

Hüseyin Özdemir

kassel
university



press

Organisationsentwicklungsprozess in einem deutsch-chinesischen Joint Venture in Wuxi

人
变化
组织

Hüseyin Özdemir

Organisationsentwicklungsprozess in einem
deutsch-chinesischen Joint Venture in Wuxi

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Humanwissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Heidi Möller

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Karin Lackner

Tag der mündlichen Prüfung

21. November 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2012
ISBN print: 978-3-86219-422-3
ISBN online: 978-3-86219-423-0
URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-34230>

© 2013, kassel university press GmbH, Kassel
www.uni-kassel.de/upress

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

I	Abbildungsverzeichnis	VII
II	Tabellenverzeichnis	VII
III	Abkürzungsverzeichnis	VIII
1	Einleitung	1
1.1	Zentrale Forschungsfrage	5
1.2	Überblick über die Kapitel	8
2	Darstellung der theoretischen Ansätze	11
2.1	Die Organisation als soziotechnisches System	11
2.1.1	Definition des soziotechnischen Systems	11
2.1.2	Wurzeln des soziotechnischen Systemansatzes	12
2.1.3	Technisches und soziales Subsystem	13
2.1.4	Primäraufgabe und das primäre Arbeitssystem	14
2.1.5	Rolle der Arbeitsgruppe	15
2.1.6	Rolle der Führung	16
2.1.7	Arbeitsrolle	17
2.1.8	Menschenbild des soziotechnischen Systemansatzes	18
2.1.9	Optimierung soziotechnischer Systeme	19
2.1.10	Partizipative Systementwicklung	22
2.1.11	Gesellschaftlicher Einfluss	23
2.1.12	Kritik	23
2.2	Beratungsansätze	24
2.2.1	Organisationsentwicklung	24
2.2.2	Lernende Organisation	55
2.2.3	Change Management	57
2.2.4	Unternehmensberatung	60
2.3	Forschungsmethode zur Exploration von OE-Prozessen	62
2.3.1	Fallstudie als Forschungsstrategie	63
2.3.2	Datenerhebung	69
2.3.3	Datenauswertung	75
3	Fallstudie	81
3.1	Das untersuchte Unternehmen	81
3.1.1	Die Organisationsstruktur des Unternehmens in Wuxi	83

3.1.2	Ausgangslage vor Beginn des OE-Prozesses.....	84
3.2	China	85
3.2.1	Chinesische Wirtschaft und deutsche Produktionsunternehmen in China ..	86
3.2.2	Chinesische Werte	87
3.2.3	Organisationsentwicklung in China.....	92
3.3	Deutsch-Chinesisches Joint Venture	96
3.4	Beteiligte und Rollen	98
3.4.1	Das Klientensystem	99
3.4.2	Das Beratersystem	99
3.4.3	3.4.3 OE-Beratungsansatz des OE-Institutes	100
3.5	Konkrete Datenaufnahme und -auswertung in dieser Fallstudie.....	102
3.5.1	Tabellarischer Überblick über den Datenaufnahmeprozess	105
3.5.2	Interviews.....	107
3.5.3	Gruppendiskussionen in Workshops.....	115
3.5.4	Beobachtung	118
3.5.5	Gedächtnisprotolle	119
3.5.6	Organisationsdiagnose	120
3.5.7	Persönliche Reflexionen	121
3.5.8	Kontrollinterviews	122
3.6	Chronologie.....	125
3.7	Ergebnisse	151
3.7.1	Fazit und Zusammenfassung.....	151
3.7.2	Akzeptanz des westlichen OE-Ansatzes.....	154
3.7.3	Ergebnisse auf der Rollenebene.....	157
3.7.4	Ergebnisse im Hinblick auf einzelne OE-Interventionen	174
3.7.5	Zusammenwirken der OE-Interventionen.....	206
3.7.6	Was nicht erreicht wurde	218
4	Diskussion	230
4.1	Organisatorische Rahmenbedingungen	231
4.1.1	Langjährige Vorbereitung des Unternehmens und ihrer Organisationskultur 231	
4.1.2	Neue Generation von Chinesen	233
4.1.3	OE-Prozess als Investition in Menschen.....	234
4.1.4	Konzentration auf das soziale Subsystem.....	235
4.1.5	Gleichzeitige Verbesserung der Subsysteme	238

4.1.6	Mittelständische Größenordnung	239
4.1.7	Vernetzung im Land.....	240
4.2	Westlicher OE-Beratungsansatz	240
4.2.1	OE-Institut aus dem Westen.....	240
4.2.2	Aktionsforschungsorientiertes Vorgehen.....	246
4.2.3	Partizipation	248
4.2.4	Arbeit und Lernen in Teams.....	249
4.2.5	Macht und OE	250
4.3	Rollenebene	252
4.3.1	Linienorganisation als Programmorganisation nutzen.....	252
4.3.2	Führungsrollen	253
4.3.3	Wertschätzende Einbindung des chinesischen Arbeitnehmervertreters.....	258
4.4	OE-Interventionen.....	258
4.4.1	Startinterviews, Analysespiegel und Datenfeedback	260
4.4.2	Partizipative OE Workshops	260
4.4.3	Coachings	262
4.4.4	Führungskräfteentwicklungsprogramm	265
4.4.5	Großgruppenkonferenzen.....	266
4.4.6	Führungskräftefeedback	268
4.4.7	Kompetenzmodell	270
4.4.8	Organisationsdiagnose	272
4.5	Zusammenspiel der OE-Interventionen	273
5	Schlussfolgerungen.....	276
5.1	Reflexion der Forschungspraxis.....	277
5.1.1	Als Praxisforscher im Feld.....	277
5.1.2	Stärken und Restriktionen der Dissertation.....	279
5.1.3	Anregungen für weitere Forschung.....	280
5.2	Empfehlungen für die Praxis.....	281
5.3	Schluss	288
6	Anhang	289
6.1	Der Arbeitsplan, 2004-2012	289
6.2	Interviewleitfaden 2004.....	298
6.3	Beobachtungshinweise für Einsätze in Wuxi/ China	299

6.4	Arbeitsauftrag: Selbstreflexionsaufgaben im Erweiterten Managementteam, 10. Oktober 2006, Wuxi	300
6.5	Kontrollinterviews.....	301
6.5.1	Ziel der externen Kontrollinterviews, Mai bis Juni 2009	301
6.5.2	Vorgehensplan Kontrollinterviews	301
6.5.3	Fragen der semi-strukturierten Kontrollinterviews (Gesprächsleitfaden) .	301
6.6	Teilnehmerprofile Mitarbeiterbefragungen (MAB) 2004, 2006 und 2007... 	303
6.7	Führungskräfteentwicklungsprogramm (FKEP), Juli 2005, Wuxi.....	306
6.7.1	Vorbereitungsfragebogen, Juli 2005	306
6.7.2	Vorbereitungsergebnis Führungsseminar in Wuxi	307
6.8	Vorbereitungsschritte Open Space Konferenz, 2007, Wuxi.....	307
6.9	Zukunftskonferenz 2008	308
6.9.1	Einladung Geschäftsführer zur Future Search Conference, Januar 2008 ..	308
6.9.2	Agenda Zukunftskonferenz 2008.....	309
6.10	360° Führungskräfte-Feedback.....	310
6.10.1	360° Führungskräfte-Feedback (Mengengerüst Fragebögen)	310
6.10.2	Führungskräfte-Feedbackbogen.....	311
6.10.3	Ausfüllanleitung 360° FK-Feedback	314
6.10.4	Profilausschnitt 360° Führungskräfte-Feedback (exemplarisch).....	315
6.11	Profil Hüseyin Özdemir	316
7	<i>Literaturverzeichnis</i>	318

I Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Idealtypische Szenerie der Iteration der Phasendurchläufe.....	37
Abbildung 2 Wertschöpfungsprozess der Fallstudie.....	62
Abbildung 3 China, Stadt Wuxi	82
Abbildung 4 Organigramm Unternehmen, 2004.....	83
Abbildung 5 Vergleich Mitarbeiterbefragung 2004 mit 2006.....	85
Abbildung 6 OE-Programmorganisation.....	98
Abbildung 7 Grundkonzeption des Beratungsansatzes	101
Abbildung 8 Aktionsforschungsmodell.....	102
Abbildung 9 Aufnahme von Informationen durch verschiedene Funktionen.....	103
Abbildung 10: Ebenen des 360°-Feedbacks.....	149
Abbildung 11 Übersicht OE-Gesamtverlauf, 2004-2009	175
Abbildung 12 OE-Hebel.....	282

II Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Phasenmodell der Beratung nach Lippitt & Lippitt (1984).....	33
Tabelle 2 Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring.....	79
Tabelle 3 Ergebnis der Untersuchung der Veränderung von chinesischen Werten	90
Tabelle 4 Überblick über Daten je Maßnahme (zentrale Daten).....	104
Tabelle 5 Detaillierter Datenaufnahmeprozess.....	105
Tabelle 6 Interview Zeitplan, Wuxi (exemplarisch).....	110
Tabelle 7 Beispiel Zusammenfassung der Interviewauswertungen Ende 2004	113
Tabelle 8 Interviewzusammenfassung, Oktober 2006 (exemplarisch)	114
Tabelle 9 Überblick über Interviewpartner Kontrollinterviews	123
Tabelle 10 Überblick Coachings	129
Tabelle 11 Schwerpunkte des Führungskräfteentwicklungsprogramms (FKEP)	132
Tabelle 12 Seminarkonzept ‘Präsentation, Moderation und Kommunikation’	138
Tabelle 13 Seminarkonzept ‘Organisationsdiagnose, Planung und Disziplin’	140
Tabelle 14 Überblick über Seminarkonzept	140
Tabelle 15 Seminarkonzept ‘Internationales Projektmanagement’	142
Tabelle 16 Seminarkonzept ‘Umgang mit Fehlern’	144
Tabelle 17 Stärken und Schwächen der Dissertation	279

III Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AF	Aktionsforschung (Action Research)
AI	Appreciative Inquiry
AR	Aufsichtsrat
C	Chinese
CEIBS	Chinese European Business School, Shanghai
CEO	Chief Executive Officer
Chin.	Chinesisch/ chinesischer
CM	Change Management
D	Direktor
EFQM	European Foundation for Quality Management
EK	Einkaufsabteilung
EMT	Erweitertes Managementteam (Extended Management Team)
EW	Entwicklungsabteilung (Produktentwicklung)
Exempl.	Exemplarisch
Expat	Expatriates (Entsandte)
F&A	Finanzen und Administration
FB	Fragebogen
F&E	Forschung und Entwicklung
FK	Führungskraft
FKEP	Führungskräfteentwicklungsprogramm
FS	Future Search (Zukunftskonferenz)
G	German
GB	Geschäftsbereich
GF	Geschäftsführer
GM	General Manager (Geschäftsführer)
GR	Group Relations
GV	Globaler Vorstand (Technik) des Geschäftsbereiches
HÖ	Hüseyin Özdemir, OE-Leiter und Verfasser
HR	Human Resources (Personalabteilung)
HRM	Human Resources Management
ISPSO	International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations
JAC	Anhui Jianghuai Automotive Group Company, Ltd.
JR	Diplom Ökonomin, externe Interviewerin (Kontrollinterviews)
K	Kontinuierlich

Abkürzung	Bedeutung
KD	Kontrollinterview mit Direktor
KM	Kontrollinterview mit Manager
KMA	Kontrollinterview mit Mitarbeitern
KSL	Kontrollinterview mit Schichtleiter
LA	Lenkungsausschuss
LO	Lernende Organisation
M	Manager
MA	Mitarbeiter und Mitarbeiterin (Mitarbeitende)
MAB	Mitarbeiterbefragung
MBA	Master of Business Administration
MbO	Management by Objectives
MK	Externe Trainerin und Coach
MM	Material Management (Einkaufsfunktion)
MS	Externer Coach, Trainer und Interviewer
MT	Management Team (Geschäftsführer und Direktoren)
OC	Orientierungscenter
OD	Organizational Development
OE	Organisationsentwicklung
Oezpa	Institut für strategische Organisations- und Personalentwicklung GmbH Erfststadt/D. Im Text als 'OE-Institut' bzw. als 'OD Institute' bezeichnet.
Org.	Organisation
P	Geplant
PA	Personalabteilung
PE	Personalentwicklung
PM	Projektmanagement
PS	Produktionssystem
QS	Qualitätssicherung
SL	Schichtleiter (Shiftleader)
Stellv.	Stellvertreter
STS- Ansatz	Soziotechnischer System Ansatz
SV	Selbstverständnis
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TG	Tochtergesellschaft
TN	Teilnehmerinnen und Teilnehmer
USD	US Amerikanische Dollar

1 Einleitung

Organisationsentwicklung (OE) mit ihren spezifischen Wertevorstellungen, Vorgehensweisen und Instrumenten, ist in dem der vorliegenden Arbeit zugrundeliegenden Verständnis u. a. eine signifikant wichtige Aufgabenkomponente von Führung (vgl. Weitzel-Polzer 2001, S. 117; Probst 1993 nach Siebert 2005, S. 53). Organisationen als soziale Systeme bewegen sich innerhalb einer besonderen Eigendynamik und entwickeln sich auch ohne systematische Begleitung weiter (vgl. Alexander/Rath 2001, S. 239). Die bewusste, systematische OE gibt Unternehmen einen nicht zu unterschätzenden Fundus an Werkzeugen für die Entwicklung und das Fördern organisatorischen Lernens an die Hand. Hinzu kommt, dass wirtschaftlicher Druck und fortschreitende Globalisierung des ökonomischen Handelns (vgl. Rothlauf 2010, S. 31) vermehrt die umfassende Beschäftigung mit der OE im internationalen Kontext erfordern (vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 13).

China gewinnt in diesem Zusammenhang zunehmend an Bedeutung. China ist nicht nur als Niedriglohmland für das produzierende Gewerbe interessant. Angesichts seiner hohen Bevölkerungsanzahl entwickelt es sich selbst zu einem potenziell florierenden und vitalen Absatzmarkt für internationale Unternehmen (Liefner 2005, S. 1). China konnte in 2002 mehr ausländisches Kapital an sich binden (53,2 Mrd. USD) als die USA (52,7 Mrd. USD) (Xiao Juan Ma 2007, S. 14).

Auch die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen China und Deutschland nimmt hierbei weiter zu (vgl. Rothlauf 2006, S. 329). Bereits über 2.000 deutsche Unternehmen sind in China wirtschaftlich tätig (Xiao Juan Ma 2007, S. 14). Es ist davon auszugehen, dass aufgrund dieser Entwicklungen die Management- und Organisationsherausforderungen in westlich finanzierten Unternehmen in China weiter an Bedeutung gewinnen werden. Dies können Unternehmen sein, die sich ausschließlich in ausländischer Hand befinden oder aber auch internationale Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures), die in Übereinkunft zwischen einem chinesischen und einem anderen internationalem Unternehmen gegründet wurden und im Rahmen beider Anteilseigner agieren. Die Dissertation konzentriert sich auf die OE-Beratungsarbeit in einem produzierenden, deutsch-chinesischen Joint Venture in China.

OE stellt in China ein noch weitgehend unbearbeitetes Feld dar. Professionelle OE-Arbeit ist als Veränderungsansatz deutscher Unternehmen in China noch nicht etabliert. Auf der technischen Ebene werden aus Deutschland kontinuierlich technische Berater als Experten entsandt. Trainer, die in Deutschland im Einsatz sind, werden für Kurzeinsätze von den Unternehmenszentralen nach China geschickt. Die Unternehmen konzentrieren sich hierbei neben technischen Fachtrainings auf interkulturelle Trainings und auf die Vorbereitung ihrer Führungskräfte für den Chinaeinsatz (vgl. Herbolzheimer 2009, S. 48). Eine solche Beratung war auch in dem von uns erforschten Unternehmen bisher die etablierte und von den chinesischen Mitarbeitenden die maßgeblich erlebte Form. Vereinzelt jedoch liegen Erfahrungen mit OE-Veränderungsvorhaben in China vor (vgl. Weiler 2004).

Das Interesse und der Impuls, die vorliegende Dissertation anzufertigen, begannen mit der Chance, an einem mehrjährigen, internationalen Organisationsentwicklungsprozess in einem deutsch-chinesischen Joint Venture in Wuxi/China teilnehmen zu können.

Das untersuchte Unternehmen verfolgte mit dem OE-Prozess zwei Ziele. Zum einen sollte die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gehalten und ihre Motivation gesteigert werden. Zum anderen wurde mit dem OE-Ansatz die Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit in ihrer Gesamtheit verfolgt (zu den Zielen der OE vgl. Staehle 1999, S. 925; French/Bell 1999, S. 24; Becker/Langosch 2002, S. 13).

Immer wieder gestellte Fragen von Beraterkollegen, Klienten¹ sowie Autoren, die eine OE-Arbeit in China und in der chinesischen Kultur für schwierig (vgl. Jullien 1999; Wittkop 2006; Yanan 1996) bis unmöglich hielten, haben mein Interesse an der OE-Arbeit in China bestärkt. Es stellte sowohl eine Forschungslücke als auch eine große Herausforderung dar, denn im Gegensatz zu Deutschland und der westlichen Welt steht die OE-Arbeit in China am Anfang und ist neu.

¹ Zu Grundtypen von Klienten vgl. Schein 2003, S. 92.

Mit Hilfe des in dieser Arbeit untersuchten Programms konnte das komplexe Feld der Organisationsentwicklung in einem deutsch-chinesischen Joint Venture² in China von März 2004³ bis März 2009 in der Rolle des leitenden Beraters für Organisationsentwicklung (OE) erforscht werden.⁴ In dieser Zeit konnten vor Ort in Wuxi in 110 Tagen (mit 21 Anreisen aus Deutschland) umfassende Daten aus den innersten Kreisen des untersuchten Unternehmens aufgenommen werden. Die Gründe für die Wahl dieser Arbeit stützen sich zusammenfassend auf folgende Eckpunkte:

- Die Organisationsentwicklungsarbeit in China ist noch unerforscht und befindet sich in der Pionierphase (vgl. Frese 2004).
- Die OE-Arbeit nach westlichen Werten in der komplexen chinesischen Kultur war herausfordernd (zur Komplexität der Arbeit in China vgl. Selmer 1999/2002/2006; Wittkop 2006; Busch et al. 2007; Liu 2009; Herbolzheimer 2009; Kolb/Tianjian Jiang 2005).
- Das Organisationsentwicklungs-Programm war ‘organisationsumfassend’ und ermöglichte damit eine Gesamtschau auf das Unternehmen und auf seine Gesamtentwicklung (vgl. zu organisationsumfassenden OE-Beratung Burke 1992, S. 12-15).
- Die Organisationsentwicklung wurde aus der Perspektive des Unternehmens als soziotechnisches System sowohl mit dem Fokus auf das soziale Subsystem (u. a. Werte, Führung, Fähigkeiten, Kommunikation, Beziehungen, Widerstände, Zufriedenheit, Motivation), als auch im Hinblick auf das vom Unternehmen gesteuerte technische Subsystem (im erweiterten Sinne Strategien, Strukturen, das Produktionssystem, Prozesse, Technologien, Gebäude, Kennzahlen) betrachtet (vgl. Trist/Bamforth 1951; Rice 1953; Emery 1959; Herbst 1974; Susman 1976; Thorsrud et al. 1976; Alioth 1980; Sydow 1985; French/Bell 1999; Kirchner et al. 2004; Mumford 2006; Ulich 2011).

² Jones/Bouncken (2008, S. 944) definieren das Joint Venture als „eine strategische Allianz zwischen zwei oder mehreren Organisationen, welche die gemeinsame Gründung eines neuen Unternehmens betrifft und womit auch ein gemeinsames Eigentum an dem neuen Unternehmen verbunden ist.“

³ Start mit dem Coaching des Globalen Vorstands in Deutschland im Hinblick auf den Standort China.

⁴ Zur Rolle des Aktionsforschers in der OE vgl. Burke 1992, S. 54; Staehle 1999, S. 922; French/Bell 1999, S. 130.

- Das hohe Vertrauen seitens der Führung sowie der Mitarbeitenden des Unternehmens in Wuxi, ermöglichte es mir, frei im Unternehmen zu forschen.
- Der direkte Zugang zu vertraulichen Informationen und Daten wurde vom Geschäftsbereichsleitungsteam und der Geschäftsführung in Wuxi ermöglicht.
- Die frühe Integration durch den Globalen Vorstand des Geschäftsbereichs in Deutschland wie auch durch die Geschäftsführer in Wuxi, bot mir eine intensive interne Sicht auf die Einstellungen, die Positionierungen, das Agieren und die Rollen der obersten Hierarchieebene im Unternehmen.
- Das Programm war von vorneherein langfristig angelegt. Der Forschungsprozess richtete sich auf einen aktiv beratenden Zeitraum mit Vor-Ort-Einsätzen in China von ca. fünf Jahren.
- Drei umfassende, extern durchgeführte Mitarbeiterbefragungen in 2004, in 2006 und in 2007 zeigten die Veränderung wichtiger Kennzahlen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheitsindex) des Unternehmens auf und unterstützten das trianguläre Verfahren unserer Datenerhebung.

Der OE-Einsatz basierte auf einem kommerziellen Beratungsauftrag. Die generelle Gefahr, die einer solchen Konstellation innewohnt, ist, dass der Forscher u. U. befangen dem Forschungsobjekt gegenübersteht, bspw. indem der Prozess von ihm bzw. durch das Klientensystem zu positiv dargestellt wird. Dies stellt eine ernstzunehmende und mehr oder weniger stark einschränkende Prämisse für die Gewinnung von Erkenntnissen dar. Jedoch ist der Studie zu entnehmen, dass die vielen positiven Aussagen der Befragten auch von kritischen Kommentaren begleitet werden. Diese Prämisse wird im dritten Kapitel noch einmal aufgenommen und hilft somit, durch die gezielte Sicht auf kritische Aspekte die 'Erfolge' des OE-Prozesses in China auszubalancieren. Aus ihnen lassen sich Impulse einer weiteren Vertiefung und Erforschung des Untersuchungsgegenstandes ableiten.

Die Frage, ob Beratung und Forschung vereinbar sind, kann mit folgenden Ausführungen von Ulich (2011) bestätigt werden:

„Eine der Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist die, ob in der gleichen Institution oder gar von denselben Personen auf professionellem Niveau sowohl Forschungsfragen bearbeitet als auch Beratungsleistungen erbracht werden können. Ein ermutigendes Beispiel dafür, dass dies offenbar möglich ist, findet sich in der Person von Kurt Lewin, in

der Folge Lewins aber auch bei Fred Emery oder Einar Thorsrud (1976, 1982). ‘Das Beispiel Lewins bestärkt den Glauben an die Vereinbarkeit von methodischer Reflexion, theoretischer Analyse und empirischer Erhebung (...)’ (Schönpflug, 1992, S. 9)“ (Ulich 2011, S. 713).

Der Schwerpunkt der Forschung liegt auf der Untersuchung des OE-Prozesses mit seinem Verlauf, seinen Interventionen, den unterschiedlichen Rollen, seinen Höhen, seinen Tiefen und seinen Brüchen. Dabei soll der Frage nachgegangen werden, ob ein im Westen entwickelter OE-Ansatz in China angewendet werden kann, d. h., ob und wenn, wo es kulturell bedingte Disponibilität gibt. Im Gegenzug wird dann auch danach gefragt werden müssen, wo Inkompatibilitäten vorgefunden wurden, die den Zugang zur Arbeit und ganz generell zu den Menschen erschwerten.

1.1 Zentrale Forschungsfrage

Mit dieser Fallstudie in Wuxi sollen neue Erkenntnisse über die OE-Arbeit in China gewonnen werden. Weiter soll der auf westlichen Werten basierende OE-Ansatz im Hinblick auf seine Anwendung und Zielführung bzw. Effektivität in China überprüft werden.

Konkret wendet sich die Arbeit der Frage zu, ob und wie ein Organisationsentwicklungsansatz westlicher Prägung auf China transferiert werden kann. Dabei steht das extern durch westliche Berater begleitete OE-Programm in Wuxi im Zentrum der Untersuchung.

Folgende Problembereiche im Hinblick auf die OE-Beratungsarbeit in China wurden Anfang 2004 in den Gesprächen mit dem Globalen Vorstand festgehalten. Sie geben einen zusammenfassenden Überblick über die vorgefundenen Hürden:

- Die große Entfernung zwischen Deutschland und China (der Kostenaspekt durch die Überwindung von ca. 9.000 km und die Anstrengung, die je nach Reiseverbindung mit den teils 20-stündigen An- und Abreisen verbunden waren). Diese Entfernung erschwerte die Präsenz der externen OE-Berater und die enge Vor-Ort-Betreuung des Klientensystems.
- Durch die große, zu überwindende und zeitaufwendige Entfernung, inklusive des Faktors der Zeitverschiebung („Jetlag“), waren die zentralen Führungs- und Fachfunktionen in Deutschland auf verlässliche sowie regelmäßige Informationen aus ihren Unternehmen in China angewiesen.

- Durch den häufigen Austausch der Expatriates⁵ war eine systematische Organisationsarbeit erschwert.
- Die chinesische Kultur und Sprache sind komplex und den deutschen Führungskräften und Beratern schwer zugänglich⁶ (vgl. Wei Chu 2002).
- Es waren in 2004 keine Forschungsergebnisse über unternehmensweite OE-Prozesse in westlich geführten Unternehmen in China bekannt, worauf der Konzern hätte zurückgreifen können. Während der Vorbereitungen des Einsatzes in China konnten wir feststellen, dass es nur sehr wenige Informationen bzgl. der OE-Arbeit in China gab. Evidenzbasierte Ansätze im Bereich der organisationsweiten OE-Arbeit in China, konnten trotz intensiver Recherche nicht ermittelt werden.

Eine der Hauptanforderung an die vorliegende Arbeit ist ihr unmittelbarer Praxisbezug. In dieser Fallstudie stellte der angewandte OE-Beratungsansatz, der als Grundlage für die Aktionsforschung⁷ auf Kurt Lewin zurückgreift (vgl. Kaune 2004, S. 12) und damit den Forscher in den OE-Prozess konkret mithineinnimmt und einbezieht (vgl. Lewin 1953), eine grundlegende Erkenntnisquelle dar. Aus der bisherigen Beschreibung der Problemlage und des Forschungsinteresses leitet sich folgende zentrale Forschungsfrage für das hier vorliegende, qualitative Forschungsprojekt ab:

Wie stellt sich eine im Westen entwickelte Organisationsentwicklungsarbeit in einem deutsch-chinesischen Joint Venture in China dar?

Die Forschungsfrage soll anhand der Genese des Gesamtprozesses (s. Anhang in diesem Dokument: Arbeitsplan) von 2004 bis 2009 bearbeitet werden. Die Forschungsfrage soll der Vorbereitung, der Durchführung und Auswertung der Forschungsergebnisse Orientierung geben.

Konkret stehen hinter dieser Forschungsfrage in der Literatur unbeantwortete Teil-

⁵ Expatriates sind Personen, die außerhalb ihres Heimatlandes arbeiten. In dieser Zeit werden sie von der Zentrale ihres Unternehmens bezahlt. I. d. R. werden diese Personen für drei bis zu fünf Jahre zu Tochtergesellschaften gesandt (vgl. Petrovic/Harris/Brewster 2000, nach Herbolzheimer 2009, S. 23).

⁶ Das Han-Chinesisch ist die offizielle Staatssprache in China. Zur Komplexität der chinesischen Sprache vgl. Wei Chu 2002, S. 55 ff.

⁷ 'Aktionsforschung' und 'Praxisforschung' wird in dieser Arbeit synonym verwendet.

fragen bzgl. der OE-Arbeit in China: Kann ein OE-Beratungsansatz, der aus dem Westen stammt, in China Anwendung finden? Ist es möglich, Chinesen nach dem westlichen Ansatz zu coachen? Kann eine OE-Veranstaltung, die mehrere Hierarchieebenen miteinbezieht, durchgeführt werden? Sind Führungskräfte-Feedbackprozesse in China realisierbar? Kann ein komplexes Führungskräfte-Kompetenzmodell nach westlichem Muster in China eingeführt werden? Können sich Chinesen mit ihrem kulturellen Hintergrund und den dahinter liegenden Wertvorstellungen aktiv an den OE-Interventionen beteiligen?

Dies sind Fragen, die mich beschäftigt haben, als ich vor der Entscheidung stand, nach China zu gehen und dort mit unserem, im Westen entwickelten OE-Beratungsansatz zu arbeiten.

Die zentrale Forschungsfrage entwickelte sich aus dem konkreten Bedarf, einen extern begleiteten OE-Prozess innerhalb einer deutsch-chinesischen Tochtergesellschaft für einen deutschen Konzern in China zu initiieren, zu planen und umzusetzen. Der weitere Bedarf, den der Konzern zusätzlich für andere Tochtergesellschaften in China als auch weitere internationale Unternehmen in China in Bezug auf extern begleitete OE-Prozesse⁸ ermittelt hatte, forcierte die Verfolgung meiner Forschungsfrage. Eine zusätzliche Verstärkung der Forschungsfrage erfolgte aufgrund der Recherche nach Literatur zur OE in China und das in diesem Zusammenhang entdeckte Forschungsdefizit. Es soll mit dieser Arbeit verringert werden.

Das in 2004 mit dem Globalen Vorstand eines Konzerngeschäftsbereichs⁹ in Deutschland und dem damaligen Geschäftsführer in Wuxi vereinbarte Ziel (s. Anlage, S. 6: Vereinbarungseckwerte – Einstiegsangebot, S. 7), insbesondere die sozialen Faktoren des organisationalen Systems ‘Unternehmen in Wuxi’ zu verbessern, diente als Orientierung für das OE-Programm im Unternehmen.

⁸ Im Folgenden werden ‘OE-Prozesse’ und ‘OE-Prozess’ synonym verwendet.

⁹ Der Begriff ‘Konzern’ wird im Weiteren als Bezug zum deutschen Mutterkonzern des deutsch-chinesischen Joint Ventures genutzt. Dieser hält die Majorität mit 60 % der Anteile des Joint Ventures.

Mit der Durchdringung der Forschungsfrage wird das Ziel verfolgt, dem Verlauf und den Ergebnissen der vorliegenden Fallstudie vor dem Hintergrund der Theorie nachzugehen, um wiederum aus diesen gewonnenen Einsichten Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte und Berater abzuleiten. Die vorliegende Einzelfallstudie bot die Möglichkeit, den im Westen entwickelten Organisationsentwicklungsansatz, mit den ihm zugrunde liegenden westlichen Werten in China zu überprüfen. Die Arbeit erhebt den Anspruch, dass die, durch die Forschung gewonnenen, neuen Erkenntnisse aus der organisatorischen OE-Beratungsarbeit in Wuxi, sich auch auf andere deutsch-chinesische Joint Ventures in China transferieren lassen. Der Impetus der Dissertation ist der einer theoriegeleiteten kritischen Praxisforschung, die vice versa Praxisempfehlungen geben kann und die theoretisch anschlussfähig ist.

1.2 Überblick über die Kapitel

Zur Erreichung des Forschungsziels ist die Arbeit in fünf Kapitel gegliedert:

Kapitel 1 leitet die Arbeit mit der Eingrenzung und Konkretisierung der Problemstellung sowie der Entwicklung der zentralen Forschungsfrage ein. Die Kriterien, die zur Auswahl des Unternehmens als Untersuchungsobjekt geführt haben, werden erläutert. Dem folgt der Überblick über die jeweiligen Inhalte der einzelnen Kapitel der Arbeit.

Kapitel 2 folgt mit der Ausführung und kritischen Reflexion der für die Organisationsentwicklung relevanten Theorie, die die abstrakte Grundlage dieser Arbeit ist. Da die in der Arbeit genutzten Begriffe nicht selbsterklärend sind, werden sie zunächst in diesem Kapitel definiert. Das dieser Arbeit zugrundeliegende „Denk- und Ordnungsmodell“ des soziotechnischen Systemansatzes (vgl. Troxler 1999, S. 31) wird zu Beginn ausführlich behandelt. Der soziotechnische Systemansatz hält die elementare Organisationstheorie für diese Arbeit bereit.

Die Beratungsansätze Organisationsentwicklung, Lernende Organisation, Change Management und Unternehmensberatung werden anschließend vorgestellt. Organisationsentwicklung als Beratungsansatz dieser Arbeit wird in diesem Abschnitt ausführlich erläutert. Aktionsforschung als Vorgehensmodell der OE stellt sich für die Bearbeitung der Leitfrage als adäquat heraus.

Der dritte Abschnitt dieses Kapitels setzt sich mit der Forschungsmethode auseinander, die im Sinne der Gewinnung von Erkenntnissen zu OE-Prozessen Anwendung findet. Hier steht die Forschungsstrategie der Fallstudienmethode im Mittelpunkt. Weiterhin werden der Prozess und die Methodik der Datenerhebung und -auswertung dargestellt.

Kapitel 3 widmet sich der Darlegung der Fallstudie. Zu Beginn werden für das Verständnis der Fallstudie wichtige Informationen über China gegeben. Die chinesische Wirtschaft, die gesellschaftlichen Werte und die Aspekte der OE-Arbeit in China werden vorgestellt. Weiterhin wird der wichtige Aspekt des Joint Ventures als Verbindung zwischen deutschen und chinesischen Unternehmen überblicksartig dargestellt.

Es folgt der Überblick über den deutschen Mutterkonzern und das untersuchte Tochterunternehmen: Seine Ausgangslage im Jahr 2004 und die daraus entstandene Beauftragung des OE-Prozesses wird dargelegt. Es folgt die Vorstellung des Klienten- und Beratersystems mit den ihnen inhärenten verschiedenen Rollen. Der Verlauf des OE-Prozesses wird anschließend chronologisch anhand der vom OE-Beratungsinstitut¹⁰ begleiteten OE-Interventionen aufgezeigt (s. Anhang: Arbeitsplan).

Die Ergebnisse der Fallstudie werden im Abschnitt 3.7 dieses Kapitels aufgezeigt. Es wird auch ausgeführt, was nicht erreicht werden konnte, und warum es möglicherweise nicht erreicht werden konnte. In den einzelnen Teilabschnitten der Arbeit wurden hier jeweils gewonnene Erkenntnisse des OE-Prozesses in China verarbeitet.

Im Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Fallstudie vor dem Hintergrund der im Kapitel 2 dargestellten relevanten Theorie diskutiert und dokumentarisch wie analytisch zurückgebunden.

¹⁰ Im Folgenden wird das 'OE-Beratungsinstitut' als 'OE-Institut' bezeichnet.

Das Kapitel 5 schließt die Arbeit mit den Schlussfolgerungen ab. In ihm werden in komprimierter Form praktische Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit in China gegeben. Konkrete, theoretisch relevante Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten können angeboten werden. Die hierfür erforderliche Basis ergibt sich aus der gewählten Vorgehensweise, des Forschungsansatzes und auch aus den Restriktionen des Forschungsansatzes.

Im ‘Anhang’, am Ende dieser Arbeit, werden auszugsweise Projekt Dokumente aufgeführt. Ausführliches Projektmaterial enthält die separate ‘Anlage’.

2 Darstellung der theoretischen Ansätze

Neben der, für die Dissertation zentralen Theorie des STS-Ansatzes (Soziotechnischer System Ansatz) mit ihren einzelnen Elementen, werden weitere theoretische Konzepte, welche für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind, in diesem Kapitel dargestellt.

2.1 Die Organisation als soziotechnisches System

Organisationen als Systeme zu betrachten, hat seine theoretischen Wurzeln nach M.C. Jackson (2000, S. 108) in der Soziologie (vgl. Durkheim 1933; Spencer 1969), in den Managementwissenschaften (vgl. Barnard 1938) und in der Organisations-
theorie (vgl. Katz/Kahn 1966). Eine Organisation ist aus dem Blickwinkel des soziotechnischen Systemansatzes (STS) eine organische Einheit, bestehend aus Menschen und materiellen Mitteln (vgl. Emery 1972). Der STS-Ansatz ist im Hinblick auf betriebliche Organisationen ein bewährtes Denk- und Ordnungsmodell (vgl. Troxler 1999, S. 31) geworden.

„Auf der Suche nach einem tragfähigen theoretischen Ansatz, der zur Analyse der Möglichkeiten und Grenzen einer humanen und wirtschaftlichen Organisation menschlicher Arbeit in Betrieben unter der Bedingung zunehmender Automatisierung geeignet ist, bietet sich der soziotechnische Ansatz an“ (Sydow 1985, S. 5).

Aufgrund dieser Eignung wird im Weiteren der soziotechnische Systemansatz theoretisch in seinen Hauptzügen dargestellt.

2.1.1 Definition des soziotechnischen Systems

„Ein soziotechnisches System ist eine organisierte Menge von Menschen und Technologien, die in einer Weise strukturiert sind, um ein spezifisches Ergebnis zu produzieren“ (Cummings/Srivastva 1977, S. 55, nach Sydow 1985, S. 27).

Die Erarbeitung der typischen Ergebnisse einer Organisation (z. B. die Fertigung von Produkten oder die Instandhaltung von Produktionsanlagen) ist die vorrangige Aufgabe eines primären Arbeitssystems (Trist 1981). Emery (1959) hat den Begriff des soziotechnischen Systems über das primäre Arbeitssystem hinaus auf die gesamte Organisation angewandt. Die Organisation erfüllt demnach ebenfalls eine oder mehrere Primäraufgaben (vgl. Sydow 1985). Die erste Funktion des STS-Ansatzes ist es, einen Referenzmodell zu schaffen, um Fakten ordnen zu können (vgl. Emery 1959, S. 159).

2.1.2 Wurzeln des soziotechnischen Systemansatzes

Der STS-Ansatz basiert auf dem allgemeinen Systemverständnis und bezieht sich nach Emery auf die allgemeine Systemtheorie (vgl. ebenda). Diese gilt als die analytische Grundlage der zweiten Entwicklungsphase des STS-Ansatzes. In der ersten Phase der Generierung des STS-Ansatzes standen im Wesentlichen die in der Gestalttherapie und Psychoanalyse ankernden Überlegungen der Tavistock-Forscher an vorderster Stelle (vgl. Sydow 1985, S. 23).

„Den aus diesen Disziplinen stammenden und im Soziotechnischen Systemansatz verarbeiteten Konzepten ist gemeinsam, daß sie eine holistische Herangehensweise an die Lösung von Problemen forcieren, d.h. die Komplexität miteinander in der Arbeitssituation wirkender Einflussfaktoren akzeptieren“ (Higgin 1963, zitiert nach Sydow 1985, S. 23f.).

Trist und Bamforth haben in diesem Zusammenhang den Begriff des soziotechnischen Systemmodells 1951 als erste öffentlich genutzt (vgl. Emery 1972). Zuvor hatten bereits Roethlisberger/Dickson (1939) die industrielle Organisation als ein ‘soziales System’ bezeichnet. Sie zogen mit ihren Arbeiten in den Hawthorne Werken die Aufmerksamkeit auf die Interdependenz zwischen ‘technologischer’ und ‘menschlicher’ Organisation (Rice 1953).

Der Ansatz der Organisation als soziotechnisches System gründet in zwei zentralen Forschungssträngen. Zum einen kann auf die Studien im englischen Kohlebergbau, durchgeführt durch das ‘Tavistock Institute of Human Relations’¹¹ in London referenziert werden (Trist/Bamforth 1951; Gairing 2007). Zum anderen setzte das sogenannte ‘Ahmedabad Experiment’ in der indischen Textilindustrie (Rice 1958) Maßstäbe. Seit den 1940er Jahren haben die Tavistockforscher um Rice, Trist und Emery über den Hebel der Beratung verhaltenswissenschaftliche Fragmente in Industrieunternehmen eingebracht (vgl. Jackson, M.C. 2000, S. 117).

In den 1960ern, 1970ern und 1980ern wurden weitere Analysen mit Blick auf soziotechnische Systeme vollzogen. Bedeutend war das Forschungsprojekt ‘Norwegian Industrial Democracy Project’ (Emery/Thorsrud 1969, 1976; Bolweg 1976). Ebenso

¹¹ 1947 wurde das „Tavistock Institute of Human Relations“ offiziell als Stiftung in London gegründet. Das Ziel des Institutes in diesen frühen Jahren war es, in einer interdisziplinären Mitarbeiterzusammensetzung Wege zu finden, psychoanalytische und Konzepte der offenen Systeme auf Gruppen und Organisationen anzuwenden (<http://www.tavinstitute.org>, entnommen am 26.08.2010).

können die Untersuchungen in den Volvo-Werken in Kalmar/Schweden mit dem Fokus auf 'Teilautonome Arbeitsgruppen' (Gyllenhammer 1977) miteinbezogen werden. In England versuchte Shell, eine 'neue Management Philosophie' (vgl. Hill 1971; Blackler/Brown 1980) zu etablieren. Im Rahmen dieser und weiterer Untersuchungen wurden u. a. die zentralen Aspekte der Organisation, gesehen aus der Perspektive des soziotechnischen Systems, implementiert. Im Einzelnen können diese nach M.C. Jackson (2000, S. 120) wie folgt differenziert werden:

- Soziotechnische Theorie als Unterstützung der industriellen Demokratisierung
- Erhöhte Aufmerksamkeit im Hinblick auf eine menschengerechte Arbeitsgestaltung
- Überlegungen, bezogen auf die Umgestaltung von Technologien zur Ermöglichung von Gruppenarbeit
- Höhere Anerkennung der Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt
- Hinzunahme von organisatorischen Zielen als ein wichtiges Subsystem
- Das Erscheinen von Schritt-für-Schritt-Ansätzen, um soziotechnisches Denken in der Praxis zu verankern

Technisches und soziales Subsystem sind einer analytischen Abgrenzung zuzuführen, denn beide ergänzen sich in interdependenter Weise hinsichtlich ihrer Funktionalität 'soziotechnisch' im Gefüge einer theoretisch offenen Organisation.

2.1.3 Technisches und soziales Subsystem

Die Untersuchungen über verschiedene Förderverfahren im britischen Kohlebergbau führten zu einem zweigeteilten Modell der Organisation als offenes System. Das Ergebnis der Kohlegewinnung veränderte sich aufgrund der Umstellungen im sozialen Subsystem gravierend. Ursprünglich waren nur Veränderungen im technischen Subsystem in den Fokus genommen worden (vgl. Trist/Bamforth 1951).

Vor dem Hintergrund dieser Untersuchungen von Trist/Bamforth ist die soziotechnische Systemtheorie so zu verstehen, dass Organisationen aus zwei voneinander dependenten und sich gegenseitig beeinflussenden Subsystemen bestehen, also interdependent sind (vgl. Kirchler et al. 2004, S. 80). Diese Subsysteme sind zum einen das 'soziale' und zum anderen das 'technische' Subsystem. Das soziale Subsystem setzt sich zusammen aus den Organisationsmitgliedern, impliziert ihre persönlichen und gruppenspezifischen Bedürfnisse, gilt den Ansprüchen der Mitglieder an ihre Arbeit und besteht aus ihren Kenntnissen, Fertig- und Fähigkeiten als auch ihren Kompetenzen (vgl. Alioth 1980, S. 26, nach Ulich 2011).

Das technische Subsystem besteht hingegen aus der Infrastruktur der Organisation, aus den technologischen und räumlichen Arbeitsbedingungen, aus den Betriebs- und Hilfsstoffen, den Produktionsanlagen und aus dem fertigungstechnischen Layout, also der Anordnung der Anlagen. Diese Anforderungen des „Technischen“ (H.Ö.) stehen dem sozialen Subsystem gegenüber (vgl. ebenda).

Rice (1958) setzt neben das technische und das soziale Subsystem das ‘Ökonomische’ (H.Ö.) als ein drittes Subsystem. Trist et al. (1963, S. 6, nach Sydow 1985, S. 29) sehen in dieser dritten Dimension den vorherrschenden Bestimmungsfaktor für die Balance zwischen sozialem und technischem Subsystem (Sydow 1985, S. 29). Das Zustandekommen eines gemeinsamen Optimums des technischen und des sozialen Subsystems wird schließlich zum Indikator der am wirtschaftlichen Erfolg orientierten Organisation. Die gezielte Schaffung jenes Gleichgewichts, von dessen effizienter Steuerung und Kontrolle die gesamte ökonomische Situation der Organisation abhängig ist, eröffnet somit den Zugang zu der primären konstitutiven Aufgabe, die – in das Arbeitssystem eingebunden – ebenfalls erst die Beziehung zur Umwelt der Organisation und zum Marktgeschehen gewährleistet.

2.1.4 Primäraufgabe und das primäre Arbeitssystem

Als Primäraufgabe wird die Aufgabe bezeichnet, zu deren Zweckerfüllung die Organisation gegründet wurde. Mit dieser Primäraufgabe wird durch Leistungsprozesse Input (z. B. Material, Energie, Information) zu Output (z. B. Produkten, Dienstleistungen, Wissen bzw. Knowhow) transformiert. Sekundäraufgaben umfassen Aufgaben wie Wartung, Schaffung, Steuerung des Inputs und die zum Erhalt und der Unterstützung des Systems dienlichen Koordination (vgl. Ulich 2011).

Das primäre Arbeitssystem (‘primary work system’) als das wichtigste Analyse- und Gestaltungsinstrument, ist eines, von anderen Subsystemen in der Organisation abgrenzbares, operative Tätigkeiten beinhaltendes System (vgl. Trist 1981, S. 11, nach Sydow 1985, S. 26). Dieses Arbeitssystem kann aus mehreren Gruppen, einschließlich der Führungspersonen dieser Gruppen bestehen. Es umfasst – wie die Organisation selbst – das technische und das soziale Subsystem. Seine Arbeit wird neben der Innenbeziehung auch von der Außenbeziehung zur Umwelt gekennzeichnet (vgl. ebenda). Als Umwelt gilt hier auch das unmittelbare Umfeld des Arbeitssystems innerhalb der Organisation. Zwischen den einzelnen Arbeitssystemen fin-

den Austauschprozesse von Information, von Leistung etc. statt, um den jeweiligen Output des Arbeitssystems zu erzeugen.

Das primäre Arbeitssystem muss im Verlauf seiner Existenz die aus der Umwelt einwirkenden Einflüsse ausbalancieren. Seine Beziehungen zur externen Umwelt verändern sich somit stetig. Die Einflüsse der von außen hervorgerufenen Veränderungen in der Innenbeziehung des Arbeitssystems werden durch die gemeinsame Optimierung des technischen als auch des sozialen Subsystems des primären Arbeitssystems erreicht (vgl. ebenda). Hier deutet sich ein erster Bezug zur Kontingenztheorie an.

2.1.5 Rolle der Arbeitsgruppe

Die Forscher des Tavistock Instituts hoben besonders die Bedeutung der menschlichen Arbeit in Gruppen hervor. In Gruppen zu arbeiten, bedeutete das Erreichen einer höheren Zufriedenheit der einzelnen Mitglieder. Diese konnten die Aufgaben gesamthaft erfüllen und dem einzelnen Gruppenmitglied Sinn vermitteln. Ein zentrales Element des STS-Ansatzes ist demzufolge das Konzept der autonomen Gruppenarbeit. Der Kern dieses Vorhabens ist, dass die Gruppe ihre Arbeit weitestgehend eigenständig plant, steuert, ausführt und kontrolliert. Die Führungsrolle wird dabei auf das Management 'der Grenzen' des Arbeitssystems konzentriert (Sydow 1985, S. 34). Der Ansatz der Gruppenarbeit verfolgt überdies das Ziel höherer Effektivität und Leistung. Rice und Trist begründen in ihren frühen Werken (vgl. Kelly 1978, nach Sydow 1985, S. 35) den Vorteil der Gruppenarbeit auch mit soziokulturellen Argumenten. Danach liegt die traditionelle Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsteilung u. a. im Familiensystem begründet (vgl. Sydow 1985, S.35).

Die Erfordernisse des technischen Subsystems bestimmen jederzeit den Autonomiegrad der Arbeitsgruppe (vgl. Emery/Trist 1960, S. 281-297), sodass die Evidenz der Abhängigkeit des sozialen Systems vom „Technischen“ (H.Ö.) auch im Hinblick auf die Autonomie des Arbeitsprozesses unmittelbar ersichtlich ist. Aufgrund der Freiräume, die das Management einer soziotechnischen Organisation durch die, sich stark selbststeuernden Arbeitsgruppen erhält, kann es sich auf die wichtige Aufgabe des 'Grenzmanagements' konzentrieren. Dabei wird es Managern möglich, persönliche Energien, statt sie in der immerwährenden Etablierung und Wiederherstellung von Kontrollsystemen aufzuzehren, an der möglichst optimalen Adaption

der Organisation an die (situativen) Umweltbedingungen auszurichten (vgl. Jackson, M.C. 2000, S. 118).

2.1.6 Rolle der Führung

Die Untersuchungen zum STS-Ansatz stellten die Mitarbeitenden in den Fokus und nicht die Führung (vgl. Schanne 2009). Zentrale Forderung des STS-Ansatzes ist die Selbststeuerung der Gruppe. Die Führung erfolgt damit durch die Gruppe selbst (vgl. Gölzner 2006, S. 192). Die Rolle der Führungskraft nach dem STS-Ansatz liegt nach Rice in der Definition von Zielen¹², in der Überprüfung der Aufgabe und der Aufgabenbedingungen ('constraints'), in der Bereitstellung von Ressourcen, in der Kontrolle dieser Ressourcen und in der Beurteilung der Ergebnisse (Rice 1963, S. 15, nach Sydow 1985, S. 39). Rice sieht die Hauptfunktion der Führungskraft in der Schaffung und dem Management von „Grenzbedingungen“, die es der Arbeitsgruppe ermöglichen, ihre Aufgaben zu erfüllen. Bezogen auf die Innendynamik der Arbeitsgruppe übernimmt die Führungskraft eine Vermittlungs- und Moderationsrolle (vgl. ebenda).

Erfahrungen aus der Untersuchung und der Veränderung primärer Arbeitssysteme (vgl. Rice 1963; Emery/Trist 1960; Miller/Rice 1967) lenkten die Aufmerksamkeit verstärkt auf die systemtheoretische Auffassung der Organisation (vgl. Sydow 1985, S. 39). Die Erfahrung, dass eine soziotechnische Veränderung eines primären Arbeitssystems häufig die Einbeziehung der gesamten Organisation erforderte, führte zur Erweiterung dieser Perspektive. Die Organisation wird, wie das primäre Arbeitssystem auch, als soziotechnisches System betrachtet (vgl. ebenda). Die Organisation muss sich ihrer veränderten Umwelt anpassen, wenn sie ihre Existenz sichern will (vgl. Emery/Trist 1960).

Diese Anpassungen erfordern bewusste Entscheidungen der Organisationsmitglieder und vor allem des Managements (vgl. Sydow 1985). Organisationen besitzen neben ihren operativen Arbeitssystemen auch ein Managementsystem. Dieses verarbeitet in Transformationsprozessen überwiegend Informationen, um Aufgaben der Koordination, des Services und der Kontrolle zu erfüllen (vgl. ebenda). Miller und Rice sehen in ihrer Analyse der Organisation als soziotechnisches System zwei Gruppen in einer Organisation:

¹² Zur Bedeutung von Zielen und Zielvereinbarungsprozessen vgl. auch Richter 2009.

(...) Distinction between the boundaries of activity system, task group, and sentient group – the task group being the group that comprises the individuals employed in an activity system, and the sentient group being the group to which individuals are prepared to commit themselves and on which they depend for emotional support” (Miller/Rice 1967, S. 253).

Die Autoren gelangen weiter zu der These, dass, wenn in einem Veränderungsprozess beide Gruppen übereinstimmen, die Organisation in einer Veränderung kurzfristig Erfolg zeitigen kann, jedoch langfristig Veränderungen von dieser Gruppe eher blockiert werden und zu Leistungsabfällen führen. Dies kann in der Konsequenz soziale und psychische Unzufriedenheit zur Folge haben. Die Aufgabe der Führung besteht nun darin, die Bedingungen innerhalb der Organisation so zu gestalten, dass die Ansprüche beider Gruppen gleichermaßen berücksichtigt und damit die Bedürfnisse aller Organisationsmitglieder erfüllt werden (vgl. ebenda).

2.1.7 Arbeitsrolle

Die Arbeitsrollen stellen nach dem STS-Ansatz den Konnex zwischen der Aufgaben- und der Rollenstruktur dar. Anhand dieser Verbindung ist der Rahmen für die Selbstregulierung innerhalb des soziotechnischen Systems abgesteckt (vgl. Zink et al. 2009, S. 235).

Über die Aufgabe und über die Arbeitsrollen agglomerieren beide Subsysteme, das technische und das soziale. Die Arbeitsrollen bestimmen einerseits die Funktionen, die die Mitarbeitenden¹³ im Produktionsprozess einnehmen, andererseits werden die Kooperationsbeziehungen zwischen den Beschäftigten festgelegt (vgl. Ulich 2011).

„Occupational roles express the relationship between a production process and the social organization of the group. In one direction they are related to tasks which are related to each other; in the other, to people who are also related to each other” (Trist/Bamforth 1951, S. 14).

¹³ Die Begriffe ‘Organisationsmitglieder’ und ‘Mitarbeitende’ werden synonym verwendet. ‘Mitarbeitende’ sind in dieser Arbeit sinngleich mit der in der Personalwirtschaft gebräuchlicheren Verwendung der allerdings nicht geschlechtsneutralen Ausdrücke ‘Mitarbeiter’ und ‘Mitarbeiterin’.

2.1.8 Menschenbild des soziotechnischen Systemansatzes

Das zugrundeliegende Menschenbild prägt die Annahmen über das soziale Subsystem des STS-Ansatzes (Sydow 1985, S. 31). Die Tavistock-Forscher selbst entwickeln aus dem STS-Ansatz kein explizit eigenes Menschenbild. Lediglich Rice, einer der ersten Tavistock-Forscher, führte ein eher allgemein gehaltenes Menschenbild ein.

„Die Explizierung des dem soziotechnischen Ansatz zugrundeliegenden Menschenbildes beschränke die Tavistock-Forscher im Wesentlichen auf Annahmen über die Motivation der vom soziotechnischen Wandel Betroffenen“ (Sydow 1985, S. 32).

Dabei wird der Fokus auf die Sicherstellung der Motivation, insbesondere aus der Aufgabe selbst, gelegt.

„The effective performance of a primary task can provide an important source of satisfaction for those engaged upon it“ (Rice 1958, S. 33).

Das Menschenbild des STS-Ansatzes geht davon aus, dass der Mensch soziale Bedürfnisse hat, die es ebenfalls im Produktionsprozess zu berücksichtigen gilt, wenn die Arbeitsmotivation aufrecht erhalten oder gesteigert werden soll (vgl. hierzu auch Kirchler et al. 2004, S. 122f.).

Ein implizites Menschenbild könnte nach Sydow aus den Aussagen der Tavistock-Forscher bzgl. der Arbeits- und Organisationsgestaltung rekonstruiert werden (vgl. Sydow 1985, S. 32). Beispielsweise deuten die ‘Prinzipien einer guten Arbeitspraxis’ (Mumford 2006, S. 325, nach Ramage/Shipp 2009, S. 272) nach dem STS-Ansatz auf ein spezifisches Menschenbild hin. Es gründet sich auf Bedürfnisse nach einem anspruchsvollen, abwechslungsreichen Arbeitsinhalt, dem Bedürfnis nach Lernen am Arbeitsplatz, nach angemessenem Entscheidungs- und Ermessensspielraum und der Übernahme von Verantwortung, dem Bedürfnis nach sozialer Anerkennung: Insgesamt ist dieses Menschenbild geprägt von dem Bedürfnis nach persönlichem Wachstum und einer lebenswerten Zukunft (Thorsrud et al. 1976, nach Sydow 1985, S. 33).

2.1.9 Optimierung soziotechnischer Systeme

Die soziotechnische Systemtheorie geht davon aus, dass Organisationen ihrer Primäraufgabe am besten dann nachkommen, wenn sie eine gleichzeitige Verbesserung (zu 'Joint Optimization' Herbst 1974, S. 9; Kraut 1987, S. 222) ihrer sozialen, technologischen und ökonomischen Dimensionen erfahren sowie als offene Systeme behandelt werden, die in ihre Umwelt eingebettet sind (Bertalanffy 1950; Ulich 2011, S. 64).

Ein Charakteristikum von offenen Systemen ist, dass sie im kontinuierlich notwendigen, geschäftlichen Austausch mit ihrer Umwelt selektiv und in Grenzen auch selbstregulierend sind (vgl. Emery 1972). Die Primäraufgabe ist die Aufgabe, die die Organisation bzw. das Arbeitsteam als Grundlage ihrer Existenz und zu ihrem Überleben verfolgt. Um die Primäraufgabe einer Organisation zu erfüllen, ist die gemeinschaftliche Verbesserung der einzelnen Subsysteme erforderlich. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Sicht, dass Arbeitsteams wie auch Organisationen voneinander abhängige soziotechnisch vernetzte, offene Systeme sind. Ihre sozialen und technischen Subsysteme interagieren miteinander.

Bei der Veränderung von soziotechnischen Systemen reicht eine bestmögliche Anpassung ('joint match') der Subsysteme nicht aus. In dem Fall, dass keine adäquate Anpassung der Subsysteme erfolgt, kommt es untereinander zu negativen Einflüssen (vgl. Susman 1976, S. 165). Diese gegenseitig aufeinander wirkenden nachteiligen Einflüsse der Subsysteme führen dazu, dass die Erreichung des Gesamtziels der Organisation gefährdet und im Grenzfall nicht erreicht wird (vgl. Trist et al. 1963, S. 7, nach Susman 1976, S. 165). Bei der Gestaltung der Strukturen von Teams und Organisationen müssen deshalb immer beide Subsysteme gleichzeitig im Auge behalten und beobachtet werden. Ist bei der Strukturgestaltung bspw. das „Technische“ (H.Ö.) dominant, so kann eine Störung im sozialen Subsystem entstehen. Dem Team als primäres Arbeitssystem bzw. der Organisation mit seiner ökonomischen Komponente fehlt es an Balance, sodass die angestrebte, maximale Effizienz nicht erreicht wird. Zu umgekehrten abträglichen Effekten kann es hingegen in jenem Fall kommen, in dem wiederum ein Gefälle zwischen sozialem und technischem Subsystem besteht, also ersteres Priorität genießt und bevorzugt befördert wird (vgl. Emery 1972).

Eine optimale Balance zwischen technischem und sozialem Subsystem bzw. der glückliche Ausgleich der drei Dimensionen Technik, Soziales und Ökonomie einer Organisation führt nicht notwendig zum Höchstmaß der organisatorischen Leistung der Subsysteme. Es ist vielmehr darauf zu achten, dass das Team und die Organisation als Gesamtheit verbessert werden, auch wenn diese Verbesserung nicht zum maximalen ökonomischen Erfolg in den einzelnen Subsystemen führt. Die Arbeiten des Tavistock Institutes zielten darauf ab, diese Dimensionen gleichzeitig zu vervollkommen. Dabei wurden soziales und technisches Subsystem als analytisch zu trennende Systeme mit eigenen Zielen und Regeln ausgestattet. In den Arbeitsprozessen wirkten sie voneinander abhängig. Veränderungen in einem dieser Subsysteme riefen jedoch – wie zu erwarten – Veränderungen in dem jeweils anderen hervor. Um eine höchstmögliche Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erreichen, müssen folglich beide Subsysteme in demselben Maße verbessert werden. Das Lösen von Problemen im technischen Subsystem ist abhängig vom Lösen der miteinander verbundenen Probleme im sozialen Bereich (vgl. ebenda; French/Bell 1999, S 86; Staehle 1999, S. 416-420).

Die Theorie von Trist und Emery war zu ihrer Zeit eine Herausforderung für die damals übliche Sichtweise von Organisationen. Die vorherrschende Leittheorie prägte ein strenger, technischer Determinismus. Technik galt als unabhängige Variable ohne Kontext. Die sozialen Aspekte der menschlichen Arbeit hatten den technischen zu folgen. Die Qualifizierung der Menschen richtete sich an den zeitgemäßen Maschinen aus, die bei Bedarf rasch erneuert bzw. ausgewechselt werden konnten (vgl. Mate/Silva 2005).

Trist, Emery und andere Forscher des Tavistock-Instituts setzten ein ganz neues Paradigma: Mensch und Maschine sind voneinander abhängig und stehen zueinander in einem reziproken Verhältnis. Deshalb muss die Arbeitsorganisation eine gleiche Gewichtung beider Komponenten gewährleisten. Die Effektivität der Organisation kann damit erhöht werden und ist verbunden mit einer gleichzeitigen Humanisierung der Arbeit. Diese solle nach Ansicht der Befürworter des Soziotechnischen Modells durch die direkte Partizipation der Betroffenen bei der Organisationsgestaltung erfolgen (vgl. ebenda).

Mit der Annahme der Organisation als einem soziotechnischen System, rücken in einem OE-Prozess also beide Subsysteme in den Fokus der Veränderungsarbeit (vgl. French/Bell 1999, S 86; Staehle 1999, S. 416-420). Bei Interventionen gilt es demnach, die gegenseitigen Wirkungszusammenhänge dieser Subsysteme zu erfassen, um die Effektivität und Leistung der Organisation zu steigern. Die Kausalität dieser Interventionen soll im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen verstanden, genutzt und aufeinander abgestimmt werden (vgl. ebenda).

Zusammenfassend können folgende Prinzipien des STS-Ansatzes (vgl. Trist 1981; Van Beinum 1990; Kirchler et al. 2004) genannt werden, die für die Entwicklung von Organisationen wichtig sind.

Die Organisationsphilosophie ist die der gesamthaften, wiederkehrenden Funktion des Arbeitssystems in einem nicht-repetitiven Arbeitsprozess. Mitarbeitende eines Arbeitssystems sollten in der Lage sein, alle Tätigkeiten auszuüben. Damit wird die Wiederholung der Funktion angestrebt, aber repetitive, wenig abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben vermieden. So kann das Arbeitssystem aufgrund der breiten Fähigkeiten der Teammitglieder flexibler auf Einflüsse und Veränderungen reagieren.

1. Die Kontrolle und Koordination der Aufgaben wird dem Team überlassen und damit das Selbstmanagement gefördert. Eine externe Kontrolle der Mitarbeitenden durch Weisungsbefugte ist somit nicht erforderlich.
2. Entscheidungen werden unter Beteiligung der Mitarbeitenden getroffen. Der Begriff 'Demokratie' ist durch das hohe Maß an Partizipation hierbei ein gelebtes Prinzip.
3. Die Optimierung des Systems erfolgt in seiner Gesamtheit und nicht fragmentarisch.
4. Der Mitarbeitende wird als Träger von Potenzial betrachtet und nicht als ein verlängerter Arm des technischen Subsystems. Der Mitarbeitende bestimmt über den Einsatz, die Bedienung und die Auslastung der Maschinen und Produktionsanlagen selbst bzw. im Team.
5. Die Organisationsgestalter bzw. -entwickler stecken lediglich den Rahmen der Organisation ab. Die Details werden von den Organisationsmitgliedern selbst entsprechend ihrer konkreten Systemkenntnisse und Bedürfnisse gestaltet.
6. Komplexe Aufgaben werden in einer einfachen Struktur bearbeitet und nicht umgekehrt. Der Anspruch an die Organisationsmitglieder ist hierbei hoch.
7. Das primäre Arbeitssystem mit seinen einzelnen Aufgaben, die sich zu einer Ganzheit zusammenfinden, steht im Fokus: nicht jedoch die einzelne Person.
8. Das Interesse und die Bindung der Mitarbeitenden an das Aufgabenrepertoire werden durch die Vollständigkeit einer Aufgabe angestrebt.

2.1.10 Partizipative Systementwicklung

Bolweg (1976) verbindet mit den Untersuchungen der Tavistock-Forscher zur 'Industriellen Demokratie' (z. B. in Norwegen) eine deutliche Veränderung von der, durch diese Forscher präferierten Methode der Beratung zur Aktionsforschung (vgl. ebenda). Zwei Hauptprinzipien prägen das Veränderungsvorgehen. Nach dem ersten Hauptprinzip werden die Interventionen vor einem Gesamttransfer auf die Organisation in einem Entwicklungsprozess auf eine oder wenige Organisationseinheiten unter Zuhilfenahme von Change Agents pilotiert. Das zweite Hauptprinzip liegt in der Beteiligung der Betroffenen. Die Beteiligung sieht Thorsrud et al. (1976) in den vier Stufen Information, Eingebundenheit/Beteiligung (Involvement), Verpflichtung (Commitment) und im gemeinsamen Handeln (Joint Social Action) (Sydow 1985, S. 46).

Das Vorgehen in der partizipativen Systemgestaltung wird als Lernprozess verstanden. In diesem Prozess werden die Organisationsmitglieder befähigt, ihr Arbeitssystem eigenständig zu analysieren und zu verändern. Der STS-Ansatz bietet hier lediglich Hilfe zur Selbsthilfe (vgl. ebenda). Die Voraussetzungen für solch einen lernorientierten Prozess liegen nach Herbst (1974) in einer möglichst zurückhaltenden Intervention der Führungskräfte und einem Minimum an Vorgaben. Wesentliche Entscheidungen über die Arbeitsorganisation sollen von den Beteiligten selbst getroffen werden. Um einen solchen Partizipations- und Lernprozess nach dem STS-Ansatz zu gewährleisten, ist die Schaffung eines innovationsfördernden Organisationsklimas erforderlich (vgl. Miller/Rice 1967). Eine weitere Erfolgsvoraussetzung ist die zeitweilige Abschirmung und der Schutz der zu verändernden Organisation vor äußeren Einflüssen (vgl. Sydow 1985, S. 46f.).

Interventionspunkte in Bezug auf Hierarchieebenen der Organisation werden in den soziotechnischen Projekten nicht einheitlich genutzt. Emery/Thorsrud (1982) wählen einen sog. 'Center-Down-Ansatz'. Hill (1971) hingegen benutzt in seinem Unternehmensentwicklungsprogramm einen 'Top-Down-Ansatz', indem er mit Eingriffen an der Unternehmensspitze ansetzt. In allen Interventionsansätzen wird jedoch das Ziel verfolgt, die Betroffenen in den Analyse- und Gestaltungsprozess ihrer Organisation einzubeziehen (vgl. Sydow 1985, S. 47).

2.1.11 Gesellschaftlicher Einfluss

In den Untersuchungen im Auftrag der Arbeitgeberorganisation Norwegens kamen Emery und Thorsrud (1969) zu der Erkenntnis, dass industrielle Demokratie auf der Mitarbeiterebene ansetzen muss, und zwar mit der Kontrolle über gesamte Aufgabenbereiche. Es wurden weiterreichende gesellschaftliche Hoffnungen gehegt, bspw. dass die Demokratisierung der industriellen Organisationen auch auf andere gesellschaftliche Sektoren auch außerhalb Norwegens übergreifen könnte (vgl. Jackson, M.C. 2000, S. 120). Die Pilotprojekte brachten moderate Erfolge. Der erwartete Ideentransfer auf das Gesellschaftssystem blieb allerdings aus (vgl. Bolweg 1976). Mumford belegt hingegen überzeugend, dass durchaus eine gesamtgesellschaftliche und politische Einflussnahme stattgefunden hat: Denn in Norwegen und partiell auch in anderen skandinavischen Ländern sind aus den Expertisen zur industriellen Demokratie neue Gesetze entstanden (2006, nach Ramage/Shipp 2009, S. 272). Zum Beispiel erhielten die Arbeiter das verbriefte Recht auf eine Arbeit, die den Prinzipien einer, im humanistischen Sinne gestalteten Arbeit nach dem STS-Ansatz entspricht.

2.1.12 Kritik

Kritik am STS-Ansatz wird von Sydow in seiner kritischen Würdigung des Konzeptes (1985, S. 60-84) an drei miteinander eng verzahnten Problempunkten und weiteren Aspekten verdeutlicht. Kritisiert wird insbesondere und zusammenfassend

„(...) sein systemtheoretisches Fundament, der situative Bezug seiner Aussagen sowie sein vermeintlich ideologischer Charakter“ (ebenda, S. 61).

Für die Praxisanwendung wird der STS-Ansatz als zu kompliziert und abstrakt angesehen. Auch ist die Terminologie der Systemtheorie zu allgemein gehalten. Es ist den Forschern nicht oder nur begrenzt gelungen, für andere praktikable Zugänge zu dem, durch die Untersuchungen zutage geförderten Erkenntnissen zu schaffen.

Das Menschenbild, das hinter den STS-Untersuchungen steht, ist partiell und pauschalierend zugleich. Die Primäraufgabe des Arbeitssystems ist relativ unspezifisch definiert. Das Konzept des technischen Subsystems wird als vage, wenig präzise und inkonsistent beurteilt (vgl. ebenda).

Abschließend kann festgehalten werden, dass all diese Schwächen die Ausweitung des STS-Ansatzes verhindert haben. Auch fortschreitende Bestrebungen, Bemühungen und korrektive Maßnahmen konnten diese Defizite nicht beheben.

2.2 Beratungsansätze

In diesem Kapitel wird die Theorie der Organisationsentwicklung als (an)leitende Beratungsform der Fallstudie ausführlich behandelt. Ihre Interventionen, Werte, Phasen, ihre Rollen, Stärken und Grenzen können in den nächsten Teilabschnitten wieder aufgegriffen werden. ‘Aktionsforschung als OE-Vorgehensansatz’ ist integraler Bestandteil dieser theoretischen Fundierung.

Im Anschluss folgen kürzere Ausführungen der Beratungsansätze ‘Lernende Organisation’, ‘Change Management’ und ‘Unternehmensberatung’.

2.2.1 Organisationsentwicklung

Erfolgreiche Organisationsentwicklungsprozesse sind langfristig orientiert und erzeugen Nachhaltigkeit (vgl. Klippert 2008, S. 12). Um langfristigen Erfolg und Wachstum zu sichern, muss das Management einer OE-Maßnahme sowohl das technische als auch das soziale Subsystem einer Organisation stets im Blick behalten (vgl. French/Bell 1999, S. 86; Staehle 1999, S. 416-420).

OE ist von Disziplinen wie dem des Strategischen Managements, der Organisations- theorie und -psychologie sowie der Human-Relations-Bewegung beeinflusst. In den Fünfzigern und Sechzigern des letzten Jahrhunderts entstand OE als ein neuer, integrativer und partizipativer Ansatz. Geprägt wurde der Begriff „Organisationsentwicklung“ im Jahre 1958 durch Richard Beckhard (1969). Im gleichen Jahr entwickelte er auch eines der ersten OE-Programme am NTL-Institut¹⁴ in den USA. Um geplant Veränderungen herbeizuführen, wurde verhaltenswissenschaftliches Wissen systematisch auf der Gruppenebene bzw. auf einzelne Gruppen und auf die Gesam-

¹⁴ NTL steht für National Training Laboratories. Das NTL-Institut wurde 1947 durch Kurt Lewin und weiteren gruppensdynamisch arbeitenden Sozialwissenschaftlern in Arlington, USA, gegründet. Die amerikanische ‘Schule’ um Kurt Lewin und die britische ‘Schule’ um Eric Trist bildete mit der in 1946 von beiden Vertretern gegründeten Zeitschrift ‘Human Relations’ eine gemeinsame Plattform für die Veröffentlichung ihrer wissenschaftlich-praktischen Arbeiten (Staehle 1999, S. 922).

torganisationsebene transferiert (vgl. Newstrom/Davis 1993). Zu dieser Zeit waren die OE-Interventionen einheitlich ausgerichtet und hauptsächlich auf das soziale Subsystem des Unternehmens konzentriert.

Nach Cummins und Huse (1989) basiert OE auf vier verschiedenen Wurzeln. Die erste Wurzel liegt im Laboratoriumsansatz ('Laboratory Training'), entwickelt in den National Training Laboratories in den USA (vgl. Hinckley 2006). Lewin entwickelte hier zusammen mit seinem Stab am Forschungszentrum (MIT) für Gruppendynamik¹⁵ das Sensivity-Training und die T-Group-Methode¹⁶, mit dem Ziel, kommunale Führungskräfte zu trainieren. Ein Workshop diente zu Trainingszwecken¹⁷. Abends nach dem Training, saßen die Forscher informell im Kollegenstab ('staff') zusammen und besprachen die Gruppendynamiken und Verhaltensweisen, die sie tagsüber beobachtet hatten. Als die teilnehmenden Führungskräfte von diesen abendlichen Besprechungen erfuhren, fragten sie, ob sie an diesen beiwohnen könnten. Die Forscher waren zunächst zurückhaltend, willigten am Ende jedoch ein. Damit war die T-Group-Methode geboren.

Auf Lewin geht auch das Phasenmodell organisatorischer Veränderungen 'Unfreezing', 'Moving' und 'Freezing' zurück (Miner 2002, S. 45), das die Basis von Vorgehensweisen vieler OE-Prozesse darstellt.

Die zweite Wurzel ankert in der Daten-Feedback-Methode ('Survey Research Feedback'). Sie stellt ein essenzielles Mittel der OE dar. Nach dem Tod von Lewin im Jahre 1947, zog es seinen Stab an die Universität Michigan, um sich dem 'Survey Research Center' anzuschließen. Das Zentrum, welches von Rensis Likert geleitet wurde, war Teil des Institutes für Sozialforschung. Likert als ein Pionier der Entwicklung von wissenschaftlichen Methoden zu Verhaltensforschung, entwickelte u. a. die häufig in Theorie und Praxis verwendete Fünf-Punkte-Likert-Skala¹⁸.

¹⁵ 'Research Center for Group Dynamics', gegründet 1945 durch Kurt Lewin.

¹⁶ 'T' steht für Training.

¹⁷ Zum Entwurf von Workshops vgl. Lipp/Will 1998; Becker/Langosch 2002, S. 213; Amelingmeyer/Harland 2005, S. 206.

¹⁸ „Die Likert-Skala ist ein von Rensis Likert im Jahr 1932 entwickeltes Instrument der Einstellungsmessung. Es ist ein leistungsfähiges, jedoch eindimensionales, personenorientiertes Skalierungsverfahren, welches auf Ratingskalen aufbaut“ (vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net>, 26.08.2010).

Die dritte Wurzel liegt in der Aktionsforschung (vgl. Abschnitt unten).

Die vierte Wurzel umfasst den Bereich der Produktivität und der Qualität des Arbeitslebens. Dieser Ansatz entstand ursprünglich in den 1950er Jahren in Europa. Er basiert auf den Arbeiten von Eric Trist und seinen Kollegen am Tavistock-Institut in London. Sie untersuchten sowohl die technischen als auch die sozialen Aspekte im Unternehmen sowie die Wechselwirkungen beider. Diese Forschungsleistungen führten – wie oben bereits ausgeführt – zum STS-Ansatz. Obwohl zahlreiche Auffassungen von Organisationsentwicklung existieren, rekuriert das Grundverständnis doch immer auch auf den STS-Ansatz (vgl. Schanne 2009, S. 39).

Becker und Langosch heben hervor, dass OE „einen langfristigen Veränderungsprozess im Sinne höherer Wirksamkeit einer Organisation (Produktivität, Effektivität) und stärkerer Beteiligung und Entfaltung der Organisationsmitglieder (Motivation und Kooperation, Qualifizierung und Arbeitszufriedenheit)“ intendiert (2002, S.13).

Mit seiner Feststellung, dass „in der Literatur (...) Begriffe wie Veränderung, Wandel, Entwicklung, Transformation, Fortschritt, Dynamik sowie vor allem die englischsprachigen Termini Change und Development gebräuchlich“ sind, weist Plag auf die in der aktuellen OE vorherrschende Komplexität hin (Plag 2007, S. 7). Für heutige Forschungen sind v. a. die, in der deutschen und englischsprachigen Literatur gebräuchlichen Begriffe ‘Leading Change’ (Kotter 1995, Krüger 2009), ‘Change Management’ (Doppler/Lauterburg 2002; Becker-Kolle et al. 2006), ‘Organizational Change’ (Argyris 1993), ‘Organisationsentwicklung’ (Sievers 1977; Baumgartner et al. 1997; Trebesch 2000; Becker, H./Langosch 2002) bzw. ‘Organization Development’ (Beckhard 1972; French/Bell 1999; Bradford/Burke 2005; Hinckley 2006) bedeutend. Diese Begriffe werden teilweise synonym verwendet, manchmal stehen sie sich konkurrierend gegenüber und andernfalls überschneiden sie sich (vgl. Plag 2007, S. 13).

Im Zuge der Klärung oben genannter Begriffe erscheint es erforderlich, die Begriffe ‘geplanter Wandel’ vs. ‘ungeplanter Wandel’, ‘Organisatorischer Wandel’, ‘Organisation’, ‘Wandel erster und zweiter Ordnung’ näher zu betrachten. In Bezug auf OE (‘Organizational Development’) wird seitens der Vertreter aus dem angelsächsi-

schen Raum¹⁹ in der Arbeit mit dem Titel „Reinventing Organization Development“ der Versuch unternommen, OE neu zu definieren bzw. ihre aktuelle Relevanz auch in der Zukunft aufzuzeigen (Bradford/Burke 2005). Bradford und Burke verfolgen hier das Ziel, Vergleich und Kontrastierung von OE zu Change Management herzustellen. Offensichtlich wird, dass OE mit ‘Entwickeln’, mit ‘Wachsen’, mit ‘Lernen’ und mit ‘Effektivität’ verknüpft ist. OE ist primär von verhaltenswissenschaftlicher Natur. Change Management umfasst im Wesentlichen Implementierung, Steuerung und Kontrolle sowie die Effizienz, den Erfolg und die dafür notwendige Leistung. Change Management ist generiert aus den Perspektiven des Reengineering²⁰ und des Projektmanagements²¹ (vgl. ebenda).²²

Baecker führt an, dass das jahrzehntelange „Hidden Curriculum“ der OE (Baecker nach Merchel 2005, S. 133) die Wiedereinführung der Kommunikation als Gegenstand der Organisation sei. Dabei reduziert er OE auf Kommunikation, auch wenn nicht geleugnet werden soll, dass Kommunikation eine durchaus bedeutende Komponente der OE ist. Er räumt jedoch richtigerweise ein, dass die Integration der Kommunikation die „Korrektur eines technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisationen“ ist (Baecker 2003, S. 137).

Königswieser und Hillebrand stellen in ihrer Arbeit OE in einen systemischen Kontext. Sie sprechen von Organisationsberatung als einem „systemic organisational development“ Ansatz, der auf Arbeiten von Niklas Luhman, Fritjof Capra und auf dem systemischen Familientherapeuten Sigi Hirsch von der sogenannten „Mailänder Schule“ basiert (Königswieser/Hillebrand 2005, S. 34). Ihr Konzept ist der zielführenden Einleitung von Veränderungsprozessen und der systemischen Beratung förderlich, indem Königswieser und Hillebrand ein Bild auf die Organisation als lebendes soziales System mit all seiner Komplexität und seinem Chaos entwerfen.

¹⁹ Unter zahlreichen Autoren und Vertretern der OE geben folgende Autoren einen guten Überblick: Schein 1999, Argyris 1993; Cummings 1977; Bradford/Burke 2005.

²⁰ Hammer/Champy 1994; Osterloh/Frost 2003.

²¹ Zum Projektmanagement Hansel/Lomnitz 1993; Heintel/Krainz 2000.

²² Vgl. zur Zukunft der OE auch Wheatley/Tannenbaum/Yardley 2003.

Empirische Erkenntnisse der kontingenztheoretischen Ansätze²³ geben wichtige Einsichten in den Verlauf und die Erfolgsbedingungen von organisatorischen Veränderungsprozessen. Vroom (2003) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass für den organisatorischen Veränderungserfolg und für eine effektive Führung eine Vielzahl an Merkmalen und Faktoren zusammengenommen ausschlaggebend sind.

Aus neueren empirischen Studien wird abgeleitet, dass der Mangel an Erfahrungen der verantwortlichen Führungskräfte und Projektleiter mit organisatorischen Veränderungsprozessen als kritisch in Bezug auf den OE-Erfolg gesehen werden muss (vgl. Greif et al. 2004; Lange, D. 2000).²⁴ Wichtige Bausteine wie die Personal- und Führungskräfteentwicklung spielen in organisatorischen Veränderungsprozessen eine nachgelagerte Rolle. Unternehmen legen im Vergleich mehr Wert auf Strategie-, Geschäftsprozess- und Strukturentwicklung und vernachlässigen soziale Faktoren (vgl. Sattelberger 1996). Obwohl dieses Erfordernis im letzten Jahrzehnt stärker ins Bewusstsein der Unternehmen gerückt ist, führen der enorme Leistungsdruck und die Notwendigkeit schneller Erfolge dazu, dass Unternehmenskennzahlen und Strukturorientierung handlungsbestimmend geworden sind und Maßnahmen der OE in den Hintergrund haben treten lassen (vgl. ebenda).

OE wird durch Baumgartner et al. (1997, S. 19) als ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen beschrieben, die sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientieren. Baumgartner et al. stellen das Attribut „systemisch“ vor ihre Bezeichnung, um ihr Verständnis von Organisationen „als auch die Art der Veränderungen an den Prinzipien lebender Systeme“ auszurichten (ebenda).

„Dabei geht es nicht darum, die Veränderungen so zu gestalten, dass sie nicht nur als unvorhergesehene bzw. spontane Nebenwirkungen technologischer, wirtschaftlicher oder personeller Neuerungen auftreten, sondern dass sie anhand klarer Prinzipien, Zielen und Werten vorbereitet, eingeleitet und durchgeführt werden“ (Baumgartner et al. 1997).

²³ Auer-Rizzi/Reber 2007; Vroom 2003.

²⁴ Zur Bedeutung von Managementfähigkeiten bzgl. der Gestaltung von organisatorischen Veränderungsprozessen vgl. auch Adner/Helfat 2003.

2.2.1.1 Rolle der Organisationsentwicklungsberater (OE-Berater)

Je nach Beratungsansatz variiert die Rolle der Unternehmensberater von einer reinen fachlich-konzeptionellen Beratung bis hin zum Prozessberater nach Schein (2003, S. 19). Schein unterscheidet hierbei drei zentrale Beraterrollen: 1. das Expertenmodell, 2. das Arzt-Patienten-Modell²⁵ und 3. das Prozessberatungsmodell. Nach French/Bell wirken Berater für die OE auch als Experten. Die Expertise liegt danach im Bereich der Verhaltenswissenschaften (1999, S. 97).

Nach Argyris kann die Rolle der OE-Berater als 'Begleiter', als 'Katalysator', als 'Problemlöser' oder als 'Ausbilder' gesehen werden. Der OE-Berater ('Interventionist') übernimmt dabei drei Rollen. Diese lassen sich wie folgt beschreiben. Der OE-Berater stellt hilfreiche Informationen und sinnvoll ausgewähltes Material bereit. Er eröffnet das Feld für freie Entscheidungen und bereitet die Rahmenbedingungen dafür vor. Überdies interveniert er unterstützend auf der Ebene der inneren Bereitschaft des Klienten, getroffene Entscheidungen zu akzeptieren und ihnen zu folgen (vgl. Argyris 1970).

Nach dem Prozessberatungsmodell ist jede Handlung der Berater eine Intervention und damit eine Lernhilfe. Interventionen nach dem Prozessberatungsmodell dienen vornehmlich dazu, Einstellungen, Handlungsmuster und Attitüden, vielmehr die hier zugrundeliegenden, unterschweligen (Vor)Annahmen zu überprüfen und zu reflektieren sowie ggf. zu revidieren. Schein unterscheidet zwei Hauptkategorien von Interventionen. Die erste Kategorie ist die des „bewussten Feedbacks“. Die zweite Kategorie ist die der „Prozessintervention“. Prozessinterventionen erfolgen durch Beobachtungen, Fragen, Kommentare und Vorschläge, die sich auf Lernprozesse Einzelner und der Gruppe beziehen (vgl. Schein 2003, S. 157). Als geplante Resultate können nach dem Prozessberatungsansatz bewusste und gezielte Feedbacks²⁶, z. B. in den Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, verinnerlicht und verankert werden (vgl. ebenda, S. 166).

²⁵ Zum Arzt-Patient-Modell vgl. auch Rappe-Giesecke 2003.

²⁶ Eine offene, Zusammenhänge betrachtende Feedbackmethode ist die 'Core-Qualities-Methode' nach Ofman (2005). Diese evaluiert anhand einer Vier-Felder-Matrix in einem Zweier- oder Gruppendialog die Felder 'Stärken', 'Fallstricke', 'Herausforderungen' und sogenannte 'Allergien' ('allergy') einzelner Individuen.

Das OE-Beraterteam ist eine wichtige Instanz für die Planung, Durchführung und Reflexion von OE-Interventionen. Nicht ausgetragene Konflikte und Unstimmigkeiten im OE-Beraterteam wirken sowohl auf einzelne Berater als auch auf die Beratergruppe ineffizient und kontraproduktiv zurück, indem diese an Spontaneität, Sensibilität und Kreativität verlieren. Spannungen und Unstimmigkeiten im OE-Beraterteam führen häufig dazu, dass die Dynamik des gesamten OE-Prozesses „entgleitet“. Daher ist nach French/Bell immer auch auf die Dynamiken zwischen den OE-Beratern zu achten (1999, S. 263).

2.2.1.2 Werte der Organisationsentwicklung

OE-Arbeit verändert organisatorische Kulturen, ist wertegetrieben und -gebunden und verfolgt humanistische Ziele (Rothwell 2005, S. 173). Die dem OE-Ansatz inhärenten Werte zu kennen und nachzuvollziehen, ist unerlässlich für das Gesamtverständnis, doch sind diese Werte traditionell westlich verankert und kulturell nur bedingt übertragbar. Eine konkludente und nachvollziehbare Übersicht über humanistische und allgemein für die OE maßgeblichen Werte in unterschiedlichen Kulturgefügen existiert in der Literatur nur fragmentarisch; eine Systematisierung, die sich an spezifischen, kulturellen Werten der nicht-westlichen Welt orientiert, aufzufinden, gestaltet sich offensichtlich als unmöglich (vgl. ebenda).

Der humanistische Ursprung der OE sieht die lebenslange Entwicklung des Individuums vor (vgl. Burke 1992, S. 179). Hiernach gilt es, dem Individuum die Möglichkeit einzuräumen, das ihm innewohnende Potenzial zu erkennen und im Verlauf seines Lebens zur Geltung zu bringen. Diese Möglichkeit stellt in den meisten westlichen Ländern ein fundamentales und gesellschaftlich anerkanntes Grundrecht dar (vgl. ebenda) – unabhängig davon, wie dieses Recht in der Realität Verwirklichung findet. Das Sensitivity Training (Schein/Bennis 1965, S. 4; Staehle 1999, S. 945-948) als eine Wurzel der OE, expliziert dezidiert eine solche Wertvorstellung, nach der das Hauptaugenmerk nicht vorrangig auf empirische Fakten, Zahlen, rationale Sichtweisen und Äußerungen von Menschen in Organisationen gerichtet ist, sondern die Gefühle der Individuen in den Mittelpunkt stellt. Nicht nur sollen Gefühle eine zentrale Stellung in der Organisation einnehmen, sondern auch als Datenmaterial für organisatorische Entwicklungsprozesse aufbereitet und genutzt werden.

Dem Sensitivity Training immanent ist auch die Vorstellung, dass Konflikte unvermeidbare, ernstzunehmende signifikante Zustände und Signale sind, die nicht unter der Oberfläche schwelen dürfen, sondern offen bearbeitet werden müssen, denn Ignoranz, Vermeidung oder gar Manipulation erschweren Interaktionen erheblich (vgl. ebenda). Während sich die Methode des Sensitivity Trainings in den 1960er Jahren auf ihrem Höhepunkt in den USA bewegte, akzentuierten Schein und Bennis (1965) die Wertegerüste 'Geist der Erkundung'²⁷ und 'Demokratie' in besonderem Maße. Der Erkundungsgeist wurzelt in der Forschung. Er fundiert im 'Geist der Hypothesenbildung'²⁸, was ein vorsichtiges Herantasten an eine mögliche Erkenntnis, also die Überprüfung von Annahmen durch ein adäquates Experimentendesign sowie das Einräumen von Fehlern, die sogenannte Fehlertoleranz, impliziert. Demokratie als starkes zweites Wertegerüst folgt einer willentlichen Zusammenarbeit und der Lösung von Konflikten mit rationalen Mitteln. Der Lernprozess zwischen Berater und Klienten bzw. zwischen Trainer und Teilnehmenden in Sensitivity Trainings ist kooperativ und nicht autoritär geprägt. Unter rationaler Konfliktlösung ist das ehrliche Durch- und Aufarbeiten von Konflikten zu verstehen; die Ausübung von Macht, Verhandlung oder Kompromissuche sollen ausgeklammert werden. Die Möglichkeit der 'freien Wahl' ist nach Schein und Bennis ein zentraler Aspekt des Wertegerüsts der Demokratie (vgl. ebenda). Burke fragt konsequent danach, ob Werte, die einer Zeit des gesellschaftlichen Aufruhrs gegenüber jeder Form von Autorität entstammen und mit denen inflationär gehandelt wurde, heute noch Gültigkeit beanspruchen können. Als Ergebnis einer Untersuchung im Rahmen seiner Hochschultätigkeit, die im Bereich eines OE-Weiterbildungsprogramms mit 75 Teilnehmenden stattfand, hält er abschließend fest, dass die individuell erarbeiteten Werte mit denen, die aus dem Sensitivity Training stammenden Werte, weitgehend kongruent sind, obwohl die Teilnehmenden keine direkten T-Group-Trainer im Rahmen des Sensitivity Trainings sind (vgl. Burke 1992, S. 182).

²⁷ "Spirit of Inquiry", Schein/Bennis 1965, in: Burke 1992, S. 180.

²⁸ „Hypotetical Spirit“, Schein/Bennis, ebenda.

Der Hauptbegründer des STS-Ansatzes, Eric Trist (1953), wurde von Werten beeinflusst, die stark denen von Lewin ähneln (Miner 2002, S. 413). Im Einzelnen sind es die Werte 'Verantwortungsvolle Selbstregulation', 'Freiheit von Unterdrückung', 'Demokratie', 'Selbstbestimmung der Arbeitsaktivitäten', 'Faire Behandlung' und 'Würde am Arbeitsplatz für alle' (ebenda).

Weiterhin kann angenommen werden, dass die im Westen entwickelte OE-Arbeit durch die im Westen geprägte gesellschaftliche Werteordnung bestimmt ist. Die wesentlichen Werte, die die OE-Arbeit hier leiten, sind nach Rothwell vereinfachend dargestellt. Insbesondere Wendungen und Schlagwörter wie 'Entwicklung', 'Professionalität', 'Menschen und Organisationen zu helfen, damit sie sich selbst helfen können', 'Respekt für alle Individuen', 'Beteiligung', 'Kooperation', 'offene und ehrliche Kommunikation', 'Authentizität', 'Erkundungswille', 'Experimentierbereitschaft', 'Schaffung realistischer Hoffnung' sowie 'Integrität und Vertraulichkeit' sind simplifiziert (vgl. Rothwell 2005, S. 175) und schwer handhabbar.

2.2.1.3 Phasenmodelle der Organisationsentwicklung

Das Vorgehen in OE-Prozessen lässt sich nach Lippitt/Lippitt typischerweise in sechs Hauptphasen unterteilen (1984, S. 96). Pro Phase werden Schritte bestimmten Arbeitsschwerpunkten entsprechend wahrgenommen (vgl. Tabelle 1). Das Phasenmodell beginnt mit dem Kontakt und endet in der sechsten Phase mit dem Schritt der Beendigung der Zusammenarbeit.

Tabelle 1 Phasenmodell der Beratung nach Lippitt & Lippitt (1984)

Nr.	Phase	Arbeitsschwerpunkte
1	Kontakt und Einstieg	A. Initiative bei der ersten Kontaktaufnahme B. Hilfe beim Erkennen und Klären des Veränderungsziels C. Untersuchung der Veränderungsbereitschaft D. Untersuchung der Kooperationsmöglichkeiten
2	Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung	E. Welche Ergebnisse werden angestrebt? F. Wer müsste was tun? G. Zeitperspektive und Verantwortlichkeit
3	Definition des Problems und diagnostische Analyse	H. Kraftfeldanalyse und Bestimmung der Handlungsziele
4	Zielsetzung und – Vorgehenspläne	I. Planung von Zielen J. Arbeitsplanung
5	Durchführung und Erfolgskontrolle	K. Handeln L. Auswertung und Feedback bei der Arbeit M. Überdenken der Vorgehensweise und Beschaffung zusätzlicher Mittel
6	Sicherung der Kontinuität	N. Kontinuität unterstützen O. Pläne für das Ende der Zusammenarbeit

Quelle: H.Ö., in Anlehnung an Lippitt/Lippitt 1984.

Glasl spricht in einer phasenorientierten Definition von OE von sieben Basisprozessen, die OE ausmachen und bei der Prozessgestaltung berücksichtigt werden sollten. Diese Basisprozesse sind 1. die 'Diagnoseprozesse', 2. die 'Soll-Entwurfsprozesse', 3. die 'psycho-sozialen Änderungsprozesse', 4. die 'Lernprozesse', 5. die 'Informationsprozesse', 6. die 'Umsetzungsprozesse' und 7. das 'Management der gesamten Änderungsprozesse'. In der Prozessgestaltung von OE bilden diese Basisprozesse die Grundlage von OE-Interventionen und interagieren miteinander. Je nach Erfordernis können ein oder zwei dieser Prozesse im OE-Prozess jeweils in den Fokus genommen werden. Die Basisprozesse wirken jedoch immer auch als Ganzes, selbst dann, wenn nur ein oder zwei der Prozesse im Mittelpunkt stehen und die jeweilige OE-Phase bestimmen (Glasl et al. 2005).

Als ein für die Verknüpfung von Forschung und Praxis relevantes Vorgehensmodell wird im nächsten Abschnitt die Aktionsforschung als OE-Vorgehensansatz detailliert vorgestellt. Dieser OE-Ansatz ist auch als typische OE-Vorgehensweise zu sehen (vgl. French 1969; Frohman et al. 1976; Schein 1980; Lippitt/Lippitt 1984; Weisbord 1984; Argyris 1985; French/Bell 1999; Dick 2002).

2.2.1.3.1 Aktionsforschung als OE-Vorgehensansatz

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Anforderungen in Form von Merkmalen und Rahmenbedingungen des Aktionsforschungsansatzes als eine OE-Beratungsmethode geschildert. Sowohl die westlich orientierte OE als auch die Aktionsforschung, basieren auf den Forschungen von Lewin (1953).

Insbesondere zwei Vertreter prägten die Aktionsforschung in entscheidendem Maße: zum einen Collier (1962), der als Delegierter der US-amerikanischen Regierung für Indianerfragen in den Jahren 1933-1945 wirkte, und Lewin (1953), der auch als Begründer der Sozialpsychologie gilt. Nicht zuletzt aufgrund seiner umfangreichen sozialwissenschaftlichen Werke wird Lewin als Begründer und Vater der Aktionsforschung hervorgehoben (vgl. O'Brien 2001). In den 1940er Jahren war Collier (1962), Lewin (1954) und Whyte/Hamilton (1964) klar, dass Forschung sehr eng an der Praxis und an Aktionen entlanggeführt werden muss, damit Forschungsergebnisse für die Gestaltung von Veränderungsprozessen nutzbar gemacht werden können.²⁹

Aktionsforschung weist demzufolge zwei zentrale Eigenschaften auf: 1. Organisationsmitglieder verwenden die Forschungsergebnisse für sich in ihrer Organisationspraxis, um Maßnahmen der Veränderung zu gestalten. 2. Aktionsforscher sind dann

²⁹ Eine besondere Schwierigkeit liegt in diesem Ansatz u. a. darin, dass die Distanz und Freiheit des Forschers insbesondere aufgrund der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung in Auftragsberatungsprojekten schwer zu realisieren ist. Die (ökonomische) Abhängigkeit ist groß. Vom Berater werden, insbesondere in China, auch Wirkungen und Ergebnisse erwartet. Der Forscher sollte sich auf das konzentrieren was vorliegt und frei sein von Ambitionen bzgl. des untersuchten Gegenstandes. Hilfreich war hier die kritische Erforschung dessen was in der Organisation da ist, um eine nächste Stufe der organisatorischen Entwicklung mit dem Klienten zu planen und anzugehen. Je unabhängiger und frei von ökonomischen Zwängen der Aktionsforscher sein kann, desto hilfreicher wird er sein können. Wichtig erscheint mir jedoch, dass diese Dynamiken in den aktionsforschungsorientierten Forschungsarbeiten erkannt, reflektiert/analysiert und beschrieben werden. S. hierzu auch die Abschnitte in der 'Diskussion' (4.2.1; 4.2.2) und den 'Schlussfolgerungen' (5.1.1.) dieser Arbeit.

wiederum in der Lage, neue Erkenntnisse und Informationen aus diesen Interventionen zu gewinnen. Zu den fundamentalen Forschungsarbeiten dieser Zeit gehören insbesondere die Arbeit von Lewin und seinen Studenten an der Hardwood Manufacturing Company (Marrow/Bowers/Seashore 1967) und die Forschungsarbeit von Coch und French, die sich auf den Umgang mit Widerständen in Bezug auf Veränderungsprozesse konzentriert (Coch/French 1948).

Die Aktionsforschung wurde u. a. von French (1969), von Frohman/Sashkin/Kavanagh (1976), von Schein (1980) und von Argyris (1985) weiterentwickelt.³⁰ Schein hat die Aktionsforschung für die OE direkt anwendbar gemacht.³¹

In einem aktionsorientierten Beratungsprozess ist die Datensammlung nach Lippitt/Lippitt (1984) und Weisbord (1973) eine entscheidende Grundlage der Beratungstätigkeit selbst. Das Material wird sowohl vom Berater als auch vom Klienten zusammengetragen und analysiert.

„Diejenigen, die das Problem suchen oder definieren, und diejenigen, die es lösen (also die wichtigsten Personen in dieser Situation), sind dieselben Menschen. (...) Der Begriff ‘Aktionsforschung’ bedeutet also, dass man aus der eigenen Situation heraus lernt, während man versucht, sie zu verändern und zu verbessern“ (Weisbord 1984, S. 12).

Aktionsforschung ist ein sich stetig wiederholender Prozess und durchläuft nach Weisbord (ebenda, S. 13) die Phasen ‘Daten-Informationssammlung’, ‘Diagnose’, ‘Aktion’ und ‘Beurteilung/Erfolgskontrolle’. In der Diagnosephase wird die Bedeutung der Daten ermittelt und ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. In der Aktionsphase werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und zum Einsatz gebracht. In der letzten Phase der Erfolgskontrolle wird ein erneuter Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Dieser Prozess ist ein kontinuierlicher Prozess von Ereignissen und Handlungen (French/Bell 1999, S. 130), der Reflexion von Ergebnissen und der Revision.

Der Aktionsforschungsansatz nach Argyris als OE-Ansatz vereint sowohl den Prozess der Forschung als auch den der Beratung des Klientensystems (vgl. Argyris 1985; Dick 2002). Ein praxisorientierter, der Aktionsforschung folgender Beratungsprozess ist nach Burke eng mit der Forschung verzahnt: „(...) research is con-

³⁰ Vgl. auch Burke 1992, S. 54f.

³¹ Ebenda.

ducted first and then action Behavior as a result of what the research data are interpreted to indicate“ (Burke 1994, S. 54). Die Rolle von OE-Beratern wird nach diesem Verständnis als die von Change Agents (Ottaway 1979; Staehle 1999) bzw. der von Prozessberatern gesehen (Schein 2003).

Nach French/Bell besteht die Aktionsforschung aus einem planvollen Prozess der systematischen Erhebung von Datenmaterial des organisationalen Systems. Dabei sind die Ziele und Bedürfnisse der Mitglieder des Systems für den Prozess relevant. Die gesammelten Forschungsdaten werden in das System durch Datenfeedback rückgemeldet. Auf Basis der Daten und der Auswertung von Hypothesen kann festgestellt werden, wo ausgewählte Variablen verändert wurden. Konkret wird an diesen Stellen angesetzt und der Prozess in eine entsprechend andere Richtung gelenkt. Die Ergebnisse dieser Aktionen werden regelmäßig evaluiert, indem wiederum Daten gesammelt, ausgewertet und rückgekoppelt werden. Diese Schritte verlaufen gewissermaßen iterativ und sind vergleichbar mit der Arbeit von OE-Beratern bei der Durchführung von OE-Programmen (vgl. Staehle 1999, S. 130f.). Aktionsforschung ist zum einen ein Prozess verschiedener Aktivitäten und Vorgehen in jeder Iterationsschleife (Daten-Sammlung, -Feedback und Planung von Aktionen auf Basis des gewonnenen Datenmaterials). Zum anderen bezeichnet sie einen zyklischen Durchlauf solcher Iterationsschleifen, die zum Teil ein- und dasselbe Problem mehrfach beleuchten, bis eine zufriedenstellende Lösung gefunden wird. Erst dann gerät das nachgelagerte Problem in den Blick. Die erwünschten Ergebnisse der Aktionsforschungsarbeit sind direkte Problemlösungen und ein Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung der OE anhand adäquater Theoriebildung (ebenda).

Aktionsforschung kann nach French als OE-Prozess mit seinen Phasen (Zyklen) und Schritten generisch dargestellt und genutzt werden. Der Prozessverlauf gestaltet sich dabei iterativ und zyklisch. In den einzelnen Phasen lernt der Klient mit der Bearbeitung immer neu entstehender und komplexerer Probleme effektiver zu arbeiten und zu kooperieren (vgl. French/Bell 1999, S. 131f.).

Abbildung 1 Idealtypische Szenerie der Iteration der Phasendurchläufe

Phase (Zyklus) 1:

1. Zentrale Wahrnehmung der Probleme durch die oberste Leitungsebene
2. Beratung mit einem Berater für Verhaltenswissenschaften
3. Datensammlung und Diagnose durch Berater
4. Weitere Datensammlung
5. Feedback an Schlüsselklienten und die Klientengruppe
6. Gemeinsame Aktionsplanung (Ziele des OE-Programms und Mittel, um diese Ziele zu erreichen, z. B. Teambildung)
7. (Übergang zum nächsten Zyklus)

Phase (Zyklus) 2:

1. Datensammlung
2. Feedback an Klientengruppe (z. B. in Teambildungsrunden, Zusammenfassung des Feedbacks durch Berater; Evaluation durch die Gruppe)
3. Diskussion und Bearbeitung des Datenfeedbacks sowie der Daten der Gruppe (Neue Einstellungen und Perspektiven entstehen.)
4. Aktionsplanung (Bestimmung der Ziele und wie sie erreicht werden sollen)
5. Aktionen (neues Verhalten)
Übergang zum nächsten Zyklus)

Phase (Zyklus) 3:

1. Datensammlung (Neubewertung des Status des Systems)
2. Feedback
3. Diskussion und Arbeit am Feedback und der entstehenden Daten
4. Aktionsplanung
5. Aktion
(Übergang zum nächsten Zyklus)

Phase (Zyklus) 4:

1. u. U. Durchlaufen weiterer Iterationszyklen

Quelle: H.Ö., in Anlehnung an French/Bell 1999, S. 132 – 133.

In einem aktionsforschungsorientiertem OE-Prozess legt Shepard die Rolle des OE-Beraters vorrangig auf die Hilfestellung gegenüber dem Manager. Sie besteht darin, ihm bei der Organisation seiner Aktivitäten und der gewonnenen Information unter die Arme zu greifen und so selbstständiges Lernen in Gang zu setzen. Ziel ist es, die Fähigkeiten des Managers zu verbessern und ihn in die Lage zu versetzen, situationsgerechtes Handeln selbst zu erkennen, indem er Ziele realistisch einschätzt und so seine Kompetenzen mit einer effizienteren, partizipativen Gestaltung der Arbeitsabläufe verbindet. Forschende Berater hingegen gehen einen Schritt weiter, in-

dem sie Manager dazu ermutigen, aus Management- und Organisationsproblemen neue Forschungsdesigns zu entwerfen, aus denen sich wiederum empirische Experimente entwickeln lassen (vgl. Shepard 1969, nach French/Bell 1999, S. 133).

Aktionsforschung basiert auf einem gemeinschaftlichen Verständnis zwischen internen Klienten und externen OE-Beratern ('Change Agents') bzw. Forschern. Dieser gemeinschaftliche Aspekt ist sowohl in der Aktionsforschung als auch in der OE enthalten. Er beschreibt zudem eine wesentliche Stärke der Aktionsforschung. Die Schwierigkeiten, die interne und externe Probleme betreffen, sind real und nicht hypothetisch. Interne Probleme meinen hier: Führungskräfte befinden sich aus der Innensicht näher an den zu bearbeitenden Problemen als externe Berater. Ihre Schilderungen und Informationen weisen einen höheren Grad an Realitätsnähe auf. Naturgemäß haben sie ein hohes Interesse daran, bestehende Probleme zu beheben und zweifelhafte Strukturen einer positiven Entwicklung zuzuführen. Externe sind auf den unverstellten Blick angewiesen, um die nötige Abgrenzung zu gewährleisten: Dies gilt insbesondere in der Forschung. Da die Aktionsforschung eine Vielfalt und immer wieder neue Daten generiert, ist dieses Feld einer gestaltungsorientierte Theorie von hohem problemlösenden Wert (vgl. French/Bell 1999, S. 135).

Damit wird nicht nur das System „Unternehmen“ in seiner Entwicklung beraten und begleitet, sondern auch parallel der Forschungsprozess der Fallstudie forciert. So erfolgt der Brückenschlag der am System „Unternehmen“ ansetzenden, prozessualen Beratung zur Fallstudienforschung. Nach Swanson, Watkins und Marsick ist Aktionsforschung gerade im Bereich der Personalentwicklung geeignet, neue Theorien anzuschließen und neues, affines Terrain zu betreten (Swanson et al. 1997, S. 92).

Die Personalentwicklung ist integraler Bestandteil der OE mit Fokussierung der Person³². Die Affinität des OE-Ansatzes zur Aktionsforschung ist, aufgrund der weiter oben erwähnten gemeinsamen Wurzeln von OE und Aktionsforschung (Lewin 1953; Argyris 1985), des hohen Praxisbezugs der OE-Beratungsarbeit, der interaktiven Vorgehensweise, des hohen Partizipationsgrades der Mitarbeitenden und

³² Personalentwicklung ist ein zentraler Bestandteil des Human Resources Managements HRM (Stahle 1999, S. 779) und wirkt mit seinen Maßnahmen direkt auf das soziale Subsystem der Organisation. „Darüber hinaus sind TE- oder Personalentwicklungs-Maßnahmen reguläre Bestandteile umfassender OE-Strategien“ (von Ameln et al. 2009, S. 446).

aufgrund des Zulassens von subjektiver Erfahrung und Deutung, naheliegend (vgl. Moser 1995). Aktionsforschung wird im deutschsprachigen Raum als ‘Aktionsforschung’ (Stahle 1999; Heinze 2001), als ‘Handlungsforschung’ (Mayring 2002; Hussy/Schreier/Echterhoff 2010) bzw. als ‘Praxisforschung’ (Moser 1995; Becker/Kortendiek 2008) bezeichnet. Aktionsforschung zeichnet sich insbesondere durch den qualitativ interpretativen Forschungszugang aus und ist weniger von quantitativen Methoden gekennzeichnet. In der Wahl ihrer Methoden ist Aktionsforschung relativ flexibel. Der Prozess und der kontextuelle Aspekt, in dem sich Verhalten zeigt, steht im Vordergrund der Konzentration und eben nicht primär die gewonnenen Resultate selbst. Die beobachtbaren Situationen, die Forschungen und der Einfluss der Forschung wiederum auf den Forschungsgegenstand sind in der Aktionsforschung von essenzieller Bedeutung (Casell/Symon 1994, S. 7).

2.2.1.3.2 OE-Interventionen

Organisationsentwicklung verfügt über ein breites Interventionsinstrumentarium (vgl. French/Bell 1999, S. 145). Dieses breite Spektrum der OE-Interventionen fügt sich zu einem strukturierten Aufgabenbündel. Ausgewählte Bereiche des Unternehmens – dies können Teams oder einzelne Organisationsmitglieder sein – werden in diesen Interventionen temporär oder sequenziell involviert. Das Ziel dieser Beteiligung ist die Veränderung und Entwicklung der Organisation als auch das Lernen der Organisationsmitglieder. Die Maßnahmen können von externen und/oder internen OE-Beratern begleitet werden (vgl. auch French/Bell 1999, S.145-253).

Die Systematisierung der OE-Interventionen erfolgt nach den Inhalten („Was soll verändert werden?“), nach dem „Wozu“ (Beisel 1996, nach Cornelius/Kantelberg 2010, S. 176-184) und nach dem „Wer“³³. Bei der Frage nach dem Gegenstand, dem „Was“, wird zwischen ‘personalen’ (z. B. Weiterbildung, Teamentwicklung) und ‘strukturalen’ Interventionen unterschieden (z. B. Zielfindung, Führungsstil). Die Frage nach dem „Wozu“ ist auf die Funktion der Intervention gerichtet (z. B. die Theorie-Intervention oder aber inputgerichtete Intervention, die Perspektiven-Intervention oder Struktur-Intervention). Die Klärung dessen, „Wer verändert werden soll“, bewegt sich auf den verschiedenen Ebenen der Organisation: Verände-

³³ Eine ausführliche Auflistung von OE-Interventionen und ihrer Klassifizierung findet sich bspw. bei Beisel 1996; French/Bell 1999.

rungsebenen sind dabei die individuelle Ebene, die interpersonelle bzw. Team-Ebene und die Intergruppen- bzw. Organisationsebene. Diese Klassifizierung wird v. a. dann als sinnvoll erachtet, wenn die Leistungsfähigkeit von bestimmten Organisationseinheiten gesteigert werden soll (vgl. ebenda).

Das erschöpfende Eingehen der in Theorie und Praxis verwendeten Interventionsmittel, -methoden und -maßnahmen, welches der obigen Vielfalt an Interventionsbedarf angemessen wäre, würde den Umfang dieser Arbeit sprengen. Im Folgenden werden daher häufig auftretende, ausgewählte OE-Interventionen auf der Ebene der Person, der Gruppe und der Organisation in ihren Grundzügen vorgestellt (vgl. French/Bell 1999, S. 145; Becker/Langosch 2002, S. 79; Cornelius/Kantelberg 2010, S. 180-184).

2.2.1.3.2.1 OE-Interventionen auf der Personenebene

In diesem Unterabsatz werden Coaching, Training, Führungskräftefeedback, Kompetenzmodell für Führungskräfte als OE-Interventionen auf der Personenebene überblicksartig dargestellt.

Coaching:

Coaching wird in der Literatur breit diskutiert und vielfältig definiert (vgl. unter vielen anderen Kirkpatrick 1982; Gallwey 2000; Goleman 2000; Rauen 2000; Whitmore 2002; Loos 2002; Schreyögg 2003; Downey 2003 Bentner 2007; Zielke et al. 2007). Nach Whitmore geht es im Coaching um die Freisetzung von Potenzialen einer Person, um damit eine maximale Erfolgswirkung zu erreichen. Dabei geht es weniger darum, zu lehren, sondern um eine Anleitung zum eigenständigen Lernen (vgl. Whitmore 2002, S. 7-20).

Gallwey versteht Coaching als eine Kunst. Die Kunst besteht darin, im Coachingprozess eine Atmosphäre zu schaffen, die die Person erkennen lässt, wie sie ihre Wunschziele wirksam erreichen kann. Dieses Geschehen differiert stark je nach Konversation und Kommunikation zwischen Coach und Coachee (vgl. Gallwey 2000, S. 177). Mithilfe des Coachings wird der Coachee in die Lage versetzt, auch komplexe persönliche Situationen zu bewältigen (Bentner 2007 S. 29).

Coaching ist daher Teil des Organisationsentwicklungsinstrumentariums (vgl. Zielke et al. 2007, S. 94). Entlang der oben geschilderten Systematisierung setzt eine so verstandene OE auf der Ebene der Person an. Im immanenten Verständnis von OE zeitigen Einwirkungen auf der Personenebene immer auch Konsequenzen auf der Organisationsebene (vgl. ebenda, S. 91): Verhaltensänderungen auf der Personenebene haben eine Ausstrahlung auf die ganze Organisation zur Folge.

Neben dem „klassischen“ Coaching ‘Off the Job’, das während ausdrücklich vereinbarter, vom Arbeitsplatz unabhängiger Coachingsitzungen stattfindet, existieren zudem die organisationsnäheren Coachingformen ‘Near the Job’ bzw. ‘On the Job’ (Tonhäuser 2009, S. 330). Bei diesen Formen ebenfalls individualisierter Coachingprozesse, die jedoch – entgegen der ersteren – unmittelbar am Arbeitsplatz und bei der Arbeit stattfinden, sind direktere, positiv auf die Organisation zurückwirkende Transfereffekte zu erwarten (vgl. ebenda; Becker 2007, S. 172, nach Tonhäuser 2009, S. 261). In der angelsächsischen Literatur allerdings wird der Begriff ‘On the Job’-Coaching (Kirkpatrick 1982, S. 73; Lawson, 1997, S. 61) oder Coaching am Arbeitsplatz (Downey 2003, S. 95; Goleman 2000) mit dem Einbeziehen des Vorgesetzten in den Prozess verbunden.

Ein Fazit an dieser Stelle ist, dass alle Formen des Coachings den ‘helfenden Prozess’ als gemeinsame Dimension zum Gegenstand haben. Das Erreichen gewünschter Resultate liegt hiermit weitgehend in den Händen des Coachees, da er als Träger des Potenzials die Eigenverantwortung für seine Entwicklung übernimmt, die vom Coach allerdings in optimaler Weise unterstützt werden soll. Es geht beim Coaching um die Bewältigung von Komplexität, um Lernen und um das Erreichen von Zielen, was in Anlehnung an alle OE-Prozesse Auswirkungen auf die gesamte Organisation oder einzelne Organisationsmitglieder hat.

Training:

„OE als Lernprozess von Organisationen“ ist nach Becker/Langosch ein OE-Verfahren, welches „lernende Organisationsmitglieder voraus setzt“ (Becker/Langosch 2002, S. 443). Unternehmen unterstützen diese Trainings durch Schaffung der hierfür notwendigen Handlungs- und experimentellen Freiräume, heißt konkret: Sie sind verantwortlich für die Schaffung dem Lernen förderlicher, mög-

lichst optimaler und angemessener Rahmenbedingungen. Eine Institutionalisierung von Lernprogrammen hebt diese von herkömmlichen Trainings und Schulungen ab (vgl. ebenda). Eher an Fachqualifikationen orientierte Trainingsprogramme ergänzen das Lernen im OE-Prozess auf der individuellen Ebene, denn sie wirken komplementär zu den OE-Zielen und unterstützen diese (vgl. French/Bell 1999, S. 243).

Trainings können Fach- und Methodenwissen vermitteln. Gleichzeitig schaffen Trainings, sofern sie den Fokus auf soziale Prozesse in Organisationen legen, Bewusstsein über die eigene Person, über die eigene Rolle, über die Zusammenarbeit mit anderen, über gruppendynamische Prozesse und über das eigene Führungsverhalten (vgl. French/Bell 1999, S. 250; zum individuellen Lernen vgl. Becker/Langosch 2002, S. 200). Sie können auch als Teil der Personalentwicklung gesehen werden.

Führungskräfteentwicklungsprogramme können als spezielle Trainingsprogramme für Führungskräfte modular zusammengestellt und durchgeführt werden. Im Rahmen von OE-Prozessen behandeln diese Programme fach-, methoden- und sozialkompetenzbezogene Aspekte. Hinsichtlich der Erfolgswirkungen für die OE sehen Becker/Langosch eine höhere Bedeutung im Training von Methoden- und Sozialkompetenzen (Becker/Langosch 2002, S. 443).

Die Konzeption und Durchführung der Qualifizierungsprogramme soll sich an der Praxis der Teilnehmenden ausrichten. Zu diesem Zweck werden einschlägige Vorerfahrungen und Entwicklungsbedarfe der Teilnehmenden durch Gespräche und Fragebögen erhoben. Sodann werden Lernziele festgelegt. Die Lerngruppe wird definiert, spezifiziert und analysiert. Die Lerninhalte werden anschließend strukturiert, auf einzelne Module verteilt und in kreativer Form bearbeitet (vgl. Flehsig 1996; Klein 2005). Nach der Durchführung wird der Lernerfolg eruiert und der Praxis-transfer des Gelernten gefestigt bzw. stabilisiert. Mit dem Qualifizierungsprogramm wird also nicht nur das Individuum trainiert, sondern auch sein Team qualifiziert (Becker/Langosch 2002, S. 444).

Führungskräftefeedback:

In der Beurteilung des Führungsverhaltens kommen verschiedene Methoden zum Tragen. Grundsätzlich können Verfahren unterschieden werden, in denen die Führungskraft sich selbst beschreibt (Selbstbeschreibung) und Verfahren, in der die Führungskraft aus der Perspektive anderer beschrieben wird (Fremdbeschreibung). Mit deutlichem Abstand werden Fragebögen zur Beurteilung von Führungsverhalten eingesetzt (vgl. Rathgeber 2005, S. 95). Ein großer Vorteil dieser Methode liegt in ihrer Effizienz. Anhand der Fragebogenmethode können Selbst- und Fremdbeschreibung ökonomisch sinnvoll kombiniert werden (vgl. ebenda).

Das Ziel einer Fragebogenaktion kann die Beurteilung einzelner Führungskräfte (Individualanalyse) oder die Analyse des allgemeinen Führungstrends im Unternehmen sein (Klimaanalyse) (vgl. ebenda).

Das 360°-Feedback ist eine systematische Rundum-Beurteilungsmethode für Führungskräfte. Bei dieser Methode wird das Feedback der Personen eingeholt, die am engsten mit der feedbacknehmenden Führungskraft zusammenarbeiten. Diese sind die eigenen Mitarbeitenden (Aufwärtsbeschreibung), der Vorgesetzte (Abwärtsbeschreibung), Kollegen und interne sowie externe Geschäftspartner (vgl. Rathgeber 2005, S. 109). Die Wertschätzungen der Kollegen zu erreichen, ist für Feedbacknehmer ein oftmals höheres Ziel als das alleinige Ansehen beim Vorgesetzten (vgl. Edwards/Ewen 2000, S. 16).

Das 360°-Feedback hilft der feedbacknehmenden Person, sich Klarheit über die eigene Person in Bezug auf Stärken und Verbesserungsfelder zu verschaffen. Andererseits ist es eine wichtige Methode für das Unternehmen zum Zwecke der Personalbeurteilung und dem daraus abzuleitenden jeweiligen Entwicklungsbedarf. So können modifizierte Anforderungen an die Organisation Veränderungsmaßnahmen verschiedener Provenienz erforderlich werden lassen. Die regelmäßige 360°-Evaluation von Leistungsträgern sichert u. a. die Anpassungsfähigkeit der Organisation und dient damit nicht unerheblich der Überlebensfähigkeit von Unternehmen, indem Potenziale erkannt, gefördert und genutzt werden. Das 360°-Feedback unterstützt Unternehmen in ihrer Organisationsentwicklung konkret in Richtung eines verbesserten 'Teamplays', der Einsicht in die Notwendigkeit lebenslangen Lernens ebenso, wie in der persönlichen Weiterentwicklung und der Förderung von Eigen-

verantwortung. Die Wertvorstellung des Unternehmens wird dabei stetig mit der persönlichen Leistungserwartung der Führungskraft abgeglichen (vgl. ebenda, S. 17). Diese Art der Rückkopplung ist ein ganz wesentlicher und effizienter Bestandteil der Organisationsentwicklung.

Kompetenzmodell für Führungskräfte:

Aufgrund der umfassenden Globalisierung, der Zunahme von Wirtschaftskrisen, von erhöhten Anforderungen an die organisationale Anpassungsfähigkeit und dem damit verbundenen Leistungs- sowie Kostendruck, stellen sich ganz neue, hochdynamische Herausforderungen an die Kompetenzen der Schlüsselpersonen eines Unternehmens, zumeist der Führungskräfte. Diese Entwicklung hat die Popularität der Kompetenzmodelldiskussion in Unternehmen erhöht und der Begriff 'Kompetenz' hat eine Renaissance erlebt (Steinmayr 2005, S. 55). Die Kompetenz der Mitarbeitenden ist eine zunehmend wichtige Größe in der Bewältigung des globalen 'Wachstums'. Das Wissen über das Vorhandensein dieser Kompetenzen und deren Förderung ist ein wichtiges Ziel der strategisch-integrativen Personal- und Organisationsentwicklung (Klimesch 2009, S. 9). Nicht zuletzt bietet die Arbeit mit Kompetenzmodellen in Unternehmen die Möglichkeit, von der reinen Fokussierung auf die Persönlichkeit des Mitarbeitenden weg zu kommen. Vielmehr wird der Schwerpunkt auf das gelegt, was die jeweilige Position an Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten verlangt.

Weiterhin versuchen Unternehmen verstärkt, strategische Ziele (z. B. Internationalisierung, Veränderungsmanagement) mit der Personal- und Managemententwicklung zu verknüpfen, um einen überlebenswichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten zu erlangen (vgl. Sprafke 2011, S. 1; näheres dazu auch im vorangegangenen Abschnitt). Anhand der Kompetenzen und mithilfe von Strategien der integrativen Personal- und Organisationsentwicklung werden Mitarbeiter bewusst ausgewählt und es wird versucht, ihre Arbeitssituationen zu verbessern. Dies schafft vorteilhaftere Bedingungen für das Erreichen der angestrebten Unternehmensziele (vgl. Patrick 1992; Warr 1994 nach Klimesch 2009, S. 9).

Der Begriff Kompetenz wird in diesem Zusammenhang für verschiedene personalwirtschaftliche Themen wie z. B. Kompetenzdiagnose, Kompetenztraining, Kompetenzentwicklung genutzt (Steinmayr 2005, S. 55). McClelland (1973) hat den Be-

griff bereits früh geprägt und ihn der Personalwirtschaft zur Verfügung gestellt (vgl. Klimesch 2009, S. 6). Hierbei hob er die Bedeutung des Kompetenzbegriffs im Arbeitskontext gegenüber der 'Intelligenz' hervor und weitete ihn gegenüber der engeren und älteren, eher amtssprachlich geprägten Bedeutung einer 'Befugnis' aus. McClelland versteht unter Kompetenz „Wissensstrukturen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsdispositionen (...) als innere, unbeobachtbare Voraussetzungen einer Person“ (ebenda, S. 6f.).

Eine einheitliche Definition und klare Fassung des Begriffs 'Kompetenz' bzw. 'Kompetenzmodell' liegt nicht vor (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. IX; Steinmayr 2005, S. 63; Sprafke 2011, S. 25). Den Grund hierfür sehen Erpenbeck/von Rosenstiel in der Komplexität der Phänomene, auf die der Begriff 'Kompetenz' verweist und die vielfältigen Felder, in denen er Bedeutung erlangt (ebenda 2003, S. IX). In den Definitionen, die Catano zusammengetragen hat, findet sich jedoch ein einheitlicher Konnex darüber, dass ein Kompetenzmodell diejenigen Kompetenzen aggregiert, die den Schlüssel für den beruflichen Erfolg darstellen (vgl. Cantano 1998, nach Steinmayr 2005, S. 63). Einige Modelle heben allgemeine Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten hervor, während andere den Fokus auf stellenbezogene sowie fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten legen (vgl. ebenda).

Boyatzis (1982), hat den Begriff 'Kompetenz' in die Managementwissenschaften eingeführt, seinen praktischen Nutzen erhöht und damit für die Popularität des Kompetenzbegriffs gesorgt (vgl. Woodruffe 1991, nach Steinmayr 2005, S. 55f.; Rosenstiel et al. 2004). Boyatzis definiert Kompetenz „als eine Kombination von bestimmten Motiven, Eigenschaften, Fertigkeiten, Kenntnissen und Aspekten des Selbstbildes oder der sozialen Rolle“ (Steinmayr 2005, S. 56).

Aufgrund wachsender wirtschaftlicher Unsicherheit sollen Kompetenzmodelle ein Bezugssystem für strategische Personalentwicklung und strategisches Human Resource Management bilden. Dabei soll das Kompetenzmodell Personalprozesse im Unternehmen theoretisch umsäumen (Rekrutierung, Auswahl, Entwicklung und Freisetzung) (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. 2). Das Kompetenzprofil des Kandidaten bzw. des bereits im Unternehmen integrierten Mitarbeiters wird hierbei den Anforderungen der Position gegenüber gestellt. Die Passung der Person zur

Aufgabe bzw. Rolle wird hierbei gezielt ermittelt. Kompetenzen werden anhand der Systematik des Kompetenzmodells (ein-) bzw. (zu-)geordnet. Die Einführung von Kompetenzmodellen dient jedoch auch dazu, ein kompetenzförderndes Lernumfeld zu schaffen (vgl. Kromrei 2006, nach Sprafke 2011, S. 2).

Erpenbeck/von Rosenstiel unterscheiden die Kompetenzklassen „Personale Kompetenzen“, „Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen“, „Fachlich-methodische Kompetenzen“ und „Sozial-kommunikative Kompetenzen“ (2003, S. XV-XVII). Diese Kompetenzklassen werden immer wieder als Basis für die Taxonomie von Kompetenzen genutzt.

Zwei Arten von Kompetenzmodellen sind nach Mansfield (1996, nach Steinmayr 2005, S. 63) identifizierbar: Ersteres bezeichnet Modelle, die in einer Organisation nur auf eine Stelle im Unternehmen bezogene Kompetenzen definieren („Single Job Competency Model“) und somit relativ statisch sind. Andere Kompetenzmodelle sind hingegen allgemeiner formuliert und bestimmen Kompetenzen, die für mehrere Positionen in der Organisation geeignet sind und mithin eine höhere Flexibilität aufweisen („One Size Fits All“). Diese Kompetenzsammlungen beeinflussen, wie oben erwähnt, Personalprozesse im Unternehmen. Kompetenzmodelle bauen i. d. R. auf einer Kombination von globalen Anforderungen der Organisation und auf spezifische, für bestimmte personalwirtschaftliche Funktionen (z. B. Führungskräfte) zugeschnittene Kompetenzen auf. Mansfield bezeichnet diesen Ansatz als einen „Multiple Job Approach“ (ebenda, S. 64). Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass er als Grundlage für eine integrierte Personalarbeit im Unternehmen genutzt werden kann. Kompetenzen müssen beschrieben und operationalisiert werden. Operationalisierung bedeutet hier, Kompetenzen im Detail zu dokumentieren. Aus Sicht der oben eingeführten dynamischen Anforderungen an Unternehmen sind Planung, Entwicklung, Implementierung und eine ständige Evaluation sowie die Anpassung der Kompetenzen für den Erhalt der Aktualität von Kompetenzmodellen unabdingbar (vgl. ebenda, S. 67).

Kompetenzmodelle finden in Organisationen hauptsächlich im Bereich der Führung bzw. in Schlüsselfunktionen Anwendung (vgl. ebenda). Intagliata et al. (2000, nach Steinmayr 2005, S. 71) sehen den Nutzen von Kompetenzmodellen insbesondere darin, dass die Strategien des Unternehmens in den dokumentierten Kompetenzen

für Organisationsmitglieder ersichtlich werden und sie sich an diese anlehnen, genauer: bei Bedarf anpassen können.

Aus einer Entwicklungsperspektive heraus „können Kompetenzen gelernt, weiterentwickelt und verstärkt werden mit dem Ziel, sowohl die individuelle als auch organisationale Leistung zu verbessern“ (Intagliata, ebenda). Durch die Einführung von Kompetenzmodellen kann die Personalarbeit mit der strategischen Führungsarbeit abgestimmt bzw. gar in diese integriert werden. Damit stellt sich Personalarbeit im Sinne der strategierorientierten Personalmanagements auf (ebenda).

Kompetenzen helfen auch bei der Entwicklung eines spezifischen Unternehmensprofils. Daher empfehlen Intagliata et al. (2000, nach Steinmayr 2005, S. 71) ein Verfahren der Kompetenzentwicklung, das auf die Unternehmenscharakteristik ausgerichtet ist. Gleichzeitig schaffen die Kompetenzen eine gemeinsame Sprachbasis für die Personalprozesse im Unternehmen (vgl. Steinmayr 2005, S. 71).

Kompetenzmodelle können allgemein keine valide Grundlage in Anspruch nehmen. Der Nutzen von kompetenzbasierter Personalarbeit hingegen wurde bestätigt (vgl. Spencer 1997, nach Steinmayr 2005, S. 73).

2.2.1.3.2.2 OE-Interventionen auf der Teamebene

Workshops und Teamentwicklung als OE-Interventionen auf der Teamebene (French/Bell 1999, S. 160-163; zu Gruppen in Organisationen vgl. Becker/Langosch 2002, S. 417) werden im Folgenden angesprochen.

Workshops:

Die Anwendung der Moderationsmethode unterstützt das partizipative Format des Workshops. In ihren Gruppen tauschen sich die Teilnehmenden offen über Probleme, Sichtweisen, Ideen und Gefühle aus. Zu Beginn werden die Rollen, die Arbeitsweise und die ‘Spielregeln’ gemeinsam besprochen bzw. herausgearbeitet. Mit Hilfe dieses Rahmens und einer geschickten Leitung durch die Moderation werden die Ergebnisse des Workshops gemeinsam verabschiedet und getragen (Becker/Langosch 2002, S. 61).

Die Moderationstechnik sieht sowohl Frage-Antwort-Sequenzen, parallele Gruppenarbeiten, Präsentationen, Bewertungen von Zwischenergebnissen durch Punktverteilungen, Visualisierungen, Planungssequenzen und Auswertungen bzw. 'Blitzlichter'³⁴ vor. Die geplanten Maßnahmen werden i. d. R. auf einer Pinnwand zusammengetragen. Im Raum befindliche Personen werden als Verantwortliche benannt, Abschlusszeiten fixiert und Ziele der Gruppenaktivitäten grob festgelegt.

Moderationskompetenz ist äußerst bestimmend für den Erfolg der Teamarbeit. Die Rolle der Moderation ist es u. a., als Katalysator – in einer inhaltlich neutralen Haltung der Gruppe gegenüber – zu fungieren und Hilfestellung zu leisten, einmal definierte Ziele zu erreichen und gleichzeitig zu lernen. Die Selbststeuerung der Gruppe und das Aktivieren des Gruppenpotenzials werden in hohem Maße gefördert und gefordert.

Die Aufgaben der Moderation sind vielfältig und liegen in der Einbringung von Gruppenarbeitstechniken, in der Visualisierung, in der Schaffung einer kooperativen Arbeitsatmosphäre, der Einhaltung zuvor vereinbarter Spielregeln, der Beobachtung und Rückmeldung des Gruppenverhaltens und dem Aufdecken von latenten Konflikten, die die Arbeit der Gruppe behindern (vgl. ebenda).

Die hier aufgeführte Workshopmethode ist eng verzahnt mit der Teamentwicklungsmethode (vgl. French/Bell 1999, S. 160-163; zu Gruppen in Organisationen Becker/Langosch 2002, S. 417). Bei dieser Methode treffen sich Organisationsteams – dies können Abteilungs- oder Führungsteams sein – und arbeiten gemeinsam an Themen bzw. Problemen ihrer Organisation oder ihres Teams (French/Bell 1999, S. 160-163). Das Ziel des Treffens kann ein bestimmtes Thema (z. B. das Erarbeiten von Zielen, die Integration eines neuen Teammitglieds) oder eine allgemeine Zielrichtung sein, in der es um generelle Probleme der Verbesserung der Teamleistung und der Zusammenarbeit geht.

³⁴ Anhand eines 'Blitzlichts' wird der momentane Zustand des Teams durch eine kurze Abfrage der Beteiligten aufgenommen. Diese Methode ist partizipativ und aktivierend. Alle kommen zu Wort und äußern in wenigen Sätzen ihre Gedanken und Gefühle zur gestellten Frage (z. B. zur aktuellen Lage des Teams oder bzgl. eines Zwischenergebnisses). Das 'Blitzlicht' hilft auch, neue Diskussionen anzuregen (Becker/Langosch 2002, S. 426).

Teamentwicklungsworkshops:

Bei den Teamentwicklungsworkshops zieht sich das Team ein bis drei Tage in ein externes Tagungshaus zurück und arbeitet verhältnismäßig ungestört von äußeren Einflüssen an ihren Stärken, Problemen, Rollen, Schnittstellen, Zielen, Aufgaben und ihrer Kultur. Diese Workshops werden anhand von Interviews mit den einzelnen Mitgliedern des Teams vorbereitet, in denen Informationen zum Team gesammelt werden.

In den Workshops findet eine kritische Selbstreflexion der Leistung, der Zusammenarbeit und der Kommunikation des Teams statt. Hierbei wird auch die Arbeitsweise des Teams analysiert; es werden hinderliche Verhaltensweisen aufgedeckt und erforderliche Gegenmaßnahmen festgelegt.

Durch die gemeinsame Arbeit in Teamentwicklungsworkshops werden das Selbstmanagement, die Rollenwahrnehmung, die Beziehungsgestaltung, die Problemlösung- und Integrationskompetenzen des Teams und auch der einzelnen Mitglieder gestärkt (vgl. ebenda).

2.2.1.3.2.3 OE-Interventionen auf der Organisationsebene

In diesem Abschnitt werden die ‘Survey Feedback’-Methode, die ‘Organisationsdiagnose’ und ‘Großgruppenkonferenzen’ als OE-Interventionen auf der Organisationsebene dargestellt.

Survey-Feedback:

Eine wichtige und weit verbreitete OE-Intervention stellt die Survey-Feedback Methode dar. Nach dieser Methode werden systematisch Daten und Information über das System erhoben und hierarchieübergreifend zurückgegeben. Das Ziel dieses Prozesses liegt in der Diagnose, der Interpretation und dem Planen von korrektiven Maßnahmen (vgl. French/Bell 1999, S. 202-205).

Das Survey-Feedback wird als Methode durch die Aktionsforschung favorisiert. Daher ist sie in OE-Prozessen eine sehr wichtige Methode, die zunächst in der amerikanischen Sozialforschung Anwendung fand. Im Vergleich mit anderen Verfahren konnte die Survey-Feedback-Methode mit der höchsten Effektivität belegt werden (vgl. Becker/Langosch 2002, S. 53).

Im Wesentlichen ist das Survey-Feedback durch drei Elemente charakterisiert. Zum einen wird mit ihr der Ist-Zustand der Organisationseinheiten bzw. der Organisation erhoben. Hierbei wird der Systemkulturzustand berücksichtigt. Mithilfe standardisierter Fragebögen, durch Interviews, der Dokumentenanalyse und mittels Beobachtungen, werden die relevanten Informationen zusammengetragen (Survey). Das zweite Element sieht die Rückkopplung des Informationsstands an die betroffenen Organisationsmitglieder vor (Feedback). Dieser wird von den OE-Beratern analysiert und inhärente Probleme werden gewichtet. Die Diskussion der gewonnen Erkenntnisse, die Ableitung von Konsequenzen, die Planung und der Beschluss von Maßnahmen kennzeichnet die dritte Komponente des Verfahrens (vgl. ebenda, S. 56f.).

Organisationsdiagnose³⁵:

Laut Pfeffer et al. finden Wandlungsprozesse aus Sicht der Organisationsentwicklung zyklisch statt. Daraus wird abgeleitet, dass der Fortgang des Erreichten regelmäßig zu dokumentieren ist und die Zwischenstände über Feedbacks an die Organisation weiterzugeben sind (2005, S. 115). Diese Art der OE gilt deshalb gleichsam als eine Form des Qualitätsmanagements. Begleitforschungen und Wirkungsanalysen der jeweiligen Interventionen erhöhen die Effizienz der Organisationsentwicklung sowie die Qualität des Veränderungsprozesses (vgl. ebenda).

Bezüglich der Diagnose (des Reviews) von Organisationen beschreibt Weisbord „sechs Schubladen“, die es zu diagnostizieren gilt (1984, S. 19). Diese „Schubladen“ beinhalten 1. Ziele und Geschäftsideen, 2. Aufbauorganisation (Struktur: Wie wird die Arbeit aufgeteilt?), 3. Beziehungen (Wie werden Mensch und Technologie koordiniert und entstehende Konflikte gelöst?), 4. Belohnungen (Welche Anreize gibt es, das zu tun, was getan werden muss?), als zentrale und inhaltsreichste Schublade 5. Führung (Wer steuert den Prozess der Zusammenarbeit und Leistungserstellung?) und 6. Unterstützende Mechanismen (Technologie der Leistungserstellung und der Zusammenarbeit). Am Rande des als Kreis dargestellten Modells führt Weisbord die Organisationsumwelt an, die in die Untersuchung miteinzubeziehen ist (Welche Beschränkungen und Anforderungen stellt sie für die Organisation dar?). Das Modell ist flexibel gestaltet und erlaubt es den Anwendern, weitere Aspekte der Organisation in der Befunderhebung mit zu berücksichtigen (vgl. ebenda).

³⁵ ‘Organisationsdiagnose’ bzw. ‘Diagnose’ und ‘Organisationsreview’ bzw. ‘Review’ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Ein weiteres Organisationsdiagnoseformat ist jenes nach Schalkx (2001). Das Format ist angelehnt an die Organisationssimulation 'IRIS' von Hoebeke und Schalkx 1994, verfügbar in: www.UR-University.com, abgerufen am 28.05.2012). Am Ende jener Organisationssimulation wird eine Diagnose derselben durchgeführt. Nach dieser Methode werden die Phasen des organisatorischen Wandels auf mehreren Ebenen erhoben und dokumentiert. Die drei Ebenen bilden Organisation und Rollen, die Organisationskultur³⁶, die Kooperation in der Teamarbeit sowie die der operativen Arbeit und Aufgabe. Von den Teilnehmenden wird die Zufriedenheit über diese drei Ebenen jeweils pro Phase von maximal fünfmal Minus (-----) bis max. fünfmal plus (+++++) beurteilt. Anschließend werden diese drei Ebenen in Bezug auf Ereignisse, Erfahrungen und Gefühle als auch hinsichtlich hilfreicher bzw. hinderlicher Ansätze analysiert. Dieser, der Teilnehmerbefragung entstammenden Diagnose, folgt die Erarbeitung einer Gruppengeschichte, die den Verlauf der Phase anhand der ermittelten Ergebnisse zusammenfasst (vgl. ebenda).

Die SWOT-Analyse in der Strategiearbeit ist ein Diagnoseinstrument, welches ebenfalls in Organisationsentwicklungsprozessen zum Einsatz kommt (vgl. Simon, W. 2008, S. 88). Dabei werden Ausgangslage und strategische Entwicklung des Unternehmens mit einer Perspektive auf signifikante interne Faktoren (Stärken und Schwächen) und mit Blick auf externe Marktfaktoren (Chancen und Risiken) in einer partizipativen Vorgehensweise diagnostiziert.

Großgruppen-Interventionen:

Um in organisatorischen Veränderungsprozessen die Komplexität einer Organisation als soziales System einzukreisen, werden durch OE-Berater Großgruppeninterventionen bevorzugt. Hierbei gilt es, 'das ganze System (über Vertreter von Interessengruppen) in den Raum (zu, H.Ö.) holen', um über die Aufnahme existierender Sichtweisen und der Selbstorganisationskräfte eine hohe Beteiligung und Wirksamkeit der Großgruppe zu gewährleisten (vgl. French/Bell 1999, S. 190; Weisbord/Janoff 1995; Königswieser/Keil 2002, S. 9; Seliger 2008, S. 11). Königswieser/Keil sehen als Organisationsberaterinnen in der Großgruppen-Intervention eine

³⁶ Schein definiert Kultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein 1995, S. 25).

äußerst wirksame Veränderungsmethode, die zugleich einen gemeinschaftlichen Einstellungswandel forciert. Die Großgruppenmethode gehört zum Interventionsstandard von Organisationsberatern. Das Prinzip der Selbstorganisation ist ein zentrales Prinzip und ein „Muss“ dieser systemischen Interventionsform (2002, S. 9). Großgruppen sind hierbei definiert mit einer Teilnehmerzahl ab 30 Personen. Der direkte Kontakt von allen Teilnehmenden zu allen anderen ist ab dieser Größenordnung nicht mehr möglich (vgl. ebenda).

Genannt werden können insbesondere folgende Großgruppenverfahren: Zukunftskonferenzen (Future Search (Weisbord/Janoff 1995), Open Space Konferenzen (Owen 2001), Appreciative Inquiry Veranstaltungen (zu Appreciative Inquiry Cooperrider/Whitney 2005), World Café's (Brown 2005) und Real Time Strategic Change (Dannemiller Tyson Associates 2000).

Die nächsten Ausführungen stellen Kurzdarstellungen der für diese Arbeit relevanten Großgruppeninterventionen dar.

Open Space Konferenz

Die Open Space Konferenzmethode wurde bereits in den 1960er Jahren von Harrison Owen konzipiert und ab Mitte der 1980er Jahre verbreitet. Sie stellt eine minimalistischste Form des Großgruppenverfahrens dar. Im Großen und Ganzen geht es darum, dass ein Sponsor (Gastgeber) einlädt und seine Gäste unter Anleitung eines Begleiters in einem großen Kreis zu einem möglichst alle interessierenden Thema arbeiten lässt (vgl. Seliger 2008, S. 93). Es liegt keine elaborierte Agenda für die einen halben bis zu drei Tagen dauernde Konferenz vor (vgl. ebenda, S. 122). Diese entwickelt sich in einer Raum-Zeit-Matrix zu Beginn der Veranstaltung mithilfe der von den Teilnehmenden geäußerten Themen. Vier Grundsätze und das „Gesetz der zwei Füße“ (vgl. Owen 2001, S. 45-51) bestimmen den Verlauf und die Ergebnisse der Konferenz. Die Grundsätze lauten im Einzelnen „Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute“, „Was auch immer geschieht, ist das einzige, was geschehen kann“, „Es fängt an, wenn die Zeit reif ist“, „Vorbei ist vorbei“ (ebenda).

Zukunftskonferenz³⁷

Die von Marvin Weisbord ausgearbeitete Zukunftskonferenzmethode wurzelt in den Erfahrungen der Organisationsentwickler Trist und Emery, die ihre Arbeit mit diesem Format 1960 begannen. Zwei weitere Vertreter der OE, Ronald Lippitt und Eva Schindler-Rainman, führten in den 1970er Jahren in den USA 88 Zukunftskonferenzen in Gemeinden durch (vgl. Seliger 2008, S. 52f.).

Bei der Zukunftskonferenz handelt es sich um eine Methode, in der Vertreter von acht Interessengruppen zu je acht Teilnehmenden gemeinsam an ihrer Zukunft arbeiten. Dabei betrachten sie in vier halben Tagen – verteilt auf eine drei Tage andauernde Konferenz – ihre gemeinsame Vergangenheit (die Personen-, Organisations- und Globale Ebene), die Gegenwart mit ihren externen Trends, die ‘ideale Zukunft’, suchen Gemeinsamkeiten (‘Common Ground’) und planen übereinstimmende Zukunftsmaßnahmen. Diese Arbeit erfolgt in einer stark strukturierten Form anhand von detaillierten Arbeitsanweisungen und mit dem Potenzial der Gruppe als Ganzes. Die Zukunftsszenarien werden von den Teilnehmenden in einer kreativen Form dargestellt (z. B. Theaterspiel, Pressekonferenz, Gesang, Collage) (vgl. Weisbord/Janoff 1995; Königswieser/Keil 2000; Seliger 2008). Die einzelnen Schritte sowie die Ergebnisse werden partizipativ erarbeitet und offen miteinander geteilt und ausgetauscht. Aufgrund des in Phasen ablaufenden Modells entfaltet die Zukunftskonferenz Energie, Enthusiasmus, Optimismus und eine hohe Verbindlichkeit (vgl. French/Bell, S. 191).

Die Zukunftskonferenz wird von einer sogenannten ‘Steuergruppe’, in der je ein ‘Delegierter’ der verschiedenen Interessensgruppen vertreten ist, vorbereitet. Damit werden ihre Erwartungen und eine spezifische Dynamik bereits im Vorfeld einer Zukunftskonferenz eingebracht (vgl. Weisbord/Janoff 1995, S. 113).

2.2.1.3.2.4 Kritik der Organisationsentwicklung

Scherm und Pietsch kritisieren, dass die Organisationsentwicklung, obwohl sie sozial- und verhaltenswissenschaftliche Theorien als Basis anführt, selbst nicht intensiv genug auf diese Forschungen zurückgreift (2007).

³⁷ Zu den Unterschieden bzgl. der Theorie und dem Einsatz von ‘Search Conferences’ vgl. Merrelyn Emery und Ronald Purser, England/Australien und ‘Future Search Conferences’ vgl. Marvin Weisbord, in den USA French/Bell 1999, S. 191.

Wübbenhorst und Staudt sowie Trebesch bemängeln die nicht wirkliche doppelte Zielsetzung der OE, d. h., die Humanisierung als auch die Steigerung der Effektivität der Organisation. Die Humanisierung selbst sei letztlich wiederum vom Ziel der Effektivitätssteigerung bestimmt (vgl. Wübbenhorst/Staudt 1982, S. 290; Trebesch 2004, S. 994).

Schreyögg und Noss (1995) zielen darauf ab, dass OE-Interventionen auf einem sehr spezifischen Organisations- und Wandlungsverständnis basieren. So werde das Bild der Organisation und hier insbesondere das des Unternehmens, als ein hierarchieorientiertes gesehen, welches von Macht- und Bürokratieprozessen geprägt sei. Dieses wiederum beeinflusse eindeutig das Entscheidungsverhalten. Der Blick auf das Ganze sei durch die starke Arbeitsteilung in Unternehmen verstellt. Problematisch seien die Wirkungen dieser Situation auf die in Unternehmen tätigen Menschen: Sie hätten ihren Entfaltungsspielraum verloren, ihr Leistungs- und Problemlösungspotenzial sei dabei verkümmert. Die Hierarchie der Organisation impliziere somit eine, dem Bottom-up-Prinzip gegenläufige Top-Down-Kommunikation. Diskussion sei darin nicht vorgesehen und auch nicht erforderlich, da Akzeptanz ohnehin ex ante durch herrschende Hierarchien und Autoritäten vorgegeben sei.

Die Veränderung dieser Situation erscheine vor dem Hintergrund der gewaltigen Umweltdynamik als nicht ausreichend (vgl. auch Klimecki 1995, Sp. 1662). Der Wandel, von dem ex post in der OE ausgegangen werde, sei jedoch nicht stetig und seine Prozesse deshalb auch nicht vollständig beherrschbar. Schreyögg und Noss empfehlen, dass die Veränderung von Organisationen nicht mehr als zeitlich befristete Projekte betrachtet werden sollten, sondern organisatorischer Wandel als Normalfall und als ständige Aufgabe der Organisationsmitglieder angesehen werden solle (vgl. Schreyögg/Noss 1995).

Aus diesem Blickwinkel heraus sind OE-Interventionen hinsichtlich ihrer Dynamik und Geschwindigkeit nicht hinreichend und in ihrer Wirkung situativ nicht adäquat. Die Kommunikationsziele der OE werden jedoch weiterhin als wichtig erachtet, da sie als eine zentrale Voraussetzung für zu verändernde Organisationen gesehen werden.

Die Umsetzung und Praxis von OE-Programmen steht ebenfalls in der Kritik. Die Rolle und die Professionalität der Berater als auch die oftmals schematischen Standardprogramme werden hierbei kritisiert. Die einseitige Methodenorientierung und das instrumentelle, teils gar mechanistische Organisationsverständnis sind Ursachen von Realitätsverlusten und dementsprechend von konsekutiven Misserfolgen.

Der Transfer der Ergebnisse, welche oftmals in 'laborähnlichen' Umgebungen entstanden seien, in den Alltag der Organisationsmitglieder, ist problematisch. Die Evaluation von OE-Projekten und ihrer Maßnahmen anhand von präzisen Zieldefinitionen und Erfolgsmessungen sind kritisch zu sehen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 257).

In seiner Zusammenfassung der Kritik an der OE führt Trebesch auf, dass die OE selbst einen Entwicklungsbedarf habe. Sie benötige einen neuen theoretischen Bezugsrahmen. In diese Richtung argumentiert neben vielen anderen auch Gebert (1995).

Die Einstellung und das Wissen der Organisationsentwickler müsste sich eigens erweitern. Weiterhin müsse die OE von einer diagnostischen bzw. unterstützenden Rolle hin zu einer, kurzfristig nützliche Ergebnisse hervorbringenden Interventionskraft entwickeln. Weiter müsse sie stärker an Aktivitäten der Führung orientiert sein (vgl. Trebesch 2000).

2.2.2 Lernende Organisation

Der Ansatz der Lernenden Organisation wurde über verschiedene Jahrzehnte hinweg in westlichen Ländern entwickelt (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005). Shrivastava gliedert die Forschung zum Thema 'Lernende Organisation' in vier Kategorien. Die erste Kategorie ist dem 'organizational learning and adaptation' (Cyert/March 1963; Cangelosi/Dill 1965; March/Olsen 1976) gewidmet. Die zweite bezeichnet die des 'organizational learning as the development of common cognitive maps/theories in use' (Argyris/Schön 1978; Mitroff/Ernshoff 1979; Mason/Mitroff 1981). Die dritte Kategorie gilt dem 'organizational learning as acquiring knowledge of causality' (Duncan/Weiss 1978; Dutton/Duncan 1981) und die vierte Kategorie ist die des 'organizational learning as institutionalized experience' (Boston Consulting Group, 1968; Abernathy/Wayne 1974; Amado/Ambrose 2001, S. 79).

Der Begriff 'Lernende Organisation' findet seit den 1990er Jahren wieder Einzug in die Organisationsforschung und Managementpraxis. Zwei Zeiträume können hierbei unterschieden werden. Die Phasen vor und nach 1990 (vgl. Ziegler 2006, S. 5), die von der wohl bekanntesten Arbeit zur Lernenden Organisation von Peter Senge markiert wird ('The fifth discipline' 1990).

Die Auseinandersetzung mit der Theorie der Lernenden Organisation ist vielfältig (zu den verschiedenen Definitionen vgl. Kanter 1989; Garvin 1993; Handy 1994; Chawla/Renesch 1995; Senge 1996; Argyris/Schön 1996). Eine allgemein gültige Definition des Begriffs der 'Lernenden Organisation' konnte bisher nicht festgestellt werden (vgl. Amado/Ambrose 2001, S. 78).

Mit der Lernenden Organisation wird in der vorliegenden Arbeit der Gegensatz zu einer „herkömmlichen Organisation mit autoritärem ‘Kontrollcharakter’“ herausgestellt (Senge 1996, S. 13). Dieser Gegensatz unterscheidet sich darin, dass die Lernende Organisation nach Senge über „bestimmte elementare Disziplinen verfügt“ (ebenda).

Senge beruft sich zu diesem Zweck auf fünf Disziplinen, die die Organisation und ihre Mitglieder benötigen, um eine lernunfähige in eine lernende Organisation zu verwandeln (vgl. Ziegler 2006, S. 15). Diese – eher idealtypischen – Disziplinen stellen nach Senge 'Systemdenken', 'Personal Mastery', 'mentale Modelle', 'eine gemeinsame Vision entwickeln', 'Teamlernen' (Senge 1996, S. 15-21) dar.

Die zentrale Disziplin 'Systemdenken' beschreibt die Handlungen, Ereignisse und Denkansätze in ihrem kontextuellen Zusammenhang. Als eine Art 'Metaebene' integriert sie die anderen Disziplinen in eine einheitliche Theorie und Praxis (vgl. Ziegler 2006, S. 15).

'Personal Mastery' charakterisiert die Disziplin des Selbstmanagements und der Persönlichkeitsentwicklung. Das persönliche Potenzial wird bestmöglich entwickelt; die persönlichen und beruflichen Ziele werden kontinuierlich korrigiert und mit der Realität abgeglichen. Da das Engagement der Mitarbeitenden ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung einer Lernenden Organisation ist, wird die Disziplin 'Personal Mastery' als die Hauptstütze einer Lernenden Organisation angesehen. Das 'Mentale Modell' als das innere, unbewusste Denkmodell der Organisation, beeinflusst die Wahrnehmung und das Verhalten der Organisationsmitglieder. Um der Dy-

namik ständiger Veränderungen in und um Organisationen gerecht zu werden, müssen innere Bilder, Symbole, Verallgemeinerungen oder Vorurteile, die in den Individuen wirken, offen gelegt werden. Dabei wird überprüft, ob diese mentalen Modelle das Erreichen von übergeordneten Zielen fördert oder eher behindert. Es ist daher immens wichtig, diese Modelle nach Reflexion und Bewusstwerdung der eigenen Wahrnehmung durch die Schaffung von neuen, situationsgerechteren Modellen zu ersetzen.

Eine 'gemeinsame Vision' fokussiert die Energie und die Motivation für das Lernen. Die Vision als ein faszinierendes, übergeordnetes und klares Ziel leitet das Engagement und die Mitarbeit aller. Eine tiefempfundene Vision und die mit ihr vermittelten gemeinsamen Ziele, Werte und Botschaften sichern den Erfolg einer Organisation ab.

Die elementaren Lerneinheiten nach Senge sind Teams. In ihnen entwickelt sich das Individuum schneller als beim „einsamen“ Lernen. Das 'Teamlernen' als die Erhöhung der Gruppeneffektivität stellt ein Vorbild für das Lernen der gesamten Organisation dar. Das koordinierte Handeln im Team wird gefördert, weiterbringende, ausbaufähige wie auch obstruierende Interaktionsstrukturen erkannt und verändert. Nur wenn die Teams in einer Organisation möglichst optimal lernen können, wird sie sich auch selbst entwickeln können (Ziegler, 2006, S. 15-16).

Zusammenfassend beschreibt Senge die Lernende Organisation visionär als eine Organisation,

„(...) in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen frei gesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (Senge 1996, S. 11).

Eine Lernende Organisation aufzubauen, stellt sowohl eine hohe Herausforderung als auch einen langwierigen Prozess dar. Dieser Entwicklungsprozess erfordert Willensstärke, einen guten Startpunkt und entschiedene, konsequente Maßnahmen (Kolb/-Tianjian Jiang 2005).

2.2.3 Change Management

Trebesch/Kulmer sind der Überzeugung, dass Change Management als eine konsequente Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung betrachtet werden kann (vgl. Trebesch/Kulmer 2004). Dieser Erweiterung der OE hin zu Change Management führt nach den Autoren zu einer Veränderung des Selbstverständnisses und der Vorgehensweise der Berater. Sie hätten nun die von ihnen lancierten Verände-

rungsmethoden auf sich selbst angewendet und ein Lernen zweiter Ordnung geschaffen, indem sich die Logik ihres Denkens und ihrer Handlungen veränderten (vgl. ebenda). Trebesch und Kulmer definieren Change Management als „die Unterstützung von Unternehmen bei ihrer Aufgabe, in der Ertragszone zu bleiben. Und zwar dadurch, dass sie flexibel auf neue Anforderungen reagieren könnten oder, systemisch ausgedrückt, dass sie angemessen antwortfähig in Bezug auf ihr Umfeld“ seien (ebenda, S. 85).

Schreyögg hinterfragt den Begriff ‘Change Management’, indem er konstatiert:

„(...) Von (H.Ö.) Change Management (CM) zu reden ist ‘in’, das klingt zeitgerechter und moderner, der Begriff Organisationsentwicklung hat schon etwas Altbackenes, steht für etwas, das sich überholt hat. Aber ist das so? Hat die Organisationsentwicklung (OE) ausgedient? Und ist CM wirklich etwas Neues, Weiterführendes? Oder versteckt sich hinter dem neuen Begriff nur alter Wein in neuen Schläuchen?“ (Schreyögg 1999, S. 76).

Doppler/Lauterburg stellen fest, dass ihr Standardwerk ‘Change Management’ „ein ‚Do-it-yourself‘ Handbuch für Unternehmens- und Organisationsentwicklung“ sein soll“ (2002, S. 15). Im Hinblick auf Strategieprozesse führen sie auf, dass „spätestens bei der Umsetzung (...) es sich deshalb um Change Management“ handelt, „und damit um eine Fahrt in bewegten Wassern“ (ebenda, S. 192).

Mit dieser Feststellung definieren sie Change Management als eine Methode zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen, die die OE nicht in Frage stellt, sondern OE von Change Management abgrenzt. Das umfassende Werk ist ein praktisch anwendbares; eine ideologische Auseinandersetzung mit dem Feld der OE ist daraus nicht zu entnehmen.³⁸

³⁸ Exkurs: Meine eigene Position in diesem Feld, als jemand der seit über 25 Jahren mit dem Thema Change Management und Organisationsentwicklung als Berater, Ausbilder und Autor zu tun hat, ist die, dass Change Management nicht als die Fortführung von Organisationsentwicklung verstanden werden sollte. Der neue Begriff CM gewann insbesondere mit dem Buch von Doppler/Lauterburg (2002) große Popularität in Deutschland. Die große Nähe die das Buch zu den Ansätzen der Organisationsentwicklung zeigt und die OE-’Sprache’ verwendet, könnte es nahe legen, dass es die OE beerbt hätte. Dies kann ich von meiner Praxiserfahrung her jedoch nicht bestätigen. Die Projekte in der Praxis zeigen, dass CM als Managementinstrument für konkrete, gezielte Organisationsveränderungsmaßnahmen genutzt wird. Gleichzeitig wird es von Führungskräften auch auf das soziale Subsystem fokussiert angewandt, getrennt vom fachlich technischen Subsystem. So werden bspw. parallel zu einer Fusion Teamentwicklungsworkshops unter der Bezeichnung CM in Auftrag gegeben. In beiden Fällen erfüllt es den langfristig ausgerichteten, entwicklerischen und das technische als auch das soziale Subsystem integrierenden Ansatz der OE nicht bzw. nur partiell. Daher ist es nicht die Fortführung der OE, sondern eine ergänzende, zeitlich befristet anwendbare Methode.

Nach Wimmer basiert Change Management auf den Erfahrungen von OE. Damit existiere kein Change Management, wenn es die OE nicht gegeben hätte (vgl. Wimmer 2004, nach Trebesch/Kulmer 2004).

Um nach Anderson et al. (2001) durch Change Management realiter Veränderungen in Organisationen zu bewirken, muss der sogenannte 'Mindset' der Menschen verändert werden³⁹. Hierzu wird ein Bezug zwischen der inneren Einstellung, des Führungsstils und des organisatorischen Veränderungsprozesses hergestellt.⁴⁰ Nur im Einklang mit allen diesen Aspekten kann es nach Anderson et al. zu transformatorischen Organisationswirkungen kommen (vgl. Anderson et al. 2000).

Caldwell (2005) geht in seiner Arbeit den Bedingungen der organisatorischen Veränderungsarbeit nach. Hierbei hebt er die, durch kontinuierliche Vorhaben veränderten Organisationen und ihre Dynamiken hervor. Diese erschweren den geplanten, transparenten und gesteuerten Change Management Prozess. Dynamiken der Flexibilisierung, des Chaos und der Dezentralisierung von 'Change Kompetenzen' in den Organisationen führen zum Wandel der Change Management Arbeit selbst.

Greif et al. sehen auf der Basis ihrer Studie mit 361 Praktikern Change Management als zentrale und als eine der wichtigsten unternehmerischen Kernkompetenzen von Unternehmen an. Die erfolgreiche Bewältigung von organisatorischen Veränderungen wird nach wie vor als zukunftsbestimmend gesehen (Greif et al. 2004).

Vakola et al. (2007) konstatieren in ihrer Arbeit, die auf der Reflexion eines Fallbeispiels aus der Finanzbranche basiert und die Bedeutung von Change-Management-Kompetenzen der Mitarbeitenden hervorhebt, dass in der Literatur zum Strategischen Management, dem Personalmanagement und zu organisatorischen Veränderungsprozessen die Change Kompetenz der Mitarbeitenden als ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor dargestellt wird. In ihrer Untersuchung stellen sie einen Zusammenhang zwischen den in den Unternehmen entwickelten Führungskompetenzen und der erfolgreichen Bewältigung von organisatorischen Veränderungen her.

³⁹ Zu 'Readiness for Change' Armenakis/Harris 2009, S. 132.

⁴⁰ Als ein wichtiges Change Management Instrument zur Erhebung der organisatorischen Lage und des Klimas wird von Bungard et al. (2007, S. 135) die Mitarbeiterbefragung genannt. Mit ihr kann in einer partizipativen Form die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Variablen der Organisation abgeglichen werden.

Nach Diefenbachs Forschung (2007) verbergen sich hinter Change-Management-Strategien und –Vorgehensweisen tiefer liegende Interessen des Managements. Gerade in sogenannten Top-Down-Ansätzen wirken nach Diefenbach Ideologien und politische Absichten der obersten Leitungsebene mit.

Kuhnert und Teuber (2007) stellen als Vorsitzende der Fachverbände ‘Change- bzw. Personalmanagement’ die Aktualität des Change Managements im Bundesverband der Unternehmensberater in ihrem Werk heraus. Sie bringen in ihrer Ausarbeitung wissenschaftliche Hintergründe und praktische Erfahrungen der Change Management Berater aus den unterschiedlichsten Branchen zusammen (vgl. ebenda).

2.2.4 Unternehmensberatung

In der Literatur werden Unternehmensberater (Management Consultants) schwerpunktmäßig als Experten ihres Feldes betrachtet. Sie bringen ein spezifisches Fach-Knowhow bzw. Implementierungswissen⁴¹ ein, worüber der Klient selbst nicht ausreichend verfügt. Im Gegensatz zum Coaching geben Unternehmensberater als Experten konkrete Empfehlungen an Unternehmen(sorganisationen) weiter (vgl. Sanson 2005, S. 129; Kubr/Kubr 2002, S. 171).

Eine zentrale Aufgabe von Unternehmensberatern ist es, die Situation des Klienten zu analysieren und darauf aufbauend konzeptionelle Hinweise zu geben. Wie die Diskussion zum Thema Change Management zeigt, ist der Bedarf an Begleitung auch in der Umsetzungsphase von Veränderungen und Reorganisationsmaßnahmen gestiegen. Daher hat sich die Rolle der Unternehmensberatung als „Transformationsbegleiter“ über die letzten Jahrzehnte hinweg verstärkt.

Die Rolle des Unternehmensberaters wird von Jamieson anhand von sechs Dimensionen spezifiziert (Jamieson 1998, nach Sanson 2005, S. 13-14). Die erste Dimension fokussiert auf die Rolle in einem Spektrum von der Bearbeitung von ‘Aufgaben bzw. Inhalten’ bis hin zur ‘Prozessbegleitung’. Auf der Seite der Aufgaben bzw. Inhalte agiert der Unternehmensberater als Experte. Dabei gibt er konkrete inhaltliche Empfehlungen ab. Auf der Seite der Prozessbegleitung handelt der Unternehmensberater als Beobachter und Unterstützer der Aufgabebearbeitung. Dabei

⁴¹ Vgl. z. B. zum Wissen über das ‘Toyota Lean Production’ Konzept Liker 2004.

achtet er darauf, wie der Klient seine Aufgaben angeht, wie er Probleme löst und Entscheidungen trifft. Prozessbegleitung hat zum Ziel, der Organisation zu helfen, diese Arbeitsprozesse zu verbessern (vgl. Schein 1987). Die zweite Dimensionen beschreibt die 'Direktheit' der Interventionen des Unternehmensberaters.

Die Unternehmensberater bewegen sich auf einem Kontinuum 'nicht-direktiver' Rollen (zuhörend, beobachtend, fragend, reflektierend, spiegelnd, Feedback gebend, Ideen entwickelnd) bis hin zu 'direktiven' Rollen (erzählend, verfechtend, behauptend, Entscheidungen treffend). 'Zentralität' in der jeweils ausgeübten Rolle ist die dritte Dimensionen. Hier wird entschieden, ob der Berater im Zentrum des Prozesses steht und diesen steuert, oder ob er eher im Hintergrund arbeitet (im Hintergrund beratend). 'Ressourcen aufbauen' kennzeichnet eine vierte Dimension.

Der Berater legt verstärktes Augenmerk auf das Lernen des Klienten. Er achtet darauf, dass der Klient in die Lage versetzt wird, künftig selbst eigene Probleme zu lösen. Wie heterogen stellt sich hingegen die Situation dar, in der der Berater sich mit diesen Lernhilfen und Fragen des Ressourcenaufbaus in Bezug auf Eigenentwicklung nicht befasst. Er achtet dann eher darauf, die Aufgaben mit dem Fachwissen des Beraters zu lösen.

'Konfrontation und Befürworten' als fünfte Dimensionen erstreckt sich ebenfalls über ein Kontinuum. Die Interventionen des Beraters bewegen sich hier auf einer Bandbreite zwischen Bestätigung des Klienten in schwierigen Augenblicken oder der Konfrontation mit der Veränderung sowie dem Wechsel von Perspektiven. Die sechste Dimensionen erstreckt sich über das Maß an 'Begleitung'. Hierbei zeigt der Berater eine zurückgenommene Haltung (Kunde erarbeitet seine eigene Lösung) oder eine stark involvierte.

Anhand der Beratungsdimensionen nach Jamieson kann die Rolle der Berater in organisatorischen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen angesiedelt werden. Dabei erschließt sich, ob der Berater als fachlicher Experte fungiert, ob er eine direkte und im Zentrum stehende Rolle oder eine zurückgenommene, begleitende, interne Ressourcen aufbauende und das Lernen fördernde Rolle einnimmt (vgl. Jamieson 1998, nach Sanson 2005, S. 14).

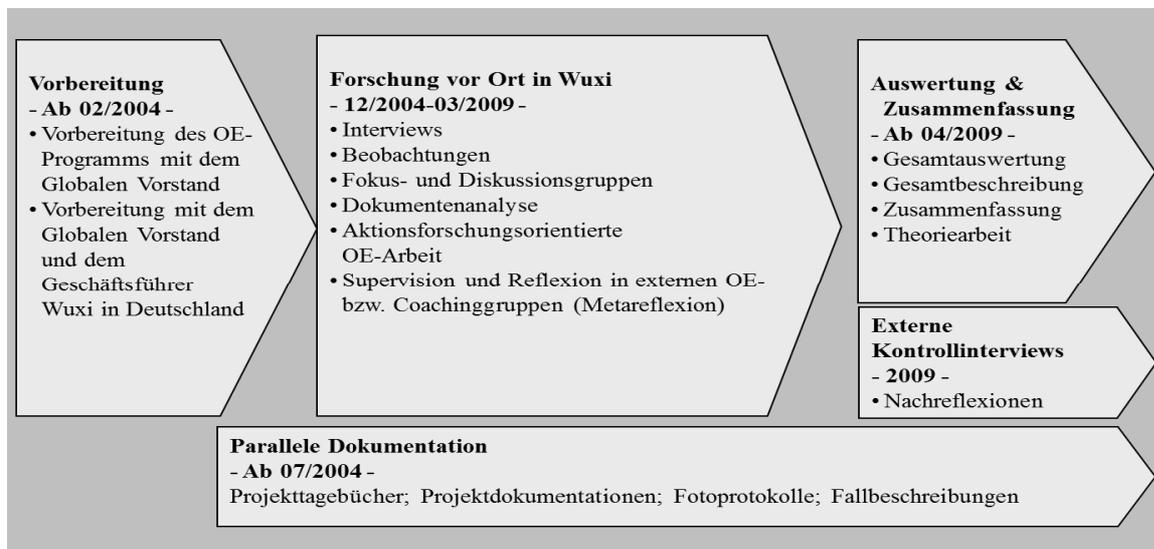
2.3 Forschungsmethode zur Exploration von OE-Prozessen

Die vorliegende Fallstudie ist in ihrem wissenschaftstheoretischen Verständnis und Aufbau interdisziplinär angelegt. Die Arbeit greift auf theoretische Grundlagen der Betriebs- und der Sozialwissenschaften zurück, sie ist innerhalb des Gesamtrahmens der qualitativen Sozialforschung angesiedelt und folgt deren Forschungsmethoden sowie -prinzipien.

Abb. 2 zeigt die Wertschöpfungskette der vorliegenden Forschungsarbeit. Die Hauptarbeit des fünfjährigen Forschungsprozesses lag in der Vor-Ort-Fallarbeit in China. Der Fallarbeit in China folgte die abschließende Auswertung und Zusammenfassung der gesamten Fallstudie ab März 2009. Im Mai bis Juni 2009 wurden die telefonischen Kontrollinterviews durchgeführt.

Im diesem Abschnitt wird die Methodologie der Fallstudie als qualitative Forschungsstrategie beschrieben. Es folgt die Darstellung der hier zum Zuge kommenden Datenerhebungsmethoden. Der Abschnitt endet schließlich mit der Beschreibung des Prozesses der Datenauswertung- und -analyse. Diesen Darstellungen folgt das dritte Kapitel der chronologischen Beschreibung der konkreten Arbeitsschritte des Organisationsentwicklungsprozesses und seinen Ergebnissen in China. Im darauffolgenden Kapitel werden diese Ergebnisse umfassend diskutiert.

Abbildung 2 Wertschöpfungsprozess der Fallstudie



Quelle: Eigene Darstellung

2.3.1 Fallstudie als Forschungsstrategie

Die interpretativ-reflexive Einzelfallstudie als Forschungsmethode stellt sich als besonders geeignet heraus, um die explorativ entwickelte Forschungsfrage mit ihren spezifischen Herausforderungen als Veränderungsarbeit in Organisationen zu untersuchen. Sie ermöglicht es, Handlungsoptionen mit den Beteiligten herauszuarbeiten, diese direkt anzuwenden und ihre Wirkungen zu überprüfen. International orientierten Organisationsforschern gibt dieser Forschungsmethode die Möglichkeit, komplexe OE-Prozesse im interkulturellen Kontext zu untersuchen (vgl. Yin 2009).

Nach Yin muss der Forscher über ein „Mindestmaß an Theorie verfügen“, um in der Lage zu sein, ein Forschungsdesign zu entwerfen (Yin 1994, S. 20-33, nach Baur 2005, S. 268). In der Fallstudie wurde das aktionsforschungsorientierte Forschungsdesign zu Beginn des Prozesses festgelegt, in den verschiedenen Angeboten dem Klienten transparent gemacht und mit ihm verbindlich vereinbart (s. Anlage, S. 6: Vereinbarungseckwerte – Einstiegsangebot).

Da die Exploration von komplexen Untersuchungsobjekten, deren Dynamiken und Veränderungsausgang nicht vorhersehbar und daher für Forschungszwecke nicht reproduzierbar ist, wird als Alternative zur quantitativen Methode die qualitative Fallstudienmethodik (case study) empfohlen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 110). Die Wirksamkeit einer Maßnahme lässt sich mit einer Fallstudie am effektivsten erforschen, unerwartete Nebeneffekte können aufgenommen und in die Untersuchung miteinbezogen werden (vgl. ebenda). Die vorliegende Fallstudie ist hochkomplex, da es sich um eine organisationsweite, in einer fremden Kultur sich vollziehende, zeitlich sich über einen fünfjährigen Zeitraum erstreckende OE-Maßnahme handelt. Weiterhin ist das Feld der OE-Arbeit nach westlichen Werten in China ein noch nicht erforschtes Terrain. Die externe und häufig auch die interne Validität in der Erforschung von Einzelfallstudien ist erheblich eingeschränkt (vgl. Bortz/Döring 2006). Die Triangulation (Flick 2008) stellt im Sinne der Reduktion eines solcherart impliziten Defizits eine wichtige Form der Erhöhung der Validität dar und wurde in dieser Arbeit methodisch berücksichtigt.

Die Fallstudie nutzt in einer offenen Art und Weise vielfältige qualitative Forschungsmethoden wie die des Interviews, des Beobachtens, der Inhaltsanalyse von Dokumenten und Reflexionsrunden mit dem Klientensystem (vgl. Abschnitt: For-

schungsinstrumente). Anders als in der quantitativen Sozialforschung, werden in der Einzelfallstudie nicht lediglich einige wenige Variablen untersucht, um anschließend mit einem großen Datensatz belegt zu werden, sondern es wird in vorliegend dokumentierter Arbeit versucht, möglichst viele Dimensionen des Einzelfalls bewusst zu erfassen.

Dies hilft, ein weitestgehend realitätsnahes und gesamthafte Bild der sozialen Wirklichkeit des untersuchten Objektes zu rekonstruieren.

2.3.1.1 Definition der Fallstudie (Case Study Research)

Eine Fallstudie ist eine empirische Forschungsmethode, die in explorativ beobachtender Weise aktuelle Phänomene in ihrer Tiefe und im Rahmen ihres realen Kontextes untersucht. Untersuchungen werden insbesondere dann in Form einer Fallstudie durchgeführt, wenn die Grenzen des untersuchten sozialen Phänomens und seines Zusammenhangs (Umfeld, Einbettung) nicht klar definierbar sind (vgl. Yin 2009, S. 18) oder zu verschwimmen drohen. Die Komplexität in Fallstudien beruht auf der Heterogenität der Beteiligten und deren unterschiedlichen Interessen. Yin stellt treffend fest, dass eine Fallstudie eine technisch-charakteristische Situation aufweist, die über weniger Datenelemente verfügt als über relevante Variablen, die für den Forscher von Interesse sind. Deshalb ist die Fallstudie auf mehrere Quellen von Evidenzen angewiesen. Diese Daten müssen dann in ihren Ergebnissen trianguliert werden. Die Fallstudie bezieht sich auch auf die zu Beginn aufgestellten theoretischen Annahmen und Konstrukte, die die Datensammlung und -analyse leiten (vgl. ebenda).

2.3.1.2 Stärken der Fallstudienmethode

Fallstudien ermöglichen es, komplexe soziale Phänomene in ihrer Breite und Komplexität zu erfassen. Dem Forscher wird anhand dieser Methode die Gelegenheit gegeben, soziale Realität so zu nehmen, wie sie ist, ihre Gesamtheit und ihre Charakteristiken von realen Lebens- und Praxisbezügen beizubehalten⁴² (Yin 2009, S. 4). Eisenhardt stellt zum Nutzen der Fallstudienforschung fest, dass gerade für noch nicht bearbeitete Forschungsbereiche oder für Forschungsbereiche, für die die exist-

⁴² Z. B. persönliche Entwicklungsprozesse der handelnden Personen, Gruppenphänomene und organisatorische Dynamiken.

tierende Theorie schwer anzuwenden ist, die Fallstudienforschung geeignet ist (1989, S. 548f.).

Hier muss klar unterschieden werden zwischen den bspw. allgemein bekannten Harvard Case Studies, die primär für Lehrzwecke eingesetzt werden, und der Fallstudien-Forschung (Case Study Research). Lehr Case Studies brauchen sich nicht mit umfassenden empirischen Daten auseinanderzusetzen. Case Study Research hingegen muss genau dieses bewerkstelligen (vgl. Yin 2009, S. 5) und ist somit mit der Lehre vermittelt Fallstudien nicht zu vergleichen.

Für Shaughnessy und Zechmeister (1999) liegt der wissenschaftliche Nutzen der Fallstudienforschung in deren Fähigkeit, neue Entdeckungen sowie gezielte Theoriebildung zu ermöglichen. Die Fallstudienforschung bedient sich insbesondere der Forschungsverfahren der direkten Beobachtung und der Interviews. Mit Blick auf die OE können relevante Ereignisse und Veranstaltungen der zu erforschenden Organisation sowie ihrer einzelnen Organisationseinheiten beobachtet werden. Mit den beteiligten Personen werden eher Interviews durchgeführt.

Eine weitere Stärke der Einzelfallstudie liegt darin, dass in ihr verschiedenste Forschungsmethoden, wie z. B. Beobachtungen, Interviews, Dokumentenanalyse zum Einsatz kommen können (vgl. Yin 2009, S. 11). Mit Einzelfallstudien lassen sich laut Bortz und Döring (2006, S. 580) potenzielle Störvariablen besser kontrollieren, da das untersuchte Feld durch die Fallstudienarbeit überschaubarer wird. Die Einzelfallstudie bietet sich auch für andere Untersuchungsobjekte und Erfahrungsgegenstände, wie exemplarisch etwa für Betriebe und Städte sowie sozialpsychologische Phänomene (vgl. ebenda) und ganz generell für eine Vielfalt an sozial- bzw. geisteswissenschaftlich initiierten Forschungsgegenständen an. Der Vorteil der Einzelfallstudie besteht weiterhin darin, dass die Zeit, die in der Forschung eine wichtige Größe darstellt und der zeitliche Verlauf, in dem sich das Unternehmen und die Variablen ändern können, aufgefangen bzw. abgebildet werden. Die Methodologie der Fallstudie setzt voraus, Daten kontinuierlich zu erheben und zu überprüfen.

2.3.1.3 Ziele der Fallstudienmethode

Beim 'Fall' handelt es sich um eine Aktion, ein Vorgehen oder einen Prozess, von dem ausgegangen werden kann, dass er 'funktioniert' hat. Die 'Studie' ist hingegen

die Begleitung und Beobachtung des Konnex, in dem der Fall steht, also in dem verschiedener Operationen, sodass Beschreibungs- und Interpretationsmöglichkeiten gegeben sind (vgl. Stake 1994). Die Untersuchung des Falles hat zum Ziel, die Forschungsfrage der Studie zu beantworten. Die Theorieentwicklung als Teil der Designphase⁴³ der Fallstudie, ist essenziell, unabhängig davon, ob die Fallstudie zum Zweck hat, eine neue Theorie hervorzubringen oder („nur“) bestehende Theorien zu überprüfen (vgl. Yin 2009). Der Einzelne wird in dieser Fallstudie „(...) als Fachmann für die Deutungen und Interpretationen seiner Alltagswelt“ angesehen (Lamnek 2005, S. 300). Das Zusammenwirken verschiedener Faktoren soll durch die Einzelfallstudie erforscht werden (vgl. Fuchs et al. 1978, S.181, nach Lamnek 2005, S. 301). Nach Lamnek (2005, S. 301) ist die Einzelfallstudie für verschiedene Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung empfänglich.

2.3.1.4 Qualitätskriterien von Fallstudien

In seinem aktualisierten Standardwerk konstatiert Yin:

„Case study designs need to maximize their quality through four critical conditions related to design quality: (a) construct validity, (b) internal validity, (c) external validity, and (d) reliability” (Yin 2009, S. 24).

Die interne Validität, d. h., der Aufbau von Kausalbeziehungen, bezieht sich nach Yin jedoch nicht auf die deskriptive und explorative Form der Fallstudienforschung (vgl. ebenda, S. 40), die diese Arbeit charakterisiert. Die Triangulation von Daten wird durch Nutzung verschiedener Datenquellen sichergestellt. Die Erarbeitung des Berichts der Forschungsarbeit erfolgt durch einen iterativen Prozess des Schreibens, des Gegenlesens, des Überprüfens und des Überarbeitens. Die am Forschungsprozess Beteiligten werden hierbei in den iterativen Prozess miteinbezogen. Dies erfolgt bspw. durch die Einbeziehung von Schlüsselpersonen („key informants“, Yin 2009, S. 41) in den Reviewprozess der Datensammlung bzw. des Fallstudienreports.

Nachvollziehbare Begründungen, Erläuterungen und Argumente bauen eine Beweiskette auf (Construct Validity). Die theoretischen Grundlagen der Forschungsarbeit und die Forschungsfrage werden ausreichend dargestellt (External Validity). Eine vollständige Dokumentation der Fallstudie, ihrer Datenbasis und ihrer Erfor-

⁴³ Vorgehensplanung und Fallarchitektur.

schung muss vorhanden sein (Reliability) (Yin 1994, nach Gray 2004, S. 136; Yin 2009, S. 41).

Weitere Fallstudienforscher sind sich einig, dass, wie Yin oben ebenfalls feststellt, der Austausch der Teil- und Gesamtergebnisse der Fallstudienarbeit mit den Beteiligten zusammen die Qualität der Fallstudienforschung gewährleisten kann (vgl. Gillham 2000, nach Haas 2004, S. 68). Die ‘Stimme des Forschers’ soll, wie in Fallstudien üblich, deutlich gehört werden (Haas 2004, S. 68). Damit ist gemeint, dass ich als Forscher mit meinen Gedanken, Vorstellungen und meinem Erleben des Falls in Bezug auf das erforschte Unternehmen in der schriftlichen Darstellung meiner Fallstudie erkennbar sein soll.

2.3.1.5 Fallstudie und Prinzipien qualitativen Forschens

Nach Abbott liegt der Kern jeder Fallstudie darin, aufzuzeigen, wie sich der Fall über die Zeit verändert (vgl. Abott 2001). Die Fallstudie versucht innerhalb der qualitativen Sozialforschung Material zusammenzutragen, um so Aussagen zu einer konkreten Situation mit konkret handelnden Personen treffen zu können. Nach Lamnek zeichnet sich die qualitative Fallstudie besonders dadurch aus, dass sie mit wenigen Fällen, mit vielen Informationen, mit tiefen Informationen, mit mehreren Methoden, häufig in simultaner Form, und mit einer ganzheitlichen Sichtweise mit dem Fall beschäftigt ist. Welche Methoden im Einzelnen ausgewählt werden, hängt von der Forschungsfrage und des Forschungsobjekts ab (vgl. Lamnek 1995, S. 8).

Offenheit, Kommunikativität, Naturalisizität und Interpretativität gelten nach Lamnek als Prinzipien für qualitative Forschungsmethoden (Lamnek 1995, S. 17 ff).

Offenheit: Es gilt, Offenheit im theoretischen Konzept zuzulassen. Dies bedeutet, dass jegliche Theorielastigkeit zu Gunsten der Realitätsnähe vermieden wird. Bei den untersuchten Personen muss Transparenz über die Untersuchung und ihre Ziele bestehen. Es wird auch Offenheit in der Erhebungssituation gezeigt und auf die jeweilige Situation der Beteiligten bzw. des Unternehmens eingegangen, um daraus Erkenntnisse zu ziehen. Auch in der theoretischen Konzeptualisierung ist eine größtmögliche Offenheit angezeigt. Die Herausforderungen als Forscher und Berater in dieser Fallstudie tätig gewesen zu sein wird an anderer Stelle diskutiert (s. Abschnitte 4.2.1 ‘OE-Institut aus dem Westen; 5.1.1 ‘als Praxisforscher im Feld’).

Kommunikativität: Die soziale Wirklichkeit wird durch Interaktionen und Kommunikation konstituiert. Das bedeutet, dass es für den Forscher unerlässlich ist, mit den handelnden Personen des untersuchten Objektes in eine Kommunikation einzutreten. Dieser kommunikative Akt ähnelt dem der täglichen Kommunikation innerhalb des untersuchten Objektes. So kann die in der jeweiligen Situation entstehende soziale Wirklichkeit durch das Erleben dieser Kommunikation konstituiert werden.

Naturalisizität: Mit dem Prinzip der Kommunikativität geht das Prinzip der Naturalisizität einher. Die natürliche Welt wird mit naturalistischen Methoden erfasst. Die verfremdenden Einflüsse von unnatürlichen und künstlichen Situationen werden vermieden. Damit wird ein realitätsgerechtes Bild der Wirklichkeit geschaffen. Verfremdungen können nie ganz vermieden werden, weshalb es wichtig ist, sich der entstehenden Verzerrungen bewusst zu werden, sie im Forschungsprozess zu berücksichtigen, sowie ihnen durch Triangulation zu begegnen und sie auf diese Weise zu korrigieren.

Interpretativität: Sinn als Element der Konstruktion sozialer Wirklichkeit ist nicht von Anbeginn und keineswegs zwingend gegeben. Erst durch Bedeutungszuweisungen wird Sinn konstituiert. Die Einzelfallstudie erlaubt also die Interpretation, spricht, das Nachvollziehen individueller Bedeutungszuweisungen, da sie in einer offenen Form und in der natürlich kommunikativen Weise Daten erhebt und gleichzeitig den Fall in all seinen Dimensionen zu erfassen beabsichtigt. Der Übergang von der qualitativen zur quantitativen Sozialforschung ist bei der Fallstudie fließend (vgl. ebenda).

Kritik:

Die größte Kritik an der Fallstudienforschung wird ihr bzgl. der vermeintlich fehlenden Strenge (rigor) entgegengebracht. Nach Yin haben oft und viele Fallstudienforscher es an der erforderlichen Sorgfalt fehlen lassen. Es wurde auf notwendige Voranalysen bzw. Analyseschritte und -instrumentarien verzichtet oder aber sich widersprechende Erkenntnisse flossen nicht-exploriert in die Forschungen ein (vgl. Yin 2009, S. 14). Im Gegensatz zu anderen Forschungsstrategien liegen für die Fallstudienforschung nur wenige systematisch methodologische Anleitungen vor, an denen sich der Forscher orientieren kann (vgl. ebenda).

Das Konglomerat aus Fallstudienlehre und -forschung wird ebenfalls als formales Defizit kritisiert. In der Fallstudienlehre können Fälle teilweise verändert werden, um den Lehr- und Lerneffekt zu erhöhen. In der Fallstudienforschung ist dies selbstverständlich strikt ausgeschlossen, was noch einmal betont, dass beide Fallstudienarten nicht miteinander vergleichbar sind. In der Fallstudienforschung muss der Forscher alle Evidenzen korrekt wiedergeben (vgl. ebenda). Weiterhin bemängelt Yin die relativ geringe Generalisierbarkeit von Forschungsergebnissen (2009, S. 15). Zu dieser Kritik merkt z. B. Stake an, dass es das Ziel der Fallstudienforschung ist, nicht etwa in Bezug auf eine größere Population, sondern mit der Erforschung des jeweiligen Einzelfalls oder der Fälle ein tieferes Verständnis zu erreichen (Stake 1994, nach Haas 2004, S. 60).

Die Einzelfallstudie ist vordergründig nicht vergleichend, daher vermeintlich weniger wert.

„Auch in der Einzelfallstudie ist der Vergleich implizit inbegriffen: mit der Theorie. Ein Einzelfall kann eine Pilotstudie für einen späteren systematischen Vergleich darstellen, d.h. Forscher entwickeln mit ihrer Hilfe Konzepte und formulieren sie explizit aus“ (Baur 2005, S. 270).

Eine weitere Vergleichsmöglichkeit bietet die Einzelfallstudie selbst: Dabei findet der Vergleich seiner Variablen im Zeitverlauf statt.

2.3.2 Datenerhebung

Die Datensammlung in Fallstudien beinhaltet die Forschungsmethoden Interview, Beobachtung und Dokumentenanalyse (Merriam 1998). Die Methoden der qualitativen Datensammlung in dieser Fallstudie entsprechen der Natur der Forschungsfrage und helfen, die handelnden Personen, die Beziehungen zwischen diesen Personen und den Einfluss des Umfelds auf die Fallstudie zu verstehen (vgl. Mayring 2002, S. 66). Durch die Vielfalt der gewählten Forschungsmethoden werden die Schwächen der einzelnen Methoden ausgeglichen. Im Folgenden werden die Forschungsmethoden expliziert und ihre Regeln begründet. Nach Flick gilt es,

„(...) Methoden so offen zu gestalten, dass sie der Komplexität im untersuchten Gegenstand gerecht werden“ (Flick 1995, S. 14).

Baur wünscht in Bezug auf die Fallstudie

„(...) ein(en, H.Ö.) Daten- und Methodenpluralismus: Der Forscher soll alle relevanten,

verfügbaren Daten zurate ziehen, unabhängig davon, ob es sich um Dokumente, Interviews, Beobachtungen, Gegenstände, Bilder oder anderes Material handelt“ (Baur 2005, S. 286).

Die Auswertungsverfahren sollen in der Fallstudienarbeit flexibel und dem Gegenstand angemessen sein (vgl. ebenda).

Gütekriterien der Datenerhebung:

Neben den Vorteilen der qualitativen Sozialforschung und mit ihr der qualitativen Interviews, der Offenheit gegenüber der Gesprächssituation, der Gewinnung neuer Erkenntnisse und des gezielten Eingehens während des Gesprächs, bestehen offenkundige Nachteile: Die Nachteile liegen insbesondere in den Forschungsgütekriterien der Objektivität, Reliabilität und der Validität. Diese Gütekriterien sind in der qualitativen Sozialforschung schwerer zu erfüllen (vgl. Mayring 2002).

In einer Forschungsarbeit, die dem Ansatz der qualitativen Sozialforschung folgt und ein Unternehmen als ein soziales System zum Untersuchungsgegenstand hat, kann keine absolute Wahrheit bestehen. Es sind Ausschnitte an ‘Wahrheiten’, als subjektiv erlebte und empfundene Realitäten, die sich dem Forscher über das eigene Erleben, Beobachten, durch Auswerten von Unterlagen und durch das Erzählen anderer erschließen. Es sind Konstruktionen der Wirklichkeit (zur gesellschaftlichen Konstruktion von Wirklichkeit bspw.: Berger/Luckmann 2009). Dennoch ist es wichtig, dass Erkenntnisse, Annahmen, Interpretationen und Feststellungen korrekt abgeleitet, nachvollziehbar wiedergegeben und verlässlich erhoben werden. Mayring empfiehlt die sechs Gütekriterien ‘detaillierte Verfahrensdokumentation’, ‘Argumentative Interpretationsabsicherung’, ‘Regelgeleitetheit’, ‘Nähe zum Gegenstand’, ‘Kommunikative Validierung’ und ‘Triangulation’ für die qualitative Sozialforschung (Mayring 2002, nach Lamnek 2005, S. 146f.).

Zur Untersuchung von verschiedenen Handlungs- und Problemfeldern als auch Forschungsergebnissen werden durch die Anwendung der Triangulation mehrere Perspektiven (hier – im Blickfeld der OE –, die der verschiedenen Beteiligten des OE-Institutes und des Klientensystems) genutzt. Es existieren mehrere Erhebungsarten (unterschiedliche Datenquellen und Auskünfte bzgl. der Handlungs- und Problemfelder), mehrere

Messpunkte (zeitlich und hierarchisch) und mehrere Methoden⁴⁴ (vgl. Flick 2008). Die unterschiedlichen Konstruktionen dieser Handlungs- und Problemfelder seitens handelnder Mitglieder des Klientensystems, wurden durch die Triangulation der Perspektiven gewürdigt und genutzt. Nach Flick ist die Triangulation als eine

„(...) Strategie auf dem Weg zu einem tieferen Verständnis des untersuchten Gegenstandes und damit als Schritt auf dem Weg zu mehr Erkenntnis und weniger Validität und Objektivität in der Interpretation (zu sehen, H.Ö.)“ (Flick et al. 2000, S. 310).

Interview:

Nach Witzel ist das problemzentrierte Interview eine Kombination bzw. Integration verschiedener Forschungsmethoden. Die Methode des qualitativen Interviews, die Fallanalyse, die biographische Methode und die Inhaltsanalyse wird miteinander zum problemzentrierten Interview kombiniert und integriert (Witzel 1985, S. 230, nach Lamnek 2005, S. 363-368).

Das Konzept und die Erfahrungen, die der Interviewer bzgl. des besprochenen Problems mitbringt, jedoch im Interview nicht äußert, kann durch Äußerungen des Befragten grundsätzlich modifiziert werden. Der Interviewer geht also mit einem theoretisch-wissenschaftlichen Vorverständnis in das Interview. Der Interviewer filtert aus den erhaltenen Informationen die für ihn relevant erscheinenden heraus. Er verarbeitet diese Informationen durch Verknüpfung und Verdichtung zu einem theoretischen Konzept (vgl. ebenda, S. 364f.) (zu systematischer Auswertung von Interviews s. Abschnitt 2.3.3 'Datenauswertung').

Die gestellten Fragen sind völlig offen und helfen, den zu untersuchenden sozialen Bereich einzugrenzen. Der Interviewer stimuliert durch seine stark zurückgenommene, zuhörende Haltung den Erzählfluss. Um Verzerrungen möglichst zu unterbinden, bleiben die Sichtweise (theoretisches Konzept) und das Vorwissen des Interviewers dem Befragten unbekannt (vgl. ebenda, S. 365). Das Interview erfordert vom Interviewer ein flexibles Eingehen auf die Bedürfnisse des Befragten (ebenda, S. 351).

Das problemzentrierte Interview verläuft in den Phasen 'Einleitung', 'allgemeine Sondierung', 'spezifische Sondierung' und 'direkte Fragen'. Die spezifische 'Son-

⁴⁴ Qualitative Methoden wie Interviews, Beobachtung und Dokumentenanalyse.

dierung' erfolgt durch 'Zurückspiegelung' der Interpretationen und Deutungen des Interviewers, durch 'Verständnisfragen', in denen Widersprüche und ausweichende Äußerungen besprochen werden und durch die 'Konfrontation', in der der Befragte mit den Widersprüchen, den Unklarheiten und dem Unerklärten annehmbar konfrontiert wird (ebenda, S. 365f.).

Telefoninterviews, die oft im Zusammenhang mit größeren, anonymen Telefonbefragungen ('Surveys') stehen und diskutiert werden (vgl. Schnell et al. 1995, S. 348; Lamnek 2005, S. 345f.; Bortz/Döring 2006, S. 239-242), bieten eine gute Möglichkeit, Interviews aus der Distanz zu führen. So liegen die Vorteile in den niedrigen Kosten, in der guten Erreichbarkeit, in der Wiederholbarkeit und in der Nachfragemöglichkeit. Es handelt sich hierbei mittlerweile um die am häufigsten eingesetzte Befragungsart (vgl. Lamnek 2005, S. 345f.). Der Nachteil, insbesondere in Bezug auf die qualitative Herangehensweise, liegt in der Anonymität und im Unpersönlichen. Die Interviewpartner begegnen sich nicht persönlich. Der Interviewer erhält keinen visuellen Eindruck vom Befragten. Dennoch finden qualitative Interviews auch am Telefon statt (vgl. ebenda, S. 346).

Ein Kurzfragebogen kann zu Beginn als Einstieg oder auch am Ende als Quercheck des Interviews eingesetzt werden.

Gruppendiskussionen:

In der qualitativen Organisationsforschung sind Gruppen wichtige zentrale Untersuchungseinheiten. Viele Einstellungen und Meinungen sind mit dem sozialen Kontext der Person verbunden, und somit ausschließlich über eine Gruppendiskussion „erreichbar“. Psychische Sperrungen können durch eine Diskussion dieses Formats durchbrochen werden. Kollektive Einstellungen und Ideologien werden u. U. erfahrbar (vgl. Mayring 2002, S. 77).

Der Begriff der Gruppendiskussion ist in der Organisationsforschung kaum bekannt, obwohl der hier sehr bedeutende Sozialpsychologe Kurt Lewin bereits in den 1930er Jahren diese Form der qualitativen Organisationsforschung angewandt hat. Damit kann die Gruppendiskussion als die historisch älteste Form der qualitativen Organisationsanalyse betrachtet werden (Liebig 2009).

Die Gruppendiskussion bezeichnet ein Gespräch der Untersuchungspersonen miteinander. Hierbei wird ein bestimmtes Thema oder eine Fragestellung im Gruppenformat besprochen. Nach Formulierung der Fragestellung, die eine Gruppe diskutieren soll, werden die Diskussionsteilnehmer ausgewählt. Die Diskussion beginnt mit einem Impuls durch den Diskussionsleiter. Ihn folgen die Schritte der freien Diskussion und des 'Inputs' weiterer Argumente. Die Diskussion wird aufgezeichnet und mit einer Metadiskussion abgeschlossen, in der die Teilnehmenden die Diskussion und das Material evaluieren (vgl. Mayring 2002, S. 79; Lamnek 2005, S. 416).

Die Dokumentation der gesamten Diskussion, die mehrere Stunden dauern kann, erfolgt über Tonband- oder Videoaufzeichnung. Die Dokumentationsform wird zu Beginn der Diskussion erwähnt und kann zu spezifischen Hemmungen führen. Besonders wichtig ist die Auswahl der Teilnehmenden und des Diskussionsleiters. Die erste sogenannte Impulsphase, in der der Diskussionsleiter das Thema bzw. die Frage in die Gruppe einbringt, ist äußerst entscheidend. Der sich anschließende Diskussionsverlauf wird von diesem kurzen, ersten Schritt stark bestimmt (vgl. Lamnek 2005, S. 415). Die Auswertung der Dokumentation kann z. B. mithilfe eines deskriptiven Kategorienschemas erfolgen (vgl. Pollock 1955).

Beobachtung:

Ebster/Stalzer verstehen unter Beobachtung „(...) das systematische Erfassen von wahrnehmbaren Verhaltensweisen, Handlungen oder Interaktionen einer Person oder Personengruppe zum Zeitpunkt ihres Auftretens“ (2003, S. 221). Mit der wissenschaftlichen Beobachtung werden der Alltag und sein Verlauf systematisiert. Beobachtet werden hierbei der reale Ablauf, einzelne Handlungen sowie die Bedeutung der Handlungen und Handlungszusammenhänge (Kromrey 2006, S. 346). Eine häufig – insbesondere im interkulturellen Feld – wiederkehrend auftretende Schwierigkeit besteht u. a. darin, dass der Handelnde seiner Handlung eine subjektive Bedeutung beimisst, die nicht mit der Bedeutung kongruiert, die der Beobachter ihr zuordnet. So entstehen – als ein klassisches Problem bei einer solchen, stark subjektiv orientierten Herangehensweise – falsche Interpretationen vom beobachteten Gegenstand. Eine weitere Problematik liegt darin, dass die Beobachtungssituation sich ständig ändert und parallel viele Handlungen stattfinden, die möglicherweise vom Beobachter verpasst werden.

Friedrichs unterscheidet Beobachtung in verschiedene Varianten. Danach können Beobachtungen, abgesehen von möglichen Zwischenformen, ‘verdeckt’ oder ‘offen’, ‘teilnehmend’ oder ‘nicht teilnehmend’, ‘systematisch’ oder ‘unsystematisch’, ‘natürlich’ oder ‘künstlich’ und ‘Selbstbeobachtung’ oder ‘Fremdbeobachtung’ sein (Friedrichs 1982, S. 272f., nach Kromrey 2006, S. 349).

Im Gegensatz zum Interview ergibt die Beobachtung die Möglichkeit, das Untersuchungsobjekt direkt selbst in Augenschein zu nehmen, sich eine eigene Meinung zu bilden und daraus Erkenntnisse abzuleiten. Durch Beobachtungsbeschreibungen soll der Leser in die jeweilige Situation hineinversetzt werden und die Möglichkeit erhalten, den beschriebenen Augenblick, die Situation oder die Geschehnisse detailliert aus des Forschers Augen nachzulesen und mitzuempfinden.

Bei dieser Erhebungsform geht vieles verloren, da der Beobachter mit seinen Augen und Ohren beobachtet, selektiv und wertbehaftet wahrnimmt. Das Beobachtete ist durchzeichnet von den persönlichen inneren ‘Bildern der Organisation’; seine „Brille“ passt zu den Rollen des Beobachters, welche er vor seinem „inneren Auge“ ständig durchläuft und die ihn subjektiv bewerten lassen. Er nimmt Dinge bewusst bzw. unbewusst wahr, seinem Rollenbild entsprechend. Diese unbewussten Beobachtungen werden abgespeichert und beeinflussen seine weiteren wahrnehmungsgesteuerten Beobachtungen sowie seine Handlungen im Unternehmen.

Die Beobachtungen müssen jedoch sachgerecht sein, so exakt wie möglich und sorgfältig dargestellt werden. Wichtiges vom Unwichtigen zu trennen⁴⁵, also die wesentliche Selektionsleistung zu erbringen, dient einer zielführenden Beobachtung. Der Beobachter stellt wichtige Informationen zur Verfügung, die Sinn geben und Einblick in die Vor-Ort-Situation ermöglichen (vgl. Kromrey 2006, S. 346-358; Bortz/Döring 2006, S. 262-278).

Die Beobachtungsqualität ist zum einen vom Grad des Vertrauens in die beobachtete Organisation, dem Beobachter entgegengebrachten Vertrauen abhängig und zum anderen von den Beobachtungsfähigkeiten des Beobachters. Die Beobachtung selbst kann bereits zu einem verändernden Verhalten der Beobachteten führen, da die Beobachtung als solche bereits eine Intervention in das zu untersuchende soziale Sys-

⁴⁵ Besonders in Fallstudien.

tem darstellt. Die Eigenschaften des Beobachtens und des Beschreibens sind Bestandteil des Forschungsprozesses. In diesem wird auch die Beobachtung selbst beobachtet und zur Erkenntnisgewinnung genutzt.

Projekttagbuch und Gedächtnisprotokoll:

Die Methode des Projekttagbuches ist eine Möglichkeit, Aufzeichnungen bzgl. der Inhalte, Ergebnisse und des Verlaufs eines Prozesses zu dokumentieren (vgl. Fischer 1997).

In ein Tagebuch des Forschers werden sehr persönliche Gedanken zur Untersuchung eingetragen. Der Nutzen liegt u. a. in der Kontrolle und der Ergänzung. Damit bietet das Tagebuch eine Möglichkeit der „Gedächtnisstütze und Verständnis-hilfe“ (Lamnek 2005, S. 616).

Das Schreiben ist eine Form der Reflexion und der sozialen Verarbeitung, in der die eigene Reflexions- und Urteilsfähigkeit erhöht und das eigene Verhalten selbstkritisch eingeschätzt werden kann (vgl. Warneke 2006).

Das Gedächtnisprotokoll erfüllt einen ähnlichen Zweck wie das Projekttagbuch. In ihm werden Themen, Ereignisse, Ergebnisse und die eigenen Gefühle der erlebten Situation festgehalten. Das Gedächtnisprotokoll wird jedoch insbesondere dann eingesetzt, wenn aufgrund von äußeren Bedingungen ein direktes Mitschreiben nicht möglich ist. Das sehr zeitnahe Anfertigen eines Gedächtnisprotokolls ist aufgrund der Funktionsweise des Kurzzeitgedächtnisses häufig unerlässlich (vgl. Ueding 1996).

2.3.3 Datenauswertung

In diesem Abschnitt werden die Analyse von Fallstudien, die Auswertung von Interviews und von Gruppendiskussionen mit ihren konstitutiven Merkmalen beschrieben. Das konkrete Vorgehen der Datenaufnahme und –auswertung in der Fallstudie wird im Abschnitt 3.5 dargestellt.

Analyse von Fallstudien

Yin identifiziert die Analyse von Evidenzen in Fallstudien als die schwierigsten und gleichsam die bisher am wenigsten entwickelten Aspekte in der Fallstudienfor-

schung (vgl. Yin 2009, S. 127). Yin führt fünf Techniken auf, die bei der gedanklichen Durchdringung von Fallstudien eingesetzt werden können. Diese sind „Pattern Matching“, „Explanation Building“, „Time-Series Analysis“, „Logic Models“ und „Cross-Case Synthesis“ (ebenda, S. 136-160). Die Cross-Case Synthesis wird bei der Durchführung von mehreren parallelen Fallstudien angewandt. Für die hier vorliegende Fallstudie bietet sich die analytische Technik des „Explanation Building“ an. Hierbei ist es das Ziel des Forschers, die Fallstudie zu analysieren, indem ein Begründungszusammenhang der Fallstudie aufgebaut wird. Das komplex sich darstellende, soziale Phänomen der Fallstudie wird durch eine vorherige Festlegung von Zusammenhängen und kausalen Verknüpfungen, wie und warum etwas geschieht, ‘erklärt’. Solche Kausalzusammenhänge sind komplex und es ist dabei schwierig, sie präzise zu erläutern. Die meisten existierenden Fallstudien, die nach der Explanatation-Building Technik analysiert werden, stellen sich in einer narrativen Form vor (vgl. ebenda, S. 141). Da diese Form allerdings nicht präzise genug sein kann, wird in qualitativ höherwertigen Fallstudien zu Beginn ein theoretischer Rahmen aufgebaut, an dem sich die Erklärungen der Fallstudie orientieren können. Das Explanatation-Building-Verfahren ist operational allerdings bisher nicht zur Gänze beschrieben und methodologisch nicht hinreichend rückgebunden.

Nach Yin ergibt sich diese Fallklärung aus einer Reihe von sich wiederholenden Prozessen. Eine solche Serie beginnt mit der bereits genannten anfänglichen Positionierung von theoretischen Annahmen und des theoretischen Rahmens bzgl. des zu untersuchenden sozialen Phänomens. Es folgt der Vergleich eines initialen Falles mit diesen Annahmen und dem OE-Ansatz. Später können die Annahmen bzw. der OE-Ansatz bei Bedarf überarbeitet werden. Weitere Details des Falles können mit dieser Überarbeitung verglichen werden. Zudem kann diese Überarbeitung mit den neuen Daten eines oder mehrerer weiterer Fälle verglichen werden. Dieser Prozess kann so oft wie erforderlich wiederholt werden (vgl. Yin 2009, S. 143).

In Fallstudienforschungen, die wie im vorliegenden Fall über mehrere Jahre hinweg verlaufen, erfolgt die vorgestellte Serie der Erkenntnisgewinnung und -erweiterung anhand des Durchlaufens mehrerer Zyklen und Phasen der Intervention, die durch den Aktionsforschungsansatz der OE vorgesehen ist. Deshalb ist eine finale Erklärung und Darstellung der Fallstudie nicht von vornherein absehbar und entwickelt sich mit der Zeit und mit der Fortschreitung der Fallstudienforschung. Die Erkennt-

nisse der Fallstudie werden also untersucht, theoretische Annahmen überarbeitet und die Evidenzen der Fallstudie aus einer neuen Perspektive sowie auf der Basis des Erkenntnisstands, erneut analysiert; dies geschieht in Form einer iterativen Prozesskette (vgl. ebenda).

Die Verdichtung und Komprimierung von umfassenden Daten wird mit diesem Auswertungsverfahren möglich. Die Daten aus Fallstudien sind mannigfaltig und umfangreich. So werden Interviewprotokolle, Mitschriften, simultane Dokumentationen von Gruppendiskussionen, Projekttagbücher und Beobachtungsprotokolle zusammengetragen, nach Kernaussagen extrahiert, sortiert und ausgewertet. Dabei werden die gesammelten Daten systematisch und zusammenfassend eingegeben, ausgewertet sowie interpretiert. Es handelt sich hierbei zugleich um einen iterativen Prozess der Bewusstwerdung und Erkenntnisgewinnung (vgl. ebenda).

Teil der Datenauswertung ist die Geschichte der Fallstudie in ihrem spezifischen Verlauf.

„All empirical research studies, including case studies, have a ‘story’ to tell. The story differs from a fictional account because it embraces your data, but it remains a story because it must have a beginning, end, and middle” (Yin 2009, S. 130).

Ein integraler Bestandteil der Datenauswertung stellt der Beschreibungsrahmen der gesamten Fallstudie zur Verfügung, mit dem sie in eine chronologische Ordnung gebracht wird (vgl. Abschnitt: Chronologischer Verlauf des OE-Prozesses). Dieser Ordnungsrahmen zeigt den Verlauf, die Höhen und Tiefen, die Interventionen und Erkenntnisse der Fallstudie. Damit wird nach Yin das „Wie“ und das „Warum“ bzgl. der Fallstudienresultate beschrieben, die die zentralen Fragen in der Analyse von Fallstudien darstellen (vgl. Müller 2005, S. 139). Im Sinne einer sozialen Interaktion arbeiten Forscher mit Praktikern zusammen, um eine kundenindividuelle Problemidentifikation mit ausreichend Zeit zur Testung des Lösungsansatzes durchzuführen (vgl. ebenda)⁴⁶.

⁴⁶ Wie bei der Aktionsforschung auch.

Die Gefahren der Explanation-Building-Technik:

Die Analysetechnik des Explanation-Building erfordert nach Yin hohe analytische Fähigkeiten und einen weiten Einblick. Eine der Gefahren ist es, dass der Forscher, einmal mit dem iterativen Prozess der Erkenntnisgewinnung begonnen, sich vom ursprünglichen Forschungsgegenstand und -thema entfernt. Diese Gefahr kann jedoch verringert werden, indem der Forscher sich konstant auf seine ursprüngliche Fragestellung praktisch bezieht und zudem mögliche alternative Erklärungen berücksichtigt (vgl. Yin 2009, S. 144).

Auswertung:

Eine Reihe von Verfahren bietet sich für die Auswertung der Daten im Sinne einer Inhaltsanalyse an (Mayring 1996, 2002; 2008; Merten 1995; Lamnek 1995, 2005; Flick 2006). Die Eignung der verschiedenen Verfahren für die jeweilige Arbeit ist von der Forschungsfrage abhängig.

Ein sich für Fallstudien eignendes Verfahren ist die Auswertung der Daten nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1996, 2002, 2008; Lamnek 2005, S. 517; Flick, 2006). Im Auswertungsprozess müssen Interviews bzw. Gruppendiskussionen als gesprochene Sprache verschriftet werden. Diese Verschriftung bietet sodann die Möglichkeit des Vergleiches der Interviews und Gruppendiskussionen.

Für die Auswertung bietet sich nach Mayring neben der 'Explikation', der 'Strukturierung' die 'zusammenfassende Inhaltsanalyse' als eine von drei Basisformen des Interpretierens an (Mayring 2008, S. 58). Tabelle 2 beschreibt hierzu das Ablaufmodell.

„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, daß die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (vgl. ebenda).

Tabelle 2 Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring

Schritt	Aufgabe
1	Bestimmung der Analyseeinheiten.
2	Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen (Z 1-Regeln).
3	Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus. Generalisierung der Paraphrasen unter diesem Abstraktionsniveau (Z 2-Regeln).
4	<u>1.</u> Reduktion durch Selektion, Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen (Z 3-Regeln).
5	<u>2.</u> Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau (Z 4-Regeln).
6	Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem.
7	Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial.

Quelle: Tabellarische Darstellung der Schritte nach Mayring 2008, S. 60.

Die geeignete Zusammenfassung wird in mehreren, aufeinanderfolgenden Schritten erreicht (s. Tabelle 2 oben). Im ersten Schritt werden die Analyseeinheiten und das was zusammen zu fassen ist, bestimmt. Der zweite Schritt ist die 'Paraphrasierung'. In diesem Schritt werden die Kodiereinheiten in kurze, inhaltlich relevante Kurztex-te umgeschrieben. Wiederholungen und ausschmückende Textbestandteile werden gestrichen. Die Sprachebene wird vereinheitlicht und auf eine grammatikalische Kurzform gebracht.

Nach dem das angestrebte Abstraktionsniveau definiert wurde, erfolgt die Generalisierung der Paraphrasen. Die Arbeitshypothese bestimmt das Abstraktionsniveau, auf das die Paraphrasen verallgemeinert werden. Bei diesem Schritt wird ein direkter Bezug auf die zu untersuchenden Annahmen hergestellt. Im Zweifelsfall ist es erforderlich, theoretische Vorannahmen zu Hilfe zu nehmen.

Falls inhaltsgleiche Paraphrasen entstanden sind, so können diese an dieser Stelle bereinigt werden. Dies ist die erste Reduktion im Zusammenfassungsprozess. Wichtige und zentrale Paraphrasen werden belassen. In einer zweiten Reduktion erfolgt die Zusammenlegung von oft im Text verstreuten Paraphrasen, die inhaltlich ähnlich sind oder sich auf einander beziehen. Diese Paraphrasen werden zu einer neuen Aussage zusammengefasst. Das Kategoriensystem erlaubt den Vergleich von einzelnen Interviews und Interviewgruppen.

Zuletzt wird die Konsistenz des entstandenen Kategoriensystems überprüft, in dem sie mit dem Ausgangsmaterial verglichen wird. Dabei ist es wichtig, dass alle ursprünglichen Paraphrasen des Ausgangsmaterials im entwickelten Kategoriensystem aufgehen können. Die zurückbezogene Überprüfung der Zusammenfassung am Ausgangsmaterial ist hierbei als gründlicher anzusehen. Bei großen Datenmengen werden die Schritte 2 bis 5 gleichzeitig durchgeführt.

Durch die Rückkopplung der Ergebnisse von Interviews, von Auswertungen des Datenmaterials und der Interpretation an die Organisationsmitglieder, werden die Ergebnisse des Analyseprozesses durch die Mitarbeitenden plausibilisiert. Nur durch die Mitarbeitenden selbst kann die Gültigkeit der Ergebnisse validiert werden. Durch diese kommunikative Validierung (vgl. Flick 1995) wird es möglich, die Ergebnisse zu überprüfen und – nach der Erarbeitung einer gemeinsamen Sicht auf die Ergebnisse – von den Betroffenen akzeptierte Maßnahmen abzuleiten.

Die konkrete, detaillierte Ausprägung der Datenauswertung in dieser Fallstudie wird im Abschnitt 3.5 dargestellt.

3 Fallstudie

Die konkrete Fallstudiendarstellung in Wuxi beginnt mit einem Überblick über China. Darauf folgt ein Überblick über die Situation deutsch-chinesischer Joint Ventures in China. Das untersuchte Unternehmen, die Beteiligten und ihre Rollen schließen sich diesem an. Die OE-Interventionen von 2004 bis 2009 werden hier-nach chronologisch aufgeführt. Mit der Darlegung der Ergebnisse der OE-Interventionen schließt das Kapitel ab.

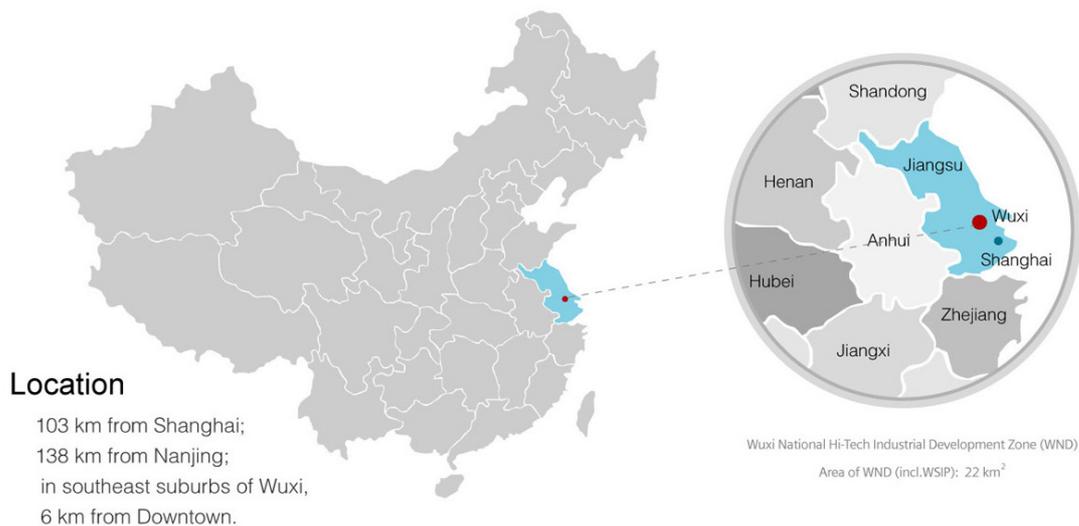
3.1 Das untersuchte Unternehmen

Die Auswahl des Unternehmens in Wuxi als Untersuchungsobjekt erfolgte auf der Basis ausgewählter Faktoren: Zugang zu Informationen, Vertrauen seitens des Unternehmens zum Forscher, die Gewährleistung von Beziehungsstabilität und -belastbarkeit über einen längeren Zeitraum, Langfristigkeit und Durchhaltevermögen hinsichtlich der geplanten Interventionen, Finanzierbarkeit über einen relativ langen Zeitraum, Nutzungsmöglichkeit bzw. Verwert- und Umsetzbarkeit der Erkenntnisse im Unternehmen und konzernübergreifend wie auch der Innovationsgrad. Die positive Bewertung dieser Kriterien führte zur Auswahl des Unternehmens in Wuxi als Fallstudienobjekt.

Das untersuchte Unternehmen hat seinen Standort in Wuxi New District⁴⁷, in der Provinz Jiangsu, Volksrepublik China. Die Stadt Wuxi mit ca. 4,5 Mio. Einwohnern Ende 2004, liegt ca. 123 Kilometer westlich von Shanghai (vgl. Abb. 3).

⁴⁷ Wuxi „has become a major target for international investment and several internationally recognized names (...)\", (China Economic Review 2005, S. 540).

Abbildung 3 China, Stadt Wuxi



Quelle: Projektunterlagen Wuxi, 2005

Das Unternehmen ist eine juristisch eigenständige Kapitalgesellschaft und gehört zu 60 % einem deutschen Konzern. Die übrigen 40 % werden von einem ehemals staatlichen chinesischen Unternehmen gehalten. Das Unternehmen ist mit dem deutschen Mutterkonzern und dem Geschäftsbereich sehr eng verflochten und – nicht zuletzt aufgrund der in Deutschland gehaltenen Kapitalmehrheit – von deren strategischen Entscheidungen abhängig. Die Entwicklung des Geschäftsbereichs in China ist sehr erfolgreich. Neben der Betriebseinheit des chinesischen Stammunternehmens wurde 2008 eine zweite, mit neuer Technologie ausgestattete, modernere Fabrik geschaffen. Dieser Betrieb produziert für das mittlere und höhere Preissegment der Produktlinie. Das Stammunternehmen in Wuxi konnte aufgrund seiner niedrigen Kostenstruktur die untere Produktpreisklasse bedienen. Das mittel- bis langfristige Ziel des Geschäftsbereichs war es, unter die ersten drei führenden Konzerneinheiten im von ihm bedienten Markt weltweit zu kommen. Die wirtschaftlichen Ergebnisse sollten als Zielgröße überall positiv sein. Was die operative Leistung des Unternehmens anbetraf, wollte der Geschäftsbereich ein Benchmark⁴⁸ in seiner Branche werden.

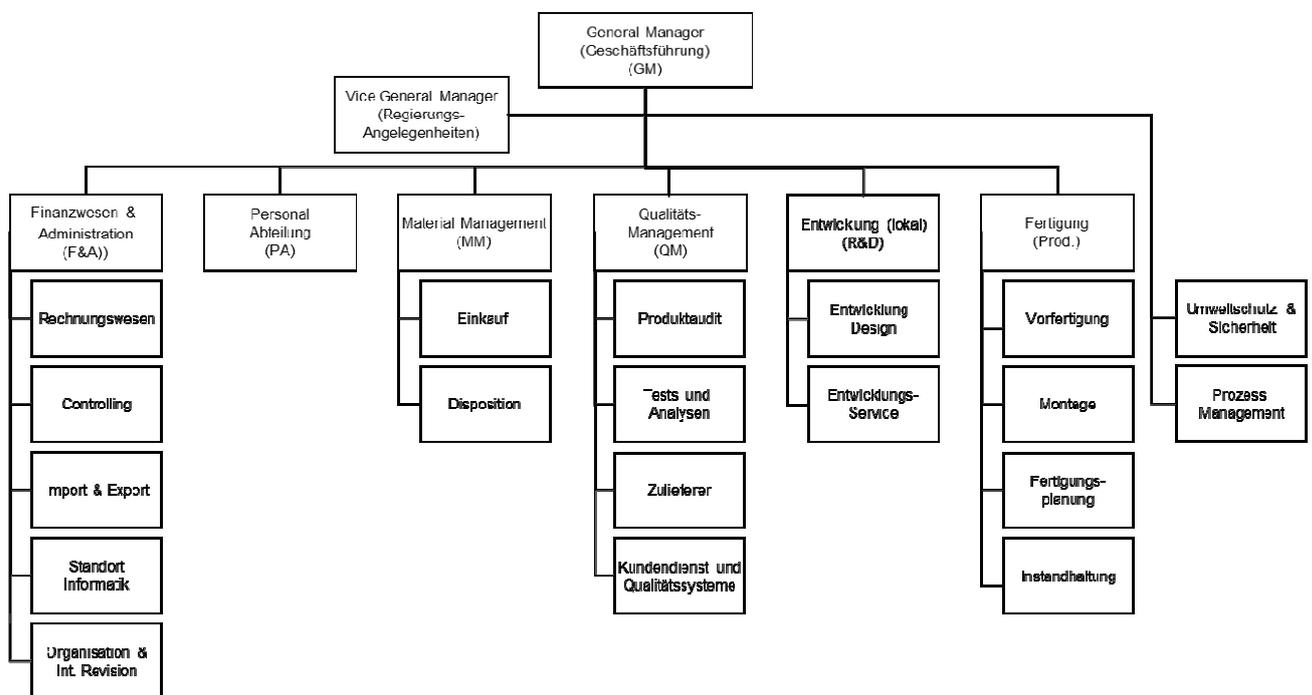
⁴⁸ „Kontinuierliche Vergleichsanalyse von Produkten, Prozessen oder Methoden des eigenen Unternehmens mit denen des besten Konkurrenten bzw. des ‘best in class’“ (Schneck 2000, S. 106f.), „Maßstab“ (vgl. Duden – Das Bedeutungswörterbuch 2012).

Die Tochtergesellschaft in Wuxi ist, wie das deutsche Mutterunternehmen auch, ein Joint Venture zweier Unternehmen mit einem Joint Venture-Vertrag als Grundlage. Das Unternehmen wurde im Dezember 1994 mit dem chinesischen Partner gegründet. Das oberste Gremium des Unternehmens ist der Aufsichtsrat. Dieser trifft sich einmal jährlich und wird vom deutschen Geschäftsbereichsleiter geführt. Neben ihm sind auch der deutsche Geschäftsführer und der Geschäftsführer in China des deutschen Konzerns im Aufsichtsrat vertreten. Der chinesische Teil des Joint Ventures wird im Aufsichtsrat vom Präsidenten und dem Stellvertreter seines chinesischen Anteilseigners repräsentiert.

3.1.1 Die Organisationsstruktur des Unternehmens in Wuxi

Das Unternehmen ist funktional organisiert. Die einzelnen Abteilungen sind entsprechend des Wertschöpfungsprozesses nach den einzelnen Arbeitsphasen gegliedert.

Abbildung 4 Organigramm Unternehmen, 2004



Quelle: Unternehmenspräsentation Wuxi, 2004

Das Unternehmen und seine Anlagen waren technisch durch die Nutzungsdauer über einen langen Zeitraum von 15 Jahren veraltet und bislang nicht mehr modernisiert worden. Lediglich zeitgemäße Management- und Organisationsinstrumente wie ‘Lean Production’ (‘Schlanke’ Produktionsstrukturen und -abläufe; ab 2003) und das Konzern-Produktionssystem (ab 2006) wurden eingeführt.

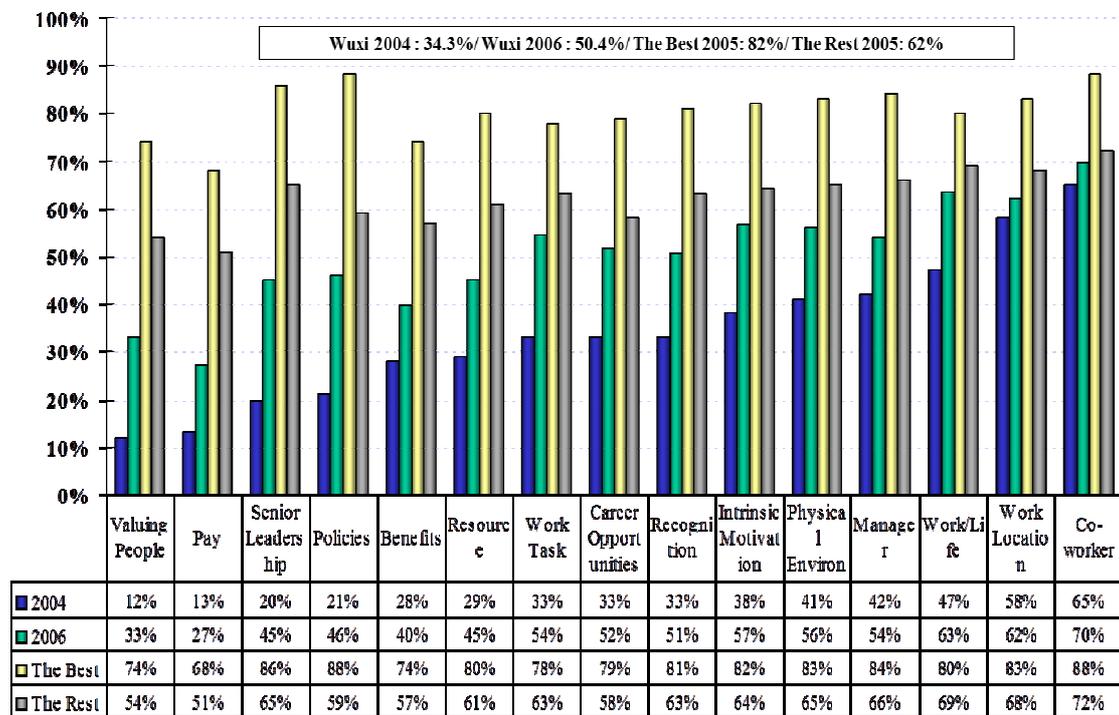
In 2004 wurden drei neue Produkte in Wuxi gestartet. Mit dem neuen Globalen Vorstand, der auch für die Produktinnovationen zuständig war, wurde der Produktentwicklungsprozess beschleunigt. Aus diesem Trend zog das Unternehmen in Wuxi auch mithilfe seiner günstigen Kostenstruktur und seines Potenziales einen hohen Nutzen. So wurden Produkte vom Globalen Vorstand auch dem Unternehmen in Wuxi zugeteilt. Seine Ziele bzgl. der organisatorischen Leistung waren sehr hoch gesteckt. Erwartet wurden höchste Produktivität, niedrigste Kosten und eine sehr hohe Produktqualität.

3.1.2 Ausgangslage vor Beginn des OE-Prozesses

Die erste Mitarbeiterbefragung seit Bestehen des Joint Ventures (1996) wurde im Mai 2004 durch eine internationale, externe Personalberatung mit Standorten in China durchgeführt. Die Ergebnisse wurden vor dem OE-Prozess im Juli 2004 von der Personalberatung den Direktoren und Managern vorgestellt. Die Ergebnisse der ersten Meinungsumfrage unter den Mitarbeitenden wurden uns vom Globalen Vorstand für eine erste Planung des OE-Einsatzes zur Verfügung gestellt. Die Resultate der Erhebung wurden von uns analysiert und anschließend mit dem Globalen Vorstand diskutiert.

Im Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wird die Ausgangslage des Unternehmens im Jahre 2004 durch die Quintessenz der ersten Mitarbeiterbefragung kompakt dargestellt (vgl. Abb. 5). Die Entwicklung dieser Variablen über die Jahre können im Anhang anhand der Mitarbeiterbefragungsergebnisse 2006 und 2007 eingesehen werden (s. Anhang Mitarbeiterbefragung).

Abbildung 5 Vergleich Mitarbeiterbefragung 2004 mit 2006



* For groups of this size, a change of 10% or more is statistically significant

Quelle: Präsentation Mitarbeiterbefragungsergebnis, Personalberatung, Wuxi, 2006

Der Zufriedenheitsindex⁴⁹ in 2004 lag mit 34,3 % (von möglichen 100 %) deutlich unter den Erwartungen des Geschäftsbereichs als auch des deutschen Konzerns⁵⁰.

3.2 China

Um Forschung in China betreiben zu können, ist es erforderlich, einen Einblick in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur zu nehmen. Dies ist nicht nur angemessen aufgrund der Erforschung eines Unternehmens unter den vielfach anders gearteten Bedingungen des Landes, sondern auch aufschlussreich hinsichtlich möglicher, zu erwartender, kultureller Übereinstimmungen oder aber Barrieren.

⁴⁹ Employee Satisfaction Index.

⁵⁰ Wobei erwähnt werden soll, dass methodologische Schwierigkeiten bezgl. der Messung von Zufriedenheit bestehen (vgl. Staehle 1999).

3.2.1 Chinesische Wirtschaft und deutsche Produktionsunternehmen in China

Es ist im Verhältnis zu der tausende Jahre währenden Geschichte Chinas noch nicht lange her, dass der ehemalige Präsident Chinas, Deng Xiaoping, das Land für internationale Investoren und Unternehmer im Dezember 1978 öffnete. Bis dahin war das Land von der Außenwelt und von ihren Einflüssen weitgehend isoliert. Seitdem veränderte sich das Land zügig von einer Plan- hin zu einer florierenden Marktwirtschaft (Kolb/Tianjian Jiang 2005), allerdings mit einer nach wie vor sehr starken Zentralregierung, die die Eckwerte der Wirtschaft weiterhin bestimmt. In 1979 öffnete die Regierung durch das Joint Venture-Gesetz das Land für fremdes Kapital (vgl. Luo 2000, S. 159).

Vor der Öffnung Chinas war es geradezu unmöglich gewesen, Investitionen westlichen Ursprungs im Land zu tätigen. Vor diesem Hintergrund ist die Zeitspanne relativ kurz, seit deren Beginn marktwirtschaftliche Prinzipien in China Einzug gefunden haben. Neben ihrem Stolz auf die enorme Wirtschaftsleistung sind Chinesen, seitdem sie überdies international Preise gewonnen und Renommee erlangt haben, auch stolz auf ihr Bildungssystem (Xiao Juan Ma 2007, S. 133). Mitarbeitende wertschätzen ihre Unternehmen und identifizieren sich mit ihnen besonders dann, wenn ihr Unternehmen einen guten Ruf genießt und ihnen Sicherheit bietet (vgl. ebenda, S. 74).

Chinesen kennen seit ihrer Öffnung Ende der Siebziger Jahre größere wirtschaftliche Krisen nur ansatzweise. Die sogenannte ‘Asien-Krise’ zwischen 1997 und 1998 (vgl. Glebe 2008, S. 37) hat China – obwohl stark vom westlichen Ausland abhängig – kaum betroffen bzw. herausgefordert. Die in 2008 bis 2009 aus dem Westen hereingebrochene Krise hat China allerdings umso härter erschüttert. Die Exportquote von 40 % macht deutlich, wie stark die chinesische Wirtschaft vom Exportmarkt abhängig ist (vgl. Weil 2010, S. 36).

Neben Shanghai und Suzhou gehört in der Region auch Wuxi zu den industriell und technologisch stark entwickelten Gebieten mit erhöhter Arbeitskräftenachfrage (vgl. Hebel/Schucher 1999, S. 123).

3.2.2 Chinesische Werte

Die gemeinschaftlichen und individuellen Empfindungen werden, wie das Entscheidungsverhalten selbst, durch das persönliche Wertesystem⁵¹ bestimmt. Per definitionem gilt, dass Werte Menschen Maßstäbe an die Hand geben, um in der internen und externen Umwelt auswählen, filtern und bewerten zu können (vgl. Staehle 1999, S. 171-176). Kluckhohn spricht auch von der „Konzeption des Wünschenswerten“ (Kluckhohn 1951, nach Auinger et al. 2005, S. 5). Werte können dabei in individuelle und kollektive Werte unterschieden werden. Die kollektiven, gesellschaftlichen Werte sind dominante Präferenzmodelle in der jeweiligen Gesellschaft und ihrer Kultur. So setzt der Westen andere Präferenzmodelle als China⁵². Je heterogener diese Werte in einer Kooperationsbeziehung zwischen Chinesen und den Expatriates aus dem Westen in Erscheinung treten⁵³, desto unwahrscheinlicher ist es, das Verhalten der sich begegnenden Personen vorhersagen zu können (vgl. Chao/Moon 2005). Dieses wiederum kann zu Missverständnissen, zu Konflikten und zu Verletzungen in der interkulturellen Zusammenarbeit führen. Die Missverständnisse rühren teilweise auch daher, dass die überwiegende Mehrheit der Chinesen erst seit Anfang der 1980er Jahre, seit der Öffnung Chinas, mit Ausländern zusammentrifft. Das gegenseitige Bild ist zusätzlich von Ressentiments und Fehleinschätzungen aufgrund der negativen historischen Ereignisse geprägt (Frau Chu 2002, S. 72).

Es besteht nach Shenkar/Ronen (1987) Einigkeit darüber, dass der Konfuzianismus die Basis der großen kulturellen Tradition Chinas ist. Es sind seine Wertmaßstäbe, die noch heute die zwischenmenschlichen Beziehungen maßgeblich prägen (vgl. ebenda). Der Konfuzianismus hat den größten Einfluss auf die chinesische Gesellschaft und auf das Miteinander (vgl. Köberl 2008, S. 3). Um die Wertvorstellungen der Chinesen zu verstehen, ist es erforderlich, die Grundgedanken insbesondere des Konfuzianismus und seine umfassende Gewichtung in der Gesellschaft zu kennen. Die konfuzianischen Ideale ‘Respekt’, ‘Verantwortung’ und ‘Zusammenhalt in Gruppen’, zeigen deutlichen Einfluss auf die fernöstlichen Gesellschaften (vgl.

⁵¹ Folgende Autoren haben u. a. universal gültige Werte expliziert: Kluckhohn/Strodtbeck 1961; Rokeach 1979; Schwartz 1996, Hofstede 2001. Die Arbeit von Kluckhohn/Strodtbeck datiert zwar auf das Jahr 1961, wird aber dennoch als eine Arbeit angesehen, auf die sich auch die Werke von Rokeach, Hofstede und Schwartz stützen (Kaempfer 2006, S. 236).

⁵² Zu Unterschieden im chinesischen und westlichen Managementdenken vgl. Jullien 1999. Zu Werteunterschieden zwischen Chinesen und Europäern vgl. Wittkop 2006.

⁵³ Vgl. zu den Werten der OE Burke 1992, S. 179; Wheatley/Tannenbaum/Yardley 2003; Rothwell et al. 2005.

Chamberlain 1997). So wird etwa der in China weitverbreitete paternalistische Führungsstil⁵⁴ auf Konfuzius zurückgeführt.

“The paternalistic leadership style is rooted in three thousand years of imperial rule. Under Confucianism (551-479 B.C.), which became the official orthodoxy for China during the Han Dynasty, the family was the basic building block of society, and the father’s authority over family members was absolute. Although a similar power structure existed all over the world, in the West, the patriarch’s authority was assumed to derive from God” (Jing et al., 2005).

Eines der zentralen Konzepte des Konfuzianismus sind die „hierarchischen Beziehungen“ (vgl. Hofstede/Bond 1988). Hier kann insbesondere die Grundidee von Konfuzius, Respekt vor Macht, Distanz und Hierarchieorientierung genannt werden (vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 116). Auf Basis der jeweiligen sozialen Schicht, der eine Person angehört, gilt es, dies zu beachten. Dieses Konzept hilft, die Position der Person in der sozialen Hierarchie zu festigen (Hofstede/Bond 1988).

Der negative Einfluss dieser kulturellen Werte kann dazu führen, dass dem Alter und der hierarchischen Position eine hohe Bedeutung attribuiert wird und dass Ideen von jüngeren Personen und deren Feedback nicht akzeptiert werden. Die Jüngeren ihrerseits halten sich mit der Herausforderung bzw. Kritik von höher Gestellten und Älteren zurück. Kreatives Lernen wird eingeschränkt und findet nur in der durch Ältere bzw. offizielle Stellen vorgegebenen Richtung statt. Die Bedeutung des Lernens verliert hierdurch den Wert des ‘Studierens und des Praktizierens’ und wird zu ‘Kopieren und Folgen’ (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005).

Konfuzius Lehre sagt auch, dass der Mensch in eine soziale Klasse hineingeboren wird. Aus dieser Klasse kann er nur durch Bildung in eine andere soziale Klasse aufsteigen. Ein gebildeter Mensch ‘mit edlem Charakter’ wird „Jun-Zi“ genannt und sollte von allen respektiert werden. Der ungebildete, zu kontrollierende Mensch hingegen wird als „Xiao-Ren“ (kleiner Mann) bezeichnet (Xiao Juan Ma 2007, S. 129). In diesem Zusammenhang ist der Satz, dass ‘alle Dinge der Welt diesem kleinen Mann gehören, aber die Bildung nur der hohen Klasse’, bei Chinesen eine bekannte konfuzianische Weisheit (vgl. ebenda).

⁵⁴ Vgl. zum Einfluss des Führungsstils auf die Mitarbeitendenzufriedenheit Rothlauf 2010, S. 221.

Zusammengefasst ist die konfuzianische Tradition durch vier Grundprinzipien charakterisiert: 1. Konzentration auf den Menschen und die Liebe, 2. Wertebasiert mit Akzentuierung der Entwicklung von persönlichen Werten, 3. Praxisorientiert und mit Wertschätzung gegenüber dem Potenzial des Menschen, aufgeklärt zu werden, und 4. Ganzheitlich unter Betonung der natürlichen Harmonie. Der Mensch ist gemäß diesen vier Prinzipien integraler Bestandteil von Beziehungsnetzwerken (vgl. Zhou et al. 1997; Kolb/Tianjian Jiang 2005).

Chinas Bildungssystem hingegen ist auf dem Atheismus aufgebaut. Der durch Maos Ideologie geprägte Kommunismus und sein Wertesystem wird als eine Art Ersatzreligion gelebt (vgl. Yang 1961, S. 388). Dennoch haben traditionelle Religionen und Lebensphilosophien wie der oben beschriebene Konfuzianismus⁵⁵, der Buddhismus oder der Taoismus einen starken Einfluss auf die Kooperation und Zusammenarbeit sowie auf das Führungsverhalten der Chinesen (vgl. Mun Chin Kok 2006)⁵⁶.

Der Taoismus sieht vor, dass auf ein existentes soziales Gefüge nur minimal eingewirkt und dass so die Harmonie aufrecht erhalten wird. Er wendet sich auch gegen Bestrafung und gegen die Anwendung von Gewalt. Er sucht, eher das Vertrauen zwischen Menschen zu stärken und gründet weniger auf dem Einfluss von Gesetzen (vgl. ebenda). Zusammengefasst kann der Taoismus als eine der großen chinesischen Traditionen wie folgt beschrieben werden: Wie der Konfuzianismus auch, hat der Taoismus die chinesische Gesellschaft, Politik, Forschung, Kultur und die chinesischen Künste zutiefst beeinflusst (Zhou et al. 1997). Die Quelle des Taoismus ist die Lehre von Lao-Tzu (600 B. C.) mit seinem fundamental dialektischen Charakter. Die Kerncharakteristiken des Taoismus sind: 1. die Prinzipien der Natur meistern, 2. Verstehen, dass alles zwei Seiten hat und 3. die Wahrheit als relativ ansehen (vgl. ebenda).

Die chinesische Gesellschaft befindet sich in einem Dilemma, denn die traditionellen gesellschaftlichen Wertvorstellungen erodieren zusehends: Das Wertesystem in seiner Gesamtheit befindet sich in einem höchst bedeutsamen Wandel:

⁵⁵ Konfuzius: ca. 552 – ca. 479 B.C.

⁵⁶ Zur Bedeutung der Religion in der chinesischen Gesellschaft vgl. auch Yang 1961; Wolf 1974; Lagerwey 2004; Wittkop 2006.

“Confucianism has been torn apart. Maoism is largely gone. Western values and lifestyles keep creeping into China together with Hollywood movies, MTV, Coca-Cola, and McDonald’s. The first question one needs to ask is what morals do the Chinese need? Confucian virtues? Not really. Maoism? Almost impossible. Western values and moral standards? Well, they belong to the West. Or a little bit of the positive from each of the three moral codes? Whatever the case, the Chinese need to create a new moral system to fit with the changed social environment, something with which the Chinese can identify and behave accordingly” (Yanan 1996, S. 99).

Yanan Yu und Godwin Chu führten eine Untersuchung in China mit Blick auf die Veränderung von kulturellen Werten durch. Es wurden 2000 Teilnehmende aufgefordert, aus einer Liste von 18 traditionellen chinesischen Werten diejenigen auszuwählen, 1. worauf sie stolz sind, 2. welche sie ablegen wollen und 3. zu welchem Wert sie keine Meinung haben. Die Antworten von 2.000 Teilnehmenden zeigten folgende Auflistung (s. Tabelle 3).

Tabelle 3 Ergebnis der Untersuchung der Veränderung von chinesischen Werten

Nr.	Wert	Index ⁵⁷
1	Long historical heritage	89,7
2	Diligence and frugality	86,2
3	Loyalty and devotion to state	67,5
4	Benevolent father, filial son	48,0
5	Generosity and virtues	39,8
6	Respect for traditions	38,5
7	Submission to authority	33,2
8	Harmony is precious	29,5
9	Tolerance, propriety, deference	25,3
10	Chastity for women	-13,5
11	Glory to ancestors	-23,8
12	A house full of sons and daughters	-35,5

⁵⁷ Index = Prozentsatz derjenigen, die stolz auf den Wert sind, minus des Prozentsatzes derjenigen, die diesen Wert ablegen wollen.

Nr.	Wert	Index ⁵⁷
13	Farmers high, merchants low	-43,3
14	Pleasing superiors	-48,9
15	Discretion for self-preservation	-55,9
16	Differentiation between men and women	-59,2
17	Way of golden mean	-59,6
18	Three obediences and four virtues	-64,0

Quelle: Yanan 1996

Der Wert “Three obediences and four virtues”⁵⁸ bezeichnet die Diskriminierung der Frau, die nach der Befragung von Yanan Yu abgelegt werden soll und besagt, dass die Frau zuerst ihrem Vater vor ihrer Heirat, nach ihrer Heirat ihrem Ehemann, und wenn dieser gestorben ist, dem Sohn gehorchen muss. Die vier Tugenden („virtue“) beinhalten fude (die weibliche Sittlichkeit), fuyan (die Sprache der Frau), furong (das Verhalten der Frau) und fugong (die Tätigkeit der Frau).

Was die Autoren nach eigener Aussage „geschockt hat“, war die zweitstärkste negative Bewertung des traditionell sehr bedeutsamen chinesischen Werts des „Weges der goldenen Mitte“ („way of golden mean“) durch die Befragten. Der Weg der goldenen Mitte ist als eine chinesische Lebensphilosophie zu sehen. Er sucht nicht nach Extremen im Leben. Vielmehr versucht er, menschliche Beziehungen zu harmonisieren und die menschliche Seele zu befrieden (vgl. Yanan 1996, S. 127 und S. 177).

Weiterhin kann in Bezug auf das Zusammenwirken verschiedener Hierarchieebenen festgestellt werden, dass der Konfuzianismus als ein Wertegerüst die „(...) Hierarchien, Autoritäten, die Beachtung der Vorschriften, Statusunterschiede und den absoluten Respekt gegenüber Höhergestellten“ betont (Selmer 2002, S. 21, nach Busch/Sellmann 2007, S. 23).

In China wird älteren Menschen gegenüber traditionell Respekt gezollt, den diese auch wie selbstverständlich einfordern. Die jüngeren Menschen sind so sozialisiert, sich den Älteren zu fügen. Diese Erwartungshaltung gegenüber den Jüngeren wirkt so subtil, dass Menschen aus dem Westen diese Erwartungshaltung möglicherweise nicht bemerken (vgl. Selmer 2006, S. 350).

⁵⁸ Drei Gehorsamkeiten und vier Tugenden.

Das „Wahren des Gesichts“ ist in China ein wichtiger Bestandteil des täglichen Miteinanders. Im Gegensatz zur westlichen Welt, in der Moral an die ‘Schuldfrage’ gekoppelt ist, wird sie in China an der Frage der ‘Schande’ fest gemacht. Daher bedeutet ‘Kritik’ in China weitaus mehr als die Benennung eines situativen Fehlers. In China gilt es eher, Kritik zu umgehen bzw. zu vermeiden (vgl. Busch/Sellmann 2007; Mei Yee Fargel 2011).

Als Fazit kann resümiert werden, dass die Gemeinschaft, das Gemeinwohl und die Kultur einen sehr hohen Stellenwert in der chinesischen Gesellschaft einnehmen (vgl. Xiao Juan MA 2007). Die chinesische Erziehung legt besondere Aufmerksamkeit auf den Geist des Kollektivismus und die Förderung der Gemeinschaft (vgl. Fthenakis/Oberhuemer 2010, S. 277). Ein für diese Arbeit wichtiges und interessantes Fazit ist, dass in beiden Kulturräumen, in der östlichen als auch der westlichen Welt, Bildung und Lernen als fundamental für die gesellschaftliche Entwicklung gelten (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005).

3.2.3 Organisationsentwicklung in China

Organisatorische Veränderungsprozesse und Entwicklung der Führungskultur in China sind herausfordernd (vgl. Witkop 2006). Das Land steht nicht nur mit seiner gesamten ökonomischen und sozialen Entwicklung am Anfang großer Umbrüche (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005). Auch für das internationale Feld der OE-Beratung stellen sich große Fragen und Herausforderungen.

Die Forschung über OE und die an westlichen Ansätzen orientierte OE-Beratung in China steht am Anfang ihrer Entwicklung. Die Komplexität an Fragen, die in westlichen Unternehmen festgestellt werden kann und die eine systematische OE-Arbeit erfordert und fördert sowie das hier verankerte Managementdenken, ist in China noch nicht breit entwickelt. Punktuell wird der Ansatz der ‘Lernenden Organisation’ durch die ‘Society for Learning Organization’ unterstützt. Das Hauptwerk des Ansatzes der ‘Lernenden Organisation’ nach Senge (‘The fifth discipline’ 1990) wurde bereits 1994 in Chinesische übertragen. Danach fanden eine Reihe von Veranstaltungen und Seminaren zu diesem Thema statt (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005). Es ist jedoch aus der Literatur nicht ersichtlich, ob außer dem Fallbeispiel bzgl. der Entwicklung des chinesischen Unternehmens ‘Anhui Jianghuai Automotive Group

Company, Ltd. (JAC)' zu einer 'Lernenden Organisation' (vgl. ebenda, S. 24) der Ansatz der OE in Industrieunternehmen in China in Form von faktisch feststellbaren organisatorischen Veränderungsprogrammen Anwendung gefunden und dort Fuß gefasst hat. Das chinesische Unternehmen JAC hat es nach Kolb/Tianjian Jiang als chinesisches Unternehmen geschafft, eine 'Lernende Organisation' aufzubauen (Kolb/Tianjian Jiang 2005).

Das chinesische Unternehmen JAC hat an westlichen Maßnahmen orientierte Feedback- und Kommunikationssysteme eingeführt, um den Austausch zwischen den Ebenen und den Vergleich mit anderen Unternehmen zu gewährleisten. 'Storytelling', als eine wirksame Methode, um Sichtweisen auszutauschen und gemeinsame Werte aufzubauen, wurde ebenfalls initiiert. Durch einen von unten aufgespannten, über persönliche Werte der Einzelnen, dann über Teamvisionen bis hin zur Firmenvision verlaufenden Visionsprozess konnte eine gemeinsam getragene Unternehmensvision geschaffen werden.

JACs Entwicklung hin zu einer 'Lernenden Organisation' verlief in drei Phasen. Die erste Phase (1996–1998) wurde anhand der Bildung eines Projektteams⁵⁹ 'Lernende Organisation' durchlaufen. Das Team verknüpfte Theorien zu diesem Feld mit den Kernwerten und neuen Ansätzen zum Personalmanagement von JAC. In der zweiten Phase (1998–2002) wurden Mitarbeitende der verschiedenen Ebenen sonntagsmorgens trainiert. Hierzu mussten die Mitarbeitenden neben 40 Wochenarbeitsstunden unbezahlt sonntäglich vier zusätzliche Stunden für das persönliche Lernen zur Verfügung stellen. Die dritte Phase (ab 2002) befasste sich mit der Karriereentwicklung, dem Aufbau eines Netzwerkes 'Lernende Organisation', um das Qualitätskontrollteam zu einem 'Lernenden Team' heranzubilden. Vier Typen des organisationalen Lernens beim chinesischen Unternehmen JAC können ausgemacht werden. Diese sind: 1. Lernen aus der Praxis, 2. Lernen durch Zusammenführen des Wissens aller Mitarbeitenden, 3. Lernen durch Verbesserung und 4. Lernen durch Vergleiche mit anderen ('Benchmarking') (vgl. ebenda).

Diese Maßnahmen haben JAC die Aufmerksamkeit der Behörden und den Respekt der Anhui Province eingebracht. Der stellvertretende Geschäftsführer von JAC wurde in 2005 von der westlichen 'Gesellschaft der Lernenden Organisation', in der

⁵⁹ Zu 'Change Teams' vgl. Jackson, B.W. 2006, S. 148.

auch Peter Senge (1990), der Begründer des Ansatzes der Lernenden Organisation moderner Provenienz bedeutendes Mitglied ist, zum Symposium nach Wien eingeladen, um über seine Erfahrungen zu berichten

Traditionell bedeutet Lernen in China nach Konfuzius, 'zu studieren' und 'das Erlernte permanent zu praktizieren' (ebenda, S. 16). Hier sehen Kolb und Tianjian Jiang (2005) eine Schnittstelle zum westlichen Ansatz des Lernens aus Erfahrung und durch Reflexion. Auch die antiken Chinesen bereits haben Lernen als einen zyklischen Ansatz der Wissenssammlung, der Reflexion, des in die Praxis Bringens und Umsetzens angesehen. In ihren Augen war die Praxisarbeit jedoch der wichtigste Schritt in diesem Zyklus.

Jianmin Sun beschreibt die zentralen Herausforderungen und Probleme in chinesischen Unternehmen in staatlicher Hand aus der Perspektive des Personalmanagements (vgl. Sun 2000). Er geht in dieser Arbeit der Frage nach, welche Faktoren in chinesischen Unternehmen in staatlicher Hand Veränderungsprozesse beeinflussen und bespricht die Implikationen, die die Anwendung von westlich orientiertem Change Management auf diese chinesischen Unternehmen mit sich bringt (ebenda).

Shenkar untersuchte die Frage, wie sich die Modernisierung und die Reformen Chinas auf die Organisation sowie auf die Führung in chinesischen Unternehmen auswirken (vgl. Shenkar 1991). Danach beeinflussen die sozialen Reformen Chinas die Entscheidungsfindungsprozesse, die Arbeitswerte und das Managementverhalten in chinesischen Unternehmen erheblich (vgl. ebenda).

An der Justus-Liebig-Universität Giessen wurde 2004, parallel zu dieser Forschungsarbeit, ein Forschungsvorhaben zum Thema „Psychological Factors of Entrepreneurial Success in Germany and China“ unter der Leitung von Prof. Dr. Erich Frese gestartet. In der Projektbeschreibung wird festgestellt, dass „ein kultureller Vergleich zw. chinesischen und deutschen Unternehmern (...) es zudem (ermöglicht, H.Ö.), unternehmerischen Erfolg in sehr unterschiedlichen Umgebungen zu analysieren und zu verstehen“ (Frese 2004 gefunden in: www.uni-giessen.de. Entnommen am 03.05.2009). China und Deutschland würden sich „auf einer Reihe von wichtigen Dimensionen, z. B. hinsichtlich der gesamten unternehmerischen Aktivitäten im Land, der Unsicherheitsvermeidung, der Performanz- und Zukunftsorientierung, der Humanorientierung und nicht zuletzt der individualistisch/-

kollektivistischen Orientierung“ unterscheiden (ebenda). In Bezug auf den Stand der Forschung wird in dieser Beschreibung darauf geschlossen, dass „(...) das Forschungsprojekt (...) unseres Wissens der erste Versuch einer umfassenden psychologischen Herangehensweise an den Gegenstand (ist, H.Ö.)“ (ebenda).

Kaufmann et al. betiteln einen Abschnitt ihres Buches mit „Investiere in Menschen – nicht in Fabriken“ und weisen auf die Arbeitskräfte als den wichtigsten Erfolgsfaktor in China hin (Kaufmann et al. 2005, S. 145). Einzelne Arbeiten geben wichtige Einblicke in Teilaspekte bzgl. der Situation von ausländischen Führungskräften in China: So mit Blick auf Management und Organisationsaspekte in westlich gesteuerten Unternehmen in China (Maguire 2004), zur Expatriatebetreuung, -leistung, -rolle und -coaching (Bergmann 2005; Selmer/Lauring/Feng 2009; Liu 2009; Herbolzheimer 2009), zum Aspekt der Verhandlungsführung mit Chinesen (Frank 2005), zur interkulturellen Arbeit in China (Käser-Friedrich 1995; Janssen 2008); zum Thema ‘Guanxi’ referiert Weitzenbürger (2007), über die Produktionsfaktoren bzw. über das Wirtschaften in China reflektieren in je einem Aufsatz Lange, K. und Reisach et al. (2007). ‘Guanxi’ wird hierbei in seiner einfachsten Definition als ‘Zwischenmenschliche Beziehung’, d. h., als ‘Interpersonal Relationship’ bezeichnet (Luo 2000; Köberl 2008).

In Bezug auf wirtschaftliches Handeln sind vermehrt Publikationen erschienen, die aufzeigen, wie mit chinesischen Partnern erfolgreich Wirtschaft betrieben werden kann (vgl. Seligman 1999; Ming-Jer Chen/Allgeier 2004; Häring-Kuan 2006; Fernandez/Underwood 2006; Reisach et al. 2007; Lee 2007; Kausch 2007; Diekmann/Jieyan Fang 2007; Strittmatter 2010). Es handelt sich dabei eher um praktische, populäre Handlungsanleitungen und Ratschläge, die Chinainteressierten und Geschäftsleuten gegeben werden, als um theoriegeleitete Analysen und Referenzen. Die allgemeine Literatur über den Aufstieg Chinas als Wirtschaftsmacht und ihre Rolle in der globalisierten Wirtschaft zeigt die Entwicklung des Landes von einem kommunistisch geprägten, zentralistisch planenden hin zu einem, kapitalistische Wirtschaftsprozesse erlaubenden, politischen System auf (vgl. Weggel 1997; Lo 2004; Xie/Hua Li 2009). Aus einer internationalen Managementperspektive wird Chinas Entwicklung zur Wirtschaftsmacht historisch dargestellt (Kutschker/Schmid 2008). Die Herausforderungen der interkulturellen Kommunikation mit Chinesen werden in einem Werk von Lin-Huber fundiert dargestellt (vgl. 2001). Treffend wird dort formuliert:

„Wenn du in ein Land eintrittst, erkundige dich nach dem was verboten ist; wenn du eine Grenze überschreitest, frage nach den Gebräuchen“, ist eine chinesische Spruchweisheit. Dass es im Laufe der Geschichte in den Begegnungen Ost-West zu schwerwiegenden Missverständnissen gekommen ist, liegt in der Nichtbeachtung dieses Ratschlags“ (ebenda).⁶⁰

3.3 Deutsch-Chinesisches Joint Venture

Die Öffnung Chinas in den 1980er und 1990er Jahren ermöglichte die Investition von westlichem Kapital und den Aufbau von Joint Ventures mit chinesischen Partnern (vgl. Salomon 2008).

Die Gründung eines Joint Ventures⁶¹ bietet vielfältige ökonomische und politische Vorteile. Investitionen und Risiken können geteilt, die vorhandene Infrastruktur und die politischen Kontakte des chinesischen Partners genutzt werden (vgl. Davidson 1987, S. 77f.).

Joint Ventures in sich entwickelnden Ländern mit westlichen Ländern leiden naturgemäß an einer stärkeren Instabilität als Joint Ventures in entwickelten Ländern (vgl. Zacharias/Hernanz 2000, S. 3). Joint Ventures stellen zugleich die schwierigste Organisationsform in China dar. Sie sind stark abhängig von komplexen und qualitativen Faktoren wie Organisationskulturen, Personen, Administrativen- und Managementstilen (Davidson 1987, S. 78).

Mit dem Management von Joint Ventures werden viele gravierende Probleme wie z. B. die Personalbesetzung, Arbeitsprozessgestaltung, Technologieauswahl, Gewinnverteilung und die Kontrolle durch das Management assoziiert, die seine Existenz gefährden können. Die erfolgreiche Gründung eines Joint Ventures in China stellt noch keine Garantie dafür dar, dass dieses Unternehmen auch mittel- bis langfristig erfolgreich oder überhaupt überlebensfähig sein wird (vgl. ebenda, S. 77). Aufgrund der starken Unterschiede in Managementsystemen und -philosophien sind die Gefahren des Joint Ventures Managements in China besonders groß.

„The process of creating and managing a joint venture in China is indeed frustrating and challenging“ (ebenda, S. 94).

⁶⁰ Zu der interkulturellen Herausforderung in China vgl. auch (House et al. 2004; Chhokar et al. 2008; Janssen 2008).

⁶¹ Zu Joint Venture in China vgl. auch Salomon 2008.

Auch wenn es sehr schwierig ist, in einem chinesischen Joint Venture zu arbeiten, wird die Zusammenarbeit mit Chinesen in dieser Organisationsform dennoch hoch geschätzt und genossen.

„Perhaps it is the newness or the excitement of being one of the pioneers“ (ebenda).

Reisach et al. sehen das Management der chinesischen Unternehmen als wichtigstes Kriterium für die Wahl von Joint Ventures mit Chinesen an (Reisach et al. 2007, S. 108). Dabei kommt es darauf an, ob das chinesische Management sich z. B. auf Innovationen im Hinblick auf Produkte, Strategien und Strukturen einlassen kann. Wichtig ist auch, festzustellen, inwiefern das chinesische Management sich auf die neuen Spielregeln der Wirtschaft umgestellt hat, internationale Managementenerfahrung ist bisher nur bei einer kleinen Anzahl von privatwirtschaftlich geführten Unternehmen vorhanden. Der Trend ist jedoch steigend (vgl. ebenda).

Mit Bezug auf ein deutsch-chinesisches Joint Venture gestehen Xin/Haijie (2011) dem Geschäftsführer des Joint Ventures eine wichtige Verbindungs- und Übersetzungsrolle zu. Der Geschäftsführer in einem Deutsch-Chinesischen Joint Venture hat mit Hilfe seiner chinesischen Direktoren eine wichtige Verbindungs- und Übersetzungsrolle zu beiden Partnern. Die Anforderung an ihn ist, dass er beiden Seiten hilft, die jeweils andere Seite und die Unterschiede in den Sichtweisen besser zu verstehen (vgl. ebenda, S. 133). Er übernimmt auch die Aufgabe, Anforderungen und Sichtweisen der Zentrale des deutschen Konzerns für die Chinesen zu übersetzen; Gleiches geschieht vice versa.

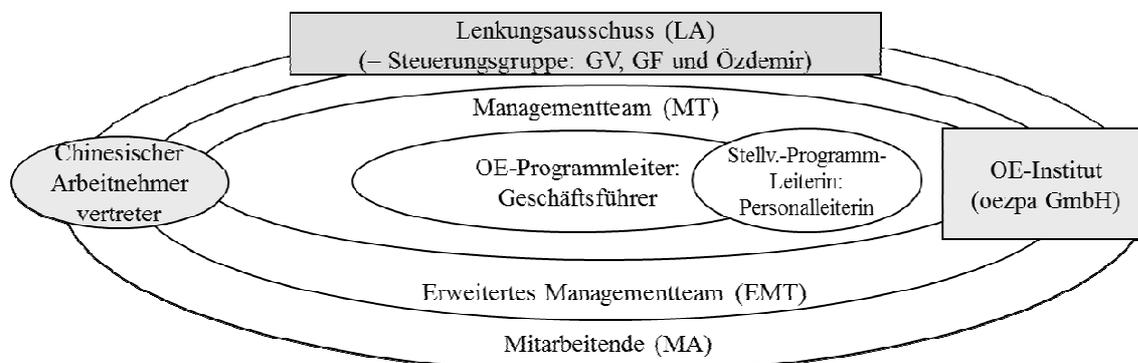
Der Geschäftsführer soll die direkte Kommunikation der Joint Venture Partner stärken. Da die Partner aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, verfolgen sie unterschiedliche Ansätze hinsichtlich der Arbeit und Kooperation. Die Chinesen glauben nach Xin/Haijie (2011) an Emotionen, an Argumente und dann erst an Gesetze. Bei der Reihenfolge der Europäer steht das Gesetz an der Spitze, dann erst folgen Argumente und schließlich Emotionen. Chinesen bauen Beziehungen auf, in dem sie zunächst z. B. gegenseitig ihre Familien vorstellen. Europäer hingegen trennen Arbeit und Familie konsequent. Organisationale Beziehungen sind folglich bei Europäern auf die konkrete Arbeit begrenzt. Keiner der beiden ist in der Lage, miteinander wirksam in Beziehung zu treten. Wichtig ist es daher, dass auf chinesischer Seite zunächst eine Vertrauensbeziehung besteht, bevor rationale Argumente ausge-

tauscht werden können. Um eine gut funktionierende Beziehung aufzubauen, muss so miteinander kommuniziert werden, dass jede Seite ein Gefühl des Respekts und der Zufriedenheit verspürt (vgl. ebenda).

3.4 Beteiligte und Rollen

Das OE-Programm wurde durch die bestehende Führungsstruktur gesteuert und getragen. Auf eine separate, neben und vor der eigentlichen Organisation (Linie) operierende Projektorganisation, wurde bewusst verzichtet. Der Geschäftsführer übernahm unserem Vorschlag entsprechend sowie nach Abstimmung mit dem Globalen Vorstand die OE-Programmleitung. Die stellvertretende Leitung des Programms wurde der chinesischen Personalleiterin des Joint Ventures (vgl. Abb. 6) anvertraut. Mit ihr wurden die Einsätze vorbereitet, reflektiert, operativ koordiniert und Entscheidungen z. B. über OE-Maßnahmen vorbereitet. Abschließend wurde gemeinsam mit dem Geschäftsführer entschieden. Das Managementteam, bestehend aus den Direktoren und dem Geschäftsführer, übernahm die Rolle des Kernteams.

Abbildung 6 OE-Programmorganisation



Quelle. Eigene Darstellung

Der Lenkungsausschuss, der sich aus dem Globalen Vorstand und dem Geschäftsführer in Wuxi zusammensetzte, traf sich alle sechs Monate in China. In den halbjährlichen Treffen dieses Gremiums vor Ort wurden der aktuelle Status und der Fortgang des OE-Prozesses besprochen.

3.4.1 Das Klientensystem

Das Klientensystem⁶² bestand aus den Mitgliedern des deutschen Standortes des Konzerns (Zentrale), des Standortes des untersuchten Unternehmens (Wuxi, China) und der chinesischen Zentrale des Konzerns (Nanjing, China). Die ehemaligen Manager wurden im Verlaufe des OE-Prozesses vom Geschäftsführer zum ‘Direktor’ umbenannt.⁶³

Der Geschäftsführer und die Direktoren bildeten gemeinsam das sogenannte ‘Managementteam’. Die am OE-Prozess primär beteiligten Personen arbeiteten im Angestelltenbereich. Sie hatten ihre Büros im Gebäude der Angestellten⁶⁴, verteilt auf drei Etagen.

Im OE-Prozess wurden die Manager (Führung der dritten Ebene, nach dem Geschäftsführer und den Direktoren) in 2005 zum ‘Erweiterten Management Team’ (EMT) zusammengestellt.

3.4.2 Das Beratersystem

Das Beratersystem setzte sich aus in Wuxi direkt eingesetzten OE-Beratern, Trainern und Coaches, und aus den am OE-Institut für das Projekt konzeptionell, analysierend und reflektierend wirkenden Personen zusammen.⁶⁵

Unsere mit dem Klienten vereinbarte Rolle lag in der Beratung, im kontinuierlichen Monitoring des OE-Prozesses (Organisationsdiagnosen), im Coaching und im Training. Neben mir und meiner chinesischen Kollegin aus Shanghai wurden ein weiterer externer OE-Berater und eine Trainerin aus Deutschland bedarfsweise einbezogen. In einem Rahmenvertrag wurde die Rolle und die Vertraulichkeit der einge-

⁶² Die Nutzung der Bezeichnung ‘Klient’ bzw. ‘Klientensystem’ in dieser Fallstudie orientiert sich an Lippitt/Lippitt 1975. Bezogen auf den Begriff ‘Klient’ gehen Lippitt/Lippitt vom ‘Mikro-Klientensystem’, falls es sich um Individuen handelt, aus und vom ‘Makro-Klientensystem’, wenn es sich um Organisationen bzw. Gemeinschaften handelt (vgl. ebenda, S. 95).

⁶³ Im Folgenden wird die Benennung dieser Ebene als ‘Direktor’ durchgängig beibehalten.

⁶⁴ Das Gebäude der Angestellten beherbergte neben dem General Manager Office (Funktionen, die direkt dem General Manager berichten, z. B. General Manager Assistentin, Leiter Organisationsabteilung) die Abteilungen Finanzen und Administration, Forschung und Entwicklung, Einkauf und Logistik, Geschäftsprozessoptimierung und Personal. Die Produktion war im zweiten Gebäude, dem explizit für die Produktionsprozesse vorbehaltenen Gebäude, angesiedelt. Nur der Direktor Produktion und seine Assistentin hatten ihre Büros ebenfalls im Gebäude der Angestellten.

⁶⁵ Z.B. Institutsangestellte und mehrere Hochschulpraktikanten.

setzten Personen und dem OE-Institut per Kontrakt festgeschrieben⁶⁶.

In meiner Rolle als OE-Leiter konnte ich gemeinsam mit dem Globalen Vorstand Technik und dem Geschäftsführer in der Steuerungsgruppe den OE-Prozess von 2004 bis 2009 steuern (s. Abb. 6, oben).

Wir hatten im OE-Prozess wechselnde Rollen. Zum einen konzipierten wir den OE-Prozess, brachten diesen als Diskussionsvorlage in das Management Team und passten ihn über die Jahre alle drei bis sechs Monate an (s. Abb. 12 'Übersicht OE-Gesamtverlauf, 2004-2009' im Abschnitt 3.7.4).

Darüber hinaus wirkten wir mit unterschiedlichen Personen in den Rollen als Prozessberater, als Management-Berater für Fachkonzepte, als Coaches, als Moderatoren für Großgruppenveranstaltungen und als Trainer.

3.4.3 OE-Beratungsansatz des OE-Institutes

Der in dieser Fallstudie praktizierte OE-Beratungsansatz des OE-Institutes entsprach der Aktionsforschungsmethode. Sie war zurückhaltend und hatte zum Ziel, die Potenziale des sozialen Subsystems des Unternehmens als soziotechnisches System gemeinsam mit dem Klientensystem zu erforschen und kontinuierlich freizusetzen.

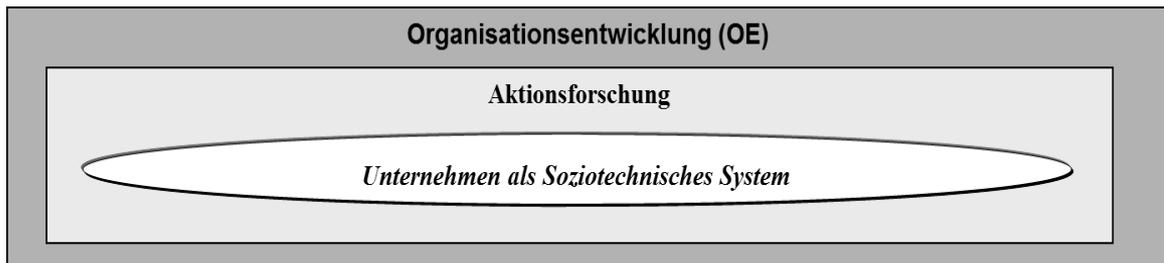
Der Aktionsforschungsansatz war im Unternehmen unbekannt und führte zu Beginn des OE-Prozesses aufgrund des zurückhaltenden, prozessbegleitenden Beratungsansatzes zu Irritationen bei den Organisationsmitgliedern (zu diesem Spannungsfeld s. 'Ergebnisse' im Abschnitt 3.7 und in der 'Diskussion' dieser Ergebnisse im Abschnitt 4.2). Der Charakter des forschenden Beratens wurde von Beginn an offen gegenüber den Organisationsmitgliedern kommuniziert und als ein gemeinsamer Lern- sowie Erforschungsprozess vereinbart.

Der partizipative Prozess wurde zusammen mit dem Geschäftsführer über die Steuerungsgruppe bzw. über die Beratung seiner Programmleitungsrolle gesteuert. Die Vorgehensstrategie wurde im Management- bzw. im Erweiterten Management Team kontinuierlich beraten und umgesetzt.

⁶⁶ Zum Kontrakt in der OE s. Weisbord1973.

Im aktionsforschungsorientierten OE-Beratungsansatz ist das Verständnis des Unternehmens als soziotechnisches System verankert. Alle drei Konzeptionen sind im theoretischen Teil dieser Arbeit detailliert beschrieben. Die Abb. 7 zeigt das Grundkonzept des OE-Beratungsansatzes des OE-Institutes.

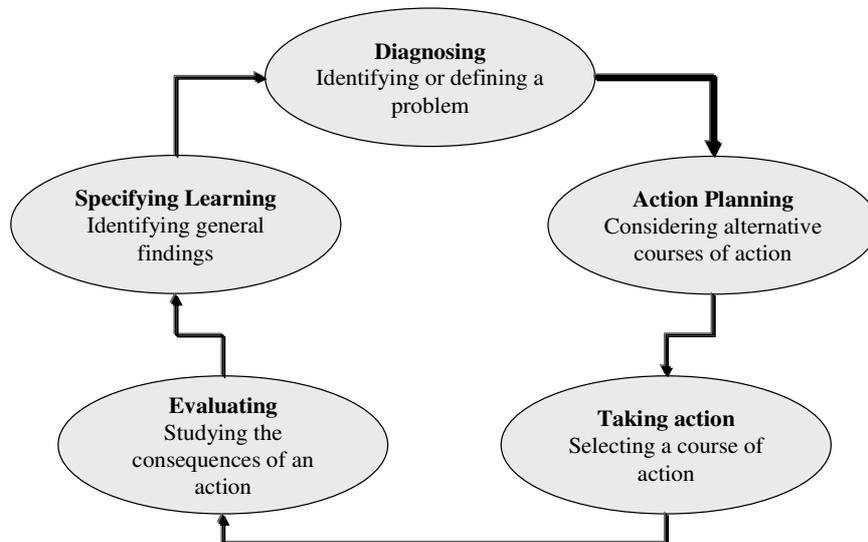
Abbildung 7 Grundkonzeption des Beratungsansatzes



Quelle: Eigene Darstellung

Da Ende 2004 über die definitive Vorgehensweise und die durchzuführenden OE-Interventionen noch nicht endgültig entschieden war, wurde der in der Abb. 8 gezeigte Aktionsforschungsansatz gewählt. Mit der Analyse der vorliegenden Mitarbeiterbefragungsergebnisse aus 2004, mit Interviews, durch Beobachtungen und durch einen ersten Diagnoseworkshop sollte die erste Phase abgeschlossen werden. Erst nach dieser Diagnose durch die OE-Berater und im OE-Workshop durch die gemeinsame Reflexion des Datenmaterials mit den Beteiligten sollten die erforderlichen OE-Interventionen vereinbart, durchgeführt und evaluiert werden. Die Evaluation sollte zum Lernen der Beteiligten, des Teams und der gesamten Organisation führen. Darauffolgend sollten sich eine erneute Diagnose und die übrigen Schritte des Zyklus anschließen. Über die Monate und Jahre würden sich die Organisation und die in ihr tätigen Mitarbeitenden weiterentwickeln.

Abbildung 8 Aktionsforschungsmodell



Quelle: Angepasst nach Susman 1983, in O'Brien 2001

Es soll hier noch kurz auf die Gesamtforschungskapazitäten vor Ort in China eingegangen werden:

Neben den Forschungsarbeiten in Deutschland⁶⁷ arbeiteten wir von November 2004 bis Mai 2009 insgesamt 177 Tage vor Ort in China. Davon wurden neben mir von unterschiedlichen Personen und Kollegen mit verschiedenen Aufgaben weitere 67 Tage vor Ort in China verbracht. 28 Anreisen aus Deutschland nach China waren für den Prozess erforderlich, davon 21 von mir und sieben von meinen Kollegen.

3.5 Konkrete Datenaufnahme und -auswertung in dieser Fallstudie

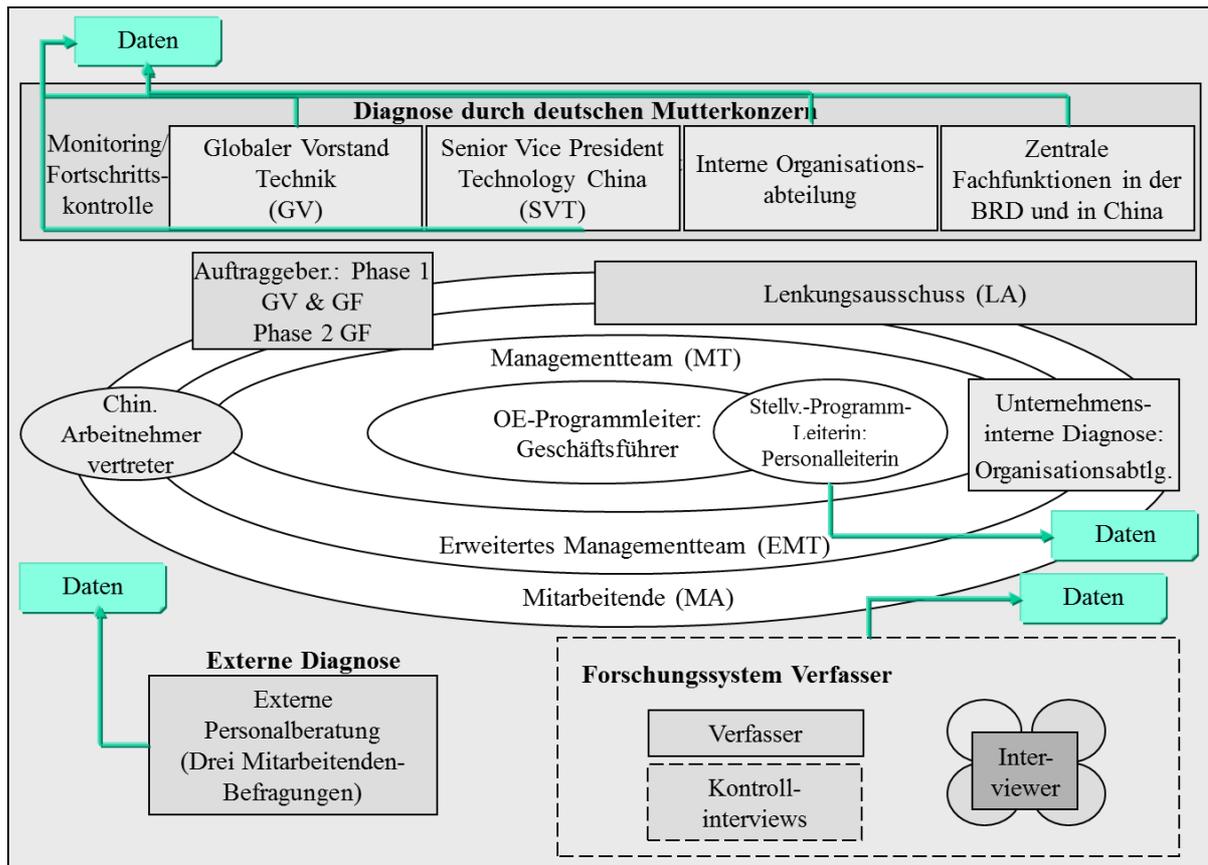
Nachdem in Kapitel 2 die allgemeine Methode zur Erforschung von Organisationsentwicklungsprozessen dargestellt wurde, soll in diesem Abschnitt die spezifische Datenaufnahme und -verarbeitung in dieser Fallstudie erläutert werden.

Gemäß des Aktionsforschungsansatzes (vgl. Weisbord 1984, S. 13) war die Datensammlung keine eigenständige Phase in der Fallstudie sondern ein kontinuierlicher Prozess. Damit kam dem Datenerhebungs-, auswertungs- und -feedbackprozess eine wichtige Funktion im gesamten OE-Prozess zu (vgl. Lippitt/Lippitt 1984; Weisbord 1973). Das Zusammentragen und die Rückspiegelung lösten neue Gedanken und

⁶⁷ Vorbereitungen, Nachbereitungen, Datenauswertungen und Analysen, sowie Koordination und Abstimmungen mit dem Klientensystem.

Erkenntnisse aus und bildeten den Rahmen für die Planungen neuer Interventionen. Die Datensammlung und -rückmeldung waren ein wesentlicher Bestandteil des Kontraktes mit dem Klientensystem und des OE-Ansatzes (s. Anlage, S. 6: Vereinbarungseckwerte/Einstiegsangebot, 2004).

Abbildung 9 Aufnahme von Informationen durch verschiedene Funktionen



Quelle: Eigene Darstellung

Konzernabteilungen beobachteten und bewerteten kontinuierlich die Leistungskennzahlen des Unternehmens (s. Anlage, S. 14 - 21). Eine internationale Personalgesellschaft erhob dreimal durch schriftliche Befragungen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Zwischen Mai und Juni 2009 wurden Kontrollinterviews durch eine externe Interviewerin durchgeführt (s. Anhang und Anlage, S. 192 - 252: Ziele, Interviewpartner, Fragen, Vorgehensplan und Ergebnisse der Kontrollinterviews, 2009). Tabelle 4 zeigt die zentralen Datenbestände je Maßnahme auf. Neben den extern durchgeführten Mitarbeiterbefragungen ist das Interview und die Gruppendiskussionen die zentrale Datenaufnahmemethode.

Tabelle 4 Überblick über Daten je Maßnahme (zentrale Daten)

Maßnahme	Daten
Erste Mitarbeiterbefragung, 2004	Quantitative und qualitative Ergebnisse, Ergebnisse der Gruppendiskussionen aus Workshop in 2004
Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften, November 2004	Interviewergebnisse
Erster OE-Workshop und Datenfeedback aus Interviews, Februar 2005	Interviewergebnisse. Ergebnisse der Gruppendiskussionen
Zweiter OE-Workshop, April 2005	Interviewergebnisse. Ergebnisse der Gruppendiskussionen
Start des Führungskräfteentwicklungsprogramms, Juli 2005	Fragebogenergebnisse
Dritter OE-Workshop und Organisationsdiagnose, Dezember 2005	Interviewergebnisse. Ergebnisse der Gruppendiskussionen
Zweite Mitarbeiterbefragung, 2006	Quantitative und qualitative Ergebnisse. Ergebnisse der Gruppendiskussionen bzgl. Auswertung der MAB
Vierter OE-Workshop, März 2006	Interviewergebnisse. Ergebnisse der Gruppendiskussionen
Organisationsdiagnose, Oktober 2006	Interviewergebnisse. Ergebnisse der Gruppendiskussionen
Dritte Mitarbeiterbefragung, 2007	Quantitative und qualitative Ergebnisse. Ergebnisse der Gruppendiskussionen bzgl. Auswertung der MAB
Zukunftskonferenz, Januar 2008	Ergebnisse der Gruppendiskussionen
Organisationsdiagnose, Juli 2008	Interviewergebnisse. Ergebnisse der Gruppendiskussionen
Teamentwicklungsworkshop im Bereich Finanzen & Administration, November 2008	Interviewergebnisse

3.5.1 Tabellarischer Überblick über den Datenaufnahmeprozess

Die Daten wurden von November 2004 bis März 2009 mit folgenden Maßnahmen und Methoden aufgenommen. Insgesamt wurden in ca. vier ein halb Jahren 273 Interviews durchgeführt. An diesen Gesprächen waren ca. 65 verschiedene Personen beteiligt. Nach Abschluss des OE-Prozesses kamen 27 Interviews, davon ein Gruppeninterview, an denen 36 Personen beteiligt waren, hinzu.

Tabelle 5 Detaillierter Datenaufnahmeprozess

Nr.	Was?	Wann?	Wie	Anzahl Interviews
1.	Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften: Diagnose: Aufnahme IST-Situation in Organisation.	15.- 19.11.2004	Interviews	23
2.	Rollenverhalten und Umgang miteinander. Umgang Expatriates mit Chinesen und umgekehrt.	15.- 19.11.2004	Beobachtung	-
3.	Erster OE-Workshop in Wuxi: Daten-feedback-Reflexion und Diagnose in Gruppendiskussionen.	31.01.– 05.02.2005	Gruppendiskussionen; Organisationsreview	24
4.	Interviews, Daten-Feedback und Gruppendiskussionen in Managementteam Klausur, 2-Tages-Workshop (28.-29.04.05) mit Mitarbeitenden.	25.04.– 29.04.2005	Interviews; Beobachtung; Gruppendiskussionen	25
5.	Interviews, Daten-Feedback und Gruppendiskussionen: OE-Review-Workshop (Rückblick und Reflexion des Jahres 2005). Workshop: 13.-14.12.2006.	12.12.– 16.12.2005	Interviews, Gruppendiskussionen	28
6.	Interviews, Daten-Feedback und Gruppendiskussionen: OE-Workshop:	27.02.– 03.03.2006	Interviews, Gruppendiskussionen	22

Nr.	Was?	Wann?	Wie	Anzahl Interviews
	SWOT-Analyse (Ermittlung der Chancen und Risiken sowie der Stärken und Schwächen der Organisation). Reflexion der zweiten MAB im Erweiterten Management Team.	Workshop: 01.- 02.03.2006		
7.	Interviews, Daten-Feedback und Gruppendiskussionen: Erarbeitung Organisationsreview.	07.10.– 14.10.2006	Interviews, Gruppendiskussionen; Organisationsreview	28
8.	Interviews, Daten-Feedback und Gruppendiskussionen: OE-Workshop: Reflexion der dritten Mitarbeiterbefragung (2007).	26.02.– 02.03.2007	Interviews, Gruppendiskussionen	25
9.	Interviews und in-house Klausuren Produktionsführungsteam.	26.11.– 30.11.2007	Interviews, Gruppendiskussionen	6
10.	Interviews mit Mitarbeitern Entwicklungsfunktion Wuxi.	05.01.– 11.01.2008	Interviews, Gruppendiskussionen	20
11.	OE-Interventionen und Coachings. Beratung Einführung Kompetenzmodell.	17.03.– 25.03.2008	Beobachtung	-
12.	Interviews Manager und Direktoren zum OE-Prozess (Aufnahme Zwischenstand). Führungskräfteentwicklungsprogramm Modul (Projektmanagement).	16.06.– 20.06.2008	Interviews, Gruppendiskussionen	24
13.	Interviews mit Mitarbeitenden zum Stand der OE und der Situationen in den Bereichen. GM-Interview.	28.07.– 01.08.2008	Interviews, Gruppendiskussionen;	26

Nr.	Was?	Wann?	Wie	Anzahl Interviews
			Organisationsreview	
14.	Interviews und Daten-Feedback im Team-Workshop im Bereich Finanz & Administration.	9.11.– 15.11.2008	Interviews, Gruppendiskussionen; Beobachtung	14
15.	OE-Interviews und Organisationsreview.	08.03.– 14.03.2009	Wuxi	28
16.	Kontrollinterviews mit Führungskräften und Mitarbeitern.	05/2009– 06/2009	<u>Erfstadt</u> / Wuxi (telefonisch)	36
Gesamtinterviews: 293 bis März 2009 (329 mit Kontrollinterviews)				

3.5.2 Interviews

Mit Führungskräften und Mitarbeitenden aller Unternehmensfunktionen und Hierarchieebenen in Wuxi wurden problemzentrierte Interviews durchgeführt. In problemzentrierten Einzelinterviews (vgl. Witzel 1985, S. 230, nach Lamnek 2005, S. 363-368) wurden vorbereitete Leitfragen bzw. Schwerpunktthemen wie z. B. die Analyse der ersten Mitarbeiterbefragung aus dem Jahre 2004 besprochen. Die Befragten erhielten in diesen Interviews genügend Freiraum, die gestellten Fragen bzw. darüber hinaus, ihre Gedanken und Sichtweisen zu äußern.

Die ersten Interviews wurden vor Ort in Wuxi als Pilotinterviews, beginnend mit dem Geschäftsführer⁶⁸, der Personalleiterin⁶⁹ und den übrigen Direktoren des Managementteams geführt. Nach Auswertung der Erfahrungen wurden mit der nächsten Ebene (Manager und Mitarbeitende) weitere Interviewtermine anberaumt. Am Ende dieser Pilotinterviews holten wir das Feedback zu den gestellten Fragen und zum Gesprächsverlauf ein und reflektierten den Interviewprozess. Ich führte die Interviews auf Englisch und Deutsch und die chinesische Beraterin auf Chinesisch.

⁶⁸ Mitsamt dem OE-Programmleiter.

⁶⁹ Stellvertretende OE-Programmleiterin.

Diese Startinterviews eröffneten weite Einblicke in die Ausgangslage des Unternehmens und in seine Handlungsfelder. Diese Einsichten führten zu weiteren spezifischeren Anschlussfragen, die vom Interviewer spontan gestellt wurden. Die Direktoren waren bereits informiert und in den Startprozess über den ehemaligen Geschäftsführer einbezogen, sodass auch der Charakter eines Pilotinterviews offen angesprochen und reflektiert werden konnte.

Die Befragten wurden in ihrem Redefluss durch den Interviewer nicht gehindert und erhielten die Möglichkeit, frei zu erzählen, bis sie keine weiteren Antworten zu der Frage hatten und z. T. den Interviewer selbst um die nächste Frage baten (zur Zurückhaltung des Forschers vgl. Lamnek 2005, S. 351). Während der Interviews erstellten wir Notizen oder hielten diese nach Einverständniserklärung des Befragten als Audioaufnahmen fest, die im Anschluss transkribiert wurden.⁷⁰

Wir baten am Ende der Interviews die Befragten um weiterführende Dokumente, Unternehmens- bzw. Projektmaterialien, die sie offen zur Verfügung stellten. Die ersten Interviews im November 2004 stellten den direkten Zugang zum Untersuchungsobjekt des Unternehmens in Wuxi her. Das Ergebnis bestand aus verbalen Daten und auch ersten Beobachtungen, sowie der Entgegennahme von schriftlichen Dokumentationen⁷¹.

Über die problemzentrierten Interviews hinaus wurden anhand von semi-strukturierten Gesprächsleitfäden (s. Anhang: Interviewleitfaden) mit den betroffenen Personen Gespräche durchgeführt. Die Interviews bezogen sich auf die Vorbereitung, die Durchführung und auf die reflexive Nachbereitung von OE-Interventionen während des gesamten OE-Prozesses.

Die theoretisch-konzeptionellen Fachkenntnisse, die Lamnek vom Interviewer in Bezug auf problemzentrierte Interviews fordert (2005, S. 357), stellten in unserer Fallstudie das Wissen um OE-Prozesse und das Vorwissen über die schlechte Aus-

⁷⁰ Im Fall des neuen General Managers wurde das elektronisch aufgenommene Interview nach der Dokumentation an den General Manager zur Freigabe geschickt. Änderungen der im Interview aufgenommenen Inhalte wurden von ihm nicht vorgenommen.

⁷¹ Z. B. Projektbeschreibungen und -dokumente, Organigramme, Unternehmenszeitschriften bzw. -mitteilungen.

gangslage des Unternehmens dar. Dieses Fachwissen erforderte auch eine vorherige Analyse eines bestimmten Problems bzw. Themas, welche es in den Interviews zu vertiefen galt (z. B. Ergebnisse und Konsequenzen der Mitarbeiterbefragung 2004 und die Sichtweise des Globalen Vorstands).

Ausgestattet mit diesem Vorwissen konnten wir gezielt nachfragen und so Missverständnisse zu Einzelheiten und Hintergründen weitgehend vermeiden. Auch die Befragten stellten Rück- und Verständnisfragen, wenn sie Schwierigkeiten hatten, dem Interviewer zu folgen. Beide Gesprächspartner konnten sich auf die veränderte Gesprächssituation einlassen, ohne dass der Untersuchungsgegenstand aus den Augen verloren ging.

Die Schaffung einer vertrauensvollen, offenen Gesprächsatmosphäre war eine wichtige Voraussetzung und musste von uns zunächst aufgebaut und über das gesamte Interview hinweg gehalten werden. Jenes förderliche Klima der Vertrauensbeziehung wurde insbesondere durch die Eingangserklärungen im Hinblick auf den OE-Auftrag, den geplanten Verlauf des OE-Prozesses und den Umgang mit den Daten, der Zusicherung der Vertraulichkeit und des persönlichen, gegenseitigen Kennenlernens hergestellt.

In den problemorientierten Interviews ausgangs 2004 wurden die früher erhobenen Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung aus dem Jahre 2004 gezielt untersucht. Wir ließen die Befragten frei sprechen, fokussierten jedoch immer wieder auf das Problem mit seinen verschiedenen Facetten. Diese Problemstellung (z. B. die sehr schlecht ausgefallene Mitarbeiterbefragung 2004, s. Anlage, S. 60 - 63) wurde im Vorfeld der Interviews besprochen und zur Grundlage des semi-strukturierten Interviewleitfadens (s. Anhang). Konkret haben wir entsprechend der Vorbereitungs-schritte von problemzentrierten Interviews nach Mayring (2002, S. 67) die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung aus 2004 analysiert und bestimmte Themen die wir erfragen wollten in einem Interviewleitfaden (s. Anhang: Interviewleitfaden 2004) zusammen gestellt. Im Verlauf des Gespräches wurden diese Fragen fokussiert.

Die problemzentrierten Interviews dauerten je nach Redefluss zwischen 60 und 90 Minuten. Da es sich bei dieser Interviewmethode um Einzelinterviews handelte, konnten auch, anders als in Gruppeninterviews, nicht-redegewandte Befragte ihre Gedanken zum Ausdruck bringen. Die negative Auswirkung durch gruppendynami-

sche Einflüsse entfiel. Unterstellungsverhältnisse wie es in einem Gruppeninterview der Fall sein kann, konnten so weitgehend vermieden werden. Die Interviews wurden im Anschluss ausgewertet, die Ergebnisse im Forschungsprojekt strukturiert und den Befragten in anonymisierter Form in Gruppendiskussionen zurückgespiegelt.⁷²

Die Tabelle 6 zeigt exemplarisch meine Einsatzwoche, in der Interviews und Gruppendiskussionen sowie ein erstes Datenfeedback sowie Reflexionen stattfanden.

Tabelle 6 Interview Zeitplan, Wuxi (exemplarisch)

Date	Morning		Afternoon	
Feb. 26	09.00-11.00 First Interview General Manager	11.15-12.30 Discussion with HR-Director	13.00-14.00 Interview Research & Development Director	15.00 Interview Manager Logistics
Feb. 27	09.30 Interview Manager Production 1	10.30-12.00 Group Discussion Extended Management Team (EMT)	13.00 Interview Purchasing Director	15.00 Interview Manager Production 3
Feb. 28	09.00 Interview Board Member Technology, China	10.30-11.30 Interview Manager Production 2	Documentation	Documentation
March, 1	09.00 Interview Director Finance & Administration	Documentation	Documentation	14.00 EMT Data Feedback and Discussion
March, 2	09.00 Interview HR-Director	Documentation	14-15.30 Data Feedback and Discussion Management Team	17.00 Second Interview General Manager drive to Shanghai

⁷² Datenfeedback nach dem Aktionsforschungsansatz.

Die Analysestrategie bzgl. der initial gesammelten Daten⁷³ bei der ersten Mitarbeiterbefragung im Jahre 2004 und den Beobachtungen während des Eintritts in das Unternehmen im November 2004 in Wuxi, wurde früh vordefiniert. Die Daten wurden zunächst gezielt zusammengetragen, selektiert, ausgewertet und für das Datenfeedback an das Unternehmen aufbereitet.

Die Auswertung der Interviews wurde nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1996, 2002, 2008; Lamnek 2005, S. 517; Flick, 2006) ausgewertet. Hierbei wurde von den drei Grundformen des Interpretierens 'Explikation', 'Strukturierung' und 'Zusammenfassung' die Zusammenfassung als die für diesen aktionsforschungsorientierten Beratungsprozess als die geeignetste ausgewählt (Mayring 2008, S. 59-76). Mit dem Durchlaufen der Schritte 1. Bestimmung der Analyseeinheiten, 2. Paraphrasierung, 3. Bestimmung des Abstraktionsniveaus und der Generalisierung der Paraphrasen, 4. Reduktion durch Selektion, 5. Reduktion, 6. Zusammenstellung der neuen Inhalte als Kategoriensystem und 7. der Überprüfung der Konsistenz durch Rücküberprüfung entstand eine Gesamtdokumentation die ein Ausschnitt des Grundmaterials darstellte. Das im 6. Schritt entstandene Kategoriensystem erlaubte uns den Vergleich von einzelnen Interviews.

Der hier dargestellte Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse mit der Technik der Zusammenfassung nach Mayring wiederholte sich in den kontinuierlich stattfindenden Interviewphasen bis März 2009 (s. Abschnitt 3.6 Chronologie).

Das Vorgehen nach der Zusammenfassungsmethode nach Mayring entsprach dem beraterischen Interviewauswertungsvorgehen unseres OE-Institutes. Die Interviews wurden direkt durch uns auf Schreibblöcken dokumentiert. Aufgrund der latenten Ängste der Betroffenen in 2004 verzichteten wir zu Beginn des OE-Prozesses auf die audio-technische Aufzeichnung der Gespräche. Dies erlaubte eine relativ angstfreie und offene Aussprache der Interviewpartner. Damit wurde bereits im Gespräch als Teil des Auswertungsprozesses die gesprochene Sprache verschriftet. Diese Verschriftung der einzelnen Interviews erlaubte uns die Ergebnisse aller Gespräche miteinander zu vergleichen.

⁷³ Interviewergebnisse aus November 2004.

Die auch zu Vergleichszwecken dienende Transkription war aufgrund der in englischer, deutscher und chinesischer Sprache geführten Interviews erschwert.

Die Makrooperatoren der Reduktion nach Mayring (vgl. ebenda, S. 59) (Auslassen, Generalisierung, Konstruktion, Integration, Selektion und Bündelung) wurden hierzu formuliert und zwischen mir und meiner chinesischen Interviewerin in Peking ausgetauscht.

Als Grundprinzip der zusammenfassenden Analyse wurde das Abstraktionsniveau der Zusammenfassung genau beschrieben. Diese Abstraktionsebene entsprach den Anforderungen des Projektes, was zwischen mir und dem Auftraggeber vereinbart worden war. Konkret war das die Art der Zusammenfassung, die für ein Datenfeedback in den OE-Workshops bzw. in den Datenfeedbackveranstaltungen von 2004 bis 2009 genutzt werden sollte (s. hierzu exemplarisch Tabelle 7).

Die Makrooperatoren der Reduktion halfen das Gesamtdatenmaterial auf diese Ebene zu verdichten. Die Verallgemeinerung erfolgte schrittweise. Die Zusammenfassungen wurden hierbei immer abstrakter, was die Gefahr des Unverständnisses seitens der beteiligten Organisationsmitglieder hervorrufen konnte. Um dies zu vermeiden, verfolgten wir eine integrierte Auswertungsstrategie. Das bedeutet, dass nach dem Durchlaufen der sieben Analyseschritte der Zusammenfassung nach Mayring (2008, s. Abschnitt 2.3.3) mit Hilfe der Makrooperationen der Reduktion (Generalisierung in der Tabelle 7 als 'Summary' bezeichnet) die Paraphrasen mit aufgeführt wurden (in der Tabelle 7 als 'Comments of interview Partners'). Die Quelle der Paraphrasen wurde je nach Herkunft und unter Beachtung der Anonymitätsregeln mit einem 'C' für Chinese und 'G' für einen Deutschen ausgewiesen.

Folgender Auszug zeigt beispielhaft die Ende 2004 auf Basis des durchgeführten Auswertungsverfahrens entstandene Zusammenfassung der Interviews und Gruppendiskussionen.

Tabelle 7 Beispiel Zusammenfassung der Interviewauswertungen Ende 2004

Cluster	Comments of interview partners
18. Chinese culture is not really understood and respected	<ul style="list-style-type: none"> • The Germans do not understand our culture. (AS-18C1) • Germans should respect our Chinese culture more. (AS-18C2) • Management team does not show any empathy to the staff when they are in sorrow, which is strongly against the Chinese Culture. (AS-18C3) • Dismissing people is a big sin in China. (AS-18C4) • Chinese always expect solidarity from Chinese against the foreigners. (AS-18C5) • As German managers we only get little feedback from the Chinese. I try to involve the employees. (AS-18G6) • Our Chinese colleagues do not really understand how we work (working style and self philosophy). (AS-18G7) • If you are too soft to Chinese people, they will think you are a „softy“. (AS-18G8)
19. Organisation is traumatised by the death of an employee and the reaction of the Company	<ul style="list-style-type: none"> • The conflict with the Chinese family (death of the son who worked for (the company)) was a big challenge for the whole organisation. (AS-19C1) • The escalation could have been avoided by being more sensitive to the sorrow of the Chinese family. The escalation was a very destructive sample for (German mother company)-culture. (AS-19C2) • Every Chinese thinks that (the company) will treat his/ her family in the same way. (AS-19C3) • The strategy to deal with this situation (to pay a compensation to the family) was closely agreed with (German mother company)-management in Nanjing. (AS-19G4) • Chinese believe that only the GM (of the company) is responsible for the escalation. (AS-19G5)
20. Corporate culture is not known and developed	<ul style="list-style-type: none"> • What is our (expected) (company)-culture? We need to work it out together, in order to have a baseline for our behaviour as soon as possible. (AS-20C1) • We need a strong (company)-culture. (AS-20C2) • The (company)-culture has to be compatible with the (German mother company)-culture. (AS-20C3)

Quelle: Projektmaterial 2004 (Ausschnitt aus sog. 'Analysespiegel', s. Anlage, S. 36 - 43: Analysespiegel 2005)

Das Datenfeedback der Ende 2004 durchgeführten Interviews und ihrer qualitativen Inhaltsanalyse fand sodann im Februar 2005 statt, indem wir die ausgewerteten Materialien den Beteiligten im ersten OE-Workshop (Februar 2005) präsentierten und diese von den Befragten als Gruppe zurückgespiegelt wurden. Die Daten wurden in Teamdiskussionen, die sich themenorientiert zusammensetzten, analysiert und interpretiert. Die von uns vorgeschlagenen Interpretationen wurden überprüft, bestätigt bzw. als irrelevant abgelehnt (zur kommunikativen Validierung als Prinzip der qualitativen Sozialforschung vgl. Lamnek 2005, S. 22).

Die Tabelle 8 zeigt exemplarisch das Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse der Daten im Oktober 2006. Auch hier wurde der zusammenfassende Datenauswertungsprozess, wie im gesamten OE-Prozess von 2004 bis 2009, nach Mayring verfolgt (2008, S. 59-76). Drei von 16 Kategorien werden in der Tabelle 8 beispielhaft aufgeführt.

Tabelle 8 Interviewzusammenfassung, Oktober 2006 (exemplarisch)

Reduktion	Generalisierung	Paraphrase
<p>Kategorie 1 (K 1): General Manager (GM) is well accepted, appreciated, seen as a fair and experienced manager and culturally sensitive.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The new GM is accepted • GM is a very good role model and fair • GM understands and acts accordingly to the Chinese culture 	<ul style="list-style-type: none"> • If I need the GM, he always helps me. He is very present • GM is married to a Chinese woman and is aware of the Chinese cultures sensitivities • He treats everyone the same way. He is fair and correct • Sometimes we wait too long for him to say what to do • He can be very tough and nice as well. He is like a father to us. The company is like a family • You have to have solutions in mind as well if you go to him with a technical problem • He challenges us technically. Sometimes too much • GM gives a good role model for leadership and for us all
<p>K 2: Relationships in Management Team will change. Members will feel the loss and will gain as well. Mourning will be important. The changes allow Chinese managers to grow and develop. Changes have to be contained, psychodynamically.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relationships changed already, due to exits of Management Team-members • Management Team will go through a new team process • Hope for promotion 	<ul style="list-style-type: none"> • Long lasting relationships came to a sudden end (exits) • Young (Chinese) manager will find easily their voices, without being dominated by experienced (German) managers • Growing in one's role is possible then • Management Team changes from a more German-based Management Team to a Chinese (GM, 1 German Manager in change process and 5 Chinese Manager) • Chinese colleagues seem to be very effected by the changes • Hopes of been promoted could be disappointed • New F&A Manager • New roles have to be understood and tested out

Reduktion	Generalisierung	Paraphrase
<p><u>K 3:</u> Managers are proud to work for the international Company. Motivation seems to be on a higher level. New Leadership style allows keeping motivation high.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manager are perceiving the actual situation positive • Manager feel proud of the actual situation and performance of their company • Leadership Style has changed positively 	<ul style="list-style-type: none"> • Due to the new Leadership style (caring, appreciative) of the new GM and the internal career-development (Chinese production leader etc.) Motivation and engagement is high • Nanjing (parallel factory) continues to be a psychological threat • Two relatively new appointed Chinese Manager participated successfully in an Orientation Centre. We develop • People realize that learning and development of Management Team and employees is seen as appreciated by the GM • We can learn a lot in the company. We are international

Quelle: Interviews mit Direktoren und Managern durch OE-Leiter, 10.10.2006, Wuxi

3.5.3 Gruppendiskussionen in Workshops

In Gruppendiskussionen⁷⁴ (vgl. Lamnek 2005, S. 408-478) wurden durch standardisierte Kriterienkataloge und durch Kartenabfragen Veränderungen der untersuchten Variablen qualitativ und quantitativ evaluiert. Neben der Gewinnung inhaltlich wertvoller Aussagen erlaubte dieses Verfahren auch, die Gruppendiskussionen und das Teamverhalten zu beobachten und dabei Einsichten über vorhandene Kommunikations- und Kooperationsstile zu erlangen. Somit ergab sich die Chance, die Gruppendiskussionen neben der Datensammlung durch das gesprochene Wort auch für die offene Beobachtung zu nutzen.

Die vorangestellten Interviews und ihre Ergebnisse ermöglichten es, die Fragestellungen für die Gruppendiskussionen zu definieren. Wir veränderten die Gruppendiskussionen dahingehend, dass wir z. T. den Rahmen der Gruppendiskussion im Hinblick auf Zeit, Fragestellung und Dokumentation übernahmen. Die Diskussionsleitung selbst blieb in der Hand eines der englischen Sprache mächtigen Teilnehmenden.

⁷⁴ In OE-Workshops, in der Zukunftskonferenz 2008 bzw. in den alle drei bis vier Monate stattfindenden Organisationsdiagnosen mit dem Erweiterten Managementteam.

Während der Gruppendiskussion wurden Flip-Chart Dokumentationen genutzt, die an der Wand befestigt wurden und so für weitere Diskussionen zur Verfügung standen. Die Dokumentation erfolgte durch uns simultan in englischer Sprache am Flip-Chart, sodass die Teilnehmenden mitlesen konnten und bei Missverständnissen ihre Aussagen – nach Absprache mit uns – auf dem Flip-Chart korrigieren konnten. Alle Fragen der Gruppendiskussion waren auf dem Flip-Chart notiert. Dieses half uns und der Diskussionsleitung, den roten Faden – ohne dabei die Gruppendiskussion zu sehr einzuschränken – nicht aus den Händen zu verlieren. Die Fragen auf dem Flip-Chart fungierten ebenfalls ordnend für die Teilnehmenden. Teilweise gingen sie selbst zur nächsten Frage über.

Die Teams diskutierten die Ausgangslage und die von uns zusammengestellten Daten (Interviewergebnisse). Somit fanden die Gruppendiskussionen immer in je vier Schritten pro Frage statt. Zunächst stellten wir die Arbeitsfrage und erläuterten diese kurz auf Englisch und bei Bedarf auch auf Chinesisch. Als zweites wurde die Frage von den Teilnehmenden ins Chinesische übersetzt und diskutiert. Bei Bedarf wurde die Frage mit uns inhaltlich geklärt. Als drittes konnten die Teilnehmenden frei diskutieren und im vierten Schritt wurden sie dann aufgefordert, zum Abschluss auf Englisch zu sprechen und falls möglich, die Meinungen einzeln sowie auch als Gruppe auf manifeste und dokumentierbare Weise zu formulieren.

Die Gruppendiskussion war eine wichtige Forschungsmethode, um Themen, die in Einzelinterviews nicht zur Sprache kamen, festzuhalten. Informationen über das Gruppenverhalten konnten nebenhergehend erfasst werden (vgl. Lamnek 2005, S. 416). Am Ende jeder Gruppendiskussion wurden der Prozess der Diskussion und die Rolle des Diskussionsleiters reflektiert. Die Gruppendiskussionen dauerten ca. zwei Stunden. Es wurde darauf geachtet, dass keine Unterstellungsverhältnisse in den Gruppen vorhanden waren. Thematisch wurden auch Mitarbeitende, z. B. nur aus der Qualitätsmanagement- oder aus der Produktionsabteilung zusammengeholt, um ein Thema wie bspw. ‘Neues Produktionssystem’ des deutschen Konzerns zu besprechen.

Aufgrund der Wahl der Aktionsforschungsmethode wurde durch die Rückspiegelung der Daten⁷⁵ in den OE-Workshops und in den sich anschließenden Gruppendiskussionen eine zusätzliche Kontrolle der Datenaufnahme sowie -auswertung durch die Beteiligten gewährleistet.

In den entsprechenden OE-Workshops (zu Survey-Feedbacks vgl. insbesondere French/Bell 1999, S. 202 und Abschnitt 4.4.2 'Partizipative OE-Workshops' dieser Arbeit) wurden zunächst die Methodik der Datenaufnahme und der -verarbeitung, sowie die durchzuführenden Diagnoseschritte erläutert. Diskussionsgruppen zur Interpretation der Daten wurden sowohl nach der Hierarchieebene (Managementteam und übrige Personen) als auch thematisch gebildet. Dem folgte die Aushändigung der Interviewergebnisdokumentation. Die Dokumentation wurde, als Vorbereitung der Diskussion, in Einzelarbeit gelesen. Dabei erhielten die Teilnehmenden den Arbeitsauftrag, erstens Auffälligkeiten, zweitens Fragen und drittens ergänzende Kommentare zu notieren. Um einen ersten Eindruck und eine erste Reaktion zu erhalten, wurden direkte Kommentare zu der Dokumentation und Fragen im Plenum zusammengetragen sowie Verständnisfragen geklärt.

Die Arbeit in Diskussionsgruppen folgte dem Auftrag, die Dokumentation durchzusprechen, zu reflektieren und erste Erkenntnisse festzuhalten. Hierzu erhielten die Teilnehmenden zunächst 90 Minuten Zeit. Die Diskussionsgruppenergebnisse wurden anschließend im Plenum präsentiert, untereinander verglichen und diskutiert. Unstimmigkeiten in der Dokumentation, Missverständnisse und unverständliche Sprachkonstrukte, offene Fragen und Kritik wurden im Plenum besprochen, belassen und ggf. im Datenmaterial angemerkt. Um Unterschiede in den Sichtweisen der Hierarchieebenen zu erkennen, wurden die Teilgruppenergebnisse getrennt belassen, nicht konsolidiert dokumentiert und die Materialien allen Teilnehmenden im Anschluss an die OE-Workshops ausgehändigt.

⁷⁵ Z.B. anhand der in diesem OE-Prozess eingesetzten Methode des sogenannten 'Analysespiegels' (s. Anlage, S. 36 - 42: Analysespiegel, 2005).

3.5.4 Beobachtung

Die offene, unsystematische Beobachtung (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 267) wurde als geeignete Datenaufnahmemethode in Wuxi eingesetzt. Die erforderliche Orientierung und Akzeptanz im Unternehmen und in ihren Organisationseinheiten, sowie in ihrer Infrastruktur⁷⁶, die die Beobachtung voraussetzt, konnten über die langen Jahre der OE-Arbeit erreicht werden.

Das Unternehmen und die in ihr interagierenden Menschen wurden frei beobachtet (vgl. ebenda, S. 269). Gespräche mit Organisationsmitgliedern fanden nach Terminabsprache, aber auch informell, quasi beiläufig, statt. Es wurde sehr darauf geachtet, was wie in welcher Haltung und Sprache zu wem gesagt wurde, wie der Gegenüber darauf reagierte, wie sich die Mitarbeitenden bzw. Führungskräfte z. B. vor dem Besuch einer höheren Führungskraft aus Deutschland verhielten, was zur Vorbereitung dieser Besuche getan und erledigt wurde (s. Anhang: Beobachtungshinweise).

Es bedurfte einer besonderen inneren Ruhe und der Ausgeglichenheit, um auch in emotional sehr aufgeladenen Situationen ruhig beobachten zu können, hierbei nicht zu stark mitzuschwingen und somit den möglichst unvoreingenommenen Beobachterblick zu wahren.

Als Nebeneffekt verhalfen uns die geleiteten Betriebs- und Produktionsbesichtigungen zu einer räumlichen Orientierung im Gebäudekomplex des Unternehmens. Diese Betriebsbesichtigungen⁷⁷ wurden explizit in die Datensammlung integriert. Beobachtungen wurden anschließend und zeitnah mit den Vertrauenspersonen⁷⁸ im OE-Prozess ausgetauscht, bestätigt bzw. verworfen.

Der Beobachtung lag ein verstehender Ansatz zum Forschungsfeld im Unternehmen zugrunde. Handlungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden wurden in ihrem komplexen Sinnzusammenhang verstanden. Durch die Beobachtung des Kontextes konnte ein Bild entstehen, das zielführend für die Bestimmung des grundsätzlichen

⁷⁶ General Manager-Büro, Produktion, Besprechungsräume, Direktoren- bzw. Mitarbeiterkantine, Rezeption, Tagungshotels etc.

⁷⁷ Vom deutschen Produktionsleiter in 2004 und 2005 durch den chinesischen Produktionsleiter durchgeführt.

⁷⁸ Ab 2005 Personalleiterin, ab 2007 Leiter interne Organisationsabteilung und Direktor Finanzen & Administration.

Trends des OE-Prozesses sein sollte. Die offene Beobachtung in alle Richtungen barg jedoch die Gefahr einer expansiven Erhebung von Informationen. Auch unnötige, für die Forschung unbrauchbare Informationen wurden aufgenommen. Dies erschwerte die ohnehin bereits aufwendige Auswertung von qualitativen Daten.

Um diese, zu breitflächige Sammlung von Informationen auf ein vertretbares Maß einzugrenzen, wurde auch bei der Beobachtung durch unsere Feldkompetenz im Sinne der OE und durch eine präzise Fokussierung auf das Forschungsziel die Anhäufung überflüssiger Daten und Einzelphänomene, die nicht im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand standen, reduziert. Der Blick für das Wesentliche konnte sichergestellt werden. Die Beobachtungen wurden zeitnah und möglichst umgehend dokumentiert. Trotz der Engführung der Beobachtung zeigte sich diese dennoch aufgeschlossen gegenüber jeder Richtung.

Die offenen Beobachtungen der OE-Interventionen und im Unternehmen wurden anhand von „field notes“ (Eisenhardt 1989, S. 539) und Gedächtnisprotokollen dokumentiert. Das Führen eines Logbuches half, die Chronologie der beobachteten Ereignisse zu dokumentieren, zu kommentieren, zu interpretieren und Schlüsse aus dem Beobachteten zu ziehen. Im Logbuch wurden hierzu u. a. die Zeit, die Dauer, die Ereignisse, die Ziele und Themen sowie die handelnden Personen festgehalten (s. Anhang: Beobachtungshinweise). Diese Einträge wurden mit den Inhalten der persönlichen Protokolle verbunden.

Nach einer Auswertung und dem Datenfeedback an die Teilnehmenden wurden diese Beobachtungsergebnisse gemeinsam in eine stringente Form gebracht. Die Plausibilisierung erfolgte bis hin zum Geschäftsführer nach dem „Zwiebelschalenprinzip“ in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2002, S. 47, nach Tuckermann 2007, S. 120). Nach diesem Prinzip werden die Daten auf der unteren Führungsstufe diskutiert und der nächsthöheren Ebene zur Freigabe vorgelegt. Dieser Prozess der Freigabe steigt bis zur höchsten Hierarchieebene.

3.5.5 Gedächtnisprotolle

Gedächtnisprotolle wurden insbesondere direkt im Anschluss an die Coachings zeitnah erstellt. Sie dienten als Gedächtnisstütze für Verlauf, Themen, Ergebnisse, wichtige Aussagen, eigene Gefühle und Absprachen. Unsere Notizen in den OE-

Workshops machten wir in Pausen bzw. am Abend anhand von Gedächtnisprotokollen.

Das Gedächtnisprotokoll diente ausschließlich dem persönlichen Zweck und wurde den Coachees nicht ausgehändigt. Gedächtnisprotolle wurden mit Hilfe von Textverarbeitungssoftware (Computer, Smartphone) und per Audiodateien (digitale und analoge Aufnahmegeräte) erstellt.

3.5.6 Organisationsdiagnose

Wir verknüpften die Datenaufnahmemethoden für Interview, Gruppendiskussion und Beobachtung vor Ort mit der Methode der aktionsforschungsorientierten Organisationsdiagnose. Die Organisationsdiagnose verlief sechsstufig. Am Anfang des Prozesses Ende 2004 wurden zunächst 23 problemzentrierte Interviews mit dem Geschäftsführer, den Direktoren, den Managern und weiteren Mitarbeitenden durchgeführt (Ergebnisse s. Anlage, S. 36 - 43: 'Analysespiegel').

Die Interviewergebnisse wurden anhand der Mitschriften im Anschluss aller Gespräche nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) ausgewertet (bzgl. Auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse s. Abschnitt 3.5.1). Im weiteren Verlauf stellte die Datenrückmeldung an das Erweiterte Managementteam dar. Danach wurden die zurückgemeldeten Daten beim Treffen mit dem Erweiterten Managementteam diskutiert und in chinesischer sowie in englischer Sprache anhand einer auf dem Flip-Chart notierten Aufgabenstellung zur Selbstreflexion angeregt (s. Anhang: Arbeitsauftrag Selbstreflexionssaufgaben im Erweiterten Managementteam, 2006).

Im Anschluss wurde eine Einschätzung im Erweiterten Managementteam bzgl. der für den OE-Prozess und ihre Beurteilung relevanten Variablen individuell sowie anonym gewagt (s. Anlage, S. 94: Organisationsdiagnose, Juli 2008). Die Ergebnisse wurden gegen Ende besprochen und mit einem Fazit der Teilnehmenden – festgehalten auf dem Flip-Chart – abgeschlossen.

3.5.7 Persönliche Reflexionen

In regelmäßigen Abständen besprachen wir das Projekt mit den im Projekt involvierten Mitarbeitenden unseres OE-Institutes als auch in offener Weise mit den Mitarbeitenden des untersuchten Unternehmens. Persönliche Reflexionen und externe Vorträge zu einzelnen Teilprojekten sowie zum Gesamtprozess sicherten unsere Selbstreflexion.

Nach jedem OE-Einsatz in Wuxi notierten wir in Pausenzeiten oder am Abend die Erkenntnisse aus der Selbstbeobachtung. Das regelmäßige Führen eines Projekttagebuchs gab uns die Möglichkeit, eigene Gedanken, Gefühle und Erlebnisse von anderen ungesehen und unkommentiert niederzuschreiben. Das freie, zum Teil assoziative Schreiben half, soziale Erfahrungen und individuelle Übertragungen und Projektionen gedanklich zu erfassen und auf diese Weise eine persönliche Entlastung des psychischen Drucks zu erreichen. Mit dem regelmäßigen Schreiben und Reflektieren ging auch ein Bewusstseinsbildungsprozess einher. Zusätzlich half diese Form der Dokumentation, detailliert Verläufe der OE-Interventionen auf den drei Ebenen 'Inhalte/Ergebnisse', 'Prozessdynamik' und 'persönliche Gefühle' festzuhalten.

In den OE- bzw. Coaching-Weiterbildungen des OE-Institutes konnten die OE-Interventionen und die Dynamik des Prozesses in Form von Fallbeispielen sowie in Organisationsaufstellungen (vgl. Horn/Brick 2003) eingebracht und zusammen mit Außenstehenden des OE-Prozesses reflektiert werden. Hier erhielten wir zusätzliche gedankliche Unterstützung für den komplexen OE-Prozess.

Diese Arbeit kann als eine Metareflexion des Prozesses mit nicht direkt beteiligten Personen in Form der Gruppenreflexion betrachtet werden. In Kurzvorträgen, in sich anschließenden Reflecting Teams, in Arbeits- bzw. Consultinggruppen, wurde in diesen Weiterbildungsrunden von 2004 bis 2009 die Fallstudie vorbereitet, analysiert und später nachreflektiert (s. Anlage, S. 172 - 192: Fotoprotokolle Reflexionen in OE- und Coaching Weiterbildungsgruppen). Der Klient in Wuxi war über diese Form der begleitenden Forschungsunterstützung informiert und äußerte sich positiv über die zusätzliche Ressource der Reflexion.

Parallel zu meiner Beratungs- und Forschungstätigkeit in China wurde ich von externen Coaches, von OE-Experten und durch Beraterkollegen kontinuierlich in Bezug auf meine Rolle in Wuxi gecoached und beraten. Die Überlegungen und Gefühle in diesen Coachings wurden von mir in Form von Forschungstagebüchern (vgl. Lamnek 2005, S. 616) schriftlich fixiert. Diese persönlichen und kollegialen Coachings⁷⁹ in Beratergruppen unterstützen mich beim kontinuierlichen Überdenken meiner eigenen Rolle und der Dynamiken des Klienten- wie auch unseres Beratersystems. Die komplexen OE-Interventionen konnten in diesen Coachings besprochen werden.

Eine Institutskollegin, gleichzeitig auch Senior Coach, begleitete mich während der gesamten Forschungszeit von 2004 bis 2009 als persönliche ‘Sparringspartnerin’ sowie als kollegiale Beraterin in Fragen der eigenen Rolle, der unbewussten Dynamiken im OE-Prozess als auch in Bezug auf den Umgang mit aufkommenden Konflikten und Krisen im Beratungssystem.

Diskussionsrunden mit allen Mitarbeitenden des OE-Institutes ermöglichten mir das Betrachten des OE-Prozesses aus verschiedenen Perspektiven. Gleichzeitig halfen diese Diskussionsrunden, den OE-Prozess gemeinsam zu halten. Die Erkenntnisse konnten dem Klientensystem in Form von Feedbacks an den Geschäftsführer und dem Managementteam zurückgegeben werden.

3.5.8 Kontrollinterviews

Zwecks Exploration der Sicht der Organisationsmitglieder auf den OE-Prozess wurden im Anschluss des OE-Projekts von Mai bis Juni 2009 semi-strukturierte Interviews mit 36 Mitarbeitenden und Führungskräften in Einzel- bzw. Gruppenform, basierend auf einem Gesprächsleitfaden (s. Anhang), durchgeführt (s. Tabelle 9).

Die Kontrollinterviews führte eine am OE-Prozess nicht beteiligte Beraterin aus Deutschland in englischer und in deutscher Sprache telefonisch von Deutschland aus. Diese Maßnahme wurde zunächst zwischen mir (H.Ö.) und dem Geschäftsführer vereinbart. Im Anschluss an diese Vereinbarung schrieb ich alle Direktoren und

⁷⁹ Im Rahmen regionaler Mitgliedertreffen des DBVC, der ISPSO und mit dem Direktor der Metron Group, Herrn Ad Schalkx, Zaltbommel, Niederlande.

Manager mit der Bitte an, sich selbst für die Interviews der externen Interviewerin des OE-Institutes zur Verfügung zu stellen und auch weitere Mitarbeitende einzubinden.

Personen, die festangestellte Mitarbeitende des Unternehmens und mindestens ein Jahr im Unternehmen tätig waren, wurden in die Interviews miteingeschlossen. Um einen breiten Blick auf den OE-Prozess zu ermöglichen, wurden alle Hierarchieebenen als auch Unternehmensfunktionen bei der Auswahl der zu Befragenden berücksichtigt (s. Anlage, S. 192 - 252: Kontrollinterviews, 2009).

Die Forschungsarbeit konzentriert sich auf die Personengruppe der deutschen und chinesischen Führungskräfte. Um die Führungsrolle und –perspektive besser einschätzen zu können, werden auch Mitarbeiter in die Interviews einbezogen.

Tabelle 9 Überblick über Interviewpartner Kontrollinterviews

Funktion	Nationalität	Ort
1 General Manager	Deutsch	Wuxi, China
1 Personalleiterin	Chinesin	Wuxi, China
1 Stellv. General Manager (Leiter F & A)	Chinesin	Wuxi, China
1 Produktionsleiter	Chinesin	Wuxi, China
1 Leiter Research & Development	Chinesin	Wuxi, China
1 Leiterin Qualitätsmanagement	Chinesin	Wuxi, China
1 Leiter Einkauf & Logistik	Deutsch	Wuxi, China
1 Leiter Geschäftsprozessmanagement	Deutsch	Wuxi, China
1 Leiter interne Organisationsabteilung	Chinesin	Wuxi, China
17 Führungskräfte aus den Bereichen Forschung & Entwicklung, Produktion, Personal, Finanzen & Administration, Einkauf, Qualitätsmanagement	Chinesen	Wuxi, China
10 Mitarbeiter	Chinesen	Wuxi, China
Gesamtanzahl 36 Interviews		

Aufgrund von sprachlichen Restriktionen (Mitarbeitende sprachen ein sehr schlechtes Englisch) wurden fünf Mitarbeitende als Gruppe befragt. Dabei sprachen sie, nachdem die Frage durch die Interviewerin (Anhang: Kontrollinterviews) gestellt wurde, zunächst auf Chinesisch. Zusammenfassend wurde die Diskussion anschlie-

ßend vom Gesprächsführer ins Englische übersetzt. Zwei Einzelinterviews mit Schichtleitern erfolgten mithilfe eines Übersetzers vor Ort. Die Übersetzerrolle übernahm jeweils ein Manager aus der Produktion.

Die Dauer der telefonischen Interviews variierte je nach Beteiligungsgrad im OE-Prozess zw. 30 Minuten und 45 Minuten. Um keine Ängste zu schüren und das Mitlesen zu ermöglichen - was bei Chinesen aufgrund der sehr schlechten Englischsprachkenntnisse wichtig ist - wurde der Interviewleitfaden den zu Befragenden ca. 1 Stunde vor dem Interview elektronisch zugesandt. Uns war bewusst, dass wir hierdurch an Spontaneität verlieren würden und die Interviewpartner sich die Antworten vorbereiten konnten. Wir nahmen dies in Kauf, da sie zur Vorbereitung nur eine Stunde Zeit hatten und uns das mit diesem Vorgehen aufgebaute Vertrauen wichtiger war. Wir konnten im Gespräch aufgrund dieses Vertrauens offener und weitergehender als die aufgeführten Fragen im Leitfaden fragen. Weitere Fragen wurden im Gespräch zugelassen.

Nach Einholung der Zustimmung der Interviewpartner zeichneten wir die Interviews per Aufnahmegerät auf, sodass eine detailgetreue Wiedergabe durch Transkription möglich wurde. Diese erfolgte in der Abschlussphase durch die Interviewerin, indem sie gleichzeitig die Übersetzung vom Englischen ins Deutsche vornahm. Die Interviewaussagen wurden in anonymisierter und zusammengefasster Form dem Klientensystem, konkret dem Geschäftsführer, elektronisch ausgehändigt und telefonisch in einem weiteren Interview mit der Interviewerin besprochen.

In der abschließenden Phase führte ich die Auswertung und die Einarbeitung in die uns bevorstehende Arbeit – welche die Basis der hier vorliegenden Forschungsveröffentlichung ist – durch (bzgl. Auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring 2008, s. Abschnitte 2.3.3. und 3.5.1).

3.6 Chronologie

Der Globale Vorstand suchte im Juli 2004 einen OE-Berater für die Tochtergesellschaft des Geschäftsbereichs in China. Alle Funktionen und Hierarchieebenen des Unternehmens sollten in die Organisationsentwicklungsarbeit miteinbezogen werden. Der OE-Beratungsauftrag wurde vom Globalen Vorstand mit dem Vorstandsvorsitzenden des deutschen Konzerns abgestimmt. Der erste direkte Kontakt zum Geschäftsführer in Wuxi erfolgte auf Wunsch des Globalen Vorstands im September 2004. Zunächst traf ich mich als der potentielle externe OE-Leiter mit dem Geschäftsführer zum Mittagessen in einem Hotel in Deutschland. Im Folgenden wird der chronologische Verlauf dieses OE-Prozesses mit seinen Interventionen in seiner realen zeitlich-chronologischen Abfolge dargestellt (s. Anhang: Arbeitsplan).

Erarbeitung einer Grundkonzeption für den OE-Prozess und OE-Auftrag, Start Juli 2004:

Von Juli bis September 2004 erarbeiteten wir nach Auswertung der ersten Mitarbeiterbefragung von 2004 gemeinsam mit dem Globalen Vorstand eine erste Grundkonzeption der OE-Vorgehensweise (s. Anlage, S. 6: Vereinbarungseckwerte – Einstiegsangebot, 2004). In dieser Phase wurde zunächst der vom Globalen Vorstand für gesteuerte organisatorische Veränderungsprozesse geprägte Begriff ‘Change Management’ genutzt. Der Auftrag an das OE-Institut lautete auszugsweise:

„(...) to improve the organizational development of the plant: To create a Change Management program for the outcomes of the survey (Employee satisfaction survey, Wuxi, China, June 11'th, 2004); to create a learning and developing organization; to improve the cooperation and communication (develop an organizational culture of cooperation); to understand and utilize cultural diversity; to support efficiency and quality of work-teams” (s. Anlage, S. 6: Vereinbarungseckwerte – Einstiegsangebot, 2004).

Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften, November 2004:

Die chinesische Beraterin und ich bereiteten den ersten OE-Workshop im Zeitraum vom 15. bis 19.11.2004 mit problemzentrierten Interviews vor. Nach einer schriftlichen Information und Einladung zu den Interviews durch den ehemaligen Geschäftsführer wurden mit 23 Mitarbeitenden problemzentrierte Interviews geführt. Die Interviews erfolgten in Wuxi mit Direktoren, mit Managern, mit Fachexperten, mit Mitarbeitenden und mit dem Geschäftsführer. In den Interviews wurden in jener Einstiegs- bzw. Vertrauensbildungsphase auch der Auftrag und die Rolle des OE-Institutes durch den Interviewer erläutert.

Die Ergebnisse der Interviews und die Interpretationen der Berater wurden im Sinne der Aktionsforschung dem Unternehmen im ersten OE-Workshop (Februar, 2005) zur Verfügung gestellt.

Zusammenfassende Dokumentation (Datenfeedback) zur Ausgangslage – erste Organisationsdiagnose, Februar 2005:

Im Februar 2005 wurde die 22 Seiten starke Zusammenfassung des Datenfeedbacks zur Ausgangslage des Unternehmens (s. Anlage, S. 36 - 43: Analysespiegel 2005) in zwei Stufen durch uns OE-Berater unter Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeitenden in Wuxi sowie unter Zuhilfenahme der in Kapitel 3.5.3 angesprochenen Diskussionsgruppen erarbeitet.⁸⁰ Die Grundlage der Zusammenfassung waren die oben genannten problemzentrierten Interviews (s. Anhang: Interviewleitfaden, 2004) und unsere Beobachtungen.

Vor der Ausarbeitung des Analysespiegels anonymisierten wir die Zitate und markierten sie nach ihrer Herkunft. So wurden die Aussagen der Chinesen mit einem 'C' und die Aussagen der deutschen Expatriates mit einem 'G' (German) gekennzeichnet. Der Analysespiegel der Stufe 1 fasste die Ergebnisse der Einstiegsinterviews mit ausgewählten Originalaussagen der Befragten auf 14 Seiten – angeordnet in 35 Kategorien – zusammen. Im selben Dokument spiegelten wir unsere Interpretationen auf fünf Seiten anhand von 12 Kategorien zurück (s. Anlage, S. 36 - 43: 'Analysespiegel' 2005) und boten sie zur Reflexion an. Die einzelnen Aussagen clusterten wir zu zentralen Themenfeldern (z. B. Führung, Organisationskultur). Die Darstellung der Oberpunkte erfolgte als kurze Zusammenfassung der Originalaussagen in der entsprechenden Rubrik. Im Datenfeedback wurden auch Beobachtungen der OE-Berater und Ergebnisse von Zwischengesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitenden aufgenommen. So waren wichtige Informationen aus der eigenen, ersten Beobachtung und unserem Erleben als OE-Berater inbegriffen (s. ebenda).

Die Diagnose des Materials aus den Interviews erfolgte abschließend im ersten OE-Workshop in Form von Diskussionsgruppen. Nach der Diagnose des Materials in den Diskussionsgruppen des ersten OE-Workshops flossen diese Diagnosen in den abschließenden Analysespiegel mit ein (2. Stufe).

⁸⁰ Zur Diagnose von organisatorischen Systemen nach dem OE-Ansatz vgl. auch French/Bell 1999, S. 107-117.

Erster OE-Workshop und Datenfeedback aus Interviews, Februar 2005:

Am ersten OE-Workshop vom 4. bis zum 5. Februar 2005 im Sheraton Hotel in Wuxi nahmen 20 Führungskräfte und Mitarbeitende teil. Als Teilnehmende wurden Führungskräfte und Mitarbeitende mit wichtigen Unternehmensaufgaben (z B. Projekte) vom Geschäftsführer und den Direktoren benannt. Der erste OE-Workshop wurde vom Geschäftsführer unter dem Fokus „Follow-up Workshop of Company Employee Satisfaction Survey focused on Change Management“ gesetzt (s. Anlage, S. 112 - 115: Protokoll des ersten OE-Workshops vom 04. bis 05.02.2005). Der erste OE-Workshop unter unserer Moderation folgte einer im Vorfeld zwischen dem ehemaligen Geschäftsführer und uns vereinbarten Agenda (s. Anlage, S. 111: Agenda erster OE-Workshop in Wuxi, Februar, 2005).

Den Schwerpunkt des OE-Workshops bildeten die Rückspiegelung und die gemeinsame Reflexion der Daten aus den Interviews. Thematischen Kurzvorträge in Form von Impulsvorträgen wurden von uns auf Wunsch des Geschäftsführers zu den Themen ‘Change Management/ Organisationsentwicklung’, ‘Kommunikation in Unternehmen’ und ‘Teamarbeit’ in englischer Sprache gehalten. Die chinesische Beraterin übersetzte schwierige Aspekte des Vortrags ins Chinesische. Weitere, spontane Übersetzungen wurden durch die Teilnehmenden selbst vorgenommen. Von Zeit zu Zeit forderten wir die Teilnehmenden auf, auf Chinesisch frei zu diskutieren und sich gegenseitig die teils schwierigen Trainingsinhalte zu erläutern.

Das Managementteam mit sechs Direktoren als eine eigene Diskussionsgruppe wurde während ihrer Arbeit durch uns offen beobachtet. Anschließend teilten wir dem Managementteam in einer offenen Besprechung im OE-Workshop unter Beteiligung aller Teilnehmenden unsere Beobachtungen mit. Die zwei übrigen Diskussionsgruppen wurden von den Managern und den Experten in einer funktional gemischten Form gebildet. Das Managementteam arbeitete aufgrund der internationalen „Komposition“ auf Englisch. Die übrigen Diskussionsgruppen, die von der chinesischen Beraterin betreut wurden, sprachen Chinesisch. Mit der kurzen Auswertung am Ende des ersten Tages und zum Abschluss des OE-Workshops wurde die stark verdichtende Umfragemethode des ‘Blitzlichts’ in das Unternehmen eingeführt. Eine Unternehmensvision wurde mit Blick auf das Jahr 2010 entworfen (s. Anlage, S. 112 - 115: Protokoll des ersten OE-Workshops vom 4. bis 5.02.2005).

Zweiter OE-Workshop, April 2005:

Vom 28. bis zum 29. April 2005 fand unter der Gesamtverantwortung des Geschäftsführers und mithilfe unserer unterstützenden Moderation der zweite OE-Workshop in Wuxi statt.

Der Fokus des zweiten OE-Workshops lag aufgrund der schlechten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung auf den Themenfeldern Führung, Kommunikation und Kultur (s. Anlage, S. 36 - 43: 'Analysespiegel' 2005 und Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2004). Im OE-Workshop wurden die aktuelle Situation des Unternehmens, die Kommunikation im Unternehmen, die Unternehmenskultur und die Führungsrollen diskutiert.

Die Aufnahme der aktuellen Situation wurde durch gegenseitige Interviews der Teilnehmenden in einer wertschätzenden Form, anhand der Interviewmethode des Appreciative Inquiry nach Cooperrider (2005), gewählt. Die Auswahl dieser nach positiven Aspekten in der Organisation suchenden Interviewmethode ist auf die negative Gesamtstimmung des ersten Workshops zurückzuführen. Als Ergänzung führten wir eine spontane einstündige Livesitzung mit dem Erweiterten Managementteam unter der Leitung des Geschäftsführers durch. Auf Wunsch des Geschäftsführers erfolgte vorher eine ca. 45 Minuten andauernde Vorbereitung. Wir beobachteten diese offene Sitzung und gaben allen Teilnehmenden anschließend ein Gruppenfeedback. Beobachtung und Gruppenfeedback konzentrierten sich auf die Felder Kooperation, Kommunikation, Rollenverhalten, Führungsverhalten, Moderation, Beteiligung, Ergebnisorientierung und auf die grundsätzliche Arbeitsweise.

Die Kulturanalyse als Diskussionsimpuls wurde anhand eines neundimensionalen Fragebogens anonym – unter Kennzeichnung mit einem 'C' (für Chinese) oder 'G' (German) – vollzogen. Während einer Pause des Workshops übertrugen wir die Ergebnisse auf den Flip-Chart und diskutierten diese nach der anschließenden Präsentation gemeinsam (s. Anlage, S. 80: Kulturcheck, April 2005).

In diesem zweiten OE-Workshop planten und vereinbarten wir überdies das Führungskräfteentwicklungsprogramm.

Start Coaching des Geschäftsführers, April 2005:

Neben Beratung und Training coachten zwei externe Coaches des OE-Institutes – ein Mann und eine Frau – und ich im Rahmen dieser Fallstudie verschiedene Führungskräfte und Teams. Die Tabelle 10 zeigt überblicksartig die Coachees, deren Anliegen und die Coachingdauer.

Tabelle 10 Überblick Coachings

Coachee	Thema	Coachingzeitraum
Ehemaliger, deutscher Geschäftsführer	Rolle als GF im OE-Prozess. Umgang mit den Zentralfunktionen in Deutschland. Rollenwechsel. Führungsverhalten.	April 2005 bis März 2006
Chinesische Direktorin Qualitätsmanagement	Führungsrolle und –verhalten. Umgang mit Expatriates und Zentralfunktionen. Persönlicher Auftritt und Durchsetzungsstrategien.	April 2005 bis März 2009
Neuer, deutscher Geschäftsführer	Rollen- und Organisationswechsel. Umgang mit schwierigen Expatriates. Rolle als GF im OE-Prozess.	April 2005 bis März 2009
Chinesische Direktorin Personal	Führungsrolle und –verhalten. Teamführung. Umgang mit Expatriates und Zentralfunktionen. Veränderungsmanagement. Umgang mit Konflikten. Rolle als Personalleiterin. Rollenwechsel. Kulturelle Integration. Aufarbeitung Vergangenheit und Rollenwechsel.	Mai 2006 bis März 2009
7 Manager (3 aus Produktion, 2 Qualitätsabteilung, 1 Organisationsabteilung, 1 Finanzen)	Rollenverständnis und –verhalten als Führungskräfte. Internationales Projektmanagement. Umgang mit Konflikten.	Mai 2006 bis März 2009
Teamcoaching Erweitertes Managementteam	Umgang mit Problemen und Konflikten. Verhalten in Teams. Zusammenarbeit mit General Manager und den Direktoren. Rolle und Arbeit als Führungsteam.	Mai 2006 bis März 2009
Chinesischer Direktor Finanzen und Administration	Rolle als Stellv. Geschäftsführer. Führungsfragen. Konflikt mit Mitarbeiter.	Januar 2007 bis März 2009

Coachee	Thema	Coachingzeitraum
Chinesischer Direktor Forschung & Entwicklung	Rollenwechsel. Rolle als Direktor. Umgang mit General Manager. Karriereentwicklung.	April 2007 bis März 2009
Chinesischer Direktor Produktion	Rollenwechsel. Rolle als Direktor. Karriereentwicklung. Umgang mit stellvertretendem Produktionsleiter. Besonderheiten der Führung eines Führungsteams.	November 2007 bis März 2009
Produktionsführungsteam mit 4 Managern und 1 Direktor	Teamarbeit. Umgang mit neuem Leiter. Rolle und Selbstverständnis als Führungsteam.	November 2007 bis März 2009
Chinesischer Direktor und Stellvertreter	Rolle und Selbstverständnis als Führungsduo.	November 2007 bis März 2009
Produktionssubteam (eine Unterabteilung)	Rollen im Team. Führungsstil der neuen Führungskraft und Zusammenarbeit mit ihm	November 2008

Das Coaching mit dem ehemaligen und dem neuen Geschäftsführer erfolgte am Arbeitsplatz bzw. dessen nahen Umgebung. Dabei handelte es sich um offene Beobachtungen, Begegnungen und Dialoge an ihren Schreibtischen, in Besprechungsräumen, vor und nach einer Managementteam- bzw. Erweiterten Managementteambesprechung. Weiterhin vor oder nach Trainings bzw. von Veranstaltungen sowie vor, während oder nach einer Open Space Veranstaltung, beim Mittag- oder Abendessen, im Wartesaal des Hotels oder aber am Telefon. Dieser Coachingansatz war vergleichbar mit dem Shadowingansatz, wonach der Coach den Coachee in seinem Arbeitsalltag möglichst unauffällig begleitet, um ihm später Feedback über das Beobachtete zu geben (Mahlmann 2002).

Das Coaching konzentrierte sich schließlich auf die Rückmeldung des Beobachteten und auf die gemeinsame Reflexion dessen. Diese Besprechungen dauerten, je nach Bedeutung des Themas für die Geschäftsführer, zwischen 15 und 90 Minuten. Themen waren z. B. der Rollenwechsel, der Umgang der Geschäftsführer mit den Mitarbeitenden und die Konflikte mit unterschiedlichen Konzernabteilungen. Gesprochen wurde mit einem der beiden Geschäftsführer ebenfalls viel über die private Situation.

Start Coaching der Direktoren, April 2005:

Ab Mitte 2005 wurden die chinesische Direktorin Personal und die chinesische Direktorin Qualitätsmanagement im Hinblick auf ihre Führungsrolle von uns bis zum Abschluss des OE-Prozesses im März 2009 regelmäßig gecoached. Das Ziel der Coachings waren die Verbesserung der Mitarbeitenden- und der Teamführung, die Sublimation des Umgangs mit Konflikten und die Stärkung des persönlichen Auftretens. Ein weiteres Themenfeld im Coaching war die Förderung der Person im Umgang mit den fachlichen Zentralfunktionen in Deutschland (Qualitätsmanagement) und in Nanjing (Personalmanagement).

Die Coachings wurden in jeder OE-Einsatzwoche von uns durchgeführt. In der Regel fanden bedarfsorientiert mehrere Gespräche mit den Coachees in diesen Wochen statt. Der Bedarf wurde bestimmt durch den Coachee selbst, den Geschäftsführer sowie der Verfügbarkeit des Coaches. Das Coaching fand – je nach Dringlichkeit – an ein bis zu drei Terminen, verteilt auf die OE-Woche statt und dauerte zwischen 60 und 90 Minuten. Die Methode des Coachings war bestimmt durch den Dialog, die Reflexion, die offene Beobachtung, das Feedback, die gemeinsame Dokumentenanalyse und durch thematische Kurzinputs am Flip-Chart, auf dem Notizblock oder am Computer.

Start des Führungskräfteentwicklungsprogramms, Juli 2005:

Im Juli 2005 wurde als Bestandteil des OE-Prozesses ein Führungskräfteentwicklungsprogramm (FKEP) gestartet. Das FKEP war modular aufgebaut und kontinuierlich dem Bedarf der Teilnehmenden, den Erkenntnissen des Aktionsforschungsablaufs und den Anforderungen der Geschäftsführung angepasst.

Vom 25. bis zum 26. Juli 2005 wurde das erste Seminar für die Direktoren in einem Hotel in Wuxi durchgeführt. Nach einem Tag Auszeit folgte vom 28. bis zum 29. Juli 2005 das erste Seminar für die Manager. Diese ersten Seminare für beide Zielgruppen übernahm ich. Das Seminarconcept wurde anhand eines Fragebogen in englischer Sprache vorbereitet (s. Anhang: Vorbereitungsfragebogen). Die Ergebnisse wurden anonymisiert zusammengeführt und im ersten Seminar den Teilnehmenden mündlich vorgestellt. Inhalte und Schwerpunkte des ersten Seminars gestaltete der Geschäftsführer mit. Das FKEP beinhaltete schwerpunktmäßig die in der Tabelle 11 dargestellten Themen (s. auch Anlage, S. 136: FKEP):

Tabelle 11 Schwerpunkte des Führungskräfteentwicklungsprogramms (FKEP)

Thema	Ziele
Situationsbezogene Führung	Situationsbezogenen Führungsstil im Unternehmen etablieren. Eigenen Führungsstil überprüfen und verbessern.
Feedback einüben	Start der Implementierung von konstruktivem Feedback im Unternehmen. Heranführen der Führungskräfte an direktes Feedback geben und nehmen.
Teamleitung	Verstärkung der Arbeit in Teams durch Verbesserung der Teamanalyse- und leitungsfähigkeiten.
Veränderungsmanagement	Aufbau von organisatorischer Veränderungskompetenz.
Internationales Projektmanagement	Verbesserung der Zusammenarbeit mit internationalen Projektkollegen im Konzern. Verbesserung des Images der Chinesen in Projekten.
Rolle und persönliches Auftreten	Bewusstwerden über die eigene Rolle in der Organisation und über die personalen sowie organisationalen Einflussfaktoren. Verbesserung Rollenverhalten.
Präsentations- und Moderationstechniken	Verbesserung der Präsentations- und Moderationsfähigkeiten. Erhöhung Besprechungseffizienz.
Umgang mit Fehlern	Aufarbeitung der übergreifenden schlechten Feedbacks bzgl. des Umgangs mit Fehlern aus dem 360° Feedback.

Das FKEP hatte zum Ziel, die Arbeit an der Führungsrolle früh im OE-Prozess zu etablieren, um somit über die Beteiligung der Führungskräfte auf den OE-Prozess Einfluss nehmen zu können. Die Ziele und Schwerpunkte des FKEP waren aus den Analyseergebnissen zu Beginn des OE-Prozesses, aus den zentralen Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung von 2004, dem geäußerten persönlichen Bedarf der Teilnehmenden und aus der Bedarfsbetrachtung der Vorgesetzten generiert. Die Inhalte der Seminare des FKEP wurden mit den Fragestellungen des Unternehmens eng vernetzt.

Die Teilnehmenden erhielten zu jedem Seminar einen Ordner mit den verwendeten Folien und ein Fotoprotokoll der Flipchartbeschriftungen.

Dritter OE-Workshop und Organisationsdiagnose, Dezember 2005:

Der dritte OE-Workshop wurde vom 13. bis zum 14. Dezember 2005 in einem Hotel in Wuxi durchgeführt (s. Anlage, S. 86: Protokoll Management Team Meeting, 20.10.2005). Alle Teilnehmenden arbeiteten in einem großen Raum in unmittelbarer Sichtweite miteinander.

Die Teilnehmenden blickten in dieser strategieorientierten Arbeit – verteilt auf vier Diskussionsgruppen – auf das Jahr 2005 zurück. Der Rückblick erfolgte auf den drei Ebenen ‘Organisation und Rollen’, ‘Kooperation, Kultur und Teamarbeit’, sowie ‘Aufgaben, Arbeit und operative Abläufe’ (Anlage, S. 127: Protokoll OE-Workshop, 13.-14.12.2005). Jede dieser Ebenen wurde nach der Methode von Schalkx (2001) im Hinblick auf die Aspekte ‘Ereignisse, Gefühle und Erfahrungen’ analysiert und in die vorbereiteten Flip-Chart-Tabellen eingetragen. Bezüglich dieser Ereignisse, Erfahrungen und Gefühle wurde auf den verschiedenen, oben genannten Ebenen, von den Teilnehmenden individuell aufgeschrieben, was ‘geholfen’ und was eher ‘hinderlich’ gewesen war. Auf der Basis dieser Diagnose des Jahres 2005 erfolgte die Planung für das Jahr 2006. Dabei wurden Organisationsziele festgelegt. Die Ziele sollten später in Managementteam- und Erweiterten Managementteam-Besprechungen im Unternehmen weiter detailliert und priorisiert und so einer Feinplanung zugeführt werden.

Ziele für einzelne Abteilungen und die Direktoren der Abteilungen sowie die der Manager konnten durch die Setzung von Prioritäten abgeleitet werden. Nicht nur wurden die zu verfolgenden Ziele grob umrissen, die es in einem nächsten Schritt zu präzisieren und im Managementteam zu entscheiden galt, sondern auch die konkrete Prozesskontrolle besprochen. Anschließend bearbeiteten Direktoren und Manager in getrennten Diskussionsgruppen die Fragestellung, wie diese inhaltlichen Zielaspekte so effizient wie möglich zu erreichen sein könnten.

In diesem OE-Workshop wurden auch die Erwartungen und Wünsche an den neuen Geschäftsführer formuliert, der im ersten Quartal 2006 in das Unternehmen eintreten sollte.

Zweite Mitarbeiterbefragung, 2006:

Im Januar 2006 wurde die zweite Mitarbeiterbefragung vom Shanghaier Büro einer internationalen Personalberatungsgesellschaft durchgeführt (s. Anlage, S. 75: Ergebnisse MAB 2006). An dieser Befragung nahmen 315 Mitarbeitende teil. Als Befragungsinstrument wurde ein 100 Fragen umfassender Fragebogen eingesetzt (Anlage, S. 43 - 60: Fragebogen Mitarbeiterbefragung). Die Mitarbeiterbefragung wurde in Papierform durchgeführt. Hierzu erhielten alle Mitarbeitenden abteilungsweise eine Anleitung in chinesischer Sprache. Sie konnten sofort im Anschluss daran anonym ihren Fragebogen ausfüllen und in die Urne einwerfen.

Die Fragen an die Mitarbeitenden waren nach den Themen 'das Unternehmen', 'die Arbeit', 'das Arbeitsumfeld', 'die Mitarbeitenden' und sechs weitere Fragen am Ende mit 'weiteren Fragen zum Unternehmen' gegliedert. Zwei weitere, offene Fragen, 'worauf die Mitarbeitenden stolz sind' und 'was erhalten werden sollte' sowie wichtige 'Bedenken' bzgl. des Unternehmens und 'was sich verbessern sollte', schlossen den Fragenkatalog ab (s. ebenda).

Vierter OE-Workshop, März 2006:

Der vierte OE-Workshop am 1. und 2. März 2006 wurde unter der Auftraggeber-schaft des neuen Geschäftsführers in einem Hotel durchgeführt. Es nahmen neben dem Geschäftsführer alle sechs Direktoren und 14 Manager und Fachexperten teil. Schwerpunkte der Agenda lagen auf der Erarbeitung einer SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken), der Reflexion der von dem neuen Geschäftsführer übernommenen Ausgangslage, den Rückmeldungen an den neuen Geschäftsführer durch die Teilnehmenden und der Planung von weiteren OE-Interventionen und sonstigen Maßnahmen. Die nach der SWOT-Analyse ermittelten Schwächen wurden als Basis der Konzeptualisierung organisatorischer Verbesserungsmaßnahmen genutzt. Um die Arbeitsweise im OE-Workshop dem neuen Geschäftsführer nahezubringen, wurden die gängigen Arbeitsmethoden (Plenum, Diskussionsgruppe, Dokumentation etc.) auf einem Flip-Chart demonstriert und von uns zu Beginn des OE-Workshops erklärend vorgestellt.

Zur Vertiefung der Handlungsmöglichkeiten bildeten sich sechs Diskussionsgruppen zu den Themenfeldern 'Führung', 'Kaskadierung der Kommunikation', 'Train-The-Trainer', 'Teamentwicklung in den Abteilungen', 'Arbeitsprozess- und Infra-

strukturverbesserungen'. Die Diskussionsgruppen erhielten den Auftrag, das Themenfeld zunächst zu diskutieren, zu analysieren, Maßnahmen zu überlegen und diese anschließend zu gewichten, ihren Einfluss als Direktoren bzw. Manager auf das Themenfeld einzuschätzen und eine grobe Zeitplanung aufzustellen. Die Diskussionsgruppen hatten für diese Aufgabe zunächst 90 Minuten Zeit. Nach einer Zwischenpräsentation der Ergebnisse konnten sie die Kommentare und Hinweise der Zuhörer in weiteren 60 Minuten konzeptionell einarbeiten.

Wechsel der Expatriates im Management Team, 2006:

Die Verträge der drei Expatriates liefen in 2006 nacheinander aus. Zuerst wechselte der deutsche Produktionsleiter in ein anderes Konzernunternehmen in China. Als Produktionsleiter folgte ihm ein im OE-Prozess aktiver chinesischer Manager aus der Produktionsabteilung. Danach wechselte der deutsche Einkaufsleiter zurück nach Deutschland. Ein erfahrener Einkaufsleiter wurde von der deutschen Einkaufszentrale des Geschäftsbereiches zu seinem Nachfolger bestimmt. Der deutsche Direktor Finanzen & Administration begab sich in ein anderes Land. Ihm folgte ein chinesischer Leiter. Dieser war der deutschen Sprache mächtig und hatte sich mehrere Jahre in Deutschland für den Konzern aufgehalten.

Open Space Konferenz, Mai 2006:

Die erste dreitägige Open Space Konferenz wurde im Mai 2006 mit dem Ziel, 'Ideen für organisatorische Effizienzsteigerungen' zu finden, durchgeführt. Mit Bezug auf die 'Verbesserung der Motivation' in der Organisation fand eine zweite zweitägige Open Space Konferenz noch in derselben Woche statt (s. Anlage, S. 138: Protokoll der Nachbesprechung der Open Space Konferenz, 29.06.2006). Das Thema Motivation wurde aufgrund der schlecht ausgefallenen Mitarbeiterbefragung vom Januar 2006 und aufgrund der Rückmeldungen der Direktoren ausgewählt (s. Anhang: Quantitatives Ergebnis MAB 2006).

Jeweils ca. hundert Personen arbeiteten im Open Space Format nach Owen (2001). Im Zentrum des Raumes wurde ein großer Stuhlkreis aufgebaut. Es wurden viele kleine Gruppengespräche durchgeführt, die entsprechend der Open Space Konferenzmethode 45 bis 60 Minuten dauerten und parallel⁸¹ in verschiedenen Räumen bzw. in den Nischen des großen Raumes stattfanden. Die Ideengeber fixierten an-

⁸¹ Je sieben bis zehn kleine Gruppenarbeiten parallel.

schließend ihre Resultate auf vorbereiteten Din A4 Ergebnisprotokollen.⁸² Alle Prinzipien der Open Space Konferenz (vgl. ebenda) wurden eingeführt.

Coaching der chinesischen Direktorin Personal, Start Mai 2006:

Nach seinem Eintritt in die Organisation, bat mich der neue Geschäftsführer, die chinesische Personalleiterin zu coachen. Die Personalleiterin war vom ehemaligen Geschäftsführer Mitte 2004 von seiner Sekretärin zur Personalleiterin befördert worden. Gegenstand des Coachings war die Bearbeitung der Probleme, die mit ihrer Anerkennung als Personalleiterin und mit ihrer Akzeptanz im Unternehmen zu tun hatten. Im Coaching wurden die Handlungsfelder Rolle und Aufgaben des Personalbereiches, Rolle der Personalleiterin und ihres Team, ihre Beziehungen im Unternehmen und zu zentralen Personalfachfunktionen in Deutschland sowie in China herausgearbeitet.

Organisationsdiagnose, Oktober 2006:

In der OE-Woche vom 09. bis 13.10.2006 führten wir eine Organisationsdiagnose durch (s. Anlage, S. 88: Organisationsreview, 2006).

Die in den Organisationsanalysen erhobenen Informationen betrafen die Variablen des sozialen Subsystems 'Motivationslage der Mitarbeitenden' (differenziert nach Direktoren, Managern, Mitarbeitenden und der eigenen), 'Kooperation der Abteilungen', 'Kommunikation', 'Teamarbeit des Managementteams', 'Teamarbeit des Erweiterten Managementteams' und 'Zukunftsangst'. Mit Blick auf das technische Subsystem kristallisierte sich die 'aktuelle Situation des Unternehmens (bspw. finanzielle Situation, Qualität)' und die Einschätzung der 'Effizienz der Arbeitsprozesse' heraus.

Coaching der Manager, ab Mai 2006:

Neben einem weiteren OE-Berater aus Deutschland coachte ich parallel zu den Direktoren sieben Manager (drei entstammten dem Produktionsbereich, zwei dem Qualitätsmanagement, einer der Organisationsabteilung und einer dem Bereich Finanzen & Administration). Auswahlkriterium war der Entscheidungsbedarf, der insbesondere vom Geschäftsführer an uns gemeldet wurde. Die englischen Sprach-

⁸² S. Anlage, S. 138: Open Space Konferenzen.

kenntnisse der Manager und die Verfügbarkeit von uns stellten weitere Auswahlkriterien dar. Das Coaching verfolgte das Ziel, die Manager in ihrem Rollenverständnis, im Verhalten als Führungskräfte und in der internationalen Arbeit zu stärken.

Teamcoaching Erweitertes Managementteam, ab 2006:

Die in unregelmäßigen Abständen stattfindenden Begegnungen mit dem Erweiterten Managementteam hatten einen coachenden Charakter. Nach den Reflexionen von Interview- und Organisationsdiagnosen wurde das Team jeweils bei der Frage, was zu den einzelnen Problembereichen geplant werden konnte, unterstützt. Hierbei hielt ich mich mit Vorschlägen zunächst zurück, half den Beteiligten dabei, die Problembereiche systematisch zu analysieren und zu priorisieren. Darüber hinaus erhielt die Gruppe von mir Feedback über ihr Rollenverhalten im Beisein ihres Geschäftsführers bzw. ihrer Direktoren. Das Coaching des Erweiterten Managementteams hatte zum Ziel, die einzelnen Rollen der Mitglieder als auch das Verhalten als Gesamtteam zu beobachten, Feedback zu geben und zu stärken. Diese Arbeit wurde an die vorangestellten Organisationsdiagnosen gekoppelt.

Führungsseminar 'Präsentation, Moderation und Kommunikation',

Dezember 2006:

Das Seminar 'Präsentation, Moderation und Kommunikation' (s. Tabelle 12) im Rahmen des Führungskräfteentwicklungsprogramms leitete eine deutsche Trainerin des OE-Institutes mit Chinaerfahrung am 18. und 19.12.2006. Teilnehmende waren fünf Direktoren (davon ein Expatriate für einen Tag) und fünf Manager. Das Seminar hatte zum Ziel, Führungspersonen zu befähigen, sich insbesondere in internationalen Besprechungen Gehör zu verschaffen und andere zu überzeugen. Die Themen 'Kommunikation, Rhetorik und Auftreten' mit den Aspekten des aktiven Zuhörens und der nonverbalen Kommunikation wurden im Seminar interaktiv bearbeitet. Als zweiter Punkt bzw. hierauf aufbauend wurden 'Präsentationen' trainiert. Als dritter Schwerpunkt folgte die 'Moderation von Gruppen'. Diese Akzentuierungen berücksichtigten in besondere Weise die interkulturelle Situation in Wuxi. Theoretische Hintergründe wurden kurz skizziert und diesen Aspekt betonende Herangehensweisen in Konfliktsituationen eingeübt.

Tabelle 12 Seminarkonzept 'Präsentation, Moderation und Kommunikation'

Thema	Ziele	Methoden
Internationale Besprechungen	Erkennen was die Erwartungshaltung in international besetzten Besprechungen an Teilnehmende ist. Die eigenen Erfahrungen und Herausforderungen reflektieren.	Konzeptionelle Inputs, Diskussion, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit, Rollenübungen.
Kommunikation, Rhetorik und Auftreten	Die Bedeutung von Kommunikation in der Führungsrolle verstehen. Lernen worauf es beim aktiven Zuhören ankommt. Fragetechniken einüben. Eigene rhetorische Stärken erkennen.	Konzeptionelle Inputs, Teamübungen, Diskussion, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit, Stimmübungen.
Moderation von Gruppen	Moderationsprozess einüben. Rolle des Moderators verstehen. Erkennen, wie mit Störungen in Besprechungen umgegangen werden kann.	Konzeptionelle Inputs, Teamübungen, Diskussion, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit, Moderationsübungen.
Präsentationstechnik	Erlernen von Präsentationstechniken. Vorbereitung von wirksamen Präsentationen. Kreative Visualisierungstechniken erproben.	Konzeptionelle Inputs, Präsentationsübungen, Diskussion, Einzelarbeit, Einsatz von Flip-Charts, Power Point- und Pinnwand-Präsentationen sowie freie Ansprache.

Coaching des chinesischen Direktors Finanzen & Administration, ab 2007:

Ab 2007 coachte ich den neuen chinesischen Direktor der Abteilung Finanzen & Administration (gleichzeitig stellvertretender Geschäftsführer) auf Wunsch des Geschäftsführers und mit dem Einverständnis des Coachees selbst. Er folgte als erster chinesischer Direktor mehreren deutschen. Das Coaching des chinesischen Direktors Finanzen & Administration bezog sich hauptsächlich auf seine Rolle als stellvertretender Geschäftsführer und auf Fragen der Führung in einem komplexen Bereich. Auch wurde ein zwischen ihm und seiner chinesischen Managerin bestehender Konflikt bearbeitet.

Dritte Mitarbeiterbefragung, 2007:

An der dritten Mitarbeiterbefragung (MAB) in 2007 nahmen insgesamt 329 Mitarbeitende teil (s. Anhang und Anlage, S. 80: MAB, 2007). Die MAB sollte die Entwicklung der Elemente des sozialen und des technischen Subsystems des Unternehmens überprüfen. Abgefragt wurden durch sie auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Strukturen, den Arbeitsprozessen und den Personalinstrumenten des Unternehmens (s. Anlage, S. 43- 60: Fragebogen MAB). Als Folge der Befragungen in 2004, 2006 und 2007 wurden die Verbesserungsmaßnahmen insbesondere in Bezug auf personalpolitische Instrumente wie z. B. das Bezahlungssystem, das Führungsverhalten und auf die offene Kommunikation konzentriert.

Führungsseminar 'Organisationsdiagnose, Planung und Disziplin', März 2007:

An dem eintägigen Seminar zusammen mit dem neuen Geschäftsführer nahmen neben der chinesischen Personalleiterin 13 chinesische Manager teil – Lerngruppe 2 des Führungskräfteentwicklungsprogramms. Eine deutsche Hochschulpraktikantin des Unternehmens unterstützte das Seminar. Ziele waren die Rückschau auf das Jahr 2006, der Ausblick auf das Jahr 2007 mit Fokussierung der Führungsrolle und -leistung der Manager sowie die Diskussion der gegenseitigen Erwartungshaltungen.

Daneben wurde auf Wunsch des Geschäftsführers das aus seiner Sicht nicht stark genug ausgeprägte Thema 'Disziplin' im Unternehmen diskutiert. Der Geschäftsführer stieß im Anschluss an die Bewertung des Jahres 2006 zur Tagung hinzu: Die Diskussion mit ihm dauerte drei Stunden. Am nächsten Tag wurde den Direktoren – Lerngruppe 1 des Führungskräfteentwicklungsprogramms – im Hause die Essenz des am vorigen Tag stattgefundenen Seminars von der chinesischen Personalleiterin und mir vorgestellt (s. Anlage, S. 91: Organisationsreview, Februar 2007).

Tabelle 13 Seminarkonzept 'Organisationsdiagnose, Planung und Disziplin'

Thema	Ziele	Methoden
Organisationsdiagnose	Rückschau auf das Jahr 2006. Stärkung von diagnostischen Fähigkeiten von Führungskräften. Ausblick auf das Jahr 2007 und der Erwartungen an die Führungsrolle.	Fragebogen, Quantitative Auswertung am Flip-Chart. Gruppendiskussion, Dialog mit Tischnachbar.
Disziplin	Erkennen der Bedeutung des Themas 'Disziplin' im Unternehmen und die Rolle der Führungskraft hierbei.	Rede General Manager, Dialog mit dem General Manager, Fragen & Antworten, Dialog mit Tischnachbar.

Führungsseminar 'Teamführung', März 2007:

Aufgrund des zusätzlichen Bedarfs wurde ein zweitägiges Seminar 'Teamführung' mit den Schwerpunkten 'Motivieren von Teams', 'Teamführungsfähigkeiten', 'Delegation und Balancierung von Aufgaben' und 'Konflikte zwischen Teams lösen' anberaumt. Vom 20. bis 21.03.2007 leitete der zweite OE-Berater des OE-Institutes das Führungsseminar.

Tabelle 14 Überblick über Seminarkonzept

Thema	Ziele	Methoden
Motivieren von Teams	Erkennen der Wirkfaktoren in Bezug auf Teammotivation. Demotivationsaspekte kennen lernen. Kollegialer Austausch.	Konzeptionelle Inputs, Teamübungen, Diskussion, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit.
Teamführungsfähigkeiten	Das eigene innere Bild von einem Team überprüfen. Team als soziales System verstehen.	Konzeptionelle Inputs, Teamübungen, Diskussion, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit.
Delegation und Balancierung von Aufgaben	Erfolgs- und Risikofaktoren der Delegation erkennen und anwenden lernen. Erfordernis Delegation als Führungsprinzip erkennen.	Konzeptionelle Inputs, Teamübungen, Diskussion, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit.

Thema	Ziele	Methoden
Konflikte zwischen Teams lösen	Konfliktursachen erkennen und den Umgang mit Konflikten stärken. Konflikte als Lernchance sehen.	Konzeptionelle Inputs, Teamübungen, Diskussion Rollenspiele, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit.

Es handelte sich hier auch um eine erste Einführung, das Team als soziotechnisches System zu begreifen. Vertiefung und Festigung des Gelernten fanden vermittels Teamübungen und -reflexionen statt. Die Probleme der eigenen Teams wurden in geleiteten Fallbesprechungen abgehandelt. In Gruppen- wie Einzelarbeiten problematisierten die Teilnehmenden die zwei Themen ‘Motivation’ und ‘Leitung von Teams’. Maßnahmenpläne zu den eigenen Teamfragen und -problemen wurden erarbeitet.

Coaching des chinesischen Direktors Forschung & Entwicklung, ab April 2007:

Der chinesische Direktor der Forschungs- und Entwicklungsabteilung übernahm Ende 2005 die Leitung der Abteilung von seinem chinesischen Vorgesetzten. Sein ebenfalls chinesischer Vorgänger war eine sozial und fachlich sowohl von den Expatriates als auch von den Chinesen sehr geachtete Leitungsperson. Der noch junge Nachfolger erhielt vom Geschäftsführer die Gelegenheit, sich in Bezug auf die neue Rolle coachen zu lassen. Dementsprechend waren sowohl die berufliche als auch die private Situation des Direktors Gegenstand des Coachings. Er wurde bis zum Abschluss des extern forcierten OE-Prozesses im März 2009 von mir und vom zweiten OE-Berater gecoached und in seiner Rolle begleitet.

Führungsseminar ‘Internationales Projektmanagement’, April 2007:

Unter meiner Leitung und der Teilnahme von 6 chinesischen Direktoren sowie 5 Managern fand das Führungsseminar ‘Internationales Projektmanagement’ vom 10. bis 12. April 2007 statt. Auf Wunsch des Geschäftsführers lag der Schwerpunkt des Seminars in der Leitung von und Arbeit in internationalen Projekten. Gezielt bearbeiteten die Führungskräfte die Themen ‘Leitung internationaler Projekte’, ‘Zusammensetzung und das Steuern von Projektteams’, ‘Erkennen und Umgang mit Projektkonflikten sowie -krisen’, ‘Projekt diagnose’, ‘Aufbau von Projektorganisationen und -vorgehensmodellen’ sowie ‘Risikomanagement’.

Auch konnten unmittelbar relevante Probleme und Fragen aus den laufenden Projekten der Teilnehmenden besprochen werden. Das Thema Risikomanagement innerhalb des Seminars wurde vom neuen stellvertretenden chinesischen Geschäftsführer, dem Direktor der Abteilung Finanzen und Administration, präsentiert. Der Geschäftsführer wurde zum sogenannten ‘Kamingespräch’ eingeladen.

Tabelle 15 Seminarkonzept ‘Internationales Projektmanagement’

Thema	Ziele	Methoden
Projektleitung international (Strukturfragen)	Leitung von und Arbeit in internationalen Projekten. Aufbau von Projektorganisationen, -rollen und -vorgehensmodellen. Erkennen und Umgang mit Projektrisiken stärken.	Konzeptionelle Inputs, Fallbeispiele, eigene Praxisfälle aus Wuxi, Diskussion, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit, Rollenübungen, Lehrgespräch.
Projektleitung international (Soziale Fragen)	Zusammensetzung und Steuern von interkulturellen Projektteams. Erkennen und Umgang mit Projektkonflikten sowie -krisen. Stärkung von Projektdiagnose Fähigkeiten.	Konzeptionelle Inputs, internationale Fallbeispiele, eigene Praxisfälle aus Wuxi, Teamübungen, Diskussion, Einzel-, Paar- und Gruppenarbeit, Lehrgespräch, Kamingespräch mit General Manager.

Open Space Konferenz, Mai 2007:

Im Mai 2007 wurde eine dreitägige Open Space Konferenz mit vierzig externen Lieferanten in einem Hotel durchgeführt. Die Arbeit an diesen externen Schnittstellen war eine wichtige Weiterentwicklung des Unternehmens. Nach dem von Ende 2004 bis Mai 2007 an internen Themen gearbeitet worden war, konzentrierten sich die Arbeiten nun auch auf die Verbesserung dieser Arbeitsprozesse zu den Lieferanten.

Die Gesamtzahl der Teilnehmenden in dieser Open Space Konferenz belief sich auf über hundert. Der Geschäftsführer hatte zuvor den Wunsch geäußert, dass die in China ansässigen internationalen und chinesischen Lieferanten mit einem kaufmännischen Leiter (i. d. R. gleichzeitig in der Funktion des Geschäftsführers) und ein technischer Experte an der Konferenz teilnehmen sollten.

Denn das primäre Ziel der Open Space Konferenz war die gemeinsame Erarbeitung von Effizienzsteigerungspotenzialen im Hinblick auf die Arbeitsprozesse, die alle Beteiligte betrafen. Gleichzeitig sollten die Lieferanten Ideen für die Verbesserung ihres Teils des Arbeitsprozesses (insbesondere in Produktion und Logistik) und für ihr eigenes Unternehmen beisteuern.

Durchführung 270° Führungskräftefeedback, Juni bis August 2007:

Im Zeitraum Juni bis August 2007 fand ein 270° Führungskräftefeedback statt, wobei zunächst aufgrund der Herausforderung des ‘Gesichts Wahrens’ auf die Sicht der Kollegen verzichtet wurde. Den, das Feedback anleitenden Fragebogen entwickelte der zweite OE-Berater des Instituts aus dem 360° Feedbackbogen des deutschen Konzerns. Die Personalabteilung übersetzte den englischsprachigen Bogen ins Chinesische. Dreißig der Fragen konnten mit einer, aus fünf abgestuften Items bestehenden Skalierung von ‘stimme vollständig zu’ bis ‘stimme überhaupt nicht zu’ beantwortet werden. Drei der Fragen bezogen sich direkt auf die Auswahl der dringendsten aus den dreißig vorangehenden Fragen ableitbaren Handlungsfelder. Bei der 34. und letzten Frage konnte Feedback gegeben werden (s. ebenda). Die Ergebnisse des 270° Führungskräftefeedbacks wurden auf Anforderung des Geschäftsführers nur den Feedbacknehmern ausgehändigt.

Der zweite OE-Berater koordinierte auch den Führungskräftefeedbackprozess und die 19 individuellen Rückmeldegespräche vom 22. bis zum 28. August 2007 anhand der von ihm erstellten Feedbackprofile (s. Anlage, S. 143: 270° Feedback-Dialoge Zeitplan). Die Gespräche dauerten jeweils zwei Stunden und wurden am 22. August 2007 mit einem gemeinsamen Kick-off-Meeting, das der Geschäftsführer eröffnete, eingeleitet. Gesprächsinhalt war die Besprechung des eigenen Feedback-Profiles. Die Basis der 19 Profile im Microsoft Power-Point-Format waren 170 ausgefüllte Feedbackbögen (s. Auszug im Anhang und in der Anlage, S. 147 – 157).

Führungsseminar ‘Umgang mit Fehlern’, November 2007:

Am 12. und 13.11.2007 wurde ein Seminar zum Thema ‘Umgang mit Fehlern und Feedback an Mitarbeitende’ nach Absprache mit dem Geschäftsführer durchgeführt. Den Bedarf hatte der zweite beteiligte OE-Berater anhand der Ergebnisse des Führungskräftefeedbacks ermittelt. An diesem Seminar nahm die Lerngruppe der Manager mit 14 Personen teil. Im Seminar Fehlermanagement wurden die Themen

‘Umgang mit eigenen und den Fehlern von Anderen’ und ‘Anreize zur Fehlerberichtserstattung’ bearbeitet. In der Form von Rollenspielen sowie Szenarien zu Fehlern in Unternehmen und anhand von kollegialem Feedback, sahen sich die Führungskräfte mit ihrer Rolle konfrontiert. Ein Fotoprotokoll mit digitalen Ablichtungen der beschriebenen Flip-Charts wurde vom OE-Institut erstellt.

Tabelle 16 Seminarkonzept ‘Umgang mit Fehlern’

Thema	Ziele	Methoden
Umgang mit Fehlern	Erkennen der Bedeutung von Fehlern für das Lernen. Klärung von kulturellen Restriktionen. Reflexion der Rückmeldungen aus den Führungskräftefeedbacks. Klärung der eigenen Herausforderungen und Reflexion von alternativen Verhaltensweisen.	Konzeptionelle Inputs, Übungen, Diskussion, Selbstreflexion, Paar- und Gruppenarbeit, Lehrgespräch.
Feedback an Mitarbeitende	Feedbackregeln rekapitulieren (geben und nehmen). Feedback geben und nehmen einüben. Rolle der Führungskraft im Mitarbeiterfeedback überprüfen.	Konzeptionelle Inputs, einüben von schwierigen Feedbackgesprächen, Diskussion, Selbstreflexion, Paar- und Gruppenarbeit, Lehrgespräch.

Führungsseminar ‘Internationales Projektmanagement’ und Reflexionsgespräche, November 2007:

Vom 14. bis 16.11.2007 führte der zweite OE-Berater aus Deutschland ein dreitägiges Führungskräfte-seminar zum Schwerpunktthema ‘Internationales Projektmanagement’ durch (s. Tabelle 15 oben: Seminarkonzept ‘Internationales Projektmanagement’). Dieses Seminar wurde für die Lerngruppe der Manager durchgeführt. Die Gesamtzahl der Teilnehmenden belief sich auf 14 Personen. Das OE-Institut erarbeitete anschließend ein Fotoprotokoll mit den digitalen Ablichtungen der beschriebenen Flip-Charts.

In dieser OE-Einsatzwoche wurden vom zweiten Berater auch Reflexionsgespräche mit dem Geschäftsführer, den Direktoren und anderen Managern zum OE-Prozess geführt. Anschließend führten er und ich in Deutschland ein etwa dreistündiges Transfer- und Reflexionsgespräch.

Coaching Direktor Produktion und Produktionsführungsteam,

Start November 2007:

Nachdem die Leitung der Produktion Mitte 2006 von einem erfahrenen deutschen Expatriate einem jungen Chinesen aufgetragen wurde, begann der Coachingprozess mit ihm und seinem Führungsteam.

Die Teamcoachings wurden mit einstündigen Einzelinterviews vorbereitet. Die Befragten waren die vier Produktionsmanager und der neue Leiter der Produktion. In Interviews wurden die Sichtweisen bzgl. der aktuellen Lage der Fertigungsabteilung, die Handlungsfelder, die Sicht auf die Teamarbeit als solche und auf das Rollenverhalten der neuen Leitung zentriert. Inhalte der Teamcoachings waren Diskussionen über die neue Zusammensetzung des Produktionsleitungsteams, die Rolle des Führungsteams, die (Ab)Klärung der gegenseitigen Erwartungen sowie Kooperation und Kommunikation.

Das Teamcoaching des gesamten Führungskräfteteams der Produktion begleiteten in einem Zweiercoaching der Direktor der Produktion und sein Stellvertreter im selben Zeitraum. Die Vorbereitung der Zweierunden begann mit Einzelinterviews von 60 Minuten. Die Sicht des Geschäftsführers auf die Produktion wurde festgehalten. In den Interviews waren die Sichtweisen und Erwartungen bzgl. der Rollen integriert und wurden in den Zweierunden zurückgespiegelt. Das Coaching des neuen chinesischen Produktionsleiters erfolgte nach einem Einarbeitungsplan, der auch Auslandsaufenthalte und internationale Projekte vorsah.

Coaching eines Produktionssubteam, November 2007:

Eines der vier Teams innerhalb der Produktionsabteilung wurde am 29. und 30.11.2007 auf Wunsch des Managers des Teams gesondert von mir gecoached. Im Fokus standen die Arbeit an den Rollen, der Führungsstil und die Zusammenarbeit mit der Führungskraft. Auch hier begann ich mit Durchführung von Einzelinterviews, an die sich die Gruppendiskussion mit dem gesamten Team von acht Perso-

nen anschloss. Die Einzelbefragung zielte auf Konflikte im Team, Erwartungen an die neue Führungskraft und an die Gruppendiskussion. Bei der zum Zuge kommenden Coachingmethode handelte es sich um die des Dialogs, des Datenfeedbacks, der Reflexion und der Planung von Aktivitäten.

Zukunftskonferenz, Januar 2008:

Vom 7. bis zum 9. Januar 2008 fand im Auftrag des Geschäftsführers eine Zukunftskonferenz in Wuxi nach der Methode von Weisbord/Janoff (1995) statt. Weisbord und Janoff zufolge war es die zweite überhaupt, die bislang in China stattgefunden hatte. Die Zukunftskonferenz startete am ersten Tag gegen Mittag und endete zur gleichen Tageszeit am dritten Tag. Die Zukunftskonferenz wurde unter dem Arbeitstitel 'Unser Unternehmen, die nächsten 10 Jahre' anberaumt. Ziel der Zukunftskonferenz sollte es sein, die aktuelle Situation des Unternehmens gemeinsam unter Beteiligung von Vertretern aller Abteilungen zu analysieren, die Kooperation zwischen den Abteilungen zu stärken, die Angst bzgl. einer unklaren Zukunft zu reduzieren, die offene Kommunikation zu fördern und das Gefühl für strategisches Denken und Arbeiten zu steigern.

Als Interessengruppen wurden nur interne Funktionsträger eingeladen. So waren 38 Führungskräfte und Mitarbeitende der Funktionen Organisationsabteilung, Produktion, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, Einkauf, Personal und Finanzen & Administration, mit ihren jeweiligen Direktoren, Managern und ausgewählten Mitarbeitenden vertreten. Aber auch Arbeiter aus der Produktion und aus dem Qualitätsmanagement waren beteiligt. Die vom Geschäftsführer als 'verdiente' Arbeiter bezeichneten Personen wurden von den Direktoren ausgewählt. In seiner Rolle als Auftraggeber lud der Geschäftsführer die Teilnehmenden mit einem durch das OE-Institut vorbereiteten Einladungsschreiben ein (s. Anhang).

Die Zukunftskonferenz folgte einem detaillierten Ablauf. Jeder Arbeitsschritt war mit einem Arbeitsauftrag – im Teilnehmerordner protokolliert (s. Anhang: Agenda Zukunftskonferenz, 2008) – verbunden. Gemeinsam mit dem zweiten OE-Berater aus Deutschland moderierte ich die Zukunftskonferenz. Unsere Rolle lag in der methodischen Begleitung und der Steuerung der Diskussion. Die Ergebnisse der Zukunftskonferenz wurden vom zweiten OE-Berater mittels digitaler Ablichtungen der Flip-Charts und Pinwände in einem 126 Seiten umfassenden Fotoprotokoll doku-

mentiert und allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt (s. Anlage, S. 142: Inhaltsverzeichnis Fotoprotokoll). Wir führten die zentralen Ergebnisse (z. B. Trends, Maßnahmenpläne) in einem 18-seitigen Protokoll durch den zweiten OE-Berater zusammen und verteilten die so verdichteten Protokolle an alle Teilnehmenden.

Einführung des Kompetenzmodells, Start März 2008:

Der deutsche Konzern beabsichtigte allen mittleren und oberen Führungskräften mit einem Kompetenzmodell einen einheitlichen Orientierungsrahmen global und konzernweit zur Verfügung zu stellen. Das Kompetenzmodell als Teil eines systematischen Personalentwicklungsprozesses sollte den Tochtergesellschaften bei der Auswahl, der Entwicklung und der Positionierung von Führungskräften helfen.

Das Personalmanagement des Konzerns beauftragte am Beginn des Jahres 2008 die Personalleitung des Konzerns in Nanjing, das Kompetenzmodell (s. Anlage, S. 157-172) auch in China einzuführen.

Das Kompetenzmodell teilte sich in die vier Kategorien 'Strategie- und Führungskompetenzen', 'Methodische- und Problemlösungskompetenzen', 'Führungs- und soziale Kompetenzen' und 'Persönliche Kompetenzen'.

Von März bis Dezember 2008 wurde dieses Kompetenzmodell in Wuxi angepasst und implementiert. Die Durchführungs- und Erfolgskontrolle übernahm der Geschäftsführer persönlich. Die chinesische Personalleiterin zeichnete für die Koordination verantwortlich. Die Einführung des Kompetenzmodells wurde für 2008 vom Geschäftsführer in die Zielvereinbarung der Personalleiterin aufgenommen.

Neben meiner Rolle als leitender OE-Berater arbeitete ich in diesem Teilprojekt in der Rolle des Fachexperten für Kompetenzmodelle. Das Phasenmodell der Umsetzung der Führungskräfte-Kompetenzen in Wuxi, wurde von mir in Zusammenarbeit mit den Führungskräften, den Spezialisten und der Personalleiterin partizipativ entwickelt und zur Umsetzung gebracht (s. Anlage, S. 157: Phasenmodell Kompetenzmodell, 2008).

Die Einführung und Adaptation des Kompetenzmodells startete mit einer Auftaktveranstaltung im Erweiterten Managementteam (März, 2008). Die Veranstaltung

war als Tages-Workshop geplant. In dieser Startveranstaltung wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit der Überprüfung der Relevanz und der Übersetzung der Kompetenzen ins Chinesische beschäftigte.

Open Space Konferenzen in Wuxi und in Chuzhou, April 2008:

In der Woche vom 07. bis 11.04.2008 wurden zwei Open Space Konferenzen, eine in Wuxi und eine in Chuzhou, durchgeführt. Das Ziel der zwei Konferenzen war die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen mit Blick auf die Produkte und auf die Arbeitsabläufe. Ein weiteres, sekundäres Ziel bestand in der Förderung der Kooperation der Standorte des deutschen Konzerns in China. Dabei besuchten sich die Produktionsmitarbeitenden der beiden Fabriken des Konzerns in ihren jeweiligen Umgebungen, beobachteten die jeweiligen Produktionsabläufe und trugen im Open Space Kreis ihre Ideen zusammen.

Eine Gruppe von 25 Personen aus Wuxi nahm an den Open Space Konferenzen in der Schwesterfabrik in Chuzhou teil. Die Moderation der Open Space Konferenzen wurde durch mich übernommen.

Organisationsdiagnose, Juli 2008:

Vom 28. bis zum 30.07.2008 führte ich 20 Interviews mit Direktoren, Managern und dem Geschäftsführer. Am dritten Tag fasste ich vor Ort die Interviewergebnisse zusammen. Am vierten Tag wurden die anonymisierten Daten anhand der Rekapitulation (s. Anlage, S. 94: Organisationsreview, 31.07.2008) an die Befragten unter Teilnahme des Geschäftsführers zurückgespiegelt. An dieses Feedback schloss sich die Reflexion und Planung von weiteren OE-Interventionen und -maßnahmen an.

Start 360°-Feedbackprozess, Juli 2008:

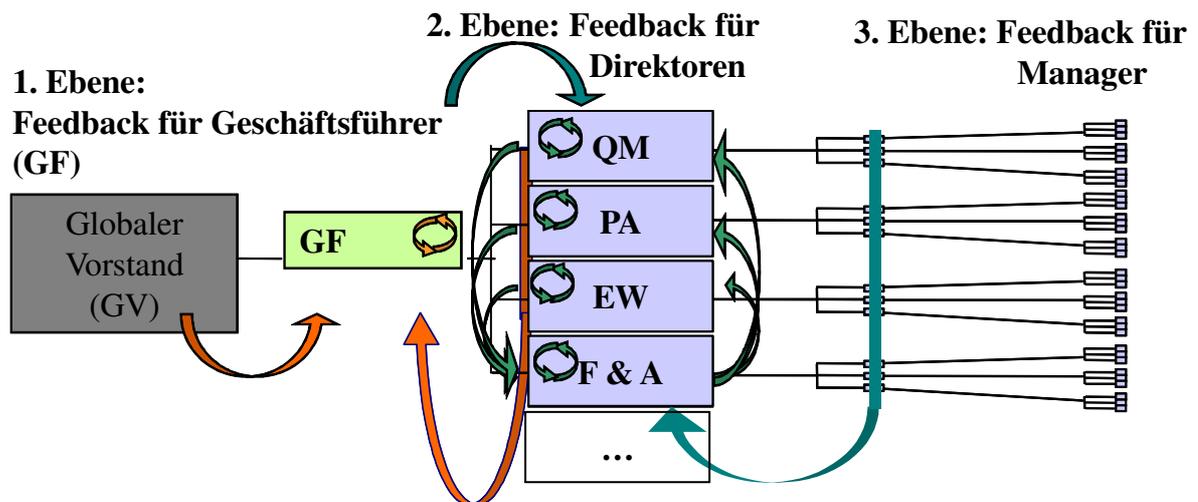
Als Teil des Entwicklungsprozesses der Führungskräfte wurde im Juli 2008 ein 360°-Führungskräftefeedback gestartet. Das Feedback sollte den Führungskräften helfen, ihr Führungsverhalten in den Augen anderer mit Hilfe einer systematischen Methode zu erkennen und Lernfelder aus den Ergebnissen abzuleiten.

Mit dem Einsatz vom 28.07. bis zum 01.08.2008 starteten wir durch die Gespräche mit dem Geschäftsführer, mit Direktoren und Managern ein 360°-Feedback. Mit den Besprechungen des Management- und des Erweiterten Management Teams

zum Thema wurde die Grundlage der lückenlosen Durchführung eines 360°-Feedbacks gelegt. Das Gesamtziel des 360°-Feedbacks war die Förderung der Führungsleistung und -kompetenz sowie die Weiterentwicklung in Richtung einer Lernenden Organisation.

Der Gesamtauftraggeber des 360°-Feedbacks war der Geschäftsführer. Die Koordination des Gesamtprozesses und die Nachbereitung erfolgten in dieser Fallstudie durch den zweiten OE-Berater. Die Zielgruppe des 360°-Feedbacks (Feedbacknehmende) waren der Geschäftsführer, die Direktoren und die Manager. Die im Organigramm aufgeführten disziplinarischen Zuordnungen wurden zur Festlegung der Feedbackgebenden genutzt. Abb. 10 zeigt die verschiedenen Feedbackebenen. Insgesamt wurden für 19 Feedbacknehmende 270 Feedbackbögen ausgewertet und zu 19 Feedbackprofilen verdichtet (Anlage, S. 147 - 157: 360°-Feedbackprofil).

Abbildung 10: Ebenen des 360°-Feedbacks



Quelle: Eigene Darstellung

Der 360° Feedbackprozess startete mit einer Auftaktveranstaltung am 18.06.2008. Der Geschäftsführer erläuterte zu Beginn die Bedeutung von Feedbackprozessen für Führungskräfte und für Unternehmen. Der zweite OE-Berater stellte das 360°-Feedbackkonzept vor und zeigte die Erfahrungen des Feedbackprozesses im Unternehmen von 2007 auf. Dabei wurden die Rolle der Teilnehmenden, die 'Spielregeln', die Arbeitsweise und die eingesetzte Auswertungstechnik erläutert. Der Feedbackfragebogen wurde in chinesischer in und englischer Sprache ausgeteilt und näher erklärt.

Nur diejenigen Führungskräfte, die gegenüber mindestens zwei Mitarbeitenden weisungsbefugt waren, erhielten Feedback. Das OE-Institut stellte den Mitarbeitenden die Feedbackbögen mit einer Ausfüllanleitung sowie einer Tabelle mit den Namen der Personen, die jeweils Feedback erhalten sollten, elektronisch zu. Der Gesamtabschluss des ersten Feedbackprozesses erfolgte im November 2008.

Zur Festlegung des Rückmeldeprozesses wurde vom OE-Institut in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und dem Direktor Produktion eine sogenannte 'Feedbackmatrix' erstellt (s. Anlage, S. 147). In ihr wurden die Feedbackgeber und -nehmer miteinander namentlich verknüpft. Dem Ausfüllen der Bögen durch die Feedbackgeber und dem elektronischen Rückversenden der Bögen an das OE-Institut folgten die Zusammenführung und die Auswertung der Feedbacks je Feedbacknehmende. Die Zusammenführung der Ergebnisse und der qualitativen Aussagen der Feedbackgeber erfolgte in einer anonymisierten Form (Anlage, S. 168: 360°-Feedbackprofil).

360°-Feedbackdialoge mit Feedbacknehmenden, September 2008:

Die ausgewerteten und zusammengeführten Ergebnisse der 360°-Feedbacks wurden im Zeitraum vom 01. bis zum 05.09.2008 in 90-minütigen Einzelgesprächen durch den zweiten OE-Berater an die Feedbacknehmenden übermittelt (s. Anlage, S. 157: 360°-Feedbackdialoge). Die Grundlage der Rückmeldegespräche waren die verdichteten Feedbackprofile der Feedbacknehmer. Diese Gespräche hatten neben der Rückmeldung der Feedbackergebnisse auch das Coaching der Person im Hinblick auf das Erkennen und Bearbeitung von Lernfeldern zum Ziel.

Teamentwicklungsworkshop im Bereich Finanzen & Administration, November 2008:

Die Entwicklung des Bereiches Finanzen & Administration wurde mit einem durch den zweiten OE-Berater geleiteten Teamworkshop vom 13. bis 14.11.2008 in einem Hotel unterstützt. Im Auftrag des chinesischen Direktors wurden im Zeitraum 10. bis 11.11.2008 vom zweiten OE-Berater mit 15 Mitarbeitenden des Bereiches Einzelinterviews durchgeführt. Sie hatten die Vorbereitung des Teamworkshops und die erste Aufnahme von Informationen bzgl. vorhandener Teamkonflikte zum Ziel. Die Gespräche wurden in englischer, in deutscher und mit Übersetzung in chinesischer Sprache geführt. An beiden Workshoptagen nahmen 14 Personen teil.

Abschluss des OE-Programms und Ausstieg, März 2009

Der Abschluss des von uns extern begleiteten OE-Prozesses in Wuxi fiel mit der Verkündung der Kurzarbeit im März 2009 zusammen. Der Geschäftsführer führte nach Beratungen mit seinen Direktoren und mir in der letzten OE-Woche vom 08. bis 14.03.2009 mehrere Informationsrunden durch. Er gab die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit sowie der Gehälter bzw. Löhne zunächst den Führungskräften und dann den Mitarbeitenden bekannt. Aufgrund des eklatant starken wirtschaftlichen Einbruchs aufgrund der Weltwirtschaftskrise und des damit verbundenen massiven Auftragsrückgangs von ca. 40 %, wurde der Einsatz des OE-Institutes am 14. März 2009 in Wuxi beendet.

3.7 Ergebnisse

Das folgende Kapitel zeigt die Ergebnisse der oben chronologisch geschilderten Vorgehensweise, der OE-Interventionen, der Interviews im OE-Prozess, der Organisationsdiagnosen, der Beobachtungen und meiner persönlichen Reflexionen auf. Die 27 telefonischen Kontrollinterviews durch eine externe Beraterin nach Abschluss des OE-Prozesses werden zur Verdeutlichung der Ergebnisse miteinbezogen.

Die Betrachtung der Ergebnisse steht in direktem Zusammenhang mit der zentralen Forschungsfrage der Fallstudie. Die Fallstudie bearbeitete das Problem, *‘wie sich eine im Westen entwickelte Organisationsentwicklungsarbeit in einem deutsch-chinesischen Joint-Venture in China darstellt’*. Die Aspekte, die nicht erreicht werden konnten, werden am Ende des Kapitels in einem gesonderten Abschnitt beschrieben. Sie geben wichtige Hinweise darauf, an welchen Stellen die Grenzziehungen für den Rahmen des OE-Projekts in einem solchen Unternehmen in China notwendig waren bzw. es heute noch sind.

3.7.1 Fazit und Zusammenfassung

Nach einem zentralen Fazit werden die signifikanten Ergebnisse in komprimierter Weise dargestellt. Einzelne Resultate werden mit prägnanten Aussagen der Mitarbeitenden belegt.

Fazit:

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass eine nachhaltige Durchführung eines Organisationsentwicklungsprozesses mit den entsprechenden, im Westen entwickelten OE-Interventionen, in dem von mir gewählten deutsch-chinesischen Unternehmen in China möglich war (s. Anlage, S. 192 - 252: Kontrollinterviews, Juni 2009).

Zusammenfassung:

Nach dem Einstieg Ende 2004 wurden uns, als den vom Konzern beauftragten OE-Beratern, v. a. vom damaligen Geschäftsführer und insbesondere den ihm gegenüber loyalen Expatriates mit Ablehnung begegnet. Nur durch eine deutliche Unterstützung des dem damaligen Geschäftsführers des vorgesetzten Globalen Vorstands aus der deutschen Konzernzentrale war eine Weiterarbeit am OE-Prozess in 2005 möglich. Die Unterstützung des OE-Prozesses durch die Organisationsmitglieder stellte sich insbesondere nach dem Einstieg des neuen Geschäftsführers im Jahr 2006 ein.

Die OE-Vorgehensweise entsprach dem chinesischen Wert des nachhaltigen Denkens und Arbeitens (vgl. Abschnitt: Chinesische Werte). Eine langfristige Zusammenarbeit wurde von allen Beteiligten akzeptiert und als erforderlich angesehen.

In den fünf Jahren der extern begleiteten OE-Arbeit konnte das Unternehmen in vielen inhaltlichen Grundzügen sowie insgesamt als soziales und technisches System weiterentwickelt werden. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden arbeiteten unter der Lenkung ihrer beiden Geschäftsführer (dem ehemaligen und seinem Nachfolger ab 2006) und ihrer Direktoren kontinuierlich an der Verbesserung ihres Unternehmens, ihrer Arbeitsprozesse und der Qualifikation ihrer Mitarbeitenden. Das Engagement der Mitarbeitenden und die Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen erhöhten sich zusehends. Dieser Prozess konnte durchgängig durch das OE-Institut aus dem Westen unterstützt werden.

Führungskonzepte wie das Kompetenzmodell und das Führungskräftefeedback sowie ihre Umsetzungen wurden partizipativ, unter Beteiligung insbesondere der Führungskräfte und der Arbeitnehmervertreter,⁸³ erarbeitet und implementiert.

⁸³ Zur Rolle der Betriebsgewerkschaft in China vgl. Waldkirch 2009, S. 167.

Trotz des Geschäftsführerwechsels im März 2006, dem systematischen Austausch aller Expatriates⁸⁴ und schließlich des Wechsels des Hauptauftraggebers (Globaler Vorstand) Mitte 2008, konnte der OE-Prozess über eine Zeit von fünf Jahren aufrechterhalten werden und wurde nicht durch persönliche Dissense oder inhaltliche Dissonanzen beendet. So war es uns möglich, verschiedene OE-Interventionen aufeinander aufzubauen und umzusetzen.

Von den Vorteilen abgesehen, die ein Wechsel der OE-Berater in einem längerfristigen OE-Prozess durchaus mit sich bringen kann, unterstützte in diesem Fall der kontinuierliche Einsatz ein und desselben OE-Institutes die Nachhaltigkeit des OE-Prozesses und ihrer Interventionen sowie ihrer Verknüpfung untereinander. Über den gesamten Zeitraum des OE-Prozesses wurden dieselben Werte durch das OE-Institut eingebracht und gehalten. Eine Konfusion von Werten und Überzeugungen, wie sie durch unterschiedliche Beratungsinstitutionen eintreten kann, wurde hiermit vermieden. Die Beteiligten konnten immer wieder von denselben OE-Beratern unterstützt und in ihrer Entwicklung langfristig beobachtet sowie begleitet werden. Das Vertrauen konnte über die Jahre hinweg stetig wachsen.

Der OE-Prozess in Wuxi wurde vom Globalen Vorstand als Lernexempel auch für andere Standorte gesehen. Er bezeichnete die OE-Arbeit in Wuxi als eine „Erfolgs-story“ (s. Interview Globaler Vorstand, 2008, Deutschland). Der OE-Prozess sicherte ihm die fortwährende Weiterentwicklung des Unternehmens in Wuxi und seines Geschäftsbereichs.

Durch das kontinuierliche und langfristige Einüben von Reflexion in allen Formaten und Settings, die das OE-Instrumentarium bereitstellt, änderte sich die Organisationskultur dahingehend, dass das Reflektieren, Hinterfragen und das Feedback-Geben als fester Bestandteil sukzessive und nahezu wie selbstverständlich in die Teamarbeit integriert wurde. Das Führungsmodell nach der Group-Relations-Methode (vgl. Rice 1973; Rioch 1975) wurde von den Führungskräften der Produktion akzeptiert und als hilfreich angesehen.

⁸⁴ In 2007 war bereits keiner der drei Expatriatedirektoren mehr in Wuxi tätig.

Die Kommunikations- und Informationsprozesse im Unternehmen konnten verbessert werden. Die anfängliche Demotivation, die sich in den Interviews 2004 und 2005 deutlich gezeigt hatte, konnte nach und nach durch die OE-Interventionen, durch das veränderte Verhalten der Führungskräfte selbst sowie durch Verbesserungen im Hinblick auf das technische Subsystem positiv beeinflusst werden.

3.7.2 Akzeptanz des westlichen OE-Ansatzes

Der extern begleitete OE-Prozess dauerte fünf Jahre. In diesem, für OE-Prozesse verhältnismäßig langen Zeitraum wurden das Unternehmen, seine Kultur, seine Führungskräfte und seine Mitarbeitenden durch Maßnahmen der OE gefördert. Die Arbeitsweise einer eher zurückhaltenden Beratung entsprechend des Prozessberatungsansatzes, irritierte die Chinesen zunächst. Sie hatten deutliche Positionierungen und konkrete Empfehlungen durch uns in Bezug auf die Lösung von Problemen erwartet. Sie wollten stets genau und direkt wissen, was für sie gut ist, da sie es gewohnt waren, dass ihnen dies bislang durch die aus dem Westen stammenden Berater und technischen Experten gradlinig vermittelt wurde.

Ein (Rollen)Konflikt konnte nicht vermieden werden. Dieser Rollenkonflikt war in Wuxi insbesondere geprägt von Nicht-Verstehen, von fehlendem Bewusstsein bzw. von fehlendem Vertrauen. Hier galt es, diesen Konflikt zuzulassen und auszuhalten. Der Rollenklärungsprozess musste offen durchlebt werden und gehörte als eindeutiger Aspekt zum organisatorischen Lernprozess. Allein die im Kontrakt schriftlich fixierten bzw. im ersten OE-Workshop dargestellten Rollen der Beteiligten, so auch die des OE-Institutes, waren nicht ausreichend. Es war für die Chinesen in 2004 und 2005 zu früh zu verstehen. Erst mit der Zeit, den sichtbar eintretenden Wirkungen und den mit ihnen verbundenen Gefühlen konnte der OE-Ansatz gedanklich Fuß fassen und emotional verinnerlicht werden und durch verändertes Verhalten sichtbar werden. Die Kontrollinterviews in 2009 bestätigen die konsequente Zurückhaltung des hier verfolgten OE-Ansatzes:

„Viele Chinesen hatten Probleme mit dem Verständnis des Prozesses bzw. mit der Durchführung. Mit der Zeit wurde es aber immer besser.“ (Kontrollinterviews, 2009, ebenda, KD 5/6). „Weiterhin hatte der Trainer nicht seine eigenen Ideen für uns wie es sonst immer ist, sondern (der Verfasser) selektierte unsere Ideen und suchte gute Ideen mit uns gemeinsam.“ (ebenda, KM 6/9).

Die anfänglichen Schwierigkeiten und Widerstände gegenüber dem verhaltenen, unpräzisen, Hilfe-zur-Selbsthilfe fördernden, tendenziell mediatorischen OE-Ansatz konnten über die Jahre weitgehend ausgeräumt werden. Einige derjenigen, die anfangs den größten Widerstand gezeigt hatten, entwickelten sich, wie bspw. einer der chinesischen Direktoren, zu sehr wichtigen, kooperativen Partnern im OE-Prozess. Von diesem Direktor gingen ab 2006 immer wieder wichtige Impulse, z. B. das Engagement für die Wiederholung des Führungskräftefeedbacks in 2008 oder die Durchführung der Zukunftskonferenz, aus. Der OE-Prozess wurde nach den Eingangsschwierigkeiten von den Chinesen gestützt. Insbesondere die mittlere Führungsebene der Manager zeigte ihre Unterstützung durch aktive Teilnahme während der OE-Interventionen.

„Ich finde die Aktivitäten, die gemacht wurden, sind gut (Trainings, Workshops usw.). Diese Aktivitäten sind anders gewesen als gewöhnlich, aber gut. (...) Die Mitarbeiter verstanden diese Trainings nicht genug und dies lag nicht an der Sprache, sondern mehr an (dem Verfasser). (Der Verfasser) wollte erfahren, wie wir denken. Aber die Chinesen möchten lieber wissen wie man es machen soll. ("How to think!" gegen "Chinese: Tell me how to do!"). (ebenda, KM 8/8; KM 8/10).

Der OE-Ansatz, der das Selbstmanagement und die Eigenverantwortung fördern sollte, wurde nicht immer verstanden und sofort akzeptiert. Den Freiraum, den die Mitarbeitenden in den OE-Interventionen erhielten, eigens zu entscheiden, ein Votum über eine Gewichtung zu setzen oder sich frei in einer Open Space Konferenz zu bewegen, war für sie ungewohnt.

„Ich fand die Themen der Veranstaltungen schwierig, da diese nicht detailliert waren, sondern zu offen festgelegt wurden. Dies erschwerte das Nachvollziehen.“ (ebenda, 2009, KMA 2/10).

„Der Beratungsansatz war anders als gewöhnlich. Die Mitarbeiter wurden stärker einbezogen. Der Beratungsansatz war offen und gut. Die Berater lehrten gut und gaben uns gute Beispiele mit denen man arbeiten konnte.“ (ebenda, KM 7/16).

Den Beteiligten gefielen die immer wieder neu eingebrachten Methoden. Nachdem die anfänglichen Probleme, bestehend zum großen Teil auch in Berührungsängsten, überwunden waren, wollten sie so viel wie möglich und so schnell wie möglich lernen. Alles das, was sie nicht kannten und von uns erlernen konnten, stieß auf hohe Akzeptanz sowie Neugier.

„Weiterhin finde ich die modernen Organisationsmanagement-Techniken sehr gut, wie Open Space, Future Search und Feedbacks. Diese Aktivitäten haben viele Mitarbeiter am Anfang verwundert.“ (ebenda, KD 1/10).

Den Beteiligten war es auch wichtig, praktische Themen bzw. Probleme aus ihrer Arbeitswelt direkt zu behandeln und mit einem Trainer oder Coach zu besprechen.

„Die Berater lehrten uns nicht auf eine normale Weise, sondern sie gaben uns die Möglichkeit zu denken. Es war mehr ein praktisches Lernen.“ (ebenda, KM 7/17).

Die Werte des westlich orientierten OE-Ansatzes, die wir als OE-Berater mit in unsere OE-Beratungsarbeit in China einbrachten und die uns in unserem Rollenverhalten leiteten, halfen uns auch, dort Anschluss zu finden. Eine weitere, darüberhinausgehende, interkulturelle Vorbereitung für die oben beschriebenen OE-Interventionen (s. Abschnitt: Chronologischer Verlauf des OE-Prozesses 2004 bis 2009), hatten wir OE-Berater nicht vorzuweisen: Eine solche erwies sich auch für den hier rekonstruierten OE-Prozess als verzichtbar.

„Ich dachte, dass es für europäische Berater schwer sein wird, in einem chinesischen Unternehmen zu beraten. Doch (der Verfasser) ist sehr professionell und half dem Unternehmen, Stufe für Stufe als Team zusammenzugehen.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 2/13).

Der OE-Prozess wurde im Jahr 2006 mit dem neuen Geschäftsführer in die Geschäftsführerzielvereinbarung und in die jährlichen Planungen aufgenommen und budgetiert. Dieser Schritt erfolgte in Absprache mit mir auf Initiative des Globalen Vorstands, der den OE-Prozess formalisieren wollte. Dieser Schritt kann auch als formale Absicherung des OE-Prozesses durch den Globalen Vorstand gesehen werden. Der OE-Prozess sollte fortan nicht mehr dem Wohlwollen eines Geschäftsführers überlassen werden, sondern als Teil der jährlich stattfindenden Zielvereinbarung zwischen Geschäftsbereich und dem Unternehmen in Wuxi fest verankert werden. Die Akzeptanz und das Engagement für den OE-Prozess waren bei dem Geschäftsführer, bei den Direktoren, als auch bei den Managern von 2004 bis 2009 stetig gestiegen. Sie agierten engagiert und haben im Plenum des Abschlussworkshops im März 2009 die Ergebnisse und den Verlauf des Prozesses durchgehend positiv bewertet (s. Anlage, S. 101; S. 192 - 252: Organisationsdiagnose, 13.03.2009 und Kontrollinterviews, 2009).

Aus ihren Aussagen wird deutlich, dass sie diejenigen waren, die Verantwortung übernehmen und Veränderungen aktiv herbeiführen mussten. Methoden der hier angewandten OE-Interventionen, wie bspw. partizipative OE-Workshops durchzuführen, Feedbacks zu geben und zu nehmen, konnten in Ansätzen von den Führungskräften und Mitarbeitenden übernommen und fortgeführt werden. Methoden des aus dem Westen stammenden OE-Ansatzes konnten von den Organisationsmitgliedern in ihre eigene kulturelle Praxis integriert werden. Dieser Transfer war allerdings auch mit Zweifeln und Schwierigkeiten behaftet.

„Es werden zum Beispiel nun Feedbacksitzungen gemacht, in denen man Erwartungen an andere Abteilungen äußern kann und andersherum. Dies ist eine große Veränderung für das Unternehmen und für meine Abteilung. (...) Die Aktivitäten waren sehr erfrischend und spannend. Ich lernte einiges über Kommunikation und konnte dies in meine tägliche Arbeit einfließen lassen sowie an meine Mitarbeiter weitergeben.“ (ebenda, 2009, KM 11/6; KM 11/15).

„Die Mitarbeiter sehen sich als Team, sitzen zusammen und diskutieren gemeinsam über Themen. Sie coachen sich gegenseitig und moderieren.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 10/6).

„Ich lernte durch den Prozess einige Tätigkeiten der anderen Teams kennen sowie die Brainstorming-Methode. (...) Schwer sind die erlernten Methoden in das Unternehmen einzuführen. Wie kann man die ganzen Methoden und Tools anwenden? Hier sah ich ein Problem. (Der Verfasser) hat uns dabei geholfen, dieses Problem gemeinsam in den Workshops anzugehen.“ (ebenda, KMA 3/5; KMA 3/9).

3.7.3 Ergebnisse auf der Rollenebene

Der OE-Prozess hatte auch die Stärkung der Rollen zum Ziel. Durch die ständige Betonung des Denkens in Rollen, des Selbstmanagements in der Rolle und der Selbstverantwortung in der jeweiligen Rolle, konnte das Bewusstsein für die eigene Rolle und der damit verbundenen Verbindlichkeit und persönlichen Einordnung in der Organisation erhöht werden.

„Durch den Prozess ist sich die Organisation näher gekommen und die Verantwortlichkeiten sind klarer geworden.“ (ebenda, KSL 2/4).

In diesem Abschnitt werden auch die Ergebnisse im Hinblick auf die Rollenentwicklung und -wahrnehmung betrachtet.

OE-Arbeit als Führungsaufgabe:

Das OE-Programm wurde durch die bestehende Linienorganisation verantwortet und gesteuert. Auf eine parallele Projektorganisation sollte verzichtet werden. Beide Geschäftsführer akzeptierten diesen Ansatz. Hierdurch konnte drohenden, potenziellen Spaltungen und unnötigen Reibungsverlusten zwischen Führungskräften der Linienorganisation⁸⁵ und einer parallel arbeitenden Projektorganisation entgegen gewirkt werden. Ein nachhaltiger organisatorischer Veränderungs- und Entwicklungsprozess des Unternehmens wurde durch die direkte Verantwortungsübernahme der Führungskräfte und durch ihre persönliche Entwicklung im OE-Prozess sichergestellt. Der OE-Prozess wurde mit der Führungskräfteentwicklung gekoppelt (s. Abschnitt: Ergebnisse der OE-Interventionen ‘Führungskräfteentwicklungsprogramm’). Die Führungskräfte und Mitarbeitenden konnten direkt an der Gestaltung, der Steuerung und der Auswertung des OE-Prozesses und seiner Teilprojekte mitarbeiten und somit synchron zur Entwicklung ihres eigenen Unternehmens lernen.

„Als ich zum Workshop kam, kannte ich das Thema, aber ich wusste nicht, wie es möglich sein sollte, die Barrieren zwischen allen Mitarbeitern zu brechen. Die chinesische Kultur ist anders als die westliche Kultur. Ich glaube, dass beide Seiten (westliche und chinesische Mitarbeiter) die gleiche Erwartung hatten, nämlich die Wahrheit zu erfahren. Denn aus der Wahrheit kann man lernen. (Das OE-Institut) hat uns geholfen, diese Barrieren zu überwinden und hat es geschafft, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen untereinander besser kennen als zuvor.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 10/5).

Die OE-Arbeit wurde zur ‘Chefsache’ deklariert und von 2004 bis 2009 als solche von den Geschäftsführern beibehalten.

Einrichtung des Erweiterten Managementteams:

Mit der Einrichtung des Erweiterten Managementteams, der Intensivierung und Reflexion der Zusammenarbeit sowie der bewussteren Wahrnehmung der Führungsrollen im Managementteam, wurden die Personen gestärkt. Das Erweiterte Managementteam zeichnete sich durch Kontinuität aus. Nur zwei Mitglieder verließen in den fünf Jahren das Unternehmen.

⁸⁵ Als Linienorganisation bezeichnen wir die originäre Organisationsstruktur.

Die rein chinesische Zusammensetzung des Erweiterten Managementteams trug ebenfalls zur Stabilisierung des Unternehmens und des OE-Prozesses bei. Alle sprachen die gleiche Sprache und teilten dieselben tiefer liegenden kulturellen Werte Chinas.

“Ich hatte keine Erwartung an den Prozess, aber ich bemerkte, dass sich im Unternehmen einiges verbesserte. Das Management und die Mitarbeiter sind sich näher gekommen. Es wird einmal im Monat ein Mitarbeitermeeting gemacht, indem Informationen ausgetauscht werden.“ (ebenda, KM 7/3).

Wechsel des Geschäftsführers:

In diesem GF-Wechselprozess übernahm neben dem Globalen Vorstand in Deutschland der Geschäftsführer Technik China eine stabilisierende Rolle. Dieser war bisher im OE-Prozess noch nicht viel in Erscheinung getreten bzw. einbezogen worden, obwohl er eine wichtige Rolle in Bezug auf die technischen Belange des Konzerns in China innehatte. Die Bedeutung und der Nutzen dieser Rolle für das Unternehmen in Wuxi zeigte sich während der mehrwöchigen, krankheitsbedingten Abwesenheit des neuen Geschäftsführers in 2007. Wir empfahlen dem neuen Geschäftsführer, den Geschäftsführer Technik China in den OE-Prozess in Wuxi stärker einzubinden. Der Geschäftsführer Technik China nahm an zwei Open Space Konferenzen in 2007 in Wuxi teil. In 2008 bat er uns, in seinem Auftrag für die Fabriken in Chuzhou und Nanjing ebenfalls Open Space Konferenzen durchzuführen.

Der Globale Vorstand half durch die Benennung eines neuen Geschäftsführers, der bis zu seinem Start in Wuxi die Fabrik eines anderen Geschäftsbereiches im Ausland geleitet hatte, die Nachhaltigkeit des OE-Prozesses zu wahren. Die Wahl des neuen Geschäftsführers als Nachfolger in Wuxi führte zu Frustrationen bei den deutschen Direktoren im Managementteam. Aufgrund der Seniorität und der Unternehmensfunktion, die sie innehatten, wären sowohl der deutsche Direktor Produktion als auch der deutsche Direktor Finanzen & Administration als Nachfolger des scheidenden Geschäftsführers in Frage gekommen. Der deutsche Produktionsleiter erklärte im Interview dass er in einem Jahr soweit sei, dass er selbst die Nachfolge übernehmen könne.

Der damalige deutsche Produktionsleiter zeigte starke Ambitionen und ein hohes Selbstvertrauen. Es konnte als legitim angesehen werden, dass eine langjährig erfahrene Führungskraft, die den größten Bereich im Unternehmen geleitet und den Aufbau maßgeblich mitgesteuert hatte, sich nun für den nächsten Schritt bereit sah. In den Interviewaussagen zum vorhandenen Führungstrainingsbedarf wurde deutlich, dass zwischen den Chinesen und den deutschen Expatriates, hier insbesondere zwischen dem deutschen Produktionsleiter und den chinesischen Mitarbeitenden konträre Meinungen darüber bestanden, wie geführt werden sollte. Der Produktionsleiter vertrat die Ansicht, dass Chinesen kontrolliert und sogar bestraft werden mussten, wenn sie wiederholt Fehler machten. Simplifiziert entsprach sein Menschenbild, aus der er seine Rolle ableitete, der stark abstrahierenden, dualistisch modellierten Theorie-X von McGregor (1960):

xxx

Der bisherige Geschäftsführer wäre aufgrund seines Pensionsalters ohnehin vom Globalen Vorstand ausgetauscht worden. Der Wechsel war nicht abwendbar, sollte jedoch bis Anfang 2006 hinaus geschoben werden. Das Unternehmen litt währenddessen an seiner Energielosigkeit und persönlichen Unzufriedenheit. Nach Aussagen des Globalen Vorstands hatte der frühere deutsche Geschäftsführer das Unternehmen vernachlässigt.

Der Geschäftsführer selbst hatte über die Jahre zu viele Enttäuschungen und Frustrationen aufgestaut.⁸⁶ Sein Führungsstil hatte sich verändert. Dieser Führungsstil war seit 2002 härter geworden. Der Druck vom Globalen Vorstand auf den ehemaligen Geschäftsführer wurde von diesem zunehmend an die unteren Führungsebenen und Mitarbeitenden weitergegeben.

Der Geschäftsführer wurde in der SARS-Zeit (vgl. Abraham 2004) durch den damaligen Geschäftsbereichsleiter⁸⁷ nicht wertgeschätzt. Er hatte eine Strenge in die Steuerung der Organisation hinein gebracht und mit großem Druck den Geschäftsführer zu Massentlassungen gezwungen (s. Anlage, S. 36 - 43: 'Analysespiegel' 2005).

⁸⁶ Von der Zentrale erzwungener Mitarbeitendenabbau, SARS-Epidemie, das Verhalten der Zentralfunktionen und weitere schmerzhaft Erfahrungen.

⁸⁷ Seit 2005 pensioniert.

Der neue Geschäftsführer musste, und dies war in China sehr wichtig, vom ersten Tag an Stärke zeigen (vgl. Hofstede/Bond, 1988; Xiao Juan Ma, 2007, S. 116). Er durfte keinen Zweifel daran lassen und keine Unsicherheiten bzgl. seiner Rolle und Stärke zeigen. Ihm oblag nun die Macht als Geschäftsführer und er musste sie sofort deutlich erkennbar nutzen.

Die Aufbruchsstimmung, die solch ein Geschäftsführerwechsel erzeugen kann, wurde durch die Person und das Charisma des Geschäftsführers, der schon einmal mehrere Jahre in China gelebt und gearbeitet hatte und neuen Elan mitbrachte, gefördert. Es entwickelte sich mit dem Wechsel im gesamten Unternehmen eine familiäre Atmosphäre, was den chinesischen Mitarbeitenden gefiel und ihrem Unternehmensbild entsprach.

Das Schützen seiner Mitarbeitenden vor dem negativen Einfluss der Zentralfunktionen aus Deutschland verschaffte ihm ebenfalls Respekt und Anerkennung bei den chinesischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Nur einige wenige Manager aus dem Erweiterten Managementteam wagten es, die Aussagen des Geschäftsführers offen zu kritisieren. Nur wenige von ihnen trauten sich, Kritik ohne unsere Aufforderung in den OE-Veranstaltungen zu zeigen, bzw. die Aussagen des neuen Geschäftsführers in Zweifel zu ziehen.

Der Geschäftsführer wollte die Führungskräfte, Mitarbeitenden und die wichtigsten Lieferanten persönlich kennen und einschätzen lernen. Viel Zeit hatte er nicht. Er musste direkt handlungsfähig sein. Eine Lern- bzw. längere Übergangsphase gab es nicht. Der ehemalige Geschäftsführer verließ in der gleichen Woche der Ankunft des neuen Geschäftsführers das Unternehmen und trat in Deutschland seine Pensionierung an. Der neue Geschäftsführer konnte sich auf die chinesischen Direktoren und vor allem auf seine chinesischen Manager des Erweiterten Managementteams stützen.

Der Führungsstil des neuen Geschäftsführers basierte stark auf der Kommunikation mit Führungskräften und Fachexperten. Nicht alle aber beherrschten die englische Sprache gut und trauten sich in die Nähe des Geschäftsführers. Deshalb musste dieser sehr genau zwischen sprach- und fachlicher bzw. persönlich-sozialer Kompetenz unterscheiden lernen. Zunächst einmal war es erforderlich, mit den vorhandenen

Führungskräften zu arbeiten, ohne sofort Veränderungen im Führungsteam vorzunehmen. Erste Wahrnehmungen konnten sich mit der Zeit ändern.

Rolle des Geschäftsführers:

Die Verbindungsrolle des Geschäftsführers zum Joint-Venture-Partner wurde in der schwierigen Zeit der Gründung der zweiten Fabrik in Nanjing in 2008 und der Übernahme des chinesischen Partners durch einen chinesischen Wettbewerber wichtig. Diese Rolle als erfolgreicher Mediator stärkte auch seine Führungsrolle im Konzern selbst. Dies wiederum stellte sich als äußerst hilfreich für die relativ reibungslose Durchsetzung und Akzeptanz unserer OE-Interventionen und -planungen in den deutschen und chinesischen Konzernzentralen dar.

Der Umgang mit den chinesischen Gesellschaftern wurde mit Eintritt des neuen Geschäftsführers laut den chinesischen Direktoren, die zeitweise an den Aufsichtsratsitzungen teilnehmen konnten, verbessert. Der Respekt der chinesischen Gesellschafter gegenüber der Person des Geschäftsführers, stellvertretend durch den Präsidenten der chinesischen Gesellschaft ausgedrückt, wuchs. Dies zeigte sich laut neuem Geschäftsführer z. B. an Kleinigkeiten wie etwa bei den Verabschiedungen nach gemeinsamen Besprechungen. So begleiteten sowohl der neue Geschäftsführer den Vertreter des Chinesischen Anteilseigners als auch umgekehrt dieser den Geschäftsführer jedes Mal zu ihren Fahrzeugen.

Der neue Geschäftsführer startete kurz nach seinem Eintreffen mit Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeitenden. Dabei konzentrierte er sich zunächst auf die Veranlassung von Sprachtrainings. Mit den Englischtrainings wurde auch unsere Basis im Hinblick auf die Kommunikation im OE-Programm verbessert.

„Ich wurde in Englisch trainiert, deshalb verstehe ich nun mehr. Vorher gab es wegen den verschiedenen Sprachen oft Missverständnisse.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 1/5).

Weiterhin stärkte er die Führungskräfte in Fragen des Auftritts und weiterer Fähigkeiten (s. Abschnitt: OE-Interventionen, Qualifizierungsmaßnahmen). Diese Maßnahme erhöhte zusätzlich den Marktwert der Führungskräfte in Wuxi und stärkte damit ihre Bindung an das Unternehmen. Sie sahen diese Investitionen als Wertschätzung ihrer Person an.

Der gesamte OE-Prozess wurde durch den neuen Geschäftsführer auf eine breitere Basis gestellt. Die Mitarbeitenden wurden an Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsschritten vom neuen Geschäftsführer stärker beteiligt. Die zweite Führungsebene der Direktoren wurde von ihm enger und wesentlich kritischer geführt. Er stellte hohe Anforderungen an sie. Die Ebene der chinesischen Manager unterstützte er behutsamer. Der neue Geschäftsführer nahm an allen OE-Interventionen persönlich teil. An den Trainings seiner Mitarbeitenden nahm er nur in Form von sogenannten Kamingesprächen teil. Die Mitarbeitenden erkannten seine offene und lernbereite Haltung als erstrebenswertes, vorbildliches Rollenmodell an.

„Ich finde es optimal, dass (der Geschäftsführer) hinter diesem Projekt stand und auch aktiv mitmachte. Er war ein Teil des Prozesses und dies war wichtig, denn sonst hätte es den Eindruck erweckt, er bestelle für die Mitarbeiter einen Arzt, um sie nur zu behandeln.“ (ebenda, KD 4/27).

Der Geschäftsführer wurde aufgrund seiner Kenntnisse und Wertschätzung der chinesischen Kultur respektiert. Auch sein ingenieurfachliches Wissen war wertgeschätzt, teilweise gar gefürchtet. Der Geschäftsführer verfügte über ein hohes Knowhow über die Entwicklungs-, Qualitäts- und Ingenieurprozesse. Er beriet die Mitarbeitenden fachlich und wurde von ihnen auch als ein Lehrer angesehen.

„Weiterhin war die positive Einstellung von (dem Geschäftsführer) vorteilhaft. (Der Geschäftsführer) ist eine Person, die versucht, die chinesische Kultur zu berücksichtigen, um die Leute nicht zu verletzen. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass er selbst eine asiatische Frau hat. (Der Geschäftsführer) ist fachlich knallhart, jedoch auf der menschlichen Ebene passt er auf.“ (ebenda, KD 4/28).

Die Mitarbeitenden registrierten sehr genau, dass der neue Geschäftsführer sich für sie stark einsetzte, sie stützte und für Fairness sorgte. Der Geschäftsführer achtete darauf, wie sich die Führungskräfte im Hinblick auf Statussymbole verhielten. Sie dankten ihm mit Loyalität und mit erhöhtem Engagement. Die Fluktuation wurde reduziert, d. h., Mitarbeitende blieben für das Unternehmen in Wuxi ungewöhnlich lange und trugen somit ebenfalls zum Erfolg des neuen Geschäftsführer im Unternehmen bei. Sie hielten seinen hohen Anforderungen wie auch seinem patriarchalischen⁸⁸ Führungsstil stand. So wechselten seit dem Einstieg des neuen Geschäfts-

⁸⁸ Unter 'patriarchalisch' soll hier der Führungsstil verstanden werden, der sich in einer familienähnlichen Organisationsstruktur zeigt, d. h., ein Führungsstil, der von gegenseitiger Loyalität, von Vertrauen und von Respekt getragen und bei dem die Entscheidungsbefugnis auf eine Per-

führers in 2006 bis zum Abschluss des OE-Prozesses im März 2009 nur drei von zwanzig Mitgliedern des Erweiterten Managementteams. Ohne Ausnahme verblieben alle Direktoren bis zum Abschluss des OE-Prozesses im Unternehmen.

Rolle und Wechsel Globaler Vorstand:

Mit dem Wechsel des Globalen Vorstands in 2008 an die Spitze eines anderen Geschäftsbereiches war unser direkter Kontakt zur Führung des Geschäftsbereiches in Deutschland abrupt beendet. Sein Nachfolger zeigte auf eine Terminanfrage unsererseits kein Interesse an der Fortsetzung der Arbeitsbeziehung.

Die Sorge, dass sich dieser Wechsel nachteilig auf den OE-Prozess auswirken würde, bestätigte sich im Verlauf des OE-Prozesses nicht. Das Gegenteil trat ein. Unsere Beziehung zum Geschäftsführer wurde gestärkt. Nun war für den Geschäftsführer klar, dass er der alleinige Auftraggeber des OE-Prozesses war und keinerlei Informationen an ihm vorbei an den Globalen Vorstand und damit an seinen fachlichen Vorgesetzten mehr fließen würden. Nun konnte der Geschäftsführer, wann immer er wollte, den OE-Prozess selbst beenden. Dieser Wechsel wurde von den chinesischen Direktoren und Managern in den Interviews nur bedingt oder als nicht bedrohlich wahrgenommen. Die chinesischen Direktoren und Manager konzentrierten sich auf ihren Geschäftsführer.

Der Geschäftsführer hatte seine Rolle seit Anfang 2006 bis zum Wechsel des Globalen Vorstands Mitte 2008 nach innen und nach außen gefestigt. Gleichzeitig hatte er mehrere Fürsprecher im oberen Management des Konzerns, die seine Arbeit in Wuxi und den OE-Prozess unterstützten. Der chinesische Partner war laut dem Globalen Vorstand ebenfalls zufrieden mit seiner kooperativen Haltung.

son konzentriert ist, die das Unternehmen nach außen vertritt und „beschützt“ (vgl. Gruchmann 2008, S. 48).

Austausch von Expatriates und Lokalisierung mit Chinesen:

Die Anzahl der Expatriates im Managementteam konnte sich aufgrund auslaufender Verträge jederzeit ändern. In 2005/2006 wiesen wir in Gesprächen mit dem ehemaligen Geschäftsführer und dem Managementteam offen und immer wieder auf die Gefahr hin, dass das Auslaufen von vier der sieben Verträge sich destabilisierend auf das Managementteam auswirken könne und eine Prolongierung auf das gesamte Unternehmen nicht auszuschließen sei. Diese möglichen Veränderungen wurden offen mit dem Geschäftsführer und im Managementteam besprochen.

Die Wechsel bedeutete sehr viel Veränderung für das Managementteam und damit für das Unternehmen in kürzester Zeit. Die Kontinuität in Fragen der westlichen Führung und Steuerung war durch diesen Umstand gefährdet. Gleichzeitig kann allerdings die These aufgestellt werden, dass die von den Expatriates in Position gebrachten drei chinesischen Führungskräfte diese Kontinuität in Teilen mit absicherten. Trotz der Unerfahrenheit des Managementteams mussten die in der Ausgangslage dargestellten Probleme gelöst werden. Unerfahren deshalb, da von sieben Direktoren vier noch neu in ihre Rolle waren und das ganze Managementteam erst seit 2004 in seiner neuen Zusammensetzung arbeitete.

Durch den ständigen Austausch von Expatriates war eine systematische OE-Arbeit erschwert, da diese Expatriates wichtige Leitungsfunktionen inne hatten und durch ihre Mitgliedschaft im Managementteam die übergeordneten Entscheidungen mit beeinflussten. Immer wieder mussten die neuen Expatriates in den OE-Prozess und in die laufenden OE-Interventionen eingeführt sowie von der Notwendigkeit des OE-Prozesses selbst überzeugt werden. Der Weggang von Expatriates war meist mit dem Ende der von ihnen geführten Schwerpunkte und Projekte verbunden.

Die chinesischen Führungskräfte kannten das Unternehmen, ihre Prozesse und Menschen über mehrere Jahre hinweg. Die Teamentwicklung des Managementteams und in der jeweiligen Abteilung wurde zurückgeworfen. Gleichzeitig brachten die an ihre Stelle tretenden Personen neue Sichtweisen, Informationen und Kontakte zur Konzernzentrale in das Unternehmen. Expatriates konnten viele Probleme in den Arbeitsabläufen schneller lösen und Unterstützung aus der Zentrale bekommen, da sie die handelnden Personen in der Konzern- und Geschäftsbereichszentrale kannten sowie in ihrer Kultur agierten.

In dieser Fallstudie war es möglich, Einfluss auf die Besetzung der Produktionsleitung mit einem Chinesen zu nehmen. Immer wieder hatten wir beim neuen Geschäftsführer unsere Unzufriedenheit darüber geäußert, dass die von uns trainierten und gecoachten chinesischen Führungskräfte der unteren Ebenen keine Karrierechance bekamen. Sie durften also nicht auf die frei werdenden Positionen der Expatriates versetzt werden. Die deutschen Zentralfunktionen wie Entwicklung, Qualität und Technik besetzten die Leitungspositionen bevorzugt mit Personen die sie kennen und einschätzen konnten. Die Übergabe der Leitungen der Produktion, des Qualitätsmanagements und der Forschung & Entwicklung an chinesische Direktoren ermöglichte den Mitarbeitenden ein langfristiges Denken.

Die Lokalisierung unterstützte ihrerseits die organisationalen Veränderungen und Entwicklungen und schaffte zusätzliche Nachhaltigkeit im OE-Prozess. Es kann daher konstatiert werden, dass eine solche Personalstrategie OE-Prozesse in China gewissermaßen unterstützt. Die Zusammenarbeit zwischen der Führung und den Mitarbeitenden verbesserte sich auch aufgrund der Übereinstimmung von Kultur und Sprache durch die so betriebene Lokalisierung.

“Es arbeiten nun mehr Chinesen als Manager. Dies verbesserte die Kommunikation um einiges, weil sie die gleiche Sprache sprechen, die gleiche Kultur haben und sich somit besser mit den chinesischen Mitarbeitern verständigen können. Dadurch wurde die Teamzusammenarbeit vereinfacht, da keine Missverständnisse auftauchen und die Kommunikation einfach klarer ist. Nun sind im Managementbereich fast alle gleich alt und ich glaube, dass dies auch die Zusammenarbeit vereinfacht. (Kontrollinterviews, 2009, KM 2/5; KM 2/6).

Gleichzeitig erschwert diese Lokalisierung die OE-Arbeit nach dem westlichen Ansatz, denn bei chinesischen Führungskräften war nun ein höherer Überzeugungsaufwand in Bezug auf OE-Interventionen und in Bezug auf die westlichen OE-Werte erforderlich. Expatriates aus dem Westen sind solcherart Interventionen im Gegensatz zu ihren chinesischen Kollegen bekannt. Sie waren mit den westlichen Werten, die den OE-Interventionen zu Grunde lagen, in ihren Familien aufgewachsen, in ihren Schulen ausgebildet worden und somit vertraut.

Veränderung des Rollenverhaltens der Führungskräfte:

Die Anforderungen an eine Führungsrolle und an die -prinzipien eines internationalen Konzerns konnten in diesem deutsch-chinesischen Unternehmen implementiert werden. Die Manager wurden im Rahmen des OE-Prozesses vom Geschäftsführer und von den Direktoren mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Die Direktoren waren gehalten, den Managern die volle Personalverantwortung die Mitarbeitenden in den Teams übergeben. Zu Beginn des OE-Prozesses war die Managerrolle als eine volldisziplinarische Rolle festgelegt und bekannt gemacht worden. Die Orientierung gebenden Unternehmenswerte waren hierbei die des deutschen Konzerns (s. Anlage, S. 13: Kulturelle Werte des deutschen Konzerns).

Die aus den eigenen Reihen zum Direktor aufgestiegenen chinesischen Direktoren Produktion, Qualitätsmanagement und Forschung & Entwicklung, erhielten in deutschen Orientierungscetern des Konzerns für Nachwuchsführungskräfte und Potentialträger gute Bewertungen. Die zu Beginn in ihrer Rolle bedrohte, junge chinesische Direktorin Qualitätsmanagement, die ebenfalls aus den eigenen Reihen vom ehemaligen Geschäftsführer in diese Position gebracht worden war, erhielt ebenfalls gute Werte im Orientierungscenter. Alle drei wurden über mehrere Jahre hinweg im Führungskräfteentwicklungsprogramm des OE-Prozesses in ihrer Führungsrolle qualifiziert und ge-coached. Der neue Geschäftsführer hatte explizit um die Vorbereitung dieser Personen auf die Orientierungscenter durch uns gebeten. Sie sollten in diesen Institutionen ihre Gesichter wahren können und selbstbewusst auftreten.

In der Fallstudie konnte beobachtet werden, dass Chinesen gegenüber ihren Vorgesetzten prinzipiell sehr zurückhaltend sind. Ungefragt Feedback zum Führungsverhalten zu erhalten, konnte zunächst von uns nicht beobachtet werden. Die deutschen Führungskräfte beklagten sich darüber, dass sie wenig Feedback von ihren chinesischen Mitarbeitenden erhielten. In Trainings und Coachings hoben wir hervor, dass das Feedback-Geben und -Nehmen Bestandteil der internationalen Führungskultur des Konzerns sei. In 2007, zwei Jahre nach dem Start des OE-Prozesses, waren der neue Geschäftsführer und die Führungskräfte soweit, dass ein erster systematischer 270° Feedbackprozess durchgeführt werden konnte (s. Abschnitt: Chronologischer Verlauf des OE-Prozesses 2004 bis 2009).

“Ich nahm auch an Feedback-Gesprächen teil (Manager-Feedback, und lernte dort viel. Es fiel mir schwer, wegen der chinesischen Kultur, jemandem direkt Feedback zu geben. Auch wenn Chinesen viel meckern, würden sie es nicht demjenigen direkt sagen. Aber (das OE-Institut) hat es geschafft, die Leute zu motivieren, Feedback zu geben. Durch diese Veranstaltungen kennen wir uns alle besser und wir haben gelernt, unsere eigene Persönlichkeit zu verbessern.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 10/23).

Der neue Geschäftsführer stellte ab 2006 ein gutes Rollenvorbild für Direktoren und Manager dar. Die Führungsrolle wurde von den Managern bereits in 2006 als verbessert angesehen. Dennoch lieferte die Organisationsdiagnose in 2008 Hinweise darauf, dass die Führungskräfte noch weiter an ihrer Rolle arbeiten mussten.

Das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte hatte sich verbessert. Die Führungskräfte erkannten die wichtigen Funktionen der offenen Kommunikation und Informationsweitergabe sowie der Durchführung von regelmäßigen Teambesprechungen.

„Hier hat sich die Kommunikation untereinander und auch zu den Mitarbeitern verbessert. Sie führen nun regelmäßige Meetings durch.“ (ebenda, KD 3/4).

„Ich finde auch, dass sich allgemein im Unternehmen das Führungsverhalten geändert hat. Vorher war die Kommunikation zwischen allen eher hart und tough. Nun sind die Diskussionen sanfter geworden und nicht mehr mit einem Kampf zu vergleichen.“ (ebenda, KM 8/17).

Zur Stärkung der Teamführungsrolle der Manager wurden sie in den OE-Workshops aufgefordert, kurze Teambesprechungen mit ihren, im Workshop anwesenden Teams abzuhalten. Die Handlungsfelder und ihre Folgewirkungen auf die Teams innerhalb der sechs Abteilungen sollten hierzu z. B. besprochen werden. Es zeigte sich, dass diese Runden sich schwierig gestalteten. Bis zum Start des OE-Prozesses hatten die Manager als Fachexperten gearbeitet. Sie wurden in ihren Führungsrollen von den Direktoren nicht gefordert. Die Rolle der Mitarbeitenden- und Teamführung wurde bisher explizit durch den Direktor ausgeübt.

Die direkte Führungsarbeit der Manager in Form von Gesprächen, Reflexionen und Zielvereinbarungen (MbO)⁸⁹ war laut der Einstiegsabfrage im Führungskräfteentwicklungsprogramm auf 5 % bis max. 10 % ihrer Arbeitszeit reduziert. Je stärker sich dieses Rollenverständnis eines Managers in Richtung einer Führungskraft und weg von einem rein technischen Experten entwickelte, desto regelmäßiger führte er Teamrunden durch. Die Manager erfuhren, dass sich in diesen Runden die Gelegenheit bot, die Führungsrolle auszuprobieren und Führung mitsamt der ihr inhärenten Macht gegenüber den Mitarbeitenden, mit denen sie zum Teil familiär befreundet waren, zu demonstrieren und auszubalancieren.

„Ich habe gelernt, wie man am besten ein Team führt. Die Führung behandelt nun seine Mitarbeiter besser, in dem sie sich mehr um die Mitarbeiter kümmert und sie unterstützt.“ (ebenda, KM 4/10; KM 4/11).

„Dieser Prozess verbesserte die Führung sowie die Kommunikation und er hatte auch einen positiven Einfluss auf die eigene Persönlichkeit.“ (ebenda, KM 11/12).

Durch eine offene Kommunikation, einem intensiven, profunden Austausch, einer Intensivierung der abteilungsübergreifenden, interdisziplinären Zusammenarbeit, durch offene Benennung sowie Bearbeitung von Konflikten wurden Vertrauen und Gemeinschaftsgefühl aufgebaut und gestärkt.

„Der Prozess war erfolgreich, am Anfang hatten wir untereinander Konflikte, nun am Ende der Arbeit gehen wir einen gemeinsamen Weg.“ (ebenda, KM 6/6).

In der Reflexion der Erfahrungen mit dem OE-Prozess lagen wichtige Lernmöglichkeiten im Unternehmen begründet. Das Selbstmanagement der Direktoren und Manager in ihren Rollen wurde weiter professionalisiert und Veränderungsprozesse forciert.

„Ich bin mir sicher, dass ich viel gelernt habe. Es war nur etwas schwierig, in einer kurzen Zeit so viele Mitarbeiter wahrzunehmen.“ (ebenda, KM 11/10).

„Die Führungskräfte haben sich verändert. Ich denke, dass es an den Veranstaltungen liegt, die (das OE-Institut) gemacht hat, denn die Führungskräfte haben dort die Möglichkeit gehabt, einige Methoden zu erlernen, wie man zum Beispiel mit verschiedenen Problemen umgeht.“ (ebenda, KMA 1/11).

⁸⁹ Zum in dieser Arbeit mehrfach verwendeten Begriff der Zielvereinbarung als Führungsstil oder auch Management by Objectives, abgekürzt (MbO), vgl. im Überblick Staehle 1999.

Stärkung des generellen Rollenverhaltens und der Unternehmenszielumsetzung:

In den OE-Veranstaltungen vermittelten wir den Mitarbeitenden das Rollenkonzept und riefen dieses immer wieder in Erinnerung, wenn es darum ging, Dinge in Gang zu setzen, Eigeninitiative etc. zu zeigen. Erwartungen und Anforderungen zu den jeweiligen Rollen wurden vom Geschäftsführer und von den Direktoren formuliert. Durch das Denken und Handeln in Rollen wurde deutlich, dass jede einzelne Position in den Arbeitsprozessen und in den primären Arbeitssystemen (Abteilungen und Teams) wichtig ist. Die in den OE-Workshops 2005 offen ausgetragenen Konflikte zwischen uns und den Direktoren sowie die spontan geführten, gemeinsamen Dialoge über Hierarchiegrenzen hinweg stärkten das Selbstbewusstsein.

„Dieser Selbstvertrauensaufbau der Mitarbeiter stärkte auch das Vertrauen innerhalb der Firma.“ (ebenda, KD 1/5).

“Durch den Prozess wurden die Mitarbeiter gezwungen nachzudenken, es half ihnen, sich zu verbessern. Sie lernten ihre Meinung zu äußern und diese weiterzugeben an ihre Vorgesetzten.“ (ebenda, KM 3/4).

Die Unternehmensziele wurden offen kommuniziert und miteinander in den OE-Workshops und Abteilungsveranstaltungen besprochen. Der neue Geschäftsführer verstärkte im technischen Subsystem die Formulierung und Vereinbarung von Zielen für jeden Mitarbeitenden. Durch das Herunterbrechen auf die einzelnen Positionsziele wurde die Rolle im Arbeitsprozess abermals hervorgehoben. Das Einkommen wurde direkt an die Zielerfüllung gekoppelt. Dennoch wurden die Unternehmensziele als Ganzes nie aus dem Auge verloren.

„Früher haben alle versucht, nur ihre eigenen Ziele zu erreichen und haben dabei nicht auf die Unternehmensziele geachtet. (...) Man versucht nun, die Balance zu den anderen Zielen der anderen Abteilungen zu halten, d. h., man fokussiert sich nicht mehr nur auf seine eigenen Ziele.“ (ebenda KD 3/1; KD 3/5).

„Weiterhin sind die Mitarbeiter nun in der Lage, unternehmerisch zu denken. Viele Mitarbeiter handeln nicht mehr abteilungsegoistisch, sondern verfolgen nun das Gesamtziel. Ich denke, dass hier die gemeinsamen Aktivitäten beigetragen haben.“ (ebenda, KD 4/11).

Rolle des chinesischen Arbeitnehmervertreters:

Einer der Arbeiter, ein erfahrener Chinese Ende Fünfzig, war der Gewerkschaftsvertreter im Unternehmen. Er war von den chinesischen Arbeitern in diese Rolle gewählt worden. Der Gewerkschaftsvertreter ist eine äußerst wichtige Instanz. Ein an Lösungen orientiertes, kompromissbereites und kooperatives Verhältnis zwischen dem chinesischen Arbeitnehmervertreter und dem Geschäftsführer war somit anzustreben und diente als stabilisierender und zielführender Faktor.

Durch seine Arbeit in dieser Rolle schaffte er eine Balance zwischen den westlichen Arbeitgeber- und den chinesischen Mitarbeiterinteressen. Der Gewerkschaftsvertreter unterstützte den OE-Prozess durch sein Interesse an den OE-Interventionen und durch seine Teilnahme an nahezu allen OE-Veranstaltungen in voller Länge. Der chinesische Arbeitnehmervertreter sprach kein Englisch. Obwohl er sich an den zumeist in englischer Sprache durchgeführten OE-Veranstaltungen aufgrund fehlender Englischkenntnisse nicht ausreichend verbal beteiligen konnte, war seine Anwesenheit für den OE-Prozess wichtig. Er wurde insbesondere vom neuen Geschäftsführer bewusst miteinbezogen und unterstützte damit die Schaffung einer konstruktiven Lernatmosphäre im Unternehmen als auch im OE-Prozess. Er übernahm zudem eine Brückenfunktion und eine repräsentative Rolle für die zumeist nicht anwesenden chinesischen Arbeiter, als deren offizieller Stellvertreter er gegenwärtig war. Wir nahmen seine Rolle sehr ernst, sorgten für die Übersetzung ins Chinesische aus dem Teilnehmerkreis und hielten oft Augenkontakt zu ihm.

Der Vertrag des Gewerkschaftsvertreters wurde vom neuen Geschäftsführer in 2008 trotz der Erreichung des Pensionsalters noch einmal verlängert. Diese wohlwollende Verlängerung verstärkte die Kooperation zwischen dem Arbeitnehmervertreter und dem Geschäftsführer noch weiter. Der Arbeitnehmervertreter erarbeitete jährlich die sogenannte 'Forderung der Mitarbeitenden' aus und präsentierte diese dem Geschäftsführer. Eine dieser Forderungen konnte bspw. ein gewünschter Prozentsatz der Gehaltserhöhung für die Mitarbeitenden, weitere Sozialleistungen oder andere Aspekte, wie z. B. „die Aufrechterhaltung der guten Kommunikation zwischen Gewerkschaften und Unternehmensführung während der wirtschaftlichen Krise“ (Vereinbarung zwischen Unternehmen und Gewerkschaft, März 2009, Wuxi) umfassen.

OE-Beratungsarbeit als westlicher Berater:

Aktion und Reflexion wurden immer wieder eng und zeitnah aufeinander bezogen. Hierdurch ließ sich die Forschung direkt in die Beratungspraxis integrieren. Durch die Partizipation der am Forschungsprozess beteiligten Mitarbeitenden und durch uns als Systemexterne, ließen sich durch die, der Aktionsforschung entliehenen Vorgehensweise – bezogen auf den Untersuchungsgegenstand – verschiedenste Perspektiven zusammenführen und miteinander vergleichen.

Als ein dialogisch orientierter Forschungsansatz gab die Aktionsforschung uns als OE-Berater und Forscher die Möglichkeit, uns mit den Menschen im Forschungsfeld, also aus erster Quelle stammend, unmittelbar auseinanderzusetzen. Erkenntnisse der Forschungstätigkeit wurden kontinuierlich zu den, in die Forschung eingebundenen, von uns beobachteten Menschen bzw. Gruppen zurückgespiegelt. Die so gewonnenen Daten und Erkenntnisse wurden gemeinsam mit den Mitarbeitenden⁹⁰ reflektiert und analysiert.

Die Mitarbeitenden des OE-Instituts aus Deutschland konnten über die Jahre verschiedene Rollen in Wuxi wahrnehmen. Diese Rolle wurde in der Einstiegsvereinbarung in 2005 schriftlich manifestiert. Dem damaligen Geschäftsführer war es wichtig gewesen, dass ich namentlich als der Leiter des OE-Prozesses in den Vertrag eingetragen wurde. Damit hatte er mich persönlich verpflichtet, das Programm zu leiten. Diese Rolle konnte ich also in keiner Weise delegieren. Der Vorteil dieser persönlichen Verpflichtung war die durchgängige, konsequente Verantwortung für das Geschehen und die Präsenz im OE-Prozess. Neben mir konnte ein weiterer OE-Beraterkollege und eine Trainer- und Coach-Kollegin für Beratungs-, Trainings- und Coachingeinsätze eingeführt werden. Eine chinesische Kollegin mit MBA-Abschluss an der CEIBS (Chinese European Business School, Shanghai) die über eine etwa fünfjährigen Berufserfahrung verfügte, wurde von mir in die Beraterrolle eingearbeitet. Unsere Rolle wurde aus der Sicht des Konzerns als außenstehend, eben extern betrachtet mit dem Ziel, u. a. Brücken zwischen dem Unternehmen in China und der Zentrale in Deutschland zu schlagen.

⁹⁰ Interne Experten nach dem Aktionsforschungsansatz.

Eine weitere wichtige Rolle der OE-Berater war die Übernahme von Feedbackfunktionen. Wenn die aus der Rolle sich ergebenden Aufgaben für die Chinesen zu schwierig wurden, so etwa als Reaktion von ihnen auf die Ausrufung der Kurzarbeit durch den deutschen Geschäftsführer im März 2009, oder sie ihre Vorgesetzten nicht offen sowie direkt mit Problemen konfrontieren wollten, baten sie mich um die Übernahme der Rolle des Nachrichtenvermittlers an den Geschäftsführer und an seine sechs Direktoren.

„Den externen Einsatz empfand ich als wichtig, um die Meinung der Mitarbeiter über eine neutrale Brücke zu erhalten.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 4/8).

„(Der OE-Leiter, H.Ö.) war vor einigen Monaten hier gewesen und hat uns sehr in der Situation geholfen. Wir haben jetzt alle einen größeren Glauben an die Zukunft.“ (ebenda, KM 11/20).

Die Ergebnisse der langjährigen OE-Beratungsarbeit in Wuxi haben gezeigt, dass ein vollständiger Zugang zur chinesischen Kultur für die OE-Arbeit nicht erforderlich ist. Hinsichtlich der Akzeptanz durch die Chinesen war die Anbindung der OE-Beraterrolle an die Zentrale in Deutschland wichtig, da diese für sie auch signalisierte, dass in die Menschen und in ihre Entwicklung, ihr Lernen investiert wurde.

Auch in kritischen Situationen innerhalb der OE-Workshops und bei anderen OE-Interventionen zeigten wir als die externen OE-Berater gegenüber chinesischen Mitarbeitenden Vertrauen. Wir baten die Chinesen in schwierigen Augenblicken, in denen es bspw. galt, eine Entscheidung bzgl. des Vorgehens in den Teilprojekten zu treffen, auf Chinesisch zu diskutieren. Nach diesen Diskussionen wurden die Ergebnisse der Klärungen auf Englisch zusammengefasst und über diese weiter beraten.

In dem langen Zeitraum der OE-Beratung entwickelten sich latente Konkurrenzbeziehungen zu uns Externen. Eine solche konnte zu den Zentralen des Personalbereiches im Konzern und in China vermutet werden, ohne dass es jedoch zu direkten Begegnungen und Auseinandersetzungen gekommen wäre. Der oberste Personalchef des Konzerns besuchte mehrfach das Unternehmen und lobte laut Geschäftsführer die OE-Arbeiten. Die Einführung des neuen Führungskompetenzmodells in 2008 war ein Prozess, bei dem es eine Berührung gab, ohne dass direkte Gespräche zwischen OE-Institut und der deutschen Personalabteilung im Konzern stattgefunden hatten.

Allerdings entstand eine direkte Konkurrenzsituation zu der internen Organisationsabteilung in Wuxi, die ab Ende 2007 aufgebaut wurde, um das vom Konzern geförderte neue Produktionssystem zu stabilisieren. Der Leiter dieser Abteilung kam Ende 2007 zum Unternehmen und wurde Mitglied des Erweiterten Managementteams.

„Wenn das Unternehmen insgesamt mehr Leistung der Menschen möchte, um Ziele zu erfüllen, brauchen die Menschen im Unternehmen mehr Coaching und mehr Unterstützung. Das Unternehmen könnte zwar Sachen selbst ändern, indem der General Manager zum Beispiel einer Abteilung die Aufgabe, diesen Verbesserungsprozess weiterzuführen, geben könnte. Demnach müsste es nicht ein anderes Unternehmen (Beratungsunternehmen) machen. Aber es sollte trotzdem weiterhin eine Rolle geben, die dies überprüft.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 10/36).

3.7.4 Ergebnisse im Hinblick auf einzelne OE-Interventionen

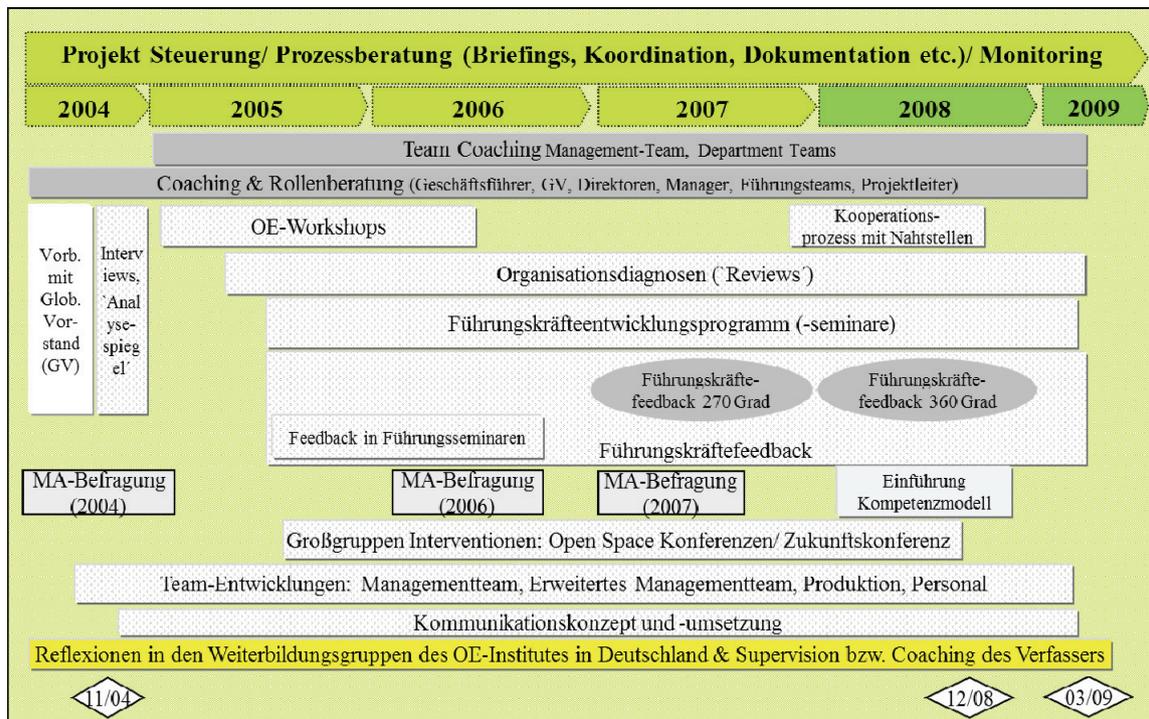
In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der OE-Interventionen dargestellt. Diese Interventionen fanden auf den drei Ebenen Organisation, Team und Person statt. Über die Rolle der Führungskräfte, die an den OE-Veranstaltungen teilnahmen, konnte auf die Entwicklung des Unternehmens Einfluss genommen werden. Die Coachings wirkten direkt auf der Personen- bzw. auf der Teamebene. Arbeiten mit dem Management- und dem Erweiterten Managementteam beeinflussten ihre Teamentwicklungen.

„Weiterhin haben alle ‘Learning to Change’ gelernt. Die meisten chinesischen Mitarbeiter finden den Prozess sehr gut, da er eine positive Veränderung in das Unternehmen brachte.“ (ebenda, KD 2/5; KD 2/8).

Nichtlineare OE-Arbeit – Gesamtüberblick:

Die folgende Grafik (s. Abb. 11) zeigt das Gesamtergebnis des Vorgehensprozesses der Fallstudie zum Zeitpunkt des Abschlusses des OE-Beratungsprogramms im März 2009. Aufbau und Gesamtstruktur der referierten OE-Interventionen entwickelten sich bedarfsorientiert und vermittels der Erkenntnisse aktionsforschungsorientierter OE-Beratungsarbeit. Eine detaillierte Planung wurde zu Beginn nicht genutzt. Entsprechend einer, an die Aktionsforschung gelehnten Beratungstätigkeit wurden durch Interviews und Diagnosen der Bedarf der Organisation ermittelt, Interventionen initial, bedarfsgerecht und in Abstimmung geplant und umgesetzt. Die hieraus resultierenden Ergebnisse wiederum wurden gemeinsam reflektiert und gingen somit in eine anforderungsgerechte Modifikation bzw. Revision der Maßnahmen ein.

Abbildung 11 Übersicht OE-Gesamtverlauf, 2004-2009



= Ab Mitte 2008 mit neuem Globalem Vorstand (GV)

Quelle: Eigene Darstellung, Projektkonzept, Wuxi

Das dreijährige Führungskräfteentwicklungsprogramm konzentrierte sich auf die Führungsrolle, auf ihre Qualifizierung und auf die Förderung des Unternehmens in Richtung einer Lernenden Organisation. Ein 270°-Führungskräftefeedback wurde in 2007 durchgeführt. In 2008 schloss sich ein 360°-Feedback mit anschließenden Reflexionsgesprächen an. Das Führungskräfte-Kompetenzmodell des deutschen Konzerns wurde in 2008 vom Unternehmen selbst implementiert. Zwei bis dreimal im Jahr wurden durch Interviews und Gruppendiskussionen die OE-Interventionen und die Entwicklung der Organisation als Lernende Organisation hinterfragt (Organisationsdiagnosen).

Die Intervention begann – für die Organisationsmitglieder ungewohnt – nicht mit quantifizierten Zielvorgaben. Er fing an mit gezielten halbstrukturierten, problemorientierten Interviews zur Aufnahme der Organisationssituation. Sie selbst stellen bereits die erste Intervention im Unternehmen dar.

Es war zunächst lediglich ausschlaggebend, dass die OE-Arbeit gestartet wurde und dass ein Bewusstsein für die erforderlichen Veränderungen, Entwicklungen und für

das Lernen Schritt für Schritt geschaffen wurde. Die einzelnen Bausteine setzten sich dann aus dem persönlichen Bedarf der Beteiligten und den Unternehmensanforderungen zusammen. Der OE-Ansatz verfolgte keine kurzfristig und direkt temporär messbaren Ziele. Dies enttäuschte die technisch und somit eher quantitativ denkenden Organisationsmitglieder. Diese Enttäuschung galt es – insbesondere in den ersten beiden Jahren –, als OE-Berater auszuhalten. Das Unternehmen und seine Führung benötigte ebenfalls den sprichwörtlichen ‘langen Atem’ und das Vertrauen in den Prozess, in die Führungskräfte und in das begleitende OE-Institut.

“Als (der Verfasser, H.Ö.) mit dem Prozess im Unternehmen anfang, haben viele aus der Produktion es nicht verstanden, warum es gerade jetzt gemacht werden musste, da sie mitten in einer hohen Produktionsphase waren. Nach ihnen war es der falsche Zeitpunkt gewesen. Doch nach dem ersten Workshop verstand das Management, warum es notwendig war, denn es verbesserte den Organisationsprozess. Der Prozess sollte die Kooperation sowie die Organisation verbessern. Zwar hat diese Veränderung lange gebraucht, aber ich glaube, dass so etwas nun mal seine Zeit braucht.“ (ebenda, KD 3/2; KD 3/3).

Stetig musste der Prozess sich an verändernde Momente und Variablen anpassen, ohne dabei seine Zielrichtung zu verlieren. Das Management- und Erweiterte Managementteam diskutierte und analysierte Interview- und Organisationsdiagnoseergebnisse. Dabei zusammengetragenen Verbesserungsmaßnahmen wurden ange-dacht, verworfen oder befürwortet. Die sich anschließenden Besprechungen mit dem Geschäftsführer, den Direktoren und dem Globalen Vorstand galten der Bewilligung der so evaluierten Veränderungen. Nach der Freigabe durch den Geschäftsführer wurden die modifizierten OE-Interventionen am Institut in Deutschland besprochen, geplant und in Wuxi nach einer Informationsphase ein- bzw. durchgeführt.

Auftrag. Startinterviews und Analysespiegel:

Zur Bearbeitung der durch die chinesische Personalberatung in der Mitarbeiterbefragung 2004 erhobenen Defizite hatte die chinesische Beraterin dieses Consulting Unternehmens aus Shanghai begonnen, mit den Führungskräften Workshops durchzuführen. Einen ersten Workshop hatte sie bereits Mitte 2004 geleitet (s. Anlage, S. 70). Der Globale Vorstand vertrat jedoch die Ansicht, dass ein Beratungsunternehmen, das eine so umfassende Mitarbeiterbefragung im Unternehmen durchgeführt habe, diese in der Bearbeitung der ermittelten Problembereiche nicht weiter beraten dürfe.

Der Globale Vorstand wollte eine Verbesserung der Unternehmenssituation, die das schlechte Ergebnis der Mitarbeiterbefragung 2004 aufgezeigt hatte. Dieses Ergebnis bestätigte die kritischen Einschätzungen des Globalen Vorstands. Im Verlauf des OE-Prozesses arbeitete der ehemalige Geschäftsführer mit uns an der Zielpräzisierung des OE-Programms. Der ehemalige Geschäftsführer musste gegenüber seinen Mitarbeitenden die Ziele und die Notwendigkeit des Einsatzes der aus dem Westen stammenden OE-Berater verdeutlichen.

„Das Engagement der Mitarbeiter war vor dem Start des Prozesses nicht gut. Die Kommunikation zwischen dem Topmanagement und den Mitarbeitern war auch eher wünschenswert.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 7/1).

Die ersten Interviews im November 2004 und das sich daran anschließende Datenfeedback im ersten OE-Workshop im Februar 2005 und dem im Anschluss daran zusammengestellten Analysespiegel bildeten zusammen das erste OE-Interventionsbündel. Die beteiligten Chinesen nutzten die Einstiegsinterviews als eine Möglichkeit, kritische Themen und Defizite zur Sprache zu bringen. Das aus diesen Interviewergebnissen und den Ergebnissen des ersten OE-Workshops entstandene Datenfeedbackinstrument ‘Analysespiegel’ (s. Anlage, S. 36 - 43: ‘Analysespiegel’ 2005) wurde unterschiedlich beurteilt. Die Chinesen akzeptierten ihn als ein nützliches Instrument zur Schaffung von Transparenz bzgl. der Problembereiche. Der frühere Geschäftsführer und drei der Expatriates versuchten, das im Analysespiegel aufgebaute Bedrohungspotential zu reduzieren.

Der Geschäftsführer und die genannten Direktoren waren über die Ergebnisse und die Darstellungsform des Analysespiegels unzufrieden. Für sie war der Analysespiegel ein Angriff auf ihre Rolle und Autorität. Die abwehrende Haltung des Geschäftsführers und der Expatriatedirektoren wurde durch unser bewusst konfrontatives Hineingehen in den ersten OE-Workshop öffentlich gespiegelt. Eine offene, inhaltliche Diskussion, ob die Kommentare der Befragten zutrafen oder nicht, wurde aufgrund der Anspannung und Abwehrhaltung des Managementteams zunächst nicht geführt. Die dokumentierten Aussagen und Thesen der OE-Berater (s. ebenda) wurden durch die Teilnehmenden des ersten OE-Workshops, die an den Interviews teilgenommen hatten, auf Nachfrage bestätigt. Der Globale Vorstand war über die Aussagen und Botschaften des Analysespiegels nicht überrascht. Er sah sich in seiner Vorgabe, einen solchen OE-Prozess zu starten, auch gegen die anfänglichen

Widerstände des Geschäftsführers und einigen seiner Direktoren, bestätigt. Überrascht hatten ihn jedoch der Detaillierungsgrad und die Breite der Kritik.

Zur Aufnahme der Ausgangslage soll kritisch angemerkt werden, dass nur Fachexperten und Mitarbeitende zum ersten OE-Workshop eingeladen wurden, die der englischen Sprache mächtig waren. Auf Übersetzer wurde von uns bewusst verzichtet, um eine direkte Kommunikation zwischen Chinesen und uns OE-Beratern zu ermöglichen.

Die Analyse der Daten aus den Interviews durch Diskussionsgruppen im ersten OE-Workshop unterstützten die Bewertung der Ausgangslage für 2004 vor Ort in Wuxi. Gleichzeitig wurde eine gemeinsame Sicht über alle Hierarchieebenen und beide Nationen erarbeitet.

Für den ehemaligen Geschäftsführer und die ihm zugeordneten Direktoren nahmen wir uns aufgrund ihrer Verantwortung mehr Zeit für die Interviews (ca. 90 Minuten). Diese Interviews hatten gleichfalls einen 'Ventilcharakter', da sie halfen, den im Unternehmen existierenden Druck zu kanalisieren und zu verbalisieren.

Die Worte, die von den chinesischen Befragten gewählt wurden, waren sehr klar und aussagekräftig. Sie hielten sich in den Interviews nicht zurück und griffen das Management und die Expatriates direkt an. Sie scheuten sich auch nicht davor, das in ihrer Wahrnehmung 'luxuriöse' Leben des ausländischen Managements zu kritisieren. Vor allem die Kosten dieses besonderen 'Personenstatus' wurden beklagt.

Es zeigte sich jedoch, dass sie diese Kritik nur im Interview so drastisch äußerten. Im anschließenden ersten OE-Workshop im Februar 2005 zeigten sie erst nach expliziter Aufforderung durch uns ihre Meinung und diese auch nur sehr vorsichtig. Die Diskrepanz des dokumentierten Wortes aus den Interviews und den gesprochenen Worten bzw. die Zurückhaltung im OE-Workshop war groß. Dieses änderte sich über die Jahre mit der Entwicklung der Personen und mit dem Zuwachs an Vertrauen in der Organisation.

Von 2004 bis 2009 konnten durchgängig im Vorfeld der Organisationsdiagnosen Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden geführt werden. Unsere Ge-

sprache mit Organisationsmitgliedern und unsere Beobachtungen zeigten, dass es als Privileg angesehen wurde, durch uns oder durch die Vorgesetzten als Interviewpartner ausgewählt worden zu sein. Die Beteiligten achteten stark darauf, wie lange wir mit jedem Einzelnen sprachen. Oft saßen die Befragten noch im Raum und zeigten, dass sie noch gerne bis zum Schluss der vereinbarten Interviewzeit sitzen bleiben und noch nicht an den Arbeitsplatz zurückgehen wollten.

OE-Workshops:

Die Durchführung von vier OE-Workshops mit Führungskräften, Projektleitern und Fachexperten in 2005 und 2006 stellte zentrale Bausteine für den OE-Prozess bereit. Zu dieser Zeit waren auch der ehemalige Geschäftsführer und die drei vorgenannten deutschen Expatriates noch im Unternehmen. Die partizipative Methode des OE-Workshops, an der alle Hierarchieebenen und alle Bereiche des Unternehmens teilnahmen, wurde ein fester Bestandteil von Planungs-, Reflexions- und Umsetzungsaktivitäten.

„Für mich waren die Workshops Werkzeuge, um die Mitarbeiter zu schulen. Sie sollten sich selbst wahrnehmen und unternehmerisches Denken lernen, um demgemäß zu agieren.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 4/21).

Die OE-Arbeit ermöglichte es, in den OE-Veranstaltungen vier verschiedene Führungsebenen (Geschäftsführer, Direktoren, Manager, Mitarbeitende) in einer für China ungewohnten Art und Weise offen, dialogisch und kooperativ zusammenzubringen. Der Dialog zwischen den Führungsebenen konnte durch das Zusammenfinden in den OE-Workshops, durch den regen Austausch miteinander und durch die offene Bearbeitung von Konflikten gefördert werden.

„Als ich zum Workshop kam, kannte ich das Thema, aber ich wusste nicht, wie es möglich sein sollte, die Barrieren zwischen allen Mitarbeitern zu brechen. Die chinesische Kultur ist anders als die westliche Kultur. Ich glaube, dass beide Seiten (westliche und chinesische Mitarbeiter) die gleiche Erwartung hatten, nämlich die Wahrheit zu erfahren. Denn aus der Wahrheit kann man lernen. (...) (Das OE-Institut, H.Ö.) hat uns geholfen, diese Barrieren zu überwinden und hat es geschafft, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen untereinander besser kennen als zuvor.“ (ebenda, KM 10/5).

„Bei den Workshops hatte man die Möglichkeit, seine Ideen den Direktoren zu sagen. Die Berater halfen den Mitarbeitern, sodass das Management die Ideen und Gedanken klar verstanden und es nicht zu Missverständnissen kam.“ (ebenda, KM 3/5).

Nur unter großer Mühe und durch systematisches und kontinuierliches Nachfragen wurde es im Verlauf der Jahre schließlich möglich, einen Zugang zu den Gedanken und auch Gefühlen zu schaffen und damit zu erreichen, dass die Mitarbeitenden ihre persönliche Meinung offen und für alle deutlich wahrnehmbar äußerten, also auch öffentlich Position bezogen.

„Es ist sehr förderlich, dass die Mitarbeiter keine Angst haben ihre Meinung zu sagen, da Ideen zählen. Man versucht im Unternehmen nun, dies zu fördern. (...) Mir fiel es schwer, während des Prozesses die Logik nachzuvollziehen, nämlich wie man zu einer Situation kommt, in der Chinesen ihre Meinungen äußern.“ (ebenda, KD 4/10; KD 4/15).

Diese zeigten sie schließlich ohne Angst. Sie benannten unumwunden Probleme und Konflikte und fuhren direkte Angriffe gegen uns OE-Berater im ersten und zweiten OE-Workshop. Mit Fortgang des OE-Prozesses und der Entwicklung der Organisationskultur in Richtung einer offeneren Kommunikation, wurden die Aussagen zunehmend kritischer. Durch die Beteiligung der Betroffenen in Planung und Umsetzung der OE-Interventionen, konnte neben den Interventionen auch im Vorgehensprozess (z. B. Entscheidungsfindung, Konfliktlösung) gelernt werden. So konnte mit der Zeit schneller geplant und Einigkeit über den zu beschreitenden Weg erzielt werden.

„Die Workshops gaben allen die Möglichkeit zu reden (space to talk), und es veränderte einiges an der Kommunikationskultur. Es half, andere zu verstehen.“ (ebenda, KM 1/10).

Das demokratische Leitbild als Fundament der westlichen OE (vgl. Schein/Bennis 1965) konnte somit auch im fernöstlichen China trotz des vorherrschenden politischen Systems seine Bedeutung zeigen. Die Mitarbeitenden wurden von uns nach ihrer Meinung gefragt und auch vom neuen Geschäftsführer zur offenen, kritischen Diskussion eingeladen. Die Einzelabfragen nach der Moderationstechnik mit Pinnwandkarten und die offene sowie anonyme Priorisierung durch Bepunkten übernahmen sie mit sichtbarer Freude. Sie fühlten sich nicht nur wertgeschätzt, sondern empfanden diese Methode der freien Meinungsbildung auch als effektiv. Die Mitarbeitenden wurden von den Führungskräften stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Beteiligung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden in den OE-Workshops konnte die Identifikation mit dem Unternehmen, das Engagement der Beteiligten und das Vertrauen in die eigene Rolle und Autorität positiv beeinflussen.

„Die Mitarbeiter wurden vorher zu wenig eingebunden. Durch den Prozess verbesserte sich die Kommunikation. Sie wurde transparenter. Es wurde ein klareres Bild geschaffen. Weiterhin wurden die Mitarbeiter mehr in die Entscheidungsfindung sowie in die Prozesse involviert, da sie so die Möglichkeiten erhielten, zum Erfolg etwas beizutragen. Meine Erwartungen wurden zu 70 % erreicht, da wir Zuversicht erhalten haben, die Mitarbeiter sich nun trauen, ihre Meinungen zu sagen und somit auch etwas zu Veränderungen beitragen können. Es ist sehr förderlich, dass die Mitarbeiter keine Angst haben, ihre Meinung zu sagen, da Ideen zählen. Man versucht im Unternehmen nun, dies zu fördern.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 4/9).

Die OE-Workshops mit den größten Auseinandersetzungen zwischen Teilnehmenden und uns fanden zu Beginn des OE-Prozesses sowie während der Zeit des ersten Geschäftsführers Anfang 2005 bis März 2006 statt. Dieser Geschäftsführer und die – ihm loyal gesonnenen – drei Expatriate-Kollegen waren aufgrund ihrer Leistung und ihres negativen Kooperationsverhaltens bei den zentralen Stellen des Konzerns umstritten. Nach den ersten Konkurrenzsituationen mit uns und den intensiven Auseinandersetzungen in 2004 und 2005 entwickelte sich in der Zeit des neuen Geschäftsführers ab April 2006 eine gute Kooperation zwischen den Expatriates und uns.

„Der erste Workshop war in Wuxi mit (dem Verfasser, H.Ö.). Hier hatten viele Chinesen das Problem, diesen Vorgang des Workshops nachzuvollziehen, da sie normalerweise den Weg vorgeschrieben bekommen. Dies ist typisch für die chinesische Kultur. (Der Verfasser, H.Ö.) pushte alle, sich selbst zu finden, und dies hatte einen Einfluss auf die Mitarbeiter. Die chinesischen Mitarbeiter haben dies als sehr gut empfunden.“ (ebenda, KM 2/11).

Insbesondere in diesen beiden OE-Workshops in 2005 wurde auf uns OE-Berater ein subtiler, jedoch stark latenter Druck ausgeübt, Lösungen anzubieten. Der Versuchung, in eine aktive, steuernde Unternehmensberaterrolle zu gehen, war groß und musste widerstanden werden.

Die zurückgenommene, begleitende Haltung und Methode aufzugeben und zu einer stärker den Chinesen vertrauenden, an ‘Inhalten und Aufgaben’ orientierten, ‘direktiven’ Haltung überzuwechseln, wurde zwar aufgrund des hohen Drucks durch die Teilnehmenden von uns erwogen, jedoch nicht zuletzt aufgrund der stützenden Reflexionsarbeiten in unseren Supervisionen in Deutschland wieder verworfen.

Die Teilnehmenden wurden in den OE-Workshops von den OE-Beratern wieder und wieder dazu aufgefordert, ihre ‘Stimme zu finden’, sich selbst zu äußern und ih-

re Position zu beziehen. Dies geschah stets mit dem Hinweis, dass dies in internationalen Unternehmenskulturen, so auch in diesem Konzern, eine grundsätzliche Erwartung an die Mitarbeitenden sei.

„Die Mitarbeiter sind seit dem OE-Prozess nicht mehr so schüchtern und sind allgemein offener geworden. Die Mitarbeiter lernten sich untereinander.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 6/2).

Die Sicht der Expatriates auf die chinesischen Mitarbeitenden änderte sich mit der Zeit. Die chinesischen Mitarbeitenden wurden sukzessive als Personal angesehen, das seine eigene Meinung selbstbewusst vertritt und nicht explizit den materiellen Werten und Anreizen entsprechend arbeitet. Dieser (Werte)Wandel der Expatriates kann als zeitgemäße Hinwendung zu einem – bereits oben erwähnten – Bild des Individuums nach der ‘Theorie-Y’ von McGregor (1960) interpretiert werden.

Die chinesischen Führungskräfte konnten ihren Führungsstil überprüfen und diesen an die Anforderungen der neuen Führungskultur, die in den Fragen des 360-Feedbacks (s. Anhang) und des Führungskräfte-Kompetenzmodells des Konzerns dokumentiert waren (s. Anlage, S. 157), ausrichten.

„Diese Workshops öffneten die Persönlichkeiten der Mitarbeiter und stärkten ihr Selbstvertrauen, die sonst nie Präsentationen machen, da sonst immer die Manager präsentieren. Die Mitarbeiter lernten in diesem Prozess, ihre Ideen mitzuteilen und vorzustellen.“ (ebenda, KD 1/11).

Die stets eindringlich und mit Nachdruck geäußerte „Zufriedenheit“ mit den Ergebnissen der OE-Workshops durch den früheren Geschäftsführer und der drei Expatriatedirektoren zeigte, dass sie den OE-Prozess schnellstmöglich beenden wollten. Gegenüber dem Globalen Vorstand äußerten sie sich daher ebenfalls positiv und signalisierten damit, dass die Veränderungsaufgaben nun erfolgreich abgeschlossen seien. Der Globale Vorstand entließ sie jedoch nicht aus der Verantwortung, an einem längerfristigen, nachhaltigen Veränderungsprozess mitzuarbeiten.

Nach einer längeren Phase, in der keine OE-Workshops stattgefunden hatten, wünschten sich insbesondere die chinesischen Führungskräfte der mittleren Ebene (Manager) die Reaktivierung dieser partizipativ regulierten, für sie äußerst wirksamen OE-Methode. In den Workshops konnten sie sich zeigen und ihre Belange an-

sprechen, Feedback geben und nehmen. Gleichzeitig erhielten sie wichtige Informationen aus erster Hand.

Die Umsetzung der – in den OE-Workshops ab 2006 – vereinbarten Maßnahmen erfolgte unter der verantwortlichen Leitung des neuen Geschäftsführers. Dies war auf die direkte Beteiligung der gesamten Linienführung und auf die konsequente Haltung des neuen Geschäftsführers zurückzuführen. Bereits im ersten OE-Workshop wurden unter der Gesamtführung des neuen Geschäftsführers in 2006 nur die wirklich machbaren und finanzierbaren Maßnahmen vereinbart, die dann allerdings konsequent realisiert wurden. Der Geschäftsführer verfolgte nicht nur Effizienzsteigerungsmaßnahmen, sondern auch Maßnahmen, die in Richtung Verbesserung der Arbeitersituation zielten.⁹¹ Die Anwesenheit des neuen Geschäftsführers in den OE-Workshops ab 2006 förderte den offenen und kritischen Austausch. Die Ergebnisse des vierten OE-Workshops im März 2006 zeigten, dass die einseitige Informationsweitergabe, wie in den Anfängen des OE-Starts in 2004, nun nicht mehr gewünscht war (s. Anlage, S. 130: Protokollauszüge vierter Workshop mit neuem GM, März 2006). Die dialogorientierte Einbindung der Mitarbeitenden auf breiter Basis wurde als vorteilhaft angesehen.

Eine relativ⁹² gute, hierarchie-, funktions- und kulturübergreifende Integration (bspw. in Workshops und in den Großgruppenveranstaltungen) konnte von den Teilnehmenden miterlebt werden. Mit den OE-Workshops wurde auch ein Format für die Geschäftsführerrolle geschaffen, sich mit Direktoren, Managern und weiteren Mitarbeitenden in einen direkten und offenen Austausch zu begeben. In diesen Workshops konnte der Geschäftsführer seine Ideen und Gedanken überprüfen und strategische, in die Zukunft gerichtete Entscheidungen vorbereiten und klare Aussagen treffen, die dann durch das Erweiterte Managementteam, das ebenfalls als ein Kreis von Multiplikatoren fungierte, in das gesamte Unternehmen getragen werden konnten.

Die Teilnahme des stellvertretenden chinesischen Geschäftsführers als ein wichtiger Repräsentant des chinesischen Joint Venture-Partners an den OE-Workshops und

⁹¹ Z. B. Gehaltsanpassungen, Verbesserung der Kantine, des Abholdienstes, und der Arbeitssicherheit.

⁹² Im Vergleich zu den, in der ersten Mitarbeitendenbefragung dargestellten Konflikten.

seine aktive Mitarbeit kann positiv als Zeichen von Interesse, Engagement und Beteiligung gedeutet werden. Seine Beiträge waren konstruktiv und zustimmend.

Der vierte OE-Workshop im März 2006 war der erste unter der Verantwortung des neuen Geschäftsführers. Dieser OE-Workshop kann als ein Integrationsworkshop betrachtet werden. Mit diesem OE-Workshop wurde der neue Geschäftsführer durch einen intensiven Austausch und durch seine klar geäußerten Positionen in den laufenden OE-Prozess integriert. Die in diesem OE-Workshop erarbeitete Stärken-Schwächen-Analyse (s. Anlage, S. 131: SWOT) diente als Darstellung der Ausgangslage, die der neue Geschäftsführer übernommen hatte. Die Beschreibung der Lage des Unternehmens hatte mehrere Adressaten. Ein Adressat war der neue Geschäftsführer selbst, der wissen wollte, wie sich die Ausgangs- und Problemlage aus Sicht der Mitarbeitenden Anfang 2006 darstellte. Weiterhin waren es die Mitarbeitenden, die wissen und mit dem neuen Geschäftsführer vereinbaren wollten, an welchen Handlungsfeldern nun konzentriert weitergearbeitet werden sollte.

Coaching:

Beim Coaching fügten sich neben der Arbeit auf der Personenebene, personenunabhängige, die gesamte Organisation betreffende Aspekte nach Abstimmung mit dem Coachee hinzu. So war es für uns in der Rolle des Coaches möglich, wichtige Information über das Unternehmen zu erhalten und ein Gefühl für den Status des Managementteams zu bekommen. Ohne die Vertraulichkeit zu verletzen, konnten schließlich die Informationen und Eindrücke zum Managementteam und zum Unternehmen, nach vorheriger Zustimmung der Coachees, anonymisiert in das Managementteamcoaching eingebracht werden. Dieses Vorgehen entsprach ihren Erwartungen.

Die Coachings behandelten die Themen Rollenselbstverständnis und -verhalten, Führungsstilaspekte, Führungsfragen und –Konflikte, das persönliche Auftreten, organisatorische Veränderungsfragen, die Zusammenarbeit mit den Zentralfunktionen im deutschen Konzern, Umgang mit dem chinesischen Gesellschafter und die Arbeit mit Teams (s. Tabelle 10, Abschnitt 3.6).

Es bestand seitens der Geschäftsführer die feste Überzeugung, dass Coaching nicht nur dem Individuum hilft und fördert, sondern auch dem Unternehmen einen unmittelbaren kausalen Nutzen in Form einer gesteigerten Motivation und einer demzufolge verbesserten Arbeitsleistung der Coachees verschafft. Diese Annahme einer unmittelbaren Kausalbeziehung zwischen Motivation und Leistung ist allerdings theoretisch problematisch.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Coachings auf den Ebenen Geschäftsführer, Direktoren, Manager und Erweitertes Managementteam dargestellt.

Coaching der Geschäftsführer:

Das Coaching des Geschäftsführers stellte eine zentrale OE-Intervention dar. Es war wichtig, die Rolle, die Anforderungen an diese Rolle und das Betätigungsfeld als Geschäftsführer mit den besonderen Herausforderungen zu verstehen. Insgesamt war es schwer, einen Zugang zum neuen Geschäftsführer zu finden und in Ruhe mit ihm als Coach zu arbeiten. In der Rolle als Geschäftsführercoach war es erforderlich, in den OE-Einsatzzeiten in Wuxi kontinuierlich die Nähe zum Geschäftsführer zu suchen und zu halten. Hierzu war es erforderlich, darauf zu achten, dass der Geschäftsführer während unserer Arbeitsaufenthalte in Wuxi präsent war und sich nicht auswärts, etwa auf einer Dienstreise, befand. Es durften auch keine hierarchisch hoch gestellten Gäste aus der Zentrale vor Ort sein, um die sich der Geschäftsführer hätte persönlich kümmern müssen. Eine nahe Beobachtung seines Verhaltens als Geschäftsführer und die Arbeit als Coach war in Anwesenheit von Besuchern stets beeinträchtigt. Der Geschäftsführer war mit diesen Besuchern beschäftigt. Er konnte in dieser Zeit aus diesen Gesprächen und Präsentationen nicht herausgeholt werden.

Die Intensität der Arbeit mit dem neuen Geschäftsführer war auch von seiner aktuellen Stimmung und allgemeinen Verfassung sowie von seinem Bedarf abhängig. Auf der Basis dieser Faktoren konnte ein direkter Zugang zum Geschäftsführer ermöglicht, doch andererseits auch erschwert werden. Ein weiterer Faktor bestand im Leidensdruck, den der Geschäftsführer bei großen Herausforderungen verspürte. Falls dieser sehr hoch war, z. B. bei Problemen mit wichtigen Zentralfunktionen oder mit dem Globalen Vorstand, war der Zugang eher möglich und der Geschäftsführer suchte den Dialog mit dem Coach auf eigene Initiative. Gegenüber seinen Mitarbeitenden machte der Geschäftsführer das Coaching transparent.

Diese klare Positionierung hatte positive Effekte auf die allgemeine Akzeptanz des Coachings im gesamten Unternehmen. Vorbildlich zeigte der Geschäftsführer auf diese Weise, dass auch er in seiner verantwortlichen Leitungsrolle einen Coach benötigte. Gleichzeitig teilte er den Führungskräften mit, dass nur leistungsstarke und gut motivierte Führungskräfte einen Coach erhalten würden und dass mithilfe des Coachings diese an ihrer beruflichen Entwicklung sowie am persönlichen Lernen arbeiten könnten. Damit implementierte der Geschäftsführer das Coaching im Unternehmen.

Die gute Beziehung zwischen dem neuen Geschäftsführer und uns als Coaches übertrug sich in Teilen auf die übrigen Coachingbeziehungen. In den Geschäftsführercoachings wurden auch sehr offen über die Herausforderungen und die Sorgen des Geschäftsführers bzgl. seiner neuen Rollenverantwortung in Wuxi gesprochen. Er hatte starke Selbstzweifel, dieser komplexen Aufgabe nicht gewachsen zu sein. Er sei ja umrahmt von ihm feindlich gesonnenen Expatriates. Nach der ersten Open Space Konferenz in 2006 eröffnete er diese Gefühle, die auch mit Sorgen um sein Prestige im Gesamtkonzern verbunden waren, im Hotelcafé wie folgt:

Coaching der Direktoren:

Die neuen chinesischen Direktoren Personal (ab Ende 2004), Qualität (ab Ende 2004), Forschung & Entwicklung (ab Ende 2005), Produktion (ab Mitte 2006) und Finanzen & Administration (ab Anfang 2007) wurden auf ihre neuen Führungsrollen vom Unternehmen nur fachlich vorbereitet. Im Hinblick auf die Führung von Mitarbeitenden und der Stärkung gegenüber den deutschen Zentralfunktionen war es erforderlich, durch das Coaching den persönlichen Handlungsrahmen voll auszuschöpfen, zu erweitern und auch über die Zeit zu halten. Ein weiterer Fokus des Coachings der Direktoren war der Wechsel in der Geschäftsführung. Durch das Coaching wurde der Wechsel der Beziehung zu dem neuen Vorgesetzten unterstützt.

Nach dem Wechsel der Produktionsleitung von einem Expatriate zu einem Chinesen war der Geschäftsführer nervös und angespannt. Er war sich äußerst unsicher darüber, ob er die richtige Entscheidung bzgl. des Direktorenpostens für die Leitung der Produktion, also den größten Bereich des Unternehmens, getroffen hatte. Die Stabilisierung des Produktionsleiters und seines Teams hatte für ihn oberste Priorität.

Der Geschäftsführer war auch sehr daran interessiert, was die einzelnen Manager der Produktion und insbesondere der stellvertretende Produktionsleiter, den er schätzte und der sich dem Unternehmen gegenüber sehr zugeneigt und loyal verhielt, über ihre weitere berufliche Zukunft dachten.

Der chinesische Direktor Produktion war im Coaching sehr offen. Dankbar nahm er diese Gelegenheit an und bat um Unterstützung. Durch Reflexionen und durch Teamcoachings, sowie u. a. durch die Verbesserung der Arbeitsteilung, der Rollen und der Zusammenarbeit, wurde die Teamarbeit im Produktionsteam über die Führungskräfte gefördert.

„(Der OE-Leiter, H.Ö.) hat mich sehr geprägt und der Prozess hat mein Verhalten sehr geändert. (Der OE-Leiter, ders.) hat mir beigebracht, wie man am besten mit seinen Mitarbeitenden spricht und auch gezeigt, dass Feedback ein sehr wichtiges Instrument ist. (Der OE-Leiter, ders.) sagte einmal zu mir, ‘Du denkst, es sei richtig aber evtl. denken deine Mitarbeiter ganz anders darüber.’ (Des OE-Leiters Coaching, ders.) war sehr hilfreich für mich, da ich hier einiges über das Führen gelernt habe.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 2/10).

Nach der Übernahme der Leitung der Qualitätsmanagementabteilung in 2004 geriet die chinesische Direktorin im internationalen Kontext ihrer Fachfunktion ohne ein eigenes Netzwerk schnell an ihre Grenzen. Sie musste sich in ihrer neuen Rolle erst einmal zurechtfinden. Weiterhin war sie darauf angewiesen, sich mit der anspruchsvollen Qualitätsmanagementzentrale des Geschäftsbereichs in Deutschland und mit dem neuen Geschäftsführer in Wuxi ab 2006 zu arrangieren. Der Geschäftsführer war noch bis vor vier Jahren selbst Qualitätsleiter eines Schwesterunternehmens in China gewesen. Entsprechend verfügte er über detailliertes Fachwissen.

Die vielfältigen Ansätze im Coaching und die mit der Zeit wachsende Unterstützung durch den neuen Geschäftsführer ab 2006 halfen ihr, ihre Stimme zu finden, die Rolle mit Stärke und Selbstbewusstsein auszufüllen und Stück für Stück ihre Kontrahenten in den Zentralfunktionen des Geschäftsbereiches bzw. des Konzerns in Deutschland herauszufordern. In 2008 hatte sie sich so weit entwickelt, dass sie die Qualitätsmanagementabteilungen an den anderen chinesischen Standorten im Auftrag des Geschäftsbereiches beraten durfte. Sie wurde auch gebeten, wichtige Methoden und Erfahrungen die sie mit ihrer Abteilung entwickelt hatte, an andere weltweite Standorte des Geschäftsbereiches zu transferieren.

Sie hatte durch das Coaching und durch die Führungskräfte trainings, als auch durch ihre aktive Arbeit in den OE-Workshops, persönlich und fachlich Fortschritte gemacht.⁹³ Sie wurde in ihrer fachlichen Funktion immer sicherer. Ohne diese Fortschritte wäre ein Halten gegen den Widerstand der Geschäftsbereichszentrale über die Zeit nicht möglich gewesen. Ich zeigte dem Geschäftsführer die von ihm erkannten, konkreten Fortschritte auf, um den Geschäftsführer so für seine Gespräche mit der zentralen Qualitätsmanagementabteilung zusätzlich mit Argumenten auszustatten. Unsere offenen und taktischen Gespräche stärkten den Geschäftsführer gegenüber den zentralen Fachfunktionen. Er äußerte offen seine Dankbarkeit und ging dann gut vorbereitet und mit genügend Argumenten ausgestattet in die Gespräche mit dem Leiter des Zentralen Qualitätsmanagements des Geschäftsbereiches und anderer, kritischer Zentralfunktionen.

Über das Coaching der Personalleiterin und die Arbeit an ihrer Rolle in diesem Coaching wurde auch die Bereichsentwicklung im Personalbereich gesteuert. Die Personalleiterin nahm die Hilfe in Form von Coaching gerne in Anspruch. Wichtig bei dieser Form der Entwicklung des Personalbereiches war es, dass der Coach im Hintergrund blieb und die Personalleiterin in den Konzern hinein in Erscheinung treten konnte. Sie konnte damit zeigen, dass sie ihre Rolle aktiv und professionell wahrnahm.

Durch die Gespräche mit anderen Personalleitern internationaler Unternehmen in Wuxi, die im Coaching als wichtig benannt wurden, konnte sich die Personalleiterin zusätzlich qualifizieren und sich mit ihnen vernetzen.

Nach außen, bei potenziellen Bewerbungen und gegenüber ihren Kollegen im Personalleiterkreis der internationalen Firmen in Wuxi, an deren Treffen sie regelmäßig teilnahm, konnte sie sich aufgrund ihrer Erfahrungen im OE-Prozess mit den verschiedenen Interventionen profilieren und ihr schlechtes Image positiv beeinflussen. Das Coaching hatte sie in dieser Hinsicht gestärkt.

Der neue, noch junge 32-jährige chinesische Direktor Forschung & Entwicklung wurde im Hinblick auf seine neue Rolle als Direktor, in Bezug auf die Veränderungen, die mit dem neuen, konkurrierendem Produktentwicklungszentrum in Nanjing

⁹³ Aktive Teilnahme, Einbringung von Ideen, Übernahme von Folgeaufgaben und Unterstützung des OE-Prozesses durch eine kritisch-konstruktive Haltung.

einhergehen, gecoached. Seine private Situation wurde im Coaching ebenfalls behandelt. Um die Intensität dieser privaten Themen in China aufzuzeigen, soll ein schwerwiegender politisch relevanter Vorfall, an dem auch der neue Geschäftsführer beteiligt war, – die menschenunwürdige politische Haltung der Regierung Chinas gleichfalls verdeutlichend –, etwas ausführlicher dargestellt werden.

In einer der Coachingsitzungen wurde eine außergewöhnliche und chinaspezifische Situation behandelt. Der junge Direktor lag aufgrund der „Ein-Kind-Politik“ Chinas (Xiao Juan Ma 2007, S. 139) mit dem kommunistischen Nachbarschaftskomitee seiner Gemeinde im Konflikt. Seine Frau war zum zweiten Mal schwanger geworden. Das chinesische Nachbarschaftskomitee seines Wohnortes hatte dieses erfahren und die Suche nach ihr begonnen. Das Nachbarschaftskomitee überprüfte laut Direktor Forschung & Entwicklung im Auftrag der kommunistischen Partei Chinas die Einhaltung der Ein-Kind-Politik. Sie kontrolliert die Familien unmittelbar in ihren Wohngebieten. Eine Delegation des Komitees erschien im Unternehmen und wollte den Direktor Forschung & Entwicklung sprechen, da sie ihn zu Hause nicht auffinden konnten. Die schwangere Frau versteckte sich zunächst bei ihren Eltern.

Das Komitee sprach bei dem neuen Geschäftsführer und bei der Personalleiterin des Unternehmens vor. Sie beschwerten sich beim Geschäftsführer über das Verhalten und die ‘gesellschaftsfeindliche Einstellung’ des Direktors Forschung & Entwicklung sowie der seiner Frau. Sie wollten den Direktor Forschung & Entwicklung ‘ausgehändigt bekommen’, um ihn sanktionieren zu können. Von der Ehefrau wollten sie, dass sie eine Abtreibung durchführt. Sie drohten dem Geschäftsführer mit Konsequenzen, falls dieser nicht kooperieren und den Direktor Forschung & Entwicklung ‘aushändigen’ würde. Der deutsche Geschäftsführer ließ sich nicht beeindrucken und gab den Aufenthaltsort des Direktors Forschung & Entwicklung nicht preis. Dieser versteckte sich während des Besuches des Komitees im Unternehmen. Sie zogen aus ihrer Gemeinde aus. Das neue Komitee verfolgte sie nicht mehr, nachdem sie eine hohe Geldstrafe bezahlt hatten.

Der Direktor Forschung & Entwicklung war in dieser Zeit mit dieser Bedrohung vollkommen überlastet und konnte sich auf seine originären Führungs- und Produktentwicklungsaufgaben nicht gut konzentrieren. Im Coaching wurde diese Thematik besprochen und Handlungsstrategien erörtert. Der Direktor Forschung &

Entwicklung war dem neuen Geschäftsführer, der zu ihm gehalten hatte, sehr dankbar. Das, was er hier als Unterstützung von einem fremden Geschäftsführer erhalten hatte, würde er nach seiner Aussage im Coaching niemals vergessen.

Die Besetzung der Direktorenposition Finanzen & Administration im Unternehmen wurde primär von der deutschen Zentrale, das heißt konkret, vom Globalen Vorstand, in Absprache mit dem fachlichen Vorgesetzten des Direktors Geschäftsführer Finanzen China, entschieden. Die Besetzung dieser kritischen Funktion durch einen Chinesen war nicht ganz ohne Risiko. So war es nach Ansicht des Geschäftsführers schwieriger, den chinesischen Partner, der 40 % der Anteile hielt, zu steuern. Im Gegenzug wurde angenommen, dass es für den chinesischen Partner einfacher sei, Einfluss auf einen chinesischen Direktor Finanzen & Administration zu nehmen. Chinesen hatten größere Schwierigkeiten, sich gegenüber dem chinesischen Partner abzugrenzen. Diese erwarteten nach Aussage des chinesischen Direktors Finanzen & Administration zunächst Loyalität gegenüber anderen Chinesen und dann erst Loyalität gegenüber Fremden.

Im Coaching konnte der Rollenkonflikt, in dem sich der Direktor Finanzen & Administration befand, gut herausgearbeitet und behandelt werden. Er war loyal zum deutschen Konzern und musste seine Arbeitsfähigkeit gegenüber dem chinesischen Partner finden bzw. halten.

Coaching der Manager:

Das Coaching der Manager erfolgte sehr unsystematisch. Die Manager in der Produktion und der Leiter der internen Organisationsabteilung wurden auf besonderen Wunsch des neuen Geschäftsführers gecoached. Die Themen, die im Coaching bearbeitet wurden, konzentrierten sich auf die Felder 'Führung', 'Karrierefragen', 'Umgang mit Kollegen' und 'Umgang mit dem Geschäftsführer'. Obwohl der Hinweis zum Coaching vom Geschäftsführer kam, konnten keine Widerstände bei den Managern festgestellt werden. Sie erschienen dankbar und sahen es als eine Investition in sie selbst an.

„Ich erweiterte mein Wissen über Coaching, wie man Menschen dazu bringt, Dinge zu erledigen, ohne Befehle zu äußern. Dies veränderte mein Verhalten, da ich vorher den Menschen Befehle gab, was sie zu tun hatten, anstatt ihnen Ziele zu geben. Ich versuche nun, meine Mitarbeiter zu coachen, sie zu Aktivitäten zu bringen und nicht zu zwingen. Dafür ist das Coaching sehr hilfreich gewesen.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 10/35).

Durch das Coaching verstärkten sich unsere Beziehungen zu den gecoachten Managern in unseren Rollen als externer OE-Berater. Die Verankerung des OE-Prozesses bei den Managern wurde durch die Reflexionen des OE-Prozesses in den Coachings gefördert. Weitere Coachingeinsätze bei den Managern, konnten aufgrund von Kapazitätsknappheit durch uns nicht vorgenommen werden. Der Bedarf bei den Managern und die Bereitschaft, sich coachen zu lassen, waren jedoch hoch.

Coaching des Erweitertes Managementteams:

In den Coachingsequenzen des Erweiterten Managementteams konnten schwierige Themenbereiche angesprochen und gemeinsam reflektiert werden. Durch diese Arbeit fand eine Form der sozialen Verarbeitung von Ängsten und Sorgen statt. Das Team und ihre einzelnen Mitglieder konnten nach dieser Arbeit jeweils gestärkt in ihre Abteilungen gehen und das Gefühl der Sicherheit bzw. von neuen Fragen, die sich ergeben hatten, mit ihren Mitarbeitenden besprechen.

„Weiterhin hatten einige Mitarbeiter Angst, weil sie wussten, dass in Nanjing eine zweite (...) Maschinen-Fabrik geöffnet wird und sie ängstlich davor waren, wie es weitergehen soll. Sie stellten sich die Fragen, ob wir gar nicht mehr produzieren werden oder ob unsere Produktion anders verlaufen wird.“ (ebenda, KD 4/3).

Führungskräfte-Entwicklungsprogramm (FKEP):

Organisationales Lernen setzt individuelles Lernen voraus. Es wurde vom neuen Geschäftsführer ab 2006 auch ein deutliches Signal gesetzt, dass die Führungskräfte an sich und an der Führungskultur des Unternehmens arbeiten müssten, wenn sich das Unternehmen weiter entwickeln sollte. Sie würden nicht nur das Unternehmen und damit ihren eigenen Arbeitsplatz absichern, sondern auch ihren eigenen Marktwert erhöhen. Die interdisziplinäre Zusammensetzung der Lerngruppe 1 (Direktoren) und der Lerngruppe 2 (Manager) des FKEP zeigte sich als Vorteil. Die Gruppe der Manager war deckungsgleich mit dem Erweiterten Managementteam. So konnte die Teambildung des Erweiterten Managementteams über die intensive gemeinsame Lern- und Reflexionserfahrung gefördert werden. Das Managementteam konnte sich durch das parallele Durchlaufen des FKEP ebenfalls als Führungsgruppe entwickeln.

Das Lernkonzept und Methoden der im Westen üblichen Führungsseminare, wie interaktives Arbeiten, Lehrgespräche, Fish-Bowl-Gespräche, Übungen, Rollenspiele,

Praxisfallbearbeitungen und konzeptionell-theoretische Inputs, Einzel- sowie Gruppenarbeiten (vgl. Flechsig 1996; Klein 2005) konnten in den Führungsseminaren angewandt werden. Nur mit vielen Erklärungen und Geduld konnte das Konzept des Arbeitens und Lernens im 'Hier und Jetzt' (vgl. Rice 1973; Miller 1990; Tschuschke 2003) und die Arbeit mit dem Unbewussten in der Organisation eingeführt werden.

Wir arbeiteten bspw. an der Frage, was es bedeutet, wenn die traumatischen Ereignisse im Unternehmen, die mit dem Tod eines Arbeiters einhergingen, die Beziehungen zwischen Expatriates und Chinesen nachhaltig belasten. Bspw. konnte durch das Aussprechen dieser Erfahrungen der chinesischen Personalleiterin in einer von mir moderierten Managementteambesprechung und die anschließende Diskussion der chinesischen Personalleiterin Entlastung bringen. Weitere unbewusste Themen waren die permanente Angst als Fabrik geschlossen zu werden, die Abwertung der Chinesen durch Expatriates, die kaum zu bearbeitende Dynamik in einem kommunistischen Land zu arbeiten und den damit verbundenen Bedrohungsängsten z. B. in Fragen der Demokratisierung.

Die ersten Feedback-Prozesse im FKEP in Wuxi waren Experimente. Das erfolgreiche Ausprobieren des Feedbacks in diesem FKEP bahnte den Weg zu den Anwendungen des 270° (ohne Kollegenfeedback) und des 360°-Feedbacks.

Die Durchführung einzelner Seminare des FKEP durch zwei weitere Personen aus dem OE-Institut⁹⁴ stärkte uns als Trainerteam und ermöglichte die Bearbeitung von zusätzlichen Lernthemen.

Das Selbstbewusstsein und die Führungsfähigkeit der jungen chinesischen Führungskräfte konnte nach Aussagen des Geschäftsführers und der Direktoren mit Hilfe des FKEP weiter gestärkt werden. Im Laufe der Zeit und dem hiermit geschaffenen Freiraum für fortwährendes Lernen entwickelten sich die Führungskräfte in ihrer Fähigkeit zu führen, soziale Probleme in ihren Teams zu bearbeiten, offen zu kommunizieren, Feedback zu geben und zu empfangen sowie internationale Projekte zu bearbeiten, weiter. Sie hatten in den Führungsseminaren und in den verschie-

⁹⁴ Einen bis Mitte 2008 fest angestellten und danach als freier Mitarbeiter für das OE-Institut arbeitenden OE-Beraters und einer externen Kooperationspartnerin des OE-Institutes.

denen internen wie auch externen Projekten bzw. Besprechungen die Möglichkeit, selbst zu präsentieren und sich so immer wieder neue Methoden anzueignen, das Gelernte anzuwenden und auszuprobieren. Der Geschäftsführer hatte die Aufnahme des Seminars 'Präsentationstechniken und -fähigkeiten' angeregt. Sein Ziel war es, die Beteiligten im Austausch und in der Zusammenarbeit mit internationalen Mitarbeitenden des Konzerns zu stärken. Er wollte nicht, dass in Projekten und Besprechungen seine Mitarbeitenden gegenüber den Mitarbeitenden anderer Standorte in der Durchsetzungskraft und dem Erscheinungsbild als passiv und schwach erschienen.

„Ich habe durch die Aktivitäten viel gelernt wie zum Beispiel zu präsentieren und zu kommunizieren. Außerdem lernte ich verschiedene Führungsstile kennen.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 4/6).

Der Geschäftsführer wohnte den „Kamingesprächen“ bei und stellte sich für Interviews und für das Erzählen von Geschichten rund um die Themen 'Situational Leadership', 'Internationales Projektmanagement' und 'interkulturelle Zusammenarbeit' zur Verfügung. Damit waren seine Partizipation, seine Unterstützung und das Einbringen seiner langjährigen Erfahrungen sichergestellt.

„Für das ganze Unternehmen war es wichtig, diese Workshops zum Thema 'Führung' zu machen, denn dadurch haben die Führungskräfte ihr Verhalten geändert. Ich bemerkte dies an dem General Manager, der auch der Topmanager in der Organisation ist.“ (ebenda, KM 10/28).

Die Einbindung des Geschäftsführers und seines chinesischen Stellvertreters, dem Direktor Finanzen & Administration, war aus Transfergründen wichtig. Sie sollten als die obersten Führungskräfte des Unternehmens in Wuxi direkt in die Führungseminare eingebunden sein und ihren Input geben. Sie gewannen durch die Einbindung auch Vertrauen gegenüber dem FKPE als OE-Intervention. Gleichzeitig war es wichtig, dass das FKPE nicht losgelöst vom OE-Prozess lief, sondern als ein wichtiges Element in diesen integriert wurde.

Mit dem Ansatz des 'Situational Leadership' (vgl. Hersey 1986) wurde im Seminar der vom neuen Geschäftsführer in seinem Unternehmen erwünschte Führungsstil trainiert. Das Seminar 'Situational Leadership' wurde im ersten Seminar in 2005 behandelt. Den am FKPE teilnehmenden Führungskräften sollte im Hinblick auf den OE-Prozess frühzeitig ein Orientierungsrahmen gegeben werden. Der situati-

onsbezogene Führungsansatz wurde von den Teilnehmenden akzeptiert und angenommen. Sie sahen darin eine Hilfestellung für ihre eigene Führungsarbeit, die es ihnen ermöglichte, jeden einzelnen Mitarbeitenden differenziert und individuell je nach Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellung 'direktiv', 'coachend', 'unterstützend' bzw. 'delegierend' zu führen. Die Teilnehmenden nahmen den Diagnoseauftrag an, ihre eigenen Mitarbeitenden nach den vorgestellten Diagnosevariablen 'Erfahrung', 'Fähigkeiten', 'Selbstsicherheit' und 'Grad der Motivation' im Führungsseminar zu evaluieren und sich mit ihren Kollegen im FKEP offen auszutauschen.

In einer gemeinsamen Runde tauschten die Manager die Evaluationen der Entwicklungsstufen ihrer Mitarbeitenden mit ihren vorgesetzten Direktoren aus und verglichen ihre Einschätzungen miteinander.

„Das Führungsverhalten hat sich im Unternehmen geändert. Vor ein paar Monaten habe ich mit einigen Direktoren gesprochen, dass es vier verschiedene Führungsstile gibt. Ich glaube, dass die Manager und die Direktoren wissen, was 'Führung' bedeutet und dass sie ihr Führungsverhalten demnach verbessern können.“ (Kontrollinterviews, 2009, KMA 3/15).

„In dem Training über Führungsverhalten lernte ich, dass man verschiedene Personen verschieden führt und dies ist für mich eine große persönliche Verbesserung.“ (ebenda, KM 8/16).

Die technisch qualifizierten Chinesen waren in ihrer Zusammenarbeit mit internationalen Projektteams unerfahren. Das Führungsseminar 'Internationales Projektmanagement' stärkte das Selbstbewusstsein der Teilnehmenden. Nach Aussage des Geschäftsführers und der Expatriates wurden die Chinesen in internationalen Produktentwicklungs- und sonstigen Organisationsprojekten regelmäßig von dominanten, internationalen Teilnehmenden übergangen. Die Chinesen waren in diesen internationalen Veranstaltungen zu ruhig und zurückhaltend. Fachvorgesetzte dieser internationalen Teilnehmenden, die erfuhren, wie zurückgenommen und ruhig die Chinesen sich in den internationalen Projekten verhielten, beschwerten sich über die vermeintlich passive Teilnahme dieser Personen beim Geschäftsführer des Unternehmens in Wuxi. Damit geriet der Geschäftsführer laut eigenen Aussagen selbst unter Druck.

Großgruppenarbeit:

Mit dem Eintritt des neuen Geschäftsführers in Wuxi in 2006 wurde mit der Durchführung von Großgruppenkonferenzen begonnen. Diesen Großgruppenkonferenzen galt ein hoher Aufwand. Aus den internationalen Standorten wurden weitere Mitarbeitende des Konzerns als Experten für Maschinen und für deren technische Systeme eingeladen. Dieser Beteiligungs- und Reiseaufwand erzeugte hohe Kosten. Der Nutzen, der diesem finanziellen und administrativen Aufwand gegenüberstand, wurde bei einigen der Führungskräfte in Frage gestellt. An den Großgruppenveranstaltungen nahmen neben den Führungskräften auch Arbeiter und Angestellte des Unternehmens, der Konzernfunktionen aus Deutschland sowie aus China teil.

Die Kritik, die in den Interviews und Gruppendiskussion bzgl. des OE-Prozesses aufgenommen wurde, dass z. B. die breite Masse der Mitarbeitenden an dem OE-Prozess zu wenig beteiligt werden würde, konnte durch die Großgruppenkonferenzen zum Teil reduziert werden. Unter anderem konnte der Grad des Engagements, die Menge und die Bedeutung der Ideenbeiträge in den Open Space Konferenzen, die Veranstaltungsdynamik und die Art und Weise der Kommunikation beobachtet werden.

„Ich habe insgesamt an 3-4 Open Space Konferenzen teilgenommen und ich fand sie klasse, weil sie Raum zum Reden gaben sowie zum Austausch. Außerdem konnten Außenstehende in das Unternehmen kommen, die einen neuen Wind mitbrachten.“ (ebenda, KM 1/12).

Mit den fünf Open Space Konferenzen von 2006 bis 2008 und der Zukunftskonferenz in 2008 konnte diese wirksame, interaktive Großgruppenmethode auch in China eingesetzt werden.

„Doch, einige von uns haben an Workshops teilgenommen, wie zum Beispiel an Open Space Konferenzen. Dies war für uns eine neue Erfahrung, welche die Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern im Unternehmen verbesserte sowie auch die Zusammenarbeit veränderte.“ (ebenda, KMA1-G/3)

Von 2006 bis 2008 wurden fünf Open Space Konferenzen nach Owen (2001) durchgeführt. Ihre Themen, die sich jeweils an den aktuellen Herausforderungen des Unternehmens richteten, lauteten 'Förderung der Mitarbeitermotivation', 'Entwicklung der Zusammenarbeit mit Lieferanten' und 'Ideenfindung für Produkt-

bzw. Arbeitsprozessrationalisierung'. Auf die in Open Space Konferenzen üblichen, eingrenzenden Rahmenbedingungen ('givvens', ebenda) verzichtete der Geschäftsführer. Die Ideen aus dem Open Space Programm wurden auf Entscheidung des Geschäftsführers in das formale Ideen-Management-System des Unternehmens aufgenommen. Das Ideen-Management-System des Konzerns vergab finanzielle Prämien für wichtige Optimierungs- und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden.

„Ich war auch bei einer Open Space Konferenz dabei, die von (dem OE-Institut) organisiert wurde. Die Open Space Konferenzen hatten sehr wichtige Themen als Überschrift.“ (ebenda, KM 10/22).

Formate und Inhalte der Open Space Konferenzen konnten in China erweitert werden. Die Mitarbeitenden der Fabrik in Wuxi entwickelten mit uns gemeinsam ein neues Open-Space-Format. In diesem neuen Format wurden vorhandene Produktionsabläufe im eigenen und in den Fabriken des deutschen Konzerns in Chuzhou und Nanjing bei gegenseitigen Besuchen besichtigt, überprüft und dabei nach der Open Space Methode Innovationen und Optimierungen entwickelt.

„Open Space: Den Mitarbeitern half diese Methode sehr, gerade bei dem Thema 'Unterschiede Nanjing und Wuxi'. Hier bestand die Möglichkeit, die Unterschiede sich deutlich zu machen und die Fabrik Nanjing besser kennenzulernen, da auch Mitarbeiter von Nanjing kamen.“ (ebenda, KD 5/10).

In der ersten Open Space Konferenz hatte der neu ins Unternehmen eingetretene Geschäftsführer die Gelegenheit, sich mit den Produkten, die im Unternehmen hergestellt wurden, für alle sichtbar in der Kreismitte des großen Open Space Stuhlkreises vertraut zu machen. Der Geschäftsführer inspizierte die Einzelteile der Geräte und stellte Fragen. Dies gehörte zu der Open Space Methode und half schnell, die Produkte und ihre Besonderheiten durch die eigene Analyse und durch die bereitwilligen Erläuterungen der anwesenden Ingenieure zu lernen. Hierbei konnte er seine neuen Mitarbeitenden und ihre Fähigkeiten, die Produkte und ihre Merkmale an andere zu vermitteln, selbst erleben und erste Beziehungen knüpfen. Mehrere eigene Maschinen und die von Wettbewerbern wurden im großen Kreis und außerhalb des Kreises aufgestellt und von den Teilnehmenden auseinandergesetzt.

Die Chinesen taten sich nicht schwer, nach der Entscheidung für eine Open Space Konferenz diese zu planen. Die Vorbereitung wurde eher unkompliziert gehand-

habt, teils gar initial-improvisierend wie aus dem Stehgreif, denn Vieles entstand erst kurz vor Beginn der Konferenz vor Ort noch am selben Tag. Dennoch handelte es sich, aus der Vorbereitungsperspektive gesehen, um selbstorganisierte, entsprechend der Methode passgenau initiierte Open Space Konferenzen, die ganz im Sinne der Philosophie der Open Space Methode standen. Bei der Realisierung allerdings wurden die gegebenen schöpferischen Möglichkeiten und Gelegenheiten nur ansatzweise wahrgenommen.

Bei den Open Space Konferenzen konnte beobachtet werden, dass der eigentliche Zweck der Open Space Konferenz, in einer völlig freien und offenen Atmosphäre Gedanken zu entwickeln und mit anderen zu besprechen, sich seiner Freiheit bewusst zu werden und entsprechend des Gesetzes der 'Zwei Füße' (Owen 2001) zu handeln, nicht vollumfänglich genutzt wurde. Die chinesischen Teilnehmenden wechselten ihre Diskussionsrunden kaum. Die Teilnehmerrolle der sich frei bewegenden sogenannten 'Schmetterlinge' nahmen nur wenige Personen wahr. Die Mitarbeitenden beteiligten sich, entsprechend der intensiv arbeitenden Rolle der 'Hummel' (ebenda), an den Gruppendiskussionen. Das Prinzip 'vorbei ist vorbei' (ebenda) wurde ebenfalls außer Acht gelassen. Nach diesem Prinzip hätte jeder Teilnehmende für sich überlegen können, ob sein Beitrag in kleinen Gruppenarbeiten ausreicht und er zu einem anderen oder zu mehreren Arbeitskreisen hinstößt.

„Ich finde, dass die organisierten Aktivitäten anders waren als üblich, denn sie waren offener und flexibler. Wir konnten gehen, wohin wir wollten und mit allen reden. Wir konnten uns ungezwungen bewegen.“ (ebenda, KM 6/8).

Für den aus dem Westen stammenden Betrachter diskutierten sie durcheinander und gleichzeitig. Sie kamen jedoch mit nutzbaren Ergebnissen und ausgefülltem Protokollblatt zurück. Die Ergebnisprotokolle der freiwilligen Diskussionsrunden wurden von den Themengebern erstellt. Auch hier zeigt sich abermals der weitverbreite, unterschwellige Wunsch nach stärkerer Intervention durch die OE-Berater und eindeutigen, konkreten inhaltlichen und thematischen Vorgaben.

„Die Open Space Konferenz fand ich sehr gut, denn dort konnten wir alle Erfahrungen miteinander teilen. Die Zeit, die für ein Open Space gegeben wurde, war zu lang, denn so dauerte die Konferenz viel zu lange. Außerdem vermisste ich ein klares Thema. Die kleineren Gruppen im Open Space fand ich besser, weil man in diesen Gruppen konkretere Themen behandelt hat. Man sollte nur kleine Gruppen in

Open Space Konferenzen bilden, denn so ist die Konferenz effektiver und somit wäre auch die Unterstützung des Beratungsunternehmens besser gewesen“ (ebenda, KM 8/13; KM 8/14; KM 8/15)“

Ihre Ideen konnten die Chinesen trotz der Sprachschwierigkeiten über das Mikrofon in der Mitte des großen Kreises ausrufen. Dennoch wurde der Geschäftsführer zusehends nervös, weil die Mitarbeitenden, nicht sofort die Gelegenheit ergriffen, um über das Mikrofon in der Mitte des Kreises ihre Ideen und Arbeitsinteressen kundzutun. Wir mussten ihn in unserer Rolle als Begleiter beruhigen und ihn leise bitten, den Mitarbeitenden Zeit zu geben.

„Normalerweise ist es in China so, das bei einem Workshop die Mitarbeitenden nur zuhören. Beim Open Space jedoch mussten wir alle viel nachdenken, deshalb waren einige nach diesem Workshop sehr müde. Wir fanden die Open Space Konferenzen gut, da wir sonst nie die Zeit besitzen, über das Ganze, über die Zukunft und über Ziele nachzudenken. Wir sind normalerweise zu sehr auf die Arbeit fokussiert. Dieses Nachdenken und auch einmal selbst Ziele zu entwickeln, steigerte unsere Motivation.“(ebenda, KMA 1-G/4).

Die mehrfache Durchführung der Open Space Konferenzen zeigte sich als Verstärkung des organisationalen Lernens. Große Gruppen an Mitarbeitenden konnten damit am OE-Prozess direkt beteiligt werden. Sie erlebten eine offene, wertschätzende Kommunikation und Atmosphäre. Nach jeder ausgerufenen Idee fand zunächst ein Applaus von unserer Seite statt, dem sich die Teilnehmenden nach und nach anschlossen. Durch die gemeinsame, selbstgesteuerte und kooperative Arbeit mittels solch offener Kommunikation, kamen die weiter oben dargestellten OE-Werte gezielt zum Tragen.

Der neue Geschäftsführer eröffnete nicht nur die Konferenz sondern nahm auch selbst aktiv an allen Tagen an der Veranstaltung teil. Damit dokumentierte er seine Wertschätzung gegenüber der Veranstaltung und zeigte deutlich sein Interesse an den stattfindenden Prozessen. Der hohe Stellenwert dieser Maßnahme war nun akzeptiert.

Die Selbstorganisation der Open Space Methode funktionierte in China gut. Die stark zurückhaltende Begleitung durch den ‘Moderator’ wurde kaum wahrgenommen.

„Ich nahm an zwei Open Space Konferenzen teil und an 360°-Feedbacks. Die Open Space Konferenzen waren zu den Themen ‘Kosteneinsparung’ und ‘Arbeitsverbesserung’, wobei die erste Konferenz von (dem OE-Leiter, H.Ö.) organisiert wurde und die zweite, soweit ich glaube, von unserem Unternehmen selbst.“ (ebenda, KM 11/14)

Bezgl. der Zukunftskonferenzmethode kann festgehalten werden, dass das Unternehmen innerhalb des Geschäftsbereiches als direkt eingebundene Produktionsstätte nur eine eingeschränkte strategische (zukunftsorientierte) Handlungsfähigkeit besaß. Strategische Entscheidungen im Unternehmen selbst und damit auch die Zukunftskonferenz, waren aufgrund der engen Konzernbindung der elf – über Kontinente verteilten – Betriebsstätten des Geschäftsbereiches nahezu unmöglich bzw. in ihrer Reichweite stark eingeschränkt.

Die Strategien für die einzelnen Fabriken und Unternehmen orientierten sich an der sogenannten Produktpipeline (Produkte die im Entstehen sind) und den hieraus resultierenden Produktionskapazitäten. Die Verteilung der Produktionskapazitäten nahm der Globale Vorstand vor. Die Fertigungsstätten und Unternehmen erhielten die strategischen Vorgaben in den jährlich stattfindenden Strategieworkshops des Geschäftsbereiches. Dies konnten die Mitarbeitenden an den zurückhaltenden Äußerungen ihres neuen Geschäftsführers beobachten. Die Investitionen für die, der Zukunftssicherung dienenden neuen Technologien, Anlagen etc. mussten, wenn sie überhaupt in Betracht gezogen wurden, stets durch den deutschen Konzern genehmigt werden. Diese starke Abhängigkeit und strategische Ausweglosigkeit führte in der Zukunftskonferenz den Teilnehmenden die Realität eines fast vollständig von außen determinierten und doch isolierten Unternehmens vor Augen.

„Mit (des OE-Leiters) Hilfe haben wir Future Szenario-Konferenzen gemacht und einige Lösungen und Ideen für die Zukunft gefunden sowie einige Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen. Dies war sehr hilfreich für die Organisationsentwicklung.“ (Kontrollinterviews, 2009, KMA 3/13).

Die verschiedenen Rollen in den Arbeitsgruppen, die vorgegeben waren, halfen, unterschiedliche Rollen auszuprobieren und Verantwortung für die Arbeitsgruppe zu übernehmen sowie in ihrem Interesse zu agieren⁹⁵.

⁹⁵ Rollen: Gruppenmoderator, Präsentator, Dokumentar, Zeitnehmer.

Die Zukunftskonferenz war eine schwierige Veranstaltung. Der Geschäftsführer war der Ansicht, dass die Zukunftskonferenz für den laufenden OE-Prozess keine Bedeutung hätte. Er übernahm dennoch die Auftraggeberschaft für die Zukunftskonferenz und nahm aktiv drei Tage lang teil. Er folgte unserer Empfehlung, seine Repräsentanz vor Ort zu betonen, da er von uns über die Sorgen hinsichtlich der unsicheren Zukunft des Unternehmens, die wir aus den vorhergehenden Interviews extrahiert hatten, informiert worden war. Das Bangen um die Zukunft des Unternehmens und damit des eigenen Arbeitsplatzes wurde durch den geplanten Start des Parallelunternehmens in Nanjing in 2008 noch deutlich genährt. Diese neue Fabrik, die zu 100 % dem deutschen Konzern gehörte, würde in naher Zukunft in den Gedanken der Mitarbeitenden des Unternehmens in Wuxi hohe Produktionskapazitäten von ihnen an sich ziehen. Die pessimistischste Sicht zielte gar darauf ab, dass der Mutterkonzern in Deutschland das Unternehmen wegen der vergleichsweise niedrigen Produktionseffizienz als Ganzes fallen lassen könne.

„Die Fabrik in Nanjing hat jeden Tag geöffnet und besitzt zwei Schichten. Unsere Fabrik hat nur eine Schicht und drei Tage in der Woche geöffnet. Ich habe von jemanden gehört, dass unsere Fabrik geschlossen wird, denn warum haben sie sonst ein neues Unternehmen eröffnet. Außerdem ist unser Unternehmen zudem noch ein Joint-Venture-Unternehmen und die Produktion ist sehr niedrig geworden. Hingegen ist die Produktion in Nanjing sehr hoch und sie fingen schnell an zu produzieren. Ich finde, dass das Topmanagement uns eine Antwort schuldet.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 8/20).

Die Zukunftskonferenz sollte den Mitarbeitenden Mut und Hoffnung geben, indem sie gemeinsam mit ihrem Geschäftsführer, den Direktoren und Managern die Vergangenheit, die Herausforderungen der Gegenwart, Trends und Visionen für die Zukunft erarbeiten würden. Die Teilnehmenden hatten im Vorfeld die Idee geäußert, dass es vielleicht zu neuen Produkt- oder Kooperationsbeziehung mit anderen Unternehmen kommen könnte. Diese würden vielleicht die Zukunft des Unternehmens absichern. Es erfolgten jedoch keine gedanklichen Anschlüsse oder Vorschläge, die diese Zielrichtung verfolgt hätten.

Die Stimmung in der Zukunftskonferenz schwankte zwischen energiegeladenen, kreativen Diskussionen und der Drosselung euphorischer Gefühle und Wünsche bzw. Erwartungshaltungen, insbesondere durch den anwesenden Geschäftsführer. Die Veranstaltung wurde vom Geschäftsführer und von seinen Direktoren im Hinblick auf das Ergebnis kontrolliert. Die Direktoren steuerten die Maßnahmenpla-

nung am Ende der Zukunftskonferenz, indem sie sofort nach Eröffnung der Runde nach vorne zur Gesamtwand gingen und alle Maßnahmen rausholten, die ihre Fachfunktion betrafen. Die durch die Methode vorgesehene Freiwilligkeit bei der Übernahme von Maßnahmen wurde mit diesem Vorgehen vermieden. Die Auswahl der Ideen die umgesetzt werden konnten, erfolgte in Wuxi auch nicht individuell bzw. in Paaren, wie die Methode es vorsieht (Weisbord/Janoff 1995), sondern abteilungsweise.

Führungskräfte-Feedbackprozesse:

Die Fallstudie zeigte, dass ein 360°-Feedback in einem deutsch-chinesischen Joint Venture mit einer deutschen Mehrheitsbeteiligung möglich war. Der offene, konstruktiv-kritische Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften konnte mit dem Instrument des Führungskräftefeedbacks gefördert werden. Als Teil eines organisationsweiten, längerfristigen OE-Prozesses konnte die OE-Intervention des Führungskräftefeedbacks auch in China Anwendung finden.

Zur erfolgreichen Durchführung von Führungskräftefeedbacks musste zunächst das Verständnis für Feedbackprozesse aufgebaut und das gestörte Vertrauensverhältnis zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitenden verbessert werden. Die aus 2004 vorliegenden Mitarbeiterbefragungsergebnisse und der Analysespiegel von 2005 (s. Anlage, S. 60; S. 36 - 43) zeigten eine schlechte Vertrauensbeziehung zwischen der oberen Führung⁹⁶ und dem Personal. In den Aussagen der Mitarbeitenden wurde von einem Bruch zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitenden gesprochen. Der OE-Prozess musste daher zunächst das gegenseitige Vertrauen aufbauen helfen, bevor solch ein Führungskräftefeedback stattfinden konnte. Zu Beginn des OE-Prozesses beklagten die Expatriates das fehlende Feedback ihrer chinesischen Mitarbeitenden zu ihrer Führungsarbeit.

„Es entspricht nicht der chinesischen Kultur face to face zu reden, zu kritisieren oder offen über seine eigenen Gedanken zu sprechen, aber es ist ein guter Weg und dieser Weg ist gut für die Chinesen (Feedbacks).“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 11/16)

Der systematische Feedbackprozess konnte als Lernmöglichkeit durch die jährliche Durchführung und die Ausweitung bis zum 360°-Feedback im Unternehmen veran-

⁹⁶ Geschäftsführer und Direktoren.

kert werden. Die Verantwortung für die Reflexion und Verbesserung der Führungsleistung wurde bei den Führungskräften belassen. Das 360°-Feedback war ein wesentlicher Bestandteil der Führungskräfteentwicklung und der OE-Arbeit in Wuxi. Die Ausweitung auf weitere Führungsebenen wurde für später geplant⁹⁷. Dieser Schritt konnte jedoch aufgrund der eingetretenen Wirtschaftskrise und dem Abschluss des OE-Prozesses im März 2009 nicht mehr durchgeführt werden.

„Ich fand die Feedbacks sehr interessant, da man sich im Unternehmen eigentlich schon vorher kannte, jedoch nicht das Bild wusste, welches der andere von einem selbst hat. Normalerweise ist es schwer zu erfahren, was der andere für ein Bild hat. Diese Feedback-Veranstaltungen haben sehr viel gebracht und waren eine große Hilfe für den Prozess, denn man hatte die Möglichkeit, durch Fremdbilder seine eigene Persönlichkeit zu verbessern.“ (ebenda, 2009, KM 9/13).

„Gerade die Feedbacks, die ich erhalten habe, änderten mich sehr. Ich empfand sie wie einen Spiegel, der mir die Augen öffnete.“ (ebenda, KD 1/14)

Zwischen den Beteiligten und uns als dem beratenden OE-Institut, musste das Vertrauensverhältnis ebenfalls über die Jahre hinweg sukzessive heranreifen. Um die Anonymität deutlich hervorzuheben und das Risiko, über die Ergebnisse mit dem Geschäftsführer zu sprechen, zu minimieren, trennten wir die Projektleitung für die OE-Intervention des 270° Führungskräftefeedbacks von meiner Rolle. Der zweite OE-Berater des OE-Institutes übernahm die Projektleitung. Die Fragebögen wurden von den Feedbackgebern zuletzt elektronisch an das OE-Institut nach Deutschland versandt. Damit konnten sowohl Feedbackgeber digital identifiziert als auch die Gesamtergebnisse der Feedbacks für das OE-Institut sichtbar werden.

Nach der Durchführung des 270° Führungskräftefeedbacks in 2007 waren die Führungskräfte des Unternehmens in Wuxi soweit, der nächsten Intensitätsstufe des Führungskräftefeedbacks zu folgen. Die Führungskräfte erkannten, dass diese ungewohnte Methode keine negativen Folgewirkungen für sie hatte. Die Freiwilligkeit in dem bisherigen Führungskräftefeedback und die weitere Fokussierung auf die Bedeutung der Führungsrolle im Prozess (z. B. die Einführung des Kompetenzmodells in 2008) führten dazu, dass die chinesischen Führungskräfte immer mehr offenes und umfassendes Feedback wünschten. Dieser Wunsch wurde dann mit dem vollen 360°-Feedback in 2008 erfüllt. Mit dem Kompetenzmodell und den

⁹⁷ Gruppen- und Schichtleiter in der Produktion.

Führungstrainings waren die Anforderungen an eine Führungskraft im Rahmen eines aus dem Westen stammenden OE-Prozesses erfüllt. Nun wollten sie wissen, inwieweit ihre Führungsleistung diesen Qualitätsstandards genüge, wo und wie sie sich verbessern konnten.

Führungskräfte-Kompetenzmodell:

Der vom Konzern vorgesehene Prozess der Einführung eines konzernweiten 'Kompetenzmodells' für Führungskräfte mit vielen Schritten (im Hinblick auf Information, Training und einheitliche Vorgehensweise in China) war für den auf pragmatische Umsetzung von Managementinstrumenten ausgerichteten Geschäftsführer zu kompliziert und zu langwierig. In Wuxi musste es aus seiner Sicht schnell und auf die eigenen Unternehmensbedürfnisse angepasst vonstattengehen.

Die Einführung wurde mit der Entwicklung des Verständnisses für die Thematik auf der Führungsebene beim Geschäftsführer und den Direktoren begonnen. Das Managementteam als das oberste Führungsgremium des Unternehmens, musste neben dem Geschäftsführer als Auftraggeber in der Teilprojektorganisation erscheinen. Dies erhöhte die Akzeptanz bei Mitarbeitenden bezgl. der für sie fremden Kompetenzthematik und der ihr zugrundeliegenden westlichen Wertvorstellungen. Diese Wertvorstellungen, die die Kompetenzen umrahmten, mussten durch den Adaptions- und Umsetzungsprozess zu eigen gemacht werden. Gleichzeitig musste das moderne Führungsinstrument 'Kompetenzen einer Führungskraft' nach internationalem Standard und Niveau in Wuxi eingeführt werden, um später die volle Akzeptanz auch der zentralen Personalfunktionen des Konzerns zu erhalten.

Die Startveranstaltung zur Einführung des Kompetenzmodells im März 2008 ermöglichte eine intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Kompetenzen. Die Arbeitsgruppe, die die Übersetzung der Kompetenzen übernahm, bestand nur aus Chinesen, da die größte Herausforderung darin bestand, die aus dem Westen stammenden Kompetenzen an die chinesischen Mitarbeitenden zu vermitteln.

Bei der detaillierten Besprechung und Adaptation dieser Kompetenzen auf das Unternehmen in Wuxi wurde festgestellt, dass die 'Kompetenzen' für alle drei betrachteten Hierarchieebenen, Direktoren, Manager und Teamleitende gleichermaßen bedeutend waren (zur differenzierten Verteilung s. Anlage, S. 160: Kompetenzmodell,

adaptiert auf das Unternehmen in Wuxi). Die Experten wurden im Unternehmen wie Manager eingestuft. Dies waren besondere Fachkräfte, die in Schlüsselfunktionen arbeiteten (z. B. der Leiter der Organisationsabteilung), jedoch keine disziplinarische Mitarbeiterführung bekleideten.

Da das Wissen um das Kompetenzmodell im Unternehmen nicht vorhanden war, wurden wir stark in der Rolle der Management-Berater mit Fachexpertise in Kompetenzmodellen aktiviert. Wir übernahmen konzeptionelle Aufgaben, da die Personalleiterin und ihre chinesischen Führungskollegen Mühe hatten, die Ziele, die dahinterstehende Denkweise und den Nutzen des Kompetenzmodells zu verstehen. Eine dezidierte Auseinandersetzung mit den Soll-Kompetenzen einer Führungskraft war für die chinesischen Führungskräfte nicht nachvollziehbar. Mit den Direktoren und dem Erweiterten Managementteam wurde der persönliche Nutzen der betroffenen Führungskräfte in Diskussionsrunden herausgearbeitet. Die Klarheit über die Anforderungen bezgl. der eigenen Funktion anhand der Kompetenzen und in der Erhöhung des eigenen Wertes am internationalen Personalmarkt in China, wurden durch die Arbeit mit dem Kompetenzmodell als ein anspruchsvolles Konzept angesehen.

Die Personalleiterin war mit der Leitung dieses Projektes kulturell (westliches Kompetenzverständnis) und von ihrer Erfahrung her überfordert. Immer wieder brachte sie uns gegenüber ihr Unbehagen mit der Kompetenzthematik zum Ausdruck, ohne aber je zu einem zielführenden Ergebnis zu gelangen.

Es bedurfte sehr vieler, langer Zweiergespräche zwischen der Personalleiterin und uns, um ihr das Ziel und den Nutzen von Kompetenzen und vor allem die Intention des Konzerns aus einer westlichen Managementperspektive bei der Einführung dieser Kompetenzen zu vermitteln. In diesen Gesprächen hatten wir Mühe, ihr den Unterschied zwischen Kompetenzen und einer reinen Stellenbeschreibung verständlich darzustellen. Es dauerte mehrere Wochen, bis eine gemeinsame Verständnisbasis rudimentär geschaffen war. In Diskussionen mit dem Geschäftsführer hielt sie sich stark zurück und überließ uns die Darstellung der Vorgehensweise.

Die Auseinandersetzung mit Kompetenzen bewirkte die Erhöhung des Rollenbewusstseins bei Direktoren und Managern. Die kommunizierten Kompetenzen riefen bei den Direktoren und insbesondere bei den Managern jedoch auch Unsicherheit hervor. Sie fragten sich, ob sie diesen hohen Ansprüchen des Konzerns gerecht werden könnten. Das Gefühl der Überforderung bei Direktoren und Managern wurde durch die Reflexion im Erweiterten Managementteam und durch den Dialog mit uns bearbeitet.

Ende 2008 äußerte sich laut Geschäftsführer der oberste Personalleiter zu diesem Einführungsprozess gegenüber dem Geschäftsführer positiv. Daraufhin erhielten wir Ende 2008 einen Anruf des Geschäftsführers, der die positive Nachricht übermittelte, dass der Einführungsprozess in Wuxi zu über 90 % mit dem des geplanten Einführungsprozesses des Konzerns übereinstimmte

Organisationsdiagnose:

Die regelmäßigen Organisationsdiagnosen orientierten sich an dem Auftrag des OE-Institutes, das Unternehmen, neben den gleichzeitig laufenden Optimierungsarbeiten im technischen Subsystem, in Bezug auf ihr soziales Subsystem regelmäßig zu analysieren (s. Anlage, S. 88 - 102).

„Ich finde den Beratungsansatz sehr gut, denn die Berater kamen in die Organisation, um mit den Mitarbeitern zu sprechen. Dann gaben sie Überblick darüber, wie sie es in der Organisation empfunden haben.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 2/12).

Der sogenannte ‘Analysespiegel’ vom April 2005 war die erste umfassende Organisationsdiagnose. Sie diente als Rückmeldeinstrument entsprechend des Datenfeedbacks des Aktionsforschungsansatzes (vgl. French/Bell 1999, S. 130-145). Die nach dem Erarbeiten des Analysespiegels durchgeführten Organisationsdiagnosen hatten zum Ziel, neben der Beobachtung der Entwicklung der Organisation, die beteiligten Führungskräfte zu qualifizieren. Durch die Organisationsdiagnosen sollten die Direktoren und Manager in ihren Diagnose- und Reflexionsfähigkeiten kontinuierlich geschult werden. Gleichzeitig wurde das Augenmerk auch auf das soziale Subsystem des Unternehmens und seine Entwicklung gelenkt.

Durch die regelmäßigen Organisationsdiagnosen konnte die Entwicklung im Hinblick auf die wichtigen Faktoren des sozialen Subsystems mit den Führungskräften

beobachtet, evaluiert und Verbesserungsmaßnahmen geplant werden, so bspw. die Bindung wichtiger Mitarbeitender an das Unternehmen. Es wurden auch Maßnahmen in Bezug auf die Verbesserung der Kommunikation und der Teamentwicklung vorbereitet.

Für den Geschäftsführer waren die Organisationsdiagnosen, die er alle drei bis sechs Monate dem OE-Institut in Auftrag gab,

„ (...) wichtige Feedbacks über die Lage des Unternehmens und seiner Führungskräfte, die es regelmäßig aufzunehmen gilt.“ (Interview Geschäftsführer, März 2009).

Über mehrere Organisationsdiagnosen des sozialen Subsystems hinaus wurde die Entwicklung des Unternehmens⁹⁸ im Hinblick auf das technische Subsystem vom Konzern kontinuierlich und kritisch beobachtet⁹⁹ und gemessen (s. Anlage, S. 14 - 21: Kennzahlenentwicklung 2003 bis 2008). Zu diesem Zweck besuchten Auditoren alle sechs bis zwölf Monate das Unternehmen (s. Anlage, S. 21 Spider Diagramm, Januar, 2006).

3.7.5 Zusammenwirken der OE-Interventionen

Folgende Aspekte können als Ergebnis des Zusammenwirkens der OE-Interventionen gesehen werden. Eine direkte Zuführung dieser Ergebnisse auf eine individuelle OE-Intervention war nicht ein-eindeutig zu gewährleisten.

Indirekte Arbeit an der Organisationskultur – Kultur des Lernens:

Die OE-Interventionen wurden nicht explizit mit dem Begriff der ‘Organisationskultur’ belegt oder danach benannt. Unser Ziel war es, nicht über Kultur zu sprechen, sondern OE-Interventionen im Hinblick auf das soziale Subsystem so zu setzen bzw. Interventionen im technischen Subsystem in der Weise zu unterstützen, dass diese eine Organisationskultur förderten, die den westlichen OE-Werten entsprach. Alle OE-Interventionen wirkten auf die Kultur der Organisation zurück und entwickelten sie weiter.

⁹⁸ Vgl. zu der vom Konzern eingesetzten Controllingphilosophie ‘Balanced Scorecard’ und ‘Kennzahlensysteme’ Kaplan/Norton 1997.

⁹⁹ Z. B. Audits, Zielerreichungsgespräche, monatliche, fachfunktionale Beurteilungen der Leistungsprozesse.

Eine kurze Sequenz der Kulturdiagnose wurde im 2. OE-Workshop im April 2005 dennoch durchgeführt. In ihm wurden anhand von verschiedenen, allgemeinen Kulturdimensionen einer Organisation, Chinesen und Expatriates getrennt nach ihrer Einschätzung der Ausprägung gefragt. Diese Einheit diente auch dazu, dass die Personalchefin 'ihr Gesicht wahren' konnte, denn sie hatte bereits über mehrere Monate offen einen Kulturworkshop gewünscht.

„Ich stieg erst mitten in den Prozess ein. Doch ich hörte von meinen Kollegen, dass einige Kulturprobleme vorhanden waren sowie Meinungsverschiedenheiten zwischen den einheimischen und den ausländischen Mitarbeitern.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 4/1).

„Die Situation war vorher im Unternehmen von verschiedenen Kulturen geprägt.“ (ebenda, KMA 2/1).

„Eine Unternehmenskultur von einem Unternehmen ändern, ist eine schwere Aufgabe und auch eine große Herausforderung. Man benötigt dafür einen Überblick des Unternehmens. Man muss gut planen, mit den Menschen sprechen und gut beobachten, wo das Unternehmen gerade steht. Diese Prozess-Kontrolle ist sehr wichtig. Dies ist auch wichtig, um die Aktivitäten zu koordinieren. Dies machte den Prozess erfolgreich.“ (ebenda, KM 10/15).

Die „Bestrafungskultur“, die unter anderem vom damaligen, deutschen Produktionschef eingeführt und praktiziert worden war, wurde nach Beginn des OE-Prozesses in 2005 sofort beendet. Die konkreten Sanktionsmaßnahmen bei Fehlern¹⁰⁰ wurden aufgehoben. In mehreren kritischen Gesprächen in 2005 mit dem damaligen Direktor Produktion konnten wir ihn davon abhalten, weiter diese destruktiv wirkende Philosophie zu praktizieren.

Über die Monate und im Zeitraum von fünf Jahren lernten die Beteiligten den Wert von Prozessreflexionen und -analysen schätzen und übernahmen diese Haltung sowie Methode¹⁰¹ für ihre eigenen Teambesprechungen.

Der Stellenwert des Lernens als wichtige Dimension der Organisationkultur wurde durch die lernaktivierende Haltung des neuen Geschäftsführers und durch die lernorientierten OE-Interventionen gefördert.

¹⁰⁰ Geldabzug vom Gehalt.

¹⁰¹ Z. B. Erwartungsabfrage zu Beginn, Aktivierung der Teilnehmenden, simultane Dokumentation der Aussagen auf Flip-Charts, Auswertungen des Verlaufs als auch des Ergebnisses der Besprechungen und 'Blitzlichter' in OE-Workshops.

„Allgemein hat sich das Führungsverhalten in der Abteilung verbessert. Früher hat die Führung immer den Mitarbeitern gesagt, was sie tun sollen, aber nun haben die Mitarbeiter mehr Freiräume zu entscheiden. Außerdem sagen die Mitarbeiter nun ihre Meinung und es ist nun Platz für Handlungen geschaffen.“ (ebenda, KM 11/18).

Offener Austausch und unternehmensweite Kommunikation:

Eine transparente Kommunikation über die Entwicklung des Unternehmens und über den OE-Prozess war auch in China einer der Erfolgsfaktoren. So wurde mit der offenen Kommunikationspraxis durch die Führung eine einheitliche Informationsbasis geschaffen. Die zweite und dritte Mitarbeiterbefragung überprüfte das Kommunikationsverhalten und bestätigte den positiven Trend (s. Anlage, S. 43 - 80: Ergebnisse Mitarbeiterbefragungen 2004, 2006, 2007). Durch die regelmäßige Kommunikation durch den Geschäftsführer und durch die Direktoren konnte der Gesamtblick auf das Unternehmen und auf die Unternehmensprozesse intensiviert werden.

„Vorher waren alle fokussiert, ihre eigene Arbeit zu erledigen und hatten keinen Überblick über das ganze Unternehmen. (...) Auch die Kommunikation war schwer und keiner machte sich Gedanken über die Zukunft des Unternehmens. Hauptsache man machte seinen Job.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 3/1; KM 3/3).

„Die Situation war sehr schlecht. Die Mitarbeiter waren sehr unzufrieden, es gab viele Probleme und vieles war für die Mitarbeiter unklar. (...) Es gab sehr große Lücken im Bereich der Kommunikation und in der Informationsweitergabe. Dies waren die Hauptprobleme.“ (ebenda, KD 2/1; KM 2/3).

Gleichzeitig wurde durch die offene Kommunikation Vertrauen geschaffen, Glaubwürdigkeit erzeugt und über die Jahre gehalten. So konnte in der Woche der Verkündung der Kurzarbeit im März 2009 im Erweiterten Managementteam die unternehmerischen Wirtschaftskennzahlen durch den Geschäftsführer offen vorgetragen werden. In dieser Besprechung, an der ich in der Rolle des externen OE-Leiters beobachtend teilnehmen konnte, wurde allen Führungskräften deutlich, wie sich Umsatz- und die Kostensituation in den Krisenmonaten verschlechterten. Die Führungskräfte erhielten vom Geschäftsführer die Freigabe, diese vertraulichen Daten offen mit ihren Mitarbeitenden zu besprechen. Die Mitarbeitenden brauchten über die Notwendigkeit der Kurzarbeit nicht überzeugt zu werden.

Durch den Wechsel der Produktionsleitung vom Expatriate zu einem Chinesen verbesserte sich auch in der Produktion, die mehr als Zweidrittel der Mitarbeitenden des Unternehmens ausmachte, der Austausch zwischen Mitarbeitenden sowie den Führungskräften. Rein sprachlich war dies ein wichtiger Schritt. Die Sprachbarriere entfiel. Chinesen konnten unter sich und direkt auf Chinesisch kommunizieren. Der Informationsaustausch wurde damit beschleunigt und verbessert. Der frühere Expatriate Direktor Produktion hatte sich laut Aussagen seiner Mitarbeitenden zumeist in seinem Büro aufgehalten und sich kaum auf der Produktionsfläche gezeigt. Der neue chinesische Chef beging hingegen häufig die Produktion. Diese Nähe erzeugte seinerseits Missstimmung, da sich die chinesischen Produktionsmitarbeitenden nun stärker kontrolliert fühlten.

Die Kommunikation über den OE-Prozess verlief primär über die Führungsebenen. Diese Form der Kommunikation über die OE-Interventionen sollte die Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte und damit der gesamten Linienorganisation verbessern. Der OE-Prozess wurde als Lernprozess für die Förderung einer offenen Kommunikation genutzt. Offene Kritik zu einer fehlenden Kommunikation bezgl. der OE-Interventionen wurde von den Mitarbeitenden zu keiner Zeit geäußert. Falls Kritik geäußert worden wäre, hätte dies zu Veränderungen in der Kommunikationsstrategie des OE-Prozesses im Unternehmen führen können. Jedoch kann auch dieses als Teil der Kritik gedeutet werden, da durch einen minimal vorhandenen Informationsstrang von unten nach oben diese Kritik hätte ankommen müssen. Es musste jedoch auch festgestellt werden, dass die chinesischen Führungskräfte (hier: die Manager) diese Kritik oder den Wunsch nicht zu uns OE-Beratern bzw. zu ihren vorgesetzten Direktoren transferiert hatten.

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit:

Die Verbesserung der Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen war ein wichtiges Ziel des OE-Prozesses auf dem Weg zu einer Lernenden Organisation. Die Mitarbeitenden unterstützten diesen Prozess, äußerten jedoch nur verhalten Kritik gegenüber anderen Abteilungen. Die Kooperation und Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg konnte ausgebaut werden.

„Vorher haben wir alle nur über unsere eigenen Probleme nachgedacht (abteilungsbezogen). Wir versuchen nun, auch die Probleme der anderen Abteilungen im Blick zu haben. (...) Ich erhoffte aus diesem Prozess, dass sich die Kooperation so-

wie die Arbeitsbereiche verbessern.“ (ebenda, KM 8/1; KM 8/2; KM 8/5).

„Die Abteilungen sind sich durch diesen Prozess näher gekommen und dies ist gut für das Vertrauen.“ (ebenda, KM 2/8).

„Wir schrieben während des Prozesses zusammen Verbesserungspläne zum Thema ‘Kommunikation’ und ‘Kooperation’. (...) Die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern ist sehr gut. Ich habe eine so gute Zusammenarbeit und Kommunikation vorher nicht gesehen und ich möchte gerne weiterhin hier arbeiten. (...) Weiterhin schaffte es (das OE-Institut), viele Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammenzubringen, die sich über die Belange des Unternehmens unterhielten.“ (ebenda, KM 10/4; KM 10/17; KM 10/46).

Durch die Einrichtung des Erweiterten Managementteams in 2005 und durch die gemeinsam verbrachten Arbeitsbesprechungen intensivierte sich die Zusammenarbeit auf der Managerebene. Die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung im Managementteam konnte unter der integrativen Führung des neuen Geschäftsführers, der keine fragmentierten Fachziele verfolgte, sondern nur gemeinsame Unternehmensziele erlaubte, ab 2006 verbessert werden.

„Die Situation vor dem OE-Prozess war nicht so gut, weil das Unternehmen 10 Jahre alt war, welches neue Gelegenheiten suchte. Weiterhin war der Teamgeist eher dürftig.“ (ebenda, KD 5/1).

„Der Teamgeist, die Solidarität und die Motivation haben sich verbessert, da wir nun als Team denken.“ (ebenda, KM 6/5).

„Im Allgemeinen gaben die Aktivitäten uns die Möglichkeit, eine Gruppe zu werden, die zusammenhält.“ (ebenda, KM 4/7).

Die Kooperation der Abteilungen wurde durch die fragmentarische Zielsetzung des Konzerns bis Mitte 2006 belastet. Jede der zentralen Fachfunktion der Geschäftsbereiche Qualitätsmanagement, Forschung & Entwicklung etc. gaben die sachlichen Jahresziele den Fachfunktionen des Unternehmens in Wuxi vor. Untereinander wurden diese Ziele im Geschäftsbereich nicht abgestimmt. Der neue Geschäftsführer versuchte, dieser Fragmentierung durch eigene Zieleworkshops entgegenzuwirken. In diesen Workshops wurden die Abteilungsziele isoliert vom Mutterkonzern erst innerhalb des Unternehmens in Wuxi zusammengeführt und aufeinander abgestimmt. Dabei wurden die gegenseitige Verknüpfung der Ziele vorgenommen und die Interdependenzen zwischen den einzelnen Abteilungen gefördert. Diese Zieleworkshops förderten also die operative Zusammenarbeit der Abteilungen in der Ta-

gesarbeit. Durch die Interdependenz trat gleichfalls die Heterogenität der Abteilungen in Erscheinung und musste kommuniziert werden.

„Zwischen den verschiedenen Abteilungen bestehen unterschiedliche Meinungen. Dies führt oft zu Streitigkeiten und Konflikten. Aber die Manager der Abteilungen wissen nun, wie man Diskussionen und Gespräche führt. Sie sind geübt, zu kommunizieren und Respekt ist einer der Schlüssel im Unternehmen.“ (ebenda, KM 10/29).

„Die Situation im Unternehmen hat sich zum Positiven verändert, denn vor dem Prozess gab es einige Problem und Streitigkeiten zwischen den Abteilungen.“ (ebenda, KM 8/6).

Kooperation mit anderen Organisationen und Konzernabteilungen:

Die Expatriates erlebten die deutsche Konzern- und Geschäftsbereichszentrale in Deutschland als unangemessene Einmischung in die Autonomie des Unternehmens. Sie fühlten sich von den Zentralfunktionen bevormundet und nicht verstanden.

Die Zusammenarbeit mit den Fachfunktionen des Geschäftsbereiches in Nanjing und in Deutschland konnte mit den OE-Interventionen (z. B. Coaching, OE-Workshops) positiv beeinflusst werden. Die Akzeptanz des Unternehmens und ihrer Führungskräfte konnte auch durch die Stärkung der chinesischen Partner in Wuxi erhöht werden. Der neue Geschäftsführer übernahm auch selbst eine kritische Haltung gegenüber den Zentralfunktionen, schützte seine Mitarbeitenden und behielt diese Haltung, solange wir es verfolgen konnten, bei.

„Auch nach Nanjing haben sich die Kommunikation und die Zusammenarbeit verändert. Die Informationen werden nun besser weitergeleitet und die Menschen im Unternehmen arbeiten nun systematischer, um mehrere Lösungswege für Probleme zu finden.“ (Kontrollinterviews, 2009, KMA 2/5; KMA 2/6).

Es gab bei den chinesischen Direktoren jedoch auch nach Abschluss des OE-Prozesses kritische Stimmen, die die Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Konzernzentrale als nicht ausreichend empfanden.

„Das Verhältnis zwischen unserem Unternehmen und dem Hauptsitz konnte nicht verbessert werden. Aber das war auch nicht Teil des Projektes gewesen.“ (ebenda, KD 3/8).

Einfluss auf die Motivation:

Die Zufriedenheit auf der Führungsebene als eine wichtige Voraussetzung für die Motivation der Mitarbeitenden, konnte positiv beeinflusst werden. Die allgemeine Verbesserung dieses Klimas konnte durch die externen Mitarbeiterbefragungen in 2006 und 2007 bestätigt werden (s. Anlage, S. 43 - 80: Mitarbeiterbefragungen 2004, 2006, 2007).

„Die Motivation, die Solidarität und der Teamgeist verbesserten sich auch. Ich glaube, das liegt daran, dass sich angeblich die Unternehmenskultur verändert hat. Das sich die Unternehmenskultur geändert hat, dies haben mir Kollegen gesagt, aber ich bemerke es auch. (...) Die Atmosphäre ist gut, zumindest ist die Stimmung besser als in dem Unternehmen, in dem ich vorher gearbeitet habe.“ (Kontrollinterviews, 2009, KMA 4/8; KMA 4/17).

Das Einkommen war im sogenannten Niedriglohnland China ein schwieriges Thema. Zum einen galt es, die Kostenstruktur im Vergleich mit allen Fabriken des Geschäftsbereiches stets im Blickfeld zu behalten. Zum anderen waren dem Geschäftsführer und den Direktoren bewusst, dass die Motivation der Arbeitenden, die in einer sich immer weiter verteuernenden Großstadt wie Wuxi leben mussten, von Bedeutung war. Teile der Arbeiterschaft konnten nach Information des Direktors Produktion aufgrund der hohen Mietpreise und Lebenshaltungskosten nicht mehr in der Stadt leben. Die Mitarbeitenden verglichen die Gehälter und Löhne mit denen ihrer Freunde und Verwandten in anderen internationalen Unternehmen in Wuxi.

Der Geschäftsführer sorgte mit seiner umsichtigen Personalpolitik für einen fairen Ausgleich bei Gehältern und Löhnen. Der größte Mitarbeiterbereich war die Produktion als der primäre Arbeitsprozess des Unternehmens. Veränderungen des Entlohnungssystems wirkten sich positiv auf Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden in der Fertigung aus. Dementsprechend konnte die Arbeitsqualität positiv beeinflusst werden.

Eindämmung der Fluktuation:

Die hohe Fluktuationsrate von durchschnittlich 20 % in 2005 (Direktoren und Manager) konnte bis 2009 reduziert werden (s. Anlage, S. 9 - 12: Entwicklung Mitarbeiterfluktuation). Mit den Führungskräften im Erweiterten Managementteam standen sehr gute, westlich orientierte chinesische Führungskräfte zur Verfügung, die im Personalmarkt Wuxi gute Chancen auf finanziell lukrative Arbeitsplätze hatten.

Durch Auslandseinsätze bspw. konnten diese weiter auf neue Funktionen vorbereitet werden. Zwei der Manager hatten bereits in der zentralen Produktentwicklung in Deutschland an einer Open Space Konferenz des OE-Institutes teilgenommen und damit den westlichen OE-Ansatz in einem der OE-Interventionen kennen gelernt.

„Wir hatten eine hohe Fluktuationsrate, da viele gute Mitarbeiter gekündigt haben, weil sie in diesem Unternehmen zu wenige Chancen sahen und sie sich woanders besser weiterentwickeln konnten.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 4/4).

Durch die Stärkung der Rollen der Manager und der Direktoren, durch die hohen Investitionen in ihre Qualifizierung und durch die Veränderungen im sozialen Subsystem mit Hinblick auf Wertschätzung, erhöhten sich Commitment, Compliance und die impliziten Bindungen dieser für das Unternehmen wichtigen Führungskräfte und Ingenieure. Mit der Lokalisierung der Direktorenpositionen Produktion, Qualitätsmanagement und Finanzen & Administration veränderte sich die Bedeutung der chinesischen Führungskräfte im Unternehmen.

“Die chinesischen Mitarbeiter hatten das Gefühl, dass die Expats das Unternehmen führen und dass die chinesischen Mitarbeiter nur eine passive Stellung im Unternehmen haben. Sie hatten aus diesem Grund keine Motivation und haben nicht proaktiv mitgemacht.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 4/2).

Die Eindämmung der Fluktuation brachte jedoch auch Probleme mit sich. Neue Impulse durch neue Führungspersonen und Experten wurden vermisst. Deshalb beschloss der neue Geschäftsführer in 2007 die Einstellung eines erfahrenen Organisationsmitglieds mit Erfahrungen im Hinblick auf das technische Subsystem.

Einfluss auf das technische Subsystem - Beeinflussung Gesamtunternehmen:

Die Technikorientierung der Organisationskultur und technischen Ausbildungen der Organisationsmitglieder stellte eine Herausforderung an den OE-Prozess dar. Die Organisationsmitglieder hatten täglich technische Probleme zu bewältigen. Der OE-Prozess hingegen konzentrierte sich stark auf das soziale Subsystem der Organisation und auf sein Zusammenwirken mit dem technischen Subsystem. Für Verbesserungen im technischen Subsystem waren jedoch die Organisationsmitglieder selbst verantwortlich. Bis 2004 wurden sie von einer externen, deutschen Managementberatung in Fragen des ‘Lean Production’ unterstützt. Ab 2004 wurden neben dem OE-Prozess, bei dem der Fokus primär auf das soziale Subsystem gerichtet war, technische Experten aus den internen Fachabteilungen des Konzerns für Verbesse-

rungen im technischen Subsystem hinzugezogen. Ab 2006 wurde das umfassende neue Produktionssystem, welches sich an dem Toyota-Produktionssystem (vgl. Liker 2004) orientierte, gestartet.

„Das Führungsverhalten hat sich im Unternehmen verbessert. Wir haben ein Produktionssystem im Unternehmen, welches in 5 Teile unterteilt ist, gemäß nach ihren unterschiedlichen Funktionen. Diese Aufteilungen bestehen aus vielen Teams, die sich um eine Menge von Projekten kümmern. Die Teamchefs sind gute Führungskräfte, weil sie stark sowie kooperativ sind und führen das Projekt zum Erfolg.“ (ebenda, KMA 4/16).

„Der Prozess war für mich nicht schwierig nachzuvollziehen, da ich einen MBA habe und vieles aus der Uni kenne. Die Techniker bzw. die Kollegen, die mehr im technischen Bereich tätig sind, hatten Probleme, diese Informationen über Management-Stile, Führungsverhalten und -stile zu verstehen. Aber der Prozess veränderte diese Mitarbeiter.“ (ebenda, KD 5/7).

Die Bearbeitung der fachlich-technischen Projekte wurde von den OE-Interventionen positiv beeinflusst.

„Jedoch erreichte der Prozess, dass die Projekte der Abteilungen vorangingen und sich das Unternehmen positiv entwickelte.“ (ebenda, KMA 3/7).

„Der Prozess veränderte die Arbeitsweise im Unternehmen.“ (ebenda, KM 9/4).

Das technische Subsystem konnte in Bezug auf eine Erneuerung der alten Anlagen und Instrumente nicht beeinflusst werden. Hier fehlte es an Investitionsmitteln. Stark investiert wurde hingegen in die 100 % eigene Fabrik des Geschäftsbereiches in Nanjing.

„Nun besteht die Möglichkeit täglich, wenn man möchte, mit den Managern zu reden. Dies ist ‘die erreichte Software’. Wo ich keine Verbesserung sehe, ist in der ‘Hardware’. Unter ‘Hardware’ verstehe ich das Equipment und die Ausrüstung.“ (ebenda, KSL 1/7).

„Die Hauptziele des Prozesses waren: Leistungsfähigkeit steigern und Steigerung des Potenzials und der Effizienz des Unternehmens.“ (ebenda, KMA 4/4).

In 2008 und 2009 erhielt das Unternehmen in Wuxi den Qualitätspreis des Geschäftsbereiches. Durch die verstärkte Kooperation der Abteilungen konnten Fehler in den Arbeitsprozessen früher erkannt und vor allem gemeinsam behoben werden. Die Verbesserung dieser Kooperation war ebenso wichtig für diese Qualitätssicherung wie das gesteigerte Verantwortungsbewusstsein in den Rollen und die verbesser-

serte Motivationslage (s. Abschnitt: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen). Darüber hinaus förderte der neue Geschäftsführer (und ehemalige Qualitätsleiter einer Fabrik in China) ab 2006 bis 2009 konsequent die Ausrichtung der Organisationskultur auf die Qualität.

„Der General Manager oder der Product Development Manager akzeptiert die Ideen, Vorschläge und Gedanken der Menschen. Top-Themen, die schnell gelöst werden müssen, werden gemeinsam im Managementteam gelöst oder von dem General Manager. Die Führungskräfte haben einige Regeln aufgestellt gegen Eskalationen. Eine Regel davon ist, man soll bei einer Eskalation eine Stufe höher gehen.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 10/30; KM 10/31).

„Die Führung sagte früher oft, ‘Ihr müsst dies, das machen,...mehr Output,... mehr Qualität’. Aber nun fragt zum Beispiel die Qualitätsabteilung, ‘Was kann ich für euch tun?’“ (ebenda, KM 1/7)

Loyalität der Chinesen gegenüber dem Unternehmen und Abschluss des OE-Prozesses:

Der für die stetig wachsende chinesische Wirtschaft ungewohnte Kriseneinbruch in 2008/2009 (vgl. Weil 2010) führte zu harten Sparmaßnahmen, wie z. B. der Kurzarbeit, die in 2009 im Unternehmen eingeleitet wurden. Die Mitarbeitenden haben das Unternehmen während dieser Zeit trotz der Einkommenseinbußen und der Ungewissheit nicht verlassen. Sie blieben ihrem Unternehmen und dem in sie investierenden Geschäftsführer treu (s. Anlage, S. 192 - 252: Kontrollinterviews, 2009).

Sie sahen die Notwendigkeit, ‘als Familie’ nun in schwierigen Zeiten zusammen stehen zu müssen. Die Angst um die Arbeitsplätze und um das Einkommen wuchs mit Verschärfung der Krise der chinesischen Wirtschaft. Die Mitarbeitenden verblieben zunächst im Unternehmen. Sie verloren ihre Zuversicht und ihr Vertrauen nicht, da sie sahen, dass die Krise von exogenen Faktoren ausgelöst war und nicht in der Hand des Unternehmens lag. Vier Wochen nach dem Ausrufen der Kurzarbeit gab es lediglich zehn Kündigungen von Leiharbeitern.

Mit Ausrufung der Kurzarbeit in der Betriebsversammlung am 13.03.2009 wurde auch verkündet, dass die sehr gering verdienenden Leiharbeiter aus sozialen Gründen von dieser Regelung ausgenommen werden würden. Sowohl der Geschäftsführer als auch die Direktoren reduzierten freiwillig ihr Gehalt bei gleichbleibender Arbeitszeit. Wir konnten helfen, die Dynamik, die mit der Einleitung der Kurzarbeit

im März 2009 verbunden war, zu steuern. Das Erweiterte Managementteam trug die Entscheidungen des Geschäftsführers mit. Sie machten sich jedoch Sorgen darum, wie lange dieser Zustand Kurzarbeit andauern würde, da das Ende der Wirtschaftskrise im März 2009 noch nicht abzusehen war. Auf unsere Initiative ließ der Geschäftsführer die Direktoren als auch Manager zu einer gemeinsamen Vorabinformation im Geschäftsführerbesprechungsraum zusammenkommen.

Mit diesem Vorgehen konnten die Teilnehmenden in dieser schwierigen, da existenziellen Frage, ihr 'Gesicht wahren' und sich so für die anderen Kommunikationsrunden mit ihren kritischen Mitarbeitenden vorbereiten. Die Sorgen waren groß. Unklar war vor allem, wie lange diese Einsparmaßnahme gelten sollte, ob denn überhaupt ein Ende in Sicht sei. Der Geschäftsführer hatte keine Details genannt. Weder wie lange es dauern könnte, noch wie die konkrete Ausgestaltung der Kurzarbeit aussehen sollte.

Zuversicht und Verabschiedung:

Mit der Weltwirtschaftskrise in 2008/2009 und den damit verbundenen exorbitanten Produktions- und Exporteinbußen begann die Abschlussphase des extern begleiteten OE-Prozesses. Der durch die weltwirtschaftliche Krise entstandene Kostendruck führte dazu, dass im Konzern zunehmend gespart werden musste. Der Druck kam aus der Chinazentrale und aus den Zentralfunktionen des Konzerns.

Durch die starke Anbindung des Unternehmens an den Verbund der Fabriken des Geschäftsbereiches und der Konzernzentrale, war der Standort Wuxi sehr stark betroffen und musste in 2009 laut dem Direktor Finanzen & Administration auf große Teile seiner Produktionsaufträge verzichten. In den ersten drei Monaten des Jahres 2009 ging die Produktion laut dem Direktor Finanzen & Administration um 40 % gegenüber dem Vorjahr zurück. An eine weitere, extern unterstützende OE-Arbeit war weder aus finanzieller Sicht, noch in Bezug auf die Außenwirkung dieses Einsatzes im Konzern bzw. in China, zu denken. Der Teamgedanke konnte während der Einführungswoche der Kurzarbeit beobachtet werden. So kamen Aussagen zum Ausdruck, wonach Führungskräfte im Managementteam und im Erweiterten Managementteam den Familiencharakter des Unternehmens hervorhoben.

„Durch die Weltwirtschaftskrise hat sich allgemein die Situation verschlechtert. Wir arbeiten nur noch 3 Tage in der Woche, aber (das OE-Institut) half uns, enger zusammenzuarbeiten und dies hilft nun.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 4/12)

„Ich bin der Meinung, dass der Prozess uns allen im Unternehmen bei der Wirtschaftskrise geholfen hat bzw. hilft, da sich die Organisation und der Teamgeist verbessert haben. Aber man muss bedenken, dass der OE-Prozess uns nicht direkt bei der momentanen Situation helfen kann, da diese Krise nicht intern verursacht wurde, sondern etwas Marktgegebenes ist und sich auf die ganze Welt auswirkt.“ (ebenda, KM 6/14).

Die Unterstützung des Unternehmens und ihrer Führungskräfte, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, half, die Krise in 2009 abzufedern und durchzustehen. Schmerzliche Einschnitte wie die Bekanntmachung der Kurzarbeit waren schneller verarbeitet und mit allgemeiner Akzeptanz verbunden. Die Führungskräfte blieben im Unternehmen und sorgten durch ihre vorbildliche Rolle dafür, dass die Existenz des Unternehmens trotz des massiven finanziellen Ergebniseinbruchs sowie der persönlichen Abstriche in Bezug auf das Gehalt gesichert werden konnte.

„Das Unternehmen arbeitet nur noch 3 Tage und ich weiß nicht wie die Zukunft aussieht. Ich bin mir aber sicher, dass der OE-Prozess uns für diese Situation half, denn ich bekomme mit, dass sich die Führung nun mehr um die Mitarbeiter kümmert als vorher.“ (ebenda, KM 3/10).

„Gegen die Wirtschaftskrise kann man nicht viel machen, aber ich möchte gerne konkrete Informationen über die Zukunft. Es sollen klare Verhältnisse geschaffen werden, denn die Mitarbeiter sind verwirrt.“ (ebenda, KM 8/19).

„Der OE-Prozess hilft nicht in der momentanen Lage der Weltwirtschaftskrise, aber er hat vorher geholfen. Die Mitarbeiter haben momentan einen anderen Fokus, sie denken an ihre Arbeitsplätze. Tatsache ist, dass das Unternehmen nicht mal 1/3 vom Vorjahr produziert und wir bislang nur 50 % der Ziele erreicht haben. 60 Mitarbeiter haben vor kurzem das Unternehmen verlassen auf eigenen Wunsch, denn ihnen war klar, was mittelfristig geschehen wird. Diese Mitarbeiter wurden leider nicht ersetzt, da das Unternehmen keinen einstellen darf.“ (ebenda, KD 4/29; KD 4/30; KD 4/31).

Trotz der Krise schafften es Geschäftsführer und Direktoren gemeinsam, Zuversicht zu vermitteln. Sie verzichteten – wie bereits oben erwähnt – auf Teile ihres Gehaltes. Bei dieser Absprache taten sich zwei von drei Expatriates schwer, auf ihre Gehaltsanteile zu verzichten. Nur durch Druck des Geschäftsführers beteiligten sie sich an dieser „Solidaritätsdemonstration“. Der Geschäftsführer bestand darauf, dass nicht nur die Chinesen, sondern auch die ihr im Vergleich hohes Gehalt aus Deutschland beziehenden Expatriates einen Beitrag leisteten, und so signalisieren sollten, dass sie an die Überwindung der Krise glauben.

„Ich glaube, man sollte den Mitarbeitern sagen, dass sie sich keine Sorgen machen müssen, da sich das Unternehmen wieder zum Positiven entwickelt. Wenn die Mitarbeiter dann ins Unternehmen zurückkehren, dann sollen sich die Mitarbeiter keine Sorgen mehr machen und lieber an die positive Zukunft denken. Denn so kann man alles gemeinsam schaffen. (...) Wir müssen die Organisationsentwicklung starten. (...) Das Managementteam führte einige Gespräche darüber, wie die Zukunft des Unternehmens aussieht und nun haben sie ein neues Projekt für neue Produkte. Das Managementteam ist sich sicher, dass es weitergeht und dass wir es packen. Nun ist soweit alles okay und wir können wieder Aktivitäten starten. Es ist alles geklärt und die Menschen arbeiten zusammen, um die Situation zu verbessern.“ (ebenda, KM 10/38; KM 10/40; KM 10/42).

„Die momentane Situation ist schwer, die Organisation hat sich geändert und der OE-Prozess hat keinen großen Einfluss auf diese Situation. Der Markt sieht in der jetzigen Situation einfach schlecht aus!“ (ebenda, KD 5/16).

So endete unser OE-Beratungsauftrag, obwohl – unabhängig von der Wirtschaftskrise betrachtet –, einiges an praktischer Begleitung, an OE-Interventionen und -Methoden noch geleistet hätten werden können und auch das Forschungspotenzial nur ansatzweise ausgeschöpft war. Insofern war das Aussteigen aus einem laufenden OE-Prozess auch für das OE-Institut etwas abrupt, schmerzhaft und defizitär, jedoch nicht überraschend.

3.7.6 Was nicht erreicht wurde

Im Folgenden werden Aspekte aufgeführt, die aus der Frage resultieren, was nicht erreicht werden konnte. Die Frage ist perspektivisch auf den westlichen OE-Beratungsansatz, die mit dem OE-Prozess verfolgten Ziele, das Gesamtvorgehen, die OE-Interventionen und die Dynamik im Klientensystem gerichtet. Auch diese Ergebnisse sind von hoher Relevanz, da sie gleichzeitig (auch versäumte) Möglichkeiten und Grenzen des Analyseprozesses aufzeigen. Sie bilden jedoch Anschlussmöglichkeiten an den wissenschaftlichen Diskurs der Organisationsentwicklung und bieten Anregungen und Input für weitere Forschungen an.

Kein einvernehmlicher Start des OE-Prozesses:

Neben den oben beschriebenen Ergebnissen der OE-Beratungsarbeit gab es auch Misserfolge bzw. Versäumnisse. So fand ein gemeinsames Gespräch zwischen dem Globalen Vorstand, dem ehemaligen Geschäftsführer und uns als OE-Institut in der

ersten Kontakt- bzw. Kontraktphase in 2004 nicht statt. Die Mitarbeiter des Unternehmens wurden definitiv zu spät, erst am 20.01.2006, über einem Jahr nach Start des OE-Prozesses über selbigen informiert.

Unser Einstieg als OE-Institut erfolgte durch einen Beschluss des Globalen Vorstands. Weder Geschäftsführer noch Direktoren hatten ein Mitspracherecht bei der Wahl des Institutes, noch über dessen Vorgehensweise. Eine Kooperation zwischen der Konzernpersonalberatung und dem einsteigenden OE-Institut fand nicht statt und wurde auch nicht gesucht. Die vier deutschen Expatriates (GF, Direktoren Finanzen & Administration, Produktion und Einkauf) standen dem OE-Prozess von Beginn an kritisch gegenüber. Das OE-Institut wurde als Bedrohung und unerwünschte Störung angesehen.

Ein offizieller Start des OE-Prozesses im Sinne eines systematischen Kick-offs als Auftakt des OE-Prozesses vor den Interviews Ende 2004 wurde ebenfalls versäumt. Die Investitionen für die erste Interviewphase wurden vom Klientensystem sehr gering gehalten. In einem sehr engen Zeitraum mussten die Interviews geführt und ausgewertet werden. Weiterhin können die Startprobleme und starken Widerstände beim damaligen Geschäftsführer und insbesondere bei den, ihm loyal gesinnten Expatriates weitgehend zurückgeführt werden. Uns war es zunächst wichtig, den Prozess überhaupt zu starten. Dabei sind wir etwas unkonventionell vorgegangen, um die anfänglichen Fallstricke zu umgehen.

„Als der Prozess begann, haben ihn viele nicht wirklich mitbekommen. Doch man bemerkte nach einiger Zeit eine langsame Veränderung.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 2/2).

„Wir haben den Prozess nicht wirklich wahrgenommen, da wir das Gefühl hatten, dass dieser Prozess ausschließlich für die Managementebene gewesen ist und wir nur ganz wenige Informationen über den Vorgang erhalten haben.“ (ebenda, KMA 1-G/2).

Diese nicht vorhandene Kommunikation zu Beginn des OE-Prozesses war auch Ausdruck der generellen Kommunikationsschwäche im Unternehmen zum damaligen Zeitpunkt.

Kein systematischer Beginn und Abschluss des
Führungskräfteentwicklungsprogramms:

Kritik kann bezgl. des Beginns und des Abschlusses des Führungskräfteentwicklungsprogramms (FKEP) angebracht werden. So wurde das FKEP nicht durch eine formale Startveranstaltung und durch eine der Norm entsprechenden Abschlussveranstaltung, unter Teilnahme des Geschäftsführers begonnen bzw. abgeschlossen. Das Programm wurde fast beiläufig und unauffällig mit dem ersten Führungsseminar Mitte 2005 gestartet. Nach einer mündlichen Vereinbarung mit dem ehemaligen Geschäftsführer und dem Managementteam organisierten wir vom OE-Institut dieses erste Führungsseminar.

Eine systematische Nachbereitung und Transfersicherung, war zwar aufgrund der Entfernung erschwert. Unter Ausnutzung der verfügbaren elektronischen Medien¹⁰² wären die Nachbereitungen jedoch möglich gewesen. Unter anderen aus Kapazitätsgründen und der fehlenden Kompetenz in Wuxi konnte diese Nachbearbeitung nicht realisiert werden. Der Transfer des Erlernten in die Praxis und dessen Monitoring wurde vollständig den Teilnehmenden selbst überlassen. Intern fehlten die Qualifikationen, insbesondere im Personalbereich, um die Teilnehmenden in ihrer Lernentwicklung und im Praxistransfer zu begleiten. Eine systematische Evaluation des FKEP fand nicht statt. Lediglich am Ende der Seminare wurde die Sichtweise der Teilnehmenden bzgl. der Lernergebnisse und des Verlaufes durch die Trainer des OE-Institutes in Form einer Abschlussrunde bewertet.

„Das Schwierige an diesem Prozess von (dem OE-Institut) war, dass man uns nach dem Workshop alleine ließ. Keiner überprüfte, ob wir unsere Ziele, die wir uns gesetzt haben, wirklich erfüllen.“ (Kontrollinterviews, 2009, KM 10/49).

Keine systematische Teamentwicklung auf der Managementteamebene:

Eine systematische Entwicklung des Managementteams wurde nicht vorgenommen. Die Beobachtung des Managementteams in seiner Arbeit und die Reflexionen des OE-Prozesses mit Mitgliedern des Managementteams zeigten, dass durch die Wechsel der Expatriates die Zusammenarbeit und die Kommunikation im Team erschwert wurden.

¹⁰² Insbesondere Telefon, Videokonferenz, E-Mail.

Der starke und dominante neue Geschäftsführer bestimmte die Arbeit des Teams maßgeblich mit. Die Konzentration auf die Einzelcoachings der Teammitglieder und die Einstellung der OE-Workshoparbeit verstärkten diesen Prozess. Es war im OE-Prozess weitaus einfacher, mit nur chinesischen Managern im Erweiterten Managementteam zu arbeiten, als mit dem kulturell gemischtem Managementteam als Ganzes. Dies wurde uns erst durch die Reflexionen außerhalb des Systems in Wuxi wie auch durch die zusammenfassende Beurteilung der Forschungsarbeit bewusst. Es kann daher schwerlich von einem vollständig gelungen Integrationsprozess auf der obersten Führungsebene des Unternehmens gesprochen werden. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass von einer Co-Existenz der aus dem Westen stammenden Expatriates und der chinesischen Direktoren gesprochen werden kann.

Geringe Einbindung der Expatriates:

Es fiel uns schwer, und im Grunde war es nicht möglich, die Expatriates neben den noch in ihrer Führungsentwicklung am Anfang befindlichen Chinesen, als Lernende innerhalb des Führungskräfteentwicklungsprogramms, zu positionieren.

Es wurden von den Expatriates verschiedene Gründe gefunden, nicht an den Seminaren teilzunehmen. Sie meldeten sich krank oder nahmen Einladungen zu internationalen Projektbesprechungen parallel zu den Trainingszeiten des OE-Institutes an. Erst mit der Zeit konnte der Nutzen auch für die eigene Arbeit in China gesehen werden. Dieser Nutzen lag insbesondere darin, mit den chinesischen Kollegen gemeinsam zu lernen, sie dabei näher kennen zu lernen, die eigene Führungsrolle zu stärken und sich mit interkultureller Führung, im Gegensatz zur reinen Führungsarbeit in Deutschland, reflexiv auseinander zu setzen. Folgende Aussagen zeigen u. a. die Problematik auf, mit der wir uns zu Beginn des Führungskräfteentwicklungsprogramms in Bezug auf die Expatriates konfrontiert sahen.

Aufgrund ihrer schwierigen Rolle und vor allem wegen ihres relativ kurzen Aufenthaltes von drei bis vier Jahren konnte sich die langfristige und nachhaltige OE-Arbeit nicht auf Expatriates stützen. Sie konnten eher als Impulsgeber und temporäre Stütze für aus dem Westen stammende Konzepte fungieren.

Nachteilig zeigte sich auch, dass nicht immer die qualifiziertesten Expatriates nach China geordert wurden. Der Standort China wurde, wie weiter oben erwähnt, vom

Konzern als eine Entwicklungsmöglichkeit für angehende internationale Führungskräfte angesehen.

In den Augen der Chinesen war diese Situation eine sehr schwierige, da sie Mühe hatten, den in der chinesischen Kultur erforderlichen, hohen Respekt einer Führungskraft entgegenzubringen, die geringere fachliche und gar weniger Führungsexpertise hatte als sie selbst. Die Chinesen erwarteten laut Interviewergebnissen mit den chinesischen Direktoren und Managern in Wuxi von ihren Führungskräften eine hohe fachliche Kompetenz bzw. gute Kontakte zu mächtigen Stellen. Nur dann würden sie die Führungskräfte wirklich ernst nehmen.

Manche Expatriates verhielten sich nach Ansicht vieler befragten Chinesen wie 'Kolonialherren' (s. Anlage, S. 36 - 43: 'Analysespiegel' 2005) und bevormundend. Manche zeigten offen, dass sie in diesem chinesischen Umfeld in einer lernenden Rolle waren. Die meisten Chinesen zogen es vor, in keine Auseinandersetzung mit den Expatriates zu gehen. Als Deutsche galten sie als die 'Firmeninhaber' mit guten Beziehungen zur Konzernzentrale in Deutschland. Gleichzeitig sahen Chinesen es als ein Privileg an, für ein internationales Unternehmen bzw. für Expatriates zu arbeiten. Sie erhoffen sich dadurch auch bessere Arbeits- und Karrierebedingungen sowie eine freiere Arbeitsatmosphäre.

Dominanz des neuen Geschäftsführers:

Durch den Geschäftsführerwechsel in 2006 kam ein fachlich und persönlich starker Geschäftsführer nach Wuxi. Er hielt sich mit seiner Meinung nicht zurück, beantwortete alle Fragen direkt und positionierte sich zu schwierigen Fragen, wohl auch, um seine Positionen und Grenzen rasch festzulegen und den Mitarbeitenden seine Stärke zu demonstrieren.

„Das Hauptziel des OE-Prozesses war es, eine Kultur aufzubauen, welche wenig abhängig sein sollte von einer bestimmten Person.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 4/7).

Der neue Geschäftsführer war im Rahmen des OE-Prozesses auch stärker bei den chinesischen Managern des Erweiterten Managementteams präsent als bei den Direktoren. Die offene und direkte Kritik, die der Geschäftsführer an Direktoren richtete, führte zu Frustration und Ängsten insbesondere bei den chinesischen Direktoren.

Die Direktoren fielen im Vergleich mit ihm in ihren Rollen ab. Im Unternehmen entwickelte sich mit zunehmender Zeit eine Fokussierung auf den Geschäftsführer. Er war der mächtige ‘Übervater’, den es zu überzeugen und dessen Einverständnis es insbesondere bei zentralen Fragestellungen, z. B. beim Start eines Teilprojektes und beim Einsatz eines Feedbackbogens, einzubeziehen galt.

Hierzu muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass unser Handeln als OE-Institut diese starke Involvierung und generell dominante Leitungsrolle des Geschäftsführers mitforciert hat. Alle Aktivitäten und Einsätze wurden mit ihm abgestimmt. Der Geschäftsführer war jedoch auch seitens seiner Rollenwahrnehmung in die Aktivitäten des Unternehmens sehr eng und detailliert miteinbezogen.

Neben der Person des Geschäftsführers, seinem Führungsstil und der eigenen Ängste und Phantasien des OE-Institutes, kann der intensive Einbezug des Geschäftsführers auf seine Rolle als OE-Programmleiter zurückgeführt werden. Hier wurde deutlich, dass der große Vorteil der Programmorganisation, d. h., dass der Geschäftsführer persönlich die Leitung übernahm, aufgrund seiner Dominanz auch als Nachteil gesehen werden konnte. Die starke Superiorität des Geschäftsführers hielt die Direktoren und Manager in einer z. T. zurückhaltenden Rolle.

“Im Prozess war leider der Punkt ‘unternehmerisches Denken’ für die Führungskräfte nicht so ausgeprägt. Ich finde, dass das fehlte.“ (Kontrollinterviews, 2009, KD 4/17).

Alle unternehmerischen Entscheidungen außerhalb des OE-Prozesses wurden ebenfalls von ihm persönlich getroffen. Wichtige Entscheidungen durften ohne seine Einwilligung von anderen Direktoren nicht getroffen werden.

Starker Fokus auf Führungskräfte:

Eine der wesentlichen Stärken und Erfolgsfaktoren des in dieser Fallstudie gewählten OE-Ansatzes beinhaltete zugleich eine ihrer Schwächen. Die relativ eingeschränkten Beratungs- und Coachingkapazitäten konzentrierten sich weitgehend auf die Führungsteams und -kräfte. Dieser, v. a. diese Gruppe fokussierende Ansatz wurde auch als Nachteil angesehen.

„Ich finde es schade, dass die Ingenieure nicht genügend eingebunden wurden.“ (ebenda, KM 7/8).

„Ich finde, dass zu wenig Aufmerksamkeit den Ingenieuren gegeben wurde und man sich nur auf die Manager, Supervisor und Direktoren fokussierte.“ (ebenda, KMA 3/11).

„Die chinesischen Mitarbeiter haben sich im Prozess manchmal vernachlässigt gefühlt, da der Fokus hauptsächlich auf das Management gerichtet war, und demnach wurde der Prozess nicht von allen als Gewinn erkannt.“ (ebenda, KM 2/7).

Eine abzustufende Kaskade der OE-Beratungsarbeit auf die Ebene aller Abteilungen und damit auch auf der Ebene der Mitarbeitenden im Sinne einer systematischen, einheitlichen Bereichs- und Teamentwicklung, wurde nicht erreicht. Hierzu wären höhere Beratungskapazitäten, chinesische Sprachfähigkeiten oder der Aufbau von internem OE-Knowhow erforderlich gewesen. Es wurde eher Ad-hoc und nach konkreter Beauftragung und dem durch den Geschäftsführer geäußerten Bedarf bzw. dem der Direktoren gearbeitet.

„Die Mitarbeiter wurden nicht genug eingebunden. Es wäre besser für die Beratung gewesen und hätte den Prozess erfolgreicher gemacht.“ (ebenda, KM 10/16).

Obwohl eine Kaskadierung des Führungskräfteentwicklungsprogramms auf die unterste Führungsebene der operativen Schicht- und Gruppenleiter mit dem chinesischen Direktor Produktion besprochen worden war, wurde dieser Schritt nicht durchgeführt.

„Wir haben den Prozess nicht wirklich wahrgenommen, da wir das Gefühl hatten, dass dieser Prozess ausschließlich für die Managementebene gewesen ist und wir nur ganz wenige Informationen über den Vorgang erhalten haben.“ (Kontrollinterviews, 2009, KMA-1-G/2).

*„Ich erhoffte aus diesem Prozess, dass sich die Kooperation sowie die Arbeiterbe-
reiche verbessern.“ (ebenda, KM 8/5).*

Abstand zwischen Führungs- und Mitarbeiterene:

Der Abstand zwischen Führungs- und der Mitarbeiterene konnte nicht zur vollen Zufriedenheit geschlossen werden. Eine insbesondere kulturell und sprachlich bedingte Distanz zwischen dem Geschäftsführer bzw. der noch vorhandenen Expatriates zu den chinesischen Mitarbeitenden war geblieben.

„Ich finde es schade, dass sich die Kommunikation zwischen oberer und unterer Hierarchieebene nicht verbessert hat.“ (ebenda, KM 8/7).

„Es sind immer noch einige Kulturkonflikte vorhanden, weil nicht alles zusammenpasst. Es besteht eine Lücke, die evtl. immer bleiben wird. Die chinesischen Mitarbeiter möchten nicht oder können nicht ganz diese Kulturlücke schließen. Ich glaube, dass der OE-Prozess die Menschen veränderte, doch haben diese auch eine Familie und leben in der chinesischen Gesellschaft. Dort ist es nicht möglich, so zu handeln und denken wie man es im Prozess gelernt hat.“ (ebenda, KD 4/19; KD 4/20)

Sprachlich-kulturelle Restriktionen:

Ein Zugang zur chinesischen Kultur war von unserer Seite nicht vollständig gegeben. Zwischen Chinesen, die der englischen Sprache nicht mächtig, nicht im Westen gewesen waren oder sich für die westlichen Managementkonzepte nicht wirklich interessierten, und uns OE-Beratern aus dem Westen bestand eine rein sprachlich-kulturelle Kluft.

Diese Kluft zu überbrücken wäre in Ansätzen möglich gewesen. So wurde ich 2005 vom damaligen stellvertretenden chinesischen Geschäftsführer und Vertreter des Joint Ventures Partners privat eingeladen. Ich nahm diese Einladung aufgrund der Konflikte zwischen ihm und den damaligen Expatriates und vor allem wegen seiner Rolle als Vertreter des Joint Ventures Partners nicht an.

Die sprachliche Verständigung im Unternehmen gestaltete sich schwierig. Die Mitarbeitenden sprachen größtenteils kein bis schlecht verständliches Englisch. Diese sprachlichen Restriktionen waren u. a. ebenfalls ein Grund dafür, dass sich die Arbeit stark auf die Direktoren und auf die Manager konzentrierte. Nur zu Beginn wurde in 2004 und in 2005 die chinesische Beraterkollegin eingesetzt. Danach übersetzten die Direktoren und die Manager die von uns eingebrachten Informationen. Dies war Teil der Vorgehensstrategie, die Führungskräfte in eine aktive und Botschaften transportierende Position zu bringen. Dennoch konnten nicht alle Botschaften der OE-Berater an die beteiligten Führungskräfte selbst und über diese an die Mitarbeitenden exakt und verständlich übermittelt werden.

„Ich finde, dass der Prozess erfolgreich war, aber er wäre erfolgreicher gewesen, wenn jemand die Informationen der Berater übersetzt hätte. Ich konnte 60-70 % der Veranstaltungen verstehen. Der Rest war für mich aus mehreren Gründen schwierig zu verstehen: - weil die Logik unterschiedlich war (Chinesisch <—>der Verfasser), - wegen der Sprache, da Wörter unterschiedlich verstanden werden konnten (Bedeutung), - und wegen den verschiedenen Hintergründe sowie Arbeitserfahrungen.“ (ebenda, KM 8/3; KM 8/11).

„Das Einzige, was mir in diesem Prozess schwierig fiel, war die Sprache, da ich nicht alles verstehen konnte. Ich hatte einige Probleme mit dem Verständnis, weil einige abstrakte Wörter während der Veranstaltungen benutzt wurden. Aber ich konnte das meiste verstehen.“ (ebenda, KM 7/6).

Es ist uns auch nicht gelungen, neben dem fachlichen und persönlichen Coaching der jungen chinesischen Personalleiterin, mit ihrem für das Unternehmen wichtigen Personalteam zu arbeiten. Die Arbeit scheiterte zum einen an den fehlenden Englischkenntnissen der ihr unterstellten Mitarbeitenden bzw. an den fehlenden chinesischen Sprachkenntnissen auf unserer Seite sowie an der fehlenden Beraterischen Kompetenz unserer externen chinesischen Mitarbeiterin. Die Personalleiterin selbst initiierte auch keine Anfrage bzgl. einer solchen Unterstützung. Sie beschäftigte ihre Mitarbeitenden primär mit personaladministrativen Tätigkeiten. Das Qualifikationsniveau ihrer Mitarbeitenden war nicht hoch. Von den zwölf Mitarbeitenden sprachen lediglich zwei ein relativ verständliches Englisch.

Kein Aufbau einer internen Organisationsentwicklungsfunktion oder ‘Train-the-Trainer-Konzept’:

Eine Qualifizierung von Führungskräften im Sinne eines ‘Train-the-Trainer-Konzeptes’ war im OE-Programm nicht vorgesehen. Die diesem Versäumnis zugrunde liegende, ungeprüfte Annahme war, dass eine Führungskraft in der Rolle des Ausbilders hierzu in der Lage sein müsste. Gleichzeitig hatten wir die Phantasie, dass die Kontrolle über den OE-Prozess verloren gehen könnte. Die Einhaltung von Absprachen und die Qualität der Einsätze konnten wir für unsere OE-Beratungsarbeit sicherstellen.

Obwohl der Wunsch, als interne OE-Berater zu arbeiten, insbesondere bei der chinesischen Personalleiterin im Unternehmen vorhanden war, konnte keine interne Beraterrolle aufgebaut werden, die schwerpunktmäßig Verbesserungen der Variablen des sozialen Subsystems hätte verfolgen können. Dies war zum einen auf die fehlende soziale Kompetenz der Personalleiterin und ihrer psychologischen Defizite zurückzuführen. Zum anderen war die Organisation nach wie vor stark technikorientiert.

Eine vergleichbar wichtige Funktion war der Aufbau einer Organisationsstabsstelle des Geschäftsführers. In diese Organisationsabteilung brachte der Geschäftsführer in 2007 einen beraterisch kompetenten, jungen chinesischen Ingenieur ein. Dieser

konzentrierte seine Arbeit auf die Verbesserung der Variablen des technischen Subsystems der Organisation. Ansätze, wie das Feedbacksystem in den verschiedenen Modulen dieses Produktionssystems hatten einen Bezug zum sozialen Subsystem. Die Arbeit in Bezug auf das Modul des neuen Produktionssystems wurde auf Wunsch des Geschäftsführers von unserem OE-Programm abgedeckt. Diese Entscheidung verstärkte die Konkurrenzsituation zwischen dem Leiter Organisation und uns.

Keine konstruktive Konfliktlösung durch Coaching im Finanzen & Administrationsbereich:

Im Finanz & Administrationsbereich haben wir den Konflikt zwischen den beiden chinesischen Führungskräften von Anfang an beobachtet und durch Coachings sowie durch Abteilungsworkshops zu lösen versucht. Es ist uns jedoch trotz Teamworkshops, Coachings und Aussprachen nicht gelungen, diesen Konflikt zwischen zwei chinesischen Führungskräften einvernehmlich zu lösen.

Diese Konflikte waren auch interessenspolitischer Natur, die zwischen verschiedenen Standorten des Konzerns aufeinander wirkten und über diese beiden Personen bewusst und unbewusst ausgetragen wurden. Der Konflikt zwischen dem Direktor und seiner Managerin sowie die Führungsrollen wurden bearbeitet. Der Prozess endete mit der Kündigung der Managerin Anfang 2009.

Sie wollte nicht gehen. Jedoch waren die Fronten zwischen ihr und dem Direktor zu stark verhärtet. Das Coaching hat es nicht erreicht, diese Beziehung zu verbessern. Jener Konflikt überforderte uns und das OE-Institut. Sprachlich und kulturell stießen wir an unsere Grenzen, da die Mitarbeitenden der Finanzen & Administration sehr schlecht Englisch sprachen und in den Konflikt ihrer Chefin mit ihrem Chef nicht einbezogen werden konnten oder wollten.

Kein Einzeltraining mit dem neuen Direktor Finanzen & Administration:

Ein Einzeltraining mit dem Anfang 2007 in das Unternehmen eingetretenen, chinesischen stellvertretenden Geschäftsführer und Direktor Finanzen & Administration, konnte nicht durchgeführt werden. Dieser stieß nach dem neuen Geschäftsführer und nach dem Beginn des Führungskräfteentwicklungsprogramms zum Unternehmen. Der wichtige Ansatz des situationsbezogenen Führungsstils als Rahmen für die Führungskultur im Unternehmen konnte ihm nicht systematisch vermittelt wer-

den. In den späteren Coachings mit ihm konnten nur die groben Aspekte der Führungsmethode dargestellt und besprochen werden.

Keine Weiterverfolgung der Einführung des Kompetenzmodells:

Die Einführung des Kompetenzmodells in China konnte nach dem Ausstieg der Personalleiterin aus dem Unternehmen in 2009 und dem Abschluss des OE-Prozesses nicht mehr weiterverfolgt werden. Die Einführung der Kompetenzen endete mit der Erarbeitung von Funktionsprofilen. Die Überführung der Kompetenzen in weitere Personalentwicklungsinstrumente gemäß des Vorgehensmodells (s. Anlage, S. 157: Phasenmodell Einführung Kompetenzmodell, 2008) konnte nicht verfolgt werden.

Schlechte Nachbetreuung von Maßnahmen:

Aufgrund fehlender interner Kapazitäten und entsprechenden Knowhow für OE-Prozesse und der räumlichen Distanz zwischen Deutschland und China ist es uns nicht gelungen, die OE-Interventionen bzw. die Maßnahmen, die sich aus diesen ergaben, stringent weiter zu verfolgen.

„(Das OE-Institut) hatte einen guten Start, jedoch kein gutes Ende. Es gab einige Verbesserungsvorschläge, aber keiner kontrollierte, ob sie durchgeführt wurden. Es wurden viele Workshops organisiert. Eins davon war zum Thema ‘Six Sigma’. Wir hatten in dieser Veranstaltung dreißig Ideen, wie man das Projekt verbessern kann. Davon wurde nur die Hälfte der Ziele berücksichtigt und verfolgt. Keiner kümmerte sich um die restlichen Ideen und Ziele. Ich wünsche mir mehr Unterstützung und Kontrolle bei dem Erfüllen von Verbesserungszielen.“ (Kontrollinterviews, 2009, KMA 3/21).

Gleichzeitig entsprach es nicht unserem Beratungsansatz, für den Klienten die Maßnahmen zu steuern bzw. zu kontrollieren. Lediglich bei der Einführung der OE-Methoden und -Konzepte, die wir als sozialwissenschaftliche Experten direkt verantworteten, brachten wir zuerst Schulungen und Richtungsangaben ein.

Zum Teil wurden die OE-Interventionen und die zu verfolgenden Maßnahmen aufgrund fehlendem Verständnis und fehlender Kapazität der Beteiligten nicht weiter verfolgt. Sie „versandeten“ sprichwörtlich. Im Fokus standen die primären Arbeitsprozesse wie Produktion und Produktentwicklung und dann unsere konkreten Einsätze vor Ort. Nach unserem Weggang nach den Einsatzwochen geschah im Hinblick

auf weitere OE-Interventionen vor Ort nicht mehr viel.

„Natürlich versorgte (das OE-Institut) das Unternehmen mit einigen Gesprächen wie zum Beispiel Telefonkonferenzen und E-Mail-Feedbacks. Jedoch möchte ich mehr Aufmerksamkeit in Richtung auf die personelle Entwicklung, weil sich keiner mehr darum kümmert.“ (ebenda, KM 10/52).

„Es gibt noch einige Dinge im Unternehmen, die verbesserungswürdig sind, wie zum Beispiel das initiative Handeln von einigen Mitarbeitern. Es gibt Mitarbeiter, die nur Aufgaben erledigen, welche ihnen aufgetragen wurden, und dann gibt es noch Menschen, die keine Veränderungen mögen und die Routine bevorzugen.“ (ebenda, KMA 4/14).

4 Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Fallstudie diskutiert. Dabei werden diese an die Theorie rückgebunden (vgl. Kapitel 2). Die Organisation wird in dieser Fallstudie als ein soziotechnisches System verstanden (vgl. Emery 1959; Sydow 1985; Kraut 1987). Aus dem soziotechnischen Grundverständnis heraus und vor dem Hintergrund der Aspekte des westlichen OE-Ansatzes werden die Ergebnisse betrachtet. Die Fallstudie bearbeitete die Forschungsfrage:

‘Wie stellt sich eine im Westen entwickelte Organisationsentwicklungsarbeit in einem deutsch-chinesischen Joint-Venture in China dar?’

Nun stehen wir als OE-Institut und ich als OE-Berater seit April 2009 nach einer fünfjährigen, direkten Beratungs- und Forschungsarbeit in China, die in die Fassung der vorliegenden Arbeit mündet, vor wichtigen Erkenntnissen, die die zuvor gestellten Fragen beantworten sollen. Gleichzeitig haben sich neue Fragen herauskristallisiert, die ebenfalls an dieser Stelle gewürdigt werden sollen, auf die nachfolgende Forscher rekurrieren können, um dann durch systematische Forschungen Beratern und Führungskräften in China weitere Bearbeitungsmöglichkeiten anzubieten. Ganz generell ist die vorliegende Forschungsarbeit diskursfähig und schließt zugleich Forschungslücken, da sie neue Erkenntnisse, die grundsätzlich als wissenschaftlich verallgemeinerbar gelten können, anbietet.

Die Diskussion der Ergebnisse im Lichte der Theorie erfolgt zwar mit der Einschränkung durch die besonderen Bedingungen des Arbeitszusammenhanges: Der Forschungsprozess fand in China statt, konkreter: in einem deutsch-chinesischen Joint Venture des produzierenden Gewerbes. Ich forschte in einem Unternehmen, das zu 60 % in deutscher und zu 40 % in chinesischer Hand liegt. Diese Eingrenzung bedeutet tendenziell, dass die vorliegenden Ergebnisse nur auf einen Ausschnitt der in China tätigen Unternehmen – und das, aufgrund der Eigenart jedes Unternehmens, nur partiell - anwendbar sind. Die explizite Beschränkung auf unser Forschungsobjekt ist insofern wichtig, als dass die vorliegenden Ergebnisse für die generelle OE-Beratungsarbeit in China zwar Hinweise geben und Möglichkeiten aufzeigen, jedoch diese nicht erschöpfend erklären können.

Es kann im konkreten Fall bspw. generell ausgesagt werden, dass die Steuerung der OE-Arbeit machtbedingt (Globaler Vorstand, Geschäftsführer) westlich erfolgte. Dennoch hat sich die Annahme bestätigt und gefestigt, dass unabhängig von Machtposition und hierarchischem Status, Feedbacks und Reflexionen mit Chinesen ein hohes Maß an Empathie erfordern, da allgemein gilt, dass das ‘Gesicht verlieren’ ein kulturelles Gefahrenpotenzial darstellt, deren stete Beachtung eine prioritäre Bedingung für eine fruchtbare und offene Zusammenarbeit in China ist (Shenkar/Ronen 1990, nach Xiao Juan Ma 2007; Mei-Yee Fargel 2011).

4.1 Organisatorische Rahmenbedingungen

Im Weiteren werden wesentliche Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend und mit Rücksicht auf die für diese Arbeit geltenden Prämissen diskutiert.

4.1.1 Langjährige Vorbereitung des Unternehmens und ihrer Organisationskultur

Verschiedene Organisationsverbesserungsmaßnahmen wirkten vor dem Start des OE-Prozesses bis 2004 auf das Unternehmen. Genannt werden kann hier das Lean Production Projekt von Mitte 2003 bis ca. Mitte 2004, das mit der Hilfe eines deutschen, technisch spezialisierten Unternehmensberaters durchgeführt wurde. Das Lean Production Projekt des Unternehmens konzentrierte sich auf den Produktionsbereich als das primäre Arbeitssystem (zu primären Arbeitssystemen vgl. Trist 1981) und wirkte nach dem soziotechnischem Systemansatz als Verbesserungsmaßnahme primär auf das technische Subsystem. Es ist anzunehmen, dass das Lean Production Projekt mit seiner organisatorischen Veränderungs- und Entwicklungsarbeit die Unternehmenskultur des Produktionsbereichs auf die anstehende Organisationsentwicklung vorbereitet hat.

Bei unserer Auftragsvergabe in 2004 wurde das Projekt mit dem Auftraggeber nicht besprochen. Ein latenter Auftrag an uns bestand darin, die Organisationen in Wuxi vor dem Hintergrund der anstehenden personellen Veränderungen in der Geschäftsführung und bei den Expatriates zu stabilisieren.

Sichtbar waren in der Produktion Visualisierungen (z. B. Produktionsergebnistafeln, Fehlertafeln, Arbeitsanweisungen, Markierungen auf dem Boden) und der nach dem

Arbeitsfluss ausgerichtete Aufbau der Produktionsanlagen. Das Lean Production Projekt hat mit insbesondere folgenden Prinzipien aus insgesamt 14 Managementprinzipien des Toyota Produktionssystems (vgl. Liker 2004) auf das Unternehmen gewirkt.

Exemplarisch für diese Philosophien sind ‘Langfrist-Philosophie bei Entscheidungen und Investitionen’, ‘Entwickle Führungskräfte, die die Unternehmensphilosophie leben’, ‘Entwickle außergewöhnliche Mitarbeiter und Teams, die die Unternehmensphilosophie verfolgen’, ‘Werde eine Lernende Organisation’ und ‘Entscheide langsam, beteilige, beachte alle Optionen’ (vgl. ebenda). Negativ kann sich das Prinzip ‘Gehe und schau selbst, um die Situation zu verstehen’ ausgewirkt haben. Die genannten Prinzipien zu verinnerlichen und zu realisieren, benötigt Zeit. Das Lean Production Projekt im Unternehmen dauerte etwa zehn Monate. Es kann vermutet werden, dass nur wenige der Grundsätze in dieser relativ kurzen Zeitspanne nachhaltigen Eingang in den Produktionsbereich gefunden haben, jedoch eine Basis für weitere Maßnahmen unterlegt haben.

Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass der vom Konzern angestoßene EFQM-Ansatz (vgl. Hohmann 2009) sich auf das gesamte Unternehmen ausgewirkt hat. Durch das EFQM-Vorgehen konzentrierten sich die Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen in zusammengestellten sogenannten ‘Sub-Teams’ auf die Beseitigung von Schwachpunkten und auf die Bearbeitung der durch die Sub-Teams vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen.

Die schrittweise Vorbereitung des Unternehmens, ihrer Kultur und der in ihr tätigen Menschen auf die für Chinesen neuen und ungewohnten OE-Interventionen kann als eine Erfolgsvoraussetzung betrachtet werden. Die Projekte Lean Production und EFQM halfen bei der Vorbereitung der Organisationsmitglieder und der -kultur im Hinblick auf die Bedeutung insbesondere von Führung, Teamarbeit, Lernen und Feedback (zu Readiness for Change: Armenakis/Harris 2009, S. 132).

4.1.2 Neue Generation von Chinesen

Eines der zentralen Konzepte des Konfuzianismus sind die hierarchischen Beziehungen (vgl. Hofstede/Bond 1988; Xiao Juan Ma 2007). Dieses Konzept hilft, die Position der Person in der sozialen Hierarchie zu festigen. Der negative Einfluss dieser kulturellen Werte besteht – wie bereits erwähnt – darin, dass dem Alter und der hierarchischen Position eine so hohe Bedeutung zugeschrieben wird, dass oftmals Ideen und Impulse von jüngeren Personen und deren Feedback, nicht akzeptiert werden. Die Jüngeren ihrerseits halten sich mit Herausforderungen dieser kulturell höher geachteten, weil älteren Personen zurück. Kreatives Lernen wird so eingeschränkt und findet nur durch die Älteren bzw. durch die von offiziellen Stellen vorgegebene Richtung statt. Die Bedeutung des Lernens verliert hierdurch den Wert des ‘Studierens und des Praktizierens’ und wird zu ‘Kopieren und Folgen’ (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005).

Die traditionelle, noch stark an Konfuzius orientierte chinesische Kultur erschwert das kreative Lernen und das Lernen aus der Praxis. Freie Aussprache, gegenseitiges Herausfordern und Feedback finden danach kaum statt. Alter und hierarchische Position bestimmen in der chinesischen Gesellschaft entsprechend der konfuzianischen Wertvorstellungen das Lernen (vgl. Hofstede/Bond 1988; Kolb/Tianjian Jiang 2005). Die lange Tradition der staatlichen Kontrollen restringierte zusätzlich die intellektuelle Freiheit (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005).

Die neue Generation der chinesischen Mitarbeitenden war sehr stolz auf das in China Erreichte (vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 133), gut ausgebildet und lernbegierig (zu Generationen in China vgl. Haufe in „Personal online“ 2012). Der Stolz der jungen Führungskräfte zeigte sich in einem der Aussagen eines Managers der Qualitätsabteilung in 2005:

„Wenn wir unser Land 20 Jahre früher dem Westen geöffnet hätten, hätten nicht Sie uns gekauft, sondern wir Sie.“ (Interview Manager, Qualitätsmanagement, Dezember, 2005)

Damit in China Lernende Organisationen entstehen können, sind demokratische und harmonische Organisationskulturen erforderlich, in denen die Organisationsmitglieder ihre Sichtweisen frei äußern und offene Dialoge führen können. In staatlichen Organisationen, die eine Geschichte der eingeschränkten Unabhängigkeit vorzuwei-

sen haben, sind diese Werte nach wie vor schwer zu leben (vgl. zu diesen Einschränkungen Kolb/Tianjian Jiang 2005).

Eine Chance bieten hier die internationalen Joint Ventures oder eigenständigen Unternehmen. Inwieweit sie allerdings in der Lage sind, einen nachhaltigen Beitrag zur Demokratisierung der Unternehmen und vielleicht des Staates China zu leisten, wird kurz- bis mittelfristig nicht zu beantworten sein. Mumford sieht hierbei die organisatorische Veränderungsarbeit im Sinne des soziotechnischen Systemansatzes – und dem ihm zugehörigen positiven Menschenbild – in Unternehmen als förderlich an. In diesem Zusammenhang rekurriert Mumford auf Skandinavien, in dessen Ländern zumindest partiell eine neue Gesetzgebung immerhin bzgl. der Arbeitsplatzgestaltung sich durchsetzen konnte (vgl. Ramage/Shipp 2009, S. 272).

Das Lernen in den Organisationen muss im Hinblick auf die Veränderungen außerhalb gleich bzw. sogar größer sein, wenn eine Überlebensfähigkeit gesichert werden soll (vgl. Schwandt/Marquardt 2000 nach Kolb/Tianjian Jiang 2005, S. 27). Damit sich Chinas Unternehmen in der Zukunft als konkurrenzfähig erweisen können, müssen sie eine u. U. steilere Lernkurve schneller bewältigen als andere Länder (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005).

4.1.3 OE-Prozess als Investition in Menschen

Der OE-Prozess wurde von den Mitarbeitenden als eine Investition in die Menschen vor Ort gesehen. Dies bedeutete ein wichtiges Signal für Führungskräfte und Mitarbeitende. Sie fühlten sich in ihren naheliegenden Bestrebungen, schnell und viel zu lernen, um die von ihnen wahrgenommene Kluft zum Westen aufzuholen, ernst genommen.

„We want to learn from you as much as possible. You are a very good resource for us.“ (Chinesischer Manager, Interview, August 2008).

Nach Xiao Juan MA spiegelt der ausgeprägte Wunsch der Chinesen nach Lernen und Weiterbildungsmöglichkeiten die „langfristig orientierte und bildungsorientierte Tradition der Chinesen wider“ (2007, S. 174).

Waldkirch sieht in den mangelnden Englischkenntnissen das Scheitern für chinesische Führungskräfte als „vorprogrammiert“ an (vgl. Waldkirch 2009, S. 24). Bezogen auf die Situation, die ich in meinem Forschungsprojekt vorfand, sprachen meine Direktoren und einige Manager ein relativ gutes Englisch, wie es für Führungskräfte höherer Ebenen in China üblich ist (zu Sprachkenntnissen von Führungskräften vgl. Selmer 2006, S. 347).

Sprachkurse wurden vom Konzern bis zum Beginn des OE-Prozesses vernachlässigt und fanden nicht statt. Microsoft hingegen investiert bis zu 15 % der Gesamtpersonalkosten in englische Sprachkurse seiner chinesischen Mitarbeitenden. Gleichzeitig verbunden ist damit eine engere Mitarbeiterbindung (vgl. Waldkirch 2009, S. 66). Insgesamt ist anzumerken, dass Commitment durch Sprachkurse durchaus erhöht werden kann.

In Wuxi erkannte der neue Geschäftsführer die Notwendigkeit einer Verbesserung der Sprachkenntnisse und verwendete sich ab 2006 für Englischsprachkurse der Mitarbeitenden. Vorrangiges Ziel war es, diejenigen Mitarbeitenden, die mit internationalen Mitarbeitenden und Lieferanten des Konzerns zusammen arbeiteten, in der englischen Sprache zu qualifizieren. Sie wurden während und außerhalb der offiziellen Arbeitszeiten auf Kosten des Unternehmens geschult.

Der Aufbau von lernenden Organisationen wird in China generell dem Trainingsbereich zugeordnet. Dies führt nach Kolb/Tianjian Jiang dazu, dass Training von der Verbesserung von Führungsphilosophien, von Strukturen und Praktiken abgetrennt wird (2005). In meiner Studie wurden die Kosten des OE-Prozesses zwar in großen Teilen dem Personalbereich zugeschlagen und konkret auf das Trainingsbudget fakturiert, dennoch kam es in Wuxi nicht zu der oben genannten Trennung zwischen Trainings- und Managementmaßnahmen. Diese konnten integriert bearbeitet und als Instrumente der Lernprozesse genutzt werden.

4.1.4 Konzentration auf das soziale Subsystem

Die Anerkennung des westlichen, soziotechnisch-systemischen OE-Beratungsansatzes (vgl. Emery 1959; Trist 1981; Sydow 1985; Jackson, M.C. 2000; Kirchler et al. 2004; Ulich 2011) in dem, in Wuxi vorgefundenen primär technisch ausgerichteten Produktionsunternehmen, kann auch auf dessen Akzeptanz und Unterstüt-

zung der initiiierenden Personen zurückgeführt werden. Der soziotechnische Systemansatz, als Management System verstanden (vgl. Kraut 1987, S. 223), versetzt in die Lage, die Erfordernisse des sozialen Subsystems zu operationalisieren und die Anforderungen des strategischen Managements umzusetzen (vgl. ebenda).

Damit trug der aus dem Westen stammende OE-Ansatz gemeinsam mit den Optimierungen im technischen Subsystem (zu 'joint optimization' vgl. Herbst 1974, S. 9; Kraut 1987, S. 222) zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele in Wuxi bei. Diese Zielerreichung (z. B. kontinuierliche Produktivitätssteigerungen, Erreichung der Qualitäts- und Kostenführerschaft im Geschäftsbereich, s. Anlage, S. 14 – 21: Kennzahlenentwicklung des Unternehmens) zeigte deutlich, dass es sich bei den OE-Interventionen in Bezug auf das soziale Subsystem der Organisation um keine isolierten, sogenannten 'soften' Aktivitäten handelte, sondern diese die Erarbeitung von fassbaren, existenzsichernden Ergebnissen unterstützten. Die Effizienzsteigerungen wiederum wirkten sich förderlich auf die Investitionsbereitschaft des Konzerns in den gesamten OE-Prozess über diesen relativ langen Zeitraum aus (vgl. zu Fragen des langfristigen Engagements und finanziellen Ergebnisorientierung von Unternehmen in Veränderungsprozessen Liker 2004, S. 71).

Offen bleibt hier allerdings die Frage, ob der Konzern den langen OE-Prozess auch ohne, vom westlichen OE-Beratungsansatz überzeugte Befürworter im Management des Auftraggebersystems unterstützt hätte. Was wäre passiert, wenn der Globale Vorstand, der wie auch der spätere Geschäftsführer, unseren Interventionen stets affirmativ und aufgeschlossen gegenüberstand, als Auftraggeber das Unternehmen vor Abschluss des OE-Prozesses verlassen hätte? Der Weggang des in 2008 aus dem Geschäftsbereich ausgeschiedenen Globalen Vorstands zeigte, dass das direkte Interesse an unserer Arbeit als OE-Institut auf oberster Geschäftsbereichsleitungsebene zum Erliegen kam, jedenfalls nicht mehr klar erkennbar präferiert wurde. Eher stillschweigend wurde nun der OE-Prozess toleriert und seine Finanzierung durch das Unternehmen in Wuxi zugelassen.

Die organisatorische Entwicklungsarbeit in China, ihre Intensität und Dauer nach dem in dieser Arbeit beschriebenen, westlichen OE-Ansatz, war für deutsche wie für die chinesischen Führungskräfte, ein neuer Sachverhalt und stellte alle Beteiligten vor erhebliche Herausforderungen. Die deutsche „Delegation“ der Expatriates

bestand bisher aus technikorientierten, auf das technische Subsystem und auf seine Verbesserungen konzentrierte Spezialisten. Die eher quantitativ gerichtete Sichtweise der Expatriates hinderte sie häufig in erheblicher Weise daran, Fragen der chinesischen Arbeitswelt und Kultur wie auch die spezifischen Aspekte des sozialen Subsystems in ihren Führungsstil miteinzubeziehen (vgl. Waldkirch 2008, S. 26f.).

Die Unterstützung des persönlichen Lernens fiel vor dem Hintergrund der traditionellen Kultur des Lernens, der Bildung, entsprechend der konfuzianischen Werthaltigkeit des Unternehmens, auf fruchtbaren Boden. Die konfuzianische Sicht, nur durch Bildung sei eine Veränderung der sozialen Klasse, in die der Chinese hineingeboren wird, möglich, kann durchaus auf den OE-Prozess übertragen werden. Demnach kann prinzipiell ein Rollenwechsel von einem 'einfachen Chinesen' (Konfuzius: 'Xiao-Ren': 'kleiner Mann', vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 129) oder einer chinesischen Führungskraft hin zu einem Manager bzw. Direktor des Unternehmens (Konfuzius: 'Jun-Zi' bedeutet 'edler Mann', vgl. ebenda) tatsächlich auch über qualifizierende OE-Interventionen erfolgen. Die Benennung von Managern ins Erweiterte Management Team, die chinesische Umbesetzung der wichtigen Funktion des Direktors Produktion sowie generell die ambitionierte Haltung der Chinesen, am OE-Prozess teil zu haben, bekräftigt diese These.

Das OE-Institut half den chinesischen Beteiligten, neben dem technischen auch die gleichzeitige Betrachtung des sozialen Subsystems von ihren Führungskräften einzufordern. Sie selbst unterstützten diesen Prozess unauffällig, in dem sie sich auf die OE-Interventionen bereitwillig einließen und eine informelle Unterstützungsgruppe des OE-Prozesses auf der Ebene der Manager und Mitarbeitenden bildeten (im Sinne einer sogenannten 'sentient group', Miller/Rice 1967, S. 253).

Die parallele Ausrichtung der Führung auf das soziale und auf das technische Subsystem des Unternehmens zeigte den chinesischen Mitarbeitenden, dass die Führung nicht nur an Produktivitätssteigerungen interessiert war, sondern auch an der Erfüllung der Bedürfnisse der für das Unternehmen tätigen Menschen, was für eine nachhaltige OE äußerst zuträglich ist (vgl. ebenda).

4.1.5 Gleichzeitige Verbesserung der Subsysteme

Die gleichzeitige Verbesserung des sozialen und des technischen Subsystems entsprechend der Erfordernisse des soziotechnischen Systemansatzes, hat zu den in dieser Arbeit dargestellten Fortschritten und Effizienzsteigerungen geführt. Eine isoliert auf die sozialen Faktoren zielende Arbeit hätte den Normen des soziotechnischen Systemansatzes nicht entsprochen (zu 'Joint Optimization' vgl. Herbst 1974, S. 9; Kraut 1987, S. 222).¹

Nach diesem Ansatz hat das Unternehmen mit Hilfe von Konzernabteilungen kontinuierlich an der Verbesserung des technischen Subsystems gearbeitet. Die primär auf das technische Subsystem konzentrierten Interventionen hatten gleichfalls immer einen Bezug zum sozialen Subsystem, indem sie z. B. die Gruppenarbeit hervorhoben (vgl. Hammer/Champy 1994; Osterloh/Frost 2003; Liker 2004; Hohmann 2009).

Die Arbeitsrollen der beteiligten Personen haben das technische Subsystem mit dem sozialen Subsystem in diesem OE-Prozess verbunden. Sie konnten zum einen Aufgaben und zum anderen Personen, die jeweils miteinander in Beziehung stehen, in Einklang und so zum Austausch bringen (vgl. Trist/Bamforth 1951; Zink et al. 2009; Ulich 2011). Die Stärkung der Führungskräfte und Mitarbeitenden in ihrem Verhalten innerhalb dieser Arbeitsrollen hat die Umsetzung der technischen Interventionen, die das Unternehmen durchgeführt hat, unterstützt.

Das Resultat der gemeinsamen Optimierungen des technischen und des sozialen Subsystems hat sich in dem ökonomischen System des Unternehmens als offenes System (vgl. Bertalanffy 1950; Ulich 2011) gezeigt. In seiner Offenheit war es stark der weltweiten Marktentwicklung, ihren Krisen und dem Konkurrenzumfeld innerhalb des Geschäftsbereiches ausgesetzt.

Die Leistungskennzahlen zeigen, dass das Unternehmen sich von 2004 bis 2009 in seiner Performance ständig gesteigert hat (Produktionsmengen, Kosten, Qualität der Produktionstätigkeit, s. Anlage, S. 14 - 21). Die Mitarbeiterbefragungen in 2006 und 2007 zeigten, dass die Zufriedenheit mit den Führungskräften ebenfalls gegenüber 2004 verbessert wurde (s. Anlage, S. 43 – 80: Mitarbeiterbefragungen). Bei diesen Vergleichen muss bedacht werden, dass diese Verbesserungen auf die 'Joint

Optimization’- nach dem Ansatz von Herbst (Herbst 1974; vgl. Kraut 1987) des sozialen und des technischen Subsystems zurückzuführen sind.

Die Offenheit und die damit verbundenen Herausforderungen des Wettbewerbs hat die Entwicklung des mittelständischen Unternehmens in Richtung einer Lernenden Organisation unterstützt (vgl. Senge 1996; Waltermann 2009), denn die fortwährende Weiterentwicklung des Unternehmens in Wuxi sicherte seine Existenzberechtigung als ein deutsch-chinesisches Joint Venture.

4.1.6 Mittelständische Größenordnung

Die mittelständische Größe des hier untersuchten Unternehmens mit ca. 270 Mitarbeitenden in 2009 birgt mehrere kritische Erfolgsfaktoren in sich. Die relativ geringe Ausbringungsmenge (hier ca. 550.000 Maschinen in 2009) erlaubt es mittelständischen Unternehmen nicht, ihre Fixkosten auf große Produktionsmengen umzulegen. Sie sind daher stärker auf Effizienzsteigerungen, ihrer Flexibilität in der Produktion, ihrer Produktqualität und ihrer Kundenorientierung angewiesen. Mitarbeiter sind in diesen Unternehmen aufgrund der relativ geringen Mitarbeiteranzahl stärker belastet, obwohl sich die Arbeit demnach auch abwechslungsreicher gestaltet. Dennoch sind es oft die gleichen Mitarbeitenden, die für verschiedene Projektarbeiten eingesetzt werden müssen. Ihre Qualifikationsbreite muss daher höher sein. Die Förderung der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und der Motivation ist somit sehr wichtig. Der Geschäftsführer ist als zentrale Person selbst ein Erfolgsfaktor. Der Erfolg solcher Unternehmen wird durch ihre Führungskräfte repräsentiert. Sie stellen damit eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeitenden dar (Waltermann 2009, S. 11-12).

Die Entscheidungswege innerhalb des Unternehmens waren kurz. Es war wenig Raum und Notwendigkeit für politisch-taktische Interessenspolitik. Die Rollen waren klar und das, was es zu leisten galt, auch. Aufgrund seiner mittelständischen Strukturen war ein programmatisches Vorgehen nicht möglich. Alles was gemacht und an Konzepten eingeführt wurde, musste schnell und sichtbar Ergebnisse zeitigen. Es ist anzunehmen, dass der OE-Prozess schnell zum Erliegen gekommen wäre, hätte der Geschäftsführer den Nutzen, den eine Stimulierung der Potenziale der Mitarbeiter über den soziotechnischen Anreiz mit sich bringt (vgl. u. a. Trist 1981; Van Beinum 1990; Kirchler et al. 2004), nicht erkannt und entsprechend vorangetrieben.

4.1.7 Vernetzung im Land

Die Führungskräfte des hier untersuchten Unternehmens waren mit anderen Führungskräften, Personalleitern und Expatriates anderer Unternehmen in Wuxi vernetzt.¹⁰³ Diese Vernetzung war hinsichtlich der durch sie erzeugten Synergien sehr wichtig, denn ohne diesen Austausch hätten drängende Fragen u. a. des chinesischen Arbeitsrechts, der Infrastruktur-, Umweltschutzfragen und Fragen des Umgangs mit den Behörden zu hohe Recherchekapazitäten gebunden (zur Vernetzung in China vgl. Liefner 2005, S. 44).

Der Austausch der Personalentwicklerin im ‘Personalleiterkreis der mit ausländischem Kapital geführten Unternehmen’ und der ‘Verband der vom Westen finanzierten Unternehmen in Wuxi’, in dem der Geschäftsführer aktiv war, stellten wichtige Austausch- und Lernforen dar. Deshalb wurde den Expatriates die aktive Beteiligung in diesen Kreisen vom Geschäftsführer und auch von den chinesischen Behörden (laut Geschäftsführer) selbst nahegelegt. Der Vorteil dieser Arbeit für die chinesischen Behörden kann in der einheitlichen Beeinflussung und der einfacheren Steuerung der ausländischen Unternehmen in Wuxi gesehen werden. Das Engagement in diesen regionalen Netzwerken half auch, die Fluktuation auf Führungs- und Expertenebene einzudämmen. Wechselabsichten von chinesischen Führungskräften und Fachexperten sowie eingegangene Bewerbungen der Chinesen wurden offen unter den Geschäftsführern der ausländischen Unternehmen besprochen

4.2 Westlicher OE-Beratungsansatz

Die Frage, ob mit einem, aus dem Westen stammenden Organisationsentwicklungsansatz dessen Ziele in einer kulturell anders geprägten Gesellschaft erreicht werden können, kann im Falle unserer Arbeit in China zustimmend beantwortet werden.

4.2.1 OE-Institut aus dem Westen

Der Ansatz des OE-Institutes folgte nicht dem klassischen Ansatz der Unternehmensberatung (vgl. zu dem eher ‘klassisch’ zu nennenden Ansatz Jamieson 1998; Schein 2003; Rappe-Giesecke 2003). Nach Jamieson (1998, nach Sanson 2005) arbeitet der Berater nach dem Ansatz der Unternehmensberatung als fachlich-

¹⁰³ Z. B. über Personalernetzwerke oder über den Verband der mit westlichem Kapital finanzierten Unternehmen in Wuxi New District.

inhaltlicher Experte. Unser OE-Institut war nach French/Bell (1999) primär für Expertisen im Hinblick auf verhaltenswissenschaftliche Aspekte tätig. Die Schwerpunkte der Expertise lagen hierbei insbesondere in Fragen der Motivation, der Kommunikation, der Kooperation, der interkulturellen Zusammenarbeit, in organisatorischen Veränderungsprozessen und in der Führung. Im Folgenden werden wichtige Teilaspekte unseres Einsatzes als OE-Institut aus dem Westen diskutiert.

Rolle und Haltung der OE-Berater:

Die deutliche Klärung der Identität der begleitenden OE-Berater, die Lippitt/Lippitt für die Startphase von OE-Prozessen fordern (1975, S. 96), erfolgte bereits deutlich im ersten OE-Workshop im Februar 2005. In dieser Klärung bezog ich durch die namentliche Benennung des Haupt-Auftraggebers, des Globalen Vorstands aus Deutschland, klare Position und machte mich damit auch angreifbar. Damit setzte ich mich einem starken Angriff des Klientensystems – hier insbesondere dem verdeckten Angriff des ehemaligen Geschäftsführers – und seiner ihm loyalen Expatriates aus. Dies führte zur bewussten, zeitweiligen Einstellung unserer Arbeit im OE-Workshop.¹⁰⁴

Mit der offenen Bereitschaft, den OE-Workshop und mit ihm den OE-Prozess abzubrechen, zeigten wir Stärke und Risikobereitschaft. Diese konsequente Haltung der, aus dem Westen stammender OE-Berater, kann in den Augen der chinesischen Teilnehmenden als Demonstration von Stärke und Macht gesehen werden. Entsprechend der Philosophie von Konfuzius ist der Respekt vor Macht und die Hierarchieorientierung in China stark ausgeprägt (Xiao Juan Ma 2007, S. 116).

Beratung bedeutete im Unternehmen in Wuxi bis 2004 das Einschalten von Experten zur Lösung von auftretenden Problemen. Die Rolle der Berater entsprach nach Schein (2003) dem des technischen, impulsgebenden ‘Expertenmodells’ bzw. dem des problemlösenden ‘Arzt-Patienten-Modells’ (vgl. Rappe-Giesecke 2003).

¹⁰⁴ Wir unterbrachen im ersten OE-Workshop die Workshoparbeit, gingen hinaus und machten den Vorschlag, den OE-Workshop zu beenden, falls eine Zusammenarbeit mit dem OE-Institut nicht erwünscht sei. Damit verlangten wir eine Entscheidung über die weitere Zusammenarbeit und zeigten deutlich unsere Grenzen auf.

Nach dem aktionsforschungsorientierten OE-Beratungsansatz (vgl. Shepard 1960) entsprach unsere Rolle einer helfenden, indem Führungskräfte durch das kontinuierliche Durchlaufen der Iterationsschleifen dazu befähigt wurden, realistischere Ziele zu setzen und in ihren Führungs- und Organisationsfähigkeiten Schritt für Schritt besser zu werden.

Die Arbeit als Prozessberater in China erfordert eine gute Anbindung der OE-Berater auf der obersten Führungsebene. Es ist anzunehmen, dass je stärker die Macht des Auftraggebers einer Unternehmensintervention ausgeprägt ist, desto höher seine Akzeptanz unter den Chinesen sein wird (zur Bedeutung der Hierarchie in China: Hofstede/Bond 1988; Kolb/Tianjian Jiang 2005; Xiao Juan Ma 2007). Dies gilt auch und insbesondere für den Organisationsentwicklungsansatz.

Wir mussten keine Experten in Bezug auf vorliegende Detailprobleme in der Organisation sein. Hier wich unser Ansatz, wie oben erwähnt, von dem eines klassischen Unternehmensberateransatzes ab (vgl. Jamieson 1998, nach Sanson 2005), wenn er sich auch in einigen Phasen mit dem Unternehmensberatungsansatz von Jamieson vergleichen lässt.

Nach den sechs Dimensionen der Unternehmensberatung von Jamieson (vgl. ebenda) übernahm das OE-Institut die Rolle der 'Prozessbegleitung'. Hierbei konzentrierte sich das OE-Institut auf die Rolle des Beobachters und auf die Unterstützung der Aufgabenbearbeitung wie z. B. die Art und Weise der Aufgabenerledigung, der Problemlösung und der Entscheidungsfindung. Unsere OE-Arbeitsweise war 'nicht-direktiv'. Wir arbeiteten eher coachend und beratend im Hintergrund. Das Augenmerk lag auf dem Lernen der Organisationsmitglieder.

Die beraterische Haltung war in der ersten, aktiven Zeit des ehemaligen Geschäftsführers, Jamieson entsprechend, eher konfrontativ (vgl. ebenda). Später, nachdem der neue Geschäftsführer seine Position eingenommen hatte, behielten wir die konfrontative Haltung bei. Wir und auch der neue Geschäftsführer positionierten es als wichtiges Element des Feedbacks und des Lernens. Der Klient wurde bei der Erarbeitung seiner eigenen Lösungen begleitet. Wir standen als OE-Berater nicht im 'Mittelpunkt des Geschehens' (vgl. Jamieson 1998, nach Sanson 2005).

Die oben genannte verhaltenswissenschaftliche Expertise des OE-Institutes nach French/Bell (1999) z. B. mit der Perspektive auf Motivations-, Kommunikations-, interkulturelle und Führungsbelange, half in diesem OE-Prozess, die Herausforderungen offensiv anzugehen und dennoch die Akzeptanz und weitgehend auch das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Unser Ziel war es, die Mitarbeitenden des Unternehmens solange durch unsere Interventionen zu begleiten, bis sie sich selbst in der Lage befänden, weitere bzw. neu auftretende Probleme selbstständig anhand der erlernten Problemlösungsmethoden, der Haltung sowie Vorgehensweisen zu bearbeiten.

Beim Zusammensetzen des OE-Beraterenteams mussten mehrere Fragen berücksichtigt werden. Zum einen galt es, die direkten Interessen des Klienten vor Ort zu unterstützen. Zum anderen sollte ein stabiles Beratungsteam im entfernten China errichtet werden. Potenzielle Konflikte und Unstimmigkeiten hätten den OE-Prozess über die physische Distanz zwischen Deutschland und China enorm belastet. Das Team hätte nicht ausreichend Zeit gehabt, eigene Konflikte und Unstimmigkeiten vor Ort zu besprechen. Ein Nachteil dieser intrapersonal nahezu konfliktfreien Beraterarbeit war, dass Erkenntnisse über das Klientensystem durch Reflexionen im Beraterenteam selbst kaum gewonnen werden konnten („The Consultant Team as a Microcosm“, French/Bell 1999, S. 263).

Die parallele Begleitung als OE-Leiter durch meine Institutskollegen, durch mein kontinuierliches, persönliches Coaching und durch die OE- bzw. Coaching-Weiterbildungsgruppen, stellten essenziell bedeutsame Rahmenbedingungen des Erkenntnisgewinns der aktionsforschenden Vorgehensweise in der hier vorliegenden Fallstudie dar.

Die Erkenntnisse lagen bspw. in folgenden Themen: Meine eigene Wirkung bei den Chinesen; die Ängste die meine enge Beziehung zum Globalen Vorstand bei den Expatriates hervorrief; mein unbewusster Wunsch selbst eine Fabrik zu leiten; Planung von OE-Interventionen und deren Reflexion. Die in den Reflexionen gewonnenen Erkenntnisse konnten im Nachgang an diese Reflexionsarbeit in das Klientensystem, als ein wichtiger Schritt in der aktionsforschungsorientierten Beratung (vgl. French/Bell 1999), zur Überprüfung zurückgeführt werden. Die Arbeitsergebnisse und Erkenntnisse aus der Fallstudienarbeit in Wuxi konnten ihrerseits im

Rückfluss in die Reflexionsarbeit des durchführenden Institutes in Erftstadt-Liblar eingehen (Phase 'Evaluating', vgl. Susman 1983 bzw. 'Diagnose durch OE-Berater' French/Bell 1999).

Vertrauensbeziehung zum Geschäftsführer:

Das Dilemma bei der Erarbeitung von helfenden Beziehungen liegt nach Schein darin, dass Klient und Berater sich zunächst kennenlernen müssen und eine vertrauensvolle Situation aufgebaut werden muss, in der sich der Klient zu öffnen wagt (vgl. 2003, S. 62). Im vorliegenden Fall konnte bei dem für den Prozess höchst bedeutsamen Geschäftsführerwechsel in 2006 dieses Dilemma vermieden werden. Der neue Geschäftsführer kannte uns aus ähnlichen Beratungsaufträgen in Europa. Der Punkt, der den Transfer dieses Vertrauensverhältnisses nach China erschwerte, bestand in unserer Beauftragung durch den Globalen Vorstand und unserer starken Vertrauensbeziehung zu ihm. Er war der Vorgesetzte des neuen Geschäftsführers.

Nach dem Wechsel des Globalen Vorstands in 2008 verstärkte sich die Zusammenarbeit zwischen uns und dem Geschäftsführer in Wuxi, sie wurde zur tragenden Beziehung innerhalb des Klienten- und Beratersystems (zur Berater-Klient-Beziehung in der OE vgl. French/Bell 1999, S. 253-270).

Der ungewollte Abschluss des OE-Prozesses aufgrund der Weltwirtschaftskrise in 2008/09 beendete auch das potenzielle Abhängigkeitsverhältnis vom Geschäftsführer zu uns als OE-Institut und zu mir im Spezifischen. Er hatte nach eigenen Aussagen, wie weiter oben angeführt, die OE-Interventionen in Bezug auf das Soziale Subsystem seines Unternehmens an mich „als den Experten“ (O-Ton Geschäftsführer Wuxi) für diese Fragestellungen delegiert („The dependency issue and terminating the relationship“, French/Bell 1999, S. 264-265).

Diese Abhängigkeit beruhte auf Gegenseitigkeit. Auch wir als OE-Institut befanden uns aufgrund der regelmäßigen Beauftragung und in Teilen auch aufgrund unserer laufenden Forschungsintention in Abhängigkeit zum Unternehmen in Wuxi und zum Geschäftsführer im Besonderen.

Die in dieser Beziehung angenommene Abhängigkeit kann auch als ein Indiz dafür angesehen werden, dass wir nicht nur in der beschriebenen Begleitungsrolle aktiv waren (zu Prozessberater vgl. French/Bell 1999; Schein 2003) sondern nach Jamieson (1998, nach Sanson 2005) nach und nach in der Rolle der ‘Unternehmensberater als Experten’ mit Fokus auf Aufgaben und Inhalte eingesetzt wurden.

Hier soll jedoch erwähnt werden, dass eine sozialwissenschaftliche Expertenrolle in OE-Prozessen in der Literatur von French/Bell (1999, S. 97) ebenfalls vorgesehen ist.

Damit bleibt die Frage, ob ein für das Unternehmen finanziell und kulturell erfolgreicher, fünfjähriger OE-Prozess auf ein Abhängigkeitsverhältnis zurückzuführen oder stärker als Resultat einer ökonomischen Beziehung, in der v. a. bei der Effizienz darauf geachtet wird, ob sich der Einsatz lohnt oder nicht, zu sehen ist, offen. Da es sich in Wuxi um ein Wirtschaftsunternehmen mit vielfältigen eigenen und konzernbezogenen Controllingfunktionen handelt, ist davon auszugehen, dass sich die Investitionen in den OE-Prozess für das Unternehmen rentiert haben.

Zeitlich begrenzter Einsatz des OE-Institutes:

Lippitt/Lippitt folgend, hat Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung Lernen, Wachstum und Veränderung zum obersten Ziel (1975, S. 94). Sie ist eine helfende Arbeitsbeziehung. Demnach erschien es mir hilfreich, die Beratung in China gezielt und punktuell einzusetzen. Auf eine ständige Präsenz der OE-Berater konnte verzichtet werden. Das Klientensystem musste selbst in der Lage sein, mit den regelmäßig wiederkehrenden, temporären Impulsen, die es bekam, bis zum nächsten OE-Beratungseinsatz selbstständig weiterzuarbeiten. Ausreichend waren – wie das Ergebnis der Fallstudie belegt – ein bis maximal zwei Einsätze pro Quartal vor Ort in Wuxi. Hierdurch konnte einer zu starken Abhängigkeit des Klienten von den OE-Beratern entgegengewirkt werden. Die Präsenz von mindestens einer Woche vor Ort erlaubte eine intensive Arbeit von morgens bis abends mit anschließenden formalen und informellen Gesprächen. So waren ausreichend viele Kommunikationsmöglichkeiten zwischen dem OE-Institut und den Beteiligten aus dem Unternehmen gegeben.

Zum Ende der OE-Einsatzwoche am Freitag überließen wir das Klientensystem wieder sich selbst. Größere Abstimmungen, etwa ein Nachfassen mittels Überprüfungstelefonaten bzw. dem Austausch von E-Mails, wurde in der Fallstudie nicht aufgenommen. Die Organisationsmitglieder mussten autonom, wie im soziotechnischen Systemansatz für Arbeitsgruppen vorgesehen (vgl. Emery/Trist 1960, S. 281-297; Gölzner 2006, S. 192; Schanne 2009), ohne eine ständige 'Betreuung' durch das OE-Institut zurechtkommen.

Durch diese Art des Herangehens lernten die Beteiligten, in ihre jeweiligen Führungsrollen hineinzuwachsen und auch selbstständig am sozialen Subsystem zu arbeiten. Das OE-Programm hatte ihnen gezeigt, dass diese Aufgabe der Arbeit am technischen Subsystem gleichgestellt war.

Nach Rice kann diese Aufgabe als Teil der Führungsrolle gesehen werden, die die Sicherstellung der Grenzbedingungen schafft und so ausgestaltet, wie sie nach dem soziotechnischen Systemansatz erforderlich ist, sodass die Arbeitsgruppe erfolgreich ihrer Primäraufgabe nachgehen kann (vgl. Rice 1963, S. 15, nach Sydow 1985, S. 39).

4.2.2 Aktionsforschungsorientiertes Vorgehen

Eine langfristige Ausrichtung war zu Beginn des OE-Prozesses in 2004 nicht Grundlage der Startvereinbarung zwischen dem untersuchten Unternehmen in Wuxi und dem OE-Institut. Der im Unternehmen offiziell verkündete Anlass für die Beauftragung eines OE-Institutes war das schlechte Mitarbeiterbefragungsergebnis aus dem Mai 2004 (zu MAB als Veränderungsinstrument vgl. Bungard et al. 2007).

Mit der aktionsforschungsorientierten Arbeitsweise bei der Planung, Durchführung und Evaluation von OE-Interventionen konnte der Abgleich zwischen dem technischen Subsystem und dem sozialen Subsystem verfolgt werden (zum Abgleich dieser beiden Subsysteme vgl. Trist 1981, S. 10). Hierbei wurden gegenseitige Anforderungen und Einflüsse der Subsysteme erforscht und bearbeitet.

Nach M.C. Jackson kann das hier vorliegende Gesamtergebnis (s. Abb. 11: Gesamtüberblick im Abschnitt 3.7.4) als ein „Schritt-für-Schritt-Ansatz“, betrachtet werden, um soziotechnisches Denken und Handeln in der Praxis zu verankern (2000, S. 120). Die chronologische Darstellung des Praxisfalls hebt dieses Schritt-für-Schritt-Vorgehen hervor. Die Phasen des Vorgehens können Lewin entspre-

chend (1953) in die Phasen ‘Auftauen’, ‘Verändern’ und ‘Stabilisieren’ gegliedert werden. Dezierte Meilensteine, die eine exakte Aufteilung und Abtrennung dieser Phasen zulassen würden, liegen allerdings nicht vor. Überdies entwickelt jeder OE-Prozess seine eigenen Dynamiken, weshalb Lewins Phasenkonstrukt der modellhaften Beschränkung unterliegt.

Eine Einschätzung auf der Basis unserer Erfahrungen in diesem Prozess und dem Charakter der OE-Interventionen bietet jedoch folgende interpretative Aufteilung an. Die Phase des Auftauens dauerte von Ende 2004 bis Ende 2005. Die zweite Phase ‘Verändern’ verlief von 2006 bis Ende 2008. Die dritte Phase ‘Stabilisieren’ 2008 bis zum Abschluss des OE-Beratungsprogramms im März 2009. Auffallend ist die lange Zugangszeit des ‘Auftauens’ bei den Mitarbeitenden in Wuxi, die mit starken Widerständen und dem Beharren auf der damaligen Situation in 2004 insbesondere durch den damaligen Geschäftsführer und seinen Expatriates einherging.

Abgesehen von den hier angetroffenen, besonderen interkulturellen Gegebenheiten gilt diese Phase gemeinhin als eine schwierige, die verschiedene Vorgehensweisen bei unterschiedlichen Bedingungen erfordert (vgl. Miner 2002, S. 45). So reicht es z. B. zur Erhöhung der Produktionsleistung durch Standardisierung nicht aus, in der Produktion Gruppenentscheidungsprozesse einzuführen, ohne die Ausgangslage und die Arbeitsbedingungen hinreichend analysiert zu haben. Die Phase des ‘Veränderns’ war bestimmt von vielen OE-Interventionen wie die Feedbackprozesse oder die Einführung des Kompetenzmodells, sowie der neuen Führungskultur, die der neue Geschäftsführer ab 2006 maßgeblich bestimmte.

Nach dem aktionsforschungsorientiertem OE-Beratungsansatz von French (vgl. French/Bell 1999, S. 132) wurde in dieser Fallstudie eine seiner „Action Research Model for Organization Development“ entsprechende, iterativ und zyklische Vorgehensweise (vgl. Kapitel 2, Abschnitt: Aktionsforschung als Beratungsansatz) gewählt. Nach der ersten Wahrnehmung der Problemlage durch den Globalen Vorstand (zu ‘Key Executive Perception’ of problems vgl. French 1969) berieten wir uns. Es wurden neue Daten generiert und evaluiert, ein Feedback dieser Evaluationserkenntnisse (s. Analysespiegel, 2005) an das Klientensystem weitergegeben, von diesem später mit uns zusammen noch einmal evaluiert usw. Diesen Schritten schlossen sich weitere Aktionsforschungsschleifen an.

Die beiden Zielebenen wirtschaftlicher Erfolg und Stabilität¹⁰⁵ im technischen wie auch im sozialen Subsystem, bedingten sich gegenseitig und waren im Hinblick auf einen nachhaltigen Erfolg jeweils als Voraussetzungen zu sehen (vgl. Trist 1953; Emery 1959). Eine Verbesserung der Arbeitssituation und damit eine Verbesserung des sozialen Subsystems des Unternehmens waren ohne wirtschaftlichen Erfolg und umgekehrt auf lange Sicht nicht denkbar. Rice (1958) setzt als ein drittes Subsystem neben das 'technische' und das 'soziale' Subsystem das 'ökonomische' Subsystem. Trist et al. (vgl. 1963, S. 6, nach Sydow 1985, S. 29) sehen in dieser dritten Dimension eher das wesentlichste Kriterium als Verbindungsglied für die gemeinsame Optimierung des sozialen und des technischen Subsystems (vgl. Sydow 1985, S. 29).

Die Phasen des Vorgehensmodells verliefen in Wuxi nicht-linear. Ein detaillierter Beratungskontrakt zwischen Klient und OE-Institut lag nicht vor. Immer wieder mussten neben dem Gesamtkontrakt (Rahmenvereinbarung 2004) die Interventionen (Teilprojekte) einzeln mit dem Auftraggebersystem geplant und mit einem Angebot offiziell unterlegt werden, damit ein Kontrakt möglich wurde. Für Schein (2003, S. 58) ist dieses Vorgehen in Beratungsprozessen eher angebracht, da zu Beginn dieser Prozesse die Informationsbasis und somit die Prognose für eine konkrete, detaillierte Vertragsvereinbarung über einen langen Beratungszeitraum nicht ausreicht. Die kontinuierlich wechselseitige Benennung der Erwartungen bzgl. des Beratungsprozesses sei deshalb ggf. ein besseres Konzept (ebenda).

4.2.3 Partizipation

Die Partizipation der vom soziotechnischen Wandel betroffenen Organisationsmitglieder im OE-Prozess kann nach Thorsrud et al. (1976, S. 247, nach Sydow 1985, S. 46) in den vier Stufen 'Information', 'Eingebundenheit (Involvement)', 'Verpflichtung (Commitment)' und im 'gemeinsamen Handeln (Joint Social Action)' gesehen werden. Der OE-Prozess förderte mindestens die Demokratisierung in der Organisation und bot 'Hilfe zur Selbsthilfe' (vgl. ebenda).

Durch die intensive Beteiligung der verschiedenen Hierarchieebenen in die OE-Interventionen und durch das Fördern des offenen Meinungsaustausches in diesem

¹⁰⁵ 'Stabilität' im Sozialen Subsystem bedeutete in dieser Fallstudie insbesondere die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, niedriger Angstpegel, hohes Engagement, hohe Arbeitsqualität der Mitarbeitenden, gute Beziehungen an den Nahtstellen des Unternehmens.

Lernprozess, der Durchführung von gruppenorientierten Entscheidungsprozessen in den OE-Workshops, wurde für die unteren und mittleren Führungsebenen (Manager) im Sinne der chinesischen Kultur 'Gesicht geschaffen' (Mei-Yee Fargel 2011, S. 125). Der soziale Status im Unternehmen wurde, z. B. auch durch die Schaffung des Erweiterten Managementteams (EMT) in den Augen aller erhöht. Wichtige Entscheidungen konnten mit dem Geschäftsführer und uns, als wichtige soziale Hierarchien, direkt von Angesicht zu Angesicht besprochen sowie in Teilen verbindlich fixiert werden.

Dieses, im chinesischen Wertesystem fest verwurzelte Element (vgl. Mei-Yee Fargel 2011; Busch/Sellmann 2007) unterstützte den Transfer des westlichen Ansatzes der OE, die stark auf der Hebelwirkung der Partizipation und des soziotechnischen Systemansatzes ('Joint Social Action': Thorsrud et al. 1976 nach Sydow 1985, S. 46) fundiert.

4.2.4 Arbeit und Lernen in Teams

Die in Wuxi angewandten teambezogenen OE-Interventionen und der ihr zugrundeliegenden Basissätze sind wichtige Bestandteile des westlichen OE-Ansatzes (zu OE-Ansätzen vgl. Sydow 1985; Doppler/Lauterburg 2002, S. 114; Becker/Langosch 2002, S. 213). Die Arbeit in Teams ist nach dem soziotechnischen Systemansatz ein erforderliches Element der Organisationsveränderungsarbeit (vgl. Sydow 1985, S. 34). Der soziotechnische Systemansatz betont die Bedeutung der Familie als die zugrundeliegende soziale Einheit, die den Menschen in Bezug auf sein Teamverhalten früh prägt (vgl. Kelly 1978, nach Sydow 1985, S. 35). Die chinesische Kultur kommt diesem Ansatz ihrerseits durch die stark kollektivistische Ausrichtung, die in der Familie früh verankert wird (vgl. Fthenakis/Oberhuemer 2010, S. 277), und durch die Betonung der Förderung des Gemeinwohls (vgl. Xiao Juan MA 2007) entgegen.

Die Akzeptanz der teambezogenen OE-Interventionen des westlichen OE-Ansatzes (z.B. Teamarbeit in OE-Workshops, in der Zukunftskonferenz, in Open Space Konferenzen; die Förderung des Management- und des Erweiterten Managementteams) fand damit ihren fruchtbaren Boden in der starken, teambezogenen Wertestruktur der chinesischen Kultur.

Nach Kolb und Tianjian Jiang (2005) lassen sich wegbereitende Resultate zur Schaffung Lernender Organisationen in China ebenfalls auf Chinas Kultur zurückführen. Diese Erkenntnis kann auch auf die vorliegende Fallstudie angewendet werden. Sowohl der OE-Prozess mit der Intention des Aufbaus einer Lernenden Organisation als auch die chinesische Kultur haben wichtige Gemeinsamkeiten. Beide sehen den Menschen im Zentrum der Veränderung. Eine zusätzliche Gemeinsamkeit liegt in ihrem Bestreben nach Lernen und Praxiserfahrung. Ein weiterer in China wurzelnder Wert besteht darin, den Menschen zu entwickeln und möglichst nicht zu instrumentalisieren. Die vierte Gemeinsamkeit liegt in dem Bestreben nach Kooperation (vgl. ebenda).

In der Lernenden Organisation bestimmt das Teamlernen als ein essenzielles Element weitgehend organisatorischer Effektivität (vgl. Senge 1996, S. 284). Auf meine Fallstudie übertragen bedeutete dies, dass das Managementteam und das Erweiterte Managementteam wichtige Arbeitsgruppen darstellten, die sich in der Durchlässigkeit der OE-Interventionen stets weiterentwickeln konnten. Die Kultur Chinas hebt die Kollektivität hervor und sieht den Einzelnen als Teil von ihm. Der Einzelne stellt sein Wissen und sein Können in den Dienst des Kollektivs und ordnet sich ihm unter (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005; Xiao Juan MA 2007). Auch in Wuxi spielte die 'Ganzheit' eine wichtige Rolle, die sowohl im Konzept der Lernenden Organisation als auch ein traditioneller Wert chinesischen Kultur ist (vgl. Senge 2002, nach Kolb/Tianjian Jiang 2005).

4.2.5 Macht und OE

Die Fallstudie zeigt, dass der Einsatz und Umgang mit Macht,¹⁰⁶ ein in Wuxi angewandter OE-Ansatzes war. Die Betrachtung der westlichen OE-Literatur verdeutlicht hier eine Situation, die an der Grenze zu einer kooperativen OE-Beratungsarbeit mit dem Klientensystem gesehen werden kann. Nach French/Bell benötigen OE-Berater Wissen und Fähigkeiten in Bezug auf organisatorische Macht und Politik (1999, S. 282). Burke geht einen Schritt weiter und stellt fest, dass OE mit Veränderung gleichzusetzen ist. Burke sieht die Übergabe und Ausübung von Macht als für den organisatorischen Wandel unabdingbar an (vgl. Burke 1982, S. 127).

¹⁰⁶ Erwünschte Ergebnisse realisiert zu bekommen; Ergebnisse, Maßnahmen und Entscheidungen beeinflussen zu können, bedeutet nach Mintzberg Macht, zu haben (1989, S. 236).

French/Bell stellen jedoch auch fest, dass OE sich in einem noch frühen Stadium befindet, in dem sie herauszufinden versucht, wie OE sich in Bezug auf Macht und Politik in Organisationen aufstellen sollte (vgl. 1999, S. 282).

Um eine kooperative Problemlösung zu erreichen, muss die von McClelland (1970) konstatierte negative Seite von Macht reduziert und ihre positive Seite gestärkt werden. Werte wie Vertrauen, Offenheit, Kooperation, Würde, individuelle und organisatorische Qualifizierung stellen das Fundament der OE (vgl. zu Werten der OE Schein/Bennis 1965; Burke 1992, S. 179-182; Schein/Bennis 1965, S. 4; Staehle 1999, S. 945-948; Miner 2002, S. 413; Rothwell 2005, S. 173). Sie stehen im Einklang mit der positiven Seite von Macht im Sinne von Ermächtigung.

OE fördert die Einsicht, dass Kooperation und gemeinsame Problemlösungen bessere Wege sind, um in Organisationen Veränderungen herbeizuführen, statt nur auf Verhandlung und Politik zu vertrauen. OE versucht Macht auszubalancieren (vgl. French/Bell 1999, S. 282). Die Veröffentlichung von Diagnosedaten für betroffene Organisationsmitglieder ist in dem Zusammenhang bspw. ein Akt der Teilhabe an Macht.

Die Rolle der OE-Berater besteht nicht darin, Machtkämpfe in der zu beratenden Organisation auszutragen. Die Rollenzuweisung der OE-Berater ist in der helfenden Rolle bestimmt, besteht eher in Unterstützung und Ausbildung von Rollen, die die Organisationsmitglieder selbst dazu befähigen sollen, adäquate Entscheidungen zu treffen (vgl. Argyris 1970; Schein 2002).

Cobb und Margulies warnen vor der Gefahr, dass sich ein OE-Berater als ursprünglicher Begleiter hinein in eine politische Funktion bewegt (vgl. 1981). Diese Gefahr war in meinem Fall, aufgrund der großen Nähe zu den mächtigen Entscheidern¹⁰⁷ im Konzern, hoch.

Es gab Augenblicke, wo wir durch das Führungsvakuum zu Beginn des OE-Prozesses und später aufgrund des hohen Vertrauens, das uns entgegengebracht wurde, in eine Art latente Führungsrolle gerieten. Gleichzeitig ist hier jedoch die

¹⁰⁷ Globaler Vorstand, dem Leiter des Geschäftsbereiches bzw. zum neuen Geschäftsführer in Wuxi ab 2006.

wirkende Übertragungsdynamik miteinzubeziehen, die geeignet war, die Rolle eines in diesem bestehenden Vakuum austarierenden Elements einzunehmen.

Die freitags stattfindenden Abreisen nach der OE-Einsatzwoche und damit die regelmäßig Wiederherstellung einer auch örtlichen Distanz halfen mir sehr dabei, mich wieder in der möglichst distanzierteren OE-Beraterrolle einzufinden.

4.3 Rollenebene

4.3.1 Linienorganisation als Programmorganisation nutzen

Obwohl zu Beginn der Interventionen in 2004 weitgehende Einigkeit darüber bestand, dass eine umfassende und langfristig angesetzte OE-Arbeit in einem größeren Unternehmen nur unter enger Einbindung der vorhandenen Führungsorganisation erfolgreich sein könne, wurde dieser Ansatz in dieser Fallstudie umfassend erprobt und bestätigt.

Auf den Aufbau einer Projektorganisation für das OE-Programm neben der bestehenden Linienorganisation wurde verzichtet. Die Trennung zwischen der Linienorganisation und einer temporär aufgebauten Projektorganisation wurde in Wuxi durch die integrierte Arbeitsform, die mit der vorhandenen Führungsorganisation des Unternehmens arbeitete und diese durch die OE-Arbeit kontinuierlich gleichfalls fortentwickelte, vermieden (zu Hierarchieproblemen im Projektmanagement vgl. Litke 1995, S. 245). Ein Eigenleben, die eine parallele und formale Projektorganisation hätte entwickeln können, wurde daher vermieden. Der Geschäftsführer als der oberste Programmleiter war damit jedoch kein temporär eingesetzter Projektleiter. Sein Interesse konnte nicht kurzfristigen Projektzielen gelten, sondern musste an der langfristigen Entwicklung des Unternehmens und der in ihr tätigen Mitarbeitenden orientiert sein. Der Geschäftsführer als Projektleiter war präsent und für die Realisierung und für die nachhaltige Zielerreichung und Erfolgsmessung voll umfänglich verantwortlich.

Die originäre Linienorganisation mit ihren Führungsrollen und -gremien wurde, wie oben beschrieben, als steuernde und kommunizierende Instanz genutzt. Dies nahm viel Zeit in Anspruch, da es durchaus schwierig war, die Linienorganisation im Sinne einer organisatorischen Veränderung und Entwicklung zu aktivieren und Innova-

tionskräfte frei zu setzen. Es ist anzunehmen, dass dies in einer temporär zusammengestellten Projektorganisation mit bereitwilligen und offenen Führungskräften sowie Mitarbeitenden einfacher gewesen wäre. Jedoch war die Arbeit mit der Linie wirksamer und nachhaltiger, da sie hinsichtlich des gesamten soziotechnischen Systems in jeder Hinsicht verantwortliche Funktionen aufwies. Die Organisation wurde also von Anfang an 'mitgenommen'.

Die operative Steuerung eines organisatorischen Veränderungs- und Entwicklungsprogramms war für den ehemaligen Geschäftsführer ungewohnt. I. d. R. hatte er in der Vergangenheit diese Rollen an die nächste Führungsebene delegiert. Die persönliche Übernahme der Verantwortung für den OE-Prozess entsprach nach Heifetz/Laurie den Aufgaben der obersten Führung in organisatorischen Veränderungsprozessen. Diese sind „Richtung weisen“, „Schutz gewähren“, „Orientierung leisten“, „Konflikte regeln“ und „Normen festlegen“ (1997, S. 57).

Der Nachteil der Linie als Programmorganisation lag darin, dass neben dieser originären Führungsorganisation keine parallele Projektorganisation im Sinne eines Change Teams (vgl. Jackson, B.W. 2006, S. 148) vorhanden war. Dieses Team hätte den OE-Prozess begleiten, die Ziele und Interventionen des Unternehmens aus einer inneren Perspektive herausfordern können (zu Change Teams vgl. Jones et al. 2006, S. 148)

4.3.2 Führungsrollen

Die Rolle der Führung konnte auch in diesem OE-Prozess nicht hoch genug eingeschätzt und gewertet werden. Gerade in China mit starker Betonung auf Hierarchie in Familie und Gesellschaft, kommt dem Rollenverhalten der Führung in Unternehmen eine hohe Bedeutung zu. (vgl. Davidson 1987; Chu /Ju 1993; Heilmann 1998; Kolb/Tianjian Jiang 2005; Xiao Juan Ma 2007; Köberl 2008).

Nach dem soziotechnischen Systemansatz ist die zentrale Aufgabe der Führungskraft die Schaffung und das Management von Grenzbedingungen (vgl. Rice 1963, nach Sydow 1985). Mit der Erfüllung dieser Aufgabe, insbesondere durch den Geschäftsführer, der die Grenze zum Konzern steuern musste, wurden wichtige Rahmenbedingungen geschaffen. Die Arbeitsteams und die Mitarbeitenden konnten sich auf ihre originäre fachliche Arbeit und auf die OE-Interventionen konzentrie-

ren. Während des OE-Prozesses konnten der Geschäftsführer und zum Teil auch die Direktoren je nach persönlicher Kompetenz und persönlichem 'Reifegrad' (Hersey 1986) entsprechend dieser Rollen agieren.

Die Durchführung der OE-Interventionen wurde vom Geschäftsführer an die Direktoren bzw. Manager delegiert. Er selbst schuf die ausschlaggebenden Rahmenbedingungen, indem er das Budget freigab, die Ziele und zeitlichen Vorgaben setzte, die Konzernfunktionen informiert hielt, den chinesischen Partner betreute und das OE-Institut mit der Begleitung der OE-Interventionen beauftragte. Wenn es zu Unstimmigkeiten zwischen den beteiligten Direktoren und dem OE-Institut kam, wurde die 'Vermittlungs- und Moderationsrolle' des Geschäftsführers nach dem sozio-technischen Systemansatz (vgl. ebenda) aktiv. So z. B. in der Frage, wer als OE-Institut die Einführung des Kompetenzmodells des Konzerns begleiten sollte.

Aufmerksamkeit und Unterstützung durch die oberste Führung im Konzern:

Nach Becker-Kolle et al. soll beim Start von organisationalen Veränderungsprozessen die Nachhaltigkeit dieser Prozesse geprüft werden (vgl. Becker-Kolle 2006, S. 176). Der Globale Vorstand des Geschäftsbereichs hatte die extern begleitete OE-Arbeit in das Unternehmen in Wuxi implementiert. Durch sein hohes Eigeninteresse und dem

damit verbundenen Engagement für den OE-Prozess in China¹⁰⁸ sorgte er für einen hohen Nachhaltigkeitsfaktor im Prozess über mehrere Jahre. Der Globale Vorstand war nicht nur an den kurzfristigen wirtschaftlichen Ergebnissen interessiert, sondern auch am langfristigen Lernprozess des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden.

Über die Wechselwirkungen des sozialen Subsystems und des technischen Subsystems des Unternehmens war er sich bewusst. Seine Haltung, Denk- und Arbeitsweise als Globaler Vorstand, seiner Wertschätzung der OE gegenüber, machten deutlich, dass er die OE generell und ihre Instrumente nicht nur gut nachvollziehen konnte, sondern diese auch in seinen Entscheidungen aktiv lebte, überzeugte die chinesischen Mitarbeitenden. Z. B. beteiligte er sich als Rollenmodell selbst auch am 360°-Feedback (zur Führungskraft als Vorbild im 360°-Feedback Edwards et al. 2000, S. 90).

¹⁰⁸ Hohes Interesse und Präsenz zum OE-Prozess über den direkten Kontakt zu uns und zum Geschäftsführer.

Der Globale Vorstand, der in 2008 weiter in der Hierarchie aufsteigen sollte, und der den OE-Prozess v. a. aufgrund der sehr schlecht ausgefallenen Mitarbeiterbefragung von 2004 in Auftrag gegeben hatte, begleitete diesen auch. Er war zu jeder Tageszeit und auch an Wochenenden in Bezug auf den OE-Prozess für uns ansprechbar. Entscheidungen wurden von ihm ohne Verzögerung schnell getroffen. Manchmal waren wir vorsichtig, damit Entscheidungen auf diese Weise nicht zu schnell und pragmatisch zustande kamen.

Erfahrener neuer Geschäftsführer:

Nach Waldkirch kommt es auf die Führungsqualitäten des Vorgesetzten an, ob eine Tochtergesellschaft in China erfolgreich ist (vgl. 2009, S. 79). Die Neubesetzung der Geschäftsführerposition mit dem neuen Geschäftsführer war eine strategisch gut durchdachte Entscheidung des Globalen Vorstands. Der neue Geschäftsführer war mit einer Auslandschinesin verheiratet und hatte früher über vier Jahre in China gearbeitet. Damit erfüllte er nach dem „DNA-Beurteilungsprofil“ (vgl. ebenda, S. 23) alle vier chinabezogenen Erfolgskriterien von insgesamt acht Kriterien. Im Einzelnen sind es die Erfolgskriterien ‘Kenntnis der chinesischen Arbeitsabläufe in Unternehmen und Behörden’, ‘Interkulturelle Kompetenz/Landes- und Marktkenntnisse China’, ‘Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Chinesen’ und ‘Chinesischkenntnisse’. Die Chinesischkenntnisse waren nur bedingt vorhanden. Sie reichten jedoch aus, um den Chinesen in ihrer Sprache zu begegnen und einige Basisworte bzw. -sätze auszutauschen.

Da er in 2006 bereits auf die 60 zugeht, war sein Alter in der Kultur Chinas von großem Vorteil (zur Relevanz des Alters von Expatriates in China vgl. Selmer et al. 2009). Die langjährige Chinaerfahrung des Geschäftsführers und seine familiäre Verbindung zur chinesischen Kultur kann als ein wichtiger Beitrag im Hinblick auf den OE-Prozess in China gesehen werden.

Neben dem Alter spielte die Qualifikation des Geschäftsführers eine Rolle. Nach Waldkirch soll der deutsche Geschäftsführer in China in seiner Person idealerweise technische und fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse vereinen (vgl. 2009, S. 17). Der Geschäftsführer erfüllte diese Anforderungen.

Stellvertretender Geschäftsführer:

Wird Waldkirchs Kategorisierung gefolgt, gehörte der chinesische stellvertretende Geschäftsführer in Wuxi der Gruppe der chinesischen Rückkehrer an. Im Spezifischen zählte er zu denjenigen, die im Westen ein Studium absolvieren und im Anschluss von einer europäischen Firma auf den Chinaeinsatz für ihr Unternehmen außerhalb Chinas vorbereitet werden (vgl. 2009, S. 34). Der im Westen ausgebildete, und die deutsche Sprache beherrschende stellvertretende Geschäftsführer war eine wichtige Bezugsperson sowie eine konstruktive, insbesondere auch sprachlich vermittelnde Unterstützung im OE-Prozess. So konnte er nicht nur Verständnisprobleme aufklären, sondern auch zwischen der westlichen und der chinesischen Denkweise im direkten Kontext des Unternehmens vermitteln (insbesondere im Kontext der OE-Intervention: Führungskräfte-Kompetenzmodell).

Die chinesischen Rückkehrer werden in den Konzernen nicht nur fachlich vorbereitet. Durch ihren Einsatz im Konzern bzw. in weiteren Tochtergesellschaften, wie im Fall des stellvertretenden Geschäftsführers, lernen sie auch die „Unternehmensphilosophien“ des „Stammhauses“ kennen (vgl. ebenda, S. 40).

Lokalisierung von Führungsfunktionen mit Chinesen:

Lokalisierung war ein wichtiger Faktor in Bezug auf Reduzierung der hohen Personalkosten der Expatriates in dem Niedriglohnland China. Die Lokalisierung von Führungskräften in China bringt große Kostenvorteile (vgl. Waldkirch 2009, S. 20). So erhalten die Expatriates nicht nur mehr Gehalt, sondern auch sehr viele und kostentreibende Nebenleistungen wie z. B. Auslandsgehaltszulagen, private Krankenversicherung, Umzugskosten, Wohnhäuser in gehobenen Wohnsiedlungen und Heimflüge. Diese Zusatzkosten fallen weg, wenn es gelingt, Chinesen, oder auch in selteneren Fällen Ausländer mit lokalen Verträgen auf ehemalige Expatriatepositionen zu bringen.

Einzelne Fehlbesetzungen im Führungskreis können in China zu Fluktuation führen (vgl. ebenda, S. 79). Bei den Lokalisierungen im Unternehmen war eine der Hauptsorgen der chinesischen Mitarbeitenden, dass sie von Chinesen, anders als von Ausländern, nicht mehr so viel lernen könnten. Sie fühlten sich sprachlich nicht mehr herausgefordert. Sie konnten mit ihrem Chef nicht mehr Englisch sprechen. Eine weitere Sorge war, dass sie mit dem Führungsstil des neuen chinesischen Chefs

nicht zurechtkommen würden. Sie hatten jahrelang die Freiheiten, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eines nach westlichen Werten der Demokratie und Beteiligung geprägten Führungsstils erfahren. Den traditionell als paternalistisch bekannten Führungsstil der Chinesen (vgl. Jing et al. 2005) wollten sie nicht mehr. Weiterhin wurde das Arbeiten für Expatriates gemeinhin als Privileg unter den chinesischen Mitarbeitenden im Unternehmen angesehen.

Dass auch die Direktorpositionen Produktion und Qualitätsmanagement in chinesische Hand übergingen, verschaffte im Unternehmen die Möglichkeit, langfristig zu denken und Visionen zu entwickeln. Mit Expatriates in den Funktionen wurde eher nur bis zum nächsten Wechsel der Führung gedacht. Danach veränderten sich die Schwerpunktsetzungen, Führungsstile und die Beziehungsstrukturen in den Abteilungen. Die Mitarbeitenden suchten Kontinuität und hatten es gleichzeitig aufgegeben, da sie sahen, dass der Wechsel und die Nachfolge von Expatriates bisher unvermeidbar waren und vom deutschen Konzern bestimmt wurden.

Die chinesischen Führungskräfte kannten das Unternehmen, seine Prozesse und Menschen. Expatriates konnten auf der anderen Seite Probleme schneller lösen und Unterstützung aus dem Konzern und aus dem Geschäftsbereich bekommen. Sie kannten die handelnden Personen in Deutschland und sprachen dieselbe Sprache. Sie brachten i. d. R. ein besseres Netzwerk, als es die Chinesen haben konnten, mit.

Zu beachten war, dass die Lokalisierung von wichtigen Expatriatefunktionen in sich die Gefahr barg, dass sich die in China befindliche Tochtergesellschaft, weit weg von der Konzernzentrale, kulturell vom Konzern entfernen könnte. Negative lokale, unsystematische Verhaltensweisen konnten sich in das Unternehmen wieder einschleichen.

Eine Gefahr des Abgangs der Expatriates stellt das Thema 'Compliance' dar (zur Abkehr von einer systematischen Arbeitsweise nach westlichen Prinzipien vgl. Köberl 2008). Die Steuerung der Tochtergesellschaft in China nach den Prinzipien und Werten des Konzerns würde erschwert werden. Informationen würden nicht mehr regelmäßig zur Zentrale nach Deutschland fließen, was wiederum das Vertrauensverhältnis und damit die Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft belasten könnte (vgl. zum Verhältnis Mutter- zur Tochtergesellschaft Jagen-

berg 2011, S. 69). Daher war zu entscheiden, welche Organisationskultur im Unternehmen nachhaltig über mehrere Jahre wirken sollte. Falls es die westliche Kultur sein sollte, mussten Expatriates vom Mutterkonzern in wichtigen Funktionen weiter eingesetzt werden (vgl. zu diesem Thema Waldkirch 2009, S. 17).

Trotz der sich von 2002 bis 2008 verschärfenden Knappheit von Fachkräften in China in den Bereichen Forschung & Entwicklung sowie der Produktion (vgl. auch Waldkirch 2009, S. 51) gelang es, chinesische Führungskräfte auf die Direktorenpositionen zu bringen und zu halten. Es war auch wichtig, chinesischen Führungskräften Chancen für die höchsten Positionen im Unternehmen zu ermöglichen.

4.3.3 Wertschätzende Einbindung des chinesischen Arbeitnehmervertreters

Die Funktion der Arbeitnehmervertreter in China waren mit der in Deutschland nicht direkt vergleichbar (Rolle der sogenannten Betriebsgewerkschaft: vgl. Waldkirch 2009, S. 167). Sie waren eher Gewerkschaftsvertreter, die jedoch im Unternehmen direkt gewählt wurden.

Durch die wohlwollende Einbindung des chinesischen Gewerkschaftsvertreters wurde für ihn nach der chinesischen Kultur 'Gesicht geschaffen' (zu 'Mianzi' vgl. Mei-Yee Fargel 2011). Er wurde durch seinen sozialen Status im Unternehmen durch hierarchisch hohe Instanzen wie dem Geschäftsführer und uns als diejenigen, die direkte Kontakte zur Konzernzentrale sowie zum Geschäftsführer hatten, ernst genommen.

Dies war umso wichtiger, als dass er aufgrund seiner nicht vorhandenen englischen Sprachkenntnisse leicht in die Gefahr hätte kommen können, in den OE-Veranstaltungen, sein 'Gesicht zu verlieren'. Dies durfte nicht eintreten, da die Kooperation mit ihm für den OE-Prozess wichtig war. Er schlug die Brücke zu den Chinesen im Unternehmen, die nicht direkt beteiligt waren bzw. aufgrund ihrer nicht vorhandenen englischen Sprachkenntnisse beteiligt werden konnten.

4.4 OE-Interventionen

Die OE-Interventionen, die in Bezug auf Personen, Teams oder in Bezug auf die gesamte Organisation unternommen wurden, galten dem Interesse, Lernprozesse zu

starten, um eine Gesamtveränderung der Organisation als soziotechnisches System herbeizuführen (vgl. Schein 2003, 157). Die einzelnen OE-Interventionen waren in ein Gesamtvorgehensmodell eingebettet. Erst auf Basis der aktionsforschenden OE-Beratungsarbeit (vgl. French 1969; Frohman et al. 1976; Argyris 1985) mit einer Prozessberatungshaltung (vgl. Schein 2003) schuf die im nächsten Abschnitt dargestellte Gesamtarchitektur ein Vorgehenskonzept des knapp fünf jährigen OE-Prozesses.

Chinesen neigen dazu, 'Lernen' und 'Arbeiten' voneinander zu trennen. Gelernt wird als junge Person in der Schule. Danach beginnt die Arbeit und das Lernen hat ein Ende. Wie die vorliegende Fallstudie mit ihren verschiedenen OE-Interventionen und das im Kapitel 2 dargestellte 'JAC'-Praxisbeispiel zeigen (vgl. Abschnitt: China), ist es allerdings auch in China durchaus möglich, 'Lernen' und 'Arbeit' zu verknüpfen (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005).

Das Lernen findet hier nicht in Form von Frontalunterricht oder als Auswendiglernen, sondern durch Denken und Reflektieren statt. Lernen erfolgt in einer offenen und interaktiven Teamarbeit. Ein enger Bezug zur Arbeitspraxis ist gewährleistet. Der Trainer befindet sich hier eher in der Rolle eines Coaches und eines Begleiters, der den Dialog und die Reflexion sowie den Bezug zur eigenen Arbeitspraxis fördert. Der Lernprozess erhält damit auch neue Dimensionen und Impulse aus dem Westen, wird insgesamt dynamischer (vgl. ebenda). Das Lernen wird mit der eigenen Karriereentwicklung im Unternehmen bzw. potenziell auch außerhalb des Unternehmens gefördert. Der Marktwert der Mitarbeitenden wird durch den OE-Prozess und dem in ihr enthaltenen Lernen gesteigert.

Eine Lernende Organisation in China aufzubauen, ist ein langer Weg, der einen guten Startpunkt benötigt und intensive und gut geplante Interventionen erfordert (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005).

Die in 2004 vorgefundene äußerst schlechte Ausgangslage ermöglichte den guten Startpunkt. Der Leidensdruck im Unternehmen war zu Beginn sehr groß. Aus Sicht des verantwortlichen Globalen Vorstands des Geschäftsbereiches, stellte sich daher dieser OE-Prozess als alternativlos dar.

4.4.1 Startinterviews, Analysespiegel und Datenfeedback

Der Analysespiegel, in der die Kommentare und anonymisierten Absender aufgeteilt nach 'Chinese' und 'German' dargestellt wurden (s. Anlage, S. 36 - 43), zeigte sich als ein sehr wirksames OE-Diagnose- und Interventionsinstrument der Aktionsforschung (vgl. French/Bell 1999), welches je nach Organisationskultur und Ziel des Datenfeedbacks mit Umsicht eingebracht werden muss. Es wirkte als intensives Datenfeedbackinstrument in das Klientensystem hinein. Falls es darum geht, eine Konfrontation herbeizuführen, um den Organisationsmitgliedern die Problemlage der Ausgangssituation deutlich vor Augen zu führen, wie dies vorliegend der Fall war, dann ist es wirksam, die Problemlage so präzise wie möglich zurückzuspiegeln. Hierbei sollte auf eine schonende Haltung verzichtet werden.

Deshalb wurde auch hier im ersten OE-Workshop aufgrund der starken Konfrontation im Vorfeld zwischen dem Unternehmen in Wuxi und des Managements des Geschäftsbereichs in Deutschland entgegen der westlichen Regel des konstruktiven Feedbacks (zu Bedingungen des konstruktiven Feedbacks vgl. French/Bell 1999, S. 274f.) keine besondere Rücksicht genommen und im Feedback konfrontativ vorgegangen.

Das Feedback und die Konfrontation waren Ausdruck des Machtkampfs zwischen dem ehemaligen Geschäftsführer und drei einschlägig orientierten Expatriates, deren Einsatz in Wuxi zeitlich befristet war, und uns OE-Beratern, die helfen sollten, das Unternehmen kooperativ mit den Chinesen zu revitalisieren und nachhaltig zu stabilisieren. Diese Demonstration der Stärke aufgrund der machtvollen Auftraggeberbeziehungen zum Konzern und die Möglichkeit, im Unternehmen langfristig bleiben zu können, sicherte die Akzeptanz bei den Chinesen (zu Respekt vor Macht vgl. Hofstede/Bond 1988; Xiao Juan Ma 2007, S. 116).

4.4.2 Partizipative OE Workshops

In 2005 und bis zum Eintritt des neuen Geschäftsführers Mitte 2006 konnte das Format des OE-Workshops als ein Erfolgsfaktor angesehen werden (zu Definitionen und Vorteilen von Workshops vgl. Becker/Langosch 2002, S. 213; Amelingmeyer/Harland 2005, S. 206).

Der erste OE-Workshop kann auch als ein wichtiger Meilenstein und als kulturbildend für den gesamten OE-Prozess interpretiert werden. Es stießen deutlich unterschiedliche Welten aufeinander. Die Erwartungshaltung der Teilnehmenden und unsere Arbeitsweise sowie unsere Perspektive waren zunächst mit der chinesischen Vorstellung von Beratung, die einer technischen Expertenberatung entsprach, unvereinbar. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob es realiter ein Konflikt mit den Chinesen und ihrer Kultur war oder ob nicht eher die technische Ausrichtung und eine technische Messkultur des Unternehmens einen flexibel steuerbaren Ansatz erforderten. Der Rahmen der sich an diesen ersten OE-Workshop anschließende OE-Arbeit, wurde in dem konfliktreichen ersten OE-Workshop hergestellt.

In der chinesischen Kultur, in der die Führungsperson die Rolle der Vaterfigur übernimmt (vgl. Jing et al. 2005) und dem großen Druck, 'das Gesicht wahren zu müssen' (vgl. Busch/Sellmann 2007; Mei-Yee Fargel 2011), war die Leitung der OE-Workshops besonders herausfordernd. Die Chinesen waren im Beisein ihrer Vorgesetzten sehr zurückhaltend. Erschwert wurde die OE-Workshoparbeit dadurch, dass der deutsche Geschäftsführer über die gesamte Zeit in den OE-Workshops anwesend war. Durch diese enge Beteiligung des Geschäftsführers waren die OE-Workshops hierarchisch hoch aufgehängt.

Durch die vollumfängliche Anwesenheit des Geschäftsführers konnten erforderliche Entscheidungen über weitere Maßnahmen hinsichtlich des OE-Prozesses im Unternehmen sofort getroffen werden. Für die Mitarbeitenden hatte es den Vorzug, dass sie mit dem sonst schwer zu erreichenden Geschäftsführer zwei Tage lang und intensiv zusammenarbeiten konnten. Sie konnten ihn und die übrigen Direktoren des Managementteams als Gruppe und einzeln beobachten. Dabei konnten sie von ihnen lernen. Sie konnten sich ihnen auch selbst durch ihre Ideen, durch Äußerungen und durch ihre Dialoge zeigen. Gleichzeitig konnten sie an der Herausforderung, in Anwesenheit ihrer Vorgesetzten offen zu sprechen, lernen und dabei an Profil gewinnen.

Diese Auseinandersetzungen in den Workshops hatten auch Züge von Konkurrenz zwischen den Expatriates und uns. In beiden Rollen war eine Botschafterfunktion enthalten. Expatriates stellen ein Bindeglied zwischen der Zentrale und den Auslandsgesellschaften dar (vgl. Herbolzheimer 2009). Da wir das Vertrauen des verantwortlichen Globalen Vorstands genossen, übernahmen wir ebenfalls die Rolle eines Bindeglieds. Damit sicherte sich die Zentrale in besonders schwierigen Situa-

tionen mehrfach ab und konnte die Problemlage breiter fokussieren. Wenn die Expatriates Teil der Problematik waren und im Konflikt mit dem Konzern lagen, war eine zweite Sicht auf die Lage im Unternehmen unabdingbar.

Für uns war die Rolle der Führungskräfte der unteren Ebene (Manager des Erweiterten Managementteams) ein Anker (ähnlich einer sogenannten ‘Sentient Group’ im soziotechnischen Systemansatz, Miller/Rice 1967) in diesem schwierigen Prozess. Sie wollten lernen und waren dem OE-Prozess gegenüber aufgeschlossen. Damit hatten wir nicht bei den sogenannten ‘Machtpromotoren’ (Geschäftsführer und Direktoren) angesetzt, sondern insbesondere bei den chinesischen Managern und beim chinesischen Arbeitnehmervertreter (zu Promotoren in Veränderungsprozessen vgl. Kaune 2004, S. 20).

Die sonst im Westen vorhandene Bereitschaft, an Maßnahmen, die als Ergebnis der OE-Workshops entwickelt werden, mitzuwirken, war in China begrenzt. Dies war nicht primär durch mangelnde Motivation der Teilnehmenden, sondern eher durch ihre kulturelle Zurückhaltung, insbesondere im Beisein ihrer Vorgesetzten, bedingt (vgl. hierzu auch Mei-Yee Fargel 2011, S. 129).

Ihre eigene Kultur hielt sie davon ab, sich in Gegenwart der vorgesetzten Direktoren und dem Geschäftsführer nicht für die Übernahme von Zusatzaufgaben zu melden. Sobald eine Geste durch Vorgesetzte z. B. in Form eines leichten Kopfnickens ihnen eine Art ‘Erlaubnis’ signalisierte, übernahmen sie die Aufgaben. Gleichzeitig hielten sie sich aufgrund der Sorge, durch die Wahrnehmung einer ungewohnten Arbeit Fehler zu machen und damit der ‘Schande’ ausgesetzt zu sein, zurück (vgl. ebenda).

4.4.3 Coachings

Entsprechend der Definition von Bentner (2007) wurde in den Coachings mit den Personen und Teams an komplexen Fragen gearbeitet. Die Coachings erfolgten als Instrument der Organisationsentwicklung (vgl. Zielke et al. 2007).

Die Problematik, in China keine Coaches finden zu können, zeigte sich bereits in 2004. Diese Coaches mussten nicht nur die chinesische Sprache, sondern auch die Profession des Coachings beherrschen. Weiterhin musste dieser Coach, da es in der

Fallstudie um einen Kulturwechsel im Unternehmen ging, insbesondere die im Westen als Grundlage für Coaching gesehenen Werte wie partnerschaftliches Arbeiten, Vertraulichkeit, Fördern der Eigenverantwortung, Hilfe zur Selbsthilfe (vgl. zu Werten im Coaching Rückle 2000, S. 103; Rauen 2000, S. 93) etc. kennen bzw. verinnerlicht haben.

Da diese Coaches in Wuxi nicht vorhanden waren, übernahmen wir selbst das Coaching. Unterstützend konnten wir eine deutsche Kollegin und einen deutschen Kollegen aus Deutschland, einsetzen. Bei mir kamen damit viele Rollen zusammen (Forscher dieser Fallstudie, OE-Leiter, Trainer, Coach und weitere), die es zu gestalten und voneinander abzugrenzen galt, was nicht immer gelang.

So konnten die Coachingrollen in Bezug auf die Hierarchieebenen aufgrund der limitierten Ressourcen nicht getrennt werden (zu den Grenzen und dem Konfliktpotential beim Coaching vgl. Witt-Bartsch/Becker 2010, S. 68).

Das Coaching erfolgte auf Englisch und stellte eine Herausforderung sowohl für den Coachee als auch für den Coach dar. Denn die Coachees hatten Mühe, sich in englischer Sprache zu verbalisieren. Auch die besten chinesischen Führungskräfte in China haben i. d. R. keine Fremdsprache gelernt. Die basalen Sprachkenntnisse werden mit der Arbeit in ausländischen Unternehmen aufgebaut (vgl. Waldkirch 2009, S. 65). Wir sahen es als eine Chance für die chinesischen Manager an, sich in der englischen Sprache mit Fragen der Führung und des Selbstmanagements in der Rolle auseinander setzen zu müssen. Damit erhielten sie mit der Coachingmethode selbst eine zusätzliche Qualifizierungsmaßnahme im Hinblick auf eine mögliche internationale Arbeit.

Die Konzentration auf diejenigen chinesischen Führungskräfte und Mitarbeitenden, die ein verständliches Englisch sprachen, schränkte eine breite Beteiligung der chinesischen Mitarbeitenden an den Coachings und Qualifizierungsmaßnahmen ein. Dieser Umstand hätte dahingehend behoben werden können, dass auf Seiten des OE-Institutes durchgehend ein chinesischer Coach, falls vor Ort nicht zu bekommen, parallel ausgebildet und eingesetzt worden wäre.

Das Problem bestand jedoch darin, dass die professionelle Weiterbildung zum Coach, die zudem eine persönliche und berufliche Grundausbildung vorausgesetzt,

mindestens ein Jahr dauert.¹⁰⁹ Retrospektiv gesehen hätte die Einsatzzeit von fünf Jahren zwar ausgereicht, um parallel chinesische Coaches auszubilden, doch konnte davon zu Beginn nicht unbedingt ausgegangen werden. Oft stand das OE-Programm, nicht zuletzt wegen den Widerständen des ehemaligen Geschäftsführers und seiner Expatriates, vor dem vermeintlichen Ende.

Als oberster Repräsentant der Organisation wirkte sich das Befinden des Geschäftsführers, seine Einstellung, sein Verhalten und seine Kommunikation direkt auf das Unternehmen aus und umgekehrt. Daher war die Coachingarbeit mit dem Geschäftsführer eine für den OE-Prozess wichtige Intervention. Das Geschäftsführercoaching erforderte ein sehr hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Wertschätzung zwischen Coach und Coachee (vgl. zum Executive Coaching Kilburg 2002; Brunning 2006). Diese gegenseitige Wertschätzung und der Respekt waren durch die langjährige Arbeitsbeziehung gegeben.

Der Zustand der Personalmanagementfunktionen in China ist weit entfernt vom Ideal. Personalmanager und Mitarbeitende sind für den Wettbewerb in einer modernen Ökonomie nicht gut ausgestattet (vgl. Kolb/Tianjian Jiang 2005). Das persönliche und fachliche Coaching der chinesischen Personalleiterin mit dem Schwerpunkt, eine wettbewerbsfähige, nach westlichem Standard arbeitende Personalabteilung aufzubauen und zu führen, kann daher als eine, die Personalmanagementprozesse stabilisierende OE-Intervention angesehen werden. Es ist anzunehmen, dass die chinesische Personalleiterin uns in den Vorschlägen bereitwillig gefolgt ist, ohne die westlichen Konzepte, hier: insbesondere das Kompetenzmodell, vollständig verstanden, geschweige denn verinnerlicht zu haben.

In Bezug auf das Coaching der Manager musste die Unterstützung der Direktoren erreicht werden. Sie durften das Coaching und die Verstärkung der Managerrolle nicht als einen Angriff auf ihre eigene Führungsrolle oder etwa als Konkurrenz begreifen. Sie durften auch keine Phantasien darüber entwickeln, dass vermittels des Coachings gegen sie gearbeitet werden würde bzw. die erstarkenden Manager sie ersetzen würden. Wenn die Manager durch das Coaching erfolgreicher waren,

¹⁰⁹ Kriterien des Deutschen Bundesverbandes Coaching (www.dbvc.de), die so in China für derart kurzfristige Einsatzbedarfe wie in der Fallstudie aus Kostengründen noch nicht realisierbar waren.

konnten sie sich dadurch auf langfristige und strategische Fragen konzentrieren sowie die operative Arbeit besser an die Manager delegieren. Die Delegationsmöglichkeiten wurden für die Direktoren aufgrund des inkrementierten Reifegrades der Manager ausgedehnt (vgl. zum Reifegradmodell Hersey 1986).

Gleichzeitig war das Coaching der Manager auch eine Absicherung für den Fall, dass einer der chinesischen Direktoren das Unternehmen verließ. So wurde z. B. der stellvertretende Produktionsleiter durch das Coaching in seiner Bedeutung gegenüber anderen Managern, die nicht gecoached wurden, hervorgehoben.

4.4.4 Führungskräfteentwicklungsprogramm

Führungskräfteentwicklungsprogramme (FKEP) eignen sich auch in China gut, um dem bereits kulturell verankerten Streben nach Lernen und Karriere zu begegnen. Chinesen schätzen daher den Wert von Qualifizierungsprogrammen in Unternehmen sehr hoch ein (vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 131). Nach Waldkirch sollten die Aussichten auf Qualifizierung bereits in Einstellungsgesprächen glaubhaft vermittelt werden (2009, S. 71).

Neben der Vermittlung von Wissen und Führungsmethoden war es auch das Ziel des FKEP, die Teilnehmenden zu stärken, ihnen Mut zu machen, sich insbesondere im internationalen Projekt- und Arbeitskontext nicht stets höflich zurückzuhalten, sondern stärker aus sich herauszugehen. Sie sollten dem Prinzip von Hansel/Lomnitz (1993) folgen, dass nur ein 'unbequemer Projektleiter ein guter Projektleiter ist'.

Für die Expatriates war die Teilnahme am FKEP im Allgemeinen schwierig, da sie als Expatriates ihres Konzerns mit einer hohen Kompetenz der chinesischen Mitarbeiter in Verbindung gebracht wurden. Die Expatriates brauchten den Kontakt zum Heimatland und erwarteten eine Teilnahme an Führungstrainings in der renommierten Akademie des Konzerns in Deutschland. In dieser Akademie wurden auch sehr wichtige Kontakte mit anderen Führungskräften aus dem Konzern aufgebaut, die sie für ihre eigene Karriereentwicklung benötigten.

Ein weiterer Wunsch der Expatriates war der Einbezug in die begehrten internationalen FKEP des Konzerns und in die sogenannten ‘Pools’¹¹⁰, in die Nachwuchs- und erfahrene Führungskräfte berufen werden konnten. Nach ihrer Berufung erhielten sie gesonderte, auf diesen Kreis zugeschnittene Führungskräftetrainings. Mit ihrer Teilnahme konnten sie sich im Konzern international vernetzen, an ihrer Karriere arbeiten und sich durch Präsentationen von Arbeitsergebnissen auf Unternehmenstagungen den Vorständen zeigen. Durch den Start des FKEP in Wuxi reduzierten sich ihre Chancen, an einem dieser Programme in Deutschland teilnehmen zu können.

4.4.5 Großgruppenkonferenzen

Die Großgruppeninterventionen Open Space- und Zukunftskonferenz konnten im OE-Prozess auch als ein Beobachtungs- und Datenaufnahmeinstrumente in Bezug auf das Unternehmen und ihre jeweilige Dynamik genutzt werden (vgl. Weber 2009).

Zukunftskonferenz:

In der Zukunftskonferenz standen die Geschichte, die Werte, die Fähigkeiten und die Zukunft des Unternehmens im Vordergrund. Die Regeln des Erfolgs in der Veranstaltung (‘Ground rules’) wie z. B. dass ‘alle Ideen Gültigkeit haben’ (Weisbord/Janoff 1995), stellten Werte dar, die wie bei anderen Formaten auch, die Chinesen an westlich-demokratische Wertevorstellungen heranführten.

Insgesamt kann konstatiert werden, dass die Zukunftskonferenz den Teilnehmenden einen Reflexions- jedoch keine wirkliche Zukunftsgestaltungsmöglichkeit (vgl. ebenda) gegeben hat. Dennoch wurden die Ideen, die in den Abteilungen eigenständig umgesetzt werden konnten, in dieser Veranstaltung bearbeitet und vereinbart.

Der sekundäre Effekt des Lernens als Person und als Unternehmen wurde, auch aufgrund der Auswertungen und Nachreflexionen mit dem Geschäftsführer, dem Managementteam und dem Erweiterten Managementteam, als hoch angesehen.

¹¹⁰ Sogenannte ‘Junior-’ bzw. ‘Executive Pools’.

Auch wenn wichtige externe Rahmenbedingungen nicht verändert wurden¹¹¹, so konnten die beteiligten Personen darüber sprechen und reflektieren, wie sie mit diesen unveränderbaren Faktoren umgehen sollten und wie ihre Rolle dabei maximal ausgeschöpft werden könnte.

Open Space Konferenzen:

Die wenig strukturierte und gesteuerte Vorbereitungsphase der Open Space Konferenzen entsprach der Grundidee von Owen, wonach die Open Space Konferenz keine zu langwierigen Vorbereitungsschleifen wie herkömmliche Konferenzen mit sich bringt (vgl. Owen 2001). Mit jeder Open Space Konferenz stieg der Erfahrungswert des Unternehmens und die Leichtigkeit, mit der die Chinesen die Konferenzen vorbereiteten und zusammen mit uns durchführten.

Das jeweilige Thema der Open Space Konferenz wurde nach Beratungen mit uns vom Geschäftsführer festgelegt. Es musste laut Methodik ein Thema sein, das ein besonderes Anliegen für die Teilnehmenden darstellte. Nur so konnte eine engagierte Teilnahme und das Interesse sichergestellt werden (vgl. ebenda). Inwiefern der Geschäftsführer bei der Festlegung der Themen sein Managementteam einbezog, um eine tragfähige Koalition für die Durchführung der Open Space Konferenzen sicherzustellen, kann nicht beantwortet werden.

Der Geschäftsführer verzichtete auf eine grenzlinige ‘Rahmensetzung’ (zu ‘Givens’ vgl. ebenda). Damit ging er in der Offenheit der Arbeit in der Open Space Konferenz noch weiter als Owen (2001), dem Begründer der Open Space Konferenzen. Er ermöglichte damit eine größtmögliche Freiheit der Beteiligung und Kreativität in der Open Space Konferenz.

Mit Hilfe der Open Space Konferenz wurde die Beteiligung von Mitarbeitenden, die Entwicklung einer offenen Kommunikations- und Kooperationskultur, die Verbesserung der internen und externen Kooperation mit Lieferanten, mit Schwesterunternehmen und mit zentralen Fachfunktionen in China sowie in Deutschland gefördert.

¹¹¹ Trends und die Abhängigkeit von der deutschen Muttergesellschaft.

4.4.6 Führungskräftefeedback

Die Erfahrung der Durchführung des 360°-Feedbacks in Wuxi hatte gezeigt, dass diese Feedbackarbeit in China schwierig, jedoch unter Berücksichtigung bestimmter Voraussetzungen möglich war (vgl. Abschnitt: 360°-Feedback).

Feedback geben und nehmen war eine wichtige und kontinuierliche Methode innerhalb dieses OE-Prozesses. Feedback geben und nehmen wurde auch als wichtige Führungsaufgabe und als positive Lernhaltung gefördert. Die Führungskräfte konnten durch die vorbereitenden Feedbackprozesse¹¹² auf die in der Konzernkultur erwarteten Feedbackfähigkeiten einer Führungskraft (s. Anlage, S. 157 - 172: Kompetenzmodell) eingestimmt werden. Das konsequente Belassen der Führungskräftefeedbackergebnisse bei denjenigen, die beurteilt wurden, erhöhte das Vertrauen gegenüber dieser OE-Intervention. Die Haltung des Geschäftsführers, der auch als Vorbild selbst sowohl als Feedbackgeber als auch als -nehmer eng mitwirkte, erhöhte die Akzeptanz der OE-Intervention (zur Vorbildfunktion der Führungskräfte in Feedbackprozessen vgl. Edwards/Ewen 2000, S. 90).

Die Startveranstaltung wurde nicht intensiv genug durchgeführt. Die chinesischen Mitarbeitenden hätten gezielter auf den Führungskräftefeedbackprozess vorbereitet werden können. Edwards/Ewen empfehlen, das Feedbackgeben zu schulen (vgl. ebenda, S. 124). Ohne diese Schulung sei es nicht sinnvoll, überhaupt an ein 360°-Feedback zu denken.

Die Startkommunikation des ersten 270° Führungskräftefeedbackprozesses kann kritisiert werden, da sie sich primär auf den Kreis der Beteiligten am Führungskräftefeedback¹¹³ bezog. Eine Gesamtinformation an alle Mitarbeitenden wurde nicht gegeben. Alle Mitarbeitenden über diese wichtige OE-Intervention zu informieren und damit einen positiven Effekt auf das Unternehmen und auf das organisatorische Lernen zu erreichen, wurde nicht genutzt.

Der Feedbackfragebogen konnte auch als eine Check-Liste für das eigene Lernen gesehen werden. Er bot eine Vergleichsmöglichkeit, an der sich die Führungskräfte

¹¹² Z. B. direktes Führungskräftefeedback in OE-Workshops, in den Seminaren des Führungskräfteentwicklungsprogramms.

¹¹³ Den Feedbackgebern und -nehmern.

als auch die Mitarbeitenden messen konnten. Es wird empfohlen, mindestens vier bis fünf Personen pro Feedbackgebergruppe mit dem Ziel der Wahrung der Anonymität einzubeziehen (vgl. Domsch/Ladwig 2006, S. 228). In Wuxi wurden auch Führungskräfte mit nur zwei Mitarbeitenden einbezogen, was aufgrund der Gefahr der Entanonymisierung umstritten ist.

Edward/Ewen sehen das Kollegenfeedback ergänzend zum Mitarbeitenden- und zum Vorgesetztenfeedback als wichtig an (vgl. Edward/Ewen 2000, S. 55). Das Kollegenfeedback in China kann in den OE-Interventionen, innerhalb der Führungsseminare und im 270°- bzw. 360°-Feedback als ein schwieriger Aspekt angesehen werden. Anders als in Deutschland, wo Feedbacknehmende aus einem Kollegenkreis diejenigen aussuchen können, von dem sie Feedback erhalten wollen, wurde in Wuxi die bestehende Organisationsstruktur zur Grundlage genommen und damit das Kollegenfeedback verschärft. Ein Auslassen besonders kritischer Kollegen war somit nicht möglich. Die schlanke Organisationsstruktur, von der auch Edward/Ewen als Restriktion für breites Kollegenfeedback sprechen, ließ in Wuxi auch keine andere Möglichkeit zu (vgl. ebenda).

In China sind die sozialen Beziehungen sehr wichtig. In früheren Zeiten waren die sozialen Bedürfnisse sogar wichtiger als die physiologischen (vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 125). Die gute Zusammenarbeit mit Kollegen wird von chinesischen Mitarbeitenden als das wichtigste Arbeitsziel angesehen (vgl. Shenkar/Ronen 1990, nach Xiao Juan Ma 2007, S. 125). Daher kann ein nicht gut geführter Feedbackprozess zur Belastung dieser für Chinesen wichtigen sozialen Beziehungen führen.

Eine weitere Schwierigkeit stellte der Aspekt des 'Gesicht Gebens' oder des 'Gesicht Wahrens'. Wie bereits häufig in dieser Arbeit betont, sind in China diese beiden Aspekte der sozialen Anerkennung und des persönlichen Rufes von erheblicher Bedeutung (Mei-Yee Fargel 2011, S. 129). Kritik ist öffentlich eher zu vermeiden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die offenen Kollegen-Feedbackprozesse nach der Methode von Ofman (2005) in dem Führungsseminar nicht möglich waren. Die Durchführung des 270°- und des 360°-Feedback war zwar möglich, jedoch konnten die Ergebnisse je Person nicht offen mit den Mitarbeitenden bzw. den Kollegen durch die Führungskraft präsentiert und mit der Gruppe diskutiert werden. Das Feedback der Ergebnisse erfolgte in beiden Runden ausschließlich über vor-

sichtige, zurückhaltende Einzelgespräche mit dem OE-Berater.

Auf die Sicht der externen ‘Kunden’ wurde im 270°- und auch im 360°-Feedback verzichtet. Als interner ‘Kunde’ hätte der Vertrieb des Konzerns in China einbezogen werden können. Das Ausfüllen der Feedbackbögen durch externe und interne Kunden wurde nicht erwogen. Diese Rückmeldungen wären wertvoll gewesen. Sie hätten als sehr gute Quellen für das Feedback in den Arbeitsprozessen fungieren können (vgl. Edwards/Ewen 2000, S. 57).

Unser Anspruch war es, und der Geschäftsführer folgte diesem Anspruch, das Führungskräftefeedback wie im Westen durchzuführen. Dabei wurde der englische Fragebogen auch inhaltlich unverändert in Wuxi eingesetzt. Chinesische Belange und das Verständnis bzgl. der einzelnen Kriterien (s. Anhang: Fragebogen Führungskräftefeedback) wurden nicht abgeprüft. Der Führungskräftefeedbackfragebogen wurde aus dem Englischen ins Chinesische übersetzt. Er entsprach der westlichen Denkweise und den westlichen Wertvorstellungen. Kulturelle Unterschiede in der Betrachtung der Eigenschaften der Führungskräfte zwischen dem Westen und China (vgl. Lin/Fang 2000 nach Xiao Juan Ma 2007, S. 96), die sich in den Fragen abbilden, wurden nicht beachtet.

Diese Forschungserkenntnisse verdeutlichen, warum wir in dieser Fallstudie in Bezug auf das Kollegenfeedback, auch auf Empfehlung des neuen Geschäftsführers, sehr behutsam vorgegangen sind. Als Vorbereitung übernahmen wir im Führungsseminar exemplarisch die Rolle des Feedbackgebers an Kollegen. Im 270°-Prozess verzichteten wir auf das Kollegenfeedback. Erst 2008 im systematischen 360°-Feedback wendeten wir das Kollegenfeedback dann vollumfänglich an. Xiao Juan Ma empfiehlt in seiner Forschungsarbeit maximal die Durchführung einer 90° Vorgesetztenbeurteilung (vgl. 2007, S. 213). Die hier vorliegende Fallstudie hat dagegen über mehrere Stufen hinweg das vollumfängliche 360°-Feedback in China erprobt.

4.4.7 Kompetenzmodell

Kompetenzmodelle sind auch im Westen komplexe und herausfordernde Managementinstrumente. Der Kompetenzbegriff ist begrifflich nicht klar genug gefasst oder messend zugänglich (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. IX).

Ohne die breite Information aller Mitarbeitenden wurde der Umsetzungsprozess des neuen Kompetenzmodells auf der Ebene des Erweiterten Managementteams durchgeführt. Der Nachteil dieser Vorgehensweise war aber, dass eine Unterstützung durch zentrale Stellen und ein verzahntes Vorgehen mit anderen Konzernstandorten aus den dargestellten Gründen in China nicht erfolgen konnte. Auch konnten positive Signale in das Unternehmen durch eine frühe und breite Kommunikation dieses modernen Managementinstruments nicht aktiv vermittelt werden. Eine Verankerung im Personalbereich fand demnach nicht statt. Mit dem Weggang der Personalleiterin in Wuxi stagnierte dann auch die weitere Umsetzung dieses Konzeptes.

Dass die Arbeitsgruppe, die den Einführungsprozess begleitete, nur Chinesen umfasste, kann kritisiert werden. Eine integrative, gemeinschaftliche Arbeit von Chinesen und Expatriates am Thema Kompetenzmodell fand nicht statt. Chinaspezifische Anforderungen an Führungskräfte, wie sie Mei-Yee Fargel (vgl. 2011, S. 37) fordert, wurden nicht herausgearbeitet. Die Konzentration der Arbeit lag zu sehr an der Erhöhung des Verständnisses der Chinesen bzgl. des komplexen und fremden Kompetenzmodells.

Zu beachten ist jedoch auch der Unterschied in den Sichtweisen von Westlern und von Chinesen bzgl. dessen, was eine Führungskraft an Kompetenzen und Eigenschaften mitbringen sollte. In China werden die Charakteristika einer Führungskraft als die wichtigsten Faktoren gesehen, die für die Bewertung und den Aufstieg wichtig sind (vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 96).

Die westlichen Merkmale werden als „instrumental (z. B. soziale Kompetenz, Bildung und Alter)“ (vgl. Lin/Fang 2000 nach Xiao Juan Ma 2007, S. 96) gesehen. Die chinesischen Eigenschaften von Führungskräften hätten eher

„terminalen Charakter (wie z. B. aus eigenem Antrieb dem Volk zu dienen, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Kritikfähigkeit, Uneigennützigkeit, Selbstdisziplin und Pflichtbewusstsein“ (ebenda).

Vor diesem Hintergrund kann die Annahme getroffen werden, dass die alleinige Definition der Kompetenzen einer Führungskraft aus westlicher Sicht den Einführungs- und Adaptationsprozess in Wuxi eher behindert als gefördert haben. Der mühsame Einführungsprozess, die nicht Weiterverfolgung dieser Thematik nach

dem Weggang der Projektleiterin für das Kompetenzmodell in 2009 durch die Führungskräfte und das nicht Erwähnen der Kompetenzen in den Kontrollinterviews unterstützen diese Annahme.

4.4.8 Organisationsdiagnose

Mit der quartalsweise bzw. halbjährlich stattfindenden Diagnose der Organisation wurde ihre aktuelle Lage („Reassessment of state of the system“ French/Bell 1999, S. 132) insbesondere im Hinblick auf das soziale Subsystem erhoben (zu ‘Diagnosen’ vgl. Pfeffer et al. 2005, S. 115).

Die Variablen entsprachen den sogenannten „Sechs Schubladen“ nach dem Diagnosemodell von Weisbord (1984, S. 19). Im Einzelnen wurden die Schubladen ‘Ziele und Geschäftsideen’, ‘Aufbauorganisation’ (Wie teilen wir die Arbeit auf?), ‘Belohnungen/Anreize’, ‘Führung’, ‘unterstützende Mechanismen’ und ‘Beziehungen’ entsprechend in Fragen umformuliert bzw. in den Interviews sowie Gruppendiskussionen angesprochen (s. Anlage, S. 88 – 102: Organisationsdiagnose).

Der erste sogenannte Analysespiegel in 2005 wurde umfassender gestaltet. Die Ergebnisse der Diagnosen wurden mit Führungskräften und Mitarbeitenden des Unternehmens ausgetauscht sowie in OE-Workshops analysiert. Im Sinne des „Survey Feedbacks“ (French/Bell 1999, S. 202) wird diese gemeinsame Sammlung und Analyse von Daten im OE-Prozess als wirksam angesehen (vgl. Mann 1961). Diese Diagnosen dienten dem Geschäftsführer, den Führungskräften und uns begleitendem OE-Institut als Navigation.

Die Stärken-Schwächen-Analyse (vgl. Simon, W. 2008) hat sich im OE-Prozess als eine wichtige Ergänzung der Organisationsdiagnosen gezeigt. Sie half, die Sicht nach innen (Stärken-Schwächen) und die Sicht nach außen (Chancen-Risiken) fokussiert zusammenzufassen sowie zu priorisieren (s. Anlage, S. 131: SWOT-Analyse vom 25.06.2006)

Neben den zusammengetragenen Informationen bzgl. der einzelnen Faktoren kann der Prozess der Organisationsdiagnose, der Austausch in der Gruppe, das Lernen und der Bewusstwerdungsprozess für die Herausforderungen und das Ableiten von Interventionsbedarfen als ein wesentliches Element des OE-Prozesses verstanden

werden. Hier haben über die Jahre hinweg chinesische Direktoren und Manager ihre diagnostischen Fähigkeiten entwickelt. Ihr Blick für die Faktoren des Sozialen Subsystems und ihre Auswirkungen auf das technische Subsystem wurden von Diagnose zu Diagnose gestärkt (vgl. Shepard 1969, nach French/Bell 1999, S. 133).

4.5 Zusammenspiel der OE-Interventionen

Gestützt wurden die Veränderungen und die Stärkung der Führungsrollen auch auf chinesische Werte. Die in China wirkenden Prinzipien erwarten von den Führungskräften, dass sie moderat und menschlich zu Mitarbeitenden sind (zum „Confucian Asian Cluster“ mit China, Hong Kong, Japan, Süd Korea, Taiwan und Singapur nach den GLOBE-Studien vgl. House et al. 2004, S. 190; Chhokar et al. 2008, S. 1026). Diese Prinzipien erfordern, dass Menschen und insbesondere Führungskräfte, freundlich zu anderen sind und dass sie ein harmonisches Umfeld pflegen. Dabei spielt der Gegenseitigkeitsaspekt (‘renqing’) von materiellen Anreizen (z. B. Gehalt, Informationen, Status) und von Gefälligkeiten (z. B. Unterstützung, Gefühl der Nähe) eine gewichtige Rolle (vgl. ebenda, S. 1043).

Bei allen positiven Betrachtungen der chinesischen Werte an dieser Stelle müssen auch die z. T. sehr negativen Verhältnisse u. a. in Industrieunternehmen in China Beachtung finden (Wanner 2010). Eine kritische Betrachtung der Verhältnisse in China würde jedoch den Rahmen und das Ziel dieser Arbeit sprengen.

Insbesondere die Ebene der Manager, vergleichbar mit Teamleitenden in Deutschland, hatte zu Beginn des Prozesses ein schwach ausgebildetes Führungsselbstverständnis. Sie waren Manager aus Gründen besonderer technischer Fähigkeiten und Erfahrungen geworden. Sie wurden vom Unternehmen nicht wie Führungskräfte behandelt (sie hatten z. B. keine disziplinarische Verantwortung) und hatten, wie es sich in den Coachings und Trainings zeigte, Mühe, ein eigenes Führungsselbstverständnis zu entwickeln.

Diese Führungsrolle musste erst durch die systematische Einbindung in Entscheidungen, durch die konsequente Anrede als Führungskräfte in Prozessinterventionen, durch das Führungskräfteentwicklungsprogramm, durch die Führungskräfte-Feedbackprozesse und durch das Führungskräfte-Kompetenzmodell in Bezug auf ihr Führungskräftebewusstsein integriert, entwickelt und stabilisiert werden.

Die Manager als die mittlere Führungsebene wurden im Unternehmen in 2004 nicht als Führungskräfte gesehen. Sie waren mit vielen fachlichen Aufgaben belegt, die sie nicht delegieren konnten, da es bei ihren Mitarbeitenden an entsprechender Kompetenz und Erfahrung mangelte. Ihr eigenes Rollenverständnis ermöglichte ihnen diese Delegation ebenfalls nicht.

Die Manager mussten durch ihre eigene Rollengenerierung und durch die Entwicklung ihrer Teams erst zu dem Punkt einer erfolgreichen Delegation (zu Delegation vgl. Walter 1999, S. 210) gebracht werden. Erst dann war Delegation aus einem kooperativen Führungsselbstverständnis heraus an kompetentes Personal möglich, was schließlich zur Entlastung der eigenen Rolle führen konnte.

Die Eindämmung der hohen Fluktuation, die sich zu Beginn des OE-Prozesses in 2004 zeigte (s. Anlage, S. 36 - 43: Analysespiegel, 2005), war ein wichtiges Ziel der fünfjährigen OE-Arbeit. In China betrug die Fluktuationsrate in 2007 durchschnittlich 17%. In den Metropolen lag sie gar bei 25-30 % (Waldkirch 2009, S. 96). Wenn sich das Unternehmen entwickeln sollte, mussten die Führungskräfte und Mitarbeitenden des Unternehmens bleiben. Eine hohe Fluktuation und der damit verbundene Integrationsaufwand neuer Führungskräfte und Mitarbeitenden hätten die Nachhaltigkeit des OE-Prozesses gefährdet. Die Motivation der Mitarbeitenden hätte mit einem ständigen Wechsel ihrer Führungskräfte bzw. einer Nichtveränderung des in 2004 vorgefundenen Führungsstils (insbesondere der Expatriates) nicht gesteigert werden können (zur Rolle des Führungsstils und Bindung von Mitarbeitenden in China vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 150).

Der Ruf sowie das Image des Konzerns und des Unternehmens in China stellen wichtige Anreize dar, Mitarbeitende zu halten (zum Ruf des Unternehmens in China und seiner Bedeutung: ebenda, S. 74). Die eingedämmte Fluktuation kann neben dem Führungsstil des neuen Geschäftsführers in Wuxi, dem Einfluss des OE-Prozesses mit seinen Investitionen auf der Personenebene auch auf den guten Ruf des Konzerns in China zurückgeführt werden, der eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen ermöglichte.

Zusammengefasst kann bereits an dieser Stelle festgestellt werden, dass die Möglichkeit sich zu qualifizieren, in der eigenen Karriereentwicklung vorwärts zu kom-

men und in einem lernenden sowie fairen Unternehmen mit einem partizipativem Führungsstil zu arbeiten, den Verbleib und das Engagement der Chinesen maßgeblich unterstützt haben. Diese Faktoren werden u. a. auch in Xiao Juan Ma's Forschungsarbeit bestätigt (vgl. ebenda, S. 131).

5 Schlussfolgerungen

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit, 'wie sich eine, im Westen entwickelte Organisationsentwicklungsarbeit in einem deutsch-chinesischen Joint-Venture in China darstellt', kann abschließend als möglich, als wirkungsvoll und als durch die, uns bekannten Chinesen als akzeptiert beantwortet werden.

Die Chronologie der Interventionen über einen Zeitraum von knapp fünf Jahren zeigt auf, dass in einem OE-Prozess in einem deutsch-chinesischen Joint-Venture zunächst die Organisation und ihre Mitglieder für die intensiven Interventionen wie das Führungskräfte- und Kollegenfeedback vorbereitet werden müssen. Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass vieles auch in China möglich ist, z. B. das 360°-Feedback, sofern die entsprechend optimierten Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

OE funktionierte in dem, von mir untersuchten deutsch-chinesischen Joint Venture in China mit mehrheitlich chinesischen Führungskräften und Mitarbeitenden und unter Steuerung durch den deutschen Partner. OE-Interventionen konnten nachhaltig vorangetrieben werden und wurden von den Führungskräften als auch Mitarbeitenden mit der Zeit wertgeschätzt. Zentrale Werte der westlich geprägten OE wie Beteiligung, partnerschaftliche Kommunikation und demokratische Entscheidungsprozesse wurden durch die Chinesen im Unternehmen positiv aufgenommen und korrespondierten z. B. mit dem chinesischen Wert der 'Fairness'. Die Beteiligten ließen sich auf diesen OE-Prozess ein, unterstützen ihn zunehmend aktiv und übernahmen in Teilen seine Perspektiven, Methoden¹¹⁴ und Annahmen¹¹⁵.

Die Hauptvoraussetzung waren die weiter oben genannten OE-Werte. Das Entwickeln der Organisationskultur und der in ihr wirkenden Führungskräfte in Richtung dieser westlichen Werterhaltung waren förderliche Aspekte. Der Geschäftsführer, sein Managementteam mit den Direktoren und das Erweiterte Managementteam mit den Managern wurden zu Trägern dieser Werterhaltung. Diese Personen und Teams galt es über die fünf Jahre hinweg intensiv zu entwickeln und langfristig mit den

¹¹⁴ Z. B. Partizipative Workshops, Trainings und Problemlösungsprozesse sowie die Bereitschaft, Reflexionen selbst durchzuführen.

¹¹⁵ Z. B. Organisation als soziales System, das Unbewusste in Organisationen.

verschiedensten Maßnahmen im Hinblick auf das Technische und auf das Soziale Subsystem zu halten.

Die positiven Wirkungen des OE-Prozesses basieren auf zwei Aktionsfeldern. Zum einen initiierte der Konzern bzw. das untersuchte Unternehmen selbst organisatorische Verbesserungsmaßnahmen.¹¹⁶ Diese Maßnahmen wurden im Vorfeld und parallel zum OE-Prozess, welcher sich in seinen Interventionen auf die Faktoren des sozialen Subsystems konzentrierte, durchgeführt. Zum anderen waren es die durch das OE-Institut begleiteten Veränderungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

Die Frage, wie in China interne OE-Funktionen nachhaltig aufgebaut werden können, ist ein wichtiger Aspekt auf dem Wege der Professionalisierung von Unternehmen in China. Diese Funktionen können zunächst als Multiplikatoren entwickelt werden, die in Kooperation und partnerschaftlich mit den externen OE'lern, vergleichbar mit deutschen OE-Prozessen, arbeiten. Danach ist es für die weitere Entwicklung von Organisationen wichtig, dass es eigenständige Funktionen werden, die selbst gezielt externe OE-Spezialisten einsetzen.

5.1 Reflexion der Forschungspraxis

Zusammenfassend werden in diesem Abschnitt die Erkenntnisse zum Forschungsprozess und der -rolle dargestellt.

5.1.1 Als Praxisforscher im Feld

Für die empirische Forschung wurde die Einzelfallstudie als Forschungsmethode gewählt. Entsprechend des Aktionsforschungsansatzes arbeiteten wir als OE-Berater mit den Mitarbeitenden des Klientensystems in einer aktiven Form. Als Forscher einerseits am Rande zu stehen und zu beobachten, stand der Erwartung des Klientensystems gegenüber, nah zu sein, Beiträge zu bringen, sich zu positionieren und Empfehlungen abzugeben. Die Grenze zwischen forschender Beobachtung und beraterischer Tätigkeit blieb oft unklar.

¹¹⁶ Z. B. Lean Production, infrastrukturelle Verbesserungen, Verbesserungen von personalpolitischen Instrumenten wie der Entlohnungssysteme und Leistungsbeurteilungen, Einführung EFQM und Six Sigma.

Neben der Erwartung, objektivierbare, inhaltliche Beiträge leisten zu können, wurden wir in interessenspolitische Fragestellungen beispielsweise der Karriereentwicklung bewusst und nicht intendiert einbezogen. Da diese Fragen zu der Arbeit eines OE-Beraters nach westlichem OE-Ansatz gehören, konnte diese Dynamik und Erfahrung auch für die Bearbeitung der Forschungsfrage genutzt werden. Durch eine stark zurückhaltende, beobachtende, fragende und forschende Haltung, die aufgrund der Einbeziehung in Auseinandersetzungen nicht immer eingehalten werden konnte, wurde die Forscherrolle ausgeübt.

Die aufgeführten Probleme entstanden, obwohl die im Kapitel 2 (Forschungsansatz) genannten Methoden der Datenerhebung und -auswertung sowie Plausibilitätskontrollen eingehalten wurden. Es ist davon auszugehen, dass diese Art der intensiven Praxisforschung diese Spannungen in sich birgt und eine wichtige Erkenntnisquelle darstellt.

Sowohl beim Klienten- als auch beim Beratersystem war die Frage ungeklärt, ob der OE-Prozess weitergehen würde. Durch personelle Wechsel im Klientensystem mussten Vereinbarungen bzgl. des Aktionsforschungsprozesses immer wieder erneut überprüft werden. Die jederzeit latent vorhandene Existenzfrage des untersuchten Unternehmens war ein bedrohlicher Aspekt für alle Beteiligten des Forschungsprozesses.

Personelle Entscheidungen durch die forschende Beobachtung zu legitimieren, wurde vom Klientensystem mehrfach herausgefordert. Diese Beobachtungen und die anschließenden Reflexionen führten sowohl zu Karriereschritten, wie etwa beim Wechsel der Produktionsleitung von einem Expatriate zu einem Chinesen, als auch zur Verstärkung der Beendigung von Karrieren im Geschäftsbereich.

Durch die zeitliche (OE-Woche) und inhaltliche Grenzsetzung (jeweilige OE-Intervention und Rolle z. B. als Moderator) wurde die Rolle des Praxisforschers transparent und nachvollziehbar gehalten. Durch die mehrfachen Einsätze im Jahr und den sich permanent wiederholenden Prozess des Interviews, der Organisationsdiagnosen, der Datenrückmeldung, der gemeinsamen Reflexion der Daten und der sich anschließenden gemeinsamen Planung von OE-Interventionen wurde die Tätigkeit des Praxisforschers wahrnehmbar.

5.1.2 Stärken und Restriktionen der Dissertation

Die Restriktionen dieser Forschungsarbeit liegen z. B. darin, dass sie sich auf ein deutsch-chinesisches Joint Venture des produzierenden Gewerbes in Wuxi/China konzentriert. Weiterer Forschungsbedarf besteht – wie oben erwähnt – im Hinblick auf rein chinesische Unternehmen bzw. auf andere, ausländisch finanzierte Industrie- und sonstige Unternehmen in China. Diese Untersuchungen würden helfen, die in dieser Arbeit getroffenen Aussagen bezüglich der OE-Arbeit in China und mit Chinesen zu überprüfen.

Folgende Stärken und Restriktionen der vorliegenden Arbeit können im Überblick hervorgehoben werden, die bei der Beurteilung und Anwendung ihrer Ergebnisse bedacht werden sollten.

Tabelle 17 Stärken und Schwächen der Dissertation

Stärken	Restriktionen
Arbeit mit allen Hierarchieebenen.	Kein (tiefer) Zugang zur chinesischen Kultur.
Zugang zur Top-Management-Ebene des Geschäftsbereiches und des Unternehmens in Wuxi.	Starke Eingrenzung des Falles auf produzierendes Gewerbe und das Joint Venture.
OE in China als unbearbeitetes Feld (Wichtigkeit für die internationale OE-Beratungsarbeit in China hoch).	Starker Fokus der OE-Arbeit auf die Führungsebene.
Über fünfjährige OE-Prozess vor Ort in China.	Starkes Eingebunden sein des Verfassers in die Fallstudie vor Ort (Distanzfrage).
Hohe Praxisrelevanz des entwickelten Modells.	Rollenvielfalt des Verfassers. Gefahr der einseitigen Sichtweise, trotz intensiver externer (nichtdirekt beteiligter) Personen.
Direkter Einsatznutzen der Erkenntnisse in Deutschland und in der Welt (innerhalb des Konzerns bereits erfolgt, z.B. in 2010 in den USA).	Dominante Rolle des Verfassers im OE-Prozess.
Tiefe Beobachtung und Analyse durch Fallstudie.	Fallstudie als Teil eines finanzierten Beratungsauftrages mit hoher Abhängigkeit vom Globalen Vorstand. Ab Mitte 2008 vom neuen GF in Wuxi.

Stärken	Restriktionen
Umfassende Fallstudie mit 22 Teilprojekten.	
Zugang zu allen relevanten Unternehmensdaten.	
Über 20 jährige, nationale und internationale OE-Erfahrung des Verfassers.	
Hohes Zeitinvestment des Forschers und seiner Kollegen.	

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.3 Anregungen für weitere Forschung

Eine weitere Untersuchung müsste überprüfen, ob die neu hinzukommenden Expatriates ihr Menschenbild, z. B. nach dem einfachen, dualistischen Modell von McGregor¹¹⁷ betrachtet, von der tendenziell misstrauisch-kontrollierenden („Theorie X“), hin zur grundsätzlich vertrauenden Führungskraft („Theory Y“) verändert haben (McGregor 1970), oder ob sie sich nur an das veränderte System anpassten, da anzunehmen ist, dass die Vorurteile und unbewussten Menschenbilder, bspw. über die der Chinesen, in tieferen Persönlichkeitsschichten zu suchen sind.

Die chinesischen Direktoren bzw. Manager hatten von sich aus einen starken Wunsch nach westlicher Integration. Die Annahme, dass Direktoren bzw. Manager ‘den Umgang’ mit den Westlern gelernt, dieses verinnerlicht und mit ihren chinesischen Werten integriert hatten und ihre Tagesarbeit von beiden Elementen geprägt war, müsste in einer weiteren Forschungsarbeit überprüft werden.

Nachdem das Unternehmen fünf Jahre lang, nicht zuletzt mithilfe von externen OE-Beratern, stetig Produktionskapazitäten und die Produktivität erhöhen konnten (s. Anlage, S. 14 – 21: Kennzahlenentwicklung 2003-2008), besteht hier weiterer Forschungsbedarf. Als Forschungsschwerpunkt wäre möglicherweise zu untersuchen, ob und wie die Stärkung und die systematische Entwicklung des Unternehmens zur Überwindung von wirtschaftlichen Krisen beitragen können.

¹¹⁷ McGregor, Douglas M. (1906-1964), Professor für Management, MIT, USA, Sozialpsychologe.

Die vorliegende Fallstudie kann zur Grundlage genommen werden, um weitere, vertiefende, theoriebildende Untersuchungen z. B. mit stärkerem Bezug zur chinesischen Kultur, als es im Rahmen dieser Arbeit möglich war, durchzuführen.

In Bezug auf internationale Unternehmen in China wäre es wichtig, weitere, vergleichende Studien über die OE-Arbeit in westlich-chinesischen Unternehmen zu erheben.

Ein ganz offenes Forschungsfeld stellt die OE-Arbeit in chinesischer Hand befindlichen Unternehmen dar.

5.2 Empfehlungen für die Praxis.

Auf Basis der im Kapitel 3 dargestellten Ergebnisse und der im Kapitel 4 diskutierten Erkenntnisse werden in diesem Abschnitt Empfehlungen für die Praxis¹¹⁸ in kurzer, prägnanter Form ausgesprochen. Für eine Vertiefung der hier überblicksartig dargestellten Praxisansätze empfiehlt es sich, die Chronologie der OE-Interventionen und die Ergebnisse dieser Arbeit im Kapitel 3 nachzulesen.

Aktionsforschender OE-Beratungsansatz:

In China können aktionsforschungsorientiert OE-Prozesse sowohl Organisationen weiter entwickeln, als auch über die iterativ-zyklische Vorgehensweise das Lernen der beteiligten Personen fördern. Knappe westliche Führungs- und Beratungsressourcen können so durch ein intensives Lernprogramm, das während der Bearbeitung der originären Organisationsprobleme läuft, kompensiert werden. Die Problemlösungsfähigkeit wird erhöht. Durch Wertschätzung und Anerkennung einer gemeinschaftlichen Vorgehensweise werden erhöhte Spannungen zwischen Expatriates und Chinesen, bzw. zwischen den Organisationsmitgliedern und den externen Beratern vermieden.

Parallele Verbesserungen im Technischen und im Sozialen Subsystem:

Die OE-Beratungsarbeit mit dem Fokus auf das soziale Subsystem sollte durch parallele Verbesserungsaktivitäten im technischen Subsystem des Unternehmens begleitet werden. Durch diese gemeinsame Verbesserung beider Subsysteme sowie

¹¹⁸ Praktiker können OE-Berater oder Führungskräfte sein.

durch ihre gegenseitige Einflussnahme wird das Unternehmen als Ganzheit entwickelt und das ökonomische Subsystem stabilisiert.

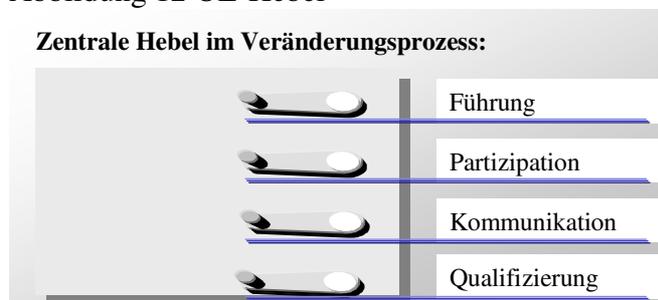
Vier zentrale OE-Hebel nutzen:

Im Sinne von Interventionsansätzen wurde mit den sogenannten ‘vier zentralen OE-Hebeln’ in der Fallstudie gute Erfahrungen gemacht (s. Abb. 12). Der OE-Hebel ‘Führung’ kann mit seinen Interventionen auf der Führungsebene ansetzen. So können Teamentwicklungen, Coachings und organisatorische Veränderungen zunächst auf der Führungsebene angewandt werden. Erforderliche Verhaltensänderungen können dann modellhaft auf der Führungsebene eingeleitet werden.

Der Hebel ‘Partizipation’ kann in China durch die Beteiligung der Mitarbeitenden an den Konzeptions-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen genutzt werden. Der Hebel ‘Kommunikation’ dient der Untersuchung und Verbesserung der Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Das Kommunikationsverhalten des Geschäftsführers und der Führungskräfte ist nach diesem Hebel richtungweisend. Die Kommunikationsprozesse im Unternehmen können durch die Etablierung von neuen Kommunikationskreisen und –instrumenten verbessert werden.

Der Hebel ‘Qualifizierung’ konzentriert sich auf Fragen, auf Herausforderungen und auf Methoden des persönlichen, des Team- und des organisatorischen Lernens. Auch das Coaching als Intervention kann als eine Maßnahme zur Qualifizierung eingesetzt werden.

Abbildung 12 OE-Hebel



Quelle: Angepasste eigene Darstellung, basierend auf einer Dokumentation („Orientierung“) der Schweizerischen Volksbank, 1995-1998

Das Denken und Arbeiten mit diesem einfachen Modell der ‘vier zentralen OE-Hebel’ kann OE-Verantwortlichen helfen, die Komplexität von Interventionen zu reduzieren und OE-Interventionen in Bezug auf die Ebenen (zum Thema zielgruppenorientierte Typologie von OE-Interventionen vgl. French/Bell 1999, S. 153) Organisation, Team und Person mit den Betroffenen zu planen sowie umzusetzen (zum Thema ‘Levels of Organizational Change’ vgl. Rothwell/Sullivan 2005, S. 363).

Linienorganisation als Programmverantwortliche:

Das bestehende Organigramm mit ihren Führungspositionen und Gremien sollte als Programmorganisation für die Steuerung des OE-Prozesses genutzt werden. Der parallele Aufbau einer separaten Projektorganisation wird nicht empfohlen. Der OE-Prozess sollte zur ‘Chefsache’ erklärt und über den gesamten OE-Prozessverlauf durchgehalten werden.

OE-Institut:

Das Gleiche gilt für das Beratersystem. Auch hier sollte der verantwortliche OE-Beratungsleiter über Beratungs- und Lebenserfahrung verfügen. Ein persönlicher, gelebter interkultureller Hintergrund ist von Vorteil.

Fachlich sollte das Institut sich mit Experten verstärken. Es sollte jedoch die Gesamtsteuerung und damit auch die Prozessverantwortung in der Hand behalten. Durch diese flexible Verstärkung kann es jederzeit neue Themen und damit Innovationen im OE-Prozess hineinbringen.

Das OE-Institut sollte durchgängig auch chinesische Mitarbeitende vor Ort einsetzen. Dies ist vor dem Hintergrund des Rollenvorbilds wichtig. Chinesen können erleben, dass nicht nur Berater aus dem Westen OE-Prozesse unterstützen können, sondern auch Chinesen selbst. Diese Personen sollten, falls sie neu in OE-Prozesse einbezogen werden, im Projekt (On-the-Job) aber auch vor Beginn und im Verlauf durch beratungsinterne Trainings und Supervisionen qualifiziert werden.

Ausstattung mit ausreichender Macht:

Das OE-Institut sollte durch die Auftraggeber mit ausreichender Macht ausgestattet sein. Diese Macht kann sich z. B. darin zeigen, dass die OE-Berater die volle Unterstützung durch die Auftraggeber und das volle Vertrauen genießen. Die Chinesen werden sehr genau auf dieses Verhältnis schauen. In den Besuchen die die Auftraggeber aus dem Konzern in der Zeit des OE-Prozesses persönlich in China wahrnehmen, sollte sehr genau darauf geachtet werden, dass ihre Kommunikation den OE-Prozess als auch die begleitenden OE-Berater unterstützt sowie im Konfliktfall stärkt. Als Voraussetzung ist selbstverständlich, dass der Auftraggeber überzeugt ist von dem Ansatz, der Rolle, den eingebrachten Werten, der Haltung und der eingesetzten Methoden der OE-Berater sowie ihrer Wirkung.

Einrichtung eines Erweiterten Managementteams (EMT):

Der frühzeitige Aufbau eines EMT als Beratungs- und Reflexionskreis für den OE-Prozess und als Mitsteuerungsgremium für das Unternehmen hilft, den OE-Prozess zu stabilisieren und den Geschäftsführer zu entlasten. Über diesen Kreis hat er direkten Zugang zu der mittleren Führungsebene, die direkt Mitarbeitende führt. Die operative Umsetzung der Ziele und Strategien findet durch diesen Kreis Stabilisierung.

‘Gesicht geben’ bzw. ‘Gesicht verlieren’:

Sehr wichtig ist es, darauf zu achten, dass Chinesen ihr Gesicht in den OE-Interventionen wahren können. Ebenso sollte darauf geachtet werden, dass Chinesen in ihrem Verständnis ‘Gesicht gegeben’ wird. Dies kann z. B. durch einen guten partizipativen Prozess erreicht werden. Dennoch sollte im Sinne des Lernens auf den kritischen Dialog und auf die Reflexion auch des eigenen Rollenverhaltens der Beteiligten nicht verzichtet werden. Falls eine Lernende Organisation geschaffen wird, so wird Feedback und Kritik durch Chinesen leichter anerkannt und als erforderliche Lernmaßnahme betrachtet.

Guten Kontakt zum chinesischen Joint-Venture-Partner:

Über den Vertreter des chinesischen Joint-Venture-Partners im Unternehmen sollte dieser über die OE-Beratungsaktivitäten informiert sein. Ein direkter Einbezug in OE-Veranstaltungen ist empfehlenswert. Weiterhin sollte der Geschäftsführer eine wertschätzende Haltung gegenüber dem chinesischen Joint Venture Partner einnehmen und auch im Konfliktfall halten.

Guter Kontakt zum chinesischen Gewerkschaftsvertreter:

Es ist anzustreben, zum chinesischen Gewerkschaftsvertreter einen guten, wertschätzenden und respektvollen Umgang zu pflegen. Er sollte zu allen OE-Veranstaltungen über den Geschäftsführer eine Einladung zur vollen Teilnahme erhalten. Eine starke Beteiligung dieser wichtigen Funktion kann für Identifikation sorgen und den OE-Prozess stabilisieren helfen.

Übersetzungen ins Chinesische:

Wichtige Trainings und OE-Veranstaltungen sowie Unterlagen sollten ins Chinesische übersetzt werden. Es sollte darauf geachtet werden, inwiefern vorhandene Sprachkenntnisse bei Mitarbeitenden im Unternehmen ausreichen, um z. B. jemanden als Übersetzer in einer bestimmten OE-Veranstaltung zu benennen und wann es erforderlich sein kann, einen professionellen Übersetzer einzusetzen. Der Vorteil der Übersetzung durch eigene Kräfte ist das inhaltliche Lernen, was mit dieser Übersetzungstätigkeit einhergeht. Externe chinesische Büros könnten Probleme mit dem Verständnis und damit mit der Übersetzung der OE-Inhalte haben.

OE-Prozess als Jahresziel:

Die Durchführung des OE-Prozesses sollte als Ziel in die Jahresvereinbarung des obersten Managements mit dem Geschäftsführer gesetzt werden. Dadurch kann in einem zielorientierten Unternehmen die Nachhaltigkeit eines solch komplexen OE-Prozesses unterstützt werden.

Der Geschäftsführer seinerseits könnte mit seinen Direktoren die Kaskadierung des OE-Prozesses in den Abteilungen vereinbaren. Wichtig erscheint hier jedoch, dass darauf geachtet werden sollte, dass es eine aktionsforschungsorientierte Vorgehensweise ist, die kontinuierlich fortgeführt wird. Immer mit dem Ziel, die Organisation weiter zu entwickeln und aus den jeweiligen OE-Interventionen den nächsten Schritt abzuleiten.

Kulturelle Werte:

Die kulturellen Werte des deutschen Konzerns sollten als universal gültige Werte der Organisationskultur anerkannt werden. Auch dann, wenn der Sitz des Unternehmens in China ist. Dies gibt den chinesischen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich selbst und ihre Organisationskultur an diesen Werten wie Beteiligung, Offenheit,

Fairness etc. zu messen. Gleichzeitig bietet dieser Ansatz Orientierung für die eigene Führungsarbeit der Führungskräfte.

'Train the Trainer' bzw. Aufbau einer internen OE-Beratungsfunktion:

Da die Entfernung zwischen Deutschland und China groß und die kontinuierliche Begleitung eines OE-Prozesses von der Ferne her schwierig ist, empfiehlt es sich, frühzeitig intern Beratungskräfte aufzubauen. Die Form der Entwicklung kann durch ein Mitlaufen der Person beim OE-Prozess vonstattengehen. Der Aufbau eigener Beratungskompetenzen ermöglicht einen stärkeren Kapazitätsausgleich als auch eine kulturnahe OE-Beratungsarbeit.

Sprachkurse in Englisch:

Die Mitarbeitenden sollten frühzeitig in der englischen Sprache qualifiziert werden. Hierbei sollte deutlich gemacht werden, wie wichtig es ist, an diesen Sprachkursen teilzunehmen. Ein Entgegenkommen des Unternehmens im Hinblick auf Kostenübernahme oder die Durchführung der Schulungen während der Arbeitszeit kann das Gefühl der Fairness und die Akzeptanz der Schulungen bei den Chinesen erhöhen. Englischkenntnisse sollten als unabdingbare Voraussetzung für eine Führungsrolle gelten.

Faire und kulturbewusste Personalpolitik:

Die Lokalisierung sollte vorangetrieben werden. Diese Politik sollte durch die Konzernzentrale ausgerufen und mit konkreten, messbaren Zielen vor Ort verknüpft werden (z. B. Anzahl von lokalisierten Positionen). Führungspositionen sollten auch mit Chinesen aus den eigenen Reihen im Sinne der Karriereförderung besetzt werden. Dieses steigert das Wertschätzungsgefühl bei Chinesen und reduziert die Fluktuation.

Wichtig ist jedoch, genügend Expatriates in führenden Positionen zu behalten. Diese Expatriates müssen nicht unbedingt die klassischen Funktionen wie Finanzen, Controlling oder Einkauf halten. Wichtiger ist, dass sie Mitglied des obersten Führungsgremiums des Unternehmens, dem Managementteam, angehören. Damit haben sie genügend Positionsmacht, um einen westlich geprägten OE-Ansatz mit den dazugehörigen westlichen Werten zu unterstützen.

Es sollten mindestens zwei Expatriates sein, damit sie sich gegenseitig unterstützen können und damit immer jemand bei Abwesenheit des anderen vor Ort sein kann, wenn ein anderer abwesend ist. Zielführend bei OE-Prozessen mit dem westlichen Ansatz ist ein deutscher Geschäftsführer als Auftraggeber vor Ort. Damit werden die Denkweise und die Kultur des Mutterkonzerns im Unternehmen beibehalten.

Einführung eines 'Kompetenzmodells' für Führungskräfte:

Der Auftraggeber der Einführung sollte der Geschäftsführer und das Managementteam sein. Das Erweiterte Managementteam sollte die Instanz darstellen, die, ergänzt durch weitere Mitarbeitende, die Kompetenzen bespricht und einführt. Dieser Prozess benötigt ausreichend Reflexionszeit.

OE-Workshops:

Der Einsatz von OE-Workshops unter Teilnahme aller Führungskräfte und weiterer Mitarbeitenden in einem Unternehmen kann diese für weitere OE-Interventionen vorbereiten. Der OE-Workshop wirkt auch als Datenfeedback und Reflexionsraum für vorhergehende Interviews.

Großgruppenkonferenzen:

Die Durchführung von Großgruppenkonferenzen hilft, das Unternehmen als soziales System über Stellvertreter der Abteilungen und Interessengruppen in einen Raum zu holen. Dadurch steigt die Wirkung des OE-Prozesses, da sie viele Mitarbeitenden beteiligt und direkt anspricht. Die westlichen OE-Werte werden in diesen großen Veranstaltungen als sogenannte 'Spielregeln' (z. B. in Zukunftskonferenzen) oder als 'Prinzipien' (in Open Space Konferenzen) vorgelebt und erfahrbar gemacht.

Organisationsdiagnose und Analysespiegel:

Organisationsdiagnosen, die quartalsweise anhand von Interviews, Befragungen und Beobachtungen der OE-Berater durchgeführt werden, können Informationen und neue Impulse für den Fortgang eines OE-Prozesses geben. Die Ergebnisse dieser Interviews etc. können in einem Analysespiegel schriftlich zusammengefasst in einem OE-Workshop an die Befragten zurückgegeben werden.

Mitarbeiterbefragungen:

Jährliche Mitarbeiterbefragungen, die durch ein im OE-Prozess nicht beteiligtes, externes Institut in China durchgeführt werden, können wichtige Anhaltspunkte über die Gesamtsituation des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeitenden geben. Gleichzeitig zeigt die Mitarbeiterbefragung mittelfristig (ab ca. dem drittem Jahr der OE-Beratungsarbeit) konzentriert die Wirkungen der Verbesserungsmaßnahmen im technischen als auch im sozialen Subsystem auf. Mittelfristig deshalb, da die ersten OE-Interventionen und der organisationale Vertrauensaufbau den Raum geben, die Unzufriedenheit ohne Ängste in Befragungen zunächst zu äußern. Daher sollte mit kurzfristigen Verschlechterungen der Befragungsergebnisse gerechnet werden. Dieses gilt es dann, als Auftraggebersystem und OE-Berater auszuhalten und in der Folge zu bearbeiten.

5.3 Schluss

In dieser Arbeit wird anhand der unternommenen, ‘langen Forschungsreise’ gezeigt, wie eine aus dem Westen stammende Organisationsentwicklung in China sich über einen ausgedehnten Zeitraum darstellt. Sie berichtet auch darüber, wie sich der Forscher selbst verändert.

Die Arbeit hat gezeigt, dass OE-Beratungsarbeit nach westlichem Muster unter bestimmten Voraussetzungen in China funktionieren kann. Der Text gibt Einblicke in einen komplexen, schwierigen, schmerzhaften, jedoch immer auch spannenden organisatorischen Entwicklungsprozess in einer fremden Kultur fernab von Deutschland. Vieles von dem, was in diesem Forschungsprozess passiert ist, konnte und kann nur bedingt verstanden werden. Dafür ist die Realität des Klientensystems und Chinas zu komplex, als dass es mit Gesprächen und Beobachtungen durch die ‘westliche Brille’ wahrnehmbar wäre. Dennoch kann diese Art der begleitenden Praxisforschung (Aktionsforschung) Einblicke ermöglichen und in kleinen Schritten zu mehr Erkenntnis für Wissenschaft und Praxis beitragen.

6 Anhang

6.1 Der Arbeitsplan, 2004-2012

Folgender Arbeitsplan leitete die Forschungsarbeiten.

Abkürzungen: Abg.=Abgeschlossen; K=Kontinuierlich; In Arb.=In Arbeit; P=In Planung

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Vorbereitung OE-Prozess (Interviewleitfäden, Kommunikation mit Klientensystem, Kontraktphase).	HÖ	02/2004– 11/2004	Erftstadt, Deutschland- zentrale	Abge- schlos- sen (Abg.)
Auswertung der ersten Mitarbeiterbefragung durch internationale Personalberatung (2004).	HÖ; GV; Liu Shi Jin	08/- 09/2004	Erftstadt, Deutschland- zentrale	Abg.
Grundkonzeption für Action Research Prozess (Forschungsprozess, zyklisch: Planung-Intervention-Datenaufnahme-Analyse/ Reflexion-Planung-Intervention-Datenaufnahme-Analyse/ Reflexion – ff); Interview mit Globalem Vorstand (GV).	HÖ, GV	07/2004- 09/2004	Erftstadt, Deutschland- zentrale	Abg.
Telefonische Vorbereitungsinterviews, Informationsprozess und Abstimmungen mit Klientensystem und Vorbereitung Diagnoseprozess (Phasenmodell, Design).	HÖ	10-11/2004	Erftstadt, Shanghai	Abg.
Entwicklung chinesischer Gesprächsleitfäden.	Liu Shi Jin	27.09- 29.09.2004	Shanghai	Abg.
Interview mit Mitarbeitenden und Führungskräften: Diagnose: Aufnahme IST-Situation in Organisation durch Interviews und Beobachtung.	HÖ; Liu Shi Jin	15.- 19.11.2004	Wuxi	Abg.
Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	Liu Shi Jin	21.- 23.12.2004; 03.- 14.01.2005	Shanghai	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	21.- 23.12.2004; 03.- 14.01.2005	Erftstadt	Abg.

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Vorbereitung ersten OE-Workshop (Phasenmodell, Design, Rollen, Arbeitsweise, Methodik). Entwicklung des ersten „Analysespiegels“.	HÖ	24.- 27.01.2005	Erfstadt	Abg.
Erster OE-Workshop in Wuxi: Datenfeedback-Reflexion/ Diagnose-Planung (Fokus: Leadership, Communication, Company Culture).	HÖ; Liu Shi Jin	31.01.– 05.02.2005	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	08.- 18.02.2005	Erfstadt	Abg.
Analyse und Auswertung Daten.	Liu Shi Jin	08.- 28.02.2005	Shanghai	Abg.
Vorbereitung Daten-Feedback-Prozess. Dramaturgie Workshop. Entwicklung Modell für Kulturanalyse durch Mitarbeitende.	HÖ	11.- 20.04.2005	Erfstadt	Abg.
Daten-Feedback in Managementteam Klausur, 2-Tages-Workshop (28.-29.04.2005) mit Mitarbeitenden. Ableitung von organisatorischen Veränderungserfordernissen und Anforderungen bzgl. Führungsverhalten, Coaching GM und Direktoren.	HÖ	25.04.– 29.04.2005	Wuxi	Abg.
Kulturanalyse Wuxi durch Mitarbeitende.	Mitar- beiten- de Wuxi	28.- 29.04.2005	Wuxi	Abg.
Auswertung Kulturanalyse und Datenzusammenfassung.	Prakti- kantin	09.- 20.05.2005	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten (Entwicklung OE-Projektplan auf Basis der Ergebnisse des ersten OE-Workshops und der Managementteam Klausur). Zusammenfassung Kulturanalyse.	HÖ	02.- 13.05.2005	Erfstadt	Abg.
Vorbereitung Führungsseminar des Führungskräfteentwicklungsprogramms (FKEP), Koordination Prozess.	HÖ	11.- 22.06.2005	Erfstadt	Abg.
Führungsseminar: Kulturreflexion; Leadership Kompetenzen; Kommunikation, Teamcoaching; Beobachtung.	HÖ	25.07.– 29.07.2005	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	01.- 19.08.2005	Erfstadt	Abg.

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Auswertung der zweiten Mitarbeiterbefragung, durchgeführt von internationaler Personalberatung. Vorbereitung OE-Interventionen. Zusammenfassung Ergebnisse.	HÖ	11/2005	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung Diagnoseprozess (Review/ Fortschrittskontrolle) und OE-Intervention.	HÖ	28.11.- 08.12.2005	Erftstadt	Abg.
OE-Review-Workshop (Rückblick und Reflexion des Jahres 2005 durch Mitarbeitende: Lessons Learned – What helped? What hindered?).	HÖ	12.12.– 16.12.2005 (Workshop: 13.- 14.12.2006)	Wuxi	Abg.
Vorbereitung OE-Workshop, Dramaturgie, Konzeption, Koordination.	HÖ	13.- 18.02.2006	Erftstadt	Abg.
OE-Workshop: SWOT-Analyse (Ermittlung der Chancen und Risiken sowie der Stärken und Schwächen der Organisation seitens Führungskräfte und Mitarbeitende). Planung OE-Maßnahmen; Reflexion der zweiten MAB im EMT mit Direktoren.	HÖ	27.02.– 03.03.2006 (Workshop: 01.- 02.03.2006)	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten und SWOT.	HÖ	06.- 17.03.2006	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung Open Space Konferenzen, Planung der Themenverfolgung (Planung), Telefonische Vorbereitungen der Direktoren und Manager.	HÖ	01.- 12.05.2006	Erftstadt	Abg.
Zwei Open Space Konferenzen (Themen: Erhöhung der Motivation der Mitarbeitenden und Ideenfindung für organisatorische Effizienzsteigerungen). Interviews.	HÖ	22.05.- 26.05.2006	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	29.05.- 02.06.2006	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung OE-Interventionen, Organisationsreview.	HÖ	18.09.- 09.10.2006	Erftstadt	Abg.
Erarbeitung Organisationsreview: Gruppendiskussion mit Führungskräften und Mitarbeitenden. Interviews. Team- und Einzelcoaching.	HÖ	07.10.– 14.10.2006	Wuxi	Abg.

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten aus Organisationsreview.	HÖ	16.10.- 17.11.2006	Erftstadt	Abg.
Führungsseminar: Kommunikation und Präsentation. Coaching Direktoren.	MK	18.12.– 22.12.2006	Wuxi	Abg.
Nachreflexion Stand der OE mit Trainerin.	HÖ	27.12.2006	Erftstadt	Abg.
Auswertung der dritten MA-Befragung und Vorbereitung OE-Workshop.	HÖ	05.01.- 16.02.2006	Erftstadt	Abg.
OE-Workshop: Reflexion der dritten Mitarbeiterbefragung durch internationale Personalberatung (2007) mit Führungskräften und Mitarbeitenden). Team- und Einzelcoaching. Interviews und Halbtagesworkshop mit EMT (Review 2006). Planung von OE-Maßnahmen. Führungsseminar.	HÖ	26.02.– 02.03.2007	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	05.- 14.03.2007	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung Führungsseminar, Dramaturgie.	MS	14.- 16.03.2007	Erftstadt	Abg.
Führungsseminar: Teamführung.	MS	19.03.– 23.03.2007	Wuxi	Abg.
Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	MS	26.03.- 30.03.2007	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung FK-Programm, Dramaturgie.	HÖ	02.- 05.04.2007	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung und Durchführung drei-tägiges Führungsseminar: Projektmanagement mit Direktoren (10.-12.04.2007).	HÖ	09.04.– 13.04.2007	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	16.- 27.04.2007	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung Diagnoseprozess.	HÖ	02.- 10.05.2007	Erftstadt	Abg.
Management Team Workshop Nanjing mit GF Technik China.	HÖ	14.05.– 18.05.2007	Nanjing/ Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	21.- 23.05.2007	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung Open Space Konferenz, Planung der Themenverfolgung (Planung), Telefonische Vorbereitungen der Direktoren und Manager.	HÖ	24.- 25.05.2007	Erftstadt	Abg.

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Open Space Konferenz mit Lieferanten.	HÖ	27.05.– 31.05.2007	Wuxi	Abg.
Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	04.– 15.6.2007	Erftstadt	Abg.
Entwicklung FK-Feedbackfragebogen.	MS	18.08.2007	Köln	Abg.
270° FK-Feedback-Prozess (Reflexionsgespräche mit Feedbacknehmern).	MS	22.08.– 29.08.2007	Wuxi	Abg.
Durchführung einer Evaluation des 270° FK-Feedback-Prozesses (Fragebogen).	HÖ	10/ 2007	Erftstadt (Wuxi)	Abg.
Reflexion Erfahrungen mit FK-Feedbackprozess mit MS.	HÖ	03.– 07.09.2007	Erftstadt	Abg.
Lessons Learned Workshop Kooperation Entwicklungsfunktion mit Nanjing.	MS	01.11.– 09.11.2007	Nanjing/ Wuxi	Abg.
Führungsseminar: Ein-Tagesseminar Umgang mit Fehlern und Feedback an Mitarbeiter sowie Drei-Tagesseminar Internationale Projektarbeit.	MS	13.11.– 16.11.2007	Wuxi	Abg.
Nachreflexion des OE-Prozesses mit MS.	HÖ	19.11.2007	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung Interviews mit Produktionsführungskräften, Interviewleitfaden, Dramaturgie.	HÖ	20.– 23.11.2007	Erftstadt	Abg.
Interviews und Coaching Produktionsführungsteam. Coaching Manager. Coaching Produktionssystem Projektleiter (Manager 'Organisationsabteilung'). Beratung Einführung des Kompetenzmodell.	HÖ	26.11.– 30.11.2007	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	03.11.– 14.12.2007	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung OE-Interventionen (Zukunftskonferenz nach Weisbord/Janoff, 1995).	HÖ	15.12.– 04.01.2008	Erftstadt	Abg.
Durchführung Future Search Konferenz (Führungskräfte und Mitarbeitende diagnostizieren ihre eigene Situation und strategische Ausgangslage). Coachings Produktionsteam, Direktoren und Manager.	HÖ	07.01.– 11.01.2008	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten. Entwicklung Diagnosepiegel für 2007 (Stand 01/2008).	HÖ	14.01.– 01.02.2008	Erftstadt	Abg.
Vorbereitung Interviews bzgl. Zusammenarbeit an den Schnittstellen.	MS	27.12.– 03.01.2008	Köln	Abg.

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Interviews mit Mitarbeitern in Wuxi und Nanjing, Kooperationsworkshop Entwicklungsfunktion Wuxi und Nanjing.	MS	05.01.– 11.01.2008	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Interviewergebnisse.	MS	14.01.- 08.02.2008	Köln	Abg.
Reflexion Interviewprozess und –ergebnisse mit MS.	HÖ	12.- 13.02.2008	Erfstadt	Abg.
Vorbereitung OE-Interventionen.	HÖ	14.- 15.03.2008	Erfstadt	Abg.
OE-Interventionen und Coachings. Beratung Einführung Kompetenzmodell.	HÖ	17.03.– 25.03.2008	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	28.03.- 03.04.2008	Erfstadt	Abg.
Vorbereitung Diagnoseprozess.	HÖ	04.- 05.04.2008	Erfstadt	Abg.
Open Space Konferenz in Wuxi und in Chuzhou (Kooperation mit anderen Fabrik), Reflexion der Arbeit an den Fabrikschnittstellen.	HÖ	07.04.– 11.04.2008	Wuxi	Abg.
Nachbereitung, Auswertung Interviews und Zusammenfassung Daten.	HÖ	14.- 18.04.2008	Erfstadt	Abg.
Reflexion der Vorbereitung des Kooperationsworkshop (Verbesserung der Zusammenarbeit an den Nahtstellen) mit MS.	HÖ	28.05.2008	Köln	Abg.
Kooperationsworkshop Entwicklungsfunktion Wuxi und Nanjing.	MS	08.06.– 14.06.2008	Wuxi	Abg.
Interviews Manager und Direktoren zum OE-Prozess (Aufnahme Zwischenstand). FKEP-Modul (Projektmanagement) und FKEP-Modul (Situational Leadership: 19.-20.6.2008).	MS	16.06.– 20.06.2008	Wuxi	Abg.
Auswertung Interviewergebnisse, Nachbereitung, Zusammenfassung Daten (Reviewbericht). Vorbereitung 360° Feedback Prozess.	MS	23.06.- 04.07.2008	Köln	Abg.
Vorbereitung Interviews. Gesprächsleitfaden und Auswertungstechnik.	AC	20.07.- 24.07.2008	Köln	Abg.
Interviews mit Mitarbeitenden zum Stand der OE und der Situationen in den Bereichen. GM-Interview.	AC	28.07.– 01.08.2008	Wuxi	Abg.
Auswertung Interviews, Zusammenfassung Daten, Projekttagbuch.	AC	04.- 12.08.2008	Köln	Abg.

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Reflexion des Interviewprozesses mit Kollegin (AC).	HÖ	13.08.2008	Erfstadt	Abg.
Vorbereitung Diagnoseprozess und –modell für Führungskräfte. Klausurdramaturgie.	HÖ	20.- 23.07.2008	Erfstadt	Abg.
Interviews. Führungsklausur und –training - Diagnose der Führungsteams anhand Situational Leadership Modell von Hersey und Blanchard durch Führungskräfte. Vorbereitung und Einleitung 360° Feedback Prozess.	HÖ	28.07.– 01.08.2008	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten.	HÖ	05.08.- 16.08.2008	Erfstadt	Abg.
360° Feedback Prozess mit allen FK (Feedbackgespräche anhand der Reports ('360° summary').	MS	01.09.- 05.09.2008	Wuxi	Abg.
Vorbereitung Interviewprozess, Interviewleitfaden (Bereich Finanz & Administration).	MS	02.11.- 03.11.2008	Köln	Abg.
Reflexion des Vorbereitungsprozesses mit MS.	HÖ	04.11.2008	Erfstadt	Abg.
Teamentwicklungsworkshop im Bereich Finanz & Administration.	MS	9.11.– 15.11.2008	Wuxi	Abg.
Auswertung Interviews und Zusammenfassung.	MS	25.11.- 12.12.2008	Köln	Abg.
Vorbereitung Interviews (halbstrukturierter Interviewleitfaden).	HÖ	04.12.- 05.12.2008	Erfstadt	Abg.
Interviews in Chuzhou/China. Interview Geschäftsführer, Wuxi.	HÖ	07.12.– 13.12.2008	Chuzhou	Abg.
Interviews mit externen Führungskräften und Beratern in Nanjing/China.	HÖ	14.12.– 16.12.2008	Nanjing	Abg.
Reflexion Interviewprozess im Bereich Finanz & Administration und –ergebnisse sowie 360° Feedback Prozess mit MS.	HÖ	18.12.2008	Erfstadt	Abg.
Auswertung und Zusammenfassung Erkenntnisse aus Analyse der Unternehmensdokumente (-reviews zentraler Stellen bzgl. Produktivität, MA-Zufriedenheit etc.).	HÖ	Laufend bis 12/ 2009	Erfstadt	Abg.
Auswertung und Zusammenfassung der Bewertungsergebnisse des 270° FK-Feedback-Prozesses.	JR	Bis 12/ 2009	Erfstadt	Abg.
Reflexion FK-Feedbackprozesse und Zusammenfassung Erkenntnisse.	MS mit HÖ	12.05.2009 (Start)	Köln	Abg.

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Vorbereitung Diagnoseprozess (Interviewprozess), Interviewleitfaden.	HÖ	01.- 07.03.2009	Erftstadt	Abg.
OE-Interviews und Organisationsreview.	HÖ	08.03.– 14.03.2009	Wuxi	Abg.
Protokoll, Nachbereitung, Auswertung und Zusammenfassung Daten, Analysespiegel.	HÖ	15.03.- 10.04.2009	Erftstadt	Abg.
Erarbeitung Exposé’.	HÖ	Bis 19.04.2009	Erftstadt/ Wuxi	Abg.
Forschungsgespräch mit Prof. Dr. Heidi Möller und weitere Planung.	HÖ	21.04.2009	Kassel	Abg.
Inhaltliche Koordinationen des Forschungsprozesses mit Prof. Dr. Heidi Möller.	HÖ	2009-2010	Erftstadt/ Kassel	Abg.
Erarbeitung erweitertes Exposé’.	HÖ	Bis 10.05.2009	Erftstadt	Abg.
Anmeldung Promotion: Prüfungsamt Universität Kassel.	HÖ	11.05.2009	Kassel	Abg.
Kontrollinterviews mit oberen Führungskräften.	JR	05/2009- 06/2009	Wuxi/ Erftstadt	Abg.
Auswertung Kontrollinterviews mit oberen Führungskräften.	JR; HÖ	06/2009- 09/2009	Köln; Erftstadt	Abg.
Kontrollinterviews mit Mitarbeitenden (telefonisch).	JR	05/2009- 06/2009	Wuxi/ Erftstadt	Abg.
Auswertung Kontrollinterviews mit Mitarbeitenden.	JR; HÖ	06/2009- 09/2009	Köln; Erftstadt	Abg.
Promovendenseminar, Prof. Dr. Heidi Möller.	HÖ	22.- 24.06.2009	Kassel	Abg.
Erarbeitung Stand der Forschung.	HÖ	05/2009– 02/2010	Erftstadt	Abg.
Gespräche mit FK und Beratern (insb. zu China, zu OE, zu PE, zu Führung).	HÖ	2003-2010	Erftstadt	Abg.
Entwicklung Fragebogen für Mitarbeitende.	HÖ	06/2009	Kassel	Abg.
Auswertung Mitarbeiterbefragung.	HÖ	09/2009- 11/2009	Erftstadt/ Kassel	Abg.
Promovendenseminar, Prof. Dr. Heidi Möller.	HÖ	01.- 03.02.2010	Kassel	Abg.
Ausarbeitung Forschungsarbeit.	HÖ	Bis 07/2010	Erftstadt	Abg.
Promovendenseminar mit Prof. Dr. Heidi Möller	HÖ	05.- 07.07.2010	Kassel	Abg.

Schritt	Durch	Zeitraum	Ort	Status
Einarbeiten Erkenntnisse und Überarbeitung der Dissertation.	HÖ	09/2010- 07/2012	Erfststadt	Abg.
Abschluss der Forschungsarbeit und Abgabe aller Exemplare (Dissertation und Anlagendokument) an die Universität Kassel.	HÖ	21.07.2012	Erfststadt	Abg.

Abkürzungen:

HÖ = Hüseyin Özdemir; GV = Globaler Vorstand Technik; Abg. = Abgeschlossen; K = Kontinuierlich; In Arb. = In Arbeit; P = In Planung

6.2 Interviewleitfaden 2004

Topic	Question
Actual status	1. How do you perceive the actual situation at the site? 2. Which challenges do you see? 3. What should be changed/ developed? 4. Which Organizational Development (OD) interventions are in practice?
Management Team	5. Who is in the Management Team? 6. What is the role of the Management Team? 7. How do you perceive the Management Team (Cooperation level? Communication level?)?
Roles	8. How do you see the role of the General Manager? 9. How do you see the role behaviour (positive/critical)? 10. What role behaviour should be changed?
Interfaces with Nanjing and Germany	11. Which are the important interfaces in China and in Germany? 12. How do you perceive the cooperation at these interfaces?
Values (cultural)	13. How would you describe the actual organisational culture? 14. Which values do you see as important? 15. What is your impression of the cooperation between the Expatriates and the Chinese Managers?
Leadership principles	16. How would you describe the leadership culture here? 17. How do leaders lead in Wuxi? 18. Which principles do you see as important in this process? 19. How do you lead/ describe your own leadership style?
Role of Organizational Development Consultant	20. What is your experience with external (OD) consultants? 21. What do you expect from (OD) Consultants?
Ideas/ wishes/ expectations	22. What do you expect from the upcoming workshop? 23. What are experiences with such workshops? 24. What would you like to see as an overall process? 25. Which role do you want to take up personally? 26. Who should be involved in this process?

Quelle: Eigene Darstellung, 2004

6.3 Beobachtungshinweise für Einsätze in Wuxi/ China

Datum:	Veranstaltung:
	Hinweise:
Umfeld (setting)	Bitte nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit, um das Umfeld (setting), in der die Veranstaltung stattfindet, zu beschreiben. Bitte zeichnen Sie eine kleine Skizze dazu.
Ziel und Inhalt der Maßnahme	Was ist das Ziel der Veranstaltung? Inhalte und Schwerpunkte? Waren diese den Teilnehmenden im Vorfeld bekannt?
Interaktionen	Bitte schreiben Sie Interaktionen zwischen den handelnden Personen auf. Was fällt Ihnen besonders auf? Wie verhalten sich die Führungskräfte, der General Manager, die Direktoren, die Manager, die Mitarbeitenden?
Soziales Umfeld	In welcher Art und Weise begegnen sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden? Wie verhalten sich die Direktoren, wie die Manager, wie die Mitarbeitenden?
Sprache	In welcher Sprache wird gesprochen? Wie wird die chinesische Sprache genutzt? Wird deutsch gesprochen? Verständigungsprobleme? Welcher Jargon herrschte vor?
Organisationsbild ('Organisation in the mind')	Welches Organisationsbild zeigt sich in den Diskussionen? Welche direkten bzw. indirekten Begriffe werden verwendet, um das Unternehmen bzw. ihre Organisation zu beschreiben?
Format	Wie ist das Veranstaltungsformat (z.B. Stuhlkreis, Tische? Im Tagungshotel? In-house?)
Verlauf	Wie verläuft die Veranstaltung? Wird am Ende ausgewertet (Abschlussevaluation)?
Medieneinsatz	Welcher Medieneinsatz wird genutzt: Flip-Charts, Beamer sonstiges? Agenda? Ergebnisdokumentation (Protokoll)?
Rollen und Rollenverhalten	Wer leitet die Veranstaltung? Gäste? Sonstige Rollen?
Non-verbales Verhalten	Wie stellt sich die nonverbale Kommunikation dar? Wie sind die Teilnehmenden gekleidet (formal, casual)? Wie wird diskutiert? Wer dominiert? Wer hält sich zurück?
Entscheidungsverhalten	Wurden Entscheidungen getroffen? Wenn ja, wie wurde entschieden? Was sind die vereinbarten nächsten Schritte?
Konfliktverhalten	Gab es Meinungsverschiedenheiten? Wie wurde damit umgegangen? Hatten Konflikte ihren Raum?
Besondere Vor-	Konnten besondere Vorkommnisse beobachtet werden (z.B. Stö-

Datum:	Veranstaltung:
	Hinweise:
kommissionen	rungen von außen, starke Auseinandersetzungen, zu starke Dominanz, Abbruch)? Überziehung der Zeit?
Atmosphäre	Welche Atmosphäre herrschte vor (z.B. konstruktiv, aggressiv, feindlich)?
Begegnung mit Beobachter	Wurden Sie wahrgenommen, gab es Anmerkungen oder Kritik? Wie fühlten Sie sich während der Beobachtung? Was war ihre Rolle? Wurden Sie aktiv eingebunden?
Resonanz	Welche Gefühle lösten die Beobachtung, die Begegnung mit dem Klienten bzw. die bearbeiteten Themen bei Ihnen aus?

Quelle: Einsatzplanungskonzeption, OE-Leiter, 2005, Wuxi

6.4 Arbeitsauftrag: Selbstreflexionsaufgaben im Erweiterten Managementteam, 10. Oktober 2006, Wuxi

Task:

Please think of following aspects (30-45 min.). How do you evaluate this from your personal view?

A. Please write your comments readable on your paper. If you like write your name on it:

B. Afterwards we will discuss, C. Evaluate some aspects quantitatively (motivation, cooperation, communication, leadership, cultural match...), D. Summarise. E. What is your general feeling about the situation?

- Actual situation (your general view on the company)?
- Motivation?
- General Manager?
- Management Team (Manager, MT)?
- Extended Management Team (Sub Department Leader, EMT)?
- Cooperation, teamwork?
- Communication, Information?
- (Inter)Culture?
- Employee situation?
- Organization?
- Management of change?
- Problems, conflicts?
- Rumours (what do the people talk about)?

- Need for activities in the OD-process with oezpa?
- Need for qualification (training)? What do you need?

6.5 Kontrollinterviews

6.5.1 Ziel der externen Kontrollinterviews, Mai bis Juni 2009

Im Zeitraum von Mai bis Juni 2009 wurde der OE-Prozess in Wuxi durch Kontrollinterviews nach- betrachtet. Hierzu führte JR, Diplom Ökonomin, wohnhaft in Köln, telefonische Interviews mit Führungskräfte und Mitarbeiter in Wuxi.

6.5.2 Vorgehensplan Kontrollinterviews

Nr.	Schritt
1.	Entwicklung Interviewleitfaden und –vorgehen.
2.	Vorbereitung Interviewprozess.
3.	Abstimmung mit General Manager über Interviewprozess.
4.	Pretest Interviewleitfaden mit Personalleiterin.
5.	Einleitung/ Vorstellung Interviewer (Zusicherung Anonymität). Zurückhaltende Gesprächsführung.
6.	Information der Interviewpartner über Interviews durch Externe.
7.	Ein- bis zwei stündige Interviews (telefonisch, nach Einholung der Erlaubnis Audiomitschnitt, ggf. Interviewprotokoll).
8.	Zusammenfassung der Interviewergebnisse.
9.	Auswertung mit qualitativer Inhaltsanalyse.

6.5.3 Fragen der semi-strukturierten Kontrollinterviews (Gesprächsleitfaden)

Folgende Fragen sollen in einer offenen Art und Weise gefragt werden. Die Fragen dienen als Check-Liste und sollen helfen, den Gesprächsfluss zu unterstützen und anzuregen. Die Interviewpartner sollen mit ihren eigenen Worten ihr Erleben und ihre Sicht bzgl. des OE-Prozesses schildern. Zusätzliche Fragen und Nachfragen können im Verlauf des Gespräches gestellt werden.

Nr.	Frage
Hinweis	Bekannte, demographische Merkmale im Voraus eintragen. Vorstellen. Vertrauen aufbauen (auf Vorabinfo verweisen). Gibt es Klärungsfragen vorab? Erlaubnis für Audioaufnahme einholen. Reihenfolge der Fragen flexibel, ggf. neue, spontane Fragen hinzunehmen. Langsam und deutlich sprechen. Falls Frage nicht verstanden wird, anders formulieren.
1	Wie haben Sie die Situation der Organisation vor der OE-Beratung erlebt?
2	Was hat sich durch die Beratung verändert?
3	Was konnte nicht erreicht werden?
4	Wie würden Sie den Beratungsansatz der externen Berater beschreiben?
5	Wie wurde dieser Ansatz durch die chinesischen Mitarbeiter aufgenommen?
6	Was war eher schwierig im Beratungsprozess?
7	Würden Sie sagen, dass der Prozess der OE-Beratung erfolgreich war?
8	Wenn ja, was hat noch zum Erfolg des organisatorischen Entwicklungsprozesses beigetragen?
9	Was hat aus Ihrer Sicht die größte Wirkung auf die Entwicklung der Organisation gehabt?
Hinweis	Abschluss, Dank und ggf. Nachgespräch bei Bedarf, Verabschiedung.

6.6 Teilnehmerprofile Mitarbeiterbefragungen (MAB) 2004, 2006 und 2007

MAB 2004:

Participants Profile

Participants By Departments	Number Of Participants	Percentage To Total
Prefabrication Workshop (Worker)	37	12.9%
Assembly Workshop (Worker)	129	44.9%
Painting & Warehouse & QMA (Worker)	26	9.1%
Indirect Worker	17	5.9%
Staff	78	27.2%

Total Number Of Participants: 287

Quelle: Personalabteilung, 13.07.2004, Wuxi

MAB 2006:**Participants Profile**

Participants by Departments	Number of Participants	Percentage to Total
Prefabrication Workshop (Worker)	43	14%
Assembly Workshop (Worker)	120	38%
Painting & Warehouse & QMA (Worker)	29	9%
Indirect Worker	35	11%
Staff	78	25%
Total:	315	100%

** Numbers may not add to 315 or 100% due to round-up and unspecified demographic information.*

Quelle: Personalabteilung, 2006

MAB 2007:**Participants Profile**

Participants by Departments	Number of Participants	Percentage to Total
Prefabrication Workshop (Worker)	51	15%
Assembly Workshop (Worker)	134	41%
Painting & Warehouse & QMA (Worker)	45	14%
Indirect Worker	15	4.5%
Staff	79	24%
Not Identified	5	1.5%
Total:	329	100%

5

Quelle: Personalabteilung, Wuxi, 16.03.2007

6.7 Führungskräfteentwicklungsprogramm (FKEP), Juli 2005, Wuxi

6.7.1 Vorbereitungsfragebogen, Juli 2005

Fragen an Teilnehmer im Vorfeld des Führungsseminars und ihre Erläuterung:

Frage an Teilnehmende:	Hintergrund der Frage:
What is your understanding of leadership?	Diese Frage hilft, das generelle Führungsverständnis zu verstehen und zu vergleichen.
What are your requirements towards leadership in general?	Anforderungen und Erwartungen, die letztlich die Führungsrolle bestimmen, werden erfasst.
Call me please 3 persons from economics, sports, society, music, politics, science, art or the like, who is for you the ideal type of a leader. What are their characteristics?	Die Annahme hinter dieser Frage ist, dass jeder Mitarbeitende bestimmte bewusst oder unbewusst Führungspersonen als Rollenmodell verinnerlicht, die ihm bzw. ihr Orientierung geben.
How would you describe the typical Chinese leadership style?	Aufnahme der Charakteristiken des typischen chinesischen bzw. deutschen Führungsstils, auch wenn es diesen zwar nicht gibt, da personenbezogen, jedoch für die eigene Orientierung (quasi als Laborzustand) konstruiert wird.
How would you describe the typical German leadership style?	
With which challenges do you feel confronted regarding leadership in your role as a leader?	Bezug der Führungsrolle zur Unternehmen wird hergestellt.
Where do you see the largest need for yourself regarding leadership?	Der konkrete Lernbedarf in Bezug auf die Führungsqualifizierung wird aufgenommen.
Which characteristics should a leader have in general?	Zusammenfassend wird das Bild einer guten Führungskraft aufgenommen.

Quelle: Führungskräfteentwicklungsprogramme (FKEP), Juli 2005, Wuxi

6.7.2 Vorbereitungsergebnis Führungsseminar in Wuxi

Results Needs Analysis



Quelle: MS, März 2007

6.8 Vorbereitungsschritte Open Space Konferenz, 2007, Wuxi

Steps	Procedure/Content	CD*
1	Pre-talks and briefing with the sponsor in order to: clarify goals and mutual expectancies between sponsor-system and oezpa, focussing issues, confirming framework conditions and success factors.	0,5
2	Preparation of the Open Space Conference (Roles, guidelines, prerequisites, rooms, material, dramaturgy, follow-up activities etc.).	4
3	Accomplishment of a two day Open Space conference with supplier A.	2
4	Accomplishment of a two day Open Space conference with supplier B.	2
5	Post-processing of the Open Space conference and creating a result-documentation.	2x 0,5
6	Transfer-talks and project-coaching in order to secure and monitor the transfer of knowledge, realistic implementation, project and result communication.	optional
Total of CDs (step 6 not included)		9,5

*CD = Consultant days

6.9 Zukunftskonferenz 2008

6.9.1 Einladung Geschäftsführer zur Future Search Conference, Januar 2008

Dear colleague,

We are pleased to kindly invite you to participate in a working conference to create desirable future scenarios for the Company. These scenarios – what we want the Company to become in 10 years – will be made available to all participants to guide their own decision-making and planning during the next 5 years. They will be developed jointly by 36 conference participants including:

General Manager, Department Managers, Sub department leaders, Staff-members from all departments, Blue Collars.

During the conference we will look at the past, present and future of Company in Wuxi. We will develop a comprehensive list of trends affecting the system, what our present responses are, and how we want them to be in the future. We will also have a chance to think through the kinds of relationships we want to have among the various players over the next five years. During this two-and-a-half day working conference, our diverse understanding will help to examine roadblocks towards consensus, identify areas of common ground, develop actions plans and commit to work that will lead us to a common desired future. The conference is based on the assumption that the future does not: just happen. It results in part from what we do (or don't do) today. We want to use this conference to figure out what the most desirable future looks like to a cross-section of key individual's resp. stakeholder – so that all of us shape our present actions accordingly.

In our conference we will work in several small groups to pool information, analyze it, and present our conclusions to the conference. The desired future scenarios created will be the joint property of all participants. Before we leave, each key group will have a chance to consider how these scenarios are likely to affect their own planning over the next five years.

In preparing for the conference, please bring one current news stories or magazine articles that reflect, in your judgement, an event, trend, or development that is shaping the future of Company.

This could be about social trends, geography, world politics, regional developments, changes in life styles etc. – something you believe should be taken into account in describing our future.

The Future Search Working Conference will succeed only with the broadest participation possible.

The dates and time for the conference are:

.....

We will meet....

For the external facilitation of the conference we will be supported by Mr. Özdemir and Mr. S. from oezpa Ltd., who have broad professional experience with "Future Search".

We are counting on this conference to me a major turning point in our work together to build an organisation where we are all proud to live in. We are very much looking forward to your participation!

**Yours sincerely,
General Manager**

6.9.2 Agenda Zukunftskonferenz 2008

Conference Topic: Our company in the next 10 years Facilitators: Hüseyin Özdemir and MS
Monday, 7th of January 2008
Start at 13.00h
Welcome and Starting the conference Overview, Purpose and Agenda, Mixed Groups Introduce Selves, Learning Assumptions, Ground Rules etc.
Reviewing the past: – High points and milestones Goal: Become aware of the (common) past, see what lies behind us, see the developments, and what all the development means to us.
Focus on present : mind mapping Goal: To understand the factors (trends), which affects our organisation now?
End at 18.00h
Tuesday , 8th of January 2008
Start at 08.30h
Focus on present: Review mind map with whole group Stakeholder responses to trends Stakeholder responses to prouds and sorries
12.30-13.30h Lunch
Afternoon start at 13.30
Focus on Future- present scenarios Goal: To sketch an ideal future for our organisation Common ground themes
End at 18.00h
Wednesday , 9th of January 2008
Start at 08.30h
Focus on Future- Review mind map Confirm common ground with whole group Goal: Find out, what our common future looks like and into which direction we want to plan for the future Plan for the Future: Provide short term and long-term measure plans
Action planning - Describe tasks
End of the conference at 13.00 h (coffee break in the mornings and afternoons).

Quelle: Protokoll, MS, 8.1.2008

6.10 360° Führungskräfte-Feedback

6.10.1 360° Führungskräfte-Feedback (Mengengerüst Fragebögen)

First Level	self	downwards	upwards	collegial	N feedbacks	N reports
General Manager	1	0	8	0	9	1
Directors	6	6	30	30	72	6
Overall	7	6	38	30	81	7

Second Level	self	downwards	upwards	collegial	N feedbacks	N reports
Managers FA	1	1	7		9	1
Managers FM	2	2	7		13	2
Managers QM	3	3	14		26	3
Managers RD	2	2	12		18	2
Managers MD	3	3	24		36	4
Overall	11	11	64	103	189	12 + 1

First & Second Level	18	17	102	133	270	20
----------------------	----	----	-----	-----	-----	----

Quelle: Projektunterlagen, 13.06.2008

6.10.2 Führungskräfte-Feedbackbogen

Feedback for Managers

Name of manager:

Questionnaire for managers and employees:

Manager		Employee
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Please tick		Please tick

To what extent do you agree with the following statements?

1. Successful cooperation

	Totally agree	Totally disagree	
1:1 I clearly explain the point and necessity of my employees' work to them.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager clearly explains the point and necessity of my work to me.
1:2 I agree clear and realistic objectives with my employees.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager agrees clear and realistic objectives with me.
1:3 I provide my employees with all the information they need for their work.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager provides me with all the information I need for my work.
1:4 I tell my employees how satisfied retailers and consumers are with our products and services.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager tells me how satisfied retailers and consumers are with our products and services.
1:5 I tell my employees how satisfied our internal customers* are with our department's/division's services.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager tells me how satisfied our internal customers* are with our department's/division's services.
1:6 I tell my employees about the division's/company's strategies and objectives.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager tells me about the division's/company's strategies and objectives.
1:7 I encourage communication and cooperation in our department/division.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager encourages communication and cooperation in our department/division.
1:8 I encourage communication and cooperation between departments and divisions.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager encourages communication and cooperation between departments and divisions.
1:9 I make clear decisions and justify them.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager makes clear decisions and justifies them.
1:10 I involve my employees sufficiently in decisions which affect their work.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager involves me sufficiently in decisions which affect my work.

1:11 I consider the results of my employees' work when making decisions.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	My manager considers the results of my work when making decisions.
1:12 I make necessary decisions in good time.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	My manager makes necessary decisions in good time.
* Internal customers are colleagues (within Company) who are consumers or users of the services which you provide.		

2. Trust-based partnership

	Totally agree	Totally disagree	
2.1. I show respect for my employees.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager shows respect for me.
2.2. I speak openly about points of criticism and errors.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager speaks openly about points of criticism and errors.
2.3. I give my employees constructive criticism.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager gives me constructive criticism.
2.4. I give my employees praise and recognition.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager gives me praise and recognition.
2.5. I am available when my employees need me.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager is available when I need him/her.
2.6. I back my employees and am loyal to them.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager backs me and is loyal to me.
2.7. I treat my employees fairly and reasonably.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		I feel my manager treats me fairly and reasonably.

3. Readiness to embrace change

	Totally agree	Totally disagree	
3:1 I am open to new ideas in my department.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager is open to new ideas.
3:2 I am actively committed to improving our products and services.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager is actively committed to improving our products and services.
3:3 I appreciate it when employees take on new tasks.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager appreciates it when employees take on new tasks.
3.4. I encourage employees to question existing procedures and suggest new solutions.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		My manager encourages employees to question existing procedures and suggest new solutions.

3.5. Mistakes do not automatically lead to blame here: we try to learn from them.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mistakes do not automatically lead to blame here: we try to learn from them.
3.6. I provide my employees with sufficient opportunities for further development.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	My manager provides me with sufficient opportunities for further development.
3.7. I encourage my employees' professional development.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	My manager encourages my professional development.

4. Ability to act autonomously

	Totally Agree	Totally disagree	
4.1. I accept my employees' specialist skills.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		4.1 My manager accepts my specialist skills.
4.2 My employees have enough room for maneuver.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		4.2 I have enough room for Maneuver.
4.3. My employees are completely free to make decisions within their own area of responsibility.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		4.3 I am completely free to make decisions within my own area of responsibility.
4.4. I support my employees in achieving objectives in their own way.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		4.4. My manager supports me in achieving objectives in my own way.

Select a maximum of three points from statements 1.1. to 4.4. which in your opinion need to be improved as quickly as possible.

- 1.
- 2.
- 3.

What additional feedback would you like to give your manager? Praise, criticism, suggested improvements:

Quelle: Projektunterlagen, 2004

6.10.3 Ausfüllanleitung 360° FK-Feedback

“Dear ...,

thank you very much for participating in the 360° feedback project in FABRIK in 2008!

The 360° feedback project is a tool, which is targeting on helping your Director/Manager to improve in his/her professional role.

360

The assessment will indicate, in which areas of performance the feedback-taker (your Director/Manager) will have main strengths and improvement fields.

Questionnaire to use (see attachments):

Upwards-questionnaire to assess your boss >file name:

KONZERN_Wuxi_feedbackprocess_questionnaire_for_directors_managers_subordinates_upwards
(ENG_CH)

Instruction:

Print out this Email and use it as your guide

Fill out the questionnaire in an undisturbed and relaxed atmosphere

Send the completely filled out questionnaire to ...@oetzpa.de. Do not send it to HR department.

Deadline for sending back questionnaire: 30.07.2008.

Rules and Self-Check:

Do I fill in the questionnaire in an undisturbed and relaxed atmosphere?

Am I honest and critical in my assessment?

Am I using the full range of the scale between “Totally agree” to “Totally disagree”? (E.g. only using “totally agree” will be less helpful for the feedback-taker).

Did I always use a 1 (no “X” or any other letter or number) for the assessment of every item?

Did I type one sign in one row?

Did I answer every item?

Did I leave only those items blank, when I really can't answer the item, because otherwise I give false information to the feedback-taker?

Did I write in English?

Is really everything filled out?

Save the filled out questionnaire under a new name (e.g. Mr CA saves the questionnaire for Mr. GM as: Feedback_GM_CA.xls).

Help:

If you have any questions or comments, please do not hesitate to correspond with Mr. ... from the oezpa-team or ..., your FABRIK internal coordinator of the 360° feedback project.

Confidentiality:

The questionnaires will be evaluated anonymously by oezpa. Only oezpa has access to the original feedback results (filled out questionnaires). Only the concerned feedback-taker and oezpa have access to the feedback-profile, feedback-dialogue and its results. The further handling of the feedback-results is taken over by the sole responsibility of the feedback-taker.

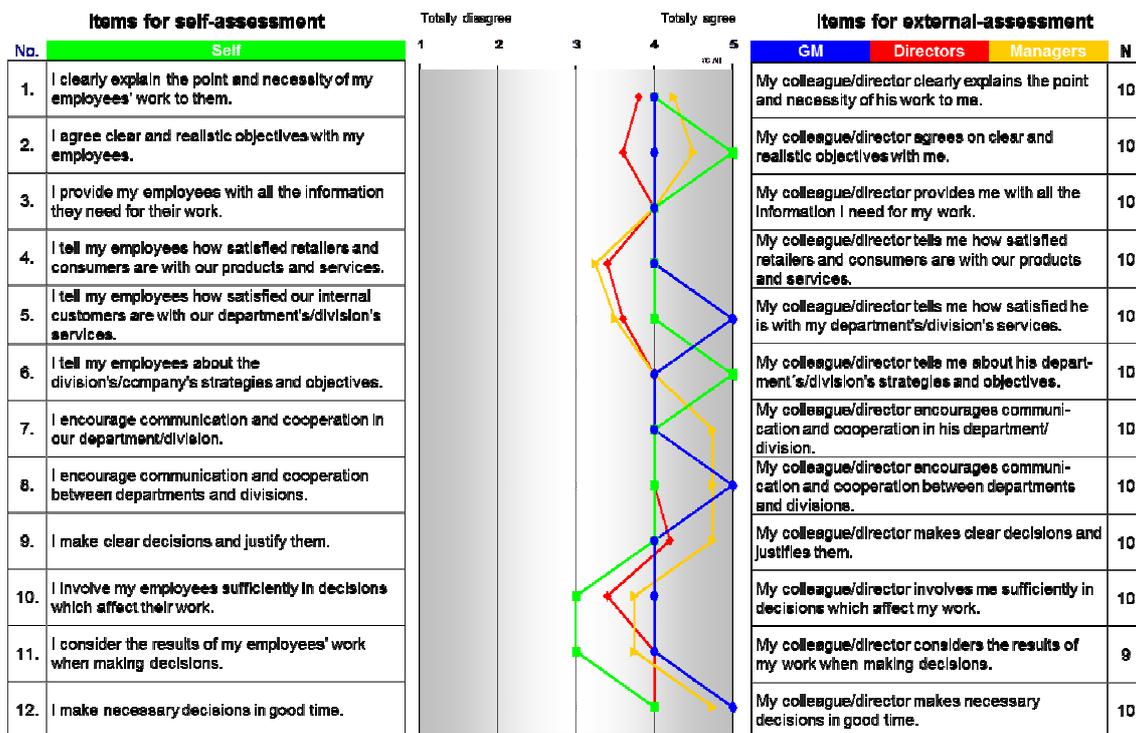
Thank you very much for your trust in oezpa!"

oezpa

Quelle: Projektunterlagen, 2008, Wuxi (Chinesische Schriftzeichen und Namen anonymisiert).

6.10.4 Profilausschnitt 360° Führungskräfte-Feedback (exemplarisch)

III. Successful cooperation (1. scale)



6.11 Profil Hüseyin Özdemir

Geboren: 22.09.1960 in Istanbul, seit 1965 in Deutschland.	
seit 1994	Gründer und Geschäftsführer oezpa GmbH, Institut für Strategische Organisation- und Personalentwicklung, Akademie & Consulting, Schlosshotel Kloster Walberberg, 53332 Bornheim-Walberberg.
seit 1993	Direktor, Veranstalter und Staffarbeit seit 1993 nach der Group-Relations-Methode (Tavistockkonzept) Deutschland; England (Tavistock Institute; GRUBB); USA (AK RICE); Israel; Niederlanden; Indien; Peru/ Lima (ESAN University); im Amazonas (Peru in Kooperation mit London School of Economics etc.; Türkei; China (SLIC - ein Tavistock & oezpa Institut).
1992 – 1994	Mitgründer und Geschäftsführender Gesellschafter, Tricon GmbH, Berlin: Tätigkeitsschwerpunkte in der Begleitung von organisatorischen Veränderungs- und Entwicklungsprojekten.
1989 – 1992	Interner Unternehmensberater (Stab des Vorstandsvorsitzenden Unternehmensentwicklung/ Führungsorganisation) des international tätigen Industriekonzerns, Schering AG, Berlin
1984 - 1989	Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Bergischen Universität Wuppertal, Schwerpunkt Planung und Organisation. Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
1977 – 1984	Fernmeldehandwerker beim Fernmeldeamt 2 in Köln, Deutsche Bundespost.

Lehraufträge und Veröffentlichungen:

- seit 2011: Indian Institute of Management in Ahmedabad, Indien (im Rahmen Group Relations Programm).
- 2011: ESAN Universität, Lima/Peru (im Rahmen Group Relations Programm).
- seit 2009: Kooperation und Lehrtätigkeit, Fresenius Hochschule Köln, Thema: Business Psychology.
- 2003 – 2007: Nordakademie, Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn. Thema: Projektmanagement.
- 2001 – 2005: Universität der Künste, Berlin, (ieb), Thema: Change- und Projektmanagement.
- Seit 1992: Buch und Artikelveröffentlichungen zu den Themen Organisationsentwicklung, Führung und Projektmanagement.

7 Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (2001): *Time Matters: On Theory and Method*: University of Chicago Press, Chicago.
- Abernathy, W.J./Wayne, K. (1974): Limits of the learning curve. *Harvard Business Review*, 52.
- Abraham, T. (2004): *Twenty-First Century Plague – The story of SARS*: Hong Kong University Press, Hong Kong.
- Alexander, A./Rath, T. (Hg.) (2001): *Krankenkassen im Wandel. Organisationsentwicklung als Herausforderung*: Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
- Alioth, A. (1980): *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*: Hans Huber Verlag.
- Amado, G./Ambrose, A. (2001): *The Transitional Approach to Change*: Karnac Books, London/New York.
- Amelingmeyer, J./Harland, P.E. (Hg.) (2005): *Technologiemanagement & Marketing: Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements*: Gabler.
- Ameln [Industrial Democracy in Norway](#), F. (et al.) (2009): *Psychodrama. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Springer Verlag, Berlin.
- Anderson, D./Ackerman-Anderson, L.S. (2001): *Beyond Change Management – Advanced strategies for today's transformational leaders*: Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Argyris, C. (1970): *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*: Addison-Wesley, Reading, MA.
- Argyris, C. (1985): *Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention*: Jossey-Bass, San Francisco.
- Argyris, C. (1993): *Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change*: Jossey Bass, San Francisco.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*: Addison-Wesley, Reading/Massachusetts.
- Argyris, C./Schön, D.A. (1996): *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*: Addison-Wesley, USA.
- Armenakis, A.A./Harris, S.G. (2009): Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*. Vol. 9, No. 2, 127–142, June 2009.
- Atteslander, P. (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Neu überarbeitete und erweiterte Auflage*: Walter de Gruyter, Berlin.
- Auer-Rizzi, W./Reber, G. (2007): Kontingenztheoretische Betrachtung der Organisationsgestaltung, in: Auer-Rizzi, W./Blazejewski, S./Dorow, W./Reber, G. (2007): *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion – Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze*: Bertelsmann Stiftung: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Auinger, F./Böhnisch, W.R./Stummer, H. (Hg.) (2005): *Unternehmensführung durch Werte – Konzepte, Methoden, Anwendungen*: DUV Verlag, Wiesbaden.
- Barnard, C. (1938): *The functions of the Executive*: Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Baumgartner, I./Häfele, W./Schwarz, M./Sohm, K. (1997): *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende*: Haupt, Bern.

- Baur, N. (2005): Verlaufsmusteranalyse. Methodologische Konsequenzen der Zeitlichkeit sozialen Handelns: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bausch, K.R./Christ, H./König, F.G./Krumm, H.-J. (Hg.) (2002): Neue curriculare und unterrichtsmethodische Ansätze und Prinzipien für das Lehren und Lernen fremder Sprachen: Arbeitspapiere der 21. Frühjahrskonferenz zur Erforschung des Fremdsprachenunterrichts, Tübingen.
- Becker, H./Langosch, I. (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 5. Auflage: Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Becker, R./Kortendiek, B. (Hg.) (2008): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung – Theorie, Methoden, Empirie. 2. Erweiterte und aktualisierte Auflage: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Becker-Kolle, C./Kraus, G./Fischer, T. (2006): Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden. 2. Auflage, überarbeitet und erweitert: Cornelsen.
- Beckhard, R. (1969): Organization Development. Strategies and Models: Addison-Wesley, Reading, Mass.; dt. (1972): Organisationsentwicklung. Strategien und Modelle: Verlag für Unternehmensführung Gehlen, Baden-Baden.
- Beisel, R. (1996): Synergetik und Organisationsentwicklung. Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie. In: Neuberger, O. (Hg.): Schriftreihe Organisation & Personal, Bd. 6, 2. verb. Aufl., München.
- Bentner, A. (2007): Systemisch-Lösungsorientierte Beratung in der Praxis: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen.
- Bergmann, G. (2005): Studie zur internationalen Personalentwicklung. Personalführung (7/ 2005), Themenschwerpunkt.
- Berger, P.L./Luckmann, T. (2009): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. 24. Auflage: Fischer Verlag, Frankfurt.
- Bertalanffy, L.v. (1950): An Outline of General System Theory. In: The British Journal for the Philosophy of Science, Vol. 1, No. 2 (Aug., 1950), S. 134-165.
- Blackler, F.H.M./Brown, C.A. (1980): Whatever Happened to Shell's New Philosophy of Management? Saxon House, London.
- Bolweg, J.F. (1976): Job Design and Industrial Democracy: Martinus Nijhoff, Leiden, The Netherlands.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage: Springer Verlag, Heidelberg.
- Boston Consulting Group (1968): Perspectives on Experience: Boston Consulting Group Inc., Boston, MA.
- Boyatzis, R. (1982): The competent manager – A model for Effective Performance: John Wiley & Sons, New York.
- Bradford, D.L./Burke, W.W. (2005): Reinventing Organization Development. New Approaches to Change in Organizations: Pfeiffer, San Francisco.
- Brown, J./Isaacs, D. (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft: Car-Auer Verlag, Heidelberg.
- Brunning, H. (Hg.) (2006): Executive Coaching. Systems-Psychodynamic Perspective: Karnac, London.
- Bungard, W./Antoni, C.H. (2004): Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler, H. (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 439-473): Huber Verlag, Bern.

- Bungard, W./Müller, K./Niethammer, C. (2007): Mitarbeiterbefragung - was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten: Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- Burke, W. (1982): Organization Development: Principles and Practice: Little, Brown and Co., Boston.
- Burke, W. (1992): Organization Development – A Process of Learning and Changing. 2. Auflage: Addison-Wesley.
- Busch, M.W./Sellmann, S. (2007): Expatriates der deutschen Automobilwirtschaft in China – zwischen Faszination und Irritation. Personalführung. 11/ 2007, S. 22-29.
- Caldwell, R. (2005): Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. Human Relations, Vol. 58, No. 1, S. 83-114.
- Cangelosi, V.E./Dill, W.R. (1965): Organizational learning: observations toward a theory. Administrative Science Quarterly, 10: 175-203.
- Catano, V.M. (1998): Competencies: A review of the literature and bibliography (CCHRA-PHASE 1 Report). Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Chamberlain, J. (1997): Chinese Gods. 5. Auflage: Pelanduk Publications, Malaysia.
- Chao, G.T./Moon, H. (2005): The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1128-1140: In: Schwegler, U. (2009). Herausforderungen der Vertrauensforschung in interkulturellen Kooperationsbeziehungen. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 10(1), Art. 48, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0901486>.
- Chawla, S./ Renesch, J. (Hg.) (1995): Learning Organizations – Developing Cultures for Tomorrow's Workplace: Productivity Press, Portland/Oregon.
- Chhokar, J.S./Brodbeck, F.C./House, R.J. (Hg.) (2008): Culture and Leadership Across the World – The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies: Taylor & Francis Group, New York.
- China Economic Review (2005): China Business Guide 2006: China Economic Review Publishing, Hong Kong.
- Cobb, A.T./Margulies, N. (1981): Organization Development: A Political Perspective. Academy of Management Review, 6, January 1981, S. 50-59.
- Collier, J. (1962): On the Gleaming Way: Navajos, Eastern Pueblos, Zunis, Hopis, Apaches, and Their Land: Swallow Press, New York.
- Cooper, K.C. (2000): Effective competency modeling and reporting: A step-by-step guide for improving individual and organizational performance: Amacom.
- Cooperrider, D.L./Whitney, D. (2005): Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change: Mcgraw-Hill.
- Cornelius, K./Kantelberg, K. (2010): Führungskräfte als Katalysatoren für organisationale Lern- und Veränderungsprozesse. Eine Untersuchung am Beispiel einer innovativen Blended Learning- Qualifizierung im Bildungssektor: Dissertation. Fakultät I – Geisteswissenschaften der Technischen Universität Berlin.
- Cyert, R./March, J.(1963): A Behavioral Theory of the Firm: Prentice-Hall, Englewood Cliffs/New York.
- Dannemiller Tyson Associates (2000): Whole Scale Change. Unleashing the Magic in Organizations: Mcgraw-Hill.
- Davidson, W.H. (1987): Creating and Managing Joint Ventures in China. California Management Review, Volume XXIX, Number 4, Summer 1987.

- Dick, B. (2002): Action Research: Action and research (Online). Entnommen aus: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/aandr.html>, am 20.04.2009.
- Diefenbach, T. (2007): The managerialistic ideology of organisational change management. In: *Journal of Organizational Change Management*. Volume: 20. Issue: 1: Emerald Group Publishing Limited, S. 126–144.
- Diekmann, J./Jieyan Fang (2007): *China Knigge – Business und Interkulturelle Kommunikation*: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Domsch, M.E./Ladwig, D.H. (2006): *Handbuch Mitarbeiterbefragung*: Springer, Berlin Heidelberg
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2002): *Change Management – den Unternehmenswandel gestalten*, 10. Auflage: Campus-Verlag, Frankfurt, New York.
- Duncan, R.B./Weiss, A. (1978): *Organizational Learning – Implications for organization design*, in: Staw, B. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*: JAI Press, Greenwich/CT.
- Durkheim, E. (1933): *The Division of Labour in Society*: Free Press, New York.
- Dutton, J./Duncan, R.B. (1981): *The Process and Threats to Sensemaking and Their Relationship to Organizational Learning*. Working Paper, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- Ebneter, A. (2007): *Erfolgreich in der ersten Chefposition*: Praxium Verlag, Zürich.
- Ebster, C./Stalzer, L. (2003): *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. 2. Auflage: WUV-Univ.-Verlag, Wien.
- Edwards, M.R./Ewen, A.J./Schlatterer, H. (2000): *360 Grad-Beurteilung: Klareres Feedback, höhere Motivation und mehr Erfolg für alle Mitarbeiter*: C.H. Beck Verlag.
- EFQM Center in Frankfurt (2009): <http://www.deutsche-efqm.de>.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4. S. 532-550. Emery, F.E. (1959, Original/1972, Überarbeitung): *Characteristics of Socio-Technical Systems*, in: Trist, E./Murray, H. (Hg.) (1993): *The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology*. Volume II. S. 157-187, University of Pennsylvania Press, Philadelphia. Überarbeitete Version des Originals (1959) erschienen in: Davis, L.E./Taylor, J.C. (1972): *Design of Jobs*: Penguin Books, Harmondsworth.
- Emery, F.E./Thorsrud, E. (1969): *Form and Content in Industrial Democracy*: Tavistock, London.
- Emery, F.E./Thorsrud, E. (1976): *Democracy at work*: Nijhoff Social Sciences Division, Leiden, The Netherlands.
- Emery, F.E./Trist, E. (1960): *Socio-Technical Systems*. In: Churchman, C.W./Verhulst, M (Hg.): *Management science, models and techniques*. Vol. 2:Pergamon, Oxford. S. 83-97. Wiederabgedruckt in: Emery, F.E. (Hg.) (1969): *Systems thinking*, S. 281-296: Penguin, Harmondsworth.
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (2003): *Handbuch Kompetenzentwicklung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*: Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Fargel, Y.M. (2011): *Strategisches Talentmanagement in China. Die besten Mitarbeiter finden und binden. Leitfaden für erfolgreiche Personalführung*: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Fernandez, J.A./Underwood, L. (2006): *China CEO – Voices of Experience from 20 international Business Leaders*: John Wiley & Sons, Singapore

- Fischer, D. (1997): Das Tagebuch als Lern- und Forschungsinstrument. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A.: Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Studienausgabe: Juventa Verlag, Weinheim, München, S. 693-704.
- Flechsig, K.H. (1996): Kleines Handbuch didaktischer Modelle: Neuland, Eichenzell.
- Flick, U. (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften: Rowohlt, Reinbeck.
- Flick, U. (2008): Triangulation. Eine Einführung, 2. Auflage: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hg.) (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch: Rowohlt, Reinbeck.
- Flick, U. (2006): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung (4. Aufl.): Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U. (2010): Triangulation in Mey, G./Mruck, K: (Hg.): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie, VS Verlag/Springer, Wiesbaden.
- French, W.L. (1969): Organization development: objectives, assumption, and strategies. California Management Review 12: S. 23-34.
- French, W.L./Bell, C.H. Jr. (1999): Organization Development – Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 6. Auflage: Prentice Hall, New Jersey, S. 100.
- Frese, E. (1991) (Hg.): Organisation. 4. Auflage: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Frese, E. (1992) (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage: Poeschel, Stuttgart.
- Frese, M. (2004): Psychological Factors of Entrepreneurial Success in Germany and China (Projektbeschreibung, Projektbeginn 15.01.2004), Justus-Liebig-Universität Giessen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Gefunden in: <http://wiwi.uni-giessen.de>. Entnommen am 03.05.2009.
- Friedrichs, J. (1982): Methoden empirischer Sozialforschung. 10. Auflage: Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R./Wienold, H. (1978): Lexikon zur Soziologie: Reinbeck, Hamburg.
- Fthenakis, W.E./Oberhuemer, P. (Hg.) (2009): Frühpädagogik international. Bildungsqualität im Blickpunkt. 2. Auflage: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gairing, F. (2007): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen: Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. 4. Auflage: Beltz Deutscher Studienverlag, Weinheim/Basel.
- Gallwey, W.T. (2000): The inner game of work: Random House, New York.
- Garvin, D. (1993): Building a Learning Organization, in: The Harvard Business Review, Juli-August, Vol. 71, Nr. 4, S. 78-91.
- Gebert, D. (1995): Organisationsentwicklung in: Handwörterbuch der Führung, Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): 2. neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart.
- Gillham, B. (2000): Case study research methods: Continuum, London.
- Glasl, F./Kalcher, T./ Piber, H. (Hg.) (2005): Professionelle Prozessberatung – Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse: Haupt Verlag, Bern.
- Glatthorn, A.A./Joyner, L.R. (2005): Writing the winning Thesis or Dissertation: Sage publications, London.
- Glebe, D. (2008): Die globale Finanzkrise. Reihe Börse verstehen: Book on Demand, Norderstedt.

- Goleman, D. (2000): Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2): S. 78-90.
- Gözlner, H. (2006): Erfolg trotz Führung. Das systemisch-integrative Führungsmodell: Ein Ansatz zur Erhöhung der Führungsleistung in Unternehmen: Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Gray, D.A. (2004): *Doing research in the real world*: Sage Publications, London.
- Greif, S./Runde, B./Seeberg, I. (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Reihe: *Innovatives Management*. Band 13: Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Gruchmann, A. (2008): Mitarbeiterführung in China. Eine kulturbezogene Betrachtung: Diplomica Verlag, Hamburg.
- Gyllenhammer, P. (1977): *People at Work*: Addison-Wesley, Reading, MA.
- Haas, T. (2004): Qualitative Case Study Methods in Newsroom Research and Reporting: The case of the Akron Beacon Journal, S. 59-75, in: *Qualitative Research in Journalism*, Iorio, S. H. (Hg.): Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Hammer, M./Champy, J. (1994): *Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen*: Campus-Verlag, Frankfurt.
- Handy, C. (1994): *The Age of Paradox*: Harvard Business School Press.
- Hansel, J./Lomnitz, G (1993): *Projektleiter-Praxis*: Springer-Verlag, Berlin.
- Häring-Kuan, P. (2006): *Der China-Knigge: Eine Gebrauchsanweisung für das Reich der Mitte*: Fischer, Frankfurt.
- Hartley, J.F. (1994): Case studies in organisational research, in Cassell, C. M./Symon, G. (Hg.): *Qualitative Methods in Organisational Research*: Sage Publications, London.
- Haufe Personal online (2012): Die junge chinesische Generation. Erfahrungsbericht Teil III. <http://www.haufe.de/personal>. Entnommen am: 10.02.2012.
- Hebel, J./Schucher, G. (Hg.) (1999): *Der Chinesische Arbeitsmarkt – Strukturen, Probleme, Perspektiven*, Hamburg.
- Heifetz, R.A./Laurie, D.L. (1997): Den Wandel steuern nicht vorschreiben. *Harvard Business Manager*. 4: S. 55-64.
- Heilmann, S. (1998): *Das politische System der VR China im Wandel: Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Hamburg*, Hamburg.
- Heintel, P./Krainz, E.E. (2000): *Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise*: Gabler Verlag.
- Heinze, T. (2001): *Qualitative Sozialforschung – Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Herbolzheimer, A. (2009): *Coaching Expatriates – The Practice and Potential of Expatriate Coaching for European Executives in China*. Dissertation, in Reihe: *Forum Beratungswissenschaft 1*, Möller, H./Lackner, K. (Hg.): Kassel University Press.
- Herbst, P.G. (1974): *Socio-technical design strategies in multidisciplinary research*: Tavistock, London.
- Hernig, M. (2008): *China mittendrin – Geschichte, Kultur, Alltag*: Christoph Links, Verlag, Berlin.
- Hersey, P. (1986): *The Situational Leader*: Prentice Hall, New Jersey.
- Higgin, G. (1963): The Tavistock Institute's work in the personnel field. In: *Personnel Management*, 45, S. 148-153.
- Hill, P. (1971): *Towards a New Philosophy of Management*: Gower Press, Epping.

- Hinckley, Jr. S.R. (2006): A history of Organization Development, in: Jones, B.B./Brazzel, M. (Hg.): The NTL Handbook of Organization Development and Change. Principles, practices, and perspectives: Pfeiffer, San Francisco.
- Hoebeke, L./Schalkx, A. (1994): IRIS-Organisationssimulation. Gefunden in: www.UR-University.com. Entnommen am 28.05.2012).
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind: McGraw-Hill, Maidenhead, UK.
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations: Sage, Beverly Hills, California.
- Hofstede, G./Bond, M.H. (1988): The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16(4). S. 5-21.
- Hohmann, K. (2009): Unternehmens Excellence Modelle – Das EFQM-Modell: Diplomica Verlag, Hamburg.
- Horn, K.-P./ Brick, R. (2003): Organisationsaufstellung und systemisches Coaching. Das Praxisbuch: GABAL-Verlag, Offenbach.
- Horváth, P. (1971): Betriebliche Entscheidungen als Teile eines Lernprozesses: Anton Hain Verlag, Meisenheim am Glan.
- House, R.J./Hanges, P.J./Javidan, M./Dorfman, P.W./Gupta, V. (Hg.) (2004): Culture, Leadership, and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies: Sage Publications, Thousand Oaks/CA.
- Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften: Springer-Verlag, Berlin.
- Intagliata, J./Ulrich, D./Smallwood, N. (2000): Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23, S. 12-23.
- Jackson, B.W. (2006): Theory and Practice of Multicultural Organization Development, in: Jones, B.B./Brazzel, M. (Hg.): The NTL Handbook of Organization Development and Change. Principles, practices, and perspectives: Pfeiffer, San Francisco.
- Jackson, M.C. (2000): Systems Approaches to Management: Kluwer Academic/ Plenum Publishers, New York.
- Jagenberg, A. (2011): Das Phänomen der De-Internationalisierung: Ein reales Phänomen oder nur ein theoretisches Konstrukt? Dissertation: Lit Verlag, Berlin.
- Jamieson, D.W. (1998): Your consulting style. *Consulting today*, 2(1), 1-2.
- Janssen, G. (2008): Erfolg in China. Kultur, Verhalten, Wirtschaft – kompakt. 2. Auflage: Blauband Verlag, Bad Soden/Taunus.
- Jing, Lihua/Zhou, Wenqun/Tse, Yuen-ching (2005): Corporate Governance in China: Ethical and Legal Problems: University of Hong Kong.
- Jones, G.R./Bouncken, R.B. (2008): Organisation. Theorie, Design und Wandel. 5., aktualisierte Auflage: Pearson, München.
- Jullien, F. (1999): Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen: Merve Verlag, Berlin.
- Kaempfer, I. (2006): Chinese Traditional Values and Human Rights. An Empirical Study among Students in Shanghai. Dissertation: Faculty of Arts of the University of Fribourg, Switzerland.
- Kanter, R.M. (1989): When Giants Learn to Dance: Managing the Challenge – Mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s: Simon and Schuster, New York.

- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*: Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Käser-Friedrich, S. (1995): *Interkultureller Management-Leitfaden Volksrepublik China*: IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt am Main.
- Katz, D./Kahn, R.L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*: Wiley, New York.
- Kaune, A. (Hg.) (2004): *Organisationsentwicklung – ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen*, in: *Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen*: Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Kausch, U. (2007): *China-Pioniere. Unternehmer berichten von ihren Erfolgen im Reich der Mitte*: Campus, Wiesbaden.
- Kelly, J.E. (1978): *A reappraisal of sociotechnical systems theory*. In: *Human Relations*, 31 (12), S. 1069-1099.
- Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.) (1987): *Handwörterbuch der Führung*, 2. neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart.
- Kilburg, R.R. (2002): *Executive Coaching. Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*: American Psychological Association, Washington.
- Kirchler, E./Meier-Pesti, K./Hofmann, E. (2004): *Menschenbilder in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 5*: WUV-Universitätsverlag, Wien.
- Kirkpatrick, D.L. (1982): *How to improve performance through Appraisal and Coaching*: Amacom, New York.
- Klein, Z.M. (2005): *Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare*. 2. Auflage: Gabal Verlag, Offenbach.
- Klimecki, R. (1995): *Organisationsentwicklung und Führung* in: Kieser, A./Reber E./Wunderer R. (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*
- Klimesch, S. (2009): *Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg in Zeiten organisationalen Wandels*: Dissertation. Bergische Universität Wuppertal Fachbereich B: Wirtschaftswissenschaft.
- Klippert, H. (2008): *Pädagogische Schulentwicklung – Planungs- und Arbeitshilfen zur Förderung einer neuen Lernkultur*. 3. Neu ausgestattete Auflage: Beltz Verlag.
- Kluckhohn, C. (1951): *Values and Value-orientations in the theory of action – An exploration in definition and classification*. In: Parsons, T./Shils, E. (Hg.): *Towards a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press, S. 388-433.
- Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F.L. (1961): *Variations in Value Orientation*. Evanston, Ill.: Peterson, Row.
- Köberl, U. (2008): *Guanxi – Social Networking in China: It's Influence on the Current Situation and Future Development of the Chinese Economy*. Diplomarbeit: Universität Wien, Internationale Betriebswirtschaft.
- Königswieser, R./Keil, M. (2002): *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*. 2. Auflage: Klett-Cotta, Stuttgart.
- Königswieser, R./Hillebrand, M. (2005): *Systemic Consultancy in Organisations*: Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.
- Kolb, D.G./Tianjian Jiang (2005): *Organizational Learning in China: Inroads and Implications for the Awakening Dragon*. In: 'Reflections' by Society for Organizational Learning. Volume 6, Numbers 8–10, S. 15-36.
- Kotter, J.P. (1995): *Leading change: Why transformation efforts fail*. In: *Harvard Business Review*, Nr. 4, S. 59-67.

- Kromrei, S. (2006): Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen. Band 3 von Personal- und Organisationsentwicklung: Hampp Verlag.
- Kromrey, H. (2006): Empirische Sozialforschung, 11. Auflage: Lucius & Lucius (UTB), Stuttgart.
- Krüger, W. (Hg.) (2009): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Kubr, M./Kubr, M. (Hg.) (2002): Management Consulting. A Guide to the Profession; 4. Auflage: International Labor Office, Genf.
- Kuhnert, J./Teuber, S. (2007): Praxishandbuch Change Management – Einsatzfelder, Grenzen und Chancen: Vahlen, München.
- Kraut, R.E. (1987): Technology and the transformation of white collar work: Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Krefting, L.A./Frost, P.J. (1985): Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organisational Culture. In: Frost, P.J./Moore, L.F./Louis, M.R./Lundberg, C.C./Martin, J. (Hg.): Organizational Culture: Sage, London.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2008): Internationales Management: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Lackner, K. (2008): Expatriation: Entsendung ohne Wiederkehr?. In: Lackner, K./Krainz, E. In: „betrifft: Interkulturalität“. Gruppendynamik & Organisationsberatung, 01/2008.
- Lackner, K. (2008): Beratungsillusionen. In: Lackner, K. (Verantwortlich), Supervision. 2.2008. Nachhaltige Entwicklung in Supervision und Beratung: Beltz Verlag (S. 6-15)
- Lagerwey, J. (Hg.) (2004): Religion and Chinese Society. Ancient and Medieval China: The Chinese University Press, Hong Kong.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken: Beltz Verlag, Weinheim.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollständige überarbeitete Auflage: Beltz Verlag, Weinheim.
- Lange, D. (Hg.) (2000): Projektmarketing sichert den Projekterfolg. Dokumentations-Band zum 8. Projektmanagement-Tag Südwest, am 29.02.2000, Stuttgart.
- Lange, K. (2007): China: Abschied von der Werkbank (online), Manager-Magazin.de, 05.06.2007, aus: www.manager-magazin.de, entnommen am 14.04.2009.
- Lawson, K. (1997): Improving On-the-Job Training and Coaching: American Society for Training & Development.
- Lee, M. (2007): How to outsmart China – The complete guide to successful Business in China: Hampton Court, USA.
- Lewin, K. (1953): Feldtheorie. In: Graumann, C.F. (Hg.) (1982): Kurt-Lewin-Werksausgabe, Band 4: Huber. Bern, Stuttgart, Toronto.
- Liebig, B./Nentwig-Gesemann, I. (2009): Gruppendiskussion, in: Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A.: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Liefner, I. (2005): Ausländische Direktinvestitionen und internationaler Wissenstransfer nach China. Untersucht am Beispiel von Hightech-Unternehmen in Shanghai und Beijing; Habilitationsschrift: LIT Verlag, Berlin.
- Liker, J.K. (2004): The Toyota Way – 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer: McGraw-Hill, New York.
- Likert, R. (1961): New Patterns of Management: McGraw-Hill, New York.

- Lin, L.Q./Fang, L.L. (2000), Führung und Motivation, In: Beijing.
- Lin-Huber, M.A. (2001): Chinesen verstehen lernen. Wir – die Anderen: Erfolgreich kommunizieren: Verlag Hans Huber, Bern.
- Lipp, U./Will, H. (1998): Das große Workshopbuch. 3. Auflage: Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Lippitt, G.L./Lippitt, R. (1975): Der Beratungsprozeß in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater. In: Sievers, B. (Hg.) (1977): Organisationsentwicklung als Problem: Klett-Cotta, Stuttgart.
- Lippitt, G.L./Lippitt, R. (1984): Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. Bratt-Institut für Neues Lernen, Goch.
- Litke, H.-D. (1995): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage: Hanser Verlag, München.
- Liu, Yuwen (2009): Organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. In: Personnel Review. Volume: 38, Issue: 3: Emerald Group Publishing Limited, S. 307–319.
- Lo, Chi (2004): The misunderstood China. Uncovering the truth behind the bamboo curtain: Prentice Hall, Singapore.
- Loos, W. (2002): Unter vier Augen. Coaching für Manager: Verlag Moderne Industrie, München.
- Luo, Y. (2000): Guanxi and Business: World Scientific, Singapore.
- Maguire, M. (2004): Managing organizational change for BMW in the emerging Chinese market. Scientific Study, MBA class: Hawai'i Pacific University (HPU), ISBN: 978-3-638-74936-7.
- Mahlmann, R. (2002): Schattentage. ManagerSeminare, Februar 2002, Heft 53, S. 71–80.
- Mansfield, R.S. (1996): Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. Human Resource Management, 35, S. 7-18.
- Mann, F.C. (1961): Studying and Creating Change, in: Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hg.). S. 605-613: The Planning of Change: Rinehart and Winston.
- March, J./Olsen, J. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations: Universitetsforlaget, Bergen.
- Mason, R./Mitroff, I. (1981): Challenging Strategic Planning Assumptions: John Wiley, New York.
- Mate, J.L./Silva, A. (2005): Requirements Engineering for Sociotechnical Systems. Information Science Publishing, Hershey.
- Mayring, P. (1996): Narratives Interview. In: Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 3. Überarbeitete Auflage: Beltz, Psychologie Verlags Union, München, S. 54-56.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Überarbeitete und neu ausgestattete Ausgabe: Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- McClelland, D.C. (1970): The Two faces of Power, in: Journal of International Affairs, 24, Nr. 1, S. 29-47.
- McClelland, D.C. (1973): Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28. 1-14.
- McGregor, D. (1960): The human side of Enterprise: McGraw-Hill, New York.
- McGregor, D. (1970): Der Mensch im Unternehmen: Econ Verlag, Düsseldorf.

- Merchel, J. (2005): Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit – Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen: Juventa Verlag, Weinheim und München.
- Merriam, S.B. (1998): Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Merten, K. (1995). Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis (2. Aufl.): Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Metzger, G. (2005): Liang Chichao, China und der Westen nach dem Ersten Weltkrieg: Lit Verlag, Berlin, S. 271.
- Mey, G./Mruck, K. (Hg.) (2010): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie: VS Verlag/Springer, Wiesbaden.
- Miller, E.J./Rice, A.K. (1967): Systems of Organization: Control of Task and Sentient Boundaries: Tavistock, London.
- Miller, E.J. (1990): Experiential Learning in Groups I. The Development of the Leicester Model. In: Trist, E./ Murray, H. (Hg.): The Social Engagement of Social Science, Volume 1: Free Association Books, London.
- Miner, J.B. (2002): Organizational Behaviour. Foundations, Theories, and Analysis: Oxford University Press, New York.
- Ming-Jer Chen/Allgeier, H. (2004): Geschäfte machen mit Chinesen: Insiderwissen für Manager: Campus Verlag.
- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations: The Free Press, New York.
- Mitarbeiterzeitschrift (2003/ 2008): Mitarbeiterzeitschrift des Konzerns, Ausgaben: Juni 2003 und Dezember 2008.
- Möller, H. (2001): Was ist gute Supervision? Klett-Cotta, Stuttgart.
- Möller, H./Hausinger, B. (Hg.) (2009): Quo vadis Beratungswissenschaft? VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. Unter Mitarbeit von Heidi Möller: Jaeggi, E./Riegels, V. (2008): Techniken und Theorie der tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie: Klett-Cotta, Stuttgart.
- Möller, H. (2010): Beratung in der ratlosen Arbeitswelt. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Moser, H. (1995): Grundlagen der Praxisforschung: Lambertus-Verlag, Freiburg i.B.
- Müller, A.S. (2005): Weiterbildung von Arbeitskräften im Textilrecycling. Berufswissenschaftliche Feld- und Qualifikationsforschung in ausgewählten Textilrecyclingbetrieben: Universität Flensburg, Flensburg.
- Mun Chin Kok (2006): Chinese Leadership Wisdom from the Book of Change: The Chinese University Press, Hong Kong.
- O'Brien, R. (2001): Um exame da abordagem metodológica da pesquisa ação [An Overview of the Methodological Approach of Action Research]. In: Roberto Richardson (Hg.), Teoria e Prática da Pesquisa Ação [Theory and Practice of Action Research]. João Pessoa, Brazil: Universidade Federal da Paraíba. Englische Version verfügbar in: <http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html> (Entnommen am 22.01.2010).
- Oezpa Weiterbildungsbroschüre (2008): „Berufsbegleitende Weiterbildung in Organisationsentwicklung“. Internetressource: www.oezpa.de, online am 20.08.2010.
- Oezpa Weiterbildungsbroschüre (2010): „Berufsbegleitende Weiterbildung in Coaching“. Internetressource: www.oezpa.de, online am 20.08.2010.
- Ofman, D. (2005): Qualität und Inspiration: Wiku-Wissenschafts Verlag.

- Osterloh, M./Frost, J. (2003): Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 4., aktualisierte Auflage: Gabler, Zürich.
- Ottaway, R. (1979): Change agents at work: Greenwood Press, Westport.
- Owen, H. (2001): Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis: Schäffer-Poeschel: Klett-Cotta, Stuttgart.
- Patrick, J. (1992): Training: Research and Practice, London.
- Perry, M./Chase, M./Jacob, J.R. (2008): Western Civilization: Ideas, Politics, and Society. 9. Auflage: Wadsworth Inc. Fulfillment.
- Petrovic, J./Harris, H./Brewster, C. (2000): New Forms of International Working: CReME Research Report, 1: Cranfield School of Management. Cranfield.
- Pfeffer, T./Sindler, A./Pellert, A. (2005): Handbuch Organisationsentwicklung: Neue Medien in der Lehre. Medien in der Wissenschaft. Dimensionen, Instrumente, Positionen: Waxmann Verlag, Münster.
- Plag, M. (2007): Veränderungsmanagement in Bundesministerien. Eine empirische Untersuchung auf Basis multipler Fallstudien: Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Pollock, F. (1955): Gruppenexperiment. Ein Studienbericht: Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main.
- Probst, G.J.B. (1993): Organisation – Strukturen, Lenkungsinstanzen, Entwicklungsperspektiven: Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Ramage, M./Shipp, K. (2009): Systems Thinkers: Springer, London.
- Rappe-Giesecke, K. (2003): Supervision für Gruppen und Teams. 3. Auflage: Springer Verlag, Berlin.
- Rathgeber, K. (2005): 270°-Beurteilung von Führungsverhalten: Interperspektivische Übereinstimmung und ihr Zusammenhang mit Erfolg – eine Befragung in der Automobilindustrie. Dissertation. Philosophische Fakultät der Technischen Universität Chemnitz.
- Rauen, C. (Hg.) (2000): Handbuch Coaching: Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen.
- Reisach, U./Tauber, T./Yuan, X. (2007): China, Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Ein Handbuch für Praktiker: Redline Wirtschaftsverlag, München.
- Rice, A.K. (1953): Productivity and Social Organization in an Indian Weaving Shed: An Examination of the Socio-Technical Systems of an Experimental Automatic Loomshed. *Human Relations*, 6: 297-329.
- Rice, A.K. (1958): Productivity and Social Organization. The Ahmedabad Experiment: Tavistock Publications, London.
- Rice, A.K. (1963): The enterprise and its environment: Tavistock, London.
- Rice, A.K. (1973): Führung und Gruppe. 2. Auflage: Ernst Klett Verlag, Stuttgart.
- Richter, T. (2009): Mit wirksamen Zielvereinbarungen zu nachhaltigen Erfolgen: Praxium-Verlag, Zürich.
- Rioch, M. (1975): Group Relations: Rationale and Technique, in: Colman, A. D./Bexton, W. H. (Hg.) (1975): Group Relations Reader 1. An A.K. Rice Institute Series, S. 3-9.
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. (1939): Management and the Worker: Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Rokeach, M. (1979): Understanding Human Values. Individual and Societal: The Free Press, New York.

- Ropohl, G. (1999): *Allgemeine Technologie*: Carl Hanser Verlag, München, Wien.
- Rosenstiel, L. von; Pieler, D.; Glas, P. (Hg.) (2004). *Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis*: Gabler, Wiesbaden.
- Rothlauf, J. (2006): *Interkulturelles Management*. 2. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Rothlauf, J. (2010): *Total Quality Management in Theorie und Praxis – Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis*. 3. Auflage: Oldenbourg Verlag, München.
- Rothwell, W.J./Sullivan, R.L. (2005): *Practicing Organizational Development. A Guide for Consultants*, 2. Auflage: John Wiley & Sons, San Francisco, California.
- Rüegg-Stürm, J. (2002): *Dynamisierung von Führung und Organisation. Eine Einzelfallstudie der Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987-1996*: Haupt Verlag, Bern.
- Salomon, E. (2008): *Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive*; Dissertation Wirtschaftsuniversität Wien: Published online by <http://epub.wu-wien.ac.at>. Entnommen am 15.10.2009.
- Sanson, M. (2005): *Executive Coaching: An international analysis of the supply of executive coaching services*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Sattelberger, T. (1996): *Unternehmerisches Personalmanagement als Revitalisierungs- und Wettbewerbsfaktor bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen*, in: Perlit, M./Offinger, A./Reinhardt, M./Schug, K. (Hg.) (1996): *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Ein Managementansatz auf dem Prüfstand*: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schanne, S. (2009): *Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von Organisation und Profession*: Dissertation, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Ruprecht-Karls-Universität, Heidelberg.
- Schein, E.H./Bennis, W.G. (1965): *Personal and Organizational Change Through Group Methods – The Laboratory Approach*: Wiley, New York.
- Schein, E.H. (1980): *Organisationspsychologie*: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schein, E.H. (1987): *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*. Menlo Park, CA, Addison Wesley.
- Schein, E.H. (1995): *Unternehmenskultur*: Campus, Frankfurt am Main.
- Schein, E.H. (1999): *Process Consultation Revisited*: Addison Wesley, Reading/Mass.
- Schein, E.H. (2003): *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. 2. Auflage: Edition Humanistische Psychologie, Köln.
- Scherm, E./Pietsch, G. (2007): *Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel*: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Schneck, O. (2000): *Lexikon der Betriebswirtschaft*. 4. Auflage: DTV-Verlag, München.
- Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (1995): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 5. Auflage: Oldenbourg Verlag, München, Wien.
- Schreyögg, A. (2003): *Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*, Campus Verlag.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): *Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation*. In: *Betriebswirtschaft* 55, S. 169-185.
- Schreyögg, G. (1999): *Organisationsentwicklung – quo vadis?* In: *Organisationsentwicklung*, 3, S. 76–79.
- Schwandt, D.R./Marquardt, M.J. (2000): *Organizational Learning. From world-class theories to global best practices*: St. Lucie Press, New York.

- Schwartz, S.H. (1996): Value priorities and Behavior. Applying a theory of integrated value systems. In: Seligman, C.; Olson J.M.; Zanna, M.P. (Hg.). *The Psychology of Values: The Ontario Symposium, Volume 8*, S. 1-24: Lawrence Erlbaum, Mahwah/New York.
- Schwarz, S./Cokbudak, E. (2007): Führung als kritischer Erfolgsfaktor im Change Management, in:
- Schweizerische Volksbank (1995-1998): „Die Orientierung“, Hefte der Schweizerischen Volksbank, Bern.
- Seliger, R. (2008): Einführung in Großgruppenmethoden: Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Seligman, S.D. (1999): *Chinese Business Etiquette – A guide to protocol, manners, and culture in the People’s Republic of China*: Warner Business Books, New York.
- Selmer, J. (1999): Culture shock in China? Adjustment pattern of western expatriate business managers. In: *International Business Review* 8 (1999) S. 515–534.
- Selmer, J. (2002): Coping strategies applied by Western vs. overseas Chinese business Expatriates in China. In: *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), S. 19-34.
- Selmer, J. (2006): Language Ability and Adjustment: Western Expatriates in China. In: *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48(3) S. 347–368. May–June 2006.
- Selmer, J./Lauring, J./Feng, Yunxia (2009): Age and expatriate job performance in Greater China. In: *Cross Cultural Management: An International Journal*, Volume: 16, Issue: 2, S. 131 – 148.
- Senge, P.M. (1990): *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*: Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Senge, P.M. (1996): *Die fünfte Disziplin*. 3. Auflage: Klett-Cotta, Stuttgart.
- Shenkar, O. (Hg.) (1991): *Organization and Management in China, 1979-1990: International Studies in Management and Organization. A Companion Book Series*: M.E. Sharpe Verlag, New York.
- Shenkar, O./Ronen, S. (1987): The cultural context of negotiations: the implications of Chinese interpersonal norms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6, S. 263–275.
- Shenkar, O./Ronen, S. (1990): Culture, Ideology, or Economy: A comparative exploration of work goal importance among managers of Chinese Societies. *Advances in International Comparative Management*, 5, S. 117-134.
- Sheppard, B./Canning, M./Tuchinsky, M. (2006): *Changing Roles: Avoiding the Transition Traps*: Kaplan, Chicago.
- Siebert, J. (2005): *Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel. Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung*: DUV, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
- Sievers, B. (Hg.) (1977): *Organisationsentwicklung als Problem*: Klett-Cotta, Stuttgart.
- Simon, W. (2008): *Kursbuch Strategieentwicklung: Analyse, Planung, Umsetzung*: Redline Wirtschaft, München.
- Shaughnessy, J.J./Zechmeister, E.B. (1999): *Research Methods in Psychology*: McGraw-Hill College, New York.
- Shepard, H.A. (1960): An Action Research Model, in: *An Action Research Program for Organization Improvement*. S. 33-34. The Foundation for Research on Human Behaviour. University of Michigan, Ann Arbor.

- Spencer, H. (1969): Principles of Sociology: Macmillan, London.
- Spencer, L.M. (1997): Competency Assessment Methods. In: Bassi, L.J./Russ-Eft, D. (Hg.): What Works - Assessment, Development, and Measurement, S. 1-36: American Society for Training and Development, Alexandria.
- Spielvogel, J.J. (2011): Western Civilization – Since 1300. 8. Auflage: Wadsworth Inc. Fulfillment.
- Sprafke, N. (2011): Kompetenzmodelle in der Personalarbeit: Aktuelle Situation und Entscheidungskriterien für die betriebliche Praxis: Diplomica Verlag.
- Staehele, W.H. (1999): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage: Vahlen Verlag, München.
- Stake, R.E. (1994): Case studies. In Denzin, N.K./Lincoln, Y.S. (Hg.), Handbook of qualitative research, S. 236-247: Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, California.
- Steffen, A./Tanner, U. (2007): Chinesen führen heisst Chinesen verstehen: Ein Leitfaden für westliche Vorgesetzte zur Führung von chinesischen Mitarbeitenden in China: Grin Verlag.
- Steinmayr, R. (2005): Kompetenz- und eigenschaftsbasierte Anforderungsanalysen an Stichproben von Führungskräften und Mitarbeitern. Dissertation, Ruprecht-Karls-Universität-Heidelberg.
- Strittmatter, K. (2010): Gebrauchsanweisung für China: Piper Verlag.
- Sun, J. (2000): Organization development and change in Chinese state-owned enterprises: a human resource perspective. In: Leadership & Organization Development Journal, Volume 21, Issue: 8, S. 379–389.
- Susman, G.I. (1983): Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective. In: Morgan, G. (Hg.): Sage Publications, London. S. 95-113.
- Swanson, B.L./Watkins, K.E./Marsick, V.J. (1997): Qualitative research methods. In Swanson, R.A./Holton, E. F. (Hg.): Human resource development research handbook: Linking Research and practice: Berrett-Koehler, San Francisco, S. 88-113.
- Sydow, J. (1985): Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Darstellung, Kritik, Weiterentwicklung: Campus, Frankfurt.
- Tavistock Institute of Human Relations (2010): Tavistock Institute of Human Relations, London, Website: [www. http://www.tavistock.org](http://www.tavistock.org), 26.08.2010.
- Thorsrud, E./Sorensen, B.A./Gustavsen, B. (1976): Socio-Technical Approach to Industrial Democracy. In: Dubin, R. (Hg.): Handbook of work, organization and society. III, S. 421-464: McNally, Chicago.
- Tiefel, S. (2004): Beratung und Reflexion – Eine qualitative Studie zu professionellem Beratungshandeln in der Moderne: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Tonhäuser, C. (2009): Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen; Dissertation: Peter Lang Verlag, Frankfurt.
- Trebesch, K. (Hg.) (2000): Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien: Klett-Cotta, Stuttgart.
- Trebesch, K. (2004): Organisationsentwicklung, in: Schreyögg, G./Werder von A.: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation: Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 988-997.

- Trebesch, K./Kulmer, U. (2004): Der kleine Unterschied und die großen Folgen. Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 04/04, S. 80-87.
- Trist, E. (1953): Some Observations on the Machine Face as a Socio-Technical System: Tavistock Institute Document 341, London.
- Trist, E. (1981): The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program. Issues in the Quality of Working Life, No. 2: Ontario Quality of Working Life Centre, Toronto, Ontario.
- Trist, E./Bamforth, K. (1951): Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. Human Relations, 4, S. 3-38.
- Trist, E./Higgin, G.W./Murray, H./Pollock, A.B. (1963): Organizational Choice: Capabilities of groups at the coal face under changing technologies: Tavistock Publications, London.
- Troxler, P. (1999): Wirkungsbeurteilung strategischer Gestaltungsprojekte in der industriellen Produktion. Ein Beitrag zur nachhaltigen, arbeitsorientierten, prospektiven. Gestaltung soziotechnischer Systeme; Dissertation: Eidgenössische Technische Hochschule, Zürich.
- Tschuschke, V. (2003): Kurzgruppenpsychotherapie. Theorie und Praxis: Springer, Wien.
- Tuckermann, H. (2007): Organisationaler Wandel als Entfaltung von Paradoxien – systemtheoretische Rekonstruktion einer Krankenhausfusion. Dissertation der Universität St. Gallen: Haupt Verlag, Bern.
- Ueding, G. (1996): Rhetorik des Schreibens: Eine Einführung. Studienbuch Literaturwissenschaft. 4. Auflage: Beltz Athenäum.
- Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie: Vdf Hochschulverlag.
- Van Beinum, H.J.J. (1990): Observations on the development of a new organizational paradigm: The Swedish Centre for Working Life, Stockholm.
- Vakola, M./Soderquist, K.E./Prastacos, G.P. (2007): Competency management in support of organisational change. In: International Journal of Manpower. Volume: 28. Ausgabe: 3/4. S. 260 - 275.
- Vroom, V.H. (2003): Situational Factors in Leadership. In: Chowdhury, S.: Organization 21C: Some-day all organizations will lead this way, S. 69-87: Prentice Hall, New York.
- Waldkirch, K. (2009): Erfolgreiches Personalmanagement in China - Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung: Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Walter, H. (1999): Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. 2. Auflage: Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Waltermann, H. (2009): Unternehmenswertorientierung im Mittelstand. Instrumente zur zielgerichteten Beeinflussung von Wettbewerbern: Diplomica Verlag, Hamburg.
- Wanner, W. (2010): Selbstmorde chinesischer Arbeiter. Ausweg Freitod (elektronischer Artikel). Spiegel Online Wirtschaft. 1.6.2010. Entnommen am 18.07.2012.
- Warneke, D. (2006): Aktionsforschung und Praxisbezug in der DaF-Lehrerbildung: Kassel University Press, Kassel.
- Warr, P.B. (1994): Age and Employment. In: Triandis, H.C./Dunette, M.D./Hough, L.M. (Hg.): Handbook of Industrial and Organisational Psychology, 4, S. 485-550: Consulting Psychology Press: Palo Alto.

- Weber, S.M. (2009): Großgruppenverfahren als Methoden transformativer Organisationsforschung, in: Kühl et al. (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung - Quantitative und Qualitative Methoden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Weggel, O. (1997): China im Aufbruch, Konfuzianismus und politische Zukunft: Verlag C. H. Beck, München.
- Wei Chu (2002): Personal und Führungskräfte rekrutierung in Unternehmen mit österreichischer und deutscher Kapitalbeteiligung in China – Unter Berücksichtigung der chinesischen Umweltfaktoren: Grin Verlag.
- Weil, B. (2010): China und die Finanzkrise – Das Ende des chinesischen Wirtschaftswunders? Diplomica Verlag.
- Weiler, Marion (2004): Managing Organizational Change – Car Manufacturer BMW in the Emerging Chinese Market. Scientific Study, Hawaii Pacific University.
- Weisbord, M.R. (1973): Der Kontrakt in der Organisationsentwicklung. In: OD Practitioner, Band 5, Nr. 2, Sommer 1973.
- Weisbord, M.R. (1984): Organisationsdiagnose: Ein Handbuch mit Theorie und Praxis: Bratt Institut für Neues Lernen, Karlsruhe.
- Weisbord, M.R./Janoff, S (1995): Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities: Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California.
- Weisbord, M.R./Janoff, S. (2007): Don't Just Do Something, Stand There – Ten Principles for Leading Meetings That Matter: Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Weitzel-Polzer, E. (2001): Erfolgreiche Unternehmensführung. Konzepte, Strategien, Methoden: Vincenz Verlag, Hannover.
- Weitzenbürger, G. (2007): Erfolg in China - Alles dreht sich um guanxi. Entnommen aus: <http://www.anager-magazin.de>, (03.01.2007), entnommen am 03.05.2009.
- Wheatley, M./Tannenbaum, R./Yardley, P. (2003): Organization Development at Work: Conversations on the Values, Applications, and Future of OD: John Wiley & Sons, San Francisco.
- Whitmore, J. (2002): Coaching for performance. 3. Auflage: Nicholas Brealey, London.
- Whyte, W./Hamilton, E. (1964): Action Research for Management: Irwin-Dorsey, Homewood, IL.
- Wimmer, R. (2004): OE am Scheideweg, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1, S. 26–39.
- Wirtschaftslexikon online (2010): Wirtschaftslexikon online: <http://www.wirtschaftslexikon24.net>, 26.08.2010.
- Witt-Bartsch, A./Becker, T. (2010): Coaching im Unternehmen: Haufe-Lexware, Freiburg.
- Wittkop, T. (2006): Interkulturelle Kompetenz deutscher Expatriates in China. Qualitative Analyse, Modellentwicklung und praktische Empfehlungen. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
- Wolf, A.P. (Hg.) (1974): Religion and Ritual in Chinese Society: Stanford University Press, Stanford, California.
- Woodruffe, C. (1991): Competent by any other name. Personnel Management, 23, S. 30-33.
- Wübbenhorst, K.L./Staudt, K.-U. (1982): Organisationsentwicklung – Grundlagen, Ansätze und Kritik. In: Die Unternehmung 36 (1982) 4, S. 279-298.

- Xiao Juan Ma (2007): Personalführung in China: Motivationsinstrumente und Anreize: Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Xie, Wie/Hua, R. Li (2009): What will make China an innovation-oriented country? In: Journal of Knowledge-based Innovation in China, Volume:1, Issue:1: Emerald Group Publishing Limited, S. 8–15.
- Xin, K./Haijie, W. (2011): Culture Clash in the Boardroom. Case Study German-Chinese Joint Venture. Harvard Business Review, September 2011.
- Yanan, Yu (1996): Understanding China. Center stage of the fourth power: State University of New York Press, Albany.
- Yang, C.K. (1961): Religion in Chinese Society: Cambridge University Press, London, England, S. 388).
- Yelle, L.E. (1979): The learning curve: Historical review and comprehensive survey: Decision Sciences, 10 (2), S. 303-308.
- Yin, R.K. (2009): Case study research, design and methods. 4. Auflage: Sage Publications, Los Angeles.
- Zacharias, S./Hernanz, C.M. (2000): Joint-ventures between western companies and companies from developing countries -specific problems – Report: Universiteit Twente, 27-3-2000, Business Management in non-western countries.
- Ziegler, S. (2006): Lernen bei Gregory Bateson und lernende Organisation. Die Veränderung sozialer Systeme durch organisationales Lernen. Dissertation. Universität Paderborn.
- Zielke, C./Turck, D/Faeber, Y. (2007): Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Kohlhammer.
- Zhou, D./Yin, J./Cai, G. (1997): Xuexixing Zuzhi (The Learning Organisation). Shanghai: Shanghai Finance and Economics University Press.
- .

ISBN 978-3-86219-422-3