihre wichtigsten Punkte?

B3: Ich glaube, wir können zu all dem noch Resilienz hinzufügen. Ich denke, es ist wirklich wichtig, resilient zu sein, vor allem, wenn man aus der Ferne arbeitet, vor allem, wenn man alleine arbeitet, wenn man die Leute um sich herum nicht sieht, wenn man nicht das Gefühl hat, dass diese Leute ähnliche Erfahrungen durchmachen. Auch die Kultur des Respekts ist eines der wichtigsten Themen für uns, ich meine, ich habe gesagt, dass wir sie nicht haben, aber wie du gerade sagtest, ich bin der Manager, du bist mein Untergebener, anstatt einer solchen respektlosen Haltung ist es sehr wichtig, dass jeder, jeder, der auf allen Ebenen arbeitet, sich gleich und mit Respekt verhält. Wir haben auch etwas, das sich *Respectful Workplace Culture* nennt, wir haben einen Ausschuss, das ist ein Muss für uns, ich kann sagen, dass es zumindest einer der Prozesse oder zumindest ein Teil der Kultur von X Türkei ist.

B2: Ich möchte noch etwas hinzufügen: Ich weiß nicht, inwieweit das in den Rahmen von *New Work* fällt, aber die Abteilungen legen großen Wert auf Ausbildung und *Upskilling*. Ich meine natürlich von der Zentrale, entweder durch diese [anonymisiert - Geschäftseinheit]. Es gibt einen solchen Fokus von der *HQ*, aber unsere Manager hier tun wirklich viel, sie betonen es.

B3: *Upskilling*- und *Reskilling*-Konzepte werden im Zusammenhang mit *Next Work* sehr viel diskutiert, wie wir bereits zu Beginn sagten: Die Positionen ändern sich, die Stellenbeschreibungen ändern sich usw. Um damit Schritt zu halten, sind diese *Upskilling*- und *Reskilling*-Themen auch für jeden sehr wichtig, um sich selbst zu verbessern. Daher gewinnen diese digitalen Schulungsstunden usw. immer mehr an Bedeutung. Wissen Sie, es geht nicht nur darum, eine Zahl zu erfüllen, sondern es ist wirklich notwendig, mit der nächsten Arbeit Schritt zu halten.

I: Also noch mal, im Rahmen dieser Konzepte, woher wisst ihr konkret, ja, das ist wirklich bei den Mitarbeitern verinnerlicht worden und wir haben das wirklich weitergeben können? Wie seht ihr das konkret?

B3: Ich weiß nicht, ob es etwas ist, was ich konkret sehen kann, aber wenn sie mit den Prozessen

Schritt halten, oder wenn sie aktiv ein neues Tool einsetzen, oder wenn wir diese Zahlen an einem bestimmten Punkt auffangen können, nur dann, ich meine, wir können den Effekt natürlich nicht sofort sehen, vielleicht werden wir ihn längerfristig sehen.

B2: Ja, [unverständlich] es gibt so viele verschiedene Dinge, Themen, bei denen es Jahre dauern wird, den Überblick zu behalten.

I: Dann, gibt es noch etwas, was ihr hinzufügen möchten, etwas zusammenfassen oder sagen möchten?

B2: Meinerseits nicht.

B3: Ich habe auch keine, aber du kannst dir die Aufzeichnung anhören, während du dich vorbereitest, aber wenn beim Schreiben etwas offenbleibt, wie z. B. ich hätte dieses oder jenes gefragt, oder du hast dieses oder jenes nicht erwähnt, oder diese Stelle fehlt, können wir trotzdem darüber sprechen.

I: Ich danke euch sehr, sehr herzlich.

(Ende der Aufnahme & weiteres informelles Gespräch)

(ORIGINALSPRACHE TÜRKISCH)

Anhang 2.3

Interview 2 - Befragte 4

Datum: 03.05.2024

Art der Durchführung: Online, über Microsoft Teams

I: Interviewer

B4: Befragte 4: HR Business Partner (vorher in der Türkei, aktuell in den Niederlanden)

Herr C: CEO in der Türkei

Weitere Personennamen wurden mit unterschiedlichen Namen ersetzt

(Informeller Einstieg & Information über die Forschung)

HR (P&O) Business Partner vorher in der Türkei (spezifische Erfahrung in Lokalisierungsprozessen), aktuell in Niederlande

B4: İngilizce mi konuşmak istersin Türkçe mi?

I: Türkçe. Ben kendim çevireceğim. Tamam başlıyoruz resmi olarak. O zaman biraz daha resmi olarak kendini tanıtabilir misin? Ne zamandır Xtesin, şu an ne yapıyorsun? Hangi pozisyonundasın?

B4: Tabii. Ben 2009 Eylül ayında X'te başladım. Yani 14 sene tamamlayıp işte 15. senenin

içerisindeyim. Her zaman aslında literatürdeki adıyla insan kaynakları diye bilinen fonksiyon o zamanki adı bizde HR, *human resources* bugünkü adı *people and organization*, insan ve organizasyonda hep çalıştım. Ama farklı rollerde çalıştım. O 14 senenin diyelim ilk 6,5 yılında insanla ilgili, *people processes*'di İngilizcesi, insan süreçleri diye Türkçeleştirebileceğimiz lokalde ihtiyaç olan bütün süreçlerle ilgili geliştirmeler yapmak ve globalde *launch* edilen, başlatılan bütün program, *tool* ve süreçlerin Türkiye'de hem tanıtılması hem uyarlanması işte çok böyle derinlemesine (...), yani işte ne bileyim mesela arayüzlerin şeyinin yapılması bile çevirisinin yapılması bile bizim masamızdan geçiyordu. O dönemler lokalde böyle roller vardı. 6,5 sene orada çalıştım. Onun içerisinde tabii ki bugünkü işte liderlik, gelişim, kariyer ondan sonra şeyler vardı, yine işte *talent acquisition*'ın *governance* tarafı. Yani işte *onboarding* işte *employee experience*, ondan sonra gibi pek çok aslında bugün şey diyebileceğimiz *organizational development* diyebileceğimiz, *OD* diyebileceğimiz bütün proseslerde yani ve *hands on* çalışılması da o grupların içerisindeydi. Yani bugünkü adıyla aslında 6,5 yıl *OD* yaptım, *organization development* yaptım. Sonra 6,5 yılın sonunda bir arkadaşım benim *business partner* rolünden ayrıldığı için onun ekiplerini devralıp masanın diğer tarafı diyorduk biz. Bir taraf işte proses geliştirme, bir taraf o prosesleri çalışanla arayüz olarak uygulama. Öbür tarafa geçtim. *HR* iş ortağı ya da insan ve organizasyon iş ortağı bugünkü adıyla Türkçe'de, *P&O business partner* oldum, lokal. Ve gruplarım da işte yine bugünkü yapıyla özetleyecek olursak, [anonymisiert – business unit], o günkü adı farklıydı. Bugünkü X [anonymisiert – business unit] bir parçası olan [anonymisiert – business unit], o grup ve kurumsal bölümler yani bugünkü adıyla *support and governance functions*'ın Türkiye'deki çalışanlarının *business partneri* oldum. Sonra 1,5–2 yılda bir benim sorumlu olduğum gruplar biz ona *account* diyoruz işte hesaplar, bölümler diyelim, *business* 'lar arttı ve en son ben rolü devrettiğimde bunlara ek olarak X Türkiye içerisindeki [anonymisiert – business unit] çok büyük. Yani 1000 kişilik bir arge merkezi var orada. [anonymisiert – business unit], bugünkü X [anonymisiert – business unit] tamamı, X'in kendi bünyesinde iken, ve servisler dahil ve şey tarafı yine işte [anonymisiert – business unit] ve [anonymisiert – business unit] tarafı bendeydi ve kurumsal bölümler. Sonra 2009 (...) 2016 senesinin (...) yok özür dilerim. Bir dakika 2019, 2019 senesinin 1 Nisan'ında çok dev bir organizasyonu değişimi oldu. X'te, bütün dünyada o günden itibaren benim yöneticim, insan kaynakları yönetim direktörü olduğu için B1, onun gruplarını devralıp kendi gruplarımı B3'e devrettim. Onlarla da röportaj yapacağın için (...)

I: Yaptım onlarla, görüştüm.

B4: (...) 2016'dan sonrasında da [anonymisiert – business unit] bugünkü yapıda onların HR iş ortağı oldum. O yapı çok büyük bir yapıydı. Benim için de aslında biraz terfiydi o pozisyon. Çünkü şey fabrikalar ve sendika ilişkileri de benim sorumluluğuma geldi. Arge merkezi, enerji dağıtımı, elektrik ve otomasyon, [anonymisiert - weitere business units] (...) Sonrasında eşimin işinden dolayı Hollanda'ya taşındıktan sonra ben de Hollanda X'te bu mali yılbaşıyla yani 1 Ekim 2023 itibariyle geçiş yaptım. Hollanda'daki bugünkü sorumluluğumda yine *HR* iş ortağı, *HR business partnership* ya da *P&O business partnership* rolü ama bir vertikal, global bir vertikale bakıyorum ben. Vertikal belli bir müşteri endüstrisine odaklanmış iş birimi demek. Yani dünyadaki *data center* üreticiliği yapan gruplar olan işte Google, Microsoft gibi büyük şirketlerin, *IT* altyapısı vesaire de yoğun olan şirketleri tek bir vertikalde toplamış durumdalar. Onların bu vertikale doğru bir yapılanması var. Yani müşterilerimiz sadece bu vertikaldekiler gibi bunu çok büyütüyorlar dünyada. Globalde de karşılık bulan bir yapı ve organizasyon Hollanda'da misafir ediliyor, *host* ediliyor. Ben de onların insan kaynakları iş ortaklığıyla devam ediyorum. 1 Mart itibariyle ben de böyle biraz gönüllü oldum. Yöneticim de çok zaten vermek istiyordu. Hollanda X içindeki kurumsal bölümleri de devraldım. Zaten eskiden de kurumsal bölümlerde çalışmıştım. Onlar da işte yine bizdeki resmi adıyla *support and governance functions* diye geçiyor, işte satın alma, *IT*. Yani şirketin içindekilere hizmet veren gruplar. Tek iki istisna var. Birisi iletişime ben bakmıyorum, birisi hukuka ben bakmıyorum çünkü onlar *management level*'ında yönetiliyorlar. Şimdilik işte yaklaşık bir 200 kişilik bir sorumluluğum var. Türkiye'de 1.200 kişiydi. Şimdi 200 kişiye bakıyorum.

I: Çok güzel. Peki sence daha zorlayıcı mı, daha mı (...)? Kişi sayısı ile orantılayabilir misin yoksa (...)?

B4: Ya şimdi bu biraz şey bir soru iki tarafı var. Kişi sayısının çok olduğu yapılarda işin hiç bitmiyor. Yani yoğunluk açısından Türkiye çok daha yoğun. Günümü çok iyi planlamam gerekiyordu, işte çok ciddi bir şeyle çalışıyordum. Böyle hızlı, hızla çalışman gerekiyordu ama burada çok daha *deep dive* yani az kişi ama konular bana yeni olduğu için. Çünkü buranın mevzuatına o kadar hâkim değilim, süreçlerine. Türkiye'ye çok benzerlikler var bu arada X hâlâ aynı X. Ama ister istemez tabii ki işte iş yapış tarzı, kültür, çok fazla *multinational* insan var. Yani 47 milletten insan var benim baktığım gruplarda. Dolayısıyla her birinin ayrı birtakım problemleri, yani Türkiye'de bir *location*, bir *mobility* ya da bir *expatriates* konusu benim için

çok minör bir konu iken burada en önemli konulardan bir tanesi, kültür burada en önemli konu filan. İkisinin de kendi içinde şeyi var ama daha zor olarak bir kıyaslama yapmak çok şey olmaz aslında bu biraz zorluğa nasıl baktığınla ilgili. Orada işi çok iyi bildiğim için tabii ki bana kolay geliyordu. Çünkü uzun saatler çalıştığın sürece yapabiliyordun. Burada iş daha şey sakın ama konular daha zor. Çünkü bilmiyorum yeni öğreniyorum ama son 6 ayda aslında bayağı bir yol kat ettim diyebilirim.

I: Çok güzel. Peki global'deki çalışma arkadaşlarınla iletişim içinde olduğun bir görevin var mı, daha merkezle? Ya da Türkiye'deyken nasıldı bu durum, *headquarter* ile iletişim, şu an nasıl?

B4: Şöyle, X'te benim en çok sevdiğim şeylerden bir tanesi lokalde belli bir alana izin veriliyor ama aslında global çok da önden koşan bir globalimiz olduğu için. Yani pazardaki, piyasadaki, literatürdeki iyi uygulamalar her zaman önce X tarafından mutlaka böyle bir farkındalık oluyor. Dolayısıyla global'in o varlığını lokale hissettirmesi, yani hem Türkiye'deyken hem Hollanda için geçerli, çok kıymetli. Çünkü senin işte şeyi tekerleği tekrar icat etmen gerekmiyor ve sana aslında pek çok iyi danışmanlıkları zaten sağlıyorlar. O yüzden burada da frekansı yani iş birliği frekansıyla Türkiye'deki aşağı yukarı aynı. Türkiye'de fabrikalar globale raporladığı için oradaki üretim konuları nezdinde, üretime dair *people* konuları nezdinde çok yakın ilişkideydik. Burada benim bütün grubum yani *data centers* olduğu gibi zaten globale raporluyor. O yüzden de mesela daha dün [anonymisiert – business unit]'nın tepe yöneticisi *headquarter*'daki Gerhardt onunla mesela böyle bir *jour fix* gibi konuşmalarımız oluyor, *catch up*'larımız oluyor. Yani sürekli hem kendi günlük işin için globalle irtibattasın hem de genel prosesler. Şimdi mesela duymuşsundur belki yeni bir P&O strateji yayınlandı, 2030 P&O strateji. O konudaki çalışma grubuna gönüllü oldum gibi. Türkiye'de de sağ olsun B1 çok desteklerdi o dönemlerde hep böyle global çalışma gruplarını. İşte *P&O connect* diye bir yapıdayız. Gene dün tesadüf onlarla bir şeyimiz vardı, böyle bir *coaching* gibi. Dolayısıyla aslında frekansı çok yakın diyebiliriz. Oradaki arkadaşlarla çalışma oranı olarak.

I: O zaman biraz daha spesifik olarak *New Work* konusuna geçeyim. Zaten bugünlerde herkesin dilinde, sosyal mecralarda da, literatürde de ama herkes de farklı tanımlıyor *New Work*'ü, kimisi sadece uzaktan çalışma olarak (...) X'in zaten her konseptte olduğu gibi daha derin kavramları

anlamları da var mesela. Ama baktığımızda genel olarak *New Work* nasıl tanımlanıyor? İşte görevlerde bir anlam, amaç görebilmek, bireysel sorumluluk üstlenmek, daha katı olmayan hiyerarşiler. Ofis alanları da *New Work*'a giriyor (...)

B4: Çok doğru.

I: (...) ya da çalışanların *wellbeing*'i, çeşitliliği de yine *New Work*'e sokabiliriz, çevik çalışmayı da. Ya da yeni liderlik, şirket kültürü vesaire. Peki sen ne anlıyorsun *New Work*'ten? X'te nasıl bir anlayış var?

B4: Yani esasında bu saydığın bütün kilit kelimeler, *buzzword*'lerin hepsini ben de hani birisi işte *brainstorm* et, say dese çok benzer şeyler sayardım. Benim kendi algım ve ben de tabii hani işte son baktığımda 17-18 senedir neredeyse iş hayatındayım ve o dönüşümü diyeyim, yani iş dünyasındaki dönüşümü bu, bu arada Türkiye'deyken de böyle, ülke değiştirmemin bunda direkt bir etkisi yok. Benim çalışma hayatım diyeyim, tarzım diyeyim ya da işte alışkanlıklarım aslında doğru kelime alışkanlıklarım çok ciddi anlamda dönüştü. Dolayısıyla bana *New Work* dediğinde ben tabii ki kendi tecrübeme de istinaden yanıtlarım. Yani eski nesil diyebileceğimiz, bu gelişme çok hızlı oldu bu arada, eski nesil diyebileceğimiz anlamıyla olan iş yeri bir kere bence iş yeri çok kritik bir kelime. İş yeri dediğimiz şey artık o fiziksel olarak duvarına dokunduğumuz kart okuttuğumuz yer olmaktan, mesela sadece oydu benim için yani ben hiçbir zaman ilk başladığımda işe gitmek ya da gitmemek vardı. Dolayısıyla oradan geldiğimiz nokta şu anda iş yerini bana tanımla dediğinde çok daha nasıl diyeyim? *Concrete* ya da böyle *tangible* elinde tutabildiğin bir şeyden ziyade belirsiz, *vague* demiyorum İngilizcesi, şey demeye çalışıyorum daha soyut, soyut evet, soyut bir hal aldı. Çünkü bir kere bunda tabii ki işte mutlaka uzaktan çalışma işte covid'te bunun olduğunun görülmesi vesaire gibi şeyler çok etkili ama bir de tabii teknoloji çok etkili. Şimdi alt yapılar o yıllarda her ne kadar işte internet e-mail vesaire hayatımızda olsa da bugünkü gibi değildi. Şimdi bugün artık işte bankacılığın da tamamen sanal oldu. Ben en son ne zaman fiziksel paraya dokunduğumu hatırlamıyorum. Ya da işte mesela bilet, biletin tamamen sanal oldu işte tren. Mesela en basit örnek şu an aklıma sadece o geldiği için. Pek çok transaksyonun sanal olduğu bir yerde çalışma hayatının da sanallaşması ve bunun artık fiziksel bir ortama indirgenmemesini ben çok normal buluyorum. Yani tek başına covid değil. Ben biraz daha felsefi bir şeyle cevapladım ama hani bu şey gibi yani işte üretimde artık dokunmak o kadar da öncelikli değil sen evinden bir dizayn

mühendisi olarak da işte *digital twin*'ler yapıyorsun. X'te onlarca işte tepe yönetimden gelen iletişimle onlarcasını anlatıyor. Benim çoğu zaman çok *capable* olmadığım, bazen anlamadığım teknolojiler veya bir dakika ya hayal edemiyorum dediğim şeyler ama o kadar dijitalleşti ki her şey işte. *AI*'ı filan hiç saymıyorum bence zaten iş hayatının bu noktaya evrilmesi de ve artık o kadar fiziksel bir şeyle bağdaşmaması da çok normal. Tek başına covid'te bu başarıldı. Bak yapılabiliyormuş. Hadi yapalım. Tabii ki çok büyük bir hız verdi ama tek değil o. Başka şeyler de, onun arka alt yapısı da çok kıymetli. Ve tabii o eksponsansiyel gelişti. Dolayısıyla *New Work* dediğimiz şey aslında çalışma alışkanlığının bundan işte 10 ila 15 sene önceki *decade* diyelim, son *decade*'de çok dramatik bir şekilde dönüşmesi oldu ve ben çalışma alışkanlıklarıyla aslında özetlerim. E tabii onun arkasında da senin söylediğin işte *wellbeing*'inden, *connect-disconnect* konusu. Çünkü hani insanın bir doğasında olan bazı gerçekler de var. Tek başına sen onu sanallaştırarak yani hayatımız boyunca sadece sosyal medyadan sosyalleşip. O zaman işte niye kafeler boş kalmıyor? Nasılsa var onun alternatifi demiyoruz ya? Çünkü hani *human being nature*'ı başka bir şey. O yüzden o doğallığından dolayı bir takım *side effect*'leri de beraberinde getiriyor veya birtakım gerçeklikleri de işte senin saydığın *wellbeing* konusu işte psikolojinin artık yani 15 sene önceye göre iş yaşamındaki öneminin çok daha fazla artmış olması da tabii ki bütün bu paketin az önce anlattığım o alışkanlıkların değişmesi diye tanımladığım *New Work*'ün mecburen içindeki diğer *bullet*'lar haline geliyor. Bilmiyorum hani çok şey mi? Dallı budaklı cevaplıyorum çünkü konu çok geniş ama sen lütfen beni yönlendir, ben tam onu sormadım, şuraya dokun diyebilirsin mutlaka oralara da değinirim.

I: Yoo, yoo, çok güzeldi. Evet, evet, zaten o biraz çalışmada da beni zorlayan bir durum. *New Work* çok filozofik bir yerden de geliyor, bir Alman filozofu bu fikri ortaya atıyor (...)

B4: Geniş, evet.

I: (...) ama şirketler çok farklı anlayabiliyor. O yüzden mesela X'te hangi fokuslar var ya da mesela X Türkiye'de, biraz daha yeni liderlik ve yeni şirket kültürüne sıkıştırırsak bu konuyu, X Türkiye'de nasıl bir fokus vardı? Globalde nasıl bir fokus var?

B4: Evet. Yani şimdi aslında bence bana sorarsan trendler, tabii ki ya mesela ben X

Türkiye'deki, ya bir de depremten dolayı belki duymuşsundur B3 ile B1 bahsetmiştir. Bizim zaten binalarımız kapandı ya, o da tabii çok yani covid'in üstüne bir o daha [unverständlich] çünkü gittiğinde çalışacak yer bulamadığın için artık mecburen sen uzaktan çalışmayı istesen de istemesen de daha da çok artırmak durumunda kaldın gibi fiziksel bir konu da vardı orada o yüzden orası (...)

I: İstanbul'daki ofis de kapandı?

B4: Evet tamamen değil ama binalara indirgendi ve çok konforlu olmayan bir periyot geçirdik. Dolayısıyla o zaten alışkanlık neyse ki başlamıştı Allah'tan. Üstüne de deprem direkt gelseydi o çok zorlardı hani alt yapı bakımından ama zaten alışmıştık çalışmaya. Neyse orayı geçiyorum. Dolayısıyla onlardaki kültür biraz da mecburiyetten hiç ofise çağırmama üzerine tekrardan bir daha evrildi orada yani Türkiye'de. Ya da şimdi tekrar artmıştır çünkü binalar açıldı yavaştan. Ama özetle yani şunu diyemem, şimdi Hollanda X'teki fiziksel çalışmaya bakış açısıyla Türkiye X'teki arasında işte belki tabiri caizse hani sen çok yazmazsın ama ben sana doğru ifade etmek istiyorum. Mahalle baskısı diyebileceğimiz kısım tabii ki. Yani baktığında yöneticiden yöneticiye değişir veya işte ülkeden ülkeye değişir ama global için de bu böyle Hollanda için de, benim en azından kişisel gözlemim Türkiye için de bu böyle ya da mesela dün yaptığımız *call*'da Pakistan X'in *HR head*'iyle de işte bu mentorluk *call*'undaydık. Onun için de aynı şekilde. Yani benim gözlemim 3 aşağı 5 yukarı *mindset* X'te aynı bu *New Work*'e karşı. Çünkü bu böyle bu tip mesajlar tepeden aşağı gelen mesajlar ve sen eğer dersin ki benim için iş sonuçları asıl olan ve bu bence *New Work*'te X'in odaklandığı şey hâlâ daha iş sonuçları. Çünkü *New Work* de geldi, covid de geldi işte Türkiye'de deprem de geldi. Aklına gelebilecek bütün engellere rağmen X rekor kırıyor. Hele ki o dönemden sonra çok daha fazla *share holder*'lar nezdinde yükseldi hisseler vesaire. Dolayısıyla bütüncül iş başarısı olduğu sürece, bütün odağımız, birincil odağımız *business continuity*, iş başarısı. Dolayısıyla geri kalan şeyleri sen kendin birtakım dinamiklere göre yönetebilirsin. Global'in bize salık verdiği ve bizlerin hepimizin de lokalde mümkün mertebe ülkeden ülkeye yüzdesi değişmek üzere uyguladığı *New Work*'te aslında olmazsa olmaz işte sağlık-güvenlik konularını içine (...) *mental* (...) *wellbeing*'leri filan da katabilirsin iş sağlığı, iş kazalarının olmaması vesaire birinci asla olmayacak olan. Zaten iş başarısını tepeye koyduğum için onu saymıyorum. Bir o ikincil, yani onunla beraber işte sağlık, güvenlik vesaire. Onun dışında kalan diğer konularda da tabii X çok büyük olduğu ve kaynakları çok kuvvetli olduğu için şey gibi. Hani bu piramit örneği hep verilir

ya şeyde de psikolojide de işte Maslow'un ihtiyaçlar şeyi o son tepede de artık hani o pastanın üstündeki çilek kadar yukarı çıkabilecek tepeye kadar da çıkma gücü olduğu için işin içine tırnak içinde bazı şirketler için “*nice to have*” algılanabilecek işte kollaborasyonla ilgili eğlenceli aktivitelerden sosyalliğe, işte etkinliklerle ilgili bir sürü yatırımın yapılmasına ve çalışanın motivasyonunun o yönde de artmasına kadar pek çok şeyi de ekleyebilirsin *New Work* bünyesine. Ama esas odağı X'in *New Work*'te nedir desen; iş başarısı olduğu sürece ben çeviklik ve şeye *flexibility*'e, esnekliğe karışmıyorum. Yani bu yüzdesel olarak çok ciddi bir boyutta bu böyle. Dolayısıyla ben çalışanıma her seviyede, zaten hiyerarşisiz bir yapıyı salık vermeye çalışıyorum, elimden geldiği kadarıyla ve ben çalışanıma kendi işinin sahibi olma özgürlüğünü ve flexibilitasını veriyorum ve ben iş sonuçlarıyla ilgileniyorum. Yani bence X *New Work*'ü böyle tanımlar bir cümleyle söyleyecek olursam. Diğer altındaki vazgeçilmez şeyler işte *sustainability, EHS; environment, health and safety* onlar tabii ki olmazsa olmaz ama en tepede iş başarısı sebebiyle ne yaparsanız yapın benim için *flexibility* şey yapabilirsiniz, yani sağlayabilirsiniz.

I: Ve bu da ülkeden ülkeye değişmiyor diyorsun. Mesela Türkiye'deki fokuslar farklı değildi?

B4: Yok. Yani şöyle tabii ki bir takım *fine tuning*'lerde, ya biz Türkiye'de işte mesela daha fazla nasıl anlatayım (...) takip yapardık (...) mesela sanal eğitimler liderlikte şu anda çok kritik işte belki bahsetmiştir arkadaşlarım ya da bir yerlerden duymuşsundur işte global'in de tanımladığı bir takım işte LEAP (lifelong educational advantage program) ??? gibi [unverständlich] gibi, yeni yönetici oldun çalışanın 10 tane en önemli anıyla ilgili bir işte şey tasarlanmış durumda *employee experience* özetle. Çalışan deneyimi şu an dünyadaki en trend konulardan biri. Çünkü çalışan deneyimi tıpkı işte nasıl biz *netflix*'te hepimiz abone olduk. Çünkü bir deneyim yaşattı *Netflix* bize daha önce hiç alışkın olmadığımız ve benim, bana bir deneyim yaşattı. Açtığında orada görüyorsun işte senin için öneriyor vesaire. Onun gibi duyguları yönetmenin, aslında şu anda en trend şey duyguları yönetmek. Bütün dünyada ve insan kaynaklarında da öyle. *Employee experience* en tepede o yüzden şu an konulardan. Ve bunu en çok ilintili (...) birinci yönetimle ve dolayısıyla buradaki işte liderlik konumlandırması, *employee experience*'la, çalışan tecrübesiyle çok yakından ilişkili olduğu için o konuya çok ciddi bir odak var. Global'de de aynı şekilde. Bir tane örnek veriyorum sadece sana mesela Türkiye daha fazla takibe açık bir yapı olduğu için, işte daha raporlar çekilen; bu gerçekten tamamlandı mı? Kişi gerçekten

bunu yaptı mı? Bununla ilgili ajandaya daha fazla şey koyalım, New Work'te ve herkes uzaktan çalışırken de. Kontrol etmekten bahsetmiyorum ama genel olarak daha fazla frekansı arttıralım iken; Hollanda'da daha fazla “do it yourself”. Yani ama bu zaten, buradaki yaşam kültürü de öyle ya. Sen burada hani Ikea'ya gidip Türkiye'de ben hiç kimsenin kendi şeyini yaptığını görmedim yani. Ama hani burada herkes her şeyi kendisi yapıyor gibi düşün. Dolayısıyla ben sana *tool*'ları veririm, sen kendin yap algısı (...) pratik hayatta Hollanda tabii ki çok daha farklı ama *focus point*'ler, *mindset*, New Work'e bakış açısı açısından *neglectable* İngilizcesi diyebileceğim, yani çok da fazla önemsenmeyecek boyutta farklılıklar var. Tabii ki bazı yöneticiler haftanın 3 günü geleceksin ofise diyebiliyor. Bunu Türkiye'de dediği zaman belki o kişiler buna gerçekten uyuyorlar. Burada çok da fazla benim kendi özgürlüğüm canım diyebiliyorlar ya da tam tersi, şey için söylemiyorum. Yani hani her iki versiyon da var ama bunlar insanla şekillenen farklılıklar. *Overall*'da baktığında bence çok ciddi, yani *neglect* edilebilecek bir düzeyde farklılık var. Öyle diyeyim. O yüzden benim en azından tecrübem az önce tarif ettiğim şekliyle iş sonuçları ve iş sonuçlarına giderken sen kendine sahip çıkarsın. Sorumluluk senin, seni *empower* ediyorum ve bunu bu sebeple de fleksibiliten sana ait. İster sabah sekizde gel ofise, akşam sekizde çık, iş başarısı için bu gerekiyorsa senin için *okay* istersen dediğim gibi yani bambaşka yerlerden çalış. Buradaki tek tabii bir takım yasal mı diyeyim ne diyeyim *official* veya ne denir ona biraz daha regülasyonla ilgili engelleri tabii ki X'in hiçbir zaman göz yummayacağı şeyler olduğu için bu fleksibiteyi, New Work'a çok *relevant* bir şey şimdi söyleyeceğim sadece belli bir yere kadar tabii ki yani o sınırları, o regülasyon sınırlarını aşmadığı sürece mümkün işte demin saydığım *environment*, *health and safety* gibi şeyler de var onun arkasında. İmza vesaire gibi daha böyle hani teknik şeyler var. Ama bir de bu yurt dışı çalışma mevzu var. Çünkü hani biz şimdi New Work diyoruz, *remote* diyoruz. Sonsuz *flexibility* veriyor X piyasadaki pek çok şirketin vermediği kadar ve o fleksibitenin içinde. Tabii ki insanlar son nokta olan yine piramitte, başka ülkeyi de bunun içine katıyor. Mesela ben bugün işte Türkiye'de ailemin yanına, Tarsus'ta evine gidip bir ay oradan çalışabilir miyim sorusu benim gruplarında özellikle işte çok fazla Hindistanlı, Hintli. İşte İran'dan gelen arkadaşlar vesaire tabii çok sorar. Şimdi burada başka regülasyonlar ve aslında şirketi ve kişiyi zora sokabilecek şeyler olduğu zaman tabii ki onun limiti var. Ama New Work mesela bu *item*'la şu anda çok fazla ilgileniyor. International mobile work, hatta bu da şey bayağı bir üzerinde çalışıp bir tane de *framework* yayınladılar. Ama maalesef ki kimse tam bir sınır koyamıyor. Çünkü her ülkenin, iki ülke arasındaki anlaşmalar farklı. Neyse konudan çok yapmayalım ama yani New Work'ün biraz daha artık çok olgunlaşmış bir seviyesinde ki şimdi bunu konuşmaya başladık. Onu aslında, mesajım o yani, o yüzden anlattım.

I: Ya o zaman doğru mu anlıyorum Türkiye'de bu *New Work* ya da genel dünyadaki değişimler sonrası liderlikte bir değişim, liderlik anlayışında bir değişim oldu diye anlıyorum?

B4: Daha esnek bir liderliğe geçildi. Evet, yani *mindset* açısından ben çok iyi hatırlıyorum. Covid'ten bir ay önce ayda 2 gün, 2 ya da 3 gün evden çalışabilirsiniz diye bir toplantıda salık verdiğimde burası fabrika, işte biz her şeyi fiziksel yaparız diyen benim çok yakın arkadaşım, hatta yani kulakları çınlasın, fabrika müdürü covid'in orta yerinde kendisi Bodrum'dan çalışıyor ve çalışanların tamamına git git git ne olur kafanı orada şey yap, oradan çalış, denize gir filan derken yani. Dolayısıyla tabii ki bakış açılarında çok ciddi bir fark oldu. Hollanda'daki tabii ki şeyi kıyaslayamıyorum çünkü burada değildim ama, *New Work* başladığında burada değildim, ya zaten vardı ben geldiğimde ama hani çok zor bir *mindset shift* olduğunu düşünmüyorum tanıdığım kadarıyla. Ve liderlik bakış açısı çok değişti. Evet sorunun cevabı evet.

I: Evet, peki bu çalışanlar tarafından nasıl algılandı ya da bir sorun yaşandı mı? Çünkü dediğin gibi önceden biraz daha regülasyonlar vardı. Bu değişim böyle bir katı bir değişim oldu ve sorunlar yaşandı mı yoksa? Bir dakika ne oluyor oluruz dendi mi yani?

B4: Ya şöyle, bu da gene şimdi insan ve organizasyon ya da işte literatürdeki adıyla insan kaynakları konuları çok 1-0 konular değil ve hep aslında *data*'dan ziyade hikayeye ilgili konular. Şimdi 100 kişilik bir grupta 2 kişi bu konuda çok ciddi bir mutsuzluk veya problem yaşarsa aslında bu ne bileyim çok da fazla dikkate değer bir data gibi görülmemekle beraber bir *engineer* gözünde bir mühendis gözünde, bizim gözümüzde öyle olmuyor. Çünkü o halkalardan ikisi belki o kadar kritik ki veya işte oradaki çalışma ortamını o kadar sağlıklı hale getirebilme efekti var ki, etkisi var ki senin önceliğin haline gelebiliyor hep ben B1 ile de o sohbeti yapardım. Yani bizim işimiz, seksene yirmidir ya hayatın kuralı, %80 aslında odaklanman gerekir her şeye. Bizim işimiz genellikle o yirmilik kısımla oluyordu. Yani aslında en büyük problemi yirmilik ile ben vaktimi daha çok geçiriyordum. Çünkü aslında diğer hayatın geri kalan akışındaki o seksene yirmi bazen bizim işimizde çalışmıyor. O yüzden de dediğin sorunun cevabı evet onlarca problemle karşılaştık ama majorite olarak yani bir mühendis gözüyle baktığında başarı kriteri yani eğer dataya bakarsan belki %99'dur, atarak söylüyorum ama çok yüksektir alışma oranı. Yani böyle şey gibi sihirli değnek değmiş gibiydi o günlerde veya işte bu gelişimde. Aynı şeyi performans değerlendirme süreci covid ya da işte bu *New Work*'ten

önceydi. Nedir işte bizim yıllardır alıştığımız sen de belki şeyden biliyorsun çalıştığın için ya da bu konularda okumuşsundur. *Smart* diye bir kavram var, işte ölçülebilir hedeflerin olduğu çok uzun senelerdir yaptığımız ve olmazsa olmaz hele ki biz mühendislik şirketiyiz falan. İlk önce X kaldırdı, hedefsiz performans yönetme sistemine geçti. Şimdiki işte o (unverständlich) benzer bir model ama diyalog üstüne, işte o gri alanlara odaklandı. Bence müthiş vizyoner bir şeydi bu arada 7-8 sene *background*'u var, *Next Work*'ten falan önce inanılmaz bir tepkiyle karşılaştık tabi ki. Çünkü her şeyi ölçmeye çok alışmış, parasını o ölçüye göre almaya alışmış bir yapıdan geliyoruz ve çok ciddi bir gelir bizdeki o hedefleriyle gelen de Türkiye için söylüyorum. Dolayısıyla hani o geçişte de mesela çok ciddi problem yaşadık mı? Evet ama gene günün sonunda sen aslında belli bir çalışan ya da işte belli bir şey arayan yeni bir şey getirdiğin zaman kabulü de bence akıllı insanlarla da çalıştığımız için birazcık diyebilirim. Yani belli bir profilin üstünde çalıştığımız için sandığımız kadar majör olmuyor. Yani o yüzden evet ya ne oluyor denildi ama bunlarla ilgili iyi tarafların görülmesi kısmında yine liderler çok iyiydi mesela. Hiç unutmuyorum bu bunların hepsini C Bey'e gözünün içine bakarak söyleyebileceği seanslar yarattı. Nasıl gidiyor? Herkes gerçekten her seviyeden insanla bizleri de davet edip sanal bir ortamda onla 10 kişilik gruplarla konuşup onların birebirde bu “ne oluyor yahu”larını CEO dinleyip cevaplar sa iyi tarafını gösterirse işte onun *impact*'i çok yüksek oluyor. O yüzden de çok hızlı oldu bizdeki o *recovery* diyeyim sana.

I: Aslında evet bunu aslında ayrı soracaktım yani nasıl başarıyorsunuz bu çalışanların bir şekilde bu yenilikleri içselleştirmesini, bu fikirler sonuçta *headquarter*'dan geliyor?

B4: Ya çok tabii mesela, “*own your career*” mesela bize yine 10 seneler ya 7-8 sene önce aynı bu *smart* hedefler zamanına yakın işte, kariyerine sahip çık konsepti. Mesela hiçbir zaman kabul görmedi bana sorarsan, bazı şeyler çok sinir uçlarına dokunabiliyor. O zaman o yani onu sen boşuna biraz da aslında çabılıyor gibi hissediyorsun. Ama bunların mesela bir tane bu geliyor işte 15 yıllık X kariyerimde aklıma onun dışındakiler de çoğunlukla bizim başarı şeyimiz yüksektir kabulde veya işte uygulamaya geçilmesi ve sonuç alınmasında. Kötüyse, şu da çok benimsediğim bir şey X'te, biz bunu yanlış yaptık, şimdi değiştiriyoruz yani o işte egosantrik hiyerarşik kafanın olmaması, geri adım atma bir dakika ya biz mesela atıyorum çok globalleştik, çok *regionalization* yaptık, çok *transformation* yaptık, biraz daha bir adım geriye gidip şimdi tekrar farklı yapabilir miydik diye hani o hata kabulü hatadan öğrenme aslında biraz çok böyle konseptleri sana bombardıman yaptım ama X'in en çok salık verdiği şey belki okumuşsundur

growth mindset benim bayıldığım bir şey bu arada, ifade. Dolayısıyla o *growth mindset*'i kendisi de *lead by example* yapıyor. Yani kendisi de aslında söylediği şeyi tepeden bir dakika ya hatalardan öğrenin diyorum, ben çalışanına hata yapma özgürlüğü veriyorum, şimdi ben de kabul ediyorum. 3 sene önce bu kararında hata yaptım. Şimdi tekrar başka türlüünü deneyelim. Bir kere bu, ikincisi zaten dediğim gibi ortaya konulan değişiklikler çok da majör şeylerle sonuçlanmadı, başarısızlarla. Genellikle hep iyi, iyi sonuçlandığı için, nerede biz onun kabulünü veya işte uygulamaya hızlı geçirilmesini veya alışkanlığı sağladık. Türkiye için söylüyorum, burada çok yeniyim. Liderlerin ve tabii ki ben P&O'ya da burada çok şey vereceğim, yani B1, B1'in yönetim tarzı ve dokunuşu da bence veya işte onun birlikte çalıştığı iç iletişimdeki, *communications*'daki arkadaşlar da, iş birimlerinin de yakın kontak, yani sorunun cevabı yakın *care* etmek. Şimdi Türkçesi de onun çok şey değil. Yani *we create environments that we care* diye bir şey vardı ilk kuruluşunda [anonymisiert – business unit]'in onu biz her DNA'mızda uyguluyoruz. Yani *care* edip birinci elden sen insanlara o özgürce işte geri bildirim aldın, her zaman defansif veya ofansif cevaplamadın veya işte anlamaya çalıştın. Yapılabilecek birtakım *fine tuning*'ler varsa bunlarla uğraştın gibi *care* edersen, umursarsan ya “*it is what it is*” al götür bana da global'den geldi bu demezsen o dokunuşla bence biz Türkiye'de çok sağladık. Yani özellikle bunun tabii tepe yönetim burada çok etkili. C Bey ve Bay [Name anonymisiert - ein deutscher Führungskraft bei X Türkei], ben giderken onlara birer mektup da yazdım, ikisine ayrı ayrı. Bunu da söyledim yani dedim ki ya bu vizyonla ya da bu *care* etme haliyle ancak yapılabilecek insan kaynaklarının en iyi yapılabileceği yer. Çünkü tepe yönetim *ignorant* olursa veya işte belki X'in hiçbir yerinde *ignorant* bir tepe yönetimi yok ama odağı tek başına bu ya da en önce bu olmazsa tabii işin daha zor. İnsan konularındaki odakları çok yükseldi ve o liderliğin yakın dokunuşu ve *care* etmesi sorunun cevabı.

I: Evet. Peki, çalışanların bu uygulamaları anladığını, içselleştirdiği nereden anlıyorsunuz? Yani çok soyut bir durum.

B4: Evet, çok güzel soru. Ya şimdi burada tabii ölçme mekanizmaları konusunda mühendislik şirketi de olmanın verdiği bir şeyle bence X tabii çok fazla ölçme üzerinden şeyi var, yani sana datayı güzel sağlıyor. İşte bir tanesi en önemli *tool* hâlâ daha *Global Engagement Survey*, eskimedi ve hâlâ çok kıymetli. Bir kere zaten ajandadaki en *hot topic*'ler neyse onlar *Global Engagement Survey*'e (...) bir de *Global Engagement Survey* şey 6 ayda bir yapıldığı için şey değil, öyle beklemene gerek kalmıyor, çok hızlı bir şekilde şey alabiliyorsun mesela işte bu

New Work konusu, belki söylemiştir B3 ve B1 de, *Global Engagement Survey*'in önemli bir parçası haline geldi ilk günden sonra, iki ankette bir soruyorlar. Dolayısıyla ben tüm dünya X'lerinde bunun nasıl algılandığını (...) ve çok açık soruyor orada ve çok anonim, yüzlerce kişi arasından seni, hani ay dur ben yanlış cevapladım diyebileceğin, ya da tepki çeker miyim diyebileceğim bir ortam yok, çok *peak-up*'ı özendiren bir şey, çok hızlı ve *prompt* bir şekilde alabiliyorsun. O mesela en önemli şey. Dolayısıyla ben genellikle bir iş verildiğinde bana, bir şeyi anlamak istiyorsam ya da bir grupla toplantıya gideceksem; o grubun işte *pain point*'leri neler, acılı hikayeleri? Ya da neden rahatsızlar, ne tarafta daha kuvvetliler anlamak için hep *Global Engagement Survey*'e bakıyorum. Buradaki gruplarımı devralırken de öyleydi, Türkiye'de de öyle. Bazen hatta dur neydi deyip, hani Türkiye'de o kadar yakın çalışmama rağmen, diyalogla bilmeme rağmen acaba hani bir şeyler perdeleniyor mu, yeterince şey değil mi deyip dönüp gene o anonim dataya bakıyorduk. O çok böyle hani senin arka planda garantilemen için çok doğru bir araç bence, çünkü şey sadece birli beşli skalada katılıyorum, katılmıyorum değil. Ayrıca her bir *item* için *free text* yazabiliyorsun istediğin kadar. Dolayısıyla oradaki bir öfke varsa orada bir düzeltilmesi gereken alan varsa çok hızlı bir şekilde görebiliyorsun bir kere oradan ölçtüğünüzü söyleyebilirim. İkincisi de tabii Türkiye için söyleyeyim. Çok yakın diyalog, yani mesela ya ben sayısız kere B1 ile ayrı, C Bey'le ayrı, tek başıma ayrı, o iş biriminin yönetimiyle ayrı onlarca ortamda bu konulara değindiğimizi zaten işte mesela 3 ayda bir bölüm toplantısına gidiyorsun. Örnek veriyorum [anonymisiert – business unit]'de Ayşe var Türkiye'nin başında, Ayşe ile oturuyorduk önceden, onun işte ticari partneri ile, hani *hot topic*'ler, kimlerden ne konuda bu toplantıda daha fazla bilgi verebiliriz ve düşünce alabiliriz diye. Dolayısıyla *touch*, yani dokunma şeyi de var, frekansı. Ama tabii daha mekanik olan geri şeyde *Global Engagement Survey*. Orada da soruyor işte *collaboration* ofiste nasıl, dışarıda nasıldan tut işte *wellbeing*'e kadar pek çok *item*'da şey yapabiliyorsun.

I: Evet. Bu çok yakın diyalog dediğin Türkiye'deki CEO ve çalışanlar arasında?

B4: Ve her seviyedeki yönetici arasında. Yani mesela fabrika yöneticisi, bu çok görülmüş bir şey değil bu arada o yüzden böyle çok şey yaparak söylüyorum. Yani mesela üretimden saat ücretli arkadaş, fabrika yöneticisinin kapısı açık odada, 3 kat yukarı çıkıp ofis alanına, kaç kere gördüm, yani bildiğin hani tulumuyla şeyle girip abi ben çok mutsuzum böyle böyle bir şey oldu, diyebilecek şeye sahip yani. Dolayısıyla o hiyerarşik bariyerin olmuyor olması senin zaten işte benim tabirimle, ben çok kullanırım onu, ateşi yakından zaten alevini hissetmene sebebiyet

veriyor. Dolayısıyla “*you can’t miss it*” yani, bilmiyor olamazsın. Biz hep zaten birbirimize işte B3, [anonymisiert – ein weiterer Business Partner bei X Türki], ben üçümüz *BP* iken hep şey derdik, yani bir şey olsa biliyorsunuz, bilirdik zaten ya falan. Çünkü hani her zaman koklayabiliyorsun şeyi, ya havayı koklama kısmında çok ciddi iki yönlü iletişim var. Sen de proaktif olarak bir sürü toplantı, yani şey frekans da çok yüksek, yani yönetim eliyle, ama yönetim sadece C Bey seviyesi gibi düşünme, her seviyeden. Yönetim eliyle yapılan işte anlık veya frekanslı toplantılar. Sen de proaktif şey yapabiliyorsun ona ve ona işte insan kaynaklarının dahli ya da sen dahil değilsen sana özetlenmesi ve eskale edilmesi gibi hem o var hem de şey var tersine de bir ya kapım açık ve çalışan isterse de gelebilir anlık günlük. Dolayısıyla o interaksiyon ve *human touch*’ın çok olması her seviyede.

I: Peki biraz daha *headquarter-subsidiary* kısmına geçerse bu açıdan iletişim nasıl? X Türkiye ile X merkez arasındaki?

B4: Yani hem X Türkiye hem X Hollanda açısından bence gene hiyerarşi yok. Yani mesela işte bizim ülkemiz [anonymisiert – Head of P&O]’a bağlı zaten Hollanda’da o da ilginç bak. Onu da kaçır soracağım unutuyorum genelde *managing board* var X’te. *Managing board*’ta, ben hiçbir zaman ezberleyemiyorum ama 5 kişi filan var işte bir tanesi [anonymisiert – business unit]’in yönetiminden sorumlu kişi, bir tanesi insan kaynaklarını temsil eden [anonymisiert – Head of P&O] en önemli kişilerden birisi işte bir tanesi *diversity officer* falan. Bunların işte bu *managing board*’daki insanların ülke sorumlulukları da var ve o ülke sorumlulukları (...) dolayısıyla bu bile kendi içinde bir hani ben birine bunu delege ettim, sizle ilgilenmiyorum, siz çok lokalsiniz izlenimi vermemesi bakımından bence çok kritik. Onun altında da daha yakından ilgilenen ülkelerden sorumlu *regional head*’ler var. Hem C Bey’in yöneticisi *headquarters*’daki bu *board*’da, hem de B1’in yöneticisi ve bugün işte benim direktörüm olan John, yani buradaki B1 diyeyim, John’un da yöneticisi. Zaten B1 ile John’un yöneticisi aynı. Dolayısıyla senin anlık *access*’in burada var ve o bize de çok rahat geliyor. Mesela işte 3 haftada bir hem B1 yapardı bunu hem John da burada yapıyor. İşte ben en son katıldığım *headquarters* mesajları toplantısında işte mevcut *process*’ler ile ilgili daha *deep dive* şunları şunları şunları aldım, işte şu *confidential*, bu daha hani halka açık, dolayısıyla siz bunları kendi iş birimlerinizdeki toplantılarınızda kullanabilirsiniz gibi böyle *top bottom* ama hiyerarşisiz, yani mesaj vermek üzerinden sadece. Ve o toplantılarda ve ben tabii bir parçası değilim rolüm öyle orada olmadığı için ama hem John’dan hem B1’den aldığım *feedback* çok nasıl diyeyim (...) arkadaşça bir

ortam var yani mesela ben şu konudaki uygulamayı beğenmediğimi açık açık söyledim. Onlar da bana buna yanıt olarak bunu söyledi ama bu söylediği kişi yani bildiğin tepedeki karar alıcı öyle söyleyeyim sana. O yüzden hani yine hiyerarşisiz iki yönlü açık iletişim, o çalışan yönetici nezdinde olanın aynısının ülke yönetimindeki farklı fonksiyonlardaki kişilerin daha üst seviyede *headquarters*'daki, yani *subsidiary* diyorsun ya, *subsidiary-headquarters* ilişkilerinde de yine o iki yönlü *two way street*'in olması iletişimde bence çok kilit. *Care* etme konusu da gene tabii ki lokal kadar olmasa da bence var yani sonuçta derdinle senin ilgileniyor birileri, yani sesini duyurabiliyorsun, *access*'in var, kabul her zaman olmayabilir. Her proses her ülkeye uymayabilir, eleştirebilirsin. Ama günün sonunda denemekle ilgili rasyonelini en azından birileri sana açıklıyor veya seninle bununla ilgili diyaloga girebiliyor. Bu bile çok çok lüks bir şey, yani ben koydum yapılısın *mindset*'i yok.

I: Şimdi birkaç sorum daha var, onları özetlemeye çalışıyorum. O zaman biraz daha transfer sürecine baktığımızda X'in global stratejisini o zaman her şey standartlaştırma gibi anlamadım ben (...)

B4: Yok.

I: (...) Ya da bir standartlaştırma mı var yoksa lokaldeki ihtiyaçlar, özellikler mi daha ön planda?

B4: Önemseniyor. Ya şöyle şimdi insan kaynakları stratejisi bakımından veya uygulamaları bakımından mümkün olduğu kadar standardize etmek, *transformation* dedik işte ona 5-6 sene önce ve kendini tekrarlayan işlerin belli bir yerlerde toplanması ve standardize edilmesi bizim iş hayatımızı kolaylaştırmak ve etki alanımızın, *business*'a etki edeceğimiz iş sonuçlarını iyileştireceğimiz alanlara daha fazla zamanımız kalsın diye yapılmış son derece vizyoner bir bakış açısı. Dolayısıyla o noktada tabii ki standardizasyon stratejinin bir parçası ama lokal dinamiklerin yok sayılmasını X hiç istemiyor. Yani işte belki 80'e 20 demin dediğim benim hayat kuralım olan seksene yirmiyi burada söyleyebiliriz. Yani %80 belki evet, senin işte performans yönetimini nasıl yapacağın, ücreti nasıl yapacağın, hangi *tool*'ları kullanacağın sana söyleniyor ya da *business* için de aynı şekilde raporlama, bütçe, işte satışçıların, işte market

transparency tool'ları falan hepsi global ama o yirmilik kısım lokalde tabii ki çok farklı. Yani mesela X Hollanda'nın bugün lokal insan konularıyla Türkiye'ninki arasında tabii ki çok fark vardı. Türkiye çok büyük bir enflasyon, ya benim son kariyerimin son 3-4 senesi bizim B3'ler hâlâ öyle, bütün her şeyi bir tarafa bırakıp *unlearn* diye bir şey var ya öğrendiğini bir yere bırak, şimdi tekrar öğren, yeni trend, yani enflasyonu öğrenmek ve öğretmekle geçiyor. Dolayısıyla yani enflasyonun bu kadar yoğun olduğu bir ülkede insan kaynakları iş ortağının gündemi, o yirmilik gündemiyle Hollanda'da çok farklı tabii. Dolayısıyla o yirmilik şeye X izin veriyor. Yani o ne diyeyim? *Flexibility*'i de sağlıyor lokale.

I: Peki bu uygulamaların transfer sürecini, aktarım sürecini biraz özetleyebilir misin bana, yani nasıl geliyor? Türkiye'de nasıl tartışılıyor ya da nasıl karar alınıyor? Biz şunu uygulayalım ya da uygulamayalım. Mesela sen *diversity*'de bir şekilde global hedefler var demiştin (...) Yani ne zaman biz sadece *headquarter*'ın söylediğini yapalım deniyor ya da ne zaman biraz daha derinleştiriyorsunuz konuları? Ya da ne zaman kısmi bir şekilde bu aktarım gerçekleşiyor, uygulamaların sadece bir kısmı aktarılıyor ve ne zaman bir bütün olarak?

B4: Şöyle en tepe seviye, ya bu işte kararı veren grup neresiyse mesela *diversity* alalım ele işte *gender equity program*. *Gender equity program* işte dünyadaki sayısını atıyorum 10 tane en çok işe alım yapan ülke pilot seçildi. Türkiye'de Hollanda'da da, bu arada tesadüf, bunlardan birer tanesi. Programın başındaki kişi bu konuyla ilintili olacak olan karar vericiler kimler? İşte insan kaynakları ya da işte P&O head'i, ülke yönetimi, CEO. Onlarla ilk kez bunu *launch* ediyorlar, anlatıyorlar, sonra hemen akabinde ekipleriyle bunu paylaşmasını, istemelerine de gerek yok zaten öyle çalışmaya çok alışmışız, *relevant* olabilecek herkese, o birinci kademe, işte B1 bizle toplantı yapıyor ve etki alanında olan herkese bu haberi veriyor. Sonra o haber tabii ki X'te her şey biraz daha *structured* olduğu için yavaş yavaş biraz daha detaylanıyor. Bir sonraki toplantıda başka bir detay geliyor, hedefler geliyor falan ve o noktada sen her zaman bir dakika bu Türkiye için ilintili değil. Bizim Türkiye'deki durumumuz bu değil, bu hedef bizimle ilgili değil veya biz bu hedefi zaten çok rahat sağlamış durumdayız, bunun için ekstra bir çaba sarf etmemize gerek yok gibi bir mutlaka "*say*" denir ya, *you have a say*, bir şeyin var orada. Akışta da lokalde ilintili olabilecek tüm seviyelere tepe yöneticinin global'den aldığı bilgiyi, ama direkt dediğim gibi alıp cebine koymak zorunda değil, o birtakım fleksibilitelerle beraber sağlandığı bir şekilde geliyor ama bu arada şey çok önemli tabii bahane uydurmak, yok kardeşim ben işte o kadar da kadın alımı yapamam, benim ülkemde o kadar çok kadın yok,

kadın mühendis şeyi yok, filan deyip geçemiyorsun tabii ki. Çünkü başka türlü biraz *force* etmezse o zaman böyle kişinin iki dudağı arasında kalır konular. Onu da engelleyecek bir denge mekanizması var ama senin soruna dönecek olursak, iletişim, klasik iletişim. Yani sanal toplantılarla aşağı doğru kırılma.

I: Yani pratikten pratiğe, uygulamadan uygulamaya farklılık gösteren, değişen kararlar da oluyor?

B4: Oluyor, evet, yani *diversity*'de %90'ını belki kabul etmişizdir hedeflerin şeyde (...)

I: Mesela, *New Work* 'te, yeni çalışma modelinde?

B4: *New Work*'te tabii mesela işte haftada 2-3 gün ofis tavsiye edildi diyelim ki *framework*'ü çıkıyor, hiç ofise gelmeyen gruplar da lokalde var gibi düşünebilirsin. Dolayısıyla uygulamadan uygulamaya çok değişiyor ve bunun her zaman global'den raporlanması da beklenmiyor. Ya siz illa raporlayın, işte bu şeyi uygulamadan saptığınızı gibi bir şey yok. Eğer raporlayın denirse, yani daha kritik bir şeyse mesela, *environment, health and safety*, yani bu iş yeri güvenliği, onlar tabii daha kritik. Orada mutlaka raporlaman gereken konular varsa da eğer lokale dair bir farklılık varsa orada tabii daha uzun diyaloglar gerekiyor ama bizim insan kaynakları ve *New Work* konusu için daha *flexible* ve öyle beklenti raporlaman yönünde değil.

I: Yani uygulamaların Türkiye'de biraz daha yeni bir anlam kazandığını söyleyebilir miyiz yoksa daha çok ihtiyaçlara uyum sağlanıyor mu demek doğru olur?

B4: Şöyle ya ikisi de var. Hem dünya trendlerini global'den gelen standardizasyonla şekillendirmek hem de lokalın yangın ihtiyacı varsa eğer, mesela enflasyon çok iyi bir örnek bence, onları da yok saymamak şeklinde özetleyebiliriz. Yani aslında ikisi de var.

I: Yani duruma göre mesela evet, bu uygulamayı bizim önceliklendirmemiz gerekmiyor ya da dediğin gibi zaten biz buna ulaşabiliyoruz (...)

B4: Diyebiliyorsun, evet, evet. Mesela bak yine bir örnek geldi aklıma. İki ülke arasındaki fark sana güzel şey olur röportajda belki. *Recognition* çok Türkiye'de büyük ihtiyaç olan bir şeydi. Çalışana anlık işte böyle teşekkür etmekle ilgili bir *tool*. Mesela işte illa böyle maaşla filan ödüllendirmek değil de ufak bir puan veriyorsun, gidiyor alışveriş yapıyor, kart alıyor, filan gibi bu çok lazımdı *star* diye bir araç geliştirdi global, Türkiye bunu direkt birinci uygulayanların oldu. Hollanda bu bana çok uygun değil, çünkü benim çalışmamın *recognition* algısı veya ihtiyacı bu yönde değil deyip o *tool*'u mesela hiç kullanmamış, hiç başlamamış.

I: Peki özetleyecek olursan bu farklılıklar neye dayanıyor? Eğer X Türkiye'deki önceliklendirmeler farklıysa?

B4: Yani lokal ülke dinamiği ve kültür. Lokal kültür. Şimdi Türkiye'deki ihtiyaç tabii ki çok daha fazla geçim derdiyle ilgili ama başka ülkelerde başka konular var. İşte mesela fabrikaların küçülmesi, kapatılması, işten çıkarılması ya da Rusya X'i düşündüğünde savaş sebebiyle daralma vesaire. Hani önceliklerini ona göre belirliyor. Dolayısıyla artık burada sosyoekonomik ve ülkesel dinamikler diyebiliriz.

I: Peki *headquarter-subsiidiary* arasındaki ilişkiler önemli bir rol oynuyor mu bu durumda?

B4: Evet, evet, çünkü *headquarter-subsiidiary*'ler arasındaki ilişki çok şeffaf olduğu için çok şey yapabiliyorsun. Ne diyeyim daha fazla şey yapabiliyorsun, esneklik yapabiliyorsun.

I: Anladım. Yani aslında bundan da bahsetmiştin ama mesela başarılı olan uygulamalar ve başarısız olan uygulamalar var. *Shape your future* mı demiştin?

B4: *Own your career* mı dedim?

I: Evet, evet. *Own your career*.

B4: *On your career*'ı sahiplenmediler. Yani çalışanların *own your career*'a bir tepkileri oldu. Global uygulama o ama alıştırmak tabii ki bir şey oldu, bir yöntem. Yani yöntem demeyeyim de, hani yavaş yavaş tabii ki ona alışıp hani o yönde kararlar alan da oldu ama kabul açısından hiçbir zaman yüzde yüz bir şey olmadı ya takdir olmadı o prosese dair. Mesela *New Work* gibi olmadı. *New Work*'e direnenler de bugün çok iyi taraflarını görebiliyorlar ama şey öyle olmadı, *own your career* öyle olmadı. Dolayısıyla evet on uygulamadan bir tanesinde de bu olabilir. Belki ilerleyen dönemde daha bol uygulamalar olduğunda cesur uygulamalar, on uygulamadan beşinde de olabilir. Yani onu ön göremiyorum ama hani şey başarısız olduğunda da dediğim gibi hatamızdan öğrendik, dur biz bunu değiştirelim, *own your career* için demedim bu arada, başka şeyler için, olduğunu da görmüşlüğümüz var veya çalışanlar ya da işte pratikte söz konusu uygulama hayata geçmediyse, yani yeterince kabul görüp hayata geçmediyse, *own your career* gibi o zaten kendi içinde başka birtakım çözümlerle ilerliyor. Mesela Türkiye'de uzmanlık kariyerleri programlarıyla ilerledi, yani sen gene lokal bir çözüm bulabildin bu problemine. Dolayısıyla hani senin bütün bağlayacak olursak bütünü lokal standart salık verilenlere ek olarak kendi dinamiğinde çok ihtiyacı olan bir şey varsa kaynaklarına göre önceliklendirip geliştirebiliyor. O fleksibiliten var yani.

I: Peki son olarak yani çalışanların bazı uygulamaları içselleştirip içselleştirmemesi X Türkiye'de neye dayanıyor, tekrar nasıl özetlersin? Mesela *own your career* neden içselleştirilemedi de *New Work* bir şekilde başarılı olabildi?

B4: Biraz şey düşünmem lazım buna. Şöyle *New Work*'ün iyi tarafları, olumlu faydaları çok daha elle tutulurdu ya işte trafikte zaman kaybetmediğini iki gün üst üste görünce bir dakika ya hani burada çok ölçülebilir bir şey var ama *own your career*'da daha gri, sen gireceksin işte bir tohum ekeceksin, o tohumlar ya tutarsa. Yani sen işte ne bileyim mesela. *Own your career tool*'u şunu salık veriyor, sürekli sen kariyerinden mutsuz musun yani işinden mutsuz musun ya da mutsuz musun demiyor da *next step* için bir şeyler mi yapmak istiyorsun? O zaman gir, işte sistemlerden bak, sürekli kendine açık pozisyonları şey yap, onları kovala, git birileriyle *network* yap, neyse işte mentorluk al şudur, budur. Şimdi bu birincisi çok efor gerektiriyor ve iş yükü çok fazla ister istemez herkesin. Çok başarılı bir şirket olduğu için her an iş yükü çok, çok şükür ki iş çok. İkincisi şey sonuç alman böyle *New Work*'teki kadar bugünden yarına değil sen yaparsın o yatırımı yani kendini geliştirirsin işte neyse o eğitimlere katılırsın o *network*'ü yaparsın ama hiçbir şey çıkmayabilir de günün sonunda ve üç sene aynı işte çalışmaya devam

edebilirsin. Dolayısıyla sonucu hızlı almadığın şeyler, insan (...), bu da çok *humanitarian* bir şey ya. Mesela işte ya ben işte karın kası yapmak istiyorum, aylarca o karın hareketini yapmam gerekiyor ya ama işte mesela daha hızlı sonuç alabileceğin bir değişimde daha fazla erken *low hanging fruit* denir ya hani daha alçak daldaki elmayı koparmak, insan (...) hepimiz için böyle. Ben de bugün açtığımda en önce hızlı cevaplanan maillerimi cevaplıyorum. Daha uzun bir sürede sonuç alacaklarım için erteliyorsun, işte daha fazla şey yapıyorsun, motivasyonun ona göre oluyor filan. Yani tam olarak insan doğasıyla açıklayabiliriz bence.

I: Peki son olarak son olarak çok kısa. Mesela *New Work* için de bu en başta saydığım farklı farklı uygulamalardan mesela şunlar biraz daha çalışanlara geçti ama bunlar tam geçemedi. Ya da mesela *wellbeing* çok pozitif karşılandı mı? Ya da gerçekten çalışanlar, evet, bu önemli dedi mi, yoksa hala bir stigma olarak kaldığını düşünebilir miyiz?

B4: Yok, yok karşılandı bence. Ya şöyle tabii ki benim hani hissedemediğim belli gruplarda böyle bir takım işte dediğin gibi stigmalar işte mahalle baskıları filan olabilir ama bütün resim içerisinde bence ya mesela şeyler falan şaşırdığım kadar iyiydi. İşte böyle bir sürü seanslar, bizim *health center* Türkiye'deki burada bir de *health manager*'ımız var, o da tatlı bir şey bence. Bir şey yaptığı zaman, benim tahmin ettiğimden çok daha fazla ilgi var ya oradaki davetli sayısı hemen doluyor mesela ben şey diye düşünüyorum herkes çok yoğun kim şimdi buna mesela işte meme kanseri farkındalık haftası sallıyorum bu arada örneği. Ya da işte covid zamanı işte evden çalışmanın zorluklarıyla ilgili hani psikolojimizi nasıl daha şey tutarız, yüksek tutarız diye yapılan o kadar şey oluyordu ki, ilgi oluyordu ki, yani aslında verirsen (...) bence insanlar onu önceliklendirmeye başladı. Burada X Hollanda'da işte spor beslenme gibi şeyler bakımından da bir program var *recharge* diye şimdi yeni başladı yüz günde bir alışkanlık seçiyorsun, onu değiştiriyorsun gibi bir şey, *app* ile seni takip ediyor filan. Çok Türkiye'de de benzer şeyler yapmıştık ya bununla ilgili değil de yine benzer bir takım farklı uygulamalar işte yeni doğum yapmış olanlara yapılıyor, depremden etkilenmiş olanlara falan. Ya bu tip şeylerde katılım ve çok yoğun insanlarda. Yani önceliği çok farklı olan insanlar, dolayısıyla o iletişim bence çok sağlam yapılıyor global'den başlayarak lokale kadar. Hani bizim önceliğimiz sizin iyilik haliniz durumu bence çok DNA'ya işlemiş durumda yani çok öyle onunla ilgili bir mahalle baskısı çok ben hissetmedim. Ya mutlaka benim hani şey yapmadığım yerde vardır ama yani çok hissetmedim.

I: Aynı şey yeni liderlik için de geçerli mi? Daha hiyerarşilerin yıkılması, biraz daha (...) herkesin aynı seviyede olması?

B4: Evet, tabii. Şimdi şöyle mesela X Türkiye'de (...) Ben böyle bir de çok doğru birisi miyim röportaj yapmak için giderek onu kendi kendime sorguluyorum çünkü ben şirketine çok aşık bir tip olduğum için şimdi kötü cevap vermiyormuşum gibi hissediyorum. Şöyle (...) ama ne yapayım yani, şimdi doğru. Şimdi şöyle mesela bundan kaç sene oldu? 7 yıl falan olmuştur, önce, yine C Bey'in tabii bence çok önemli bir şey, bu şimdi Türk kültüründe bey, hanım var ya mesela Avrupa'da o yok. Biz işte buradaki (...) Daniel diyoruz mesela CEO'ya falan işte stajyer de Daniel diyor, işte hepimiz falan ya bu çok önemli bir şey aslında bakma hani şimdi bir kelimeyle mi şey yapacaksın falan diyorsun ama öyle değil ya da mesela dikkat ettiysen şey [şirket CEO'su] kot, snickers ve tişört giyiyor her toplantıda. Bu mesela o kadar, bizim sandığımızdan, o kadar önemli bir mesaj ki. Ya zaten bunu mesela şimdi Türkiye'deki siyasete girmeyeceğim tabii ki ama siyasi figürlere de verilen danışmanlıklar şunlar bunlarda etki alanı ölçüyorlar vesaire ya, hani isimlendirmeyeceğim hiç. O hal, işte sosyal medyadaki dil vesaire falan her şeyin aslında ne kadar insanların davranışına etkili olduğu da bir gerçek. Dolayısıyla bu şeyin [şirket CEO]'sunun (...) yani yine *top to bottom*, yine global'den başlıyor ve Türkiye'de biz bey, hanıma çok tabii ki alışkın bir kültürümüz ve hani X çok hiyerarşisiz de olsa sen ona bey diyorsun, ben bundan önceki yöneticime bey diyordum ama her istediğimi de söyleyebiliyorum, istediğim şakayı da yapabiliyordum. Şimdi o bey engel olmuyor diye düşünüyorsun ama tam öyle değil aslında C Bey buna mesela çok mutsuz oluyordu, diyor ki mesela işte neden daha yaşı küçük olana sen “sen” diyorsun ve adıyla hitap ediyorsun da o sana bey-hanım diyor. Dolayısıyla biriniz birinize ne diyorsanız öteki de onu diyecek. Böylece hiyerarşi ve şeyi sıfırlayacağız yani çünkü hitap önemli bir şey insanın psikolojisinde veya davranışının belirlenmesinde. “İlk ismin gücü” diye bir iletişim yapıldı, o kadar etkili oldu ki “ilk ismin gücü”, biz hiç o zaman şey vermezdik buna. Bir e-mail *announcement*'ı ve bu konuya dikkat çekiyor ve hani sizlere rica ediyoruz eğer siz de bunun gücüne inanıyorsanız, biz inanıyoruz. Tabii ki kimseyi zorlayamayız ama hani bunu cesaretlendirin ekiplerimizde yani ekibimizdeki kişi size hanım ya da bey demekle ısrar ediyorsa siz de ona deyin gerekirse, rahat hissetmeyecekse. Ama genelinde herkes birbirine şey olsun. Ne diyeyim, erişebilir olsun hitapta da. Dolayısıyla bey-hanımı çok dramatik bir şekilde kaldırdık. Yani ben bir tek C Bey'e en son C Bey diyordum, öyle söyleyeyim o da B4 Hanım diyor diye yani.

I: Evet. Bana mesela Almanya’da şey garip gelmişti. Çok üst düzey yöneticilerle kantinde yan yana oturabiliyorsun, böyle bir şey masada oturma hazırlığı yapılmıyor. Herkes artık nereye oturmak istiyorsa oraya oturuyor.

B4: Evet. Yemekhaneye ne zaman inse mesela, çok fazla yemek saati yoktu C Bey’in. Her seferinde üretim montu veya tişörtü giymiş arkadaşların masasına oturuyordu, hem de en ortalarına ve mutlaka ailelerini sorar, hani şey ya bunlar tabii böyle çok hani ya ne var ya gibi belki algılanabilecek bir şey ama, çok aslında o şeyi değiştiriyor yani bence.

I: B4, seninle çok eğlenceli konuşmak, senin de vaktini almak istemiyorum ama son bir soru daha soracağım.

B4: Tabii tabii sen sonra aklına takılan olursa maille de cevaplarım ben aklında olsun.

I: Tamam, biraz daha şey bu mesela kendi kendine karar alabilme, inisiyatif alabilmede (...)

B4: *Empowerment* diyoruz.

I: (...) Mesela hata kültürü. Evet, bunlar da mesela Türk kültüründe sıkıntılı olabilecek şeyler. Bunlar nasıl geçti çalışanlara?

B4: Evet o zor bir konu. Şimdi biz çok *empowerment*’a önem veriyoruz, diyoruz ki sensin bu işin patronu. Bu bana sorarsan benim şirketteki en büyük *engagement* sebebim, yani ben çok mutluyum mesela bundan, kendi işimi kendim *end to end* yürütmekten. Ama tabii bunu dengesi var. Eğer sen eskale etmek istediğinde orada kimseyi bulamazsan, ya bir dakika benim burada bir derdim var, işte B1 ben buradan çıkamadım ya da ben böyle böyle dedim, sen ne düşünürsün ya da kendime *reflect* etmek istiyorum, sen olsan ne yapardın diyebileceğin birisinin sana liderlik etmesi gerekiyor. O tek başına herkes kendi işinin patronu olsun deyip çekilmekle

olmuyor çünkü kişinin psikolojisi için bak o şey Global Engagement Survey sorularından *wellbeing* sorularından da birisi bu. Ben kendimi *empowered* hissediyorum ama sonra da istediğim zaman yeterli desteği bilen birisi etrafımda var ve alabiliyorum. Dolayısıyla o ikisinin dengesini sağlamak çok önemli. *Close supervision* artık zaten hani X'in hiçbir yerde, çok az *outdated*. Dolayısıyla o işte yakından bık bık bık hani kontrol edilmesi kültürü zaten hani hiç (...) zaten öyle bir açıkçası çalışma ortamı da ne Hollanda'da ne Türkiye'de sağlayamaz çünkü öyle bir vakit yok. Yani her an bir arada, mesela *New Work* onu da bence çok arttırdı *close supervision* yani çok şey oluyor (...) yani o kişiler fail ediyor öyle söyleyeyim, o liderler hiç kalmadı. O yüzden de o dengeyi sağlamak önemli. Dolayısıyla *too much empowerment* kısmıyla işte *too much supervision* ikisi de çok *wellbeing*'e aykırı şeyler veya insanın işte *engagement*'ına, salahiyetine aykırı. Dolayısıyla o dengeyi sağlamak üstünden bütün mesajlar işte bu sana söylediğim liderlik eğitimleri, global'den salık verilenden tut da prosesler de öyle. Mesela proseslerde ücret artışında mesela bir seviye sadece yöneticinin onayı aranıyor artık. Biz normalde, eskiden benim ilk çalıştığım yıllarda en tepe yönetime kadar gider. Eğitimi bile (...) bu kişi eğitim planladı, en tepe yönetime kadar onay alırdık. Şimdi istediğini yap ya, istediğini planla demiyor, yöneticinle bir diyalog halinde olmanı bekliyor ama tek bir seviye. Senin işin için bu lazım mı değil mi karşılıklı konuş karar ver diyor. Dolayısıyla o denge *tool*'larda ve iletişimde ve işte dediğim gibi pek çok alanda zaten X tarafından bence veriliyor ama kişilerin bunu uygulama tandansı da tabii ki kişiden kişiye göre değişmekle beraber çok majör bir sıkıntı ben gözlemlemedim.

I: Yani bu kendi kendine karar verme ve hata kültürü Türkiye'de de uygulanıyor, yani çalışanlara geçmiş durumda? Liderlere de geçmiş durumda?

B4: Çok. Evet, evet, evet, kesinlikle, kesinlikle. Çünkü mesela ben bazı arkadaşlarımla konuşuyorum ya sen nasıl mesela hiç sormadan böyle bir e-mail atabilirsin, başka şirketlerden, işte önce cc'ye (...) önce sen kendi yöneticine atacaksın, o sonra oraya atacak işte bir problem olursa o hani şey yapacak, sana akacak falan. Hani ben kendim yaptım, B1 beğenmedi diyelim ki, o noktada ya bir dahaki sefere şöyle yapalım dediği zaman da sende hiçbir zaman o şey ofensifliği kalmıyor artık. Çünkü zaten şeyi biliyorsun, bu senin için bir *show stopper* değil. Bu hata ne C Bey'in çok fazla zaten (...) işte diyelim ben C Bey'e attım direkt diyelim, örnek bunun üzerinden olsun. Dolayısıyla oradaki ödül-ceza mekanizmaları da bence o hata yapmaya çok uygun dizayn edilmiş durumda.

I: Çok teŖekkür ederim!

B4: Rica ederim, ne demek. İnŖallah böyle çok hani sapmamıŖımdır. Ben çok 1-0 cevaplayamıyorum çünkü bizim konularımız öyle deęil, o yüzden.

I: Evet, zaten zorlayıcı kısmı da o, bir de seni dinlemek de benim hoŖuma gidiyor durduramıyorum da ama benim açımdan çok verimli olduęunu ben düşünüyorum yani zaten seninle konuşmak hep vizyonumu da arttırıyor.

B4: Estağfurullah ne demek. Beni sizlerle konuşmak esas geliştiriyor. Ama senin dediğim gibi hani çok böyle *bound to the point* cevap alamadım ya sen çok burada başka başka *vague* Ŗeylere deęindin dediğin böyle 1-0 soruların ya Ŗurayı da tamamla dediğin metinde sıkıŖırsan yaz bana, ben mailde kısa kısa sana söylerim.

(Ende der Aufnahme & informelles Nachgespräch)

(DEUTSCHE ÜBERSETZUNG AUS DEM TÜRKISCHEN)

Anhang 2.3

Interview 2 - Befragte 4

Datum: 03.05.2024

Art der Durchführung: Online, über Microsoft Teams

I: Interviewer

B4: Befragte 4: HR Business Partner (vorher in der Türkei, aktuell in den Niederlanden)

Herr C: CEO in der Türkei

Weitere Personennamen wurden durch unterschiedliche Namen ersetzt.

(Informeller Einstieg & Information über die Forschung)

HR (P&O) Business Partner vorher in der TR (mit spezifischer Erfahrung in Lokalisierungsprozessen), aktuell in NE

(Informeller Einstieg über den neuen Standort und Tätigkeit)

B4: Willst du Englisch oder Türkisch sprechen?

I: Türkisch. Ich werde es selbst übersetzen. Okay, jetzt geht's offiziell los. Kannst du dich dann ein bisschen offizieller vorstellen? Wie lange bist du schon bei X, was machst du jetzt, welche Position hast du?

B4: Sicher. Ich habe im September 2009 bei X angefangen, habe also 14 Jahre hinter mir und bin jetzt in meinem 15. Jahr. Ich habe immer in der Funktion gearbeitet, die in der Literatur als *Human Resources* bezeichnet wird, damals als HR, *Human Resources*, jetzt als *People and Organization*. Aber ich habe in verschiedenen Rollen gearbeitet. In den ersten 6,5 Jahren war es unsere Aufgabe, alle Prozesse zu entwickeln, die vor Ort benötigt wurden, *people processes*, was wir ins Türkische als Menschenprozesse übersetzen können, und alle Programme, Tools und Prozesse einzuführen und anzupassen, die weltweit eingeführt wurden, sowohl in der Türkei als auch in der Tiefe (...), zum Beispiel auch die Übersetzung der Schnittstellen war also unsere Aufgabe. Zu dieser Zeit gab es solche Aufgaben in der lokalen Abteilung. Ich habe dort 6,5 Jahre lang gearbeitet und dabei ging es natürlich um die heutige Führung, die Entwicklung, die Karriere, und dann gab es noch Dinge, die die Governance-Seite der *Talent Acquisition* betrafen. Mit anderen Worten, *Onboarding*, *Employee Experience* und viele andere Prozesse, die wir *Organizational Development (OD)* nennen können, und die *hands-on*-Arbeit war auch in diesen Gruppen. Ich habe also 6,5 Jahren bei OD gearbeitet. Dann, am Ende der 6,5 Jahre, verließ ein Freund von mir seine Rolle als *Business Partner*, also übernahm ich seine Teams und wir nannten es die andere Seite des Tisches. Auf der einen Seite stand die Prozessentwicklung, auf der anderen die Implementierung dieser Prozesse als Schnittstelle zu den Mitarbeitern. Ich wechselte auf die andere Seite und wurde *HR Business Partner*, oder *Human and Organisation Business Partner* auf Türkisch, *P&O Business Partner*, lokal. Und meine Gruppen, um es mit der heutigen Struktur zusammenzufassen, [anonymisiert - Geschäftseinheit], der Name war damals anders. Ich wurde der *Business Partner der Mitarbeiter der [anonymisiert- Geschäftseinheit]*, die ein Teil der heutigen X [anonymisiert- Geschäftseinheit] ist, dieser Gruppe und der Unternehmensabteilungen, das heißt, *Support- und Governance-Funktionen in der Türkei*. Dann, alle 1,5-2 Jahre, wurden die Gruppen, für die ich verantwortlich war, wir nennen sie *Accounts*, Konten, Abteilungen, sagen wir *Businesses* vergrößert, und als ich schließlich die Rolle übergab, zusätzlich zu diesen, ist die [anonymisiert- Geschäftseinheit] in X Türkei sehr groß. Ich meine, es gibt dort ein F&E-Zentrum mit 1000 Mitarbeitern. Die [anonymisiert - Geschäftseinheit], die ganze heutige X [anonymisiert - Geschäftseinheit] war innerhalb der eigenen Organisation von X, einschließlich der Dienstleistungen, und ich hatte die [anonymisiert - Geschäftseinheit] und [anonymisiert - Geschäftseinheit] Seite und die Unternehmensabteilungen. Dann 2009 (...) 2016 (...) nein, sorry, Moment mal, am 1. April 2019, 2019, gab es eine große organisatorische Veränderung. In X, in der ganzen Welt, von diesem Tag an, da mein Vorgesetzter der Leiter des

Personalmanagements war, B1, habe ich seine Gruppen übernommen und meine Gruppen an B3 übertragen. Da Sie sie auch interviewen werden (...)

I: Ja, ich habe mit ihnen bereits gesprochen.

B4: (...) Nach 2016 wurde ich HR Business Partner in der aktuellen Struktur [anonymisiert-Geschäftseinheit]. Diese Struktur war sehr groß. Diese Position war eigentlich eine Art Beförderung für mich. Denn die Fabriken und die Beziehungen zu den Gewerkschaften fielen auch in meinen Zuständigkeitsbereich. F&E-Zentrum, Energieverteilung, Elektrizität und Automatisierung, [anonymisiert - weitere Geschäftseinheiten] (...) Dann, nachdem ich wegen der Arbeit meines Mannes in die Niederlande gezogen bin, bin ich mit Beginn dieses Geschäftsjahres, also zum 1. Oktober 2023, in die Niederlande gezogen. In meiner jetzigen Verantwortung in den Niederlanden habe ich immer noch die Rolle des HR-Business-Partners, der *HR-Business-Partnership* oder der *P&O-Business-Partnership*, aber ich betrachte eine Vertikale, globale Vertikale. Vertikal bedeutet, dass eine Geschäftseinheit auf eine bestimmte Kundenbranche ausgerichtet ist. Mit anderen Worten, große Unternehmen wie Google und Microsoft, die die weltweit größten Hersteller von Rechenzentren sind und Unternehmen mit intensiver IT-Infrastruktur usw. sind in einer einzigen vertikalen Einheit zusammengefasst. Sie haben eine Strukturierung in Richtung dieser Vertikalen. Mit anderen Worten, unsere Kunden expandieren in der ganzen Welt, genau wie diejenigen, die sich in dieser Vertikalen befinden. Eine Struktur und Organisation, die auch weltweit eine Resonanz findet, wird in den Niederlanden *gehostet* und betreut. Seit dem 1. März bin ich auf diese Weise ehrenamtlich tätig. Mein Vorgesetzter wollte mir das ohnehin geben. Ich übernahm auch die Unternehmensabteilungen innerhalb der niederländischen X. Ich hatte schon früher in den Unternehmensabteilungen gearbeitet. Man nennt sie auch *Support- und Governance-Funktionen*, Einkauf, *IT*, mit anderen Worten: Gruppen, die Dienstleistungen für die Menschen im Unternehmen erbringen. Es gibt nur zwei Ausnahmen. Die eine ist die Kommunikation, für die ich nicht zuständig bin, und die andere ist die Rechtsabteilung, für die ich nicht zuständig bin, weil sie auf *Management level* verwaltet wird. Im Moment bin ich für etwa 200 Mitarbeiter verantwortlich. In der Türkei waren es 1.200 Personen. Jetzt kümmere ich mich um 200 Personen.

I: Sehr gut. Glaubst du also, dass es eine größere Herausforderung ist oder mehr (...)? Kannst du es in Relation zur Anzahl der Leute setzen oder (...)?

B4: Nun, das ist eine etwas zweischneidige Frage. In Gebäuden mit einer großen Anzahl von Menschen hört die Arbeit nie auf. Was die Intensität angeht, so war die Türkei viel geschäftiger. Ich musste meinen Tag sehr gut planen, ich hatte es mit einer sehr ernsten Arbeit zu tun. Man musste schnell, zügig arbeiten, aber hier ist es mehr *deep dive*, das heißt, weniger Leute, aber weil die Themen für mich neu sind. Denn ich bin mit der Gesetzgebung und den Verfahren hier nicht so vertraut. Es gibt übrigens viele Ähnlichkeiten mit der Türkei, X ist immer noch das gleiche X. Aber natürlich gibt es eine andere Art, Geschäfte zu machen, eine andere Kultur, es gibt viele multinationale Menschen. Mit anderen Worten: In den Gruppen die ich mir anschau, sind Menschen aus 47 Nationen vertreten. Das heißt, während die Frage der *locations*, der *mobility* oder der *expatriates* für mich in der Türkei eine sehr untergeordnete Rolle spielt, ist sie hier eine der wichtigsten Fragen, die Kultur ist hier die wichtigste Frage und so weiter. Beide haben ihre Eigenheiten, aber es wäre nicht sehr gut, einen Vergleich als schwieriger anzustellen, es kommt ein bisschen darauf an, wie man die Schwierigkeit sieht. Da ich die Arbeit dort sehr gut kannte, war es natürlich leicht für mich. Denn man konnte es machen, solange man lange arbeitete. Hier ist die Arbeit ruhiger, aber die Themen sind schwieriger. Denn ich weiß nicht, ich lerne ja gerade erst, aber ich kann sagen, dass ich in den letzten 6 Monaten wirklich sehr weit gekommen bin.

I: Sehr gut. Hast du eine Aufgabe bei der du mit deinen Kollegen in der Zentrale in Verbindung stehst? Oder wie war die Situation, als du in der Türkei warst, die Kommunikation mit dem *Headquarter*, wie ist sie jetzt?

B4: Nun, eines der Dinge, die mir bei X am besten gefallen, ist, dass ein bestimmter Bereich lokal erlaubt ist, aber wir haben tatsächlich ein Global, das ein Vorreiter-Global ist. Mit anderen Worten: Gute Praktiken auf dem Markt, in der Literatur werden immer zuerst von X anerkannt. Daher ist es für das Global sehr wertvoll, sich lokal bemerkbar zu machen, sowohl in der Türkei als auch in den Niederlanden. Denn man muss das Rad nicht neu erfinden und es gibt bereits viele gute Beratungsleistungen. Daher ist die Häufigkeit der Zusammenarbeit hier mehr oder

weniger die gleiche wie in der Türkei. In der Türkei, wo die Fabriken an die Welt berichten, hatten wir eine sehr enge Beziehung in Bezug auf Produktionsfragen, in Bezug auf produktionsbezogene Personalfragen. Hier ist meine ganze Gruppe, nämlich die *date centers*, bereits an die Welt berichtet. Deshalb haben Gerhardt, der Top-Manager von [anonymisiert - Geschäftseinheit] in der Zentrale und ich zum Beispiel gerade gestern solche Jour-Fixe-Gespräche geführt. Mit anderen Worten: Sie sind ständig in Kontakt mit der globalen Organisation, sowohl für ihre tägliche Arbeit als auch für allgemeine Prozesse. Wie Sie vielleicht schon gehört haben, wurde zum Beispiel eine neue P&O-Strategie veröffentlicht, die P&O-Strategie 2030. Ich habe mich freiwillig für die Arbeitsgruppe zu diesem Thema gemeldet. In der Türkei wurden solche globalen Arbeitsgruppen damals dank B1 immer unterstützt. Wir sind in einer Struktur namens *P&O connect*. Auch gestern hatten wir zufällig etwas mit ihnen zu tun, wie ein *Coaching*. Daher können wir sagen, dass die Häufigkeit sehr eng ist. Was die Häufigkeit der Zusammenarbeit mit den Freunden dort angeht.

I: Dann will ich etwas genauer auf *New Work* eingehen. Es ist heutzutage schon in aller Munde, sowohl in den sozialen Medien als auch in der Literatur, aber jeder definiert *New Work* anders, manche nur als *Remote Work* (...) X hat schon tiefere Bedeutungen, wie zum Beispiel in jedem Konzept. Aber wenn wir uns das anschauen, wie wird *New Work* im Allgemeinen definiert? Sinn und Zweck in den Aufgaben zu sehen, Eigenverantwortung zu übernehmen, weniger starre Hierarchien. Auch Büroräume werden zu *New Work* gezählt (...)

B4: Sehr richtig.

I: (...) oder das Wohlbefinden der Mitarbeiter, Diversität kann auch in *New Work*, in agilem Arbeiten enthalten sein. Oder *New Leadership*, Unternehmenskultur und so weiter. Also was verstehen Sie unter *New Work*? Was für ein Verständnis gibt es bei X?

B4: Wenn mich jemand gebeten hätte, ein *Brainstorming* zu machen und all diese Schlagworte und *Buzzwords* zu zählen, hätte ich sehr ähnliche Dinge aufgezählt. Meine eigene Wahrnehmung und natürlich bin ich seit 17-18 Jahren im Geschäftsleben tätig, und ich möchte sagen, dass der Wandel, d.h. der Wandel in der Geschäftswelt, übrigens auch in der Türkei und

der Wechsel des Landes keinen direkten Einfluss darauf hat. Nennen wir es mein Arbeitsleben, meinen Stil oder meine Gewohnheiten bei der Arbeit, meine Gewohnheiten haben sich in der Tat sehr stark verändert. Wenn ich also *New Work* genannt werde, antworte ich natürlich auf der Grundlage meiner eigenen Erfahrungen. Mit anderen Worten, das, was wir als alte Generation bezeichnen können, diese Entwicklung ist sehr schnell verlaufen. Übrigens, der Arbeitsplatz in dem Sinne, den wir als alte Generation bezeichnen können, zunächst einmal, ich denke, Arbeitsplatz ist ein sehr kritisches Wort. Was wir als Arbeitsplatz bezeichnen, ist nicht mehr der Ort, an dem wir physisch die Wand berühren und die Karte lesen, zum Beispiel, für mich war es genau das, das heißt, als ich anfang, war es zur Arbeit zu gehen oder nicht zur Arbeit zu gehen. Wenn Sie mich also bitten, den Arbeitsplatz zu definieren, dann ist er heute viel konkreter oder *tangible* geworden, ich sage nicht vage auf Englisch, ich versuche, etwas Abstrakteres zu sagen, abstrakt, ja, abstrakt, und nicht etwas, das man in der Hand halten kann. Denn zum einen sind natürlich Dinge wie die Fernarbeit, das Sehen, was in der Wohnung passiert, usw. sehr effektiv, aber natürlich ist auch die Technologie sehr effektiv. Obwohl das Internet, E-Mail usw. in jenen Jahren zu unserem Leben gehörten, waren sie nicht so wie heute. Heutzutage ist das Bankgeschäft völlig virtuell. Ich kann mich nicht erinnern, wann ich das letzte Mal physisches Geld in die Hand genommen habe. Oder, zum Beispiel, die Fahrkarte, die Fahrkarte ist völlig virtuell geworden, der Zug. Das ist das einfachste Beispiel, denn das ist das einzige, das mir im Moment einfällt. An einem Ort, an dem viele Transaktionen virtuell sind, finde ich es ganz normal, dass auch das Arbeitsleben virtualisiert wird und nicht mehr auf eine physische Umgebung reduziert ist. Es ist also nicht nur Covid. Ich habe mit etwas philosophischerem geantwortet, aber weißt du, Sachen wie diese, Berührungen haben in der Produktion keine Priorität mehr, *digital twins* werden als Konstrukteur von zu Hause aus gemacht. X erzählt Dutzenden von ihnen mit der Kommunikation von der obersten Leitung. Technologien, mit denen ich meistens nicht viel anfangen kann, manchmal Technologien, die ich nicht verstehe, oder Dinge, die ich mir nicht eine Minute lang vorstellen kann, aber alles ist so digitalisiert worden. Ich zähle nicht KI oder so etwas, ich denke, es ist ganz normal, dass sich das Geschäftsleben bis zu diesem Punkt entwickelt hat und nicht mehr mit etwas so Physischem vereinbar ist. Das wurde allein in Covid erreicht. Sehen Sie, es ist machbar. Machen wir es. Natürlich hat es eine große Geschwindigkeit gebracht, aber es ist nicht das Einzige. Andere Dinge, seinen *Background* ist auch sehr wertvoll. Und natürlich hat sie sich exponentiell entwickelt. Daher ist das, was wir *New Work* nennen, eigentlich ein sehr dramatischer Wandel der Arbeitsgewohnheiten im letzten Jahrzehnt, sagen wir, im Jahrzehnt vor 10 bis 15 Jahren, und ich fasse es eigentlich mit Arbeitsgewohnheiten zusammen. Dahinter

steht natürlich das, was Sie über das Wohlbefinden gesagt haben, die Frage von *connect und disconnect*. Denn es gibt einige Realitäten, die in der menschlichen Natur liegen. Allein durch die Virtualisierung, also dadurch, dass wir unser ganzes Leben lang nur über die sozialen Medien Kontakte knüpfen. Warum sind dann die Cafés nicht leer? Warum sagen wir nicht, dass es eine Alternative gibt? Weil die *human being nature* eine andere ist, und weil diese Natur einige Nebenwirkungen oder Realitäten mit sich bringt, wie z.B. das von Ihnen erwähnte Problem des Wohlbefindens, die Tatsache, dass Psychologie heute im Geschäftsleben viel wichtiger ist als noch vor 15 Jahren, und natürlich wird dieses ganze Paket zu den anderen Kugeln in *New Work* gehören, die ich gerade als Veränderung der Gewohnheiten beschrieben habe. Ich weiß nicht, ist das zu viel? Ich antworte in Zweigen und Ästen, weil das Thema sehr umfangreich ist, aber bitte leiten Sie mich, ich habe nicht genau danach gefragt, Sie können sagen, berühren/führen Sie hier weiter aus Sie hier, ich werde definitiv dort berühren/mehr dazu sagen.

I: Nein, nein, es war sehr gut. Ja, ja, das ist ein bisschen eine Herausforderung für mich in der Arbeit. *New Work* kommt auch von einem sehr philosophischen Ort, ein deutscher Philosoph kommt auf diese Idee (...)

B4: Breit, ja.

I: (...) aber Unternehmen können das sehr unterschiedlich verstehen. Also, zum Beispiel, welche Schwerpunkte gibt es bei X, oder zum Beispiel bei X Türkei, wenn wir dieses Thema ein bisschen mehr auf neue Führung und neue Unternehmenskultur komprimieren, welche Art von Schwerpunkt gab es in X Türkei? Welche Schwerpunkte gibt es weltweit?

B4: Ja. Ich meine, jetzt, eigentlich, wenn du mich fragst, ich denke, die Trends, natürlich, zum Beispiel, ich bin X in der Türkei, oder wegen dem Erdbeben, vielleicht hast du davon gehört, B3 und B1 haben es erwähnt. Unsere Gebäude waren schon geschlossen, natürlich, das war natürlich sehr, das heißt, das war noch ein [unverständlich] obendrauf, denn wenn man wegging, weil man keinen Platz zum Arbeiten fand, musste man seine Telearbeit noch mehr ausbauen, ob man wollte oder nicht, also da war auch ein physisches Problem, also da (...)

I: Das Büro in Istanbul ist auch geschlossen?

B4: Ja, nicht ganz, aber es wurde auf einige Gebäude reduziert und wir hatten eine sehr unangenehme Zeit. Zum Glück hatte die Gewöhnung schon begonnen. Wäre das Erdbeben direkt danach? gekommen, wäre es in Bezug auf die Infrastruktur sehr schwierig gewesen, aber wir waren bereits daran gewöhnt zu arbeiten. Wie auch immer, das überspringe ich jetzt. Deshalb hat sich die Kultur bei ihnen, also in der Türkei, wieder entwickelt, weil man sie nicht aus der Not heraus ins Büro gerufen hat. Oder jetzt hat sie wieder zugenommen, weil die Gebäude langsam geöffnet werden. Aber zusammenfassend kann ich das jetzt nicht sagen, zwischen der Perspektive der physischen Arbeit in den Niederlanden X und in der Türkei X, vielleicht schreibst du nicht viel, sozusagen, aber ich will es dir richtig ausdrücken. Der Teil, den wir „Nachbarschaftsdruck“ nennen können, ist natürlich. Ich meine, wenn man sich das anschaut, ist es von Manager zu Manager oder von Land zu Land unterschiedlich, aber es ist dasselbe für die Niederlande, zumindest ist meine persönliche Beobachtung dieselbe für die Türkei, oder zum Beispiel in dem *Call*, den wir gestern geführt haben, waren wir in diesem *Mentoring-Call* mit dem *HR-Head* von Pakistan X. Es ist dasselbe für ihn. Mit anderen Worten, meine Beobachtung ist, dass X die gleiche *Mindset* zu *New Work* hat. Denn solche Botschaften kommen von oben nach unten, und wenn Sie sagen, für mich sind Geschäftsergebnisse das Wichtigste, und ich denke, dass das, worauf sich X bei *New Work* konzentriert, immer noch Geschäftsergebnisse sind. Denn *New Work* kam auch, Covid kam auch, Erdbeben kam auch in der Türkei. Trotz aller Hindernisse, die man sich vorstellen kann, bricht X Rekorde. Vor allem nach dieser Zeit sind die Aktien in den Augen der Aktionäre viel stärker gestiegen usw. Solange es also einen ganzheitlichen Geschäftserfolg gibt, liegt unser ganzes Augenmerk auf der *Business Continuity*, auf dem Geschäftserfolg. Den Rest kann man dann nach einer gewissen Dynamik selbst in die Hand nehmen. Im Rahmen von *New Work*, das Global uns empfiehlt und das wir alle so weit wie möglich lokal anwenden, wobei der Prozentsatz von Land zu Land unterschiedlich ist, kann man (...) das psychische (...) *Wellbeing* usw. zu den Gesundheits- und Sicherheitsthemen zählen, die unverzichtbar sind, die Gesundheit am Arbeitsplatz, die Abwesenheit von Arbeitsunfällen usw., die immer an erster Stelle stehen werden. Das zähle ich nicht dazu, weil ich den wirtschaftlichen Erfolg ohnehin an die erste Stelle setze. Das ist sekundär, also zusammen mit Gesundheit, Sicherheit usw. In anderen Bereichen ist es natürlich so, dass X sehr groß ist und seine Ressourcen sehr stark sind, es ist wie eine Sache. In der

Psychologie wird immer das Beispiel der Pyramide angeführt, und in der Psychologie steht das Maslow'sche Bedürfnis ganz oben auf diesem letzten Hügel, und da es die Kraft hat, bis zur Spitze zu steigen, die so hoch sein kann wie die Erdbeere auf dem Kuchen, kann man viele Dinge zu *New Work* hinzufügen, von lustigen Aktivitäten im Zusammenhang mit Zusammenarbeit, Geselligkeit und sozialen Aktivitäten, die für einige Unternehmen als "*nice to have*" in Anführungszeichen wahrgenommen werden können, bis hin zu vielen Investitionen in Aktivitäten und der Steigerung der Motivation der Mitarbeiter in dieser Richtung. Aber was ist der Hauptfokus von X in *New Work*? Solange es geschäftlichen Erfolg gibt, mische ich mich nicht in Agilität und Flexibilität ein. Das ist also prozentual gesehen eine sehr ernste Dimension. Deshalb versuche ich meinen Mitarbeitern eine hierarchiefreie Struktur auf allen Ebenen zu bieten, soweit es mir möglich ist, und ich gebe meinen Mitarbeitern die Freiheit und Flexibilität, ihr eigenes Geschäft zu führen, und ich bin an Geschäftsergebnissen interessiert. Ich denke also, X definiert *New Work* auf diese Weise, wenn ich es in einem Satz sagen würde. Die anderen unverzichtbaren Dinge darunter sind Nachhaltigkeit, *EHS*: Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, natürlich sind sie unverzichtbar, aber was auch immer Sie wegen des Geschäftserfolgs an der Spitze tun, Sie können Flexibilität für mich tun, das heißt, Sie können sie bieten.

I: Und Sie sagen, dass dies nicht von Land zu Land unterschiedlich ist. Zum Beispiel waren die Schwerpunkte in der Türkei nicht anders?

B4: Nein. Ich meine, natürlich, in einigen *fine tunings*, zum Beispiel in der Türkei, haben wir mehr (...) *Follow-up* (...) zum Beispiel, virtuelle Trainings sind sehr kritisch in der Führung im Moment. Vielleicht haben meine Kollegen es erwähnt oder Sie haben es von irgendwo gehört, es gibt eine Reihe von Dingen wie LEAP (lebenslanges Bildungsvorteilsprogramm) ... wie [unverständlich], die von global definiert ist, und etwas wurde über die 10 wichtigsten Momente des Mitarbeiters, der gerade eine Führungskraft geworden ist, *employee experience* in einer Nussschale entworfen. *Employee Experience* ist eines der aktuellsten Themen der Welt. Denn Mitarbeitererfahrung ist genauso, wie wir alle *Netflix* bei der Arbeit abonniert haben. *Netflix* hat uns eine Erfahrung beschert, an die wir noch nie zuvor gewöhnt waren. Wenn man es öffnet, sieht man es dort, es empfiehlt es einem und so weiter. Emotionen so zu managen, das ist im Moment das Trendigste, was es gibt. Das ist überall auf der Welt so, auch im Personalwesen. Das Thema *employee experience* steht ganz oben auf der Liste, es ist also eines der wichtigsten

Themen im Moment. Und da es am engsten (...) mit dem ersten Management zusammenhängt und die Positionierung von Führungskräften hier sehr eng mit der *employee experience* verbunden ist, wird dieses Thema sehr ernst genommen. Das ist auch weltweit so. Ich gebe Ihnen nur ein Beispiel: Da die Türkei eine Struktur hat, die offener für Folgemaßnahmen ist, werden mehr Berichte erstellt: Ist das wirklich erledigt worden? Lassen Sie uns dies stärker auf die Tagesordnung setzen, auch im Rahmen von *New Work* und in Zeiten, in denen alle per Fernzugriff arbeiten. Ich spreche nicht von *Controlling*, aber generell sollten wir die Häufigkeit erhöhen; mehr "*do it yourself*" in den Niederlanden. Ich meine, aber das ist bereits die Lebenskultur hier. Wissen Sie, Sie können hier zu Ikea gehen, ich meine, ich habe in der Türkei noch nie jemanden gesehen, der seine Sachen selbst macht. Aber hier ist es so, dass jeder alles selbst macht. Daher ist die Auffassung, ich gebe dir die Werkzeuge, du machst es selbst (...) im praktischen Leben sind die Niederlande natürlich ganz anders, aber in Bezug auf die Schwerpunkte, die *Mindset*, die Perspektive auf *New Work* gibt es Unterschiede, die ich als *neglectable* Englisch bezeichnen kann, das heißt, es gibt Unterschiede, die nicht so wichtig sind. Natürlich können manche Manager sagen, dass Sie 3 Tage in der Woche ins Büro kommen werden. Wenn sie das in der Türkei sagen, halten sich diese Leute vielleicht tatsächlich daran. Hier können sie sagen: "Meine Freiheit gehört mir, mein Lieber", oder umgekehrt, ich meine nicht das Gegenteil. Ich meine, es gibt beide Versionen, aber das sind Unterschiede, die von Menschen geprägt sind. Wenn man das *overall* betrachtet, gibt es meiner Meinung nach einen sehr gravierenden Unterschied, der vernachlässigt werden kann. Lassen Sie es mich so formulieren. Also, zumindest nach meiner Erfahrung, wie ich es gerade beschrieben habe. Die Hauptsache sind die Geschäftsergebnissen und sorg du für dich selbst auf dem Weg zu Geschäftsergebnissen. Die Verantwortung liegt bei dir, ich *empowere* dich und deshalb gehört deine Flexibilität dir. Du kannst entweder morgens um acht ins Büro kommen, abends um acht gehen, wenn das für den Geschäftserfolg notwendig ist, oder du kannst, wie gesagt, von ganz anderen Orten aus arbeiten. Nur gibt es hier natürlich eine Reihe von rechtlichen, ich nenne es mal juristischen, ich nenne es mal *official*, oder wie man es nennt, etwas mehr regulatorischen Hindernissen, denn es gibt Dinge, die X niemals dulden wird, diese Flexibilität, ich sage jetzt mal etwas sehr Relevantes zu *New Work*. Natürlich geht das nur bis zu einem gewissen Punkt, solange es diese Grenzen, diese regulatorischen Grenzen nicht überschreitet, ist es möglich, es gibt auch Dinge wie *Environment, Health and Safety*, die ich gerade erwähnt habe. Es gibt auch eher technische Aspekte wie die Unterschrift und so weiter. Aber es gibt auch die Frage der Arbeit im Ausland. Wir nennen es heute *New Work*, wir nennen es *Remote Work*. Es bietet eine unendliche *Flexibility*, die viele Unternehmen auf dem Markt nicht bieten, und zwar innerhalb

dieser *Flexibility*. Natürlich bezieht man auch andere Länder in die Pyramide ein, was der letzte Punkt ist. Die Frage, ob ich zum Beispiel zu meiner Familie nach Tarsus in der Türkei fahren und dort einen Monat lang arbeiten kann, wird in meinen Gruppen gestellt, vor allem von vielen Indern und Inderinnen. Natürlich fragen auch Freunde aus dem Iran und so weiter viel. Nun, wenn es andere Vorschriften und Dinge gibt, die das Unternehmen und die Person tatsächlich in Schwierigkeiten bringen können, gibt es natürlich eine Grenze. Aber *New Work* zum Beispiel ist im Moment sehr interessiert an diesem Thema. Die *international mobile work* hat sogar viel daran gearbeitet und ein *Framework* veröffentlicht. Aber leider kann niemand eine vollständige Grenze festlegen. Denn die Vereinbarungen zwischen den einzelnen Ländern sind unterschiedlich. Wie auch immer, lass mich nicht zu sehr vom Thema abschweifen, aber ich meine, es ist auf einer reiferen Ebene von *New Work*, weshalb wir jetzt angefangen haben, darüber zu sprechen. Das ist eigentlich meine Botschaft, deshalb habe ich Ihnen davon erzählt.

I: Verstehe ich das richtig, dass es in der Türkei nach *New Work* oder den Veränderungen in der Welt im Allgemeinen einen Wandel in der Führung, einen Wandel im Verständnis von Führung gegeben hat?

B4: Es hat einen Wechsel zu einer flexibleren Führung gegeben. Ja, ich erinnere mich noch sehr gut an die *Mindset*: Als ich einen Monat vor Covid bei einem Treffen vorschlug, dass man zwei Tage, zwei oder drei Tage im Monat von zu Hause aus arbeiten kann, sagte mein enger Freund, dass dies eine Fabrik ist, wir machen alles physisch, sogar der Fabrikleiter, der Fabrikleiter arbeitet von Bodrum aus, mitten in Covid, und als er allen Mitarbeitern sagte, sie sollen gehen, gehen, gehen, bitte den Kopf dort hinstecken, von dort aus arbeiten, ans Meer gehen und so weiter. Daher gab es natürlich einen sehr großen Unterschied in ihren Perspektiven. Natürlich kann ich nicht vergleichen, was in den Niederlanden passiert ist, weil ich nicht hier war, als *New Work* begann, es war schon da, als ich ankam, aber ich glaube nicht, dass es ein sehr schwieriger *Mindset shift* war, soweit ich weiß. Und die Führungsperspektive hat sich sehr verändert. Ja, die Antwort auf deine Frage ist ja.

I: Ja, wie wurde das von den Mitarbeitern wahrgenommen oder gab es ein Problem? Denn wie du gesagt hast, gab es vorher mehr Vorschriften. War diese Änderung eine so strenge Änderung und gab es Probleme oder haben sie gesagt: "Moment mal, was ist hier los?"?

B4: Nun, das ist so, noch einmal, Menschen und Organisation, oder wie es in der Literatur genannt wird, Personalfragen sind nicht sehr 1-0 Themen und es geht immer um die Geschichte und nicht um Daten. Wenn nun 2 Personen in einer Gruppe von 100 Personen ein sehr ernsthaftes Unglück oder ein Problem in dieser Hinsicht erleben, wird dies nicht als sehr bemerkenswerte Daten angesehen, aber in den Augen eines Ingenieurs, ist es nicht so. Weil vielleicht zwei dieser Ringe so kritisch sind oder das Arbeitsumfeld dort so ungesund machen, dass es zu Ihrer Priorität werden kann, würde ich dieses Gespräch immer mit B1 führen. Ich meine, unser Job ist 80 zu 20, die Lebensregel, 80 % der Zeit muss man sich auf alles konzentrieren. Unsere Arbeit bestand normalerweise aus diesen zwanzig Prozent. Mit anderen Worten, das größte Problem war, dass ich mehr Zeit mit den zwanzig Prozent verbracht habe, denn diese 80 zu 20 Prozent-Regel im übrigen Lebensfluss funktionieren in unserem Geschäft manchmal nicht. Die Antwort auf deine Frage lautet also: Ja, wir sind auf Dutzende von Problemen gestoßen, aber in der Mehrheit, das heißt, wenn man es aus der Sicht eines Ingenieurs betrachtet, ist das Erfolgskriterium, das heißt, wenn man sich die Daten ansieht, vielleicht 99 %, ich sage es mal so, aber die Anpassungsrate ist sehr hoch. Mit anderen Worten, es war wie ein Zauberstab, der uns damals oder in dieser Entwicklung berührt hat. Das Gleiche war vor dem Leistungsbewertungsprozess Covid oder diesem New Work. Was ist das, woran wir uns seit Jahren gewöhnt haben, vielleicht kennst du es, weil du mit diesen Themen gearbeitet oder darüber gelesen hast. Es gibt ein Konzept namens *SMART*, das wir seit vielen Jahren mit messbaren Zielen durchführen und das ein Muss ist, insbesondere da wir ein Technologieunternehmen sind. X hat es zuerst abgeschafft und ist zu einem Leistungsmanagementsystem ohne Ziele übergegangen. Es ist ein ähnliches Modell wie diese (unverständlich) aber es konzentrierte sich auf den Dialog, auf diese Grauzonen. Ich denke, es war eine großartige visionäre Sache, die übrigens einen *Background* von 7-8 Jahren hat, natürlich haben wir eine unglaubliche Reaktion vor *Next Work* erlebt. Denn wir kommen aus einer Struktur, die daran gewöhnt ist, alles zu messen, und wir sind daran gewöhnt, unser Geld nach diesen Maßstäben zu bekommen, und ich spreche von der Türkei, die ein sehr ernsthaftes Einkommensziel hat. Hatten wir also irgendwelche ernsthaften Probleme bei diesem Übergang? Ja, aber auch hier gilt: Wenn man einem bestimmten Mitarbeiter oder jemandem, der etwas Bestimmtes sucht, etwas Neues anbietet, kann ich sagen, dass die Akzeptanz ein wenig höher ist, weil wir mit intelligenten Leuten zusammenarbeiten. Mit anderen Worten, da wir mit einem bestimmten Profil arbeiten, ist es nicht so wichtig, wie wir denken. Deshalb sagten sie ja, was los ist, aber die Leiter waren sehr gut darin, die guten Seiten dieser Dinge zu sehen, zum

Beispiel. Ich werde nie vergessen, dass er Sitzungen einrichtete, in denen er Herrn C. all diese Dinge sagen konnte, indem er ihm in die Augen sah. Wie geht das? Wenn jeder wirklich Leute aller Ebenen einlädt, uns einlädt und mit Gruppen von 10 Leuten in einer virtuellen Umgebung spricht, und wenn der CEO zuhört und ihre "Was ist los?"-Fragen unter vier Augen beantwortet und die gute Seite zeigt, ist die *impact* sehr groß. Deshalb möchte ich Ihnen sagen, dass die *recovery* in unserem Land sehr schnell erfolgt ist.

I: Eigentlich, ja, das wollte ich eigentlich separat fragen, ich meine, wie schaffen Sie es, dass diese Mitarbeiter diese Innovationen irgendwie verinnerlichen, diese Ideen kommen ja aus der Zentrale?

B4: Nun, natürlich, zum Beispiel "*own your career*", zum Beispiel, vor 10 Jahren, vor 7-8 Jahren, das war kurz vor der Zeit der *SMART Targets*, das Konzept von "*own your career*". Es hat sich zum Beispiel nie durchgesetzt, wenn Sie mich fragen, manche Dinge können die Nervenenden berühren. Dann hat man das Gefühl, dass man sich eigentlich ein bisschen vergeblich bemüht. Aber das ist zum Beispiel das Einzige, was mir in meiner 15-jährigen X-Karriere einfällt, abgesehen davon, dass unser Erfolg meistens in der Akzeptanz oder in der Umsetzung und im Erreichen von Ergebnissen liegt. Wenn es schlecht ist, dann ist es etwas, das ich bei X oft übernommen habe, wir haben es falsch gemacht, jetzt ändern wir es, das heißt, das Fehlen dieser egozentrischen, hierarchischen Denkweise, ein Schritt zurück, zum Beispiel, wir sind sehr globalisiert, wir haben viel regionalisiert, wir haben viel transformiert. Könnten wir einen Schritt zurücktreten und es jetzt anders machen, Sie wissen schon, die Akzeptanz von Fehlern, das Lernen aus Fehlern, eigentlich habe ich Sie mit solchen Konzepten ein wenig bombardiert, aber das, was X am meisten empfiehlt, vielleicht haben Sie es gelesen, *Growth Mindset* ist etwas, ein Ausdruck, was ich liebe. Deshalb macht er selbst diese *Growth Mindset*, indem er *lead by example* macht. Das heißt, was er eigentlich von oben sagt, ich sage, lerne aus Fehlern, ich gebe dem Mitarbeiter die Freiheit, Fehler zu machen, jetzt gebe ich es zu. Vor 3 Jahren habe ich einen Fehler bei dieser Entscheidung gemacht. Jetzt versuchen wir es noch einmal anders. Erstens das, und zweitens, wie ich schon gesagt habe, haben die eingeführten Veränderungen nicht zu großen Dingen, zu Misserfolgen geführt. Da sie in der Regel immer zu guten Ergebnissen geführt haben; wo haben wir die Akzeptanz oder die schnelle Umsetzung oder die Gewöhnung sichergestellt? Ich spreche für die Türkei, ich bin sehr neu hier. Ich denke, dass die Führungskräfte, und natürlich werde ich hier viel auf P&O geben, ich meine B1, B1's

Managementstil und *Touch*, oder die Freunde in der internen Kommunikation, *communication*, Geschäftseinheiten, die mit ihm arbeiten, in engem Kontakt, so dass die Antwort auf die Frage ist, eng zu kümmern. Mit anderen Worten, es war so etwas *we create environments that we care*, die wir in der ersten Einrichtung von [anonymisiert - Geschäftseinheit] kümmern, und wir wenden dies in unserer gesamten DNA an. Mit anderen Worten, man kümmert sich und man bekommt Feedback von den Leuten aus erster Hand, man antwortet nicht immer defensiv oder offensiv, oder man versucht zu verstehen. Wenn man sich kümmert, wenn man nicht sagt "*it is what it is*" oder "nimm das, das vom Global", dann glaube ich, dass wir in der Türkei mit diesem *Touch* viel erreicht haben. Ich meine, vor allem das Top-Management ist hier sehr effektiv. Herr C und Herr [Name anonymisiert - eine deutsche Führungskraft bei X Türkei], ich habe jedem von ihnen einen eigenen Brief geschrieben. Ich habe das auch gesagt, das heißt, ich habe gesagt, entweder mit dieser Vision oder mit diesem Pflegezustand ist das der Ort, wo die beste Personalarbeit, die geleistet werden kann. Denn wenn das Topmanagement ignorant ist, oder vielleicht gibt es kein ignorantes Topmanagement irgendwo in X, aber wenn dies der einzige Fokus ist, oder wenn dies nicht der erste Fokus ist, dann ist Ihre Arbeit natürlich schwieriger. Der Fokus auf menschliche Belange war sehr hoch, und der enge Kontakt und die Sorgfalt dieser Führung ist die Antwort auf die Frage.

I: Ja. Nun, woher weißt du, dass die Mitarbeiter diese Praktiken verstehen und verinnerlichen? Ich meine, es ist eine sehr abstrakte Situation.

B4: Ja, sehr gute Frage. Da wir ein Technologieunternehmen sind, was die Messmechanismen angeht, denke ich, dass X natürlich viele Dinge durch Messungen erreicht, d.h. es liefert gute Daten. Eines der wichtigsten *Tools* ist nach wie vor die *Global Engagement Survey*, sie ist nicht veraltet und immer noch sehr wertvoll. Was auch immer die *hot topics* auf der Tagesordnung sind, sie sind bereits in der globalen Engagement-Umfrage enthalten (...) Da die globale Engagement-Umfrage alle sechs Monate durchgeführt wird, muss man auch nicht so lange warten, man kann sehr schnell etwas herausfinden, z. B. ist dieses *New Work*-Thema, vielleicht haben B3 und B1 es auch erwähnt, ein wichtiger Teil der globalen Engagement-Umfrage nach dem ersten Tag geworden, sie fragen es alle zwei Umfragen. Deshalb habe ich mich erkundigt, wie dies (...) in allen X-Ländern der Welt wahrgenommen wird, und es wird dort sehr offen gefragt, und es ist sehr anonym, es gibt kein Umfeld, in dem man sagen kann, dass man unter Hunderten von Leuten falsch geantwortet hat, oder man kann sagen, dass man eine Reaktion

bekommen wird, es ist etwas, das zum *Speak-Up* ermutigt, man kann es sehr schnell und prompt bekommen. Wenn ich also eine Aufgabe bekomme, wenn ich etwas verstehen will oder wenn ich zu einem Treffen mit einer Gruppe gehe, dann frage ich mich: Was sind die Schmerzpunkte dieser Gruppe, ihre schmerzhaften Geschichten? Oder ich schaue mir immer die *Global Engagement Survey* an, um zu verstehen, warum sie sich unwohl fühlen, wo sie stärker sind. So war es auch, als ich meine Gruppen hier übernommen habe, und so ist es auch in der Türkei. Manchmal sagten wir sogar: Moment mal, was war das? Obwohl ich so eng mit der Türkei zusammenarbeite, obwohl ich sie aus Gesprächen kenne, sahen wir uns die anonymen Daten noch einmal an und fragten uns, ob etwas überprüft wird, ob es nicht ausreicht. Ich denke, es ist ein sehr genaues Instrument, das Sie im Hintergrund einsetzen können, denn es geht nicht nur um Zustimmung oder Ablehnung auf einer Skala von eins bis fünf. Sie können auch zu jedem Punkt einen freien Text schreiben, so viel Sie wollen. Wenn es also einen Ärger gibt, wenn es einen Bereich gibt, der korrigiert werden muss, kann man das sehr schnell sehen, ich kann sagen, dass man es von dort aus messen kann. Zweitens lass mich für die Türkei erzählen. Ein sehr enger Dialog, ich kann zum Beispiel sagen, dass wir diese Themen unzählige Male angesprochen haben, getrennt mit B1, getrennt mit Herrn C, getrennt mit mir selbst, getrennt mit dem Management dieser Geschäftseinheit, in Dutzenden von Umgebungen, zum Beispiel gehen Sie alle drei Monate zu einer Abteilungsbesprechung. Zum Beispiel in [anonymisiert - Geschäftseinheit], Ayşe ist die Leiterin der Türkei, haben wir uns vorher mit Ayşe zusammengesetzt, mit ihrem Geschäftspartner, Sie wissen schon, *hot topics*, von denen wir in dieser Sitzung mehr Informationen geben und Meinungen einholen können. Es geht also auch um den *Touch*, um die Häufigkeit. Aber natürlich ist die *Global Engagement Survey* eher mechanisch. Hier wird gefragt, wie es um die *Collaboration* im Büro bestellt ist, wie es draußen aussieht, und man kann viele Fragen zum *Wellbeing* stellen.

I: Ja. Wie meinst du diesen sehr engen Dialog zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und den Arbeitnehmern in der Türkei?

B4: Und unter Managern auf allen Ebenen. Ich meine, zum Beispiel der Werksleiter, das hat man übrigens noch nicht oft gesehen, deshalb sage ich das, indem ich eine große Sache daraus mache. Ich meine, zum Beispiel kann ein Stundenlöhner aus der Produktion drei Stockwerke hoch in den Bürobereich gehen, in den Raum, wo die Tür des Werksleiters offen ist, wie oft habe ich das schon gesehen, weißt du, in seinem Overall, und sagen: "Bruder, ich bin sehr

unglücklich, so und so etwas ist passiert". Die Tatsache, dass es keine hierarchische Barriere gibt, führt dazu, dass man die Flamme des Feuers aus nächster Nähe spürt, wie ich es nenne, ich benutze es oft. Deshalb "*you can't miss it*", man kann es nicht nicht wissen. Als B3, [anonymisiert - ein weiterer *Business Partner* bei X Türkei], ich und wir drei *BP* waren, haben wir immer zueinander gesagt, wenn etwas passiert, wissen wir es schon. Weil man die Luft immer riechen kann, gibt es eine sehr ernsthafte Kommunikation in beide Richtungen. Man kann proaktiv viele Treffen organisieren, das heißt, die Häufigkeit ist auch sehr hoch, das heißt, durch das Management, aber denken Sie nicht, dass das Management nur die Ebene von Herrn C ist, es sind alle Ebenen vertreten. Sofortige oder häufige Treffen, die von der Geschäftsleitung organisiert werden. Sie können auch proaktiv handeln und die Personalabteilung einbeziehen, oder, wenn Sie nicht involviert sind, kann es zusammengefasst und an Sie weitergeleitet werden, und umgekehrt, meine Tür steht offen und der Mitarbeiter kann kommen, wenn er/sie möchte. Daher sollte es auf allen Ebenen viel Interaktion und *human touch* geben.

I: Nun, wenn wir zum Teil *Hauptsitz-Tochtergesellschaft* übergehen, wie ist die Kommunikation in dieser Hinsicht? Zwischen X Türkei und X Zentrum?

B4: Ich meine, sowohl in der X Türkei als auch in den X Niederlanden gibt es meiner Meinung nach keine Hierarchie. Ich meine, unser Land ist zum Beispiel unter [anonymisiert – Head of P&O], was in den Niederlanden interessant ist. Ich vergesse immer wieder, wie oft ich das noch fragen werde, in X gibt es normalerweise ein *Managing Board*. Im *Managing Board*, ich kann mir das nie merken, aber es sind ungefähr 5 Leute, einer davon ist der Verantwortliche für das Management der [anonymisiert - Geschäftseinheit], einer davon ist einer der wichtigsten Vertreter der HR [anonymisiert - Leiter von P&O], einer davon ist der *Diversity Officer* und so weiter. Diese Leute in diesem *Managing board* haben auch Länderverantwortung und diese Länderverantwortung (...) also selbst das ist sehr kritisch, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass ich das an jemanden delegiert habe, ich bin nicht an euch interessiert, ihr seid zu lokal. Unter ihm gibt es Regionalleiter, die für Länder zuständig sind, die stärker involviert sind. Der Manager von Herrn C sitzt in diesem *Board* in *Headquarters*, und John, der Manager von B1, der heute mein Direktor ist, ist auch der Manager von John, wie B1. Jedenfalls sind B1 und Johns Manager derselbe. Deshalb haben Sie hier sofortigen *access*, und es fällt uns sehr leicht. B1 hat das zum Beispiel alle drei Wochen gemacht, und John macht es hier. Bei der letzten Sitzung *der Headquarters*, an der ich teilgenommen habe, habe ich *deep dives* in die aktuellen

Prozesse erhalten, dies ist *confidential*, dies ist öffentlicher, so dass Sie sie in Ihren Sitzungen in Ihren eigenen Geschäftsbereichen verwenden können, z. B. *top-bottom*, aber ohne Hierarchie, d. h. einfach durch das Verteilen von Nachrichten. Und in diesen Besprechungen, an denen ich natürlich nicht teilnehme, weil ich dort keine Rolle spiele, ist das Feedback, das ich sowohl von John als auch von B1 erhalten habe, sehr, wie soll ich sagen (...) freundlich, ich habe ihnen zum Beispiel offen gesagt, dass mir die Praxis in dieser Frage nicht gefällt. Sie haben mir das als Antwort darauf gesagt, aber die Person, der sie das gesagt haben, war der Entscheidungsträger an der Spitze, das kann ich dir sagen. Deshalb denke ich, dass eine offene, hierarchiefreie Kommunikation in beide Richtungen in den Beziehungen zwischen der Tochtergesellschaft und dem Hauptsitz für die Menschen in den verschiedenen Funktionen des Ländermanagements auf einer höheren Ebene, d. h. der Tochtergesellschaft, wie Sie sagen, in den Beziehungen zwischen Tochtergesellschaft und Hauptsitz, sehr wichtig ist. Die Frage der Fürsorge ist natürlich nicht so wichtig wie auf lokaler Ebene, aber ich denke, sie ist da, ich meine, schließlich interessiert sich jemand für dein Problem, du kannst dir also Gehör verschaffen, du hast *access*, die Dinge werden vielleicht nicht immer akzeptiert, nicht jedes Verfahren passt zu jedem Land, man kann Kritik üben. Aber am Ende des Tages kann Ihnen zumindest jemand die Gründe für Ihren Versuch erklären oder mit Ihnen in einen Dialog darüber treten. Auch das ist eine sehr, sehr luxuriöse Sache, so dass es keine *Mindset* nach dem Motto gibt wie, was ich sage muss gemacht werden.

I: Jetzt habe ich noch ein paar Fragen, ich versuche, sie zusammenzufassen. Wenn wir uns dann den Transferprozess etwas genauer ansehen, dann habe ich die globale Strategie von X nicht so verstanden, dass alles standardisiert werden (...)

B4: Nein.

I: (...) Oder gibt es eine Standardisierung oder sind lokale Bedürfnisse und Merkmale wichtiger?

B4: Sie wird gepflegt. Nun, in Bezug auf die Personalstrategie oder -praktiken ist die weitestgehende Standardisierung, die wir vor 5-6 Jahren als *Transformation* bezeichnet haben, und die Zusammenfassung und Standardisierung von sich wiederholenden Arbeiten an

bestimmten Stellen ist ein sehr visionärer Standpunkt, um unser Geschäftsleben zu erleichtern und mehr Zeit für die Bereiche zu haben, in denen wir die Geschäftsergebnisse verbessern können, in denen wir einen Einfluss auf das Geschäft haben können. An diesem Punkt ist die Standardisierung natürlich Teil der Strategie, aber X möchte nicht, dass die lokale Dynamik ignoriert wird. Vielleicht können wir hier sagen, dass 80 zu 20 meine Lebensregel ist, die ich bereits erwähnt habe. Also vielleicht 80 %, ja, man sagt dir, wie du Leistungsmanagement betreiben sollst, wie du bezahlen sollst, welche Tools du verwenden sollst, oder in gleicher Weise für das Geschäft, die Berichterstattung, das Budget, die Verkäufer, die Markttransparenz-Tools usw. sind alle global, aber diese 20 % sind natürlich lokal sehr unterschiedlich. So gab es zum Beispiel einen großen Unterschied zwischen den lokalen Personalproblemen in den Niederlanden und denen in der Türkei. In der Türkei ist die Inflation sehr hoch, in den letzten 3-4 Jahren meiner letzten Laufbahn sind unsere B3 immer noch so, sie lassen alles beiseite, es gibt etwas, das man "unlearn" nennt, das heißt, man legt beiseite, was man gelernt hat, und lernt es jetzt neu, der neue Trend ist, Inflation zu lernen und zu lehren. In einem Land, in dem die Inflation so stark ist, ist die Agenda des Geschäftspartners für HR in den Niederlanden natürlich ganz anders. Deshalb erlaubt X, dass zwanzig Dinge (...?). Also was soll ich sagen, es bietet auch Flexibilität für die Lokalen.

I: Können Sie den Prozess der Übertragung dieser Praktiken zusammenfassen, den Prozess der Übertragung, ich meine, wie kommt er zustande? Wie werden sie diskutiert oder wie werden Entscheidungen in der Türkei getroffen? Lasst uns das umsetzen, oder nicht. Sie sagten zum Beispiel, dass es irgendwie globale Ziele für die Vielfalt gibt (...) Also, wann macht man einfach das, was die Zentrale sagt, oder wann geht man ein bisschen tiefer? Oder wann ist diese Übertragung teilweise, wenn nur ein Teil der Anträge übertragen wird und wann als Ganzes?

B4: Auf der obersten Ebene, unabhängig davon, welche Gruppe die Entscheidung trifft, nehmen wir zum Beispiel das *Gender Equity Program*. Das *Gender Equity Program* wurde als Pilotprojekt in, sagen wir, 10 Ländern mit der höchsten Anzahl von Personalverantwortlichen in der Welt ausgewählt. Die Türkei und die Niederlande gehören zufälligerweise dazu. Wer sind die Entscheidungsträger, die für dieses Programm zuständig sein werden? Sie führen es zum ersten Mal bei ihnen ein, erklären es ihnen und bitten sie dann sofort, es ihren Teams mitzuteilen. Sie brauchen sie nicht zu bitten, es ihren Teams mitzuteilen, wir sind es ohnehin gewohnt, so zu arbeiten, dass jeder, der relevant sein könnte, diese erste Ebene, die B1, ein

Treffen mit uns abhält und diese Nachricht an alle in ihrem Einflussbereich weitergibt. Dann wird es natürlich, da in X alles ein bisschen strukturierter ist, immer detaillierter. Beim nächsten Treffen kommt ein weiteres Detail, kommen Ziele usw., und dann sagt man immer: "Moment mal, das ist für die Türkei nicht relevant. Das ist nicht unsere Situation in der Türkei, dieses Ziel ist für uns nicht relevant, oder wir haben dieses Ziel schon sehr leicht erreicht, wir müssen uns dafür nicht extra anstrengen, wie man sagt, *you have a say*, du hast da etwas. Die Informationen, die der Top-Manager von der globalen Ebene auf alle Ebenen erhält, können sich auf die lokale Ebene beziehen, aber wie ich schon sagte, er muss sie nicht direkt in die Tasche stecken, sondern sie kommen so, dass sie mit einer gewissen Flexibilität versehen sind, aber in der Zwischenzeit ist es natürlich sehr wichtig, keine Ausreden zu suchen, nein, ich kann nicht so viele Frauen einstellen, es gibt nicht so viele Frauen in meinem Land, es gibt nicht so viele Ingenieurinnen usw. Das kann man natürlich nicht sagen. Denn sonst, wenn es nicht ein wenig *forced* wird, dann bleiben die Themen nur an einer Person überlassen. Es gibt einen Ausgleichsmechanismus, um das zu verhindern, aber um auf deine Frage zurückzukommen: Kommunikation ist klassische Kommunikation. Also mit virtuellen Meetings, Richtung nach unten.

I: Es gibt also auch Entscheidungen, die von Praxis zu Praxis variieren?

B4: Das kommt vor, ja, ich meine, wir haben vielleicht 90 % der Zielvorgaben für die Vielfalt akzeptiert (...)

I: Zum Beispiel in *New Work*, dem neuen Arbeitsmodell?

B4: In *New Work*, natürlich, zum Beispiel, sagen wir, das Büro wurde für 2-3 Tage in der Woche empfohlen, sagen wir, der Rahmen ist freigegeben, kann man sich vorstellen, dass es Gruppen gibt, die nie ins Büro vor Ort kommen. Daher ist es von Anwendung zu Anwendung sehr unterschiedlich, und es wird nicht immer erwartet, dass aus dem Globalen berichtet wird. Es gibt keine Meldepflicht, dass man von der Anwendung abweicht. Wenn Sie aufgefordert werden, etwas zu melden, das kritischer ist, z. B. *Environment, Health and Safety*, d. h. Sicherheit am Arbeitsplatz, dann ist das natürlich kritischer. Wenn es Probleme gibt, die

unbedingt gemeldet werden müssen, wenn es einen lokalen Unterschied gibt, sind natürlich längere Dialoge erforderlich, aber für unsere HR und *New Work* ist es flexibler und die Erwartung ist, nicht zu melden.

I: Mit anderen Worten, kann man sagen, dass die Praktiken in der Türkei eine neue Bedeutung erlangt haben, oder wäre es zutreffender zu sagen, dass sie an die Bedürfnisse angepasst werden?

B4: Nun, es gibt beides. Wir können es so zusammenfassen, dass wir sowohl die weltweiten Trends gestalten, wobei die Standardisierung von der globalen Ebene ausgeht, als auch die lokalen Bedürfnisse - die Inflation ist ein sehr gutes Beispiel - nicht ignorieren. Es gibt also tatsächlich beides.

I: Ich meine, je nach Situation, zum Beispiel, ja, wir brauchen diesen Antrag nicht vorrangig zu behandeln, oder wie Sie sagten, wir haben bereits Zugang dazu (...)

B4: Man kann sagen, ja, ja. Mir ist zum Beispiel wieder ein Beispiel eingefallen. Vielleicht ist der Unterschied zwischen den beiden Ländern eine gute Sache für Sie bei dem Interview. *Recognition* war etwas, das in der Türkei dringend gebraucht wurde. Sie ist ein *Tool*, um dem Mitarbeiter sofort zu danken. Man belohnt sie zum Beispiel nicht unbedingt mit einem Gehalt oder ähnlichem, sondern gibt ihnen einen kleinen Punkt, sie gehen einkaufen, kaufen eine Karte usw. Das war sehr notwendig, die Welt hat ein Instrument namens *Star* entwickelt, und die Türkei war die erste, die es direkt eingeführt hat. Die Niederlande sagten, dass dies für mich nicht sehr geeignet sei, weil das Anerkennungsverständnis oder -bedürfnis meines Mitarbeiters nicht in diese Richtung geht, zum Beispiel hat er dieses Instrument nie benutzt, er hat nie damit angefangen.

I: Wenn Sie also zusammenfassen, worauf beruhen diese Unterschiede? Wenn die Prioritäten in der X Türkei anders sind?

B4: Das heißt, die Dynamik und Kultur des jeweiligen Landes. Lokale Kultur. Der Bedarf in

der Türkei hängt natürlich viel mehr mit den Problemen des Lebensunterhalts zusammen, aber in anderen Ländern gibt es andere Probleme. Zum Beispiel die Verkleinerung, Schließung und Entlassung von Fabriken oder die Schrumpfung aufgrund des Krieges in Russland, usw. Wissen Sie, sie setzen ihre Prioritäten entsprechend. Wir können hier also von einer sozioökonomischen und nationalen Dynamik sprechen.

I: Und spielen die Beziehungen zwischen *Headquarter-Subsidiary* in dieser Situation eine wichtige Rolle?

B4: Ja, ja, weil die Beziehung zwischen *Headquarter-Subsidiary* sehr transparent ist, kann man viel tun. Was soll ich sagen, man kann mehr Dinge tun, man kann flexibel sein.

I: Verstehe. Ich meine, Sie haben es ja erwähnt, aber es gibt zum Beispiel erfolgreiche Bewerbungen und erfolglose Bewerbungen. Haben Sie gesagt: *Shape your future*?

B4: Habe ich *own your career* gesagt?

I: Ja, ja. *Own your career*.

B4: Sie haben *own your career* nicht übernommen. Mit anderen Worten, die Arbeitnehmer haben auf *own your career* reagiert. Das ist eine weltweite Praxis, aber natürlich war es eine Sache, sich daran zu gewöhnen, eine Methode. Ich sollte es nicht als Methode bezeichnen, aber nach und nach haben sich natürlich einige Leute daran gewöhnt und Entscheidungen in diese Richtung getroffen, aber es gab nie eine hundertprozentige Akzeptanz oder Wertschätzung für diesen Prozess. Es war zum Beispiel nicht wie *New Work*. Diejenigen, die sich gegen *New Work* gewehrt haben, können heute auch die sehr guten Seiten sehen, aber so war es nicht, so war *own your career* nicht. Deshalb, ja, das kann bei einer von zehn Praktiken passieren. In der Zukunft, wenn es mehr Praktiken gibt, können mutige Praktiken vielleicht in fünf von zehn Fällen vorkommen. Ich meine, ich kann es nicht vorhersehen, aber wie gesagt, wenn etwas scheitert, wie gesagt, wir haben aus unserem Fehler gelernt, ändern wir es, ich habe nicht gesagt, für *own your career*, übrigens, für andere Dinge, wir haben es auch erlebt, oder wenn die

Mitarbeiter oder die betreffende Praxis nicht in der Praxis umgesetzt wurde, das heißt, wenn sie nicht ausreichend akzeptiert und umgesetzt wurde, geht es schon mit einigen anderen Lösungen für sich, wie *own your career*. In der Türkei beispielsweise ist sie durch spezialisierte Berufsprogramme vorangeschritten, so dass Sie eine lokale Lösung für dieses Problem finden konnten. Wenn wir also zusätzlich zu den lokalen Standardempfehlungen die Gesamtheit Ihres Unternehmens einbeziehen, kann es, wenn es etwas gibt, das in seiner eigenen Dynamik besonders wichtig ist, Prioritäten zu setzen und es entsprechend seiner Ressourcen zu entwickeln. Sie haben also diese Flexibilität.

I: Nun, wie können Sie abschließend noch einmal zusammenfassen, wovon die Verinnerlichung bestimmter Praktiken durch die Beschäftigten bei X Türkei abhängt? Warum konnte zum Beispiel "*own your career*" nicht verinnerlicht werden, aber "*New Work*" war irgendwie erfolgreich?

B4: Darüber muss ich noch ein bisschen nachdenken. Die guten Seiten, die positiven Vorteile von *New Work* waren viel greifbarer, wissen Sie, wenn Sie sehen, dass Sie nicht zwei Tage hintereinander Zeit im Stau verschwenden, warten Sie mal, wissen Sie, das ist etwas sehr Messbares, aber in *own your career* ist es mehr grau, Sie gehen hinein, Sie pflanzen einen Samen, wenn diese Samen greifen. Sie zum Beispiel, ich weiß es nicht. Das *Tool "own your career"* schlägt das vor, es sagt nicht immer, bist du unglücklich mit deiner Karriere, das heißt, bist du unzufrieden mit deinem Job oder unglücklich, sondern willst du etwas für den nächsten Schritt tun? Dann geh rein, sieh dir die Systeme an, suche ständig nach offenen Stellen, jage ihnen nach, geh in ein Netzwerk mit jemandem, hol dir Mentoring, dies und das. Die erste Stufe ist sehr anstrengend und die Arbeitsbelastung ist für alle zu hoch. Da es sich um ein sehr erfolgreiches Unternehmen handelt, ist die Arbeitsbelastung zu jeder Zeit hoch, Gott sei Dank gibt es viel Arbeit. Die zweite Sache ist, dass man nicht so sehr von heute auf morgen Ergebnisse erhält wie bei *New Work*. Man investiert, d. h. man verbessert sich, man nimmt an diesen Schulungen teil, man baut dieses Netzwerk auf, aber am Ende des Tages kommt vielleicht nichts dabei heraus und man kann drei Jahre lang in demselben Job weiterarbeiten. Deshalb sind die Dinge, bei denen man nicht schnell Ergebnisse erzielt, menschlich (...), das ist auch eine sehr humanitäre Sache. Wenn ich zum Beispiel Bauchmuskeln trainieren will, muss ich das monatelang tun, aber hier, zum Beispiel, kann man schneller Ergebnisse erzielen, mehr frühzeitige *low hanging fruit*, Sie wissen schon, den Apfel vom unteren Ast pflücken,

menschlich (...), so ist es für uns alle. Wenn ich heute aufschlage, dann beantworte ich zuerst meine E-Mails, die schnell beantwortet werden. Wenn man es aufschiebt für die, die in einem längeren Zeitraum Ergebnisse bringen, dann macht man mehr, die Motivation ist entsprechend, und so weiter. Ich denke also, wir können es genau mit der menschlichen Natur erklären.

I: Nun, zum Schluss, ganz kurz. Zum Beispiel für *New Work*, von den verschiedenen Praktiken, die ich am Anfang erwähnt habe, sind diese ein bisschen mehr an die Mitarbeiter weitergegeben worden, aber sie sind nicht vollständig weitergegeben worden. Oder wurde zum Beispiel das *Wellbeing* sehr positiv aufgenommen? Oder haben die Mitarbeiter wirklich gesagt, ja, das ist wichtig, oder können wir davon ausgehen, dass es immer noch ein Stigma ist?

B4: Nein, ich glaube, er wurde willkommen geheißen. Natürlich gibt es in bestimmten Gruppen, von denen ich nichts spüre, vielleicht Stigmata, Druck aus der Nachbarschaft usw., aber im Großen und Ganzen denke ich, dass die Dinge so gut waren, wie ich überrascht war. Es gibt viele solcher Sitzungen, wir haben eine Gesundheitsmanagerin hier in unserem *health center* in der Türkei, und ich finde, das ist eine tolle Sache. Wenn sie etwas macht, gibt es viel mehr Interesse, als ich erwartet habe, zum Beispiel, die Anzahl der Gäste dort ist sofort voll, zum Beispiel, ich glaube, jeder ist sehr beschäftigt, der jetzt sehr beschäftigt ist, zum Beispiel, das ist die Brustkrebs-Bewusstseinswoche, ich schüttle das Beispiel nebenbei. Oder während der Covid-Woche gab es so viele Diskussionen über die Schwierigkeiten der Heimarbeit, darüber, wie wir unsere Psychologie aufrechterhalten können, wie wir sie hoch halten können, es gab so viel Interesse, also wenn man tatsächlich (...) Ich glaube, die Leute haben angefangen, das zu priorisieren. Hier in den Niederlanden gibt es ein Programm namens "*Recharge*", das gerade in den Bereichen Sport und Ernährung angelaufen ist: Man wählt eine Gewohnheit innerhalb von hundert Tagen aus, ändert sie und so weiter, und wird dabei von einer *App* begleitet. Wir haben in der Türkei ähnliche Dinge getan, nicht nur in dieser Hinsicht, sondern auch in einer Reihe von verschiedenen ähnlichen Anwendungen, zum Beispiel für diejenigen, die gerade entbunden haben, für diejenigen, die vom Erdbeben betroffen waren, und so weiter. Die Beteiligung an solchen Dingen und die Menschen sind sehr intensiv. Mit anderen Worten, Menschen, deren Prioritäten sehr unterschiedlich sind, so dass ich denke, dass die Kommunikation sehr stark ist, angefangen von global bis lokal. Wissen Sie, unsere Priorität ist Ihr Wohlergehen, ich glaube, das ist sehr tief in der DNA verankert, also habe ich keinen großen Druck von der Nachbarschaft gespürt. Es gibt definitiv Orte, an denen ich nichts tue, aber ich habe nicht viel gespürt.

I: Gilt das auch für die neue Führung? Mehr Abbau von Hierarchien, ein bisschen (...) alle auf der gleichen Ebene?

B4: Ja, natürlich. Jetzt, zum Beispiel in X Türkei (...) ich frage mich, ob ich die richtige Person bin, um ein Interview zu machen, weil ich das Gefühl habe, dass ich jetzt keine schlechte Antwort gebe, weil ich sehr verliebt in die Firma bin. Ich meine (...) aber was kann ich tun, es ist jetzt wahr. Wie viele Jahre ist das jetzt zum Beispiel her? Es muss vor etwa 7 Jahren gewesen sein, vor, noch einmal, Herrn C. Natürlich, ich denke, das ist eine sehr wichtige Sache, in der türkischen Kultur gibt es Herren und Damen, aber in Europa, zum Beispiel, haben wir das nicht. Wir nennen den CEO hier (...) Daniel, zum Beispiel, und die Praktikanten nennen den CEO Daniel, und wir alle nennen ihn Daniel, das ist eine sehr wichtige Sache, eigentlich, schauen Sie nicht hin, Sie denken, Sie werden etwas mit einem Wort oder so machen, aber es ist nicht so, oder zum Beispiel, wenn Sie aufpassen, trägt das Ding [der CEO des Unternehmens] bei jedem Treffen Jeans, Sneakers und ein T-Shirt. Dies ist zum Beispiel eine so wichtige Botschaft, wichtiger als wir denken. Ich werde natürlich nicht auf die Politik in der Türkei eingehen, aber die Beratungen, die an politische Persönlichkeiten vergeben werden, messen den Einflussbereich, usw. Ich werde sie nicht nennen. Es ist auch eine Tatsache, dass die Sprache in den sozialen Medien usw. das Verhalten der Menschen tatsächlich beeinflusst. Also, der [Firmenchef] dieser Sache (...) Ich meine, noch einmal, es fängt von oben nach unten an, noch einmal von global, und in der Türkei sind wir natürlich eine Kultur, die sehr an Herren und Damen gewöhnt ist, und auch wenn X sehr unhierarchisch ist, nennt man ihn/sie einen Herren, ich nannte meinen früheren Manager einen Herren, aber ich konnte sagen, was ich wollte, ich konnte jeden Witz machen, den ich wollte. Jetzt denkst du, dass diese Anrede nicht daran hindert, aber so ist es nicht, Herr C war sogar sehr unglücklich darüber, er sagt zum Beispiel, warum nennst du den Jüngeren "du" und sprichst ihn mit seinem Namen an, aber er nennt dich „Herr-Frau“. Deshalb wird einer von Ihnen den anderen so nennen, wie Sie den anderen nennen. Auf diese Weise stellen wir die Hierarchie und die Sache wieder her, denn die Anrede ist eine wichtige Sache in der menschlichen Psychologie oder bei der Festlegung des Verhaltens. "Die Macht des Vornamens" Es wurde eine Mitteilung gemacht, die so wirksam war, dass "die Macht des Vornamens", wir hätten ihr damals nie etwas gegeben. Es ist eine E-Mail-Ankündigung und lenkt die Aufmerksamkeit auf dieses Thema, und wir bitten Sie, wenn Sie an die Macht dieses Namens glauben, wir tun es. Natürlich können wir niemanden zwingen, aber wir fördern

dies in unseren Teams, das heißt, wenn die Person in unserem Team darauf besteht, Sie Herr-Frau zu nennen, können Sie sie notfalls auch so nennen, wenn sie sich nicht wohl fühlt. Aber im Allgemeinen sollten wir alle etwas füreinander sein. Auch bei der Anrede. Ich meine, ich war die Letzte, der Herrn C. nur mit Herr C. angedet, sagen wir es mal so, weil er Frau B4 auch so macht.

I: Ja. In Deutschland kam mir das zum Beispiel seltsam vor. Man kann in der Kantine mit sehr hohen Führungskräften zusammensitzen, es gibt keine Vorbereitung für das Sitzen am Tisch. Jeder sitzt da, wo er sitzen möchte.

B4: Ja. Wenn er zum Beispiel in den Speisesaal hinunterging, hatte Herr C. nicht viele Essenszeiten. Jedes Mal, wenn er am Tisch von Kollegen saß, die Produktionsmäntel oder T-Shirts trugen, in der Mitte des Tisches, und er fragte immer nach ihren Familien, wissen Sie, natürlich sind das Dinge, die als das wahrgenommen werden können, was vor sich geht, aber ich denke, es ändert diese Sache tatsächlich.

I: B4, ich möchte nicht zu viel Spaß mit Ihnen haben und Ihre Zeit nicht in Anspruch nehmen, aber ich werde Ihnen eine letzte Frage stellen.

B4: Natürlich, wenn Sie danach noch Fragen haben, kann ich sie per E-Mail beantworten.

I: OK, ein bisschen mehr, zum Beispiel in Selbstbestimmung, Initiative ergreifen (...)

B4: Wir nennen es *Empowerment*.

I: (...) Zum Beispiel die Fehlerkultur. Ja, das sind Dinge, die in der türkischen Kultur problematisch sein können. Wie wurden diese an die Mitarbeiter weitergegeben?

B4: Ja, das ist ein schwieriges Thema. Wir legen großen Wert auf *Empowerment*, wir sagen, du bist der Chef in diesem Unternehmen. Wenn Sie mich fragen, ist das der wichtigste Grund für mein *Engagement* im Unternehmen, ich meine, ich bin sehr glücklich damit, zum Beispiel, mein eigenes Unternehmen von Anfang bis Ende zu führen. Aber natürlich gibt es ein Gleichgewicht. Wenn man niemanden findet, der da ist, wenn man eskalieren will, jemanden, zu dem man sagen kann: "Moment mal, ich habe hier ein Problem, B1, ich komme hier nicht raus, oder ich habe dieses oder jenes gesagt, was würdest du denken, oder ich möchte über mich selbst nachdenken, was würdest du an deiner Stelle tun?" Jemand muss dich führen. Man kann nicht einfach sagen, dass jeder sein eigener Chef sein sollte, denn für die Psychologie der Person ist dies eine der Fragen zum *Wellbeing* aus der *Global Engagement Survey*. Ich fühle mich *empowered*, aber ich habe auch jemanden um mich herum, der weiß, dass ich genug Unterstützung erhalte, wenn ich sie brauche, und ich kann sie auch bekommen. Deshalb ist es sehr wichtig, das Gleichgewicht zwischen diesen beiden zu gewährleisten. *Close supervision* ist jetzt schon überholt. Du weißt, dass X nirgendwo, sehr wenig überholt ist. Daher ist die Kultur der engen Überwachung und Kontrolle bereits überholt (...) Offen gesagt, kann ein solches Arbeitsumfeld weder in den Niederlanden noch in der Türkei geschaffen werden, weil die Zeit dafür nicht vorhanden ist. Ich meine, sie sind die ganze Zeit zusammen, zum Beispiel hat *New Work* meiner Meinung nach die *close supervision* sehr verstärkt, das heißt, es wird sehr viel (...) Ich meine, diese Leute sind Täter, lassen Sie es mich so ausdrücken, diese Führer sind überhaupt nicht übrig. Deshalb ist es wichtig, dieses Gleichgewicht zu halten. Deshalb sind zu viel Ermächtigung und zu viel Überwachung beide sehr konträr zum *Wellbeing* oder gegen das *Empowerment* und die Autonomie der Menschen. Daher basieren alle Botschaften auf der Wahrung dieses Gleichgewichts, von den Führungsschulungen, von denen ich Ihnen erzählt habe, über die globalen Empfehlungen bis hin zu den Prozessen. So wird beispielsweise bei Lohnerhöhungen in Prozessen nur noch auf einer Ebene die Zustimmung des Vorgesetzten eingeholt. In den Jahren, in denen ich gearbeitet habe, mussten wir normalerweise den ganzen Weg bis zur obersten Führungsebene gehen. Sogar die Ausbildung (...) diese Person plante die Ausbildung, wir holten uns die Genehmigung bis zur obersten Führungsebene. Jetzt sagen sie nicht, mach was du willst, plane was du willst, sie erwarten, dass du mit deinem Manager im Dialog bist, aber nur auf einer Ebene. Er sagt, du sollst entscheiden, ob dies für deinen Job notwendig ist oder nicht. Daher denke ich, dass das Gleichgewicht von X bei den *Tools* und der Kommunikation und, wie gesagt, in vielen Bereichen bereits gegeben ist, aber ich habe kein größeres Problem beobachtet, obwohl natürlich die Bereitschaft der Menschen, dies umzusetzen, von Person zu Person unterschiedlich ist.

I: Diese Kultur der Selbstbestimmung und Fehlerkultur wird also auch in der Türkei praktiziert, d.h. sie ist an die Mitarbeiter weitergegeben worden, auch an die Führungskräfte?

B4: Sehr. Ja, ja, ja, absolut, absolut. Weil, zum Beispiel, ich spreche mit einigen meiner Kollegen, wie kann man so eine E-Mail schicken, ohne zu fragen, zum Beispiel, von anderen Unternehmen, zuerst an cc (...) zuerst schickt man es an seinen eigenen Manager, dann wird er es dorthin schicken, wenn es ein Problem gibt, wird er etwas tun, es wird zu Ihnen kommen. Wissen Sie, ich habe es selbst gemacht, sagen wir, B1 hat es nicht gemocht, dann, wenn er sagt, lass es uns das nächste Mal so machen, wirst du nie mehr diese Anstößigkeit haben. Denn Sie wissen bereits, dass dies für Sie kein *Showstopper* ist. Dieser Fehler ist zu viel für Herrn C. (...) sagen wir mal, ich habe ihn direkt auf Herrn C. geworfen, nehmen wir das als Beispiel. Deshalb denke ich, dass die Belohnungs-Bestrafungs-Mechanismen dort auch sehr günstig gestaltet sind, um Fehler zu machen.

I: Ich danke Ihnen vielmals!

B4: Gern geschehen, natürlich. Ich hoffe, ich bin nicht zu sehr abgewichen. Ich kann nicht sehr 1:0 antworten, weil unsere Themen nicht so sind, das ist der Grund.

I: Ja, das ist schon der herausfordernde Teil, und ich höre Ihnen auch gerne zu, ich kann nicht aufhören Ihnen zuzuhören, aber ich denke, es ist sehr produktiv für mich, ich meine, mit Ihnen zu reden, erweitert immer meine Vision.

B4: Ganz und gar nicht. Es macht mir wirklich Spaß, mit Ihnen zu reden. Aber wie gesagt, wenn Sie im Text stecken bleiben, dass Sie sagen, Sie konnten nicht eine sehr *bound to the point* zu beantworten, oder Sie sagten, Sie berührten andere vage Dinge hier, wie 1-0 Fragen, oder Sie sagten, um dies zu vervollständigen, schreiben Sie mir, ich werde es Ihnen kurz in einer E-Mail sagen.

(Ende der Aufnahme & informelles Nachgespräch)

(ORIGINALSPRACHE DEUTSCH)

Anhang 2.4

Interview 3 - Befragte 5

Datum: 08.05.2024

Art der Durchführung: Präsenz im Büro, Tonaufnahme

I: Interviewer

B5: Befragte 5: Personalleiter am Standort Berlin, vorher Global HR Business Partner

(Informeller Einstieg & Information über die Forschung)

I: Was ist deine Aufgabe, Rolle und wie lange bist du bei dem Unternehmen?

B5: Also meine Rolle ist Personalleitung, Personalleiter für Berlin und die Region Ost. Das heißt, ich bin für die operative Personalarbeit an allen Standorten, die wir in Berlin und in der Region Ost haben, zuständig zusammen mit zwei Teams und wir kümmern uns um alles von der Beratung von Führungskräften von/bei Einstellungen bis hin zum Ausscheiden eines Mitarbeitenden, also einmal so den kompletten *Employee Life Cycle*. Schwerpunkt Beratung von Führungskräften, Initiieren von Transformation, *Change*-Maßnahmen also so die ganze Bandbreite des operativen Personalgeschäfts für die unterschiedlichsten Standorte. Wir haben Werksstandorte, wir haben die Zentralfunktionen bei uns, haben aber auch *Sales* und *Service* also wir sind sehr, sehr gemischt an unseren Standorten. Insgesamt haben wir zehn in der ganzen Region verteilt über Berlin, Sachsen und Thüringen. Und ich bin im Unternehmen seit 16 Jahren mal klassisch als Werkstudent eingestiegen in München und habe dann unterschiedlichste Rollen in der Personalabteilung gehabt, sei es als lokaler *Business Partner*, sei es dann in einer Expertenrolle eher so für die Themen Führungskräfte- und Mitarbeitendenentwicklung war dann aber auch im Ausland und habe dort Experten-Themen gemacht. In Schweden eine Zeit lang, in einer globalen Rolle im Anschluss als globaler *Business Partner* und jetzt in der aktuellen Rolle seit 2 Jahren.

I: Ah schön! Also wegen dieser globalen Erfahrung denke ich, dass du schon viele Fragen beantworten kannst und hattest du oder inwiefern hattest du bereits Kontakt zu den ausländischen Standorten oder zu den Mitarbeitenden aus den ausländischen Standorten (...) oder *Global HR* (...) da hattest du selber gearbeitet?

B5: Also selber erstens mal in der Region gearbeitet und dafür in mehreren Ländern gearbeitet und mit mehreren Kollegen zusammen. Also Schweden, Finnland, Lettland, Litauen, Estland, Norwegen, Dänemark als Region, die bei uns eine Rolle spielt, aber darüber hinaus natürlich in der Experten-Rolle auch mit allen Experten in diesem Gebiet global gesehen und in der globalen Rolle des Business war es aufgestellt auf mehrere Länder. Auf USA, China, Indien, damals noch Russland, Portugal, Österreich, Deutschland und das heißt damit auch als alle Schnittstellen Partner, sei es im Personalbereich, in den jeweiligen Ländern aber auch *Business* seitig natürlich in den Ländern.

I: Ja, ja. Also hattest du eine bestimmte Region im Fokus oder (...)?

B5: In der einen Rolle als ich in Schweden gelebt und gearbeitet habe ja (...) in der globalen Rolle war es da, wo das *Business* angesiedelt war das waren jetzt mal so grob die Länder, mit denen ich dort zu tun hatte, also weltweit.

I: Okay, cool. Und jetzt komme ich dann zum Thema *New Work*. Also heutzutage wird viel darüber geredet, in sozialen Netzwerken aber auch in der Literatur. Also manche verstehen nur *Remote Work*, aber ich weiß schon, dass hier bei dem Unternehmen schon viele andere Aspekte gibt, viel breiter und tiefer (...) Was verstehst du von *New Work* oder was wird verstanden bei dem Unternehmen?

B5: Also das ist sehr breitgefächert, ne, das ist jetzt nicht nur (...) wir arbeiten mobil, sondern das ist schon weitergedacht und ganz grundsätzlich, in Abgrenzung vielleicht auch zu *Next Work* sozusagen *Next Work* ist eher, was werden wir in der Zukunft arbeiten oder auch jetzt schon teilweise, aber vor allem auf den Fokus auf die Zukunft ist. *New Work* eher das „we“ und das „we“ hat halt sehr, sehr viele Facetten. Das „we“ hat die Facette; wie arbeiten wir zusammen in Teams? Wie gestalten wir das? Das hat aber auch die Facette; wie sehen unsere Arbeitsräumlichkeiten zukünftig aus? Auch die passen sich den Gegebenheiten, wie wir im Team zusammenarbeiten, wie wir es ausgestalten. Also von daher sind da viele Aspekte drin. Auch das Thema Führung, ne? Wie führe ich ein Team, das nicht ständig vor Ort ist, sondern teilweise hybrid oder virtuell? Wie vereine ich diese ganzen Welten? Was bedeutet das auch als Führungskraft entsprechend damit umzugehen? Das heißt aber auch die Arbeitsweisen

gegebenenfalls anzupassen und zu gucken wie können wir auch agil stärker noch zusammenarbeiten, schneller zu werden, innovativer zu werden? Also das hat sehr, sehr viele Facetten das Thema *New Work* bis hin tatsächlich dann auch zur Arbeitsplatzgestaltung, ne? Und welche technologischen Lösungen brauchen wir überhaupt, wenn wir uns dann vor Ort einbuchen beispielsweise oder solche Sachen also da sind sehr, sehr viele Facetten spielen da mit rein. Dann auch in dieses Thema *New Work*, dann muss man halt immer gucken was ist das Entscheidende, ne? Da spielt natürlich auch das Thema mobiles Arbeiten mit rein also was ist so unsere Vorstellung, wie oft sehen wir uns im Büro? Wie oft können wir aber auch mobil, sei von zu Hause, sei es von einem anderen Standort aus, arbeiten. Wir haben auch die Möglichkeit, eine gewisse Anzahl an Tagen in bestimmten Ländern im Ausland zu arbeiten, was immer mehr angenommen wird. Es geht viel in Richtung Flexibilisierung, natürlich auch bei diesem ganzen Thema. [unverständlich]

I: Ja genau, also es gibt viele Aspekte ja, man kann auch zum Beispiel über Sinnhaftigkeit von Aufgaben und Rollen reden. Selbstverantwortung nehmen, flachere Hierarchien (...) Wohlbefinden gehört auch dazu oder Diversität kann man auch mit reinnehmen. Partizipation in Entscheidungen, Fehlerkultur, Lernkultur. Wenn wir an diesem Blumenstrauß oder an diese Bubble denken; in welchen Feldern legt ihr dann einen Fokus, einen Schwerpunkt?

B5: Das ist sehr unterschiedlich, ne, das ist ja also, wir sind ein globaler Großkonzern, von daher gibt es da nicht eine Antwort sagen wir mal so, (...)

I: Wenn man als Berliner Standort denkt (...)?

B5: (...) Sondern, dass wir viele Aspekte mitteilen [unverständlich] und auch als deutscher Standort ist ein bisschen schwierig, weil das kommt auch immer so ein bisschen darauf an wie es die *Business Situation* was ist gerade so ein bisschen im Fokus? Konkret haben wir ein Umzugsprojekt vor uns, also mit Neubauten und wir ziehen in neue Büroflächen ein. Da spielt natürlich das Thema Arbeitsplatz eine große Rolle jetzt in dem Kontext, ne? Das heißt aber auch wir müssen uns angucken wie arbeiten wir dann eigentlich zusammen und wie wollen wir das Büro für uns nutzen, wenn wir ins Büro kommen? Welche Tätigkeiten machen wir dann vor Ort? Wie gestalten wir es aber auch wenn wir hybrid zusammenarbeiten, wie stellen wir sicher, dass die Kolleginnen und Kollegen, die dann nicht vor Ort sind, genauso mit involviert sind, ne, solche Themen. Das hängt aber sehr davon ab, wo der Fokus liegt. Ich glaube, wir haben viel aus der Pandemie gelernt, was das Thema Hybrides Arbeiten anbelangt, haben auch viel in Richtung Führung getan. Was heißt denn das, wenn ich meine Mitarbeitenden nicht vor

Ort sehe, was heißt das auch in Richtung wie halte ich Kontakt? Wie Sorge ich auch für das Thema Gesundheit? Wie bekomme ich mit, wie es meinen Mitarbeitenden geht? So diese Themen auch in Richtung *Work Life Balance*, Resilienz, Wohlbefinden diese Themen spielen da ganz explizit mit rein und da würde ich sagen sind wir nach der Pandemie schon einen guten Schritt gekommen. Aber gerade so die Themen Resilienz bei einer immer größer werdenden Themenflut und Schnelligkeit, die wir erleben, ist das sicherlich ein Thema sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende. Da auch einen Fokus natürlich drauf zu legen, also insgesamt auf das Thema Gesundheit, *Wellbeing*, aber Resilienz ist sicherlich eins mit auf der Fokusthemen neben dem Thema Führung auf jeden Fall auch. Wie arbeiten wir zusammen also dieses Thema (...) Teams, das gestaltet auch so dieses *New Normal* ist also sprich dieses wie arbeiten wir mobil, hybrid und so zusammen, das gemeinschaftlich mit den Teams zu gestalten, sich einen Rahmen zu geben, sich Spielregeln zu geben, das mit Leben zu füllen, das ist glaub ich auch immer noch ein Schwerpunkt zu gucken wie kriegen wir da eine gute Balance hin? Aus Anwesenheit vor Ort mit sinnstiftenden Tätigkeiten vor Ort und der Möglichkeit, eben flexibel zu arbeiten, ohne einen Informationsverlust oder einen Verlust auch der Beziehungs- und persönlichen Ebene zu haben. Ich glaube, das ist immer so ein bisschen dieses Spannungsfeld, in dem man sich immer noch befindet und wo man halt gucken (...) wie man Lösungen findet.

I: Und wie sieht es spezifisch beim Thema Führung aus? Also, was hat sich konkreter verändert? Nach der Pandemie oder mit diesen New-Work-Themen? Wie war die Führung davor und wie ist sie geworden bzw. wie sollte sie in Zukunft aussehen?

B5: Oh, da gibt es auch nicht nur eine Antwort, weil auch da ist die Welt natürlich bunt und (unverständlich), ne? Also wir haben viele Führungskräfte im Unternehmen, die haben schon immer virtuell oder hybrid geführt, einfach weil sie für Mitarbeitende an unterschiedlichen Standorten, sei es in Deutschland aber teilweise auch global zuständig sind, ne? Das hieß schon immer, dass man nicht immer die Präsenz miteinander vor Ort in einem Büro hatte. Das heißt, viele Führungskräfte waren diesen Aspekt schon gewohnt virtuell zusammenzuarbeiten. Mehr über *Teams Meeting* mit Kamera und trotzdem zu gucken, dass man *connected*. Bei vielen war es aber natürlich auch so, dass das das erste Mal die Situation war und natürlich war die Pandemie eine ganz besondere Situation für alle, aber der Aspekt des virtuellen oder hybriden Zusammenarbeitens war sicherlich unterschiedlich ausgeprägt und für viele war es neu, in der Situation zu kommen, wo man die Mitarbeitenden vor Ort nicht mehr sieht, sich nicht mehr trifft, auch so ein bisschen, vielleicht das Thema Kontrollverlust nicht so genau zu wissen wie

funktioniert es denn eigentlich? Arbeiten die Leute auch, klappt das so? Das war sicherlich auch an Kultur verändert so ein bisschen. Und die Pandemie hat uns gelehrt, es funktioniert, es kann funktionieren. Die Mitarbeitenden sind von zu Hause aus nicht weniger produktiv gewesen ganz im Gegenteil. Wir haben natürlich auch die Besonderheit, dass wir Werke haben. Die liefen auch während der Pandemie weiter, also auch da hatten wir die Situation, dass Leute vor Ort waren, aber für viele gerade in einem eher *White Color* oder Büroumfeld war es schon eine Veränderung und das ist, was wir daraus gelernt haben auch das Thema Vertrauen ist glaube ich, stärker geworden. Die Freiräume (...) auch zu geben, zu sagen ja, man hat die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten oder mobil zu arbeiten. Klare Unternehmensrichtlinie 50% mobiles Arbeiten, das ist möglich also 2 - 3 Tage. Das soll eigentlich den Mitarbeitenden ermöglicht werden und das auch weltweit, und das wird gut angenommen. Klar gibt es da unterschiedlichste Forderungen einzelner Mitarbeitende, da aber so in der Gänze glaube ich, passt das ganz gut. Und da war natürlich dann auch der Schwerpunkt, was bedeutet das für Führungskräfte? Das heißt natürlich auch, man muss gemeinsam gestalten. Wie will man dieses *New Normal* also dieses 50% eigentlich leben? Wie machen wir das als Team? Haben wir einen Teamtag? Verteilen wir das gleichmäßig die Anwesenheit auf die Tage? Was passt für uns? Was ist erforderlich? Das sind so Themen, da ist viel, viel mehr Verantwortung auf die Führungskräfte, weil sie eben nicht ganz stark geregelt ist, sondern man einen Rahmen oder Leitplanken hat, aber nicht ganz klar, wie es zu gestalten ist, sondern das obliegt den Führungskräften und den Mitarbeitenden gemeinsam und dort Entscheidungen zu treffen. Das heißt auf der einen Seite *Empowerment*, für die die Mitarbeitenden, aber auch für die Führungskräfte und eben in einem gewissen Spielraum gestalten zu können. Und das war vielleicht auch für einige neue Situation plus dann natürlich auch das Thema hybride Führung, also die Themen, die ich vorhin auch angesprochen habe. Was bedeutet das für eine Führungskraft, wenn man die Mitarbeitenden eben nicht sieht und nicht immer präsent hat? Wie geht es eigentlich jemandem? Gibt es irgendwelche Themen, also das heißt auch zugucken wie kann man trotz Entfernung oder nicht gemeinsam vor Ort zu sein mitbekommen, wie es jemanden geht. Also diese persönliche oder diese Beziehungsebene und natürlich auch; wie arbeiten wir innovativ, kreativ im Team zusammen, wenn wir nicht alle in einem Raum sind? Beziehungsweise macht es vielleicht Sinn, dass wir genau zu diesen Themen in einem Raum sind. Also das sind, glaub ich so diese ganzen Facetten, die auch eine Führungskraft vor Herausforderungen gestellt haben, während der Pandemie da ganz, ganz explizit aber was sicherlich immer noch ein Lernprozess ist, und das verändert sich ja auch ständig, von daher ist es glaub ich da wichtig den Führungskräften so ein bisschen Hilfsmittel an die Hand zu geben,

Trainings mit an die Hand zu geben. Was heißt hybride Führung? Wie kann ich das als Führungskraft gestalten? Was sind so meine Leitplanken? Wie kann ich einen Teamworkshop aufsetzen, um das zu gestalten? Das ist glaube ich auch so aus einer P&O oder *Personalorganization*-Sicht. Wie können wir die Führungskräfte unterstützen, befähigen empowern, damit sie auch das Beste für sich rausziehen können?

I: Und wie sieht es beim Thema Kultur aus? Also wie hat sich Kultur verändert?

B5: Vertrauenskultur, also ich glaube, das ist ein ganz entscheidender Punkt, das Vertrauen, dass das viel, viel mehr in den Fokus gerückt ist, auch schnell Entscheidungen treffen zu müssen, sei von der Pandemie waren wir alle damit konfrontiert, dass ich auch sehr, sehr schnell die pandemische Situation und damit Vorschriften des Gesetzgebers in Richtung Maskenpflicht, hast du nicht gesehen, geändert haben und man musste schnell reagieren. Man musste dem Unternehmen Sicherheit und Rahmen schaffen, auch in Richtung Gesundheit der Mitarbeitenden. Man musste aber auch gucken, dass IT-technisch alles schnell funktioniert und *Teams* eingeführt wurde und solche Sachen. Also ich glaube, da haben wir viel daraus gelernt, was auch Kultur verändernd ist, sei es das Thema Vertrauen, sei es aber auch Schnelligkeit, entsprechend zu reagieren, das Thema Sicherheit der Mitarbeiter nochmal stärker auch in den Fokus zu stellen aus dem gesundheitlichen Aspekt heraus. Also das sind sicherlich Themen, die da auch die Kultur wirklich maßgeblich mit verändert haben.

I: Und gibt es bestimmte Praktiken hier am deutschen Standort, zum Beispiel zum Thema *Wellbeing*, Wohlbefinden von Mitarbeitern?

B5: Gibt sehr viel also bei uns ist natürlich auch so, dass wir auch unter dem P&O-Dach unsere Experten haben zum Thema *Health* und *Safety*, also sei es unsere betriebsärztlichen Dienststellen unsere Sozialberatungen, das heißt da passiert sehr, sehr viel auf individueller Ebene, was das Thema Coaching, Ansprechpartner und sowas anbelangt, aber auch da übergeordnet, dass es sehr viele Angebote gibt, sei es *Toolkits* oder *Sharepoints*, auf das die Mitarbeitende und Führungskräfte zugreifen können, aber auch sehr viele Trainingsangebote zum Thema *Wellbeing*, Resilienz, Gesundheit, unterschiedliche Aspekte der Gesundheit, die ganz gezielt Führungskräften, aber auch Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden und wo jeder drauf zugreifen kann, was entweder als zentrale Trainings angeboten wird, virtuell, wo es aber auch Veranstaltungen mal vor Ort gibt in Richtung des Gesundheitstages, wo dann auch Aspekte mit rein kommen. Wir haben hier auch noch einen Studio, also im Fitnessstudio vor Ort, was ganz eng mit der betriebsärztlichen Dienststelle vor Ort zusammenarbeitet, also das

Thema Gesundheit und dort unterstützend Mitarbeitende, Führungskräfte ist explizit verankert und auch ein ganz wichtiger Aspekt.

I: Dann würde ich fragen; wie werden diese Praktiken von Mitarbeitern verstanden, wahrgenommen? Was für Reaktionen gab es? Wurden die positiv wahrgenommen?

B5: Welche Praktiken denn?

I: Zum Beispiel bezüglich der neuen Führung oder neuen Kultur, wie man in Team kollaborieren sollte (...)

B5: Also wir haben regelmäßig Mitarbeitendenbefragungen, die zentral anonymisiert durchgeführt werden. Wo genau auch Fragen explizit in Richtung Führung, Zusammenarbeit, aber dann auch in Richtung *New Normal* gestellt werden. Wie funktioniert's (...) wie produktiv fühle ich mich im Umfeld, wenn ich im Büro bin oder wenn ich von zu Hause arbeite? Wie gestalten wir das im Team, um so sicherzustellen, dass wir auch immer eine Rückmeldung der Mitarbeitenden regelmäßig bekommen und dann vor allem auch Maßnahmen ableiten können, daraus. Von daher kriegt man glaub ich immer relativ gut mit wie die Akzeptanz auch ist und da gibt es jetzt auch keine einheitliche Antwort, weil das ist halt ein riesiges Unternehmen und sehr komplex und sehr viele Mitarbeitende auch in Deutschland sehr viele Mitarbeiter. Von daher ist es sicherlich auch ein bisschen unterschiedlich. Grundsätzlich ist es schon so, dass das Thema der Flexibilität sehr sehr gut angenommen wird, also gerade auch so das Thema mobiles Arbeiten und dort eben auch häufiger mal die Möglichkeit zu haben, das zu nutzen oder von zu Hause aus zu arbeiten. Das ist sicherlich ein Aspekt, der gut ankommt, auch das Thema Vertrauen, Vertrauensarbeitszeit (...) auch da, wo es möglich ist, wenn man jetzt nicht gerade im Schicht-System ist, wird sehr gut angenommen und da ist auch die Rückmeldung der Mitarbeitenden entsprechend positiv, dass das schon gewertschätzt wird und dass die Leute das annehmen. Wir merken auch das Thema „Arbeiten im Ausland“, was ich vorhin angesprochen hatte, wird verstärkt angefragt, angenommen. Also diese Flexibilität und diese Möglichkeiten, die ja auch was mit einer Kultur zu tun haben. Das sind sehr positive Aspekte, die bei den Mitarbeitern gut ankommen. Klar gibt es immer mal wieder welche, die sagen, sie würden gerne komplett virtuell oder so arbeiten, aber da haben wir halt auch eine andere Firmenphilosophie tatsächlich zu sagen wir möchten schon die Identifizierung und auch das Zugehörigkeitsgefühl zu einem Unternehmen und da gehört auch das Thema; wir kommen gemeinsam vor Ort zusammen und erarbeiten Themen schon dazu. Also, das heißt, dieses 50-50 ist glaube ich eine

gute Balance, mit dem sich die meisten auch wirklich identifizieren können und auch so das Thema *Work Life Balance*, da ganz gut integrieren können.

I: Okay dann wie verstehen Sie konkret, dass die Praktiken dann gut verstanden wurden oder verinnerlicht wurden? Wie kann man das messen oder sehen?

B5: Gerade durch was ich gesagt habe, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, die zweimal im Jahr stattfinden, das ist einmal um das instrumentalisiert und auch anonymisiert durchführen zu können und natürlich auch mit ein paar KPIs hinterlegen zu können. Darüber hinaus ist es aber natürlich auch, dass wir Instrumente haben in Richtung *Feedback* an Führungskräfte, zudem im Rahmen von einem *Teamworkshop*, aber auch das bilaterale Gespräch natürlich und das Thema *Feedback* sich einzuholen, auch von den Mitarbeitern, das spielt alles zusammen, aber strukturiert ist es tatsächlich über eine global stattfindende Mitarbeitendenbefragungen, wo auch standardisierte Fragen einfach gestellt werden und man so klare Rückmeldungen auch bekommt. Genau zu diesen Aspekten.

I: Okay und wenn man wieder an diesen riesigen Blumenstrauß von New-Work-Praktiken denkt, welche *best* und *worst practices* gibt es? Zum Beispiel an diesen Themen konnten die Mitarbeiter schon die Idee dahinter sehen, den Zweck erkennen und verinnerlichen. Und bei diesen Themen hatten wir schon einige Probleme, oder damit müssen wir uns noch beschäftigen (...) Kann man diese Themen so unterscheiden? Die Erfolgreicheren und die nicht so gut gelaufen sind?

B5: Das ist schwierig zu sagen und ich kann nicht für Deutschland sprechen, ne? Also das ist ein bisschen schwer zu sagen, da kann man nur immer im eigenen Umfeld gucken, was funktioniert, was funktioniert vielleicht nicht so gut und dann muss man wirklich auch noch mal schauen was sind denn die einzelnen Aspekte, was hat man auch adressiert unter dem Thema *New Work*, ich glaube wo man tatsächlich noch besser werden kann, ist so das Thema Agilität, schnelleres Zusammenarbeiten *in sprints*, das hängt aber auch wieder sehr von den Aufgaben ab. Also jemand, der als Software Architekt arbeitet, der hat noch nie anders gearbeitet. Nichtsdestotrotz gibt es, glaube ich, viele Bereiche, wo man da noch stärker einsteigen könnte, also neue Arbeitsmethoden. Das wäre so ein Punkt, ich glaube so dieses Thema Zusammenarbeit, die hybride Welt und die reale und das vor Ort zusammenzubringen und das Thema Vertrauenskultur. Ich glaube, das ist uns an vielen Stellen schon gut gelungen und da gibt es eben auch die entsprechend positive Rückmeldungen. Das Thema Prozesse, Tools und sowas, das ist

sicherlich immer eins weiß jetzt nicht explizit nur mit *New Work* zu tun hat aber sicherlich auch, wo man immer noch mal besser werden kann und wo man gucken kann wo kann man noch *streamline*? Wo kann man es intuitiver, innovativer, schneller gestalten?

I: Okay, was wären dann die *best practices*? Du kannst auch aus dem Standort Berlin was berichten.

B5: Unter dem Thema *New Work Best Practices*?

I: Ja.

B5: Ich glaube schon so die die Themen jetzt auch, die jetzt laufen oder auch zukünftig angedacht sind, nämlich genau, wenn es dann um konkrete Projekte geht, wie jetzt ein Umzugsprojekt. Die Themen von Anfang an mit zu verankern also das Thema *New Work* in so einem Umzugsprojekt von Anfang an mitzudenken. Mitarbeitende mit zu involvieren, mit abzuholen, das sind glaube ich Aspekte, die echt gut sind, die hoffentlich dann auch zu positiven Feedback führen, weil da sind wir jetzt wirklich noch am Anfang so ein bisschen, aber in dem Projekt, aber das halte ich für einen wichtigen Ansatz, wenn man das gleich am Anfang mit denkt und einen Fokus darauf legt, diese Aspekte der Zusammenarbeit auch in einer Arbeitsplatzgestaltung und mit einem Umzug mit zu integrieren und das als wichtigen Bestandteil auch das Ganze zu sehen. Das würde ich so ein bisschen als *best practice* vielleicht, wenn du es so formuliert haben willst sehen.

I: Okay, gut. Dann was waren die Gründe dafür, wenn einige Umsetzungen erfolgreicher als andere waren?

B5: Wie gesagt ich kann jetzt nicht so ein schlechtes Beispiel (...) so jetzt ein konkretes habe ich nicht, sondern eher so dann die Rückmeldungen (...) auch das funktioniert vielleicht noch nicht so gut, ne und wenn ich jetzt das auf das Thema *IT, Tools*, Prozesse oder sowas eingehe, dann ist es halt einfach sehr komplex und da muss man glaube ich immer *streamline* und immer mal gucken okay, wo kann man da vielleicht noch verbessern, kann man Interface ändern? Kann man es wie gesagt, noch ein bisschen intuitiver gestalten? Wo kann man vielleicht auch Komplexität einfach rausnehmen? Das ist aber jetzt nicht so, dass es da eine Patentlösung gibt, wenn ich die hätte, das wäre super ne, dann hätten wir da auch andere (...) Ergebnisse. Aber das sind sicherlich Themen und auch so das Thema Agilität, das muss man sich stellen, das muss man annehmen, da muss man sich auch neue Arbeitsweisen zulegen. Da braucht man

auch die entsprechenden Kompetenzen, ne also das sind Themen, die halt eine gewisse Komplexität auch mit sich bringen, die muss man adressieren, ne? Von daher kann ich nicht sagen, was die Ursache dafür ist. Ich glaube, manchmal ist es einfach die Komplexität in einem großen Unternehmen oder einem Großkonzern, die auch da teilweise so ein bisschen die Schnelligkeit manchmal rausnimmt oder hemmt. Was ist dann manchmal ein bisschen schwierig macht auf der anderen Seite schaffen wir es aber gut, die die Themen auch Zusammenarbeit und sowas zu adressieren und da ist es, glaube ich wichtig, dass man als Personalorganisation im Fokus drauflegt, befähigt Schulungen anbietet, so ein bisschen Rahmen gibt, coacht und die Themen immer wieder adressiert.

I: Okay, also manche Mitarbeiter passen sich besser an Veränderungen und manche nicht?

B5: Natürlich, also wir sind Querschnitt der Gesellschaft von daher bilden wir auch alles ab, was wir in einer Gesellschaft wiederfinden, und da sind die unterschiedlichsten Persönlichkeiten. Das Thema Veränderung bedeutet für jeden erstmal, dass man eine *Change* Kurve durchläuft. Manche tun das schneller, manche sind *Early Adopter*, manche (unverständlich) die Veränderungen, finden die gut, freuen sich drauf, stürzen, sich gerne ins Ungewisse, auf das Neue und manche sind eher ein bisschen verhaltener und warten erst mal ab, sind vielleicht auch skeptischer, haben vielleicht auch einfach schon Erfahrungen gemacht, die nicht so positiv war. Also das ist sehr, sehr individuell und da muss man es einfach schaffen oder gucken, dass man schafft, dass man möglichst alle mitnimmt, das wird einem auch nicht gelingen, aber dass man wirklich die Themen auch offen adressiert und auch akzeptiert, dass die Leute einfach eine gewisse Zeit brauchen und dass jeder durch seine Kurve läuft und da auch erstmal Vorbehalte, Skepsis, Ängste mit reinspielen bevor man dann auch den Mehrwert und das Positive sieht, also von daher, ja das ist individuell und unterschiedlich und bei manchen schneller bei manchen weniger schnell und das muss man sich einfach bewusst sein und das offen adressieren und die Leute mitnehmen und begleiten.

I: Okay, dann möchte ich mehr von deiner *Global-HR*-Erfahrung erfahren. Da kannst du sicherlich einschätzen, was für eine globale Strategie das Unternehmen hat. Vielleicht hast du eine Einschätzung, ob diese Praktiken, was Kultur und Führung betrifft, in ausländischen Standorten standardisiert werden, nämlich 1 zu 1 übertragen werden, oder eher an die lokalen Bedürfnisse, Kultur angepasst werden.

B5: Also gut, dann würde ich mal sagen, natürlich gibt es eine globale P&O-Strategie und die gilt für das gesamte Unternehmen und global und für alle Standorte. Was das dann lokal ganz genau an Initiativen bedeutet, das muss man dann tatsächlich lokal nochmal kontextualisieren und vielleicht auch adaptieren. Was bedeutet das genau für uns jetzt, wenn wir sagen, wir möchten den Fokus auf Transformation zum Thema Führung beispielsweise legen? Was bedeutet das genau an Initiativen, was machen wir schon, wo könnten wir vielleicht noch stärker werden, das ist dann schon was, was lokal natürlich nochmal adressiert und vor allem auch verankert werden muss. Globale Strategie muss natürlich dann auch an den jeweiligen Standorten in den jeweiligen Einheiten umgesetzt werden und das bedeutet auch man muss schauen, wo flacht man es ab (unverständlich), wo passt es gerade gut rein und was haben wir auch schon zu den Themen ne, also das ist kein entweder oder, sondern das muss zusammenspielen und da muss man einfach gucken was kann man 1 zu 1 so umsetzen beziehungsweise wie ist der Rahmen und wo haben wir auch die Möglichkeit zu adaptieren oder wo müssen wir es auch, weil da sind halt auch die Spielregeln unterschiedlich, sei es in Richtung Kultur, sei es Richtung rechtlicher Rahmen also, da können wir nicht die ganze Welt über einen Kamm scheren, sondern da haben wir unterschiedliche Anforderungen und auch unterschiedliche Kulturen.

I: Ja, wie viel davon wird dann von „global“ vorgegeben und wie viel Freispielraum könnte eine Tochtergesellschaft im Ausland haben oder was sind *must-haves* und *nice-to-haves* sozusagen?

Zum Beispiel bezüglich Führung gibt Headquarter oder globale HR (...) hey, das und das müsst ihr unbedingt implementieren, das wird 1-1 implementiert und da habt ihr ein bisschen Spielraum, da könnt ihr im lokalen Standort selber entscheiden, wie ihr es umsetzen wollt, oder gibt es da Rahmen, die schon vorgegeben werden?

B5: Also es gibt Themen, die gelten weltweit und die sind fix. Das sind erstens mal gesetzliche Anforderungen, das sind aber auch beispielsweise *Business Conduct Guidelines*, was so unser Rahmenwerk ist und was unser Wertesystem auch darstellt, das ist was an dem wird nicht gerüttelt. Das ist jetzt aber nicht rein P&O-Thema würde ich jetzt mal sagen. Da gibt es klare Vorgaben und Standards, auch das Thema 50% mobiles Arbeiten und sowas also *New Normal* ist was weltweit gültig ist, da hat man den Spielraum dann gemeinsam zu gestalten, wie man es genau leben möchte, aber vom Grundsatz her zu sagen wir wollen das verbinden, wir wollen die Flexibilität auf der einen Seite, auf der anderen Seite aber auch, dass wir uns vor Ort treffen. Das ist eine Richtlinie oder eine Leitplanke, die gilt weltweit. Aber wie gesagt, wie es dann die

einzelnen

Teams

gestalten?

Das ist denen wirklich überlassen, von daher kann man da jetzt nicht sagen bei dem Thema ist es so und so und bei dem Thema ist es so und so. Aber wenn wir nochmal auf das Thema Strategie (...) es gibt eine globale P&O-Strategie und die gilt natürlich für alle, also das ist dann auch zu sagen. Darauf setzen wir als P&O unseren Fokus, das ist ein bisschen unser Nordstern oder wie auch immer man oder unsere Vision wie auch immer man es benahmen will, aber das ist so ein bisschen eine Zielsetzung und klar arbeitet dann die ganze Welt darauf hin, also auch P&O-seitig. Das Interessante ist, dann glaube ich das runterzuberechnen und zu sagen, was sind die Initiativen, die wir vor Ort machen, die genau darauf einzahlen, ne? Und ich glaube, da gibt es eher so den Ansatz auch zu sagen was gibt es denn schon? Und wie können wir voneinander lernen? Also auch im Netzwerk, das umzusetzen und da haben wir halt einfach auch sehr unterschiedliche Rollen im Unternehmen sei es Expertenteams, die dann eher so strategisch diese Themen entwickeln, sie es dann aber auch die lokalen P&O Kollegen vor Ort, die als *Business Partner* agieren und im Prinzip die Schnittstelle dann zu den einzelnen Einheiten sind. Dann gibt es aber noch die globalen *Business Partner*, die für eine Einheit oder *Business Unit* zuständig sind und das muss im Netzwerk funktionieren und abgestimmt. Und dann ist es auch so ein bisschen abhängig davon wer macht genau da was. Aber das Wichtige ist glaub ich schon dann auch lokal zu gucken was bedeutet das jetzt genau für uns mit unserem *Business* vor Ort und wie können wir das umsetzen? Und das wird nicht in der globalen Strategie genau festgelegt. Das ist deine Maßnahme, die du jetzt in Erlangen genauso umzusetzen hast (...) jetzt mal als Beispiel. Also da ist dann schon die Freiheit, ne und das ist glaube ich auch echt so ein bisschen der Ansatz zu sagen, wir lernen auch voneinander und gucken mal was gibt es denn da vielleicht schon und was können wir dann auch implementieren.

I: Cool. Und kannst du vielleicht dazu was sagen (...) wie würde so ein Transferprozess aussehen? Wie beginnt es und was wird diskutiert? Wie wird am Ende entschieden? Zum Beispiel was für Gespräche führt globale HR mit ausländischen Standorten? Kannst du dazu was sagen?

B5: Auch da gibt es jetzt keine generelle Antwort drauf, weil das ist auch wieder sehr unterschiedlich, aber mal jetzt auch so meiner Erfahrung aus einer globalen Rolle heraus, also gibt es eine globale P&O-Strategie, die natürlich auch von unserem globalen, also von unserem Vorstand und P&O- Vorstand und dem Strategie-Team entwickelt und gestaltet wird und dann ist es die Frage, was heißt das jetzt für uns dann, was heißt das für uns als *Business* auf globaler Ebene? Was setzen wir global mal als Leitplanken auf? Wie kontextualisieren wir das für uns

und der nächste Schritt ist dann schon auch aus Rolle eines globalen *Business Partner Partners*, entsprechend mit den lokalen P&O-Kollegen in den Ländern in den Austausch zu gehen und zu sagen okay, wie setzt ihr das jetzt vor Ort um? Welche Rahmenbedingungen gibt es da auch? Aber dann schon zu gucken, dass es irgendwie aus einem Guss ist? Die globale Strategie also, die die Unternehmensstrategie sag ich jetzt mal Personalstrategie für die *Business Unit* entsprechend auszugestalten, um es dann auch entsprechend in den Ländern auszurollen und zu gucken wie genau laufen dann die Initiativen in den Ländern? Das ist aber gemeinschaftlich auch wieder, ne?

I: Ja und was für eine Kommunikation hat dann das Unternehmen? Zwischen ausländischen Standorten und global HR? Also wie eng (...) ist die Beziehung oder Kommunikation? Wie oft werden die Gespräche durchgeführt? Nur einmal im Jahr oder falls es wieder eine neue Strategie gibt, erst dann?

B5: Sowas hat halt so ein Großkonzern noch nicht so viel, also Matrixstrukturen, also vom Grundsatz her haben wir regelmäßig eine Art Konferenz, P&O-Konferenz, oder Treffen würde ich jetzt mal sagen, dass sich an die gesamte *P&O-Community Global* richtet, hat jetzt gerade erst stattgefunden, wo unser Personalvorstand auch dann die neuen *Ambitions* und so die strategische Ausrichtung für die nächsten Jahre mal präsentiert hat und dann aber auch in den offenen Dialog mit allen geht, wo man Fragen stellen kann, Anregungen reinbringen kann. Da ist dann auch das *Leadership Team* vertreten und das Leadership Team setzt sich dann auch wieder zusammen aus jemand, der die Regionen vertritt. Jemand, der die Expertenrollen vertritt, zu den unterschiedlichsten Themen also, das ist dann sehr breitgefächert. Von daher gibt es nicht einen Kommunikationskanal, es gibt die Plattform, wo wirklich die gesamte P&O-Organisation adressiert ist, was sehr sehr schön ist und man in den direkten Austausch geht, aber darüber hinaus gibt es natürlich auch Rollen, wo sichergestellt wird, dass die Regionen entsprechend vertreten sind, dass die Experten entsprechend vertreten sind. Und so hat auch der Austausch und das Beste aus allen Welten zusammenkommt, sagen wir es mal so, und das ist schon was, was regelmäßig stattfinden, wie einmal im Jahr.

I: Okay und vielleicht um all das zusammenzufassen was erwartet dann eine globale HR-Funktion von ausländischen Standorten?

B5: Okay, also ich bin jetzt nicht in der globalen Rolle, also ich kann ja so ein bisschen aus der Vergangenheit noch erzählen. Mir persönlich und das kann ich jetzt von mir persönlich sagen war es einmal wichtig im Austausch zu sein mit den Standorten in den USA, in China, in Indien

hast du nicht gesehen, weil da, wo wir vertreten waren, also das heißt mit den *Business Partnern* dort eng im Austausch zu sein. Einmal schon in meiner Rolle, dann als globale *Business Partnerin* zu sagen, das ist das, was wir uns mit dem *Business* gemeinsam vorgenommen haben, und das habe ich auch immer so für mich verstanden. Wir haben die *Business Strategie*, daraus setzen wir auch eine P&O-Strategie für dieses *Business* auch die natürlich in Leihen ist mit unserer P&O Unternehmensstrategie und dann zu gucken im Austausch mit den Kollegen vor Ort was heißt das jetzt für euch also schon vorzustellen was ist das, was wir uns vorgenommen haben? Was sind auch so die Prio-Themen aus einer P&O Brille, um dann den Kollegen auch zu sagen okay guck mal, wie ihr das vor Ort umsetzen könnt? Auf der anderen Seite aber auch so ein bisschen die Spinne im Netz zu sein als globaler Partner und zu gucken was machen denn die Standorte vor Ort auch schon für Initiativen? Was sind da auch Fokusthemen, die aus einer Region herausgetrieben werden und zu gucken wie können andere davon lernen, für unser *Business* auch? Also welche Schnittstellen haben wir da vielleicht auch was in Indien als Initiative läuft, dass wir vielleicht auch in den USA mal ausprobieren könnten. Also in beide Richtungen einmal zu gucken, dass das runter kaskadiert wird und sichergestellt wird, dass das, was wir uns global vorgenommen haben, auch entsprechend in den Ländern in den Regionen umgesetzt wird, aber auch in die andere Richtung zu gucken wo haben wir *Best Practices*, die wir vielleicht übertragen können und auf andere Länder, Regionen oder die wir global mit einspeisen können, also in beide Richtungen.

I: Sehr cool! Und vielleicht noch eine letzte Frage; wie wird dann sichergestellt, dass die Umsetzung der Praktiken gewährleistet ist? Gibt es so Kontrollmechanismen? Wie checkt man das oder checkt man das überhaupt? Zum Beispiel wir wollten, dass an diesem Standort das implementiert wird (...)

Wie kontrolliert man das oder kontrolliert man das überhaupt?

B5: Da ist jetzt die Frage wer kontrolliert da was, ne? Also ich glaube, wenn man so den Ansatz auch hat, alle mit in zu involvieren jetzt beispielsweise neue strategische Ausrichtung P&O durch unseren Vorstand präsentiert gesamte *P&O-Community* ist eingeladen, das heißt, man hat eine Transparenz über die ganze Welt. Was sind die Ambitionen? Und dadurch hast du natürlich auch eine gewisse Selbstkontrolle, weil jeder natürlich auch die Ambitionen hat zu sagen Mensch, das sind unsere Ziele, die wollen wir umsetzen, ne und dann hast du natürlich auch so ein bisschen, wenn alle Kollegen vor Ort das gesehen haben und kennen hast du für alle den gleichen Informationsstand und damit aber auch irgendwo die gleichen Ambitionen zu sagen jetzt ist auch jeder mit in der Verantwortung, das entsprechend zu treiben und mit

umzusetzen, ne? Deswegen ist die Frage einer Kontrolle vielleicht mehr dadurch, dass man die Transparenz und das Wissen in die gesamte Organisation und auch das *Commitment* dadurch, dass man Fragen stellen kann, Anregungen auch mit einbringen kann, hat man natürlich auch die die Involvierung der Kollegen. Aber klar wenn es jetzt um rechtlich bindende Sachen geht, wenn wir jetzt weil wir die beispielsweise *Business Contact Guidelines* so *hard fact* Themen mehr sind, da gibt es verpflichtende Schulungen, die bestanden werden müssen, die alle Mitarbeitenden weltweit durchführen müssen ne also das hängt glaub ich auch immer so ein bisschen von den Themen ab und was für ein rechtlicher Rahmen oder so was dahintersteht, ob es da eine explizite Kontrolle oder Lernkontrolle oder sowas in die Richtung gibt oder ob man das wirklich über die *Community* ausrollt und damit schon den Ansatz hat, jeder ist beteiligt und jeder beteiligt sich dadurch auch.

I: Ah das ist ein gutes Schlusswort, ja dann vielen Dank. Dann beende ich formell das Gespräch.

(Ende der Aufnahme & informelles Nachgespräch)

(ORIGINALSPRACHE DEUTSCH)

Anhang 2.5

Interview 4 (Teil 1) - Befragte 6

Datum: 14.05.2024

Art der Durchführung: Präsenz im Büro, Tonaufnahme

I: Interviewer

B6: Befragte 6: HR Business Partner am Standort Berlin

(Informeller Einstieg & Information über die Forschung)

I: Jetzt können wir formell beginnen, mit einem kurzen Kennenlernen. Ich möchte dich erstmal kurz kennenlernen: was ist deine Aufgabe und Rolle und seit wann bist du bei X?

B6: [Name anonymisiert] mein Name. Ich bin *P&O Business Partner*, also das ist, so heißt es bei uns HR Business Partner, weil wir als HRler inzwischen seit einigen Jahren P&O heißen, denn Fokus von HR ist ein bisschen erweitert worden über die Mitarbeiter bezogenen Themen hinaus noch mehr zu organisationalen, kulturellen (unverständlich), Transformationsthemen und da als *P&O Business Partner* betreue ich in der Personalabteilung hier in Berlin verschiedene Einheiten, unter anderem ein Werk, Mittelspannungswerk mit ungefähr 500 Mitarbeitenden, aber auch andere Einheiten [Business Einheit anonymisiert] und die Qualitätsabteilung. Und habe daneben auch noch ein paar Sonderaufgaben, Sonderthemen. Und jetzt zweiter Teil der Frage bin seit 17 Jahren jetzt bei X. Aber ich habe in Erlangen mal angefangen dort war ich früher 4,5 Jahren, dann war ich 5,5 Jahren in München und bin jetzt seit 7 Jahren in Berlin und (...) 17 Jahren immer verschiedenen HR-bezogenen Aufgaben gearbeitet.

I: Genau, also mein Ziel ist es ja, am Ende des Interviews zu sehen, ob diese Praktiken insbesondere New Work-Praktiken standardisiert werden oder lokalisiert werden. Deswegen möchte ich halt den Status quo von X Deutschland sehen, wie es hier so aussieht. Hattest du dann bereits Kontakte zu ausländischen Standorten in deinem (...) vielleicht auch in vorherigen Erfahrungen?

B6: Kontakte ja, in vielen Funktionen hatte ich internationale und globale Aufgaben. In meinen ersten Funktionen, in den ersten beiden Funktionen war ich (...) in meinem Umfeld, Mitarbeiterdelegationen und *Mobility* tätig. Dann war ich danach im Bereich zentrale Entgeltsysteme, Prozesse, Strukturen und dafür auch weltweite *Community* letztlich betreut. Danach war ich im Thema Mitarbeiteraktien habe auch wieder weltweite oder eine regionale *Community* betreut. Also ich habe sehr viel mit verschiedenen Ländern zusammengearbeitet. Das ist jetzt die erste Funktion, in der ich das nicht mache.

I: Und wie würdest du es beschreiben; wie sah dieser Kontakt mit den ausländischen Mitarbeitern aus? Kannst du es vielleicht konkreter beschreiben? Was für Gespräche musstest du mit denen führen?

B6: Mit Mitarbeitenden selber weniger. Also unabhängig von der Rolle, in meiner ersten Funktion, da war ich *Delegation Consultant* und war Ansprechpartner für Mitarbeitende, die entweder aus Deutschland ins Ausland entsandt wurden oder aus dem Ausland nach Deutschland für eine gewisse Zeit, meistens 4 Jahre und war auch der Ansprechpartner für die Entsendenden und aufnehmenden Bereiche im entweder im Ausland oder in Deutschland, wo wir natürlich dann auch für die Entsendung, warum man die Regelung einer Richtlinie angewendet haben und da ging es dann darum, Prozesse abzustimmen, Beantragung von Visa usw., wie sieht der Sozialversicherungsschutz aus? Was muss da vielleicht gemacht werden? Welche Verläufe müssen wir berücksichtigen? Welche Ansprüche, welche Unterstützung wird auch der Mitarbeitende oder der Familie dann auch zuteil? Sprachkurse, Umzug und so weiter und sofort. In der zweiten Funktion, da ging es um ein ähnliches Thema, ging aber auch um Montage-Projekt-Delegationen also eher kurzfristige Einsätze direkt irgendwo beim Kunden, in der Regel oder auf einer Baustelle, wo Mitarbeitende vor Ort eben oft in der Werk Basis tätig

waren, häufig im *Service*, im technischen Bereich und gar nicht unbedingt wirklich im Einsatzland integriert werden sollten, weil die eh nur für einige Wochen oder Monate vor Ort irgendwas gebaut haben oder repariert haben. Und da ging es eher darum, die Abteilungen bezüglich der Vertragskonstellation zu beraten. In der dritten Funktion war ich Ansprechpartner für Länder, die bestimmte Entgeltsysteme, Entgeltprozesse lokal anwenden wollten und habe die zentral vorgegebenen Systeme und Prozesse vorgestellt, habe abgeprüft oder geklärt mit den Ländern zusammen, ob die eigene und die lokalen Notwendigkeiten und Bedürfnisse gedeckt waren oder nicht, ob Anpassungen notwendig waren oder nicht, habe dann auch geschult. Also bin dann auch teilweise nach Indien geflogen oder China geflogen und habe die Systeme da vorgestellt und war ganz (...) oder auch Eskalation, also wenn dann in der Anwendung der Prozesse irgendwas nicht funktioniert hat und da die *First Level of Escalation* dann nicht weiter hinkonnte, dann habe ich dann oft auch zusammen mit dem Anbieter versucht zu klären, warum da das und das nicht so funktioniert hat wie es sein sollte und habe auch versucht, die Themen so ein bisschen den Ländern also zu „verkaufen“, weil wir schon wollten, also das war nie verpflichtend, aber das war ein zentrales, Zentraleinkaufsthema, das wir natürlich dann auch flächendeckend möglichst einheitlich gerne anwenden wollten, weltweit aber ich sage mal immer freiwillig. Und in den darauffolgenden Funktionen da war ich (...) ah noch in der Funktion war ich dann auch involviert bei globaler Entwicklung und einem Rollout in einer global einheitlichen Job-Struktur. Die heißt bei uns [anonymisiert] also Funktionskatalog über ungefähr 800 Funktionen, weil wir bis dahin zwar lokale Stellenprofile hatten, aber die waren weltweit nicht vergleichbar. Dann konnte man die auswerten wie viele Programmierer haben wir denn weltweit? Wir konnten abfragen wieviel Programmierer habt ihr in Argentinien und wieviel habt ihr in England und wieviel habt ihr in Frankreich? Und das werde ich heute abfragen und dann das zusammenrechnen, aber wir hatten keine Möglichkeit, das weltweit mal wirklich auf Knopfdruck auszuwerten und dann wurde eine Systematik arbeitet und weltweit eingeführt GRIP und jetzt ist jeder Mitarbeitende weltweit einer von 800 Stellen ungefähr zugeordnet. Jetzt können wir weltweit auswerten wieviel SSM-Spezialisten haben wir weltweit, wie viele EHS-Verantwortliche, wieviel Programmierer, das können wir jetzt weltweit auswerten und da habe ich dann auch die Länder unterstützt beim Rollout, bei einer Anwendung. Und dann in der Stelle darauf da war ich in der globalen *Governance* Rolle für die Mitarbeiteraktienprogramme da war ich schon auch Ansprechpartner, teilweise für Mitarbeitende die Fragen hatten, aber in der ersten Linie war ich Ansprechpartner für die lokalen P&O-Abteilungen, Personalabteilungen, die wiederum erstmal wissen mussten, was passiert wann, was müssen wir unseren Mitarbeitenden erklären und was müssen wir

ermöglichen, damit wir die Aktien noch anbieten können und aber auch Rückfragen von Mitarbeitenden, die vielleicht nicht beantwortet werden konnten, habe ich dann auch wiederum geklärt oder auch beschult zu Änderungen, Anpassungen also war das schon immer im regen Austausch mit den Ländern.

I: Das ist schon mal interessant, vielleicht stelle ich doch ein paar weitere Fragen. Dann komme ich zum Thema *New Work*. Ich möchte auch bisschen wissen (...), also heutzutage redet man super viel über *New Work*, in sozialen Netzwerken, aber auch in der Literatur. Jeder beschreibt es anders, aber ich weiß schon, dass bei dem Unternehmen darunter schon vielmehr als *Remote Work* verstanden wird, aber was verstehst du von *New Work*? Was versteht man bei X vom *New Work*?

B6: Ganz viel, also das ist ja auch kein, genau ist ja kein X-spezifisches Thema geht einfach darum, dass sich besonders in den letzten Jahren sehr schnell die Art wie zusammengearbeitet wird in komplexen Organisationen sehr verändert hat und sich oder auch ein Prozess ist, sich zu verändern. Weg von starren Hierarchien Mustern, wie man sie Jahrzehntlang hatte, da geht es um die Zusammenarbeit nicht nur von Führung und Mannschaft aber auch innerhalb von Teams oder auch zwischen verschiedenen Abteilungen, wo man früher einfach sehr sehr hierarchisch gearbeitet hat, die übergeordneten Ebenen einen großen Vorteil hatten durch Wissensvorsprung, Informationsvorsprung, wo man auch immer gesagt hat; Wissen ist Macht und ist dann auch beispielsweise ganz klar vorgegebene Kommunikationsprozesse gab, die Ebenen hoch und dann irgendwann weiter oben, vielleicht leitende Funktionen, die sich mit leitenden Funktionen anderer Abteilungen dann wiederum ausgetauscht haben und dann ging es innerhalb der Organisation wieder weiter runter, wo man jetzt dazu gekommen ist, dass man einmal viel schneller auch auf der Arbeitsebene zusammenarbeitet, ohne dass man unbedingt da höhere Ebene noch einbeziehen muss, dass die Führungskräfte jetzt ihre Aufgabe zu führen, weniger als (...) Machtfunktion und auch weniger als Privileg verstehen, sondern irgendwo als Verpflichtung also, dass die Führungskraft in erster Linie dafür da ist, das eigene Team zu befähigen und zu befähigen und zu unterstützen und nicht das Team unbedingt für die Führungskraft arbeitet, sondern dass man da viel mehr auf Augenhöhe agiert, weil dadurch das ganze Team produktiver und erfolgreicher zusammenarbeiten kann und auch angenehmer zusammenarbeiten kann also eine höhere Zufriedenheit bei der Arbeit entsteht. Weil man sich auf das Wesentliche fokussiert, nämlich auf das Ergebnis und auf die Inhalte

und weniger auf ja, das soll man früher mal Schulterklappen genannt hat, auf Macht, auf Ego, auf Status. Das ganze Thema Status ist ja sehr, der ist ja komplett in den Hintergrund gerückt. Früher ging es dann häufig darum wie groß ist das Einzelbüro, das man hat, welchen Schreibtisch, welchen Stuhl hat man da drin, welche Vorhänge und welchen Parkplatz hat man. Das ist ja mittlerweile gar nicht mehr wichtig, sondern man arbeitet was so zusammen, dass man möglichst effizient, schnell dann auch direkt mit denjenigen spricht, die auch weiterhelfen können, egal ob jetzt eigene Ebene sind oder zwei, drei Ebenen drüber. Man muss sich weniger verstellen, man muss nicht unbedingt die Wünsche der Führungskräfte erfüllen, sondern alle gemeinsam ziehen an einem Strang. Und also genau wie arbeitet man zusammen? Das ist New Work. Das wie gesagt war, über viele Jahre wahrscheinlich sehr starr und ist sehr aufgebrochen in den letzten 10, 15, 20 Jahren und das entwickelt sich immer weiter. Das verstehe ich unter New Work. Aber auch klar auch grundsätzlich alles, was irgendwo mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu tun hat, dass man eben nicht mehr unbedingt 5 Tage in der Woche ins Büro kommen muss, wenn es eigentlich nicht zweckdienlich ist, sondern wenn man, wenn man genauso gut von woanders arbeiten kann, von zu Hause oder irgendwo anders dann, sollen wir das halt so machen und nicht nur ins Büro kommen, um im Büro zu sein einfach, dass man nicht unbedingt (unverständlich) verändert, um sie zu verändern, sondern dass man, dass man bereit ist, einstudierte, eingespielte Gewissheiten zu hinterfragen und loszulassen und die, die nicht sinnvoll sind, auch hinter sich zu lassen und sich einfach als Arbeitgeber auch viel offener zu zeigen, genau das ist New Work.

I: Okay. Genau New Work ist eigentlich so eine riesige Bubble, da kann man auch zum Beispiel Sinnhaftigkeit von Aufgaben reinnehmen, Selbstverantwortung reinnehmen, wie du genannt hast, flache Hierarchien, wir haben neue Büroräume aus Sicht der Architektur, können wir auch reinnehmen oder Wohlbefinden von Mitarbeitern so *Wellbeing*-Themen. Diversität gehört meiner Meinung nach auch zum *New Work*, zum Beispiel Neurodiversität. Mentale Gesundheit, agiles Arbeiten und Partizipation in Entscheidungen (...) Genau, also es ist schwer, alles zu erfassen, aber zum Beispiel auf welchen Schwerpunkten liegt X einen Fokus in Deutschland oder in Berlin?

B6: Also auf jeden Fall für mich ganz klar in Bezug auf das Selbstverständnis von Führungskräften wie die eigene Rolle verstanden wird und was die Aufgaben, Pflichten von Führungskräften sind und wie man als Führungskraft auch mit den Ressourcen

im Team umgeht. Respektvoller Umgang, Zusammenarbeit auf Augenhöhe und das im Endeffekt letztlich, dass das Ergebnis. Das Produkt steht im Vordergrund. Wie können wir sicherstellen, alle zusammen, dass wir möglichst effizient, effektiv ein gutes Ergebnis produzieren und uns nicht selber bremsen durch Eitelkeiten oder Machtkämpfe oder ähnliches. Das ist auf jeden Fall ein ganz ganz wichtiger Aspekt, weil sicherlich wird immer auch (...) das ein kulturelles Thema ist und die Kultur wird immer von oben geprägt, das heißt schon angefangen beim Vorstand, da muss auch ein gewisses Signal gesendet werden, ein Bild vertreten werden davon, wie man führt, irgendwie man auch möchte, dass das geführt wird und so geht das dann in der Organisation runter über die verschiedenen Ebenen, sodass die Zusammenarbeit konzernweit sich verändert hat, sehr verändert hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten und das zweite für mich große Thema auch durch die Corona-Pandemie ist einfach diese Flexibilität bezüglich wo arbeitet man. Wo kann man arbeiten und vielleicht auch ein Stück weit wann kann man arbeiten, dass das einfach viel flexibler geworden ist, je nachdem, wie es halt die Aufgabe, die Abhängigkeiten zulassen, aber das ist nicht mehr zwangsläufig von 9 - 5 Uhr im Büro sein muss, dass man muss, dass man seiner Aufgabe nachgeht, sondern wenn die Ergebnisse genauso gut sind und das aber besser passt und vielleicht die Ergebnisse dadurch sogar besser werden, dass man die Arbeitszeit auch zum Teil woanders verbringen kann und vielleicht auch anders verteilen kann, das ist nicht von 9 - 5 sondern vielleicht ist es dann zweimal in der Woche von 8:00 bis 11:00 und dann wieder von 14:00 Uhr bis 20:00 Uhr wie auch immer, wenn das besser passt und ich glaube, dahinter steht, das ist sicherlich kein altruistischer Ansatz, dass man damit nur erreichen möchte, dass es den Mitarbeitenden besser geht, sondern die Überzeugung, dass wenn Mitarbeitende da gewisses Maß und Autonomie haben, dass sie dadurch dann auch zufriedener und motiviertere Mitarbeitende werden und dadurch am Ende auch ein positiver Effekt für die Firma entsteht, weil dann einmal auf die Bindung, Identifikation mit dem Arbeitgeber zufriedener am Arbeitsplatz wird aber dadurch dann auch die Leistung oder das Ergebnis ein Besseres wird. und ich glaube, dass als ich bisher durchaus bestätigt, dass bei der Geschäftserfolg von X darunter bisher meines Erachtens nicht gelitten hat, ganz Gegenteil.

I: Okay, ist das dann (...) in den Pandemie-Zeiten ganz schnell passiert? Und gibt es bestimmte Praktiken, Umsetzungen, die du zum Beispiel nennen kannst (...), die mit der Einführung von *New Work* implementiert wurden?

B: Die Pandemie war die Untiefen totaler Katalysator, weil ich habe das ja auch miterlebt, weil damals war in Berlin oder wahrscheinlich deutschlandweit. Ich glaube, im März 2020 muss März gewesen sein, bis es dann eine zentrale Vorgabe gab oder Maßgabe, dass alle Mitarbeitenden, die konnten ad-hoc im *Home Office* arbeiten oder nicht mehr im Büro arbeiten sollten einfach um den Austausch oder um den Kontakt zu minimieren und damit dann auch die die Ansteckungsgefahr zu minimieren und davor gab es definitiv viele in der Organisation, die beispielsweise auch große Bedenken hatten bezüglich *Home Office*, das gar nicht vorstellen konnten. Ich persönlich hatte auch (...) mit 2 kleinen Kindern. Ich hatte mir auch gar keine Arbeitsmöglichkeit zu Hause eingerichtet und dann muss ich das auch von zu Hause aus arbeiten und das Erste was ich gemacht habe, dass ich unser Gästezimmer dann in meinem Arbeitszimmer, also Internetverbindung, letztlich schnell eingerichtet und dann hatte ich einen Schreibtisch und hatte hier oben eh schon, schnell 2 Monitore drauf und habe dann selbst überrascht, wie gut das funktioniert. X selber hatte da auch dann die Infrastruktur ganz schnell angeboten, dass auch plötzlich sehr viele Menschen außerhalb von X Standorten auf das X Netzwerk zugreifen konnten, stabil. Und dann wurde natürlich auch ja Systeme wie MS Teams usw. noch stärker genutzt als vorher, wobei ich natürlich vorher auch schon (...) hatten nicht immer nur am Standort zusammengearbeitet, die vorher auch schon stark genutzt wurden, aber haben glaube ich sehr, sehr viele Menschen, die vielleicht vorerst skeptisch waren gelernt, dass man von zu Hause aus genauso produktiv und fokussiert und konzentriert und erfolgreich arbeiten kann wie im Büro, mit natürlich dem Vorteil, dass man nicht mehr pendeln muss, dass man einfach Zeit spart. Dass man vielleicht sogar also, dass die Straßen teilweise auch leerer waren, dass man Parkplatzproblematik usw., kein CO2-Ausstoß, (...) und dann gab es dazu auch eine globale Richtlinie, *New Normal* heißt sie bei uns, die das eben auch Möglichkeit zwei bis drei Tage in der Woche im Durchschnitt dann auch mobil zu arbeiten, also außerhalb des Büros zu arbeiten also das hat die Pandemie schon extrem beschleunigt und was wiederum also die Abschaffung letztlich dieser Präsenzpflcht oder dieser Präsenzkultur hat wiederum ganz viel mit sich gebracht, weil wenn man nicht standardmäßig im Büro arbeiten muss dann flexibilisiert sich automatisch auch das Thema Arbeitszeit, weil wenn ich ins Büro komme, dann komme ich nicht von neun bis elf Uhr und bin dann 2 Stunden wieder weg und komme dann nochmal, wenn ich aber im Home Office bin, da wo ich dann eben diese Hin und Rückfahrt nicht habe, da kann ich schon vielleicht einmal eine Stunde irgendwas einbauen, dass ich eine Stunde Arzttermin vielleicht und dann arbeite ich hinterher länger und habe keine Führungskraft, die mich da fragt wo gehst du jetzt hin? Also diese Kontrolle, soziale Kontrolle,

das wurde ja auch auf einen Schlag letztlich gar nicht mehr möglich. Genauso wenig, wie man es eigentlich auch im Büro kontrollieren kann, aber zumindest vielleicht das Gefühl hat ich weiß, wo sie oder er sitzt und habe dadurch das Gefühl, dass er oder sie arbeitet, das ja auch ein Trugschluss meines Erachtens ist, weil man auch dann nicht sicherstellen kann, dass man wirklich arbeitet, muss man nicht produktiv sein oder vielleicht surft man auch im Internet. Aber das war ja gar nicht mehr möglich im *Home Office* und dadurch glaube ich, dass ganz viele Führungskräfte gelernt, dass sie vertrauen müssen, dass am Ende worauf es ankommt das Ergebnis ist und nicht wieviel Zeit ich irgendwo verbringe, sondern was am Ende dabei rauskommt und da haben, glaube ich, viele Mitarbeitende wieder gelernt das für sich so zu gestalten, dass sie tatsächlich diese Vereinbarkeit von Privatleben oder von mir aus auch Familie und Beruf sicherlich inzwischen sehr viel erfolgreicher gestalten können als früher. Klammer auf gilt natürlich nur für den Bürobereich und da auch nur für bestimmte Bereiche. Andere Bereiche wie am Werk, wo eben in Produktionsprozessen an Fertigungslinien usw. gearbeitet wird und *blue-collar*-Bereich, da geht das natürlich leider nach wie vor nicht, da sind wir nach wie vor im Schichtbetrieb und können die Flexibilität leider so bis heute nicht anbieten. (...) Wo aber auch bisher keiner eine Lösung anbieten kann (...)

I: Also das neue Konzept von Führung hast du sehr gut beschrieben, wie sieht es dann aus kultureller Sicht? Wie hat sich die Unternehmenskultur verändert (...) mit *New Work*?

B6: Viel ist lockerer geworden. Wie du gesagt hast, ganz viel, es gab ja dann auch die Zeit hier in Deutschland zumindest nun mal plakativ zu beschreiben (...) da gab es eine Zeit, wo relativ viele Betriebe auch schließen mussten oder nur systemkritische durften dann geöffnet bleiben und zu den Systemkritischen gehörten, zumindest am Anfang beispielsweise Friseure, nicht Friseursalons und da gab es eine Zeit, wo Wochen lang 2-3 Monate lang vielleicht sogar niemand zum Friseur gehen konnte, weil es einfach keinen Friseur gab(...), waren alle geschlossen. Und sahen auch viele Menschen anders aus als vorher und auch im *Home Office* und natürlich das ist dann relativ schnell eingerissen, da gab es dann viele *Meetings*, wo mal jemanden kleines Kind auf dem Schoß hatte oder wo man dann eben nicht jeden Tag vielleicht sich das Hemd angezogen hatte, das man davor im Büro anhatte, und das ist bis heute so geblieben. Das war auch eine Entwicklung, glaube ich dies vorher schon gehabt, dass auch der Vorstand beispielsweise auf Termin nicht mehr unbedingt immer eine Krawatte trugen.

Mittlerweile ist es so, dass auch die Vorstände teilweise im T-Shirt unterwegs sind im Sport-Schuhen, Turmschuhen und im Büro genauso. Also den *Dresscode* hat sich ja schon auch sehr verändert und gab es in anderen Branchen auch schon bei X war das noch ein bisschen konservativer vorher und das ist glaub ich auch kulturprägend, weil glaube ich viele Menschen, viele Mitarbeitende dann auch in der Zeit gelernt haben vielmehr sie selbst zu sein und nicht immer eine Rolle zu spielen, wenn sie ins Büro kommen, sich irgendwie verkleiden in diesem *Business*-Kostüm und dann eben in dieser hierarchischen Arbeitswelt von 9 - 17 Uhr im Büro zu sitzen egal ob ich genug zu tun habe oder nicht und vor 17 Uhr gehe ich nicht, erst recht nicht, wenn die Chefin oder der Chef noch da ist. Also das ist sehr viel offener geworden und wird auch vom Vorstand von oben so vorgelebt, gibt natürlich auch Unterschiede, manche haben das 30-40 Jahre anders erlebt, manche nicht, manche haben vielleicht in den USA oder in anderen Ländern daraufhin Erfahrung gemacht, wo es ein bisschen lockerer war und anderen Branchen, manche nicht. Aber die Entwicklung war in den letzten 5 Jahren schon sehr stark. Also Kultur (...) das ist, glaube ich, sehr viel offener geworden. Sehr viel weniger machtbeflissen, weniger Angstkultur, weniger Siezen, also das „du“ ist jetzt schon sehr viel verbreiteter, auch hier in Deutschland, sehr viel lockerer.

I: Okay, und wie wurden diese neuen Praktiken von Mitarbeitern wahrgenommen? Wie waren die Reaktionen? (...) Denn es ist schon ein großer Wandel.

B6: Also ja schwer zu beschreiben, weil das hab ich jetzt auch nie irgendwie natürlich mal systematisch erhoben aber ich weiß von vielen, insbesondere auch (...) das war auch meine Situation eben gerade in der ersten Zeit der Pandemie, insbesondere junge Eltern oder Eltern junger Kindern, für die war das schon eine riesige Erleichterung, wobei das natürlich jetzt auch gerade in Pandemie, da waren noch die Kitas teilweise wochenweise geschlossen oder auch Schulen und wir hätten viele Eltern wahrscheinlich gar nicht gewusst, wie sie das lösen sollen, wenn sie ins Büro hätten kommen müssen. Insofern also diese Vereinbarkeit von privaten Belangen und beruflichen Pflichten, diese höhere Vereinbarkeit, das glaube ich darüber, freuen sich viele sehr und wollen das sicherlich auch sehr ungern wieder aufgeben und dann haben sich glaube ich viele wie gesagt das dann auch irgendwie so zu Recht gestrickt, wie es für sie am besten passt, dass man also vielleicht manche auch mit der Arbeitszeit nach oben gegangen, weil man plötzlich einfach die Pendelzeit reduzieren konnte oder (...) also das haben wir dann gemerkt als zuvor 1-2 Jahren das dann darum ging, dass die Mitarbeitenden wieder stärker ins

Büro kommen sollten, das war in manchen Fällen ganz schwierig, weil sich da Mitarbeitende dann auch zum Teil damit so eingerichtet hatten, dass sie 5 Tage in Woche im *Home Office* waren und dann auch der Meinung waren es gäbe gar keinen Grund, überhaupt noch ins Büro zu kommen. Das war Teil Reserviertheit schwer, das irgendwie bisschen einzufangen. Aber ja also ich glaube, inzwischen haben wir da einen sehr guten Kompromiss gefunden, der auch für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sicherlich einen großen Vorteil bietet, gegenüber vorher.

I: Okay und wenn man wieder an diese (...) flache Hierarchen, neue Führung, neue Kultur denkt (...) gab es bestimmte Veranstaltungen zum Beispiel, so dass die Mitarbeiter, Führungskräfte diese neue Kultur verinnerlichen konnten oder wurde was Konkretes organisiert?

B6: Also früher hatten wir immer gewisse Leitbilder für Führungsfunktionen das hieß mal „*picture of leader*“ immer so ein bisschen so die ideale Führungspersönlichkeit und die Charakteristika oder das Verhalten bisschen plakativ dargestellt wurde auch (...) eine Gegenüberstellung was ist, was heißt *Leadership* und was heißt *Management*? Und so weiter und so fort. Wie war es früher, wie sollte es heute sein? Nachher ist man davon ein bisschen abgekommen und dazwischen gibt es gar nicht das Ideal, Wiedererkennungskraft, wenn man aktuell sagte, kann man sogar nicht vorgeben, weil es so situativ ist, unabhängig von den Umständen vom Team, von der Abteilung, von den Abhängigkeiten und so weiter. Aber damals, das wurde dann schon auch geschult, ich weiß gar nicht mehr, in welchem Kontext und vielleicht haben wir das damals im Jahr im Rahmen der Einkommensrunden den Führungskräften so vorgestellt, dies ja auch nicht mehr gibt, das ist ja auch viel flexibler geworden, dass nicht mal diese jährlichen Performance-Management-Prozesse hat. Also ganz viele Themen sind mittlerweile sehr flexibel und das wurde den Führungskräften auch so kommuniziert und ansonsten ist das ja auch so ein bisschen unsere Ordnungs- und Regulierungsfunktionen hier in der P&O, dass wir da auch beobachten müssen, wo haben wir das Gefühl, Führungskräfte sind noch sehr alte Schule und entsprechend nicht so dem aktuellen Verständnis von Führung und wo müssen wir vielleicht dann auch mal Versuch wagen. Sonst gibt es ja auch unsere *Business Conduct Guidelines*, gibt unsere Arbeitsordnung, wo auch sehr viel definiert ist, wie wir miteinander umgehen wollen, aber Veranstaltungen jetzt

im Sinne von massenhaften Schulungen dazu, wie man über uns zu führen hat, gab es hier in Deutschland zumindest nicht.

I: Ah, okay.

B6: Aber gut und anderes (...) genau diese Performance-Management-Prozesse wurden abgelöst durch die sogenannten *Growth Talks*. Ja, und ein ganz starkes Führungsinstrument sind, wo es vier Elemente gibt; zeitnahe Wertschätzung, lebenslanges Lernen, persönliche Weiterentwicklung und Erwartungen, wechselseitige Erwartungen. Darüber wurden die Führungskräfte auch informiert und dass das nur regelmäßiger Austausch sein muss oder sein soll, von Führungskraft zu Mitarbeitenden oder aber auch auf Augenhöhe, auf zwischen Mitarbeitern zwischen Führungskräften und so weiter und diese vier (...) ja, Ausprägungen eben zeitnahe Wertschätzung, lebenslanges Lernen, persönliche Weiterentwicklung und Erwartungen geben schon ein bisschen vor worauf eine Führungskraft Wert legen soll. Dann gibt es noch die vier strategischen Prioritäten von X und davon sind ja zwei auch im Klaren P&O-Fokus, nämlich *Empower People* und *Growth Mindset* und auch dazu werden die Führungskräfte schon regelmäßig informiert und abgeholt.

I: Okay, also das ist in Pandemie-Zeiten (...) mit der Einführung von *New-Work*-Themen so festgelegt, diese vier Aspekte?

B6: Die strategischen Prioritäten (...), die gibt es glaube ich schon so jetzt seit mindestens 2 Jahren ungefähr und das war ja schon mitten in der Pandemie.

I: Interessant. Genau du hattest gesagt, dass bei manchen Themen vielleicht Führungskräfte immer noch so in alten Zeiten geblieben sind. Welche Praktiken oder welche Themen konnten besser verstanden werden von Mitarbeitern, von Führungskräften, bezüglich dieser neuen Führung, neuer Kultur und bei welchen Themen hatte man vielleicht Probleme?

B6: Bei Themen, ich glaube, es gibt viele Führungskräfte, denen eine gewisse Orientierung weiterhilft, ein gewisses Konstrukt haben oder Konzept, an dem sie sich orientieren können, eben zum Beispiel bei diesem regelmäßigen Austausch, worüber wir früher diesen Prozess hatten, Performance-Management-Prozess, einmal im Jahr setze ich mich als Führungskraft mit meinen Mitarbeitern zusammen, und dann sage, die letzten zwölf Monaten habe ich so und so wahrgenommen und das hast du gut gemacht und deswegen sehe ich dich so und so. Und das wurde nun eben abgelöst durch den *Growth Talks* mit sehr wenigen Vorgaben. Auch keine Vorgabe dazu soll das dokumentiert werden, und wenn ja, wie und so weiter, wie regelmäßig, wann?

Und da haben schon viele Führungskräfte mit zu kämpfen gehabt, weil sie da eigentlich völlige Freiheit hatten. Manche konnten damit schnell umgehen, für andere war das ein Lernprozess. Aber was ich eigentlich vorher meinte war, dass, glaube ich, die Führungskräfte sind ja auch alle auf einem unterschiedlichen Stand, manche sind von vornherein schon sehr modern gewesen, im Führen, manche haben das vielleicht selber anders gelernt oder sind vielleicht bis heute der Meinung, dass der alte Art zu führen, sehr hierarchisch (...) ja, vielleicht auch militärisch, dass das die richtige Art zu führen sei, ist es vielleicht noch ein Thema der Generation und auch das Umfeld und das ist sicherlich auch beispielsweise unterschiedlich in manchen Bürobereichen und im Werk, wo einfach gewisse Dinge wie eben die Arbeitsprozesse sehr viel starrer gelebt werden müssen und auch große Führungsspanne und so weiter und sofort vielleicht auch Disziplin, nochmal eine andere Rolle spielt aber ja, grundsätzlich glaube ich, wenn man, das jetzt 20, 30, 40 Jahre anders gelernt hat, dann fällt es dann vielleicht tendenziell auch nicht so leicht die eigene Art zu führen, anzupassen ist, wenn man erst seit 1, 2, 3 Jahren Führungskraft ist oder vielleicht auch das Glück hatte, selber unter Führungskräften zu arbeiten, die von vornherein das schon sehr fortschrittlich und modern waren, im Führen. Da gibt es unterschiedliche, also ganz große Bandbreite und ich glaube, mittlerweile hat sich das grundsätzlich sehr weit durchgesetzt, aber viele Führungskräfte hatten da bestimmt auch mehr mitzukämpfen Mitarbeitenden *Home-Office* beispielsweise zu erlauben als andere. Manche vertrauen eher manchen fällt es schwer zu vertrauen, möchten wieder kontrollieren und so weiter und so fort. So sind alle unterschiedlich und individuell.

I: Ja, ja! Und gab es eine bestimmte Veranstaltung z. B. zum Wohlbefinden oder zur mentalen Gesundheit im Standort Berlin?

B6: Gibt es immer mal wieder. Es gab einige Trainings, die wir auch beispielsweise zu Resilienz angeboten haben, gerade so vor 1-2 Jahren von der Sozialberatung und (unverständlich). Weil da wahrscheinlich auch die Pandemie, Corona auch gewisse Belastungen mit sich gebracht hat. Diese ganzen Vorsichtsmaßnahmen, Maske tragen dann auch vielleicht die Betreuungssituation von Kindern und so weiter, die schwierig waren. Da sicherlich irgendwo auch einen Eindruck geherrscht hat, dass ein größerer Anteil der Mitarbeitenden irgendwo an seine Grenzen kam als normal und da gab es dann viel Nachfrage nach solchen Schulungen, die dann noch angeboten wurde. Aktuell ist das wieder weniger so, eben auch sicherlich solche Pandemie mittlerweile beendet ist, aber ganz unterschiedlich. Da gab es wahrscheinlich in den unterschiedlichen Bereichen hier in Berlin auch unterschiedliche Angebote, wo wir in unserer Rolle immer die Ansprechpartner sind, wenn es Bedarf gibt und dann auch klären können, was wir aus ganz vielen Angeboten wie zentral gibt, was wir da auch lokal anbieten können.

I: Okay also die Mitarbeiter müssen sich selber melden (...)?

B6: Die Führungskräfte oder auch die Mitarbeitende können nachfragen, wenn wir das Gefühl haben, da gibt es in der Organisation gewissen Bedarf dann bieten wir doch gerne was an.

I: Okay dann wenden sie sich an Personalabteilung oder an (...)?

B6: Oder über die Führungskräfte oder Betriebsrat, über Betriebsrat gibt es ganz verschiedene Wege, oder über den Sozialberatungen, Betriebsarzt und dann kommt es auch bei uns an und dann prüfen wir zusammen, was wir anbieten können.

I: Okay.

(Ende der Aufnahme des ersten Teils von Interview 4 mit B6; zweiter Teil wurde am 16.05 virtuell durchgeführt.)

(ORIGINALSPRACHE DEUTSCH)

Anhang 2.6

Interview 4 (Teil 2) - Befragte 6

Datum: 16.05.2024

Art der Durchführung: Online über Microsoft Teams, Videoaufnahme

I: Interviewer

B6: Befragte 6: HR Business Partner am Standort Berlin

(Informeller Einstieg)

I: Genau ich hatte gefragt, wie häufig diese *Growth Talks* stattfinden?

B6: Genau, die *Growth Talks*, da gibt es gar keine feste Vorgabe, das ist ja eine Änderung auch im Vergleich zu dem alten Performance-Management- Prozess, dass die *Growth Talks* den Führungskräften ganz viel Spielraum lassen, ganz viel Freiraum lassen auch dazu, ob das überhaupt dokumentiert wird (...) es ist eigentlich nur festgelegt, dass *Growth Talks* regelmäßig stattfinden sollen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden dann aber auch zwischen Führungskräften, zwischen Mitarbeitenden. Und *Growth Talks* das sind alle (...) ist jeder Austausch, der uns hilft, den Mitarbeitenden hilft zu wachsen. Aber gemäß Richtlinie gibt es vier Inhalte, auf die man sich da beziehen soll. Das eine ist (...) wie sagt man (...) regelmäßiger Abgleich, wechselseitige Erwartungen, das sind einerseits natürlich die Erwartungen von Führungskräften an die Mitarbeitenden. Was möchte ich denn von dir, dass du tust im Rahmen deiner Rolle? Was ist denn Ziel und Zweck deiner Rolle? Und was ist eben meine Erwartungen als Führungskraft oder unsere Erwartung als Arbeitgeber an dich als Mitarbeitenden? Und eben auch umgekehrt was erwartet denn der Mitarbeiter oder die Mitarbeitende von der Führungskraft oder auch was erwarten Kolleginnen und Kollegen voneinander? Das ist ein Inhalt, der andere Inhalt ist zeitnahe Wertschätzung, dass Führungskräfte eben auch die

Leistung oder die Arbeit der Mitarbeitenden wertschätzen sollen auf ganz viele Art und Weisen auf die das natürlich möglich ist, aber das eben Leistung auch anerkannt werden soll. Das Dritte ist lebenslanges Lernen, dass das auch Führungskräfte ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, weiter zu wachsen, weiter zu lernen, sich weiterzuentwickeln, was ja auch Hand in Hand geht mit dem *Growth Mindset*, dass wir die Überzeugung sind, dass man nie auslernt und gerade in der heutigen Zeit, wo sich einfach ganz viel ganz schnell verändert, die Rahmenbedingungen eben. Klar, *New Work*, was die Mitarbeitenden da auch am Puls der Zeit und relevant bleiben müssen, und das soll auch Inhalt dieser *Growth Talks* sein und persönliche Entwicklung, dann letztlich als vierter Inhalt, dass das natürlich auch immer besprochen werden soll, wo will denn die Mitarbeitende, der Mitarbeitende hin? Kann man sich weiterentwickeln oder kann man sich in der Rolle entwickeln? Welche Wünsche gibt es da? Welche Möglichkeiten gibt es da? Und dazu soll es einfach einen regelmäßigen Austausch geben, der kann stattfinden im Rahmen von regelmäßigen, ich sag jetzt mal, wöchentlichen *Jour Fixen* zum Beispiel, da kann stattfinden und das machen wahrscheinlich viele Führungskräfte so im Rahmen eines großen jährlichen Gesprächs im Rahmen dieser (...) wie früher, dass dieses Performance-Management-Prozess-Gespräch. Aber das soll nicht darauf beschränkt sein. Das soll mit einer viel höheren Frequenz und viel zeitnah soll es darüber einen regelmäßigen Austausch geben, wird natürlich ganz unterschiedlich gelebt eben, weil die Führungskräfte dann ganz großen Spielraum haben und das hängt dann natürlich auch immer davon ab, ne? Was sind die Aufgaben im Team? Wie sind auch die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften? Wieviel Vertrauen gibt es? Wie selbständig ist da jemand auch schon als Mitarbeitende unterwegs? Wie viel Erfahrung hat man auch schon zusammengesammelt? Insofern also ja, ich würde sagen das absolute Minimum wie häufig *Growth Talks* stattfinden sollte, ist ganz sicher einmal im Jahr, aber eigentlich ist das viel zu wenig und auch zweimal im Jahr ist wahrscheinlich viel zu wenig. Also diese Themen jetzt nicht alle vier in jedem Austausch, jedem Gespräch, aber eigentlich sollten diese vier Themen regelmäßig irgendwie auch besprochen werden.

I: Okay und *Growth Talks* wurden auch in den letzten Jahren eingeführt, oder? Schon in Pandemie Zeiten (...) kann man sagen?

B6: Ja, ich glaube, das war zu Pandemie Zeiten welches Jahr das genau war Ende 21, Ende 20 oder Ende 22 sogar. Ja, das ist schon etabliert, aber noch nicht so schrecklich alt.

I: Okay und ganz kurz zum Thema *Wellbeing* also, so wie ich es verstanden habe, die erste Initiative sollte von Mitarbeiter-Seite kommen, dass diese Person sich zur Sozialberatung oder Personalabteilung oder an die Führungskraft wendet, oder wie war das?

B6: Also da gibt es keinen Prozess und *Wellbeing* kann ja auch ganz viel heißen. Also natürlich ist es Aufgabe einer Führungskraft, schon auch darauf zu achten, dass es den Mitarbeitenden gut geht, soweit man das auch mitbekommt oder mitbekommen kann. Auch im Rahmen der Fürsorgepflicht, die wir als Arbeitgeber ja auch haben. Also eine Führungskraft sollte meines Erachtens, und das ist sicherlich auch Firmenpolitik, immer das Ziel haben, dass es den Mitarbeitenden gut geht bei uns und dass man gerne seiner Aufgabe nachkommt. Natürlich ist das immer schwankend, natürlich gibt es immer Zeiten, wo das eher so ist und Zeiten, wo es nicht so ist. Aber deswegen gibt es auch beispielsweise Instrumente, ist natürlich was recht, also rechtlich Vorgeschriebenes das BEM-Gespräch, betriebliches Eingliederungsmanagement, wo wir jetzt Arbeitgeber ja auch mit einem Gremium schauen müssen, können wir einen positiven Einfluss auf die gesundheitliche Konstitution von Mitarbeitenden nehmen oder die Mitarbeiterbefragung, wo ja auch regelmäßig, weiß jetzt nicht ganz genau alle drei Monate oder alle sechs Monate abgefragt wird, wie es den Mitarbeitenden geht, wie sie sich fühlen im Team, bei X generell, ob sie gerade auf der Suche sind, nach anderen Arbeitgebern, ob sie X als ein guter Arbeitgeber weiterempfehlen würden, ob sie im Team sagen können und dürfen, was sie wollen, ob sie selbst sein dürfen und das wird dann natürlich einmal abgefragt. Und dann aber auch aufgearbeitet und die Führungskräfte und die Führungskräfte darüber kriegen die Ergebnisse dann auch ausgewertet und daraus soll man dann, wenn die Ergebnisse nicht so ausfallen, wie das sein soll, natürlich auch entsprechende Maßnahmen ableiten, also ist schon eine Pflicht oder eine Bringschuld von Führungskräften. Aber eine Führungskraft kann natürlich auch nicht immer alles sehen und hören und fühlen und mitbekommen und manche sind empathisch und manche sind weniger empathisch und gerade also tatsächlich auch jetzt zu Beginn der Pandemie war das auch nur Herausforderungen mit *Home Office*, dass viele Führungskräfte auch rückgemeldet haben, dass es schwieriger war tatsächlich mitzubekommen; wie geht es denn meinen Mitarbeitenden? Weil man einfach nicht mehr persönlich gesehen hat, weil viele vielleicht dann auch in Gesprächen, virtuell, die Kamera gar nicht angemacht hatten und hören tut man das dann auch nicht immer. Insofern wenn Mitarbeitende sich nicht wohl fühlen und die Führungskraft das nicht sieht und hört oder nicht sehen will oder nicht drauf reagieren möchte, dann klar, dann können die Mitarbeitenden auf den Betriebsrat zugehen, können auf die Sozialberatung zugehen, können auch auf uns als Personalorganisation zugehen, da gibt es ganz viele. Können auch auf den betriebsärztlichen Dienst, ganz viele Ansprechpartner und -partnerinnen im Betrieb bei X, auf die man zugehen kann und die auch alle dann gerne unterstützen werden oder prüfen werden, wie wir unterstützen können auch als Arbeitgeber, dass das *Wellbeing*, dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sich verbessert.

I: Ja, ja und dann komme ich zur globalen Strategie. Ich wollte ja am Ende wissen, ob die Praktiken, Personalpraktiken oder spezifischer *New-Work-Praktiken* eher an die lokale Kultur angepasst werden oder da eine Standardisierung gibt. Wie sieht die globale Strategie da aus? Was kannst du da sagen?

B6: Na ja, ich kann es versuchen, bisschen einzuschätzen aus meiner Erfahrung aus früheren Rollen, die ich hatte, aber ich bin da jetzt nicht nah dran. Also ich kann das jetzt definitiv nicht offiziell beantworten, aber aus den Prozessen, die ich kenne, weiß ich, dass es zumindest früher so war, ich gehe davon, das ist immer noch so, dass man bei vielen Themen versuchte, globalen Standard zu erarbeiten, der dann „lokal“ soweit wie möglich auch umgesetzt werden soll und wenn es dann aber rechtliche Schwierigkeiten gibt oder vielleicht auch kulturelle, dann kann das natürlich auch lokal angepasst werden. Aber wenn solche Dinge vorbereitet werden, entwickelt werden, dann werden normalerweise zumindest die großen Länder auch früh involviert, einbezogen, abgefragt; funktioniert das auch für euch oder bei euch? Und wenn man da feststellen würde, das funktioniert bei ganz vielen Ländern nicht, dann würde man sicherlich auch keinen globalen Standard entwickeln und dafür gibt es ja auch globale P&O-Organisation. Über die das dann auch entsprechend abgefragt werden kann und da gibt es aber viele Themen. Wir haben zum Beispiel vor über zehn Jahren einen globalen Stellen-Katalog entwickelt und ausgerollt. Ja, das heißt GRIP, Global Reward Infrastructure Programm, ist ein Stellen-Katalog von heute. Ich glaube, ungefähr 900 Funktionen und jeder X Mitarbeitende weltweit ist einer dieser Funktion zugeordnet. Die sind aufgeteilt auf, ich glaube, ungefähr 20 *Job-Familys* wie *Finance*, *People and Organization*, *Manufacturing*, *Engineering*, *IT*, *General Management*, *R&D* und andere, die *Job Familys* sind runtergebrochen auf *Sub-Job-Familys*, zum Beispiel bei P&O kann das sein; *P&O Business Partner*, *Compensation and Benefits*, *Talent Acquisition* (...) und in dieser *Sub-Job-Familys* wiederum oder jeder dieser *Sub-Job-Familiys* hat dann verschiedene generische Funktionen und jetzt seit über 10 Jahren ist jeder X Mitarbeitende einer solchen Funktion zugeordnet und darüber können wir jetzt weltweit über unsere über 300.000 Mitarbeitenden auswerten; wie viele *P&O Business Partner* haben wir denn? Wie viele *Software Developer* haben wir dann? Das ging früher nicht, weil wir da zwar immer auch Stellenbezeichnung hatten, die waren aber lokal und deswegen nicht vergleichbar. Und zusammen mit dieser Struktur wurden auch *GRIP-Levels* ausgerollt, also jede Funktion kann auch einem *GRIP-Level* zugeordnet werden oder mehreren *GRIP-Levels*, die die Wertigkeit der Funktion darstellen und aus der sich dann auch zum Beispiel das Einkommen ableiten lässt. Und das wurde weltweit ausgerollt mit mindestens einer Ausnahme, nämlich Deutschland, weil

man sich damit im Gesamtbetriebsrat nicht einigen konnte, das in Deutschland einzuführen. Also gibt es jetzt die GRIP-Struktur, den GRIP-Framework weltweit. In Deutschland, aber eben ohne diese GRIP-Levels und so ist es bei ganz vielen Themen bei anderen *Compensation*-Prozessen weiß ich, dass wir die in Indien damals nicht ausrollen konnten, weil die Entgeltstrukturen in Indien komplexer sind als anderswo. Da hat man nicht nur einen „fix salary“ und einen „variable salary“, sondern man hat noch „housing allowance“ und eventuell eine „transportation allowance“ und eventuell eine „health allowance“ oder wie auch immer „schooling allowance“ und das war einfach nicht abbildbar und so kann es bei ganz vielen Themen sein, dass man einfach feststellt, in dem einen Land funktioniert das nicht oder in dem anderen Land müsste noch was dazu kommen oder irgendwas ausgeblendet werden. Deswegen werden solche globalen Standards in aller Regel abgestimmt, frühzeitig mit den Ländern und dann wird halt geschaut ist das tatsächlich 1 zu 1 anwendbar? Und ja, in manchen Fällen will man das lokal nicht 1 zu 1 umsetzen oder darf es nicht, kann es nicht und dann wird es halt angepasst.

I: Genau also auch ein ähnliches Beispiel habe ich heute mitbekommen [vorherige unternehmensinterne persönliche Kommunikation, anonymisiert] (...) über *Work Transformation* (...) eine Person hatte gefragt, falls es Leute gibt, die Hilfe brauchen für die Anpassungen in der *Country Organisation* da konnte man sich an dieser Person wenden für diese Anpassungen, um zusammen zu überlegen wie kann man das in seinem Land umsetzen kann. Genau das ist eigentlich eine interessante und auch relevante Frage; was würde man zum Beispiel bei einem *Work Transformation* überlegen? Was würde man dabei berücksichtigen, um das in einem anderen Land umzusetzen? Welche Aspekte spielen da eine Rolle? Eigentlich du hast bereits zum Beispiel kulturelle, rechtliche Rahmenbedingungen genannt.

B6: Ja genau also ja, es ist wahrscheinlich so schwierig (...) also ich glaube, was ganz viel ganz stark sich mal auswirkt, tatsächlich darauf wie auch eine also *Workforce* strukturiert ist, ist tatsächlich der rechtliche Rahmen. Wie stark ist der Arbeitnehmerschutz? Gibt es eine Mitbestimmung, ja - nein?

Gibt es Arbeitnehmervertretungen und so weiter, also auch Kündigungsschutz und ähnliches. Aber sicherlich auch Themen wie Datenschutz; für welche Prozesse können Mitarbeitende mitarbeiterbezogene Daten ohne weiteres verwendet werden oder eben auch nicht? Und da gibt es in Ländern und Regionen starke Unterschiede. Und dann ist sicherlich auch immer entscheidend bei *Work Transformation* oder *New Work*, *Next Work* sicherlich auch Themen; wie ist denn die Mitarbeitenden-Struktur vor Ort? Gibt es da einen hohen Ausbildungsgrad oder

nicht? Ist es jetzt im technischen Bereich zum Beispiel (...) ist das Wissen ganz schnell veraltet oder nicht? Also es hängt sehr davon ab und da wird sicherlich auch in (...) wir haben wir Länder, wo wahrscheinlich mehr fertigen als in anderen, also ich glaube, die Situation ist in Ländern, wo wir eher vielleicht Dienstleistungsbereichen aufgestellt sind, wird eine andere sein als in Ländern, wo wir vor allem in der Fertigung aufgestellt sind. Und bei Dienstleistungen oder Büro-Jobs würde ich jetzt eher denken, da wird sich jetzt sicherlich in den nächsten Jahren viel durch generative künstliche Intelligenz wahrscheinlich verändern. Wo wahrscheinlich einfach ganz neue Anwendungen auch genutzt werden und vielleicht auch viele Themen, die heute von Menschen ausgeführt werden, vielleicht dann auch automatisierbar sind durch künstliche Intelligenz und bei *Blue-Color*, Fertigungsjobs. Da geht es wahrscheinlich ja irgendwo eine ähnliche Richtung, aber da geht es dann weniger um Digitalisierung, sondern mehr um Automatisierung, dass da wahrscheinlich viele, viele *Manufacturing*-Tätigkeiten nicht mehr unbedingt von Hand gemacht werden müssen, sondern von Maschinen, die aber programmiert werden müssen und eingestellt werden müssen. Aber ob es da jetzt große Hürden gibt, was Transformation angeht, also ich glaube, je höher der Ausbildungsgrad ist, den man für bestimmte Aufgaben braucht, desto aufwendiger ist auch eine Transformation, glaube ich.

I: Und wie würdest du diesen Transferprozess beschreiben? Auch anhand deiner bisherigen Erfahrungen vielleicht? Was für Gespräche führt man? Wie entscheidet man und welche Rahmenbedingungen berücksichtigt man? Denkt man wie: ah, das können wir in dem Land nicht umsetzen? Oder welche Personen sind beteiligt, die vielleicht eine Schlüsselrolle spielen? Wie beginnt dieser Transferprozess und wie sieht er aus?

B6: Ich weiß es nicht, , ich kann nur spekulieren, wie ich es mir vorstelle, also ich weiß, wir haben ja eine globale P&O. Wir haben in sehr vielen Ländern auch P&O-Kolleginnen und Kollegen, die Länder sind alle regional organisiert, also es gibt dann gewisse, ja, Ländercluster, wo es auch ein *Lead Country* gibt, großes Land in der Region, das so ein bisschen auch die anderen Länder aussteuert, und es gibt eine regionale P&O, also eine *P&O-Regions*, *P&O-Regionalabteilung*, die sicherlich viele Themen aussteuert, weltweit, wo jetzt wahrscheinlich auch die P&O-Leitungen großer Länder auch sich austauschen und ich vermute mal und dann gibt es wiederum aber natürlich auch die Geschäftsbereiche mit ihren globalen *P&O Business Partnern*, die auch weltweit Themen aussteuern aus der jeweiligen Zentrale in der Geschäftsbereiche, also unsere *Operating Companies*. Und da nehme ich an, dass globale Initiativen erstmal auf der obersten Ebene mit den mit den wichtigen Ländern und auch mit den Geschäftsbereichen, also in dieser Matrix einfach besprochen werden und dass man dann lokal

das prüft. Entweder ist man da selber in der Lage, wenn man das noch auch intern hat, dass man das einschätzen kann. Funktioniert das in Land XY oder nicht? Oder wenn es ein kritisches Thema ist und man selber das Wissen nicht hat, kann es auch sein, dass man das prüfen lässt über Beratungen oder rechtliche Unterstützung in den Ländern und so stelle ich mir das vor. Ich gehe davon aus, dass solche Themen dann auch immer ganz früh schon mit den Ländern abgestimmt werden, globale Initiativen und dann findet man sicherlich irgendwie den, sag ich mal, kleinsten gemeinsamen Nenner, der weltweit auch funktioniert. Und lässt sicherlich dann aber in der Regel auch die Möglichkeit, dann Prozesse oder Systeme, Strukturen, gegebenenfalls lokal auch anzupassen oder vielleicht doch dann teilweise gar nicht teilzunehmen an bestimmten Themen.

I: Okay und wie könnte es, vielleicht wieder eine Einschätzung aber, zum Thema *New Work* aussehen?

Im Bereich neue Führung, Kultur, flache Hierarchien? Denkst du, dass diese in allen X Standorten mehr oder weniger gleich verstanden werden, unternehmenskulturelle Themen und so?

B6: Na, ich glaube schon, dass es da kulturelle Unterschiede gibt und sicherlich gibt es Regionen oder Länder, wo man vielleicht historisch bedingt noch stärker hierarchisch führt als in anderen Ländern und bei *New Work* geht es jetzt gerade genau darum, dass eine Entwicklung weg ist, von diesem früheren, sehr hierarchischen Führen und diesem übergeordneten-untergeordneten Verhältnis, das wird in manchen Ländern sicherlich einfacher sein als in anderen Ländern. Aber grundsätzlich der Wunsch, dass das weltweit so auch gelebt wird. Das macht dafür sicherlich keinen Halt, und sicherlich wird es aber trotzdem in manchen Ländern (...) wird die Entwicklung schneller sein, in anderen wird sie länger dauern, weil es da vielleicht gewisse kulturelle Widerstände gibt. Aber dann wiederum sind wir in einem globalen Konzern, wo auch gerade in *Management*-Funktionen auch viel internationale Erfahrung vorhanden ist und viel Austausch mit anderen Ländern oder eben auch mit den Zentralfunktionen, wo ich denke, dass das es schon auch eine gewisse eigene X Kultur gibt auf bestimmten Ebenen und vielleicht gar nicht unbedingt so die aller stärksten regional- lokal-kulturellen Ausprägungen. Insofern glaube ich, da ist schon auch weltweit wahrscheinlich eine mehr oder weniger vergleichbare Anpassungs- und Änderungsbereitschaft und gerade das Thema *Growth Mindset* das ist ja einer unserer 4 strategischen Foki. Das gilt ja auch weltweit, also das erwarten wir von unseren Mitarbeitenden und umso mehr auch von (...) oder *Empower People* genauso, das sind einfach Erwartungen an unsere Führungen, Führungskräfte weltweit. Da kann man sich

letztlich auch nicht dauerhaft verweigern, also da muss man auch bereit sein, sich anzupassen. Das wird auch eingefordert werden, da bin ich mir sicher.

I: Ja, so wie ich es verstanden habe, nationale Kulturen spielen keine große Rolle. Also es ist einerseits schon akzeptiert, dass es Unterschiede gibt, aber irgendwie schafft ihr, dass das kein Problem darstellt oder nicht wirklich als Unterschied gesehen wird. Ja, falls dann einige Praktiken erfolgreicher als andere oder leichter umgesetzt werden, woran liegt das? Also rechtliche Rahmenbedingungen zum Beispiel, könnte auch Mutter-Tochterunternehmen-Beziehungen sein, oder was fällt dir sonst ein? Welche Aspekte könnten leichter oder schwerer umsetzbar sein?

B6: So ja, sicherlich gibt es manchmal kulturelle Hürden, ich kann mir aber auch vorstellen das ist manchmal auch Kapazitätsthemen sind. Also wir haben einfach Länder, da gibt es vielleicht eine oder einen P&O Ansprechpartner, weil die Landesgesellschaften klein sind, die sehr viele verschiedene P&O-Themen dann oder kleine Teams, die für das jeweilige Land, alle P&O-Themen ausüben und da vielleicht dann auch nicht immer die notwendige Zeit haben, um solche kulturelle Anpassung voranzutreiben. Also daran, was wird sicherlich auch unterschiedlich sein, je nach Größe der Landesgesellschaft. Und also ja, rechtliche Hürden kann ich mir jetzt nicht vorstellen, aber natürlich kann es auch geben. Ja, ich glaube mit der Bereitschaft mit dem Willen da auch Dinge anzupassen und zu verändern, sollte es aber in jedem Land auch grundsätzlich möglich sein.

I: Und was für eine Rolle spielt dann Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften? Ich glaube, du hattest ein Beispiel aus Österreich.

B6: Ja, genau, also so wie ich selber erlebt habe, früher war das je nach Land. Es gibt Landesgesellschaften, denen eigene Selbständigkeit sehr wichtig ist, gerade die älteren, größeren Landesgesellschaften, die USA zum Beispiel, X USA ist eine sehr große, erfolgreiche, eigenständige Landesgesellschaft, aber auch X Österreich und andere, die auch zum Beispiel eine recht große komplexe P&O-Organisation haben, wo man nicht immer sehr offen war für Input aus den Zentralfunktionen in Deutschland, weil man einfach nur lokal selber auch angepasste lokale Maßnahmen, Initiativen, Programme entwickelt hatte und angewandt hat und das ist sicherlich dann manchmal auch kommunikativ eine Herausforderung, das nicht wahrgenommen wird, wie werde ich jetzt hier aus der Zentral-Gesellschaft Mutter bevormundet und mir wird irgendwas übergestülpt. Insofern ja also, da gibt es sicherlich Landesgesellschaften, die auch einen gewissen Stolz haben

aber da, glaube ich, ist das Entscheidende, dass die auch eingebunden sind, dass man da auf Augenhöhe kommuniziert. Und dann funktioniert das sicherlich auch. Aber das ist also eine Wahrscheinlichkeit, je nachdem wie das wie das angegangen wird, wenn da Zentralfunktionen dann meinen, dass sie einfach reinregieren können, in irgendwelchen anderen Landesgesellschaften das ist wahrscheinlich dann nicht immer erfolgreich.

I: Gibt es Personen, die bei einem Transferprozess eine Schlüsselrolle spielen?

B6: Also sicherlich die Geschäftsleitung, also die die *CEOs* und *CFOs* aus der Landesgesellschaften. Weil die natürlich einen ganz großen Einfluss haben auf die *Workforce* im jeweiligen Land, aber dann eben auch die P&O-Ansprechpartnerinnen, eben die lokalen, regionalen P&O-Leitungen, aber auch die *Global P&O-Business Partner* in den Geschäftsbereichen, die ja für die Geschäftsbereiche globale Initiativen treiben und da auch in ganz engen Austausch sind, auch mit den *Managements* in anderen Ländern das sind sicherlich da die Schlüsselfunktion ja.

I: Okay und vielleicht ganz zum Schluss; was könntest du dann dazu sagen? Wie schafft man das trotz aller Unterschiede, dass diese Praktiken mehr oder weniger gleich verstanden werden, auch im Ausland?

B6: Indem man das einfach gut kommuniziert oder noch besser von vornherein die Länder auch involviert und das mit ihnen gemeinsam entwickelt und abstimmt, also einmal damit von Anfang an gut verstanden ist, aber dass man auch von vornherein diesen bei ihnen hat (...) die Identifikation oder das auch die Landesgesellschaften, weil die P&O-Organisation in den Ländern hinter den Themen steht und die dann auch als eigene Themen vorantreiben können und nicht fremde Themen einfach nur ausrollen sollen in ihren Ländern.

I: Okay. Dankeschön! Jetzt beende ich die Aufnahme.

B: Gerne.

(Ende der Aufnahme & Informelles weiteres Gespräch)

(ORIGINALSPRACHE DEUTSCH)

Anhang 2.7

Interview 5 - Befragte 7

Datum: 21.06.2024

Art der Durchführung: Online über Microsoft Teams, Videoaufnahme

I: Interviewer

B7: Befragte 6: Global Expert für New Ways of Working und Transformation

(Informeller Einstieg & sich vorstellen/Vorstellungsrunde & das Ziel der Arbeit vorstellen/Vorstellung des Ziels der Arbeit)

I: Ich möchte gerne von dir hören, was du machst. Seit wann arbeitest du bei X, was ist deine Aufgabe und Rolle?

B7: Genau also bei X bin ich jetzt schon länger, seit 2007. Und seit der Coronasituation 2020 haben wir uns ja schon angefangen mit dem *New Normal* auseinanderzusetzen, so haben wir es ja genannt zu der Zeit. Also wie wollen wir das, was wir während Corona gelernt haben, während wir im kompletten *Lockdown* waren, wie wollen wir das nutzen, um unsere (...) Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, nochmal neu zu denken und neu zu definieren. Du musst sagen, ob die Tonqualität stimmt, weil ich sehe immer, dass deine Kamera verpixelt ist von deiner Seite, nicht, dass du danach ein Problem mit dem Ton hast.

I: Nein, alles gut, bis jetzt.

B7: Okay, perfekt, gut okay, so genau. Also das und seit 4 Jahren beschäftige ich mich damit, was ich im ersten Schritt gemacht habe, ist die/in den ersten 2 Jahren. Wir haben ein Konzept oder eine Roadmap entwickelt, wie Standorte für sich erarbeiten können, bzw. neue Raumkonzepte so arbeiten können, dass damit auch gleich das mit einem *Change-Management* verbunden ist, für die Kommission. Das habe ich 2 Jahre lang gemacht, wir haben das auch pilotiert. Es läuft/laufen noch einzelne Projekte dazu, wo ich mich jetzt im Wesentlichen dann die letzten Jahre darauf konzentriert habe, ist wirklich/und zwar dieses Thema, hybrides Arbeiten, hybride Arbeitsweise, weil das ja auch das Modell ist, was wir bei X leben. Was braucht es, um das gut einzuführen? *Workshops* entwickelt mit verschiedenen Teams, dann gearbeitet und jetzt auch noch mal Lernkonzepte entwickelt, die bei uns auf den Plattformen dann zur Verfügung stehen, um wirklich global Führungskräfte und Teams zu unterstützen.

I: Okay und wie viel Kontakt hast du zu den ausländischen Standorten oder global? Du bist dann im globalen Team, oder?

B7: Genau meine Rolle ist global, genau. Aktuell immer mal wieder mit Standorten, aber es ist jetzt aktuell nicht so der Bedarf, das Thema ist nicht oben ganz oben auf der Agenda bei den Standorten. Ist tatsächlich so, die haben andere Themen mit denen sie sich gerade beschäftigen. Das heißt, wir unterstützen weiter das *Learning* zur Verfügung zu stellen. Aber es ist nicht so, dass da jetzt ganz viele Projekte an irgendwelchen Standorten sind.

I: Ah, okay.

B7: Und das ist auch die Situation, ne?

I: Ja.

B7: Liegt aber auch daran, und das ist vielleicht dann auch der Kern deiner Frage, kannst du sagen, ob das jetzt passt, sonst erzähle ich später gerne nochmal, wir haben ja sowieso schon

den Ansatz gewählt und zu sagen, es gibt eine globale Vorgabe nämlich 2 bis 3 Tage durchschnittlich nicht in der Woche, sondern durchschnittlich sollten sich die Teams doch noch treffen. Und es gab aber auch schon immer die Vorgabe, dass das dezentral ausgerollt wird. Das heißt, es ist nicht so, dass man zentral gesagt hat, so und so und so und so ist es. Und in jedem Land wird es auch ein bisschen leicht unterschiedlich gelebt. Es gibt Länder, die haben natürlich eine höhere Präsenz, noch aufgrund der Landeskultur und es gibt auch Länder, die haben sich bewusst entschlossen, noch weniger *Office* zu machen, weil es einfach aufgrund von *Employer Attractiveness* gepasst hat.

I: Okay, also du hast schon darauf einen Blick gehabt, so verstehe ich es. Also, dass ich auch die Fragen dementsprechend stellen kann.

B7: Ja, ich weiß zumindest so grob ungefähr Bescheid, also ich bin nicht in jedem Land und jedes Land ist auch sehr komplex und jedes Land hat andere rechtliche Rahmenbedingungen, die kenne ich natürlich nicht alle im Detail, ne?

I: Woher kennst du dann das? Bist du dann als Experte/in, wenn z. B. in einem Standort ein Workshop organisiert wird, fragen sie dich um Hilfe oder was für eine Rolle hast du da? Woher weißt du ungefähr wie es in diesen Ländern so aussehen könnte, oder ist das so eine Behauptung?

B7: Ne, ist keine Behauptung, man spricht mit den Ländern. Also wir haben ja schon mit verschiedenen Ländern gesprochen, wir haben auch in verschiedenen Ländern Projekte gemacht, wir haben auch nochmal natürlich Interviews gemacht mit den jeweiligen *HR-Heads*, bei uns heißen sie ja *P&O*, haben wir jeweils mit den jeweiligen *Heads* natürlich auch nochmal Interviews gemacht, um das dann wiederum auch für unser *Board* zusammenzuführen und da zu verstehen wie läuft es bei euch, was funktioniert gut? Wo sind noch Herausforderungen? Wo braucht ihr noch Unterstützung, wo wollt ihr aber auch gerne hin, wo wir merkten, aber auch das macht ihr alleine.

I: Okay, gut. Dann komme ich direkt zum Thema *New Work*. Genau also das ist heutzutage immer noch in aller Munde, jeder Autor, jedes Unternehmen hat ein eigenes *New Work*-Konzept und manche verstehen darunter nur von zu Hause aus zu arbeiten. Aber ich weiß schon, dass bei X ein tieferes Verständnis gibt, ja, man kann auch Sinnhaftigkeit, Selbstverantwortung, flache Hierarchien, alles Mögliche reinnehmen (...) oder Büroräume gehören auch dazu, Wohlbefinden. Also Diversität, Neurodiversität, agiles Arbeiten, Teilhabe und Partizipation in Entscheidungen.

B7: Genau.

I: Genau ich nenne erstmal all diesen Blumenstrauß. Was versteht man bei X unter *New Work* und was verstehst du davon als Mitarbeiterin von X?

B7: Also es geht wirklich darum, Arbeit neu zu denken. Ich würde das wirklich als Überschrift nehmen wir nennen es auch „*New Ways of Working*“ bei X und das genau das Thema ist es hat diese vielen Facetten und letztendlich funktioniert es ja nur gut, wenn du an allen Facetten immer wieder arbeitest und dich da weiterentwickelst. Ich glaube, das ist der Ansatz, und das ist ja nicht so, auch wenn ich das Thema jetzt nach außen vertrete und dafür auch der Ansprechpartner bin, ist es jetzt nicht so, dass ich das alles steuere, weil dann wäre es ja auch nicht *New Work*. Sondern ich bin eher diejenige, die Inspiration gibt, die immer wieder auch sein/ihr Wissen teilt in die Organisation rein durch die verschiedensten Kanäle, die wir haben. Ja und das ist meine Aufgabe und ich sehe es auch nicht als den reinen *Top-Down*-Ansatz, weil der wird auch nicht funktionieren, ja im Sinne von jetzt komme ich hier als *Global Lead* für das Thema und sagt so jetzt müssen wir *New Ways of Work* machen, sondern ich bin diejenige, die einfach immer wieder Inspiration zur Verfügung stellt und immer wieder auch motiviert. Hey, überlegt mal, was ihr braucht plus es gibt ja auch verschiedene Themen, ne also das agile Thema wird vom *Business* abgedeckt sehr stark „*Scrum, agile Method in Project*“. Dann das Thema neue Strukturen, das wird von OD abgedeckt also von unserem OD-Team. Dann haben wir das Thema Neuro (...) Diversität wird gerade erst aufgegriffen, ne? Also da ist nie ein wenig Bewusstsein dagewesen bisher aber jetzt wird auch auf den Zug aufgesprungen, aber dazu gehört ja auch das Thema *Gender* und wie nennt sich das andere *Diversity* (...) ich weiß gar

nicht, wie der Überbegriff dafür ist, also, ob homosexuell und die ganzen Orientierungen, wie da der Fachbegriff dafür ist weiß ich gar nicht.

I: Ja, sexuelle Orientierung? Das ist auch ein Aspekt von Diversität.

B7: Genau ist ja auch ein Aspekt von Diversität, ne? Und da haben wir auch eine Abteilung, die sich da in der Tiefe drum kümmert, so ist das glaube ich. Und ich bin immer diejenige, die dann auch mal wieder neue Ideen oder sowas ins Netz reinbringt und das in *Leadership*-Programme oder sowas, dass es immer wieder einfließt, ne?

I: Okay. Dann kannst du sagen, dass wir auf diese Aspekte einen besonderen Fokus bei X legen, weil, genau wie du gesagt hast, es gibt unendliche Begriffe und Konzepte. Was sind die Schlüsselthemen? Oder kannst du sowas nennen?

B7: Ja, das habe ich ja gerade genannt, das sind schon alle Schlüsselthemen und genauso gehört das Thema Flexibilität dazu, ne? Das ist natürlich schon ein Schlüsselthema, das gehört auch noch dazu. Also ich glaube es geht letztendlich darum natürlich *Business*, also um aus der *Business*-Perspektive drauf zu schauen; wie hilft uns das? Weil es ist ja auch „*not just fun*“ und letztendlich brauchen wir dazu das menschenzentrierte Denken und Arbeiten um letztendlich auch das *Business*. Aber es muss beides von Herzen kommen. Ja, und das ist ein Entwicklungsprozess für jede Organisation, glaube ich.

I: Wie kannst du das vielleicht detaillierter beschreiben; was hat sich mit der Einführung von *New Work* zum Thema Fehlerkultur zum Beispiel geändert? Diese flache Hierarchien, Eigeninitiative (...) Wie war es davor und was ist so passiert?

B7: Also ich glaube ja wenn du jemals Transformation gemacht hast, dann weißt du, du sagst jetzt nicht so, wir führen das jetzt ein und jetzt haben wir das Ergebnis, ich meine dann wären wir schon in Deutschland soweit. Sondern das sind ja immer kleine Schritte, die du gehst und es gibt immer wieder Bereiche, die merken; Oh, das hilft uns und wir gehen da weiter, ist jetzt aber nicht so, dass ich sagen kann; hallo guck mal X, haben wir jetzt von hier nach da bewegt,

das funktioniert nicht. Es ist nicht realistisch, also von daher ist das jetzt schwer zu sagen wir haben bei der [Business Einheit, anonymisiert] (...) haben wir Bereiche, wo du merkst, die sind da total cool voran, kommt aber auch viel aus der Organisation heraus, ja? Ich glaube, es ist gut, jemanden zu haben wie mich, der einen Überblick hat, der die Themen hat, der Ansprechpartner ist auf der einen Seite und auf der anderen Seite hängt der größte Erfolg davon ab, dass die Leute selbst bereit sind, diesen Weg zu gehen. Und ich werde es global nicht steuern können, ich kann immer nur (unverständlich) und das lässt sich auch schwer messen wie willst du das messen? Ja also, das ist ja genau das Problem, das wir haben bei *New Work*, das ist ein wichtiges Thema, wie messen wir es? Sagst du, jetzt haben wir nicht mehr 10, sondern nur noch 5 Hierarchielevel, das ist cool, heißt aber nicht, dass die Leute da drin glücklicher sind. Ich meine, Engagement ist natürlich ein großes (...) ist eine gute Messzahl, hängt aber auch wieder von so vielen anderen Faktoren ab. Ist es die richtige Führungskraft? Passt *Compensation* und *Benefits*? Müssen wir gucken.

I: Ja, ja, genau, das war auch eine Frage, die ich mir überlegt hatte. Es ist schon schwierig, solche Themen zu messen am Ende, weil die abstrakt sind, ne?

B7: Ja, ich glaube, es ist schwer, sie auf globalem Level zu messen. Ich glaube, als Team kannst du das natürlich immer machen, also ich glaube, das ist ja auch das *New-Work*-Thema Du gibst mehr Verantwortung in die Organisation rein, heißt also auch, dass du die Themen anders steuern musst, deshalb können wir selbst (...) wenn ich mich jetzt „*Head of*“ nennen würde, was würde das ändern? Nichts sozusagen, ne? Sondern ja also es ist auch eine ganz neue Perspektive darauf, wie sich Organisationen entwickeln. Nur wenn ich die habe, kann sich auch *New Work* entwickeln und das ist halt bedingt sich, das ist ein Lernprozess für alle. (...) ist glaube ich das richtige Konzept und der richtige *Mindset* dahinter.

I: Ja, okay, wie fasst du dann *New Work* zusammen? Ich habe so verstanden, dass alle Begriffe, die ich genannt habe, gibt es auch bei X.

B7: Genau.

I: Genau also ich habe mir auch die Unternehmensunterlagen mal angeschaut. Es gibt schon viele unterschiedliche Begrifflichkeiten.

B7: Ja, es gibt noch mehr lokale Initiativen dazu, die einfach laufen, dafür sind wir einfach zu groß und wir wollen ja auch kein *Controlling* machen, sondern ist ja schön, (...) also es geht um „*Joy, Purpose* und *Passion*“ ist für mich so die zentrale Aussage.

I: Ah, okay, das ist sehr gut.

B7: So und alles andere sind ja Mittel zum Zweck. Flexibilität und alles, was du genannt hast, *Diversity* das sind alles Treiber, die darauf einzahlen, ne?

I: Und wie sind diese Konzepte und am Ende Praktiken, also Umsetzungen von denen bei den Mitarbeitern angekommen? Wie werden die so verstanden, konnten die verstanden werden, oder gab es (...) was für Reaktionen gab es bei euch in München oder wo du so kennst? Konnten die Mitarbeiter den Sinn dahinter verstehen oder gab es negative Reaktionen wie; hey wieso müssen wir das machen, oder vielleicht gab es Führungskräfte, die weiterhin wie vorher mit Hierarchen arbeiten wollten? Was kannst du dazu sagen?

B7: Ich glaube, den größten *Booster* für *New Work* ist das Thema hybrides Arbeiten gewesen, ne? Weil das einfach etwas ist, was man nicht einfach nur mal gemacht hat und machen konnte und ausprobieren konnte oder wo man freiwillig sagen konnte; ah komm lass uns das mal anfassen, sondern da wurde man in eine Situation gezwungen und deshalb musste man sich mit der Situation auseinandersetzen, ob man wollte oder nicht. Und die Mitarbeiter haben da ja auch eine sehr entscheidende Macht bekommen. Im positiven Sinne für dich jetzt mal und jede Führungskraft, die gut ist, konnte das ja auch glaub ich gut managen in der Regel. Ja, und damit würde ich sagen ist da schon, ist da schon viel passiert, dass Führungskräfte gemerkt haben, sie müssen sich jetzt damit auseinandersetzen und neue Wege gehen? Es hat die ganze Welt bewegt, nicht nur X, sondern überall. Glaube es gibt selten ein Personalthema, was so oft gepostet wurde wie dieses, oder wo es irgendwie in den sozialen Netzwerken oder auch auf irgendwelchen Kongressen jede Beratung ist auf das Thema aufgesprungen und hat halt gehofft,

da können wir uns irgendwie einen Teil vom Kuchen abschneiden. Und das ist das Thema, was die Leute emotional bewegt also so. Und jetzt kommen wir aber zu dem Thema, da kann ich jetzt nicht global sagen so jetzt machen wir mal alle diese Übung und dann ist das Thema gegessen, sondern das ist eine Transformation. Die Erste ist zum Team, zur Aufgabe, zum Reifegrad der Mitarbeiter passen muss. Und ich glaube, es geht hier nicht darum, dass ich sage, so jetzt macht mal alle diese Übung und dann sind wir alle *happy*, sondern es geht darum, Teams zu „*enablen*“, zu verstehen; wie können wir uns als Team weiterentwickeln? Welche Art von Diskussionen müssen wir führen? Damit wir dahin kommen. Und das ist das Wichtige und jetzt kann ich nicht sagen, das ist jetzt die neuen *New-Work-Practice*.

I: Okay.

B7: Das kannst du auch bei keinem *Startup* machen, du kannst ja auch nicht sagen ich bau mir jetzt mein *Startup* auf und so wir machen jetzt ABC und dann sind wir agil, funktioniert nicht. Klar, gibt es ja Projektmanagement im Leben (...)

I: Ich habe schon einige solche *Startups* gesehen, die posten Sachen wie; ab jetzt haben wir diese Kultur oder (...), interessante Posts auf LinkedIn, genau, aber so einfach geht es nicht.

B7: Ja, ja, aber ja, das ist ja wunderbar, aber ich glaube, man muss einfach auch ehrlich sein und sagen, warum posten sie das, wenn sie es schon sind?

I: Ja! Kannst du dann Beispiele wie *best* oder *worst practices* geben, zum Beispiel gab es erfolgreichere Aspekte von *New Work* und manche Aspekte, die von Mitarbeitern nicht so verstanden werden konnten?

B7: Ja, das ist das tatsächlich also die Führungskräfte, die sich mit ihren Teams hingesetzt haben gesagt haben; okay, wie wollen wir in Zukunft zusammenarbeiten? Wie wollen wir das tatsächlich machen? Da gibt es auch *Workshop*-Konzepte dazu, die auf *Conceptboard* zur Verfügung stehen. Die kann man nutzen, muss man aber nicht, weil ein reifes Team in der Lage ist, auch die Diskussion so zu führen. Die konnten sich dann überlegen was

brauchen wir denn dazu, um wirklich gut zielorientiert zu arbeiten, ja, da kriegt man es hin. Und die haben sich einfach den Freiraum genommen, den sie brauchten und sind die Wege gegangen und das sind auch Teams, die dann auch mal gesagt haben; so wir denken komplett um, es geht gar nicht mehr um die zwei bis drei Tage im Büro, sondern es geht einfach darum, dass wir gut in Kontakt sind, dass wir uns Zeit nehmen, bewusst zu sagen ok, das ist die Routinearbeit aber hier gibt es eben auch bewusst virtuelle oder physische Räume, wo wir merken, da müssen wir uns die Zeit nehmen, um Prozesse zu überdenken ja und sowas. So das ist das gute Beispiel. Und *worst case* ist, wenn die Führungskräfte sagen, die gibt es überall, bitte kommt jetzt bitte wieder, ihr seid jetzt von Dienstag bis Donnerstag wieder im Büro und die *Guideline* sagt ja auch, wir sind so oft im Büro, also das hat aber nichts mit *New Work* zu tun, sondern das hat was mit der Haltung der Mitarbeiter, der Führungskräfte zu tun.

I: Okay, dann reden wir ein bisschen über die globale Strategie des Unternehmens. Du hast schon darüber am Anfang erzählt aber, was ist die globale Strategie von X? Denkst du, dass die Praktiken eher in ausländischen Standorten standardisiert werden oder spielen lokale Bedürfnisse eine große Rolle? Oder ja, wie viel Standardisierung und wie viele lokale Initiativen gibt es zum Beispiel?

B7: Na ja, Standardisierung und *New Work* widerspricht sich aus meiner Sicht erstmal. Also *New Work* heißt; ich habe Vertrauen in die Mitarbeiter, dass sie in der Lage sind, sich selbst zu koordinieren. Natürlich brauche ich in dem Sinne Standards, wenn ich sage (...) ich habe ja rechtliche Rahmenbedingungen. Oder ich habe hier *Blue Color Worker*, für die ist die Situation immer schwieriger, weil es einfach nicht die gleiche Art von Flexibilität gibt wie eben für *Office Workers*. Klar brauch ich da Standards, aber ansonsten gehe ich mal davon aus *New Ways of Work* heißt; ich habe verantwortungsvolle Mitarbeiter, die sich selbst steuern können, so und da gibt es natürlich Unterschiede und wir haben ja bewusst damals gesagt, in den Kulturen und auch einfach im Reifegrad, was da möglich ist und deshalb haben wir damals bewusst gesagt, das ist die globale Vorgabe, weil wir werden keine reine *Remote Company* werden, das passt einfach nicht zu uns. Das ist auch nicht X und wird es auch nie sein und es gibt auch viele Kollegen, die einfach beim Kunden vor Ort sind, *Field Ingenieurs*, die auf Baustellen sind und da etwas bewegen oder eben auch in der Produktion und eben auch wenn es darum geht, komplexe neue Gedankengänge mal über eine längere Zeit durchzuziehen und wir sind einfach auch eine Kultur, die davon lebt, dass Menschen sich treffen, dass man einfach gegenseitig

merkt, was für Energie entsteht, wenn man ein Thema arbeitet. Genau also deshalb haben wir diese globale Vorgabe gibt es schon oder eine globale (...) ja Vorgabe, wie sie dann letztendlich umgesetzt wird, hängt jeweils vom Land ab. Also da hängen auch wieder rechtliche, arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen dran. In Österreich ist im *Office* eine andere Situation als in Frankreich.

I: Genau. Neben rechtlichen Rahmenbedingungen, was für Aspekte spielen noch eine Rolle? Kannst du sagen, dass die Nationalkulturen eine große Rolle spielen, dass man halt nach Österreich die Umsetzungen leichter implementieren kann und z. B. in der Türkei viel schwieriger oder spielen diese nicht so eine große Rolle?

B7: Also, wenn du jetzt in die USA schaust, zum Beispiel, da ist es ja die Situation so, dass da *Remote Work* sich schon früher ganz anders durchgesetzt hat. Trotzdem war eben das Büro irgendwie doch noch (...) du hast entweder einen *Remote Job* gehabt oder so einen *Office Job*, aber das hat sich jetzt natürlich alles ein bisschen anders, (unverständlich), wenn du nach Mexiko schaust, da haben die Leute einen unheimlichen langen Anfahrtsweg und ist ja auch nicht immer ungefährlich, da mit seinem ganzen Laptop und allen durch die Gegend zu fahren. Ja, wenn du nach Österreich schaust, sie haben andere Rahmenbedingungen, weil du dann nur von Zuhause arbeiten darfst. In Frankreich hast du sehr komplexe Vertragssachen, die dahinter sind. China ist eine Anwesenheitskultur, ist halt immer noch so ja, und das wird alles mitberücksichtigt. Es gibt Länder, (...) die haben einfach ihre Gepflogenheiten und klar hätte man jetzt sagen können, wir ändern sie. Auf der anderen Seite ist das glaube ich einfach ein Prozess, da nützt es nichts, wenn du sagst wir stülpen das jetzt über.

I: Wie wurden dann diese *New-Work*-Konzepte in den anderen Standorten transferiert? Wie hat diese Kommunikation stattgefunden? Wenn man zum Beispiel *New Work*-Konzepte in einem anderen Land vorstellen wollte? Wie beginnt so eine Übertragungsprozess? Von Tag 1 bis (...) im Laufe der Zeit (...) wie entwickelt er sich, wie sieht diese Kommunikation aus? Zum Beispiel wie häufig bist du in Kontakt mit ausländischen Standorten, wenn die da was machen wollen, oder welche Personen spielen eine Schlüsselrolle?

B7: Also es ist so, wir haben ja, wir haben, es gab eine globale Kommunikation, die ging raus, dann waren wir ja noch viel länger in Corona als wir uns das vorgestellt haben. Was wir dann gemacht haben, ist ein *E-Learning* entwickelt. Was global allen Führungskräften zur Verfügung stand, wo nochmal ganz klare Aussagen getroffen wurden von unserem Vorstand auch, was er mit dieser Idee verbindet. Und das Führungskräfte training wurde dann global ausgerollt. Auch in verschiedene Sprachen übersetzt und steht den Führungskräften zur Verfügung. Was da jetzt lokal noch eine begleitende Kommunikation läuft, keine Ahnung, weil dafür sind wir zu viele Länder, und da vertraue ich auf die Kollegen, dass sie wissen, was das ist, weil wenn ich das P&O-Leitkreis einmal bespreche und da vorstelle, was wir gemacht haben, dann nehmen das die P&O-Heads mit und dann wird es dort zusammen mit den Kommunikationskollegen ausgerollt. Von daher kann ich jetzt auch nichts über die *Frequency* sagen, aber ich glaube, das Wichtige ist, es gibt ein (...) der globale Rahmen wird geliefert, wo die wichtigsten Fragen und Antworten gegeben werden, wo es auch ein paar Ansätze und Ideen gibt, was ist denn wichtig für die Umsetzung? Was verstehen wir denn darunter, zum Beispiel die wichtigste Frage ist immer (...) noch; müssen wir jetzt jede Woche zwei bis drei Tage drinnen sein? Und dann weiß man eben auch, dann wird der Vorstand, wenn es dann irgendwelche „*all hands meetings*“ oder „*ask me anything questions*“ geht oder so, dann hat der Vorstand natürlich auch immer noch mal wieder auf das Thema Bezug genommen und die Message „*reinforced*“ würde man im Englischen sagen, ne nochmal betont. Ja, also, das ist einfach so; muss man einfach gucken wie fließt der Ball und dann wird es immer wieder auf den unterschiedlichen Plattformen positioniert.

I: Wie würdest du dann die Herausforderungen beschreiben als *Global New-Work-Expertin*? Also wie gesagt, es gibt in anderen Standorten ja rechtliche, unterschiedliche Rahmenbedingungen. Kultur spielt vielleicht auch eine Rolle. Es gibt also am Ende Unterschiede und wie managt man diese Unterschiede und wenn es zu Erfolgen führt, wie schafft man das trotz all dieser Unterschiede?

B7: Also ich glaube, ich muss ja die Unterschiede nicht managen, glaube ich, wenn du das jetzt meinst, bin ich nicht sicher, ob du das meinst. Also die sind halt einfach da, ist halt so. Ja also ich glaube, ich brauche nicht in Gleichheit investieren, Zeit investieren das alles gleich ist, sondern ich muss investieren, dass ich Systeme weiterentwickle und da wird immer ein System

schneller sein als das andere, ein Subsystem, das ist so. Aber wenn ich jetzt versuche, Gleichheit zu erzeugen, ist die Energie nicht richtig investiert. So und was wollte ich jetzt sagen? So und was war die Frage nochmal?

I: Also ich kann das auch umformulieren, weil ich das Gefühl habe, dass bei X schon mehr oder weniger Dinge gleich verstanden werden in allen Standorten, also auch im Ausland trotz all dieser kulturellen, rechtlichen Unterschiede also diesen ausländischen Standorten sind (...) z. B. kein typisches chinesisches Unternehmen oder kein typisches türkisches Unternehmen. Da ist schon eine andere Kultur vorhanden.

B7: Genau.

I: Und genau, wenn man das einfach *top-down* vorgegeben hätte, würde das gar nicht funktionieren, das ist schon klar. Wie schafft man das, dass diese Mitarbeiter da auch die gleiche Kultur haben und gleiches Verständnis-Level haben? Was ist das Erfolgsrezept dabei?

B7: Ich glaube, wenn ich jetzt das hybride Arbeiten nehme, ist das meine Ausnahmesituation von der Transformation ja, weil hier haben die Mitarbeiter ein Bedürfnis gehabt, was sie weiter durchsetzen wollten. Normalerweise hast du eine Transformation, von der möchte das Unternehmen etwas und der Mitarbeiter überlegt sich was; habe ich denn eigentlich davon? So hier ist es ja etwas, wo das Unternehmen glücklicherweise schon *top-down* etwas Gutes vorgegeben hat und vorgedacht hat was wollen meine Mitarbeiter? Das heißt, ich glaube, der Druck von den Mitarbeitern war in dieser Situation mal ausnahmsweise höher nach Veränderung und dass sich viele Führungskräfte den beugen mussten. So deshalb, glaube ich, ist es hier eine Ausnahmesituation. Was aber cool ist, weil man lernt, ja wie funktionieren Veränderungen doch und es ist eben global gewesen. Das ist eine der wenigen Erlebnisse, die wir, glaube ich, mit so einem globalen Ausmaß erleben durften, glaube ein anderes Ereignis wie die Fußball Weltmeisterschaft, da ist dann auch keiner da im Büro, weil das ist Fußball Weltmeisterschaft, ja, weißt du, was ich meine? So und dann passiert auch was und dann verändert sich auf einmal auch was. Und es ist ganz klar, dass man während des Endspiels keine Meetings legen kann, auch wenn das jetzt in USA morgens um 10 liegt oder so jetzt nur ein bisschen übertrieben ja.

I: Ja, ich weiß, verstehen kann ich es nicht, aber ich weiß es schon.

B7: So und irgendwie so und deshalb haben wir eben die Situation gehabt und das eben auch noch global und dann gibt es eben Länder, da haben die Mitarbeiter was auch immer, du kannst es Macht nennen, *Power*, ne ist das schönere englische Wort dafür, das auch einzufordern und dann gibt es eben Länder, wo Mitarbeiter sich das vielleicht nicht so trauen, ne ist halt aufgrund des politischen Systems auch nachvollziehbar. Vielleicht aber da werden wir halt X jetzt auch nicht investieren und sagen ihr müsst jetzt aber, sondern das ist das wäre aufoktroziert und funktioniert ja auch von der Politik her nicht, ich meine. Auch die deutschen Politiker schaffen es nicht China zu verändern, sondern das (...) ja ist so.

I: Und jetzt stelle ich meine letzte Frage glaube ich. Genau, wenn wir wieder an diesen Blumenstrauß von *New Work* denken; was für konkrete Veranstaltungen, Initiativen gab es dann am deutschen Standort? Kannst du zum Beispiel davon einige Beispiele nennen, zum Beispiel vielleicht zu den *Wellbeing*-Themen gab es was Konkretes, was du so als Erfolg nennen kannst? Wenn du willst, kannst du auch gerne von *worst practices* berichten, aber genau was für konkrete *Events* gab es?

B7: Da muss ein deutscher Kollege (...), der Johannes hat eine Übersicht mal gemacht, die habe ich jetzt ehrlich gesagt nicht im Kopf, aber da ist ganz viel Kommunikation gelaufen. Es gab ein *Sharepoint* mit *Learnings*. Wir haben verschiedene *Sessions* gemacht, wo wir die Führungskräfte zum Austausch eingeladen haben, es gab verschiedene *Info-Sessions*, wo sich die Führungskräfte anmelden konnten, da wurde total viel so gemacht. Wir haben in *SharePoint* so kleine *Learning Nuggets* zur Verfügung gestellt. Also die haben global entwickelt und den jeweiligen Sprachen haben wir die übersetzt und da zur Verfügung gestellt. Auch so kleine Teamübungen: was könnt ihr denn als Team machen, um einfach mal eine Art Retrospektive zu machen oder um einfach immer was Neues auszuprobieren. Wir haben Fokus darauf gelegt wie funktioniert synchrones, asynchrones Arbeiten, weil das so ein richtiger „Enabler“ dafür ist, um das wirklich zum Leben zu bringen? Wie kann man das wirklich? Und wie gesagt, wir haben jetzt letztes Jahr für dies *Lifelong Learning Program* was wir haben, ich weiß nicht, ob du davon schon gehört hast. Kannst du auch in der [Unternehmensportal, anonymisiert] gucken,

das ist die Führungsrollen für die 22000 Mitarbeiter. Da gab es eine *Bubble* nur zu „*New Ways to Work*“. Da gibt es eine Stunde lang verschiedene kleine *E-Learnings*. Wir haben *Channel* zusammengestellt, es gibt ja massig bei *Linkedin* bei *Coursera*, überall anders, *Harvard Business Review*. Es gibt ja so viel Material, was wir versucht haben, das wirklich so die Essens raus zu ziehen und zu sagen, das könnte jetzt für das Gros der Mitarbeiter interessant sein, hat eine gute Qualität und ist auf den Punkt, dass man da die Infos zur Verfügung kriegt und dann wie gesagt gibt es ja von dem LEAP gibt es jeweils in den Ländern unterschiedliche Rollout Konzepte wie ist nochmal mit den Mitarbeitern dann oder mit den Führungskräften in dem Fall nachbesprochen wird, wenn man sich diese virtuellen, diese *online* Module angeschaut hat. Und da passiert eben ganz viel in diesen Ländern und dann macht es aber auch jedes Land auf seine Art und Weise ein Land hat so „*Learning Circles*“ aufgesetzt. Das andere Land hat jetzt solche *Bots* aufgesetzt, wo du dein Thema reinbringen kannst und dann können sich Interessenten bei dir melden, dass du so Diskussionskreise machst. Woanders gibt es das als *Gamification*, wo der *CEO* so irgendwie, ich weiß gar nicht mehr genau, wie es aufgesetzt war, aber so der *CEO* zusammen mit seinem Leitkreis zu verschiedenen kleinen *Challenges* einlädt und wer die gemacht hat, kriegt ein Punkt.

I: Okay, interessant!

B7: Ja, also, das ist so da ganz, ganz viele tolle Sachen muss ich sagen, wo du merkst, das geht aber auch nur in der Landeskultur, wenn der *CEO* sich da hinsetzt und mit reinsetzen und dafür brennt und so, dass das in die Kultur passt und dann fliegt es, weil die Leute brauchen den persönlichen Kontakt und das Vertrauen.

I: Ja, ja, ich hatte auch den Eindruck, dass ihr stellt zum Beispiel ein Konzept vor und das wird auch in Deutschland, in deutschen Standorten auch eh rekontextualisiert also nochmal kontextualisiert, genauso wie in ausländischen Standorten.

B7: (bestätigend nicken)

I: Da sehe ich auch keinen riesigen Unterschied und ich habe es so verstanden, dass es auch bisschen von den P&O-Mitarbeitern vor Ort abhängt, wie kreativ die sind oder was die einfach so implementieren wollen. Das ist nicht landeskulturabhängig das ist auch ein bisschen ja wie die Mitarbeiter vor Ort so verstehen, so ein Eindruck hatte ich, ich weiß nicht, ob sie so stimmt.

B7: Genau, ja, genau. Also tatsächlich mein Wunsch wäre tatsächlich immer noch mehr, dass man sich gegenseitig unterstützt, aber da sind wir jetzt einfach noch nicht als P&O-

Organisation, dass man auch offen ist für; wie machen das denn die anderen? Und da mal hingucken, aber ich glaube, das ist ein Prozess, der fängt jetzt so langsam an bei verschiedenen Themen und man muss auch sagen das Thema ist auch unter hohem Druck musste das ja umgesetzt werden, weil du merkst, wo die Leute wieder zurückgekommen sind, da war jeder so unter Druck, weil du musstest das irgendwie ja auch koordinieren. Teil war noch zu Hause, die sind in *Back to Back Meetings*, dann sind andere wieder im Büro und andere fangen wieder essen. Und jetzt kriege ich auf einmal wieder gar nicht so schnell Rückmeldung wie ich es brauche, da war das System in dieser Umstellungsphase unter hohem Druck und ganz viele verschiedene Welten sind auf das System eingedrasselt und das musst du in dem Moment managen und dann bist du ja selbst davon betroffen und sollst anderen auch noch helfen ja, ich glaube da geht es einfach nur darum irgendeine Lösung zu finden erstmal. Das Wichtige ist und das ist wirklich zukunftsorientiert; natürlich denken die Leute so; ah, jetzt haben wir es ja, wenn ich sage als derjenige, der natürlich immer so ein Zukunftsblick darauf hat, sage; wir haben gerade erst angefangen Leute (...) das sieht natürlich jetzt noch keiner, aber ich bin der Meinung, dass wir in 5 Jahren nicht mehr so, also wenn wir uns trauen, die Technologie mit einzubinden, dann werden wir in 5 Jahren nicht mehr so arbeiten, wie wir es heute machen, sondern dann werden wir ganz anders arbeiten.

I: Was auch schön wäre.

B7: Ja, genau und das sind aber so die Themen, wo man jetzt so vorsichtig sich vorwagt mit verschiedenen Gruppen mal darüber spricht, dass er arbeitet. Das ist jetzt finde ich so das spannende Thema, wo kein Druck darauf ist gerade, das ist aber so für mich so ein unterschwelliges Thema, was jetzt immer größer wird, denk nur an AI. Viele Leute sagen ja, habe ich mich noch nicht so mit auseinandergesetzt, ne habe ich noch nie so richtig genutzt und andere sagen ja, ja cool nutze ich jeden Tag, kann ja ganz schön viel ja und das wird spannend, wie sich da noch dieses Ungleichgewicht austarieren wird und das wird einen riesen Impact haben auf wie wir uns strukturieren mit unserer Arbeit.

I: Ja, da bin ich auch sehr gespannt!

B7: Und wie wir trotzdem noch als Menschen uns dann begegnen?

I: Ja, das hat sich schon verändert, aber ja mal sehen, wie es auf der menschlichen Ebene wird.

B7: Genau und ich glaube aber auch, dass werden wieder, da wird es keine globale *Company Transformation* geben, sondern es wird von innen herauskommen und das Einzige, was ich

machen kann, ist das mit so verschiedenen Themen wieder. Da geht es wieder um Impulse setzen, da sein, wenn die Leute merken, sie haben paar Fragen dazu und das dann zu moderieren und er wird es Länder geben, die werden schneller sein oder auch *Businesses*, die werden schneller sein als andere.

I: Ah, okay. Woran würde das dann wieder hängen, wenn einige Länder schneller sein würden und einige nicht?

B7: Ja, ich schätze mal an der Offenheit, ne? An der Offenheit und an dem Außendruck, also wenn ich jetzt an *Software* denke, natürlich habe ich immer die Situation, dass bisher zumindest der Arbeitsmarkt ein anderer war. Das heißt, die Firma hat sich immer schon viel stärker auf die Bedingungen eingestellt, die die Arbeitnehmer haben. Dann denkst du natürlich anders nach, als wenn du jetzt in einem traditionellen Umfeld bist. Das ist ein Faktor. Da kommen noch mehrere hinzu mit Sicherheit.

I: Das ist schon mal sehr interessant.

B7: Ja, und ich meine, das hängt ja auch von den Produkten ab, die du anbietest, wenn ich jetzt im digitalen Umfeld Produkte anbiete, dann brauche ich ja schon mal eine ganz andere Art am Markt zu agieren, als wenn ich jetzt mal den klassischen Röhren weiterhin an ähnliche Kunden verkaufe.

I: Okay, ja, ich bin tatsächlich durch mit meinen Fragen, falls du noch was ergänzen möchtest, gerne?

B7: Kannst du noch ausmachen, können wir noch kurz reflektieren.

(Ende der Aufnahme & informelles Nachgespräch)

EIDESSTAATLICHE ERKLÄRUNG

Eidesstattliche Erklärung Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Berlin, 31.07.2024

Kübra Nur Uzun

Unterschrift

☐