

**Standortverteilte Produktentwicklung –
Eine Mehrfallanalyse zu Aufgaben- und Rollenverständnissen in
Headquarter-Standort-Beziehungen**

Zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

von der KIT-Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

genehmigte

DISSERTATION

von

M.A. Fanny Seus

Tag der mündlichen Prüfung:	21. Dezember 2020
Referentin:	Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl
Korreferent:	Prof. Dr. Orestis Terzidis

Danksagung

Bereits eine einminütige Suche auf Google Scholar nach den Begriffen "Danksagung Dissertation" bzw. "acknowledgments dissertation" eröffnet einen Blick in einen überraschenderweise tatsächlich existierenden Forschungszweig.¹ Analysiert werden beispielsweise Struktur und Wortwahl sowie die Rolle, welche dieses "institutionale Ritual"² einnimmt. Sicherlich lässt sich bei der Lektüre einer Danksagung viel über die schreibende Person lernen, die sich in dieser Danksagung mehr oder weniger persönlich offenbart. Gleiches gilt über die Beziehung ebenjener Person zu den in der Danksagung erscheinenden Menschen.³ Über eine wissenschaftlich fundierte Analyse der meinigen würde ich mich selbstverständlich außerordentlich freuen.

Tatsächlich kann das Unterfangen des Verfassens einer Danksagung als undankbare Tätigkeit eingestuft werden, ist es doch äußerst schwierig (ja sogar gefährlich?) all jenen zu danken, die – mittelbar oder unmittelbar und mal mehr oder weniger positiv motivierend – zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Dennoch soll nachfolgend ein Versuch – mit der Bitte Milde walten zu lassen – unternommen werden.

Hinsichtlich der unmittelbaren Unterstützung möchte ich inhaltlich bei Herrn Florian Mayrs⁴ Seminar "Wissenschafts- und Techniksoziologie" am Lehrstuhl von Joost van Loon beginnen, ohne welches ich vielleicht niemals auf das Thema Innovation gestoßen wäre.

Unmittelbar zur empirischen Bereicherung meiner Arbeit beigetragen haben die Unternehmensangehörigen, die mir kostbare Zeit und wertvolle Einblicke gewährten. Neben den interviewten Personen, denen ich außerordentlich dankbar für ihre Offenheit bin, möchte ich mich vor allem bei denjenigen bedanken, die mir die Tore zu ihren Organisationen öffneten, interne Überzeugungsarbeit leisteten und meine empirischen Untersuchungen erst möglich machten. Dies sind unter anderem TG, MK, TM, MR und KS.⁵ Insbesondere KS verdanke ich einen uneingeschränkten Zugang zum Unternehmen und stetige Unterstützung in jeder Phase der Untersuchung. Danke, dass Du Dich des Wertes meines Waldstücks angenommen hast.

Für inhaltliche Diskussionen und fachliche Anregungen geht mein besonderer Dank an Philip Roth, Rubina Zern-Breuer, Daniela Beyer, Meike Walli-Schiek und alle Mitstreitenden in den Doktorandenkolloquien. Philip Roth danke ich ausdrücklich dafür, dass er stets als erste wissenschaftliche Anlaufstelle bei methodischen und konzeptionellen

¹ An dieser Stelle verzichte ich auf eine ausführliche Zusammenfassung des Forschungszweigs, ebenso wie auf die detaillierte Beschreibung der selbstverständlich methodisch sauber durchgeführten *Systematic Literature Review*.

² So bezeichnet es die Autorin Beata Mikolajczyk.

³ Um dies tiefer zu ergründen, bietet sich ein interpretativer Ansatz an. Zum Beispiel könnte man mithilfe von Experteninterviews (am besten vor, während und nach der Niederschrift) die Beweggründe beim Verfassen der Danksagung erheben. Von Interesse wäre außerdem der Zeitpunkt des Verfassens (bspw. weit vor Abgabe der Arbeit - sozusagen als Prokrastination der eigentlichen Schreibearbeit - oder kurz vor Abgabe morgens um 4 Uhr).

⁴ Aus Gründen der Lesbarkeit verzichte ich nachfolgend auf die Nennung jeglicher akademischer Titel.

⁵ Aus Gründen der Geheimhaltung muss ich leider von einer vollständigen Nennung der Namen absehen.

Fragen und Zweifeln zur Verfügung stand und somit die Konzepte der *strong ties* und der Reziprozität im Kontext von Ratgebernetzwerken tatkräftig veranschaulichte. In Bezug auf sprachliche Korrekturen bin ich Geneviève Claudon, Friedrich Klotter-Bucher (IOU), Sarah Manthey und Martha Steiner zu großem Dank verpflichtet.

Nicht zu vernachlässigende Unterstützung in Form von Literaturarbeit, Transkription oder Datenaufbereitung erfuhr ich außerdem durch Bachelorand*innen, Masterand*innen und Hiwis. Danke an Andrea Düll, Jonas Michelberger, Luise Möller, Sindy Castellanos und Vincent Ruess. Mirco Möncks danke ich für die malerische Zwiebel.

Den unmittelbaren Unterstützungsteil beschließen möchte ich mit einem Dank an meine Professorin, Marion A. Weissenberger-Eibl, an deren Lehrstuhl ich inhaltlich und persönlich so viel gelernt habe, an meinen Zweitbetreuer Orestis Terzidis für die geschaffene Kultur des offenen Austauschs im Institut und die Unterstützung im Vorfeld der Disputation sowie an die weiteren Mitglieder des Promotionsausschusses, Hagen Lindstädt, der sich kurzfristig bereit erklärte einzuspringen, und Benjamin Scheibehenne.

Indirekte, dafür umso wichtigere Unterstützung erhielt ich von zahlreichen Menschen, die mich auf meinem ganz persönlichen Weg begleiteten. Daher gebührt mein Dank

den lieben Menschen aus meinem Arbeitsumfeld:

- meinen Lehrstuhl-Kolleg*innen:
 - o André vor allem dafür, dass Du mich als Büropartnerin ausgehalten hast;
 - o Sarah für Tee, Piraten, Sneak sowie für Kiwi & Kaki;
 - o Tamara für Kassel, den weisen Fuchs und die Performance Turtle. Gernel;
 - o Thomas für Ruhe und die chinesische Perspektive;
- den weiteren EnTechnon-Kolleg*innen am Entrepreneurship-Lehrstuhl:
 - o Alex für Essen, Wandern, Diskutieren und vieles mehr;
 - o Bene für Gespräche und das regelmäßige Trimmen im Wald;
 - o Marcos für Schafsfellsocken und auch den Trimm-Dich-Pfad;
 - o Markus für Flurgespräche im abendlich verlassenen EnTechnon (auch ohne Risotto);
 - o Ralph für seine gute Laune (😊) und Mittagspausen zu Beginn des Lockdowns;
- Katharina, Benedict und Tim für den Austausch und die moralische Unterstützung im Rahmen der Doktorandenkolloquien;
- meinen Kolleg*innen am Fraunhofer ISI für ein tolles Arbeitsklima, gemeinsames Lachen, moralische Unterstützung bei Bedarf und eine großartige Zeit.
Mehr oder minder *in order of appearance*:
 - o Rubina nicht nur für die gemeinsamen Interviews und Feedback zu meinem ersten Paper (was zum ersten Teil dieser Danksagung gehören müsste), sondern vor allem für einen großartigen Start im geteilten Büro, stete Unterstützung im Lehrstuhl- und Dissalltag sowie für die linken Füße;

III

- Philip nicht nur für das oben genannte methodische Mentoring und Ratgeben, sondern auch für alle wertschätzenden Gespräche sowie für die linken Füße;
 - Anne-Catherine für den stetigen Blick in Richtung Fokus Zukunft, Kaffeegespräche in Büro und Flur sowie für die linken Füße;
 - Marianne für den ständigen Überblick, die stetige organisatorische wie moralische Unterstützung und Deine treue Seele;
 - Nicole für das Bündel Energie und die Erkenntnis, dass man in hohen Schuhen erstaunlich bequem in der Hocke sitzen kann;
 - Daniel für spannende Themen in den Seminaren;
 - Marion für die Fürsorge und Engelchen-Handcreme;
 - Julius für gemeinsames Dissen sowie für grüne Bohnen mit Tofu und Curry;
 - Annette für konzeptionelle Diskussionen über systemische Zusammenhänge, Tipps zur Biotechnologiebranche und den Durlacher Waldspaziergang;
 - Daniela fürs regelmäßige Laufen im Wald, für die vielen Gespräche, wertschätzendes Zuhören und aufbauende Worte sowie für die PoDiDa-Treffen;
 - Meike fürs regelmäßige Laufen im Wald, ohne welches ich zu Beginn des Lockdowns wahnsinnig geworden wäre, für die vielen Gespräche und pragmatische Empfehlungen sowie für die PoDiDa-Treffen;
 - Ludmila für Deine Ruhe, die ganz und gar nicht stiefmütterliche Pflege meiner Blumen und die Storys von Charly;
 - Jasna für Deine Herzlichkeit, das Essenteilen und das Duett mit Julius;
 - Malte und Daniel für den neuen Input und besseren Kaffee;
 - sowie zu guter Letzt dem ISI-Kantinenteam, ohne welches das Essen nur halb so liebevoll serviert werden würde.
- Michael Neubert für großartige Workshoptrainings sowie das Weiterleiten meines Vorhabens im Rahmen der Unternehmensakquise.

Aus meinem privaten Umfeld möchte ich insbesondere folgenden Personen von tiefstem Herzen danken:

- Rebecca für ~~die pinke Styropor-Fahrradhelm-Crew, Chor, Pfadis, Mario, GroB-Tour, MehrKannTour, Alrai Nodis, Baghira, Zuhören, Lachen, Weinen~~ alles;
- Lari schlicht und ergreifend fürs Compi-Sein und Daheim-Fühlen, auch während des schlimmsten Coronakollers;
- Lena, Luisa und Ronja für Eure uneingeschränkte Treue, die Wochenenden zum Durchatmen und das Auffangen in anstrengenden Zeiten;
- Flo fürs Zuhören, Zulesen und kontinuierliches Wertschätzen in Wort und Tat;
- Dave for the international scouting experience and countless great moments;
- Farah für disziplinübergreifenden Austausch zum Thema "How to survive your PhD", zahlreiche Mittagessen, Abendprogramm und das Zeigen Deiner Heimat;
- Uli für die Treue zu einer treulosen Tomate und einem Nutellaglas;

- Philipp für die Schönheit der geschriebenen Worte;
- Tonda für Sneak, Kochen & Film, Miad etc.;
- Claudia für die richtigen Fragen und aufmunternde Worte bei der Jobsuche;
- den Pfadis für die Heimat, die sie mir geben, und im Speziellen meinen Skorpionen für MISCHPAPIER und STUFENKONZEPTION;⁶
- meinen Mitsingenden aus dem KIT Konzertchor und Kammerchor, insbesondere Caterina, Elena, Feng, Johanna, Jonas, Jonas, Momo, Ramona und Tobias;
- meinen Keksen und dem Leibniz Kolleg unter damaliger Leitung von Michael Behal für Gadamer, Marat und *Et in arcadia (I)ego*, sowie für eine unvergesslich bereichernde Zeit mit großartigen Menschen. Für regelmäßige Unterstützung in der letzten Zeit Danke insbesondere an Hannah, Johanna, Laura, Sarah, Sonja und Vicky.
- meinen ehemaligen Mitbewohnern, die mir während dieser langen Zeit immer ein angenehmes WG-Leben bescherten. Danke insbesondere an Lingo & Tim, Nando & Timo, Martha sowie Hannah.

Explizit **kein Dank** geht an COVID-19, das uns allen den letzten Nerv raubt, nicht gerade zu einer angenehmen Abschlussphase beitrug und mir sogar den Genuss einer gebührenden Feier der Disputation vorenthielt.

Rentrons maintenant au bercail.

Müsste ich meiner Mutter danken, käme ich aus dem Zum-Cappuccino-Einladen gar nicht mehr heraus. Pardon pour toutes les heures de corrections et les nuits de cogitations. Tout simplement M E R C I.

Gleiches gilt bei meinem Vater, auch für seinen unmittelbar dissertationsbezogenen Einsatz bei meiner Unternehmensakquise, hauptsächlich aber für das nächtliche Frieren auf dem türkisfarbenen Hocker und die Pausenbrote in Herzchenform.

Meiner Schwester danke ich für das Vormachen eines tollen Studiengangs, das regelmäßige Beraten und Unterstützen, das Aufnehmen in Karlsruhe, das ständige zum Essen Einladen und die unendliche Freude Tante zu sein.

Meinem Bruder bin ich dankbar für das abgegebene Eis im Jahre 1997, Veilchen mit F und Elefantenbabby, das Weisen des Wegs zur *richtigen* Musik sowie für Illustration unso, dürfüküdü und schlüb.

Merci de m'avoir donné le courage de partir, la volonté de tenir et l'envie de revenir.
Merci de m'avoir donné des ailes.

Karlsruhe im Dezember 2020

Fanny Seus

⁶ Nun konnte ich das doch noch loswerden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	vi
Abkürzungsverzeichnis	vii
I. Einleitung.....	1
1.1. Hintergrund.....	1
1.2. "some very curious circumstance" als Ausgangspunkt für die Entwicklung der Forschungsfrage.....	2
1.3. Aufbau der Arbeit.....	5
II. Stand der Forschung.....	8
2.1. Zusammenarbeit von Teams in Unternehmen.....	10
2.1.1. Wissenstransfer in arbeitsteiligen Organisationen.....	10
2.1.2. Kommunikation als Mittel zur Koordination.....	12
2.1.3. Organisationale Gruppen und ihre Beziehungen.....	13
2.1.4. Shared understanding und representational gaps.....	15
2.2. Headquarters-Subsidiary Relations - Ein Überblick.....	18
2.2.1. Frühe Forschung zu Headquarters-Subsidiary Relations: Organisationsdesign und Kontrollsysteme.....	19
2.2.2. Standortrollen und die Beziehungen zum Headquarter.....	21
2.2.3. Perception gaps: Wahrnehmungsdifferenzen in Headquarter-Standort-Beziehungen.....	25
2.2.4. Gängige Forschungsdesigns der Headquarter-Standort-Forschung.....	31
2.2.4.1. Analyseeinheiten.....	31
2.2.4.2. Forschungsdesigns und Methoden.....	34
2.3. Zusammenführung und Relevanz der Forschungsfrage.....	35

III. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen	43
3.1. Methodologische Vorüberlegungen	44
3.1.1. Empirische Sozialforschung und das Verstehen von Sinn	44
3.1.2. Die Bildung von in der Empirie verankerten middle-range theories	47
3.1.3. Rückgriff auf Theorie und die Rolle der Forscherin im Theoriegeneseprozess	51
3.1.4. Abgeleitete Forschungsprinzipien dieser Arbeit	54
3.2. Mehrfallstudie: Forschungsdesign und Sampling	56
3.3. Vorstellung der Fallstudien	58
3.3.1. Vorstudie: Unternehmen ALPHA, Fallstudie A	59
3.3.2. Hauptstudie: Unternehmen BETA, Fallstudien B1 und B2	60
3.3.3. Hauptstudie: Unternehmen GAMMA, Fallstudie C	62
3.3.4. Übersicht über die einzelnen Standorte	66
3.3.5. Vergleichbarkeit der Fallstudien	70
3.4. Erhebung und Analyse der Daten	71
3.4.1. Kombinieren von Tiefeninterviews und Event Logs	72
3.4.2. Planung und Durchführung der Datenerhebung	77
3.4.2.1. Erstellen des Event-Log-Templates	78
3.4.2.2. Erstellen des Interviewleitfadens sowie von Transkripten	80
3.4.2.3. Herausforderungen bei ereigniskontingenten Event Logs	81
3.4.3. Datenanalyse	84
3.4.3.1. Codieren des Datenmaterials und Memoing	84
3.4.3.2. Einzelfallanalyse und Vergleich der Fallstudien	92
IV. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	96
4.1. Erhobene Daten	96
4.2. Einzelfallanalysen	98
4.2.1. Analyse Fallstudie A	99
4.2.2. Analyse Fallstudie B1	103
4.2.3. Analyse Fallstudie B2	110
4.2.4. Analyse Fallstudie C	116
4.2.5. Team perception gaps und weitere Leitthemen der Einzelfallanalysen	130

4.3. <i>Representational gaps</i> : Divergente Aufgabenverständnisse in der standortverteilten Produktentwicklung	135
4.3.1. Erste Anhaltspunkte in den Event-Log-Daten.....	136
4.3.2. Standortspezifische Interpretationen der Aufgaben und Rollen	142
4.3.2.1. Differenzen im Aufgabenverständnis: Fallstudie A	142
4.3.2.2. Differenzen im Aufgabenverständnis: Fallstudie B1	145
4.3.2.3. Differenzen im Aufgabenverständnis: Fallstudie B2	149
4.3.2.4. Differenzen im Aufgabenverständnis: Fallstudie C.....	154
4.3.3. Vorbeugung von representational gaps	158
4.4. Konzeptionelle Zusammenführung der Erkenntnisse	160
V. Diskussion der Ergebnisse.....	166
5.1. Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens	166
5.1.1. Limitationen in Bezug auf das Forschungsdesign.....	166
5.1.2. Reflexion des qualitativen und interpretativen Methodenansatzes.....	167
5.1.3. Kritische Würdigung der Event-Sampling-Methode	168
5.2. Implikationen für die Forschung und weiterer Forschungsbedarf	172
5.2.1. Konzeptionelle Beiträge der Arbeit	172
5.2.2. Differenzierung der Analyseeinheiten in der HQ-Standort-Forschung	174
5.2.3. Weiterer Forschungsbedarf.....	175
5.3. Implikationen für die Praxis	179
5.3.1. Auswirkungen der Standortstrategie auf den Entwicklungsalltag antizipieren	179
5.3.2. Aufbau und Weiterentwicklung von Entwicklungsstandorten	180
VI. Zusammenfassung.....	183
Literaturverzeichnis	185

Anhang	202
Anhang 1: Interviewleitfäden	202
Anhang 2: Event-Log-Template.....	206
Anhang 3: Beschreibung und Verteilung der Obercodes (Hauptstudie).....	209
Anhang 4: Übersicht über aufgezeichnete Event Logs	215

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen - Vorstudie	3
Abbildung 2: Übersicht des Forschungsprozesses	6
Abbildung 3: Unterschiedliche, aber kompatible Problemrepräsentationen.....	17
Abbildung 4: Forschungsdesign der Dissertation.....	43
Abbildung 5: Übersicht der Fallstudien	59
Abbildung 6: Einordnung der Abteilung - Fallstudie C.....	63
Abbildung 7: Beispiel einer Mehrfachcodierung in Maxqda.....	86
Abbildung 8: Methodisches Vorgehen - Hauptstudie	93
Abbildung 9: Beispiel einer Codelandkarte	94
Abbildung 10: Beispiel eines Code-Relations-Browsers	95
Abbildung 11: Codeüberschneidungen des Codes „T: Aufgabenverständnis“	135
Abbildung 12: Event Logs - Frage 5 - Fallstudie B1	137
Abbildung 13: Event Logs - Frage 5 - Fallstudie B2.....	139
Abbildung 14: Event Logs - Frage 5 - Vergleich B1 und B2.....	141
Abbildung 15: Codierte Passage zu fehlendem Qualitätsverständnis	150
Abbildung 16: Modell: Entstehung von Representational Gaps in der standortverteilten Produktentwicklung.....	162
Abbildung 17: Modell: Entstehung von Team Perception Gaps in der standortverteilten Produktentwicklung.....	163
Abbildung 18: Modell: Entstehung von Team Perception Gaps durch Wandel der Standortrolle	164
Abbildung 19: Finales Modell: RG und TPG als Ursachen von Problemen in der operativen standortverteilten Produktentwicklung.....	165

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Standorttypologien.....	23
Tabelle 2: Arbeiten zu Perception Gaps in HQ-Standort-Beziehungen	26
Tabelle 3: Übersicht über die einzelnen Standorte	66
Tabelle 4: Operationalisierung der Forschungsfragen im Event Log.....	79
Tabelle 5: Anzahl Interviews, Audiostunden und transkribierte Wörter	97
Tabelle 6: Anzahl und Verteilung der Event Logs	98
Tabelle 7: Merkmale, die das Rollenverständnis der Standortteams prägen	132
Tabelle 8: Leitthemen der einzelnen Fallstudien.....	133
Tabelle 9: Unterschiede im Aufgabenverständnis (Fallstudie A)	144
Tabelle 10: Beispiel Unterschiedlicher Herangehensweisen (B1)	146
Tabelle 11: Unterschiede im Aufgabenverständnis (Fallstudie B1)	149
Tabelle 12: Unterschiede im Aufgabenverständnis (Fallstudie B2)	153
Tabelle 13: Unterschiede im Aufgabenverständnis (Fallstudie C).....	157
Tabelle 14: Merkmale, die das Aufgabenverständnis der Standortteams prägen.....	161
Tabelle 15: Anwendbarkeit und Wirksamkeit der Methode	169

Abkürzungsverzeichnis

DEZ	Dezentrales Entwicklungszentrum, Unternehmen BETA (eigene Abkürzung)
ESM	Event Sampling Methodology
FuE	Forschung und Entwicklung
GAEO	goals, assumptions, elements, operators (Cronin/Weingart 2007)
HQ	Headquarter
KPI	key performance indicator
M&A	mergers and acquisitions
MNU	Multinationales Unternehmen
PG	perception gaps (Birkinshaw et al. 2000 u. a.)
R&D	research and development
RG	representational gaps (Cronin/Weingart 2007)
TPG	team perception gaps

I. Einleitung

1.1. Hintergrund

Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bildet die Entwicklung neuer Produkte eine entscheidende Grundlage.⁷ Im Zuge des anhaltenden Globalisierungstrends der letzten Jahrzehnte hat sich standortverteilte Produktentwicklung als gängige Praxis in multinationalen Unternehmen (MNU) etabliert.⁸ Global verteilte Teams erlauben die schnelle Reaktion auf lokale Marktanforderungen bei gleichzeitiger Nutzung von Synergieeffekten, um weltweit verteiltes Technologie- und Marktwissen kosteneffizient zu bündeln.⁹

Zugleich stellt die Koordination verteilter Entwicklungsaktivitäten Technologieunternehmen vor Herausforderungen. Räumliche Distanz, verschiedene Zeitzonen sowie kulturelle und sprachliche Unterschiede erschweren die Zusammenarbeit zwischen Standorten.¹⁰ Darüber hinaus können separate Eigeninteressen zu Meinungsverschiedenheiten zwischen der Unternehmenszentrale und ihren Tochtergesellschaften führen.¹¹ Folglich ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, die Kosten für die Koordination verschiedener Unternehmenseinheiten zu minimieren.¹²

In der vorliegenden Arbeit wird die Zusammenarbeit von Entwicklungsstandorten in multinationalen Technologieunternehmen untersucht. Als Standorte (engl. *subsidiaries*) werden nachfolgend die sich im Ausland und mehrheitlich im Besitz eines Mutterunternehmens, auch Unternehmenszentrale oder Headquarter (HQ), befindlichen Tochtergesellschaften bezeichnet.¹³ Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf der Untersuchung der operativen Arbeit von Entwicklungsabteilungen und der bestmöglichen Ausgestaltung der Kooperation mehrerer Entwicklungsstandorte.

⁷ vgl. Schmidt 2017, S. 9.

⁸ vgl. ebd., S. 19f.

⁹ vgl. Duehr et al. 2019, S. 309; Bartlett/Ghoshal 1986.

¹⁰ vgl. Verburg et al. 2013, S. 69f; Mesly 2015, S. 1425; Rothlauf 2006.

¹¹ vgl. Ambos et al. 2018, S. 67.

¹² vgl. Frese et al. 2012, S. 42.

¹³ vgl. OECD/Eurostat 2018, S. 250.

1.2. "some very curious circumstance" als Ausgangspunkt für die Entwicklung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage der Arbeit entwickelte sich im Rahmen einer empirischen Vorstudie und folgte einer abduktiven Logik. Ausgangspunkt dieser abduktiven Logik ist ein unerklärbares Phänomen in der Praxis ("some very curious circumstance"¹⁴, "a surprising or puzzling finding"¹⁵). Das von Charles Sanders Peirce¹⁶ eingeführte Prinzip der Abduktion beschreibt das Bilden einer erklärenden Hypothese. Im Gegensatz zur Induktion, bei der auch von einem beobachtbaren Einzelphänomen ausgegangen wird, um auf eine verallgemeinerbare Erkenntnis zu schließen, geht es nicht um die Suche nach verifizierbaren Faktoren, welche die Hypothese bestätigen, sondern vielmehr um die ursprüngliche Formulierung möglicher Erklärungen für das beobachtete Phänomen:

"Abduction is the process of forming an explanatory hypothesis. It is the only logical operation which introduces any new idea; [...] Deduction proves that something *must* be; Induction shows that something *actually is* operative; Abduction merely suggests that something *may be*."¹⁷

Ein derartiges "surprising or puzzling finding" im Rahmen der Vorstudie begründete die Forschungsfrage dieser Arbeit. Auch nach Konsultation der Forschungsliteratur konnte keine zufriedenstellende Erklärung für das Beobachtete gefunden werden.¹⁸ Im Folgenden werden die Erkenntnisse vorgestellt, welche zur Entwicklung der Fragestellung führten.¹⁹

Im Rahmen der explorativen Vorstudie wurde die Zusammenarbeit zweier Entwicklungsabteilungen eines deutschen Technologieunternehmens, nachfolgend ALPHA²⁰, untersucht. Ausgangspunkt der Studie war die Fragestellung, welche Kommunikations- und Koordinationshindernisse in der standortverteilten Produktentwicklung auftreten und welche Erfolgsfaktoren daraus abgeleitet werden können.

Betrachtet wurde die gemeinsame Produktentwicklung an zwei Standorten in Deutschland und Tschechien. Entwickelt wird das Produkt in der Leitentwicklung in Deutschland, welche es bei Serienreife an die Serienentwicklung am

¹⁴ Peirce 1878, S. 472.

¹⁵ Charmaz 2014, S. 200.

¹⁶ Geboren 1839, gestorben 1914.

¹⁷ CP 5.171, zitiert nach Peirce 1934. Herv. i. O.

¹⁸ vgl. Klag/Langley 2013, S. 151. Die Forschungsliteratur wurde konsultiert, um relevante Forschungszweige zu identifizieren und die Relevanz der Forschungsfrage herauszuarbeiten (vgl. Kapitel 2.3). Für die methodische Herangehensweise vgl. Kapitel 3.1.3 und 3.1.4.

¹⁹ Detaillierte Ergebnisse wurden außerdem als Journalpublikation verschriftlicht. vgl. Seus et al. 2020.

²⁰ Das Unternehmen ALPHA wird gemeinsam mit den anderen Fallstudien in Kapitel 3.3 vorgestellt.

tschechischen Produktionsstandort übergibt. Die Entwicklungsabteilung am tschechischen Standort wurde zum Zeitpunkt der Erhebung stark aufgebaut, mit dem Ziel, nach und nach mehr Verantwortung dorthin zu transferieren.

Insgesamt wurden 37 Tiefeninterviews mit Personen verschiedener Hierarchieebenen geführt. Interviewt wurden lediglich Personen aus der Entwicklung, nicht aber aus anderen Funktionen, wie bspw. der Produktion. Der Pretest erfolgte mit einer Person, die bereits an beiden Standorten gearbeitet hatte und daher mit den zu untersuchenden Abteilungen sehr vertraut war. Vorgespräche mit Vertretern der Abteilung sowie eine Analyse von unternehmensinternen Dokumenten (bspw. die Prozessbeschreibung der Übergabe) und öffentlich zugänglichen Dokumenten dienten als Vorbereitung. Abbildung 1 zeigt das methodische Vorgehen zur Vorbereitung, Erhebung und Analyse der Daten.

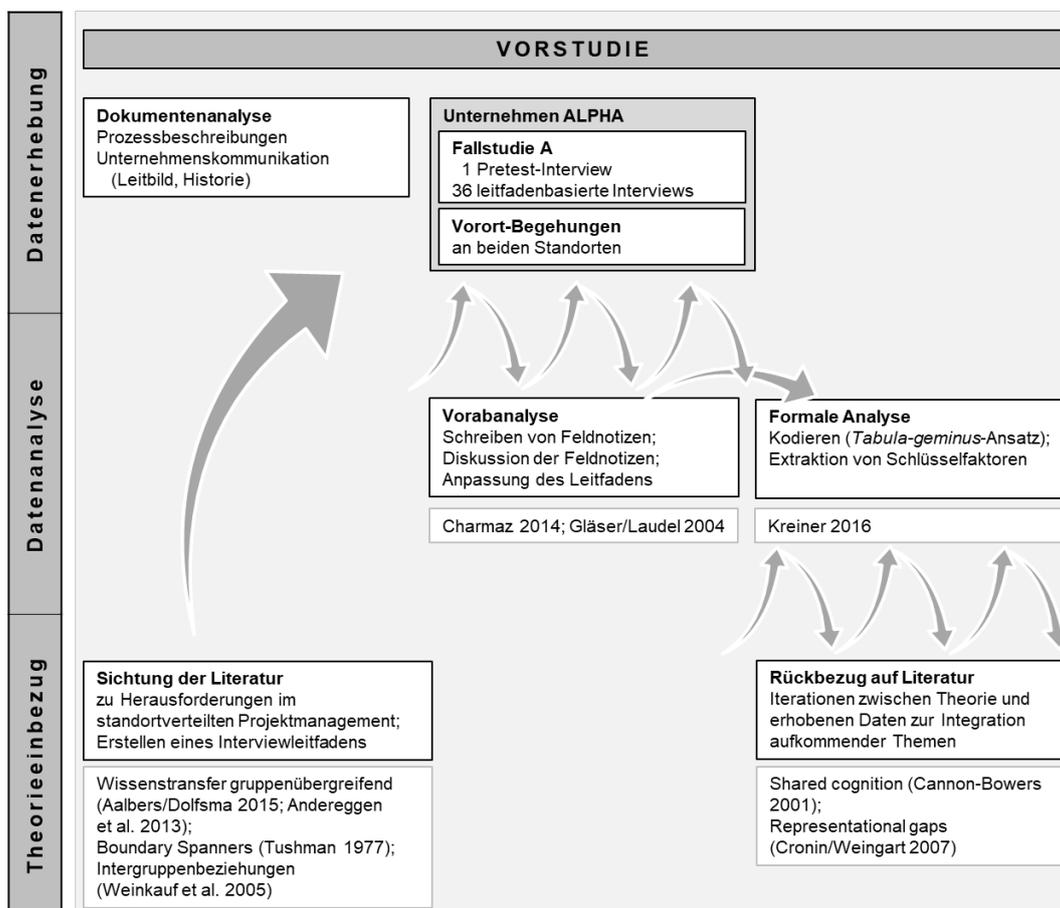


ABBILDUNG 1: METHODISCHES VORGEHEN - VORSTUDIE (EIGENE DARSTELLUNG²¹)

²¹ Die in dieser Arbeit verwendeten Darstellungen des methodischen Vorgehens anhand der drei Ebenen "Datenerhebung", "Datenanalyse" und "Theorieeinbezug" sind inspiriert von Harrison/Rouse 2014, S. 1263.

Die Interviewten führten verschiedene, aus der Literatur bekannte Kommunikations- und Koordinationsprobleme an (u. a. unklare Verantwortlichkeiten, unvollständiger Informationsfluss sowie interkulturelle Aspekte). Insbesondere das Dokumentieren des Entwicklungsprozesses und der damit verbundene Transfer von implizitem Wissen über das Produkt und dessen Anforderungen stellten eine Herausforderung für beide Teams dar. Da die Serienentwicklung vor der Übergabe nur teilweise am Entwicklungsprozess involviert war, fehlten dem Team am tschechischen Standort wichtige Informationen zur Produkthistorie, bspw. warum eine bestimmte Designvariante und nicht eine andere gewählt worden war. Beim Vergleich der Interviews am deutschen und am tschechischen Standort zeigte sich jedoch, dass in beiden Teams widersprüchliche Ansichten der Zusammenarbeit vorlagen. Die genauere Analyse der Daten offenbarte tieferliegende Zielkonflikte, welche mit inkompatiblen Erwartungshaltungen zusammenhingen.²²

Aus dieser Beobachtung leitet sich die übergreifende Fragestellung der Dissertation nach den Ursachen für derartig auseinandergehende Ansichten der Standortteams und die daraus folgenden Kommunikations- und Koordinationsprobleme in der standortverteilten Produktentwicklung ab. Im Vordergrund der Untersuchung soll der operative Projektalltag von Entwicklungsteams (im Gegensatz zur strategischen Dimension auf Managementebene) stehen. Ferner soll in Anlehnung an die ersten Erkenntnisse der Vorstudie der Einfluss, den die Beziehung der Standorte auf die Erwartungen der Teams und somit auf die Zusammenarbeit ausübt, näher betrachtet werden.

Zusammengefasst ergeben sich folgende übergeordneten Forschungsfragen, die nach Konsultation der Forschungsliteratur in Kapitel 2.3 weiter ausdifferenziert werden (vgl. S. 38ff.):

Wodurch entstehen Kommunikations- und Koordinationsprobleme in der operativen standortverteilten Produktentwicklung und wie äußern sie sich?

Worin liegen die Ursachen für inkompatible Erwartungshaltungen und Zielkonflikte in der standortverteilten Produktentwicklung?

Wie wirkt sich die Beziehung der kooperierenden Standorte auf den operativen Projektalltag von Entwicklungsabteilungen aus?

²² vgl. Seus et al. 2020. Fallstudie A wird in Kapitel 4.2.1 ausführlich vorgestellt.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich wie folgt: Nachdem in diesem Kapitel der Gegenstand der Untersuchung sowie die aus der Vorstudie abgeleiteten Forschungsfragen vorgestellt wurden, führt **Kapitel II** in den **Stand der Forschung** ein. Während Kapitel 0 die Grundlagen zur Zusammenarbeit von arbeitsteiligen Teams darlegt, gibt Kapitel 2.2 eine Übersicht über den Hauptforschungsbereich der Arbeit: die Headquarter-Standort-Beziehungen (*headquarters-subsidiary relations*). Als Teil der International-Management-Forschung beschäftigt sich dieser Forschungszweig mit Organisationsformen und Koordinationsmechanismen in multinationalen Unternehmen. Der zentrale Begriff der Standortrolle wird in 2.2.2 erläutert.

Außerdem stellen die Kapitel 2.1.4 sowie 2.2.3 zwei weitere wesentliche Konzepte für diese Arbeit vor. Kapitel 2.1.4 befasst sich mit der Teamkognitionsforschung, welche untersucht, wie Teams sich ein gemeinsames Verständnis ihrer Aufgabe und Zusammenarbeit (*shared understanding*) bilden. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für Teamerfolg. Bilden Teams derartig unterschiedliche Auffassungen ihrer Aufgabe, dass wichtige Grundannahmen inkompatibel sind, spricht man von *representational gaps*. Diese Wahrnehmungsdifferenzen erschweren die Koordination zwischen Teams und können zu Konflikten führen. Kapitel 2.2.3 befasst sich ebenfalls mit Wahrnehmungsdifferenzen, jedoch im Kontext von Headquarter-Standort-Beziehungen. Das Konzept der *perception gaps* beschreibt den Umstand, dass auf der Managementebene zwischen Standort und Headquarter oft Uneinigkeit darüber besteht, welche Rolle der Standort innehat und welche Bedeutung er für das Unternehmen einnimmt. Dies kann Konflikte, bspw. bezüglich des vom Standort gewünschten Autonomiegrads, nach sich ziehen.

Kapitel 2.3 führt die theoretischen Erkenntnisse zusammen. Die Relevanz der in der Vorstudie aufgeworfenen Forschungsfragen bestätigt sich durch den identifizierten Bedarf, Headquarter-Standort-Beziehungen mit Fokus auf Teams im operativen Projektalltag und nicht nur auf strategischer Managementebene zu untersuchen. Daher wird vorgeschlagen, Teaminteraktionen in der standortverteilten Produktentwicklung anhand von wahrgenommenen Missverständnissen zu untersuchen.

Das **Methodenkapitel III** beschreibt das Forschungsdesign sowie das methodische Vorgehen. Abbildung 2 veranschaulicht den Forschungsprozess.

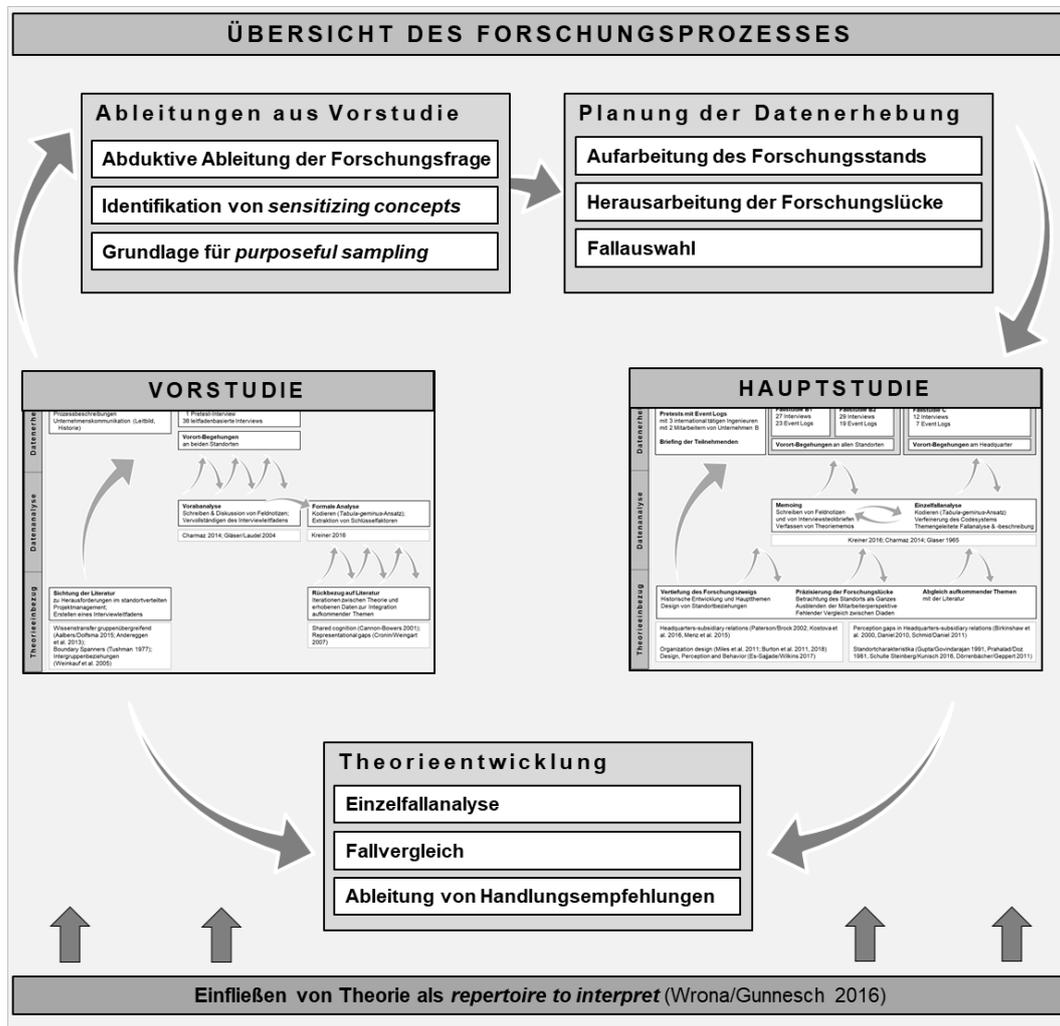


ABBILDUNG 2: ÜBERSICHT DES FORSCHUNGSPROZESSES (EIGENE DARSTELLUNG)

Wie in 1.2 beschrieben ergab sich der Ausgangspunkt für die Fragestellung des Dissertationsvorhabens aus der empirischen Vorstudie und nicht vordergründig aus einem in der Literatur identifizierten Forschungsbedarf. Die Forschungsliteratur wurde jedoch genutzt, um die im Laufe des Dissertationsvorhabens entstehenden Erkenntnisse einzuordnen, zu interpretieren und zu vertiefen.²³ Der Umgang mit vorhandener Forschungsliteratur sowie weitere methodologische Grundlagen werden in 3.1 erarbeitet. Kapitel 3.2 begründet die Entscheidung für ein Fallstudiendesign sowie die Vorgehensweise bei der Auswahl der Fallstudien. Diese werden in Kapitel 3.3 vorgestellt (für eine Übersicht der Fallstudien vgl.

²³ vgl. Wrona/Gunnesch 2016.

Abbildung 5 auf Seite 59). Kapitel 3.4 befasst sich mit der Erhebung und der Analyse der Daten. Insbesondere wird die gewählte Erhebungsmethode, nämlich eine Kombination von Tiefeninterviews und Event Sampling Methodology, einem ereignisbezogenen Selbstreportverfahren, beschrieben.

Die **Ergebnisse der empirischen Studie** werden in **Kapitel IV** vorgestellt. Zunächst wird in Kapitel 4.1 das erhobene Datenmaterial erläutert. In Kapitel 4.2 wird eine ausführliche Analyse der einzelnen Standortkooperationen vollzogen. Abschnitt 4.2.5 identifiziert Wahrnehmungslücken im Rollenverständnis der Teams, sog. *team perception gaps*, als eine zentrale Ursache von Einmischungskonflikten und bietet eine vergleichende Übersicht über die Leitthemen der vier Fallstudien. Kapitel 4.3 widmet sich im Rahmen einer vergleichenden Analyse den Unterschieden im Aufgabenverständnis, welches die Teams der verschiedenen Standorte entwickeln. In Kapitel 4.4 erfolgt die Zusammenführung der Erkenntnisse in Form von Erklärungsmodellen zur Entstehung unterschiedlicher Aufgaben- sowie Rollenverständnisse in der Zusammenarbeit verschiedener Standorte (vgl. Abbildung 16, S. 162, Abbildung 17, S. 163 sowie Abbildung 18, S. 164). Diese werden in ein gemeinsames Modell zur Beschreibung der Ursachen verschiedener Kommunikations- und Koordinationsprobleme in der operativen standortverteilten Produktentwicklung integriert (vgl. Abbildung 19, S. 165).

In **Kapitel V** erfolgt die **Diskussion** der Ergebnisse sowie der methodischen Limitationen. **Kapitel VI** fasst die Erkenntnisse der Dissertation zusammen.

Auszüge der im Rahmen der Dissertation entstandenen Erkenntnisse wurden in Form separater Publikationen und Konferenzbeiträgen verschriftlicht. Es handelt sich um die Veröffentlichung Seus et al. (2020), welche die Ergebnisse der Vorstudie präsentiert, sowie die Beiträge Seus/Weissenberger-Eibl (2018) und Seus/Weissenberger-Eibl (2020), in welchen die Erhebungsmethode hergeleitet und ihre Anwendbarkeit anhand von Ergebnissen aus Fallstudie B1 aufgezeigt wird. Bei Abschnitten, welche in weiten Teilen auf diesen Veröffentlichungen basieren, wird dies durch Fußnoten kenntlich gemacht.

II. Stand der Forschung

Standortverteilte Produktentwicklung wird von verschiedenen Perspektiven betrachtet. Zentrale Fragen sind wie in standortverteilten Entwicklungsteams (meist als *distributed teams* oder *virtual teams* bezeichnet²⁴) trotz erschwelter Rahmenbedingungen (räumliche Distanz, Zeitverschiebung, Sprachbarrieren, interkulturelle Kommunikation, ...) erfolgreich kooperiert und hohe Teamleistung erzielt werden kann. Unterschiedliche Forschungsrichtungen widmen sich der Zusammenarbeit von standortverteilten Teams, bspw. die Projektmanagement-Forschung²⁵, die Teamforschung²⁶ oder der Bereich International Management. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die für das Forschungsvorhaben relevante Literatur zur Koordination arbeitsteiliger wissensintensiver Aktivitäten in multinationalen Technologieunternehmen. Der Fokus liegt dabei auf der Zusammenarbeit von FuE-Teams an verschiedenen Standorten und deren Beziehungen. Das Forschungsvorhaben ist im Bereich International Management einzuordnen.

Forschung, welche sich aus ingenieurwissenschaftlicher Perspektive mit verteilter Produktentwicklung und den dafür notwendigen Methoden befasst, wird in dieser Arbeit nicht näher betrachtet.²⁷ Auch stehen interkulturelle Aspekte nicht im Mittelpunkt der Untersuchung, obgleich sie als allgegenwärtiges Phänomen in multinationalen Unternehmen einen großen Einfluss auf die standortverteilte Produktentwicklung haben. Zum einen sind kulturelle (und sprachliche) Aspekte bereits Gegenstand zahlreicher Untersuchungen.²⁸ Zum anderen stellten sich im Rahmen der empirischen Voruntersuchungen interkulturelle Aspekte nicht als die primäre Ursache für die beobachteten Schwierigkeiten heraus (vgl. die auf der Vorstudie basierende Veröffentlichung).²⁹

²⁴ Für weitere verwendete Begriffe vgl. auch Connaughton/Shuffler 2007, S. 390.

²⁵ Beispielhafte Untersuchungen sind u. a. Verburg et al. 2013; Mesly 2015.

²⁶ vgl. Kapitel 2.1.3.

²⁷ Für eine aktuelle Übersicht über die in der Literatur identifizierten Erfolgsfaktoren von standortverteilter Produktentwicklung vgl. zum Beispiel Duehr et al. 2019; Albers et al. 2020.

²⁸ Interkulturelles Management hat sich als eigener großer Forschungszweig im Bereich International Management etabliert. Mit zunehmend grenzüberschreitenden Aktivitäten von multinationalen Unternehmen ab Mitte des 20. Jahrhunderts rücken nationale Kulturen und deren Interaktionen zunehmend ins Interesse von Forschung und Praxis (vgl. Rothlauf 2006, S. 1–4.). Meilensteine sind u. a. die Arbeiten zu Kulturdimensionen von Geert Hofstede oder zu interkultureller Kommunikation von Edward Hall (vgl. Hofstede 1980; Hall 1989; Hall 1990.). Eine umfangreiche Review der Literatur zu nationaler Kultur im Kontext des internationalen Managements bieten López-Duarte et al. 2016.

Für diese Arbeit teilweise interessant sind diejenigen Untersuchungen, welche sich mit den Auswirkungen von kulturellen Unterschieden in Teams auf Wissenstransfer und letztlich auch auf Teamerfolg befassen (vgl. hierfür z. B. Hajro/Pudelko 2012; Nederveen Pieterse et al. 2013; Hajro et al. 2017.) Außerdem gibt es verschiedene Untersuchungen mit Schwerpunkt auf FuE-Aktivitäten (vgl. z. B. Ambos/Schlegelmilch 2008.)

²⁹ vgl. Seus et al. 2020.

Zunächst widmet sich Kapitel 0 den Grundlagen der Zusammenarbeit von Teams. Dabei wird auf Wissenstransfer und Koordination im arbeitsteiligen Kontext sowie auf Beziehungen zwischen Arbeitsgruppen eingegangen. Für das Forschungsvorhaben besonders relevant ist der Forschungszweig zu Teamkognition, da er untersucht, wie Teams sich ein gemeinsames Verständnis ihrer Aufgabe und ihrer Zusammenarbeit bilden. Kapitel 2.1.4 stellt in der Folge die Begriffe *shared understanding* sowie *representational gaps* (RG) vor.

Kapitel 2.2 führt in den Forschungszweig des International Managements ein, in welchem die Arbeit angesiedelt ist. Die Headquarter-Standort-Forschung (*headquarters-subsidiary relations*) untersucht, wie multinationale Unternehmen sich organisatorisch aufstellen und welche Mechanismen sie implementieren, um ihre regional verteilten Aktivitäten zu koordinieren. Das Kapitel gibt einen Überblick über die historische Entwicklung sowie wesentliche Konzepte des Forschungszweigs. Ein besonderer Fokus liegt auf den Rollenverhältnissen zwischen Headquarter und den Standorten sowie daraus resultierenden Autonomiekonflikten. Eine häufige Quelle von Konflikten stellen unterschiedliche Ansichten der Rolle des Standorts vonseiten des jeweiligen Managements in der MNU-Zentrale und der Standortleitung dar. Die Forschung zu diesen sogenannten *perception gaps* (PG) wird in 2.2.3 vorgestellt. Abschließend identifiziert 2.2.4 weiteren Forschungsbedarf in Bezug auf die in der Headquarter-Standort-Forschung betrachteten Analyseeinheiten und Forschungsdesigns.

2.3 resümiert und reflektiert den Stand der Forschung. Der in der Headquarter-Standort-Forschung identifizierte Forschungsbedarf unterstreicht die Relevanz der aus der Vorstudie resultierenden Forschungsfragen. Um Koordinationsschwierigkeiten in der standortverteilten Produktentwicklung zu verstehen, wird daher in dieser Arbeit vorgeschlagen, unterschiedliche Auffassungen der Standortrollen auf der Teamebene zu betrachten. Genauer soll hier untersucht werden, wie das von den Teams gebildete Aufgabenverständnis durch die jeweilige Auffassung der Standortrolle beeinflusst wird. Es erscheint daher vielversprechend die aus unterschiedlichen Forschungszweigen stammenden Konzepte der *perception gaps* auf der Managementebene und der *representational gaps* auf der Teamebene gemeinsam zu betrachten, um Koordinationsschwierigkeiten und Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen standortverteilten Entwicklungsabteilungen zu erklären.

2.1. Zusammenarbeit von Teams in Unternehmen

Standortverteilte Zusammenarbeit bildet für multinationale Unternehmen einen alltäglichen Bestandteil der Projektarbeit. Die Möglichkeit der Einbindung lokaler Expertise sowie die gesteigerte Sensibilität für lokale Märkte und Kundenwünsche bringen wichtige Vorzüge mit sich.³⁰ Zugleich ergeben sich besondere Herausforderungen bei der Koordination komplexer Aufgaben sowie bei der Bildung einer effizienten und vertrauenswürdigen Kommunikation über Standortgrenzen hinweg.³¹ Insbesondere bei geographischer Distanz, welche in negativer Korrelation zu Gruppenzusammenhalt steht,³² können Diskontinuitäten entstehen, die nicht nur örtlich oder zeitlich, sondern auch kulturell bedingt sind, wie z. B. Unterschiede in der Arbeitsmentalität.³³ Eben diese Diskontinuitäten sind potenzielle Quellen für Kommunikationsschwierigkeiten oder gar Zielkonflikte.³⁴ Zunächst soll allgemein auf die Bedeutung von Wissensfluss und –austausch in innovationsgetriebenen Organisationen vor dem Hintergrund der Arbeitsteilung eingegangen werden (vgl. Kapitel 2.1.1). Anschließend beleuchtet Kapitel 2.1.2 die Rolle der Kommunikation in der Koordinierung unterschiedlicher Teams. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, das Zusammenspiel organisationaler Gruppen und ihr Verhältnis zueinander zu beleuchten (vgl. Kapitel 2.1.3). Vernachlässigt wurde bisher der Aspekt der geteilten Wahrnehmung, welcher eine wichtige Rolle für das Bilden eines gleichen Verständnisses der gemeinsamen Aufgabe spielt (vgl. Kapitel 2.1.4).

2.1.1. Wissenstransfer in arbeitsteiligen Organisationen

"Innovationen entstehen folglich nicht ausschließlich durch den Gedankenblitz einer einzigen Person, sondern sind immer das Ergebnis eines Prozesses, der neben Kreativität vor allen Dingen Beharrlichkeit und Marktverständnis voraussetzt. Insbesondere technische Innovationen sind dabei in äußerst komplexen Systemen eingebettet. Das Vernetzen von Wissensträgern ist daher von zentraler Bedeutung."³⁵

Wissenstransfer über organisationsinterne Grenzen hinweg stellt einen wichtigen Faktor für die Innovationsleistung eines Unternehmens dar.³⁶ Da eine Innovation

³⁰ vgl. Kinkel 2009a.

³¹ vgl. Verburg et al. 2013, S. 69f.

³² vgl. Mesly 2015, S. 1425.

³³ vgl. Rothlauf 2006.

³⁴ vgl. Verburg et al. 2013, S. 69.

³⁵ Weissenberger-Eibl et al. 2020, S. 26. vgl. auch Weissenberger-Eibl/Braun 2018, S. 44.

³⁶ vgl. Aalbers/Dolfsma 2015, S. 97; Weissenberger-Eibl/Spieth 2006a, S. 2; Weissenberger-Eibl/Spieth 2006c, 68;72.

im schumpeterischen Sinne eine "Durchführung neuer Kombinationen"³⁷ darstellt, ist die Abrufbarkeit von bereits vorhandenem Wissen eine notwendige Voraussetzung für eine mögliche innovative Rekombination. Obgleich intensiver Wissenstransfer von hoher Bedeutung ist, ist er nicht selbstverständlich.³⁸

Der von Eric von Hippel geprägte Begriff „*stickiness of information*“ bezeichnet den Aufwand oder die Transaktionskosten, die beim Transfer dieser Informationen anfallen. Sind diese Kosten hoch, so handelt es sich um besonders *sticky* Informationen. Die Schwierigkeiten beim Transfer können sowohl in der Komplexität der Information selbst liegen als auch in den Personen begründet sein, welche an dem Informationsaustausch beteiligt sind.³⁹ So ist die Motivation der sendenden sowie der empfangenden Person ebenso von Bedeutung für einen erfolgreichen Wissenstransfer, wie die vom Empfänger eingeschätzte Zuverlässigkeit der Informationsquelle.⁴⁰ Außerdem spielen beim Transfer von Best Practices die Fähigkeit des Empfängers, das Wissen tatsächlich aufzunehmen, zu verstehen und in neuem Kontext anzuwenden, sowie die Beziehung zwischen Informationsquelle und Empfänger eine nicht zu vernachlässigende Rolle.⁴¹

Zusätzliche Schwierigkeiten können sich durch kontextuelle Hindernisse, zu denen unter anderem die Kultur, die Entscheidungsstruktur im Unternehmen, Technologien oder das externe Umfeld zählen, ergeben. Je ähnlicher der Kontext zwischen empfangender und sendender Einheit, desto weniger „Reibungseffekte“ werden während des Wissenstransfers wahrgenommen und als hinderlich empfunden.⁴² Gerade bei Wissenstransfer über interne Organisationsgrenzen hinweg können Kontextunterschiede und Organisationsbarrieren den Wissensfluss hindern.⁴³

So steht ein Unternehmen in Hinblick auf den Wissensfluss vor folgendem Dilemma: Um innovativ zu sein, d. h. Altes anders zu kombinieren und etwas Neues zu schaffen, benötigen Organisationen (oder Unterorganisationen wie bspw. Abteilungen) Informationen von außen. Diese sind jedoch nur mit hohem Aufwand zu erhalten und zu nutzen.⁴⁴

³⁷ Schumpeter 2008, S. 95.

³⁸ vgl. Aalbers/Dolfsma 2015, S. 98.

³⁹ vgl. Hippel 1994.

⁴⁰ vgl. Weissenberger-Eibl/Koch 2013, S. 12f.

⁴¹ vgl. Szulanski 1996; Szulanski et al. 2016.

⁴² vgl. Dinur et al. 2009.

⁴³ vgl. Andereggen et al. 2013, S. 49f; Tushman/Scanlan 1981, S. 290; Weissenberger-Eibl/Spieth 2006a; Weissenberger-Eibl/Spieth 2006b.

⁴⁴ vgl. Tushman 1977, S. 587.

Letztendlich mündet diese Frage im Dilemma der Organisationstheorie, nämlich in der Frage nach der Balance zwischen Spezialisierung und Delegation von Teilaufgaben auf der einen und dem sich daraus ergebendem Koordinationsaufwand auf der anderen Seite.⁴⁵ Zwar birgt eine Zusammenarbeit spezialisierter Einheiten, wie z. B. bei der standortverteilten Projektarbeit im Unternehmen, das Potenzial hoher Synergieeffekte; doch führt Spezialisierung in den einzelnen Einheiten auch zur Entwicklung eigener Sprach- und Symbolsysteme. Sollen Informationen von der einen Einheit in die andere übertragen werden, müssen diese, um verstanden und eingesetzt zu werden, decodiert und recodiert werden, ohne dass der eigentliche Inhalt der Information bei diesem Übersetzungsprozess verloren geht.⁴⁶

Bei starker Verflechtung der kooperierenden Organisationseinheiten kann lückenhafter Austausch von Informationen zu Schwierigkeiten führen. Dies ist insbesondere bei starker Aufgabeninterdependenz der Fall, d. h. wenn die Organisationseinheiten untereinander auf die Informationen oder Ergebnisse der anderen angewiesen sind.⁴⁷ *"Coordination is managing dependencies between activities. [...] if there is no interdependence, there is nothing to coordinate."*⁴⁸ Die Koordination dieser Outputs ist also das zentrale Element arbeitsteiliger Arbeit.

2.1.2. Kommunikation als Mittel zur Koordination

Koordination wird durch kommunikative Prozesse vollzogen. Folglich werden diese als Indikator für Teamerfolg untersucht. Insbesondere der Einfluss der Häufigkeit und der Art der Kommunikation auf die Leistungsfähigkeit im Projektteam wird betrachtet.⁴⁹ Herausgestellt wurde in der Vergangenheit auch der negative Zusammenhang zwischen physischer Distanz und Kommunikationshäufigkeit, welche wiederum positiv mit dem Teamzusammenhalt korreliert.⁵⁰

Besonders aufmerksam werden in der Literatur Kommunikationskulturen zwischen unterschiedlichen funktionalen Organisationseinheiten untersucht.⁵¹ So werden Unterschiede in der Kommunikation oder den Prozessabläufen bspw. zwischen

⁴⁵ vgl. Frese et al. 2012, S. 123; 125-126.

⁴⁶ vgl. Tushman/Scanlan 1981, S. 291.

⁴⁷ vgl. Junge 2009, S. 23f.

⁴⁸ Malone/Crowston 1994, S. 90.

⁴⁹ vgl. u. a. Aalbers/Dolfsma 2015; Ancona/Caldwell 2007; Verbarg et al. 2013.

⁵⁰ vgl. Mesly 2015; Waber et al. 2014.

⁵¹ vgl. Junge 2009, S. 2.

Forschungs- und Marketingabteilung oder Personalbereich herangezogen, um abteilungsspezifische Barrieren in der Zusammenarbeit zu identifizieren.⁵²

Ein Problemfeld stellt insbesondere die unzureichende Kompatibilität in den Aufgaben- und Organisationsstrukturen dar, welche besonders bei der Entscheidungsfindung oder der gemeinsamen Definition der Zielsetzung zutage kommen. Unterschiedliche Zielfunktionen, z. B. einerseits lösungs-, andererseits kundenorientiert, können die Einigung auf ein gemeinsames Vorgehen erschweren.⁵³ Um derartige Zielkonflikte zu vermeiden, stellt sich eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit auf Leitungsebene, bei der frühzeitig eine gemeinsame Zieldefinition auf übergeordneter Hierarchieebene festgelegt wird, als sehr wertvoll heraus.⁵⁴

Allerdings dient Kommunikation im Projektmanagement nicht nur dem reinen Informationsaustausch, sondern stellt gleichzeitig auch eine soziale Kopplung zwischen den kommunizierenden Akteuren her, bei der diese gegenseitig aufeinander einwirken.⁵⁵ Neben dem Ziel der Koordination von Aktivitäten ist folglich der sinn- und identitätsstiftende Charakter von Kommunikation nicht zu vernachlässigen.

"Wenn Individuen an Schnittstellen kommunizieren, dann interagieren sie i. d. R. nicht ausschließlich als Individuen, sondern gleichsam als Mitglieder einer organisationalen Teileinheit, zu der sie sich zugehörig fühlen. Insofern sind zur Untersuchung der Kommunikation an Schnittstellen Intergruppenphänomene zu berücksichtigen."⁵⁶

Neben der Betrachtung des Zusammenspiels unterschiedlicher Organisationseinheiten wendet sich ein weiterer Teil der Forschung den Intergruppenbeziehungen zu und untersucht interne Interaktionsmuster von Gruppen sowie ihre Kommunikationsaktivitäten nach außen.⁵⁷

2.1.3. Organisationale Gruppen und ihre Beziehungen

"Unter einer organisatorischen Gruppe sei [...] nach Alderfer (1987) eine Sammlung von Individuen zu verstehen, die stark interdependent sind, in einen organisatorischen Kontext eingebettet sind, sich als Gruppe wahrnehmen und sich von Nichtmitgliedern abtrennen, die als Gruppenmitglieder (alleine oder gemeinsam handelnd) *starke interdependente Beziehungen mit anderen Gruppen* haben, und deren Rollen in der Gruppe eine Funktion von Erwartungen der eigenen

⁵² vgl. z. B. Dekkers et al. 2013; Pero/Lamberti 2013; Wierum 2001.

⁵³ vgl. Junge 2009, S. 21.

⁵⁴ vgl. Anthony et al. 2014.

⁵⁵ vgl. Freitag 2016, S. 226.

⁵⁶ Junge 2009, S. 4.

⁵⁷ vgl. z. B. Aalbers/Dolfsma 2015; Ancona et al. 2002; Ancona/Caldwell 2007; Junge 2009; Weinkauff et al. 2005; Wurst 2001.

Person, der anderen Gruppenmitglieder und der Nichtgruppenmitglieder sind." ⁵⁸

In dieser Definition vereint sind der identitätsstiftende Aspekt von intern verhandelten und extern bestätigten Gruppengrenzen, das Vorhandensein von Erwartungshaltungen innerhalb der Gruppe sowie von Beziehungen zu anderen Gruppen, die aus den im Kontext der Spezialisierung entstehenden Interdependenzen resultieren. Drei Theorieströmen widmen sich diesen Beziehungen: Intergruppenforschung, Schnittstellenmanagement und Boundary Spanning. ⁵⁹

Fokus der Intergruppenforschung liegt in der sozialpsychologischen Analyse der Gruppenbeziehungen. Von Bedeutung ist hier die Identifikation der Individuen mit der Gruppe, die dazu führt, dass die Personen gegenüber Nichtgruppenmitgliedern als Vertreter der Gruppe auftreten. Konflikte zwischen Gruppen seien dabei aufgrund unterschiedlicher Ressourcenausstattung und Zielkonflikten unvermeidbar. ⁶⁰

Ausgangspunkt des Schnittstellenmanagements sind die Prinzipien der Differenzierung und Integration nach Lawrence und Lorsch, nach welchen Organisationen als Systeme sich nur dann effektiv in ihrem Umfeld behaupten können, wenn sie sich in spezialisierte Subsysteme aufgliedern und es gelingt, diese funktionalen Einheiten wieder erfolgreich zu integrieren. ⁶¹ Als notwendigerweise zu differenzierende Einheiten werden dabei die drei Subsysteme Vertrieb, Produktion sowie Forschung und Entwicklung (FuE) gesehen. ⁶² Um die Integration dieser differenzierten Einheiten zu gewährleisten, müssen also Schnittstellen als Koordinatoren für ein effizientes Zusammenspiel sorgen.

Der Forschungsstrom des Boundary Spanning hingegen betont, dass es sich bei Gruppen um offene Systeme handelt, welche maßgeblich von externen Informationen und Ressourcen abhängen. Dabei konzentrierte sich die frühe Forschung hauptsächlich auf die Analyse der Interaktion von sog. „Gatekeepern“ oder „Beziehungspromotoren“ mit dem unternehmensexternen Umfeld, also von Individuen, welche den Informationsaustausch mit der Außenwelt des Unternehmens gewährleisten. Erweitert wurde die Perspektive auf interne

⁵⁸ Weinkauff et al. 2005, S. 87. (Herv. i. O.)

⁵⁹ vgl. Weinkauff et al. 2005.

⁶⁰ vgl. ebd., S. 88–93.

⁶¹ vgl. ebd., S. 93.

⁶² vgl. Lawrence/Lorsch 1967, S. 4f.

Boundary Spanner, die auch intraorganisationale Grenzen „überbrücken“. ⁶³ So werden die „Außenaktivitäten“ von Teams als ein zentraler Erfolgsfaktor für die generelle Leistungsfähigkeit der Gruppe gesehen. Dabei sind nicht nur die aus dem Team initiierten Interaktionen von Bedeutung, sondern auch die Reaktion der Gruppe auf externe Inputs. ⁶⁴

Die drei Forschungsströme leisten einen wertvollen Beitrag zur Beleuchtung unterschiedlicher Aspekte in der Zusammenarbeit organisationaler Gruppen. Im Folgenden wird auf Wahrnehmungsprozesse in Gruppen, welche die Zusammenarbeit beeinflusst, eingegangen.

2.1.4. Shared understanding und representational gaps

Die Bedeutung von Kontextverständnis und Hintergrundwissen im Wissenstransferprozess wurde bereits in Abschnitt 2.1.1 hervorgehoben. Darüber hinaus muss festgehalten werden, dass Wissensbildung an sich das Resultat eines sozialbedingten Prozesses ist.

"Das Erkennen stellt die am stärksten sozialbedingte Tätigkeit des Menschen vor [sic!] und die Erkenntnis ist das soziale Gebilde katexochen. Schon in dem Aufbau der Sprache liegt eine zwingende Philosophie der Gemeinschaft, schon im einzelnen Wort sind verwickelte Theorien gegeben." ⁶⁵

Bei der Übertragung der wissenschaftstheoretischen Gedanken Ludwik Flecks auf Arbeitsgruppen wird deutlich, wie sich die Situiertheit von Kognition ⁶⁶ auf Wissensaustauschprozesse zwischen organisationalen Gruppen auswirkt:

„departments not only know different things, but also know things differently. That is, each would have a different system of meaning through which its members interpret technology-market issues.“ ⁶⁷

Daher befasst sich ein wichtiger Forschungszweig der Teamforschung damit, wie Teams ihre Aufgabe, ihr Umfeld und sich selbst wahrnehmen. Zugrunde gelegt wird, dass Teams gemeinsame Wahrnehmungsschemata entwickeln, die ihnen dabei helfen Wissen zu verarbeiten. ⁶⁸ Teamerfolg wird letztlich darauf zurückgeführt, inwieweit es dem Team gelingt, ein gemeinsames Verständnis

⁶³ vgl. Weinkauff et al. 2005, S. 99f.

⁶⁴ vgl. Ancona/Caldwell 1988; Ancona et al. 2002; Ancona/Caldwell 2007.

⁶⁵ Fleck 1980, S. 58.

⁶⁶ vgl. Levine et al. 1993, S. 587.

⁶⁷ Dougherty 1992, S. 187.

⁶⁸ Es werden unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet, um das Phänomen gemeinsamer Wahrnehmungsschemata zu beschreiben, z. B. *shared cognition*, *collective cognition*, *shared mental models*, *team mental models*, *transactive memory* (vgl. Cannon-Bowers/Salas 2001, S. 197.). Im Folgenden wird der Begriff *shared understanding* verwendet.

(*shared understanding*) zu entwickeln.⁶⁹ Ein gemeinsames Verständnis muss sowohl in Bezug auf die Aufgabe (was muss gemacht werden und wie) als auch auf das Teamumfeld (bspw. die geteilte technische Ausstattung) sowie auf die Teamarbeit an sich (Rollen und Verantwortlichkeiten, Kommunikationskanäle, Fähigkeiten der Teammitglieder) entwickelt werden.⁷⁰ Es erlaubt den Teammitgliedern das Verhalten anderer Teammitglieder sowie Einflüsse aus ihrer Umwelt zu verstehen und darauf aufbauend Erwartungshaltungen zu entwickeln.⁷¹ Das Teilen einer gemeinsamen Vision (*shared vision*) und eines gemeinsamen Aufgaben- und Teamverständnisses hat nachweislich einen positiven Einfluss auf die Koordination von Aufgaben und die Teamleistung.⁷²

Teams entwickeln ein eigenes Verständnis der zu bearbeitenden Aufgabe auf Basis von bestehenden Vorkenntnissen, dominierender wissenschaftlichen Disziplinen ihrer Mitglieder oder ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Einheit. Gewisse Annahmen werden bei dieser Interpretation der Aufgabe zugrunde gelegt und prioritäre Ziele zur Lösung der Aufgabe abgeleitet. Das Problemverständnis, welches Teams bilden, setzt sich somit insbesondere aus definierten Zielen, gesetzten Prioritäten und zugrundeliegenden Annahmen zusammen.

Im Folgenden wird dieses sogenannte GAEO-Framework am fiktiven Beispiel des Designs eines neuen Wanderschuhes erläutert:

- **Goals and goal hierarchy:**
Ist- und Soll-Zustand des Problems werden definiert. Die zu erreichenden Ziele werden in eine priorisierte Reihenfolge gebracht (z. B. soll ein stabiler, aber leichter Wanderschuh designet werden, wobei ersteres wichtiger ist).
- **Assumptions:**
Gewisse Annahmen werden zugrunde gelegt und Rahmenbedingungen definiert. Dazu zählen bspw. gesetzte Deadlines (z. B. geplanter Produktionsstart) oder nicht diskutierbare Grundsätze (z. B. dass nur qualitativ hochwertige Materialien verarbeitet werden).
- **Elements:**
Dabei handelt es sich um variable Problemkomponenten (z. B. verwendete Materialien oder Höhe des Schuhs).

⁶⁹ vgl. Busch/Lorenz 2010, S. 284; DeChurch/Mesmer-Magnus 2010, S. 9.

⁷⁰ vgl. Mathieu et al. 2000, S. 275; Cannon-Bowers et al. 1993, S. 234.

⁷¹ vgl. Mathieu et al. 2000, S. 274.

⁷² vgl. Ambos/Müller-Stewens 2017, S. 13; Tenzer/Pudelko 2012, S. 2.

- **Operators:**

Bei den Operatoren handelt es sich um Regeln zur Vorgehensweise, wie das Problem vom Ist-Zustand zum gewünschten Zielzustand überführt werden soll (bspw. Lieferantenwechsel, um ein anderes Material zu nutzen).⁷³

Um eine funktionierende Teamarbeit in der Problemlösung zu haben, müssen nicht zwangsläufig alle Komponenten der Aufgabe (*elements*) und Vorgehensregeln (*operators*) vom gesamten Team geteilt werden. Abbildung 3 zeigt unterschiedliche Problemrepräsentationen von sechs Personen ($G_1A_1E_1O_1$ - $G_6A_6E_6O_6$). Obgleich sie in der genauen Herangehensweise an das Problem differieren (ungleiche *operators* und *elements*), sind sie dennoch miteinander vereinbar, da die übergeordneten Ziele (*goals*) übereinstimmen und die zugrundeliegenden Annahmen (*assumptions*) zumindest teilweise von zusammenarbeitenden Zweier-Teams geteilt werden.⁷⁴

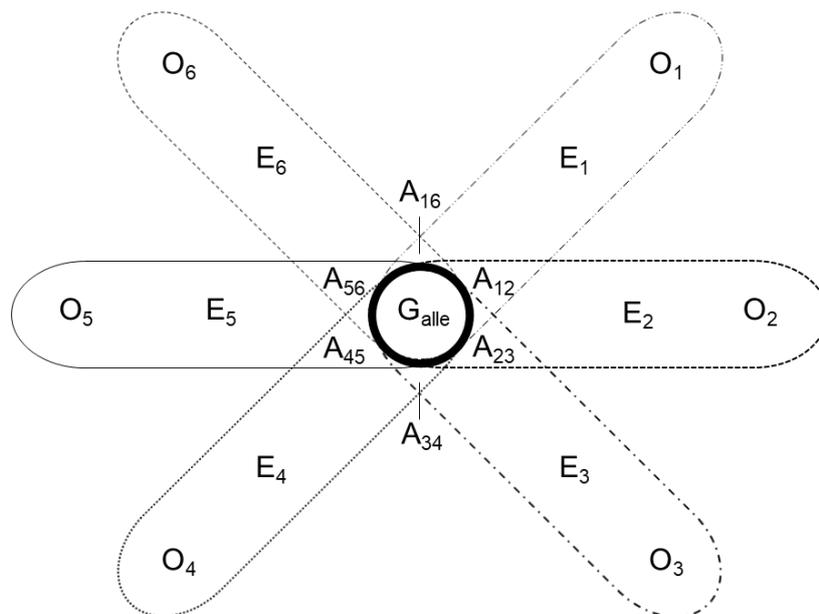


ABBILDUNG 3: UNTERSCHIEDLICHE, ABER KOMPATIBLE PROBLEMREPRÄSENTATIONEN
(EIGENE DARSTELLUNG NACH CRONIN/WEINGART 2007, S. 767)

Arbeiten zwei Gruppen an einer gemeinsamen Aufgabe, können unterschiedliche Vorstellungen der Aufgabe entstehen. Stehen dabei Grundannahmen und Zieldefinitionen der jeweiligen Teams im Widerspruch zueinander, spricht man von

⁷³ vgl. Cronin/Weingart 2007, S. 766f; Hayes/Simon 1974, S. 167f.

⁷⁴ vgl. Cronin/Weingart 2007, S. 766f.

inkompatiblen Problemrepräsentationen oder von *representational gaps* (RG). Sie sind Ursache für diverse Koordinationsprobleme, insbesondere bei heterogenen Teams, da sie die Art und Weise beeinflussen, wie Teams Informationen verarbeiten, wie sie Aufgaben koordinieren und wie sie Konflikte lösen.⁷⁵

„Representational gaps are a process loss phenomenon [...] in diverse teams that *influence each of the three core processes in group functioning* [...]: *information processing, coordination, and conflict management*. Representational gaps degrade information processing by leading to misunderstanding and potential misuse of information. Representational gaps make coordination difficult by creating contradictions in how teammates believe the problem should be solved, leading them to take actions that contradict each other. Finally, when team members interpret the same information differently and view how the problem should be solved differently, the team is likely to experience conflict.“⁷⁶

Eine Konvergenz der Aufgabenverständnisse kann durch intensiven Austausch der Teams erzeugt werden. Langfristige Interaktion ist dabei eine wichtige Voraussetzung.⁷⁷ Doch gerade im Zuge eines hohen Grads an Arbeitsteilung führt die Ausdifferenzierung der einzelnen Teamrollen zu sinkender Interaktion zwischen einzelnen Gruppen. Zusätzliche Barrieren wie geographische, kulturelle oder sprachliche Distanz, wie sie bei standortverteilten Teams häufig auftreten, erschweren das Bilden eines gemeinsamen Verständnisses der Teamrollen und der Aufgabe.⁷⁸

2.2. Headquarters-Subsidiary Relations - Ein Überblick

Die mehr als 50 Jahre alte International-Management-Forschung über die Beziehungen zwischen Hauptsitz und Standorten (*headquarters-subsidiary relations*) versucht Antworten darauf zu geben, wie multinationale Unternehmen (MNU) ihre verteilten Aktivitäten bestmöglich koordinieren. Mit seiner Publikation "*The Management of Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*" im Jahr 1981 gehörte Lars Otterbeck zu den Ersten, die dieses Forschungsfeld definierten.⁷⁹ Historisch gesehen entstand es mit dem Internationalisierungsprozess westlicher Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg, der den Aufbau effektiver Strukturen und Koordinationsmechanismen in MNU notwendig machte. In den folgenden Jahrzehnten brachten Veränderungen

⁷⁵ vgl. Cronin/Weingart 2007, S. 762; Firth et al. 2015.

⁷⁶ Cronin/Weingart 2007, S. 762. (Herv. d. V.)

⁷⁷ vgl. Levesque et al. 2001, S. 136.

⁷⁸ vgl. ebd., 140;142.

⁷⁹ vgl. Paterson/Brock 2002, S. 139.

im globalen Geschäftsumfeld wie der anhaltende Globalisierungstrend, das Ende des Kalten Krieges, das Aufkommen des Internets und der Aufstieg von MNUen in Schwellenländern neue Herausforderungen für die Arbeitsweise von Großkonzernen mit sich.

Mehrere Reviewartikel beschreiben die Entwicklung der internationalen Managementforschung entlang dieser Veränderungen.⁸⁰ Eine wichtige Wende besteht in der Verschiebung des Schwerpunkts von formalen Strukturen und dem Organisationsdesign in den 1960er und 1970er Jahren hin zur Analyse informeller Koordinationsmechanismen.⁸¹ Damit verlagerte sich das Forschungsinteresse von einer headquarterzentrierten Sichtweise auf die Standorte und ihre individuellen Charakteristika. Später rückte immer mehr die Beziehung zwischen Headquarter und Standorten in den Fokus.

Nachfolgend wird der für das Forschungsvorhaben relevante Kenntnisstand zusammengefasst und weiterer Forschungsbedarf identifiziert. Zunächst beschreibt Abschnitt 2.2.1 die Ursprünge des Forschungszweigs in den 1960er und 1970er Jahren. Daraufhin gibt Abschnitt 2.2.2 einen Überblick über die Forschung zu Standortrollen, bei welcher sich der Fokus der Analysen auf die Perspektive der Standorte sowie auf das Verhältnis zum Mutterkonzern verlagert. Einen entscheidenden Einfluss auf das Headquarter-Standort-Verhältnis üben unterschiedliche Ansichten über die Rolle des Standorts aus. Daher widmet sich Kapitel 2.2.3 dem Phänomen, wenn HQ-Management und Standortmanagement divergierende Vorstellungen der Standortrolle haben, den sog. *perception gaps*. Zur Identifikation weiteren Forschungsbedarfs betrachtet Kapitel 2.2.4 abschließend, anhand welcher Forschungsdesigns und Analyseeinheiten Headquarter-Standort-Beziehungen üblicherweise untersucht werden.

2.2.1. Frühe Forschung zu Headquarters-Subsidiary Relations:

Organisationsdesign und Kontrollsysteme

Die frühe Headquarter-Standort-Forschung der 1960er und 1970er Jahre konzentriert sich darauf, wie die Organisationsform sowie die Steuerungssysteme eines multinationalen Unternehmens gestaltet werden sollen. 1962 legt Chandler mit seiner Analyse der größten amerikanischen Unternehmen den Grundstein für die sog. "*Structure Follows Strategy*"-These. Chandler beschreibt, wie die

⁸⁰ vgl. vor allem Paterson/Brock 2002; Martinez/Jarillo 1989; Kostova/Marano/Tallman 2016.

⁸¹ vgl. Martinez/Jarillo 1989.

untersuchten Unternehmen auf die Herausforderungen reagierten, denen sie sich im Zuge der Expansion in internationale Märkte stellten. Um aufgrund von Volumenausweitung, Produktdiversifizierung und geographischer Streuung Ineffizienzen zu vermeiden, mussten sie ihre Organisationsstrukturen anpassen; die multidivisionale Form wurde geboren. Chandler leitet die These ab, dass auf wichtige Änderungen der Unternehmensstrategie zwangsläufig große Anpassungen der Organisationsstruktur folgen müssen, um erfolgreich zu sein.⁸² Nach der Veröffentlichung von Chandlers Artikel im Jahr 1962 zielt das sogenannte Harvard Multinational Enterprise Project darauf ab, Chandlers These empirisch zu überprüfen. Es entwickelt mehrere große Datenbanken mit mehr als 400 multinationalen Unternehmen mit Sitz in den Vereinigten Staaten, den westeuropäischen Ländern und Japan, um "die Probleme des multinationalen Unternehmens in den Bereichen Finanzen, Marketing, Organisation und Beziehungen zwischen Wirtschaft und Regierung zu beleuchten."⁸³ Lawrence E. Fouraker, John M. Stopford und Louis T. Wells konzentrieren sich in ihrer Forschung auf die Auswirkungen von internationalen Geschäftsaktivitäten auf die Organisationsstruktur eines multinationalen Unternehmens sowie auf die Eigentumsverhältnisse.⁸⁴ Stopford und Wells identifizieren verschiedene Stadien der Internationalisierung, wie MNU's semi-unabhängige Einheiten führen. Mit zunehmender ausländischer Produktvielfalt und einem höheren Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz passen MNU's ihre Organisationsstruktur an. Dabei existieren vier stereotypische Organisationsformen: die internationalen Abteilungen (*international divisions*), die regionalen oder Gebietsabteilungen (*regional or area divisions*), die globalen Produktabteilungen (*global product divisions*) und die globale Matrixorganisation.⁸⁵

Multinational tätige Unternehmen müssen sich mit zwei gegensätzlichen Kräften auseinandersetzen: dem Bedürfnis nach Differenzierung und dem Bedürfnis nach Integration. Zum einen muss sich das Unternehmen den lokalen Marktanforderungen anpassen. Zum anderen muss es die zentrale Koordination seiner globalen Aktivitäten aufrechterhalten. Auf der Arbeit von Lawrence und Lorsch (1967) aufbauend bezeichnen Prahalad und Kollegen dieses Phänomen als Druck zur globalen Integration sowie zur lokalen Reaktionsfähigkeit (*pressures*

⁸² Chandler 2001.

⁸³ Vernon 1969, S. 160. Eigene Übersetzung.

⁸⁴ vgl. Fouraker/Stopford 1968; Vernon 1971; Vernon 1999.

⁸⁵ vgl. Wells 1971; Stopford/Wells 1972.

for *global integration* und *pressures for local responsiveness*).⁸⁶ Die Notwendigkeit einer zentral koordinierten Strategie resultiert aus dem globalen Charakter des Wettbewerbs: Sowohl Kunden als auch Wettbewerber sind multinational und daher ist der Druck zur Kostenreduzierung und zum effektiven Management von Rohstoffen und Energie hoch. Gleichzeitig sind Unterschiede in den Kundenbedürfnissen und Vertriebskanälen zu berücksichtigen.⁸⁷ Daher müssen Manager diese widersprüchlichen Prioritäten ausgleichen, indem sie beurteilen, welche von beiden für ihr Unternehmen am relevantesten sind.

Die Forschung in den 1980er Jahren konzentriert sich auf die Zentralisierung und Formalisierung der Entscheidungsfindung.⁸⁸ Sie basiert auf der Annahme, dass sowohl die Wahl des Grades der (De-)Zentralisierung als auch der Einsatz von Expatriate-Personal die Gesamtperformance eines multinationalen Unternehmens beeinflusst.⁸⁹ In diesem Zusammenhang beginnen Wissenschaftler zunehmend, die Eigenheiten lokaler Kontexte zu berücksichtigen. Die strategische Bedeutung eines lokalen Marktes und spezifische Kompetenzen geben jedem Standort eine einzigartige Rolle im Unternehmenssystem.⁹⁰ In den späten 1980er und 1990er Jahren konzentriert sich daher die Forschung auf die Entwicklung von Typologien, welche Standorte nach verschiedenen Merkmalen klassifizieren.

2.2.2. Standortrollen und die Beziehungen zum Headquarter

In der International-Management-Forschung wird der Begriff Standortrolle (*subsidiary role*) verwendet, um die Position einer Tochtergesellschaft im MNU-Netzwerk zu beschreiben. Hinsichtlich seiner Position im MNU-Netzwerk kann ein Standort einerseits durch bestimmte Charakteristika (z. B. Größe, Alter oder Niederlassungsgrund⁹¹) und andererseits durch die von ihm ausgeübten Tätigkeiten beschrieben werden. Je nach Fähigkeiten und Auftrag führen Standorte in verschiedenen Teilen der Wertschöpfungskette unterschiedliche Tätigkeiten aus, z. B. die Herstellung von Billigprodukten für den heimischen Markt oder die Entwicklung neuer Produkte für einen lokalen Markt. Der geographische Umfang der Aktivitäten sowie der Grad an Autonomie können stark variieren und

⁸⁶ vgl. Prahalad 1975; Doz/Prahalad 1984; Prahalad/Doz 1987, S. 21.

⁸⁷ Prahalad/Doz 1987, S. 18–21.

⁸⁸ vgl. insbesondere Gates/Egelhoff 1986; Hedlund 1986.

⁸⁹ vgl. Egelhoff/Wolf 2017, S. 77.

⁹⁰ vgl. Bartlett/Ghoshal 1986.

⁹¹ Kinkel (2009) unterscheidet vier Beweggründe einer Internationalisierung: Kostenreduktion durch Ansiedlung in einem Niedriglohnland, Erschließung eines neuen Marktes, Erschließung von Technologieknowhow oder Folgen eines Schlüsselkunden. vgl. Kinkel 2009b, S. 63.

werden meist in der Satzung des Standorts, der sog. Standortcharta, definiert.⁹² Somit ist die Standortcharta die sichtbarste Darstellung der Standortrolle.⁹³

Insbesondere in den 80er und 90er Jahren wurden zur Kategorisierung von Standorten verschiedene Typologien entwickelt, welche idealtypische Standortrollen skizzieren. Klassifiziert werden Standorte zumeist anhand mehrerer Dimensionen. Wiederkehrende Dimensionen sind die spezifischen Fähigkeiten des Standorts, Reichweite und strategische Bedeutung des vom Standort bedienten Markts sowie der Autonomiegrad vom Headquarter. Ebenso von Bedeutung ist die Richtung des Wissensflusses, d. h. ob der Standort überwiegend Wissen vom Headquarter (oder anderen Standorten) aufnimmt oder als Lieferant für Wissen agiert.⁹⁴

Die Vielzahl der existierenden Typologien verdeutlicht die Vielfalt an Rollen, die Standorte einnehmen können. Wie Daniel (2010) feststellt, hat bislang keine Typologie einhellige Zustimmung gefunden.⁹⁵ Tabelle 1 listet daher zur Veranschaulichung eine eigene Auswahl häufig zitierte Typologien von Standortrollen auf.

Die Rolle eines Standorts ist jedoch nicht starr, sondern kann sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln. Daher befasst sich der Forschungszweig *subsidiary development* oder *subsidiary evolution* mit der Entwicklung von Standortrollen.⁹⁶ Besondere Beachtung finden in diesem Zusammenhang die Veränderungen der Standortcharta.⁹⁷

Damit wird die Rolle eines Standorts nicht mehr als deterministisches Attribut, sondern als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses, in welchem Standortrollen (neu) definiert werden ("*negotiated construct*"⁹⁸), gesehen. Die Standortrolle ist von drei Faktoren abhängig: der Zuweisung durch das Headquarter, der selbstbestimmten Wahl des Standorts sowie von lokalen Umfeldeterminanten.⁹⁹

⁹² vgl. Birkinshaw/Morrison 1995.

⁹³ vgl. Birkinshaw/Hood 1998, S. 782.

⁹⁴ Für eine Review der Typologien vgl. Manolopoulos 2008.

⁹⁵ vgl. Daniel 2010, S. 19. Tatsächlich variieren selbst die Versuche die wichtigsten Typologien einander gegenüberzustellen. Für tabellarische Übersichten verschiedener Typologien vgl. bspw. Daniel 2010, S. 16–19; Cavanagh et al. 2017, S. 1173.

⁹⁶ vgl. Birkinshaw/Hood 1998; Birkinshaw et al. 2000; Balogun et al. 2011.

⁹⁷ vgl. Birkinshaw/Hood 1997; Birkinshaw/Hood 1998; Dörrenbächer/Gammelgaard 2011, S. 233f.

⁹⁸ Birkinshaw et al. 2000, S. 324f.

⁹⁹ vgl. Birkinshaw/Hood 1998, S. 775.

TABELLE 1: AUSGEWÄHLTE STANDORTTYPLOGIEN
(EIGENE DARSTELLUNG)

Autoren	Dimensionen	Standortrollen
White/Poynter 1984	Reichweite des Markts (<i>market scope</i>) Produktportfolio (<i>product scope</i>) Wertschöpfungstiefe (<i>value added scope</i>)	<i>Miniature replica</i> : Bedienung eines lokal begrenzten Markts mit bestehenden Produkten <i>Marketing satellite</i> : lokal begrenzter Markt, geringe Wertschöpfungstiefe <i>Rationalized manufacturer</i> : globaler Markt, begrenztes Produktportfolio <i>Product specialist</i> : globaler Markt, begrenztes Produktportfolio, hohe Wertschöpfungstiefe <i>Strategic independent</i> : globaler Markt, großes Produktportfolio, hohe Wertschöpfungstiefe
Bartlett/Ghoshal 1986	Strategische Bedeutung des lokalen Umfelds Kompetenz des Standorts	<i>Strategic leader</i> : hohe Bedeutung, hohe Kompetenz <i>Contributor</i> : Niedrige Bedeutung, hohe Kompetenz <i>Implementer</i> : niedrige Bedeutung, niedrige Kompetenz <i>Black hole</i> : Hohe Bedeutung, niedrige Kompetenz
Jarillo/Martinez 1990	Grad der Lokalisierung Grad der Integration	Autonomer Standort: sehr lokal, wenig integriert Aufnehmender Standort (<i>receptive</i>): kaum lokal, stark integriert Aktiver Standort: sowohl sehr lokal als auch stark integriert
Gupta/Govindarajan 1991	Abfluss von Wissen Zufluss von Wissen	<i>Local innovator</i> : geringer Abfluss, geringer Zufluss <i>Global innovator</i> : hoher Abfluss, geringer Zufluss <i>Implementer</i> : geringer Abfluss, hoher Zufluss <i>Integrated player</i> : hoher Abfluss, geringer Zufluss
Birkinshaw/Morrison 1995	Synthese und Vergleich bisheriger Typologien	<i>Local implementer</i> : vgl. <i>miniature replica</i> ; <i>autonomous subsidiary</i> <i>Specialised contributor</i> : vgl. <i>receptive</i> ; <i>rationalized manufacturer</i> ; <i>product specialist</i> <i>World mandate</i> : vgl. <i>strategic leader</i> ; <i>active</i>

Nachdem die frühe Headquarters-Subsidiary-Forschung vor allem die strategische Perspektive des Headquarters analysiert, rückt das Autonomiebestreben aus Sicht der Standorte verstärkt in den Forschungsfokus.¹⁰⁰ Das Headquarter-Standort-Verhältnis wird zunehmend als eine Beziehung mit unterschiedlichen Eigeninteressen und Machtpositionen betrachtet. Zur Untersuchung dieses Spannungsfelds werden häufig Theorien wie die *Agency Theory* und die *Resource Dependence Theory* herangezogen. Aus Sicht der *Agency Theory* stellt die Kooperation zwischen Headquarter und Standorten eine Prinzipal-Agent-Beziehung dar, die durch asymmetrische Information sowie starke Eigeninteressen der jeweiligen Akteure geprägt ist. Dabei spielt deren begrenzte Rationalität eine wichtige Rolle.¹⁰¹ Anstelle des Eigeninteresses und der begrenzten Rationalität stellt der Ressourcenabhängigkeitsansatz die Ressourcenausstattung einer Organisation sowie die Abhängigkeit anderer Akteure von Ressourcen in den Mittelpunkt. Demnach gewinnt ein Standort dann an Bedeutung im MNU, wenn seine spezifische Expertise (z. B. technologiebezogenes Wissen) oder der Marktzugang vom Headquarter als strategisch relevant eingestuft werden.¹⁰²

Somit ist die Standortrolle ein ständig neu zu verhandelndes Ergebnis von Fremd- und Selbstzuschreibung. Die *wahrgenommene* Rolle des Standorts ist entscheidend dafür, welche Position er im Unternehmen innehat und wie viel Kontrolle vom Headquarter er ausgesetzt ist.¹⁰³

Die theoretischen Grundlagen des Konzepts der Standortrolle werden nur begrenzt in der International-Management-Forschung diskutiert. Ein Versuch, die Standortrolle in die soziologische Rollentheorie einzubetten, ist von Daniel (2010) unternommen worden. In Anlehnung an die Definition von Katz und Kahn (1966) von sozialen Organisationen als Rollensysteme werden Standortrollen als Verhaltensmuster, die in Bezug auf eine bestimmte Position im multinationalen Unternehmen erwartet werden, konzipiert.¹⁰⁴ Im MNU-Netzwerk werden den Standorten Erwartungshaltungen von anderen Einheiten, die von ihrer Arbeit abhängen, entgegengebracht. Insbesondere das Headquarter hat feste

¹⁰⁰ Eine aktuelle Diskussion der Forschung zu Autonomiebestrebungen von Standorten bieten Cavanagh et al. 2017.

¹⁰¹ vgl. Hoenen/Kostova 2015; Kostova/Nell/Hoenen 2016. sowie Schulte Steinberg/Kunisch 2016; Ambos et al. 2018.

¹⁰² vgl. Mudambi et al. 2014.

¹⁰³ vgl. Asakawa/Aoki 2016, S. 194.

¹⁰⁴ "patterns of behavior that are expected in relation to a specific position in the MNC", Daniel 2010, S. 86. Daniel leitet ihre Definition ab von der Organisationstheorie von Katz/Kahn 1966.

Erwartungen. Diese beziehen sich z. B. auf den Wissensaustausch mit anderen Einheiten oder die Art des Verhaltens im Marktumfeld des Standorts und können explizit oder implizit kommuniziert werden. Der Standort interpretiert seinerseits die entgegengebrachten Erwartungen und handelt seinem eigenen Rollenverständnis entsprechend. Unterschiedliche Ansichten über die Rolle des Standorts bergen daher ein Konfliktpotential, wenn das Verhalten der einen Partei nicht den Vorstellungen der anderen entspricht.¹⁰⁵

2.2.3. *Perception gaps: Wahrnehmungsdifferenzen in Headquarter-Standort-Beziehungen*

Haben Mutterunternehmen und Tochtergesellschaft unterschiedliche Auffassungen von der Rolle und Bedeutung eines Standorts, können Spannungen in der Beziehung entstehen. In diesem Zusammenhang prägten die Arbeiten von Arvidsson, Asakawa und Birkinshaw et al. Ende der 1990er/ Anfang der 2000er den Terminus *perception gaps* (PG).¹⁰⁶ *Perception gaps* bezeichnet im Kontext von Headquarter-Standort-Beziehungen den Umstand, wenn Headquarter und Standort die Rolle eines Standorts unterschiedlich bewerten.¹⁰⁷

Tabelle 2 zeigt eine Übersicht über diejenigen Forschungsarbeiten, die *perception gaps* in Headquarter-Standort-Beziehungen zum Untersuchungsgegenstand haben.¹⁰⁸ Aufgelistet sind (a) die jeweiligen Definitionen von *perception gaps*, (b) die Aspekte einer Standortrolle, welche sie betrachten, um *perception gaps* zu operationalisieren (jeweils unterstrichen), sowie (c) der Fokus der Publikationen (jeweils unterstrichen). In Bezug auf den Fokus wird unterschieden, ob die Arbeiten untersuchen, in welchem Kontext *perception gaps* auftreten, welche Arten zu differenzieren sind oder welche Konsequenzen *perception gaps* mit sich bringen.

¹⁰⁵ Für eine ausführliche Erklärung vgl. Daniel 2010, S. 85–89.

¹⁰⁶ vgl. Arvidsson 1999; Birkinshaw et al. 2000; Asakawa 2001. Die ersten Konferenzpaper zu diesem Thema sind Asakawa 1996; Arvidsson 1997.

¹⁰⁷ *Perception gaps* werden nicht nur im Kontext der International-Management-Forschung betrachtet. Für eine allgemeine Betrachtung von *perception gaps* bei Managern vgl. Hauptmann/Kunisch 2017.

¹⁰⁸ Die Übersicht stellt eine Erweiterung der Auflistung von Daniel (2010, S. 30-36) dar. Zur Identifikation weiterer Arbeiten wurden über die Datenbank Google Scholar Veröffentlichungen gesucht, welche im Titel sowohl "perception gaps" als auch "headquarters" oder "subsidiary" enthalten. Darüber ergaben sich lediglich fünf Treffer inklusive einer Dopplung. Mit diesen Titeln wurden Forward-Reference-Search (Suche nach relevanten Quellen, welche die identifizierten Arbeiten zitieren) sowie Backward-Reference-Search (Suche nach relevanten Quellen im Literaturverzeichnis der Arbeiten) durchgeführt.

Außerdem wurde eine Suche mit den gleichen Einstellungen, jedoch ohne die Restriktion, dass die Stichworte im Titel vorkommen müssen, durchgeführt. Die Prüfung der Titel sowie der Abstracts der 267 Ergebnisse ergab der Autorin überwiegend bekannte Veröffentlichungen, jedoch keine, welche sich explizit auf die Untersuchung von *perception gaps* fokussieren. Beispielsweise beschäftigen sich Lunnan et al. mit der Wahrnehmung des Headquarters vonseiten der Standorte. Da sie sich jedoch nicht auf das Konzept *perception gaps* sowie die dazugehörige Literatur beziehen, erscheinen diese Beiträge nicht in der tabellarischen Übersicht (vgl. Lunnan et al. 2016; Lunnan et al. 2019.). Bei den meisten Treffern handelt es sich um Veröffentlichungen, in denen das Stichwort "perception gaps" lediglich im Literaturverzeichnis erscheint, meistens durch die Zitation von Birkinshaw et al. 2000.

TABELLE 2: ARBEITEN ZU PERCEPTION GAPS IN HQ-STANDORT-BEZIEHUNGEN
(EIGENE DARSTELLUNG)

Autoren	Definitionen und Operationalisierungen von <i>perception gaps</i> Fokus und Erkenntnisse der Studien
Arvidsson (1999)	<p>"a difference between division and subsidiary managers' perceptions of how capable a subsidiary is to effectively solve it's operative problems."¹⁰⁹</p> <p>⇒ <u>Fähigkeiten des Standorts</u> Marktorientierung und relative Bewertung im Vergleich zu anderen Einheiten</p> <hr/> <p><u>Fokus auf dem Auftreten von <i>perception gaps</i></u> Faktoren, welche die Bewertung der Fähigkeiten durch HQ-Manager beeinflussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zugang zu relevanten Informationen (nicht signifikant) - Selektive Beachtung von Informationen (signifikant) - Interpretation von Informationen (nicht signifikant)
Birkinshaw et al. (2000)	<p>"headquarters and subsidiary managers have different perceptions about the subsidiary's activities"¹¹⁰</p> <p>"Perception gap is operationalized as the extent to which subsidiary managers overestimate the strategic role of their subsidiary vis-à-vis HQ managers (subsidiary role overestimation for short)."¹¹¹</p> <p>⇒ <u>Aktivitäten des Standorts und seine Bedeutung für das MNU</u> Bedeutung von Absatzvolumen, Marktinformationen, Beziehungen zu Zentraleinheiten</p> <hr/> <p><u>Fokus auf den Auswirkungen von <i>perception gaps</i></u> Empirische Bestätigung der Existenz von <i>perception gaps</i> und indirekte Auswirkung auf die Kooperation: Je größer die Selbstüberschätzung des Standorts, desto höher die vom HQ ausgeübte Kontrolle. Höhere Kontrolle durch das HQ wirkt sich negativ auf die Kooperation zwischen Standort und HQ aus.</p>
Asakawa (2001)	<p>"PG is defined as the difference in perception between the parent and the local side at the director's level in terms of the degree of local autonomy, the degree of information sharing, and other related issues."¹¹²</p> <p>⇒ <u>Autonomiegrad und Kontrolle, Informationsfluss</u> Informationszu- und -abfluss, Abhängigkeit vom HQ beim Treffen von Entscheidungen</p> <hr/> <p><u>Fokus auf verschiedenen Arten von <i>perception gaps</i></u> Keine signifikanten <i>perception gaps</i> in Bezug auf Autonomie</p>

¹⁰⁹ Arvidsson 1999, S. 117.

¹¹⁰ Birkinshaw et al. 2000, S. 322.

¹¹¹ ebd., S. 332.

¹¹² Asakawa 2001, S. 739.

	<p><i>Perception gaps</i> in Bezug auf Informationsfluss: Sowohl Standort als auch HQ empfinden, dass sie jeweils nicht ausreichend Information vom anderen erhalten.</p> <p>Art der Spannungen zwischen HQ und Standort verändert sich mit dem Reifegrad des Standorts: Autonomiebestreben des Standorts steigt mit der Zeit; HQ erwartet zu Beginn keine Informationen vom Standort, mit der Zeit jedoch mehr.</p>
Denrell et al. (2004)	<p>Keine explizite Definition von <i>perception gaps</i>.</p> <p>⇒ <u>Fähigkeiten des Standorts</u> Firmenspezifische Operationalisierung von Wissen</p>
	<p><u>Fokus auf dem Auftreten von <i>perception gaps</i></u></p> <p>Je jünger der Standort, desto größer der Unterschied in der Bewertung der Fähigkeiten des Standorts.</p> <p>Folgende Variablen hatten nur einen geringen oder keinen signifikanten Einfluss auf die Bewertung: Bedeutung des Markts, Häufigkeit der Kommunikation, kulturelle Distanz.</p>
Chini et al. (2005)	<p>Basierend auf Asakawa (2001)</p>
	<p><u>Fokus auf dem Auftreten von <i>perception gaps</i></u></p> <p>Das Auftreten von <i>Perception gaps</i> variiert je nach strategischem Kontext (zentrale Steuerung vs. lokale Autonomie):</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Perception gaps</i> in Bezug auf Informationsfluss vom HQ zum Standort treten v.a. in Unternehmen mit einer globalen Strategie und geringer lokaler Differenzierung auf. - <i>Perception gaps</i> in Bezug auf Informationsfluss vom Standort zum HQ treten überall auf, besonders aber in Unternehmen, in welchen lokale Differenzierung notwendig ist. - <i>Perception gaps</i> in Bezug auf Autonomiegrad treten verstärkt in Unternehmen mit globaler und zentralisierter Ausrichtung auf.
Daniel (2010) ¹¹³	<p>Basierend auf Arvidsson (1999) und Asakawa (2001)</p> <p>Fokus auf der aktuellen Rolle, nicht dem Sollzustand: "perception gaps are characterized by a gap between headquarters and subsidiary managers' perceptions of the role behaviour <i>currently shown</i> by the subsidiary."¹¹⁴</p> <p>⇒ <u>Fähigkeiten des Standorts</u> Stärken in verschiedenen funktionalen Bereichen</p> <p>⇒ <u>Markt</u> Strategische Bedeutung, Größe und Dynamik des Markts</p> <p>⇒ <u>Wissensfluss</u> Informationszu- und -abfluss in den funktionalen Bereichen</p>
	<p><u>Fokus auf den Auswirkungen von <i>perception gaps</i></u></p>

¹¹³ Basierend auf dem Dissertationsvorhaben von Frau Daniel sind auch folgende Veröffentlichungen entstanden: Schmid/Daniel 2009; Schmid/Daniel 2011.

¹¹⁴ Daniel 2010, S. 216. Herv. d. V.

	<p><i>Perception gaps</i> entstehen meist durch inkompatible Erwartungen in Bezug auf die Rolle des Standorts.</p> <p><i>Perception gaps</i> ziehen fast immer Konflikte und weitere Folgen für das Verhalten in der HQ-Standort-Beziehung nach sich.</p>
Ikegami (2015)	<p>Definition basierend auf Asakawa (2001) und Chini et al. (2005)</p> <p>Operationalisierung basierend auf Daniel (2010)</p>
	<p><u>Fokus auf den Auswirkungen von <i>perception gaps</i></u></p> <p><i>Perception gaps</i> beeinflussen die Leistung eines Standorts.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werden die Fähigkeiten eines Standorts vom HQ überbewertet, wirkt sich dies positiv auf die aktuelle Performance des Standorts sowie auf neue Geschäftsfelder aus. - Schätzt der Standort seine Fähigkeiten zu hoch ein, wirkt sich dies negativ auf die aktuelle Performance aus. - Schätzt der Standort die strategische Bedeutung des Marktes zu hoch ein, wirkt sich dies positiv auf neue Geschäftsfelder aus. <p>Bei der Betrachtung der Standortperspektive sollten nicht nur Expatriates, sondern auch lokale Führungskräfte befragt werden.</p>
Zhao et al. (2018)	<p>"we propose that there is a PG between headquarters and subsidiaries in terms of their own involvement in making various decisions and that the PG prevails at the organisational functional level."¹¹⁵</p> <p>⇒ <u>Beteiligung bei der Entscheidungsfindung</u> Zentralisierungsgrad bei Entscheidungen in den Bereichen Firmeninfrastruktur, Finanzen, Marketing, Produktion</p>
	<p><u>Fokus auf den Arten von <i>perception gaps</i></u></p> <p>Existenz von <i>perception gaps</i> bei der Entscheidungsfindung, außer im Fall von Finanzentscheidungen</p>

Definitiv stimmen die Veröffentlichungen wesentlich miteinander überein. Mit *perception gaps* beschreiben die Arbeiten Unterschiede in den Wahrnehmungen vonseiten des HQ- und des Standortmanagements in Bezug auf die Position des Standorts. Dies bezieht sich sowohl auf die aktuelle Ist-Rolle des Standorts als auch die gewünschte Soll-Rolle. Die Publikationen betrachten dabei verschiedene Aspekte, welche die Standortrolle ausmachen: Festgestellt wurden Wahrnehmungsdifferenzen insbesondere in Bezug auf die Fähigkeiten des Standorts, seine strategische Bedeutung, den gewünschten Autonomiegrad sowie das Teilen von Informationen.¹¹⁶

¹¹⁵ Zhao et al. 2018, S. 175.

¹¹⁶ vgl. Tabelle 2.

Die am häufigsten betrachteten *perception gaps* beziehen sich auf eine höhere Selbsteinschätzung des Standorts im Vergleich zur Einschätzung durch das Headquarter und stehen in enger Beziehung mit der Literatur über Autonomiekonflikte in der HQ-Standort-Beziehung. Grundsätzlich werden voneinander abweichende Rollenvorstellungen vonseiten des Headquartiers und der Standorte als nachteilig für die Zusammenarbeit angesehen. Durch die Unterschiede in Selbst- und Fremdwahrnehmung des Standorts kommt es zu Konflikten in der Zusammenarbeit, die sich auch negativ auf die Gesamtperformance eines Unternehmens auswirken können.¹¹⁷

So weisen Birkinshaw et al. (2000) einen indirekten Einfluss von *perception gaps* auf die Zusammenarbeit nach: Schätzt ein Standort seine strategische Bedeutung und Kompetenzen höher ein als das Headquarter (*subsidiary overestimation*), führt dies zu einer Verschärfung der Kontrollmechanismen. Diese wiederum wirken sich negativ auf die Zusammenarbeit aus.¹¹⁸

Auch Daniel (2010) befasst sich in ihrer Dissertation mit den negativen Auswirkungen von *perception gaps* auf die Headquarter-Standort-Beziehung. Indem sie die Standortrolle aus Sicht der Rollentheorie als zugeschriebene und erwartete Verhaltensmuster konzipiert, führt sie das Entstehen von *perception gaps* auf nicht erfüllte Erwartungshaltungen zurück.¹¹⁹ Dabei differenziert sie *perception gaps* in Bezug auf die Wahrnehmung folgender Aspekte:

- strategische Bedeutung des Marktes,
- Produktportfolio,
- Fähigkeiten,
- Wissensfluss in Richtung des Standorts,
- Wissensfluss vom Standort in Richtung HQ und
- Autonomie des Standorts und Wertschöpfungstiefe.

Ihre Untersuchung zeigt, dass *perception gaps* in fast allen Fällen zu Konflikten führen und darüber hinaus weitere Implikationen für die Zusammenarbeit mit sich bringen. Konflikt folgt immer dann auf *perception gaps*, wenn eine der beiden Parteien ein gewisses Rollenverhalten erwartet, das wahrgenommene Verhalten jedoch von diesem abweicht. Umgekehrt kann es jedoch vorkommen, dass zwar Headquarter- und Standortmanagement das Verhalten des Standorts unterschiedlich wahrnehmen, beide Seiten jedoch genau jenes Verhalten wahrnehmen,

¹¹⁷ vgl. Daniel 2010; Schmid/Daniel 2011; Birkinshaw et al. 2000.

¹¹⁸ vgl. Birkinshaw et al. 2000.

¹¹⁹ vgl. auch Seite 24.

welches sie erwarten. In diesem Fall ist kein Konflikt die Folge.¹²⁰ Außerdem beschreibt Daniel, welche Art von *perception gaps* welche Art von Konflikten auslöst. Sie unterscheidet dabei drei Konfliktarten:

- *input conflict*, d. h. Konflikt in Bezug auf vom HQ zum Standort transferierte Dinge, wie Wissen oder finanzielle und materielle Ressourcen,
- *output conflict*, d. h. Konflikt in Bezug auf Dinge, welche umgekehrt vom Standort zum HQ transferiert werden, sowie
- *throughput conflict*, welches die Prozesse eines Standorts sowie seine Aktivitäten in der Wertschöpfungskette, inkl. Beziehungen zu Lieferanten oder Kunden, beschreibt.¹²¹

In Einklang mit der Literatur zeigt die Untersuchung, dass beispielsweise Differenzen in der Einschätzung der strategischen Bedeutung des Marktes divergente Erwartungshaltungen in Bezug auf die Verteilung von Ressourcen hervorrufen, wodurch *input conflict* entsteht. Unterschiedliche Einschätzungen der Fähigkeiten des Standorts hingegen führten in den untersuchten Fällen zu *throughput conflict*, nicht aber zu *input* oder *output conflict*. In der Studie schätzte das HQ-Management die Fähigkeiten eines Standorts niedriger ein als der Standort selbst und strebte deswegen eine Verbesserung der Produktion und der Personalprozesse an. Dies löste Widerstand vonseiten des Standorts aus, der sich selbst als fähig genug einstufte.¹²²

Mögliche positive Auswirkungen von *perception gaps* weist jedoch Ikegami (2015) in seiner Untersuchung nach. Demnach werden sowohl die aktuelle Performance des Standorts als auch neue Geschäftsaktivitäten positiv beeinflusst, wenn die Fähigkeiten eines Standorts vonseiten des Headquartiers überbewertet werden.¹²³ Ebenso wirkt sich eine höhere Einschätzung der strategischen Bedeutung des Marktes durch den Standort positiv auf neue Geschäftsaktivitäten aus, wenn das Headquarter dem Standort freie Hand lässt und nicht interveniert.¹²⁴

Die bisherigen Forschungsarbeiten beschreiben die Vielschichtigkeit von *perception gaps*, sowohl in Bezug auf ihr Auftreten als auch auf ihre Auswirkungen. Vor dem Hintergrund, dass Standortrollen nicht statisch sind, sondern sich stetig weiterentwickeln, spielt zusätzlich die zeitliche Dimension eine Rolle. Dies gilt zum

¹²⁰ vgl. Daniel 2010, S. 225–227.

¹²¹ vgl. ebd., S. 67f.

¹²² vgl. ebd., S. 219–221.

¹²³ Die Gründe vermutet der Autor darin, dass das HQ-Management nicht nur die tatsächlichen Fähigkeiten des Standorts bewertet, sondern ein bescheidenes Mindset vonseiten des Standortmanagements als vertrauenswürdig und daher wohlwollend eingestuft wird. vgl. Ikegami 2015, S. 248.

¹²⁴ vgl. ebd., S. 249–251.

einen, weil Wahrnehmungsdifferenzen nicht nur in Bezug auf die aktuell ausgeübte, sondern auch auf die zukünftige Rolle eines Standorts bestehen können. Haben HQ- und Standortmanagement unterschiedliche Vorstellungen der Soll-Rolle, führt dies wie bei verschiedenen Ansichten der Ist-Rolle zu Konflikten.¹²⁵ Darüber hinaus muss selbst bei einvernehmlicher Veränderung der Standortrolle die zeitliche Verzögerung bei der Anpassung der Erwartungshaltungen sowie der Wahrnehmungen durch die Beteiligten bedacht werden. Mit neuer Rolle verändern sich auch die Anforderungen beider Parteien, bspw. in Bezug auf den Informationsfluss oder die gewährte Autonomie. Insbesondere in den Übergangsphasen können im Zuge einer Rollenweiterentwicklung *perception gaps* auftreten.¹²⁶

Zusammenfassend erlaubt das Konzept der *perception gaps* ein besseres Verständnis der Headquarter-Standort-Beziehung. Anzumerken ist allerdings, dass es lediglich die Sicht des Managements auf die Rolle des Standorts berücksichtigt. Im Fokus der Forschung steht außerdem die Identifikation der Mechanismen, welche zur Bildung von *perception gaps* führen. Um diesen entgegenzuwirken, ist ein kontinuierlicher Austausch zwischen dem Management des Headquartiers sowie des Standorts erforderlich, um die sich entwickelnden Perspektiven zu diskutieren und dadurch ein einvernehmliches und gemeinsames Rollenverständnis zu erhalten.¹²⁷ Spezifische Methoden zur Vermeidung von *perception gaps* sind jedoch unerforscht.

2.2.4. Gängige Forschungsdesigns der Headquarter-Standort-Forschung

Headquarter-Standort-Beziehungen werden mithilfe unterschiedlicher Forschungsansätze untersucht. Um weiteren Forschungsbedarf zu identifizieren, wird im Folgenden untersucht, welche Analyseeinheiten am häufigsten Gegenstand der Forschung sind (vgl. Abschnitt 2.2.4.1) und welche Forschungsdesigns und Methoden dabei zum Einsatz kommen (vgl. Abschnitt 2.2.4.2).

2.2.4.1. Analyseeinheiten

Im Mittelpunkt der *headquarter-subsidiary research* stehen zwei wesentliche Parteien: die Konzernzentrale auf der einen Seite und die Tochtergesellschaft auf der anderen Seite. In den ersten Jahrzehnten des Forschungszweigs dominierte

¹²⁵ vgl. Daniel 2010, S. 227.

¹²⁶ vgl. Asakawa 2001, S. 752–754.

¹²⁷ vgl. Schmid/Daniel 2011, S. 272f.

mit dem Fokus auf den formalen Strukturen und dem Organisationsdesign eine headquarterzentrierte Perspektive. Allerdings vollzog sich nach und nach ein Wandel in der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit. Zunächst verlagerte sich der Fokus auf den Standort und dann auf das bilaterale Verhältnis zwischen Zentrale und Standort.¹²⁸ Headquarterzentrierte Forschung ("view from the top"¹²⁹) bleibt jedoch weiterhin vorherrschend.¹³⁰

Das MNU als Analyseeinheit - Eine headquarterzentrierte Sichtweise

Das Hauptanliegen der frühen MNU-Forschung stellt die Frage, wie das Headquarter als Zentrum des MNU die Aktivitäten der Tochtergesellschaften zu steuern vermag, dar.¹³¹ Ein bedeutender Teil der Forschung konzentriert sich daher auf die Rolle des Headquarters. Menz et al. (2015) geben darüber eine umfassende Literaturübersicht und führen das vielfältige Wissen dieses Forschungszweigs zusammen. Die headquarterzentrierte Forschung untersucht die gesamte Organisationsgestaltung, die globale Strategie und Fragen der Standortansiedelung. Die frühere Forschung gibt der Firmenzentrale eine dominante und hierarchische Rolle. Später wird ihr eine eher unterstützende Rolle zugeschrieben.¹³² In diesem Forschungskomplex wird überwiegend eine Perspektive auf das Gesamtunternehmen eingenommen (*firm-level perspective*). Am häufigsten konzentriert sich die Forschung auf die Unternehmensführung und Zentralfunktionen (bspw. das Personalmanagement) und betrachtet die Firmenzentrale als eine organisatorische Einheit. Nur wenige Studien konzentrieren sich auf das Individuum als Analyseeinheit und wenn doch betrachten sie meist die Einstellung des Topmanagements. Darunter fallen die globale Denkweise (*global mind-set*) oder die Offenheit für Ideen von außerhalb der Zentrale.¹³³

Das Tochterunternehmen als Analyseeinheit - Betrachtung von Standortspezifika

Mit dem Wechsel von einer hierarchischen zu einer heterarchischen Sichtweise des Unternehmens rücken die Standorte in den Mittelpunkt des Interesses.¹³⁴ Untersucht wird, welche unterschiedlichen Rollen Standorte im MNU-Netzwerk

¹²⁸ vgl. Paterson/Brock 2002, S. 151; Kostova/Marano/Tallman 2016.

¹²⁹ vgl. Lunnan et al. 2016, S. 166.

¹³⁰ Beispiele aktueller Arbeiten, bei welchen das Headquarter im Mittelpunkt stehen, sind z. B. Menz et al. 2015; Kunisch et al. 2015; Collis et al. 2007; Ciabuschi et al. 2012; Kunisch et al. 2019.

¹³¹ vgl. Birkinshaw/Pedersen 2009, S. 369.

¹³² vgl. Egelhoff/Wolf 2017, S. 72.

¹³³ vgl. Levy et al. 2007; Chung 2014.

¹³⁴ vgl. Paterson/Brock 2002, S. 151.

einnehmen können und wie diese idealtypisch beschrieben werden können. Studien in diesem Bereich konzentrieren sich insbesondere auf die Beschreibung der Standortcharakteristika (wie z. B. die Kompetenzen und das Wissen des Tochterunternehmens¹³⁵ oder die lokale Einbettung in die Umwelt¹³⁶). Auch wird untersucht, wie zentral vorgegebene Praktiken auf der Ebene der Tochtergesellschaften umgesetzt und integriert werden.¹³⁷ Mit zunehmender Forschung über die Weiterentwicklung von Standorten und der Veränderung von Standortrollen über die Zeit (*subsidiary role evolution, subsidiary role development*) wird das Tochterunternehmen mehr und mehr als eigener Knotenpunkt im MNU-Netzwerk und nicht mehr nur als untergeordnete Einheit betrachtet.¹³⁸ Unter anderem untersuchen Studien, wie es Standorten gelingt, die Aufmerksamkeit der Zentrale zu erhalten, und was sowohl Vorläufer als auch Konsequenzen von Eigeninitiativen der Standorte sein können.¹³⁹

Die Forschung, die sich auf die Standorte konzentriert, betrachtet diese meist aggregiert und als Ganzes. Einige Studien nehmen auch das Individuum als Analyseeinheit in den Blick. Dies betrifft z. B. die Forschung über HQ-Mitarbeiter, die als Expatriates in ausländische Standorte entsandt werden, oder über das Top-Management der Tochtergesellschaft vor Ort.¹⁴⁰

Dyaden als Analyseeinheit - Die Betrachtung von Headquarter-Standort-Paaren

In den 2010er Jahren wird Abstand von bisherigen Top-Down- oder Bottom-Up-Ansätzen genommen, zugunsten einer relationalen Konzeption von Headquarter-Standort-Beziehungen. Diese werden als Dyaden, bestehend aus zwei Parteien mit eigenen, aber gleichzeitig wechselseitig abhängigen Interessen, betrachtet.¹⁴¹ Um zu verstehen, wie die Beziehungen zwischen Hauptsitz und Standort die Gesamtperformance des MNU beeinflussen, werden diese Dyaden als Analyseeinheit herangezogen.¹⁴² Ein Schwerpunkt liegt auf Konflikten und Agency-Fragen.¹⁴³

¹³⁵ vgl. dazu Bartlett/Ghoshal 1986; Birkinshaw/Morrison 1995.

¹³⁶ vgl. Andersson et al. 2005; Yamin/Andersson 2011; Andersson/Forsgren 1996.

¹³⁷ z. B. im Bereich Human Resources, vgl. hierfür Ahlvik/Björkman 2015.

¹³⁸ vgl. Birkinshaw/Pedersen 2009, S. 374.

¹³⁹ vgl. Ambos et al. 2010; Ambos/Birkinshaw 2010; Strutzenberger/Ambos 2014; Bouquet/Birkinshaw 2008.

¹⁴⁰ vgl. Kong et al. 2018; Paik/Sohn 2004; Zhang/Harzing 2016; Ambos et al. 2018; Collings et al. 2008.

¹⁴¹ vgl. Ambos et al. 2018, S. 67; Ambos et al. 2010, S. 1101. Diese Betrachtung geht auf Ghoshal und Nohria (1989) zurück ("*conceptualization of the headquarters-subsidiary relation as a mixed-motive dyad in which members have both interdependent and independent interests*", Ghoshal/Nohria 1989, S. 324.).

¹⁴² vgl. Lunnan et al. 2016, S. 166.

¹⁴³ vgl. z. B. Hoenen/Kostova 2015; Kostova/Nell/Hoenen 2016; Koveshnikov et al. 2017.

Vor dem Hintergrund von Agency-Aspekten betrachten einige Studien die individuelle Ebene, indem sie die Rolle von Boundary Spannern beim Wissenstransfer und deren konstruktive Rolle in Konflikten analysieren.¹⁴⁴ Bei den betrachteten Individuen handelt es sich in der Regel jedoch um Personen aus dem Top-Management.

Trotz der Tendenz, die dyadische Headquarter-Standort-Perspektive zu einer offeneren Netzwerkperspektive zu erweitern, ist das Zusammenspiel verschiedener Dyaden innerhalb des MNU-Netzwerks wenig erforscht.¹⁴⁵ Die meisten Studien beschränken sich auf die bilateralen Beziehungen zwischen dem Hauptsitz und einem bestimmten Standort. Headquarter-Standort-Beziehungen werden nur selten miteinander verglichen. Darüber hinaus sind die Beziehungen zwischen einzelnen Tochtergesellschaften, also ohne Einbezug des Headquartiers, kaum Gegenstand von Forschung.

Insgesamt zeigt sich, dass sowohl das Headquarter als auch die Standorte oft als eine feste Gesamtheit konzipiert werden. Obwohl neuere Studien die Bedeutung der Unterscheidung von Untereinheiten sowohl im Headquarter als auch in den Standorten hervorheben,¹⁴⁶ betrachten die meisten Forschungsarbeiten die Beziehungen zwischen Headquarter und Standort auf einer aggregierten Ebene. In der Regel erfolgt die Aggregation auf der obersten Managementebene. Forschungsteilnehmende sind sehr häufig das Top-Management vonseiten des Headquartiers und der Tochtergesellschaften.¹⁴⁷ Obwohl in der Forschung dafür plädiert wird, Standorte auf einer niedrigeren Aggregationsebene zu betrachten und spezifische Funktionsgruppen zu untersuchen,¹⁴⁸ wird die Perspektive von Mitarbeitenden ohne Managementfunktionen nur selten berücksichtigt. Diese Fokussierung auf die (Top-)Managementperspektive könnte nicht zuletzt auf forschungspragmatische Gründe zurückzuführen sein.

2.2.4.2. *Forschungsdesigns und Methoden*

Die Forschung zu Headquarter-Standort-Beziehungen bedient sich einer Vielzahl von Forschungsansätzen. Da sich ein Großteil der Forschungsfragen auf kausale Zusammenhänge, z. B. auf den Einfluss von Koordinationsmechanismen auf die Leistung, konzentriert, dominieren quantitative, hypothesentestende

¹⁴⁴ vgl. z. B. Kong et al. 2018; Schotter/Beamish 2011.

¹⁴⁵ vgl. Asakawa/Aoki 2016, S. 192f; Hoenen/Kostova 2015, S. 106.

¹⁴⁶ vgl. bspw. Nell et al. 2017; Ambos et al. 2018.

¹⁴⁷ z. B. Schmid/Daniel 2011; Ambos et al. 2018; Koveshnikov et al. 2017.

¹⁴⁸ vgl. Birkinshaw/Morrison 1995, S. 750.

Befragungsstudien als Forschungsdesign. Beliebt ist auch der Einsatz von Fallstudien mit qualitativen Interviews, die eine tiefere Analyse des untersuchten Phänomens ermöglichen. Dies wird z. B. in der Konfliktforschung eingesetzt.¹⁴⁹

Was das Setting betrifft, so wurden Studien in MNU's aller Branchen mit Niederlassungen in verschiedenen Ländern durchgeführt. Meistens handelt es sich jedoch um nordamerikanische oder europäische, manchmal auch japanische Firmen. Multinationale Unternehmen aus Schwellenländern werden seltener untersucht.¹⁵⁰ Darüber hinaus konzentriert sich die Forschung, wie oben beschrieben, vor allem auf die Beziehungen zwischen Headquarter und einem Standort. Die Beziehungen zwischen einzelnen Standorten oder die Rolle von regionalen Headquartern wurden bisher vernachlässigt.¹⁵¹

Wie Birkinshaw et al. (2011) feststellen, werden in der internationalen Unternehmensforschung überwiegend quantitative Methoden eingesetzt. Dies führt jedoch zu einer Unterschätzung der Bedeutung informeller Prozesse und einer Tendenz zur konzeptionellen Abstraktion.¹⁵² Es besteht ein Bedarf an mehr theoriegetriebener empirischer Forschung, um MNU's zu helfen, ihre verteilten Aktivitäten in einem immer komplexeren Umfeld zu organisieren.¹⁵³ Um die mehrdimensionale Natur der Beziehungen eines MNU's zu erfassen, ist daher ein Vorgehen notwendig, welches eine reichhaltige Kontextbeschreibung erlaubt.¹⁵⁴

2.3. Zusammenführung und Relevanz der Forschungsfrage

In diesem Kapitel wurden zwei für die Forschungsfrage wesentliche Forschungszweige vorgestellt: die Teamforschung sowie die *headquarters-subsidary research*. Für die Untersuchung des in der Vorstudie identifizierten Phänomens wird eine verknüpfende Betrachtung beider als gewinnbringend angesehen. Dies wird im Folgenden dargelegt. Zuvor werden die bisherigen Erkenntnisse zusammengefasst. Abschließend werden Missverständnisse in der standortverteilten Produktentwicklung als geeignetes Untersuchungsobjekt identifiziert, um *representational gaps* (RG) in der Zusammenarbeit zwischen Headquarter und Standorten zu analysieren.

¹⁴⁹ z. B. bei Dörrenbächer/Geppert 2011; Dörrenbächer/Gammelgaard 2016.

¹⁵⁰ vgl. Nair et al. 2016. Ausnahmen sind z. B. die Untersuchungen von Kong et al. 2018.

¹⁵¹ vgl. Hoenen/Kostova 2015, S. 106.

¹⁵² vgl. Birkinshaw et al. 2011, S. 574.

¹⁵³ vgl. van de Ven et al. 2013, S. 394; Menz et al. 2015, S. 672.

¹⁵⁴ vgl. Menz et al. 2015, S. 668.

Resümee des Kapitels

In Kapitel 0 wurden die Grundlagen zur Zusammenarbeit von Teams dargelegt. Besonders relevant ist der Forschungszweig, welcher sich damit befasst, wie Teams ein gemeinsames Verständnis (*shared understanding*) ihrer Aufgabe sowie der Teamrollen bilden (vgl. Kapitel 2.1.4). Zu einem gemeinsamen Verständnis der Aufgabe gehören Vorstellungen darüber, was die übergeordneten Ziele (*goals*) sind, welche Grundannahmen und Rahmenbedingungen (*assumptions*) als gegeben betrachtet werden, welche Bausteine der Aufgabe (*elements*) variabel sind und welche Möglichkeiten es gibt, die Aufgabe konkret anzugehen (*operators*).¹⁵⁵ In Bezug auf die Zusammenarbeit entwickeln Teams klare Vorstellungen der Rollen und Aufgabenteilung (wer hat welche Kompetenzen, wer ist für was verantwortlich, was beinhalten die jeweiligen Verantwortlichkeiten und wer hat welche Rolle im Team).¹⁵⁶

Entwickeln sich in Teams inkompatible Auffassungen der Aufgabe sowie unterschiedliche Vorstellungen der Zusammenarbeit (sog. *representational gaps*), treten Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen auf. Konflikte in Form von Auseinandersetzungen über unterschiedliche Vorstellungen zu Zielen und Vorgehensweisen können die Folge sein.¹⁵⁷

Daher betrachtet die Forschung *shared understanding* als zentralen Faktor für Projekterfolg und Teamperformance.¹⁵⁸ Wie sich *shared understanding* entwickelt und welche Rolle dabei Gruppenidentifikationsmechanismen – wie bspw. Abteilungsidentitäten – spielen, ist jedoch nicht ausreichend geklärt.¹⁵⁹

In Kapitel 2.2 wurde das primäre Forschungsgebiet der Arbeit vorgestellt: die Forschung zu Headquarter-Standort-Beziehungen (*headquarters-subsidary relations*). Die International-Management-Forschung widmet sich in diesem Bereich der Frage, anhand welcher Organisationsstrukturen und Koordinationsmechanismen multinationale Unternehmen ihre Aktivitäten über verschiedene Standorte hinweg koordinieren.

Ein zentraler Begriff des Forschungszweigs ist die Standortrolle (vgl. Kapitel 2.2.2). Sie beschreibt die Tatsache, dass jeder Standort einen in Abstimmung mit der Unternehmenszentrale bestimmten Auftrag erfüllt. Art und Umfang der Aktivitäten

¹⁵⁵ vgl. Cronin/Weingart 2007, S. 766f.

¹⁵⁶ vgl. Mathieu et al. 2000, S. 275; Cannon-Bowers et al. 1993, S. 234.

¹⁵⁷ vgl. Cronin/Weingart 2007.

¹⁵⁸ vgl. Dougherty 1992; Boles 1999; Cannon-Bowers/Salas 2001; Cronin/Weingart 2007; Busch/Lorenz 2010; DeChurch/Mesmer-Magnus 2010, S. 9; Kotlarsky et al. 2012; Firth et al. 2015.

¹⁵⁹ vgl. Liao et al. 2012, S. 228f.

sowie die vom Headquarter eingeräumten Entscheidungsfreiräume variieren und sind Ergebnis eines Aushandlungsprozesses. Dabei spielen die für das MNU relevanten Fähigkeiten des Standorts und die strategische Bedeutung des Marktes eine wichtige Rolle.¹⁶⁰ In dieser Arbeit wird folgendes Verständnis von Standortrolle zugrunde gelegt:

- Die Standortrolle beschreibt Art und Umfang der ausgeübten Aktivitäten eines Standorts. Entscheidende Charakteristika von Standorten sind:
 - ursprünglicher Niederlassungsgrund¹⁶¹
 - Reichweite des Markts (lokal/global), Umfang des Produktportfolios und Wertschöpfungstiefe,¹⁶²
 - strategische Bedeutung und Dynamik des Markts, in welchem der Standort agiert,¹⁶³
 - (wahrgenommene) Kompetenzen des Standorts,¹⁶⁴
 - Autonomiegrad vom Headquarter in Bezug auf Entscheidungen, Ressourcen und Wissen,¹⁶⁵
 - Abhängigkeit des Headquarters und anderer Standorte von Input und/oder Wissen des Standorts.¹⁶⁶
- Die Standortrolle ergibt sich nicht nur aus der Zuweisung durch das Headquarter sowie aus lokalen Umgebungs determinanten, sondern kann auch durch den Standort selbst mitdefiniert werden.¹⁶⁷
- Als Ergebnis eines kontinuierlichen Aushandlungsprozesses ist die Rolle eines Standorts nicht starr, sondern stetig im Wandel.¹⁶⁸
- Die Standortrolle ist an bestimmte Verhaltensmuster und diesbezügliche Erwartungshaltungen vonseiten des Headquarters und anderer Standorte geknüpft.¹⁶⁹

Aufgrund der jeweiligen Eigeninteressen bergen die Beziehungen zwischen Headquarter und Standorten immer ein gewisses Konfliktpotenzial. Dies betrifft insbesondere den vom Headquarter eingeräumten Autonomiegrad sowie die künftige Weiterentwicklung des Standorts.¹⁷⁰ Haben Headquarter und Standort

¹⁶⁰ vgl. bspw. Birkinshaw/Morrison 1995.

¹⁶¹ vgl. Kinkel 2009b.

¹⁶² vgl. White/Poynter 1984.

¹⁶³ vgl. Bartlett/Ghoshal 1986; Cui et al. 2006.

¹⁶⁴ vgl. Bartlett/Ghoshal 1986; Mudambi et al. 2014.

¹⁶⁵ vgl. Martinez/Jarillo 1991; Gupta/Govindarajan 1991.

¹⁶⁶ vgl. Gupta/Govindarajan 1991.

¹⁶⁷ vgl. Birkinshaw et al. 2000, S. 324.

¹⁶⁸ vgl. Birkinshaw/Hood 1998.

¹⁶⁹ vgl. Daniel 2010, S. 94.

¹⁷⁰ vgl. Blazejewski/Becker-Ritterspach 2011.

unterschiedliche Perspektiven auf die derzeitigen Fähigkeiten und die Bedeutung des Standorts, spricht man von *perception gaps* (PG, vgl. Kapitel 2.2.3). Diese Differenzen in der Wahrnehmung lösen Konflikte in der Headquarter-Standort-Beziehung aus.¹⁷¹ Allerdings beschränken sich die Publikationen auf die Perspektive von Personen aus dem (Top-)Management.

Bei der Betrachtung der Analyseeinheiten in der Headquarter-Standort-Forschung zeigt sich, dass Headquarter und Standorte jeweils als uniforme Einheiten konzipiert werden. Empirische Untersuchungen werden zumeist mit Personen des Top-Managements durchgeführt und Standort sowie Headquarter jeweils als Gesamtheit ohne Berücksichtigung von Untergruppen betrachtet (vgl. 2.2.4.1).

Daraus bestätigt sich der in der Vorstudie identifizierte Forschungsbedarf, Headquarter-Standort-Beziehungen auf der Teamebene zu betrachten. Um Herausforderungen in der standortverteilten Produktentwicklung zu verstehen, sollte untersucht werden, wie sich Headquarter-Standort-Beziehungen auf den operativen Projektalltag auswirken. Hierbei stellt der Forschungszweig der Teamkognitionsforschung eine aussichtsreiche Ergänzung der bisherigen Headquarter-Standort-Forschung dar. Nachfolgend wird daher erläutert, inwieweit das Konzept der *representational gaps* Aufschluss über Koordinationsschwierigkeiten in der standortverteilten Produktentwicklung im Kontext von Headquarter-Standort-Beziehungen geben könnte.

Betrachtung von representational gaps in der HQ-Standort-Zusammenarbeit

Für standortverteilte Teams ist *shared understanding* von besonderer Wichtigkeit.¹⁷² Gleichzeitig sind die Bedingungen für das Schaffen eines einheitlichen Aufgabenverständnisses im Kontext von Headquarter-Standort-Beziehungen mehrfach erschwert: Sowohl geographische als auch kulturelle und sprachliche Distanz beeinträchtigen Teams darin „auf einen gemeinsamen Nenner“ zu kommen.¹⁷³ Zusätzlich treffen verschiedene Gruppenidentitäten aufeinander. Eine gemeinsame Identität ist aber eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von *shared understanding*. Wenig erforscht ist, wie die Identifikation mit einer Gruppe und das Rollenverhältnis zwischen Gruppen die

¹⁷¹ vgl. Birkinshaw et al. 2000; Daniel 2010; Schmid/Daniel 2011; Asakawa/Aoki 2016.

Für eine Übersicht über die Publikationen, welche sich mit *perception gaps* in Headquarter-Standort-Beziehungen befassen, vgl. Tabelle 2 auf Seite 26ff.

¹⁷² vgl. Li 2005; Reiche et al. 2015.

¹⁷³ vgl. Hinds/Bailey 2003, S. 617f.

Entwicklung von *shared understanding* beeinflussen.¹⁷⁴ Dies ist jedoch entscheidend, um standortverteilte Produktentwicklung im Kontext von Headquarter-Standort-Beziehungen zu verstehen. Eine wesentliche Frage ist daher, wie die Rolle des Standorts das Aufgabenverständnis von Teams und somit die alltägliche Projektzusammenarbeit prägt.¹⁷⁵

Überraschenderweise untersuchen wenig Forschungsarbeiten die Beziehung zwischen Headquarter und Standort unter dem Aspekt *shared understanding*. Ausnahmen sind Studien zur Auswirkung von Sprache auf die Entwicklung von *shared understanding*.¹⁷⁶ Auch hier wird nur die Managementebene berücksichtigt. Die Beziehungen zwischen Headquarter und Standort sind durch das Fehlen einer einheitlichen Perspektive auf die Zusammenarbeit besonders gefährdet. Unterschiedliche Auffassungen der Rolle des Standorts auf Managementebene (*perception gaps*) wurden von früheren Forschungsarbeiten als Quelle von Konflikten identifiziert. Wahrnehmungslücken zwischen Headquarter und Standorten werden jedoch nur in Bezug auf die strategische Rolle und die Kompetenzen des Standorts betrachtet.¹⁷⁷ Dabei konzentrieren sich die Studien lediglich auf die Einschätzungen des Managements und lassen die Perspektive der Teammitglieder außer Acht.

In Anbetracht der Tatsache, dass Produktentwicklung in internationalen Unternehmen mehr und mehr standortverteilt erfolgt, stellt sich die Frage, wie kooperierende Teams ein gleiches Verständnis ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten entwickeln können.¹⁷⁸ Dazu sollten die zugrundeliegenden Ursachen für die Entstehung von *representational gaps* besser verstanden werden. Neben funktionalen sowie kulturellen Mentalitätsunterschieden scheinen auch gruppendynamische Aspekte wie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Einheit eine Rolle zu spielen. Im Rahmen dieser Dissertation soll daher ein Verständnis für die Entstehung von *representational gaps* im Kontext von Headquarter-Standort-Beziehungen entwickelt werden.

¹⁷⁴ vgl. Liao et al. 2012, S. 228f.

¹⁷⁵ vgl. ebd., S. 228; Seus et al. 2020.

¹⁷⁶ vgl. Reiche et al. 2015; Tenzer/Pudelko 2012.

¹⁷⁷ vgl. Kapitel 2.2.3.

¹⁷⁸ Die einzige bislang diskutierte Methode ist das sog. Frame-of-reference-Training, bei welchem Teams gemeinsame Standards für ihre Zusammenarbeit definieren. vgl. Firth et al. 2015.

Zusammengefasst ergibt sich folgender **Forschungsbedarf**, der die Relevanz der Fragestellung des Dissertationsvorhabens unterstreicht:

- Bislang unbeantwortet ist die Frage, wie Standortrollen die Entstehung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses (*shared understanding*) in standortverteilten Teams beeinflussen und wie sie sich dadurch auf den operativen Entwicklungsalltag auswirken.
- Die Teamperspektive wird in der Headquarter-Standort-Forschung bislang kaum betrachtet. Befragt werden hauptsächlich Personen in Managementpositionen. Welche Erwartungshaltungen Teammitglieder in der standortverteilten Zusammenarbeit voneinander entwickeln und wie dadurch analog zu *perception gaps* Inkompatibilitäten ausgelöst werden, wird bisher nicht untersucht.
- Meist werden Headquarter und Standort als uniforme Einheiten betrachtet. Es findet selten eine Unterscheidung verschiedener Untereinheiten oder Hierarchieebenen statt.
- Headquarter-Standort-Beziehungen werden kaum miteinander verglichen. Meist beschränken sich Studien auf die Untersuchung einzelner bilateraler Beziehungen oder es handelt sich um quantitative Studiendesigns, in welchen die Natur der Headquarter-Standort-Beziehung nicht im Detail betrachtet wird.

Untersuchung von Missverständnissen in der standortverteilten Produktentwicklung

Um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu beantworten und den identifizierten Forschungsbedarf zu adressieren, sollen daher standortverteilte Produktentwicklungsteams in ihrer alltäglichen operativen Arbeit untersucht werden. Ziel ist es zu verstehen, wie sich die Teams ein gemeinsames Verständnis ihrer Aufgabe sowie ihrer Zusammenarbeit machen, oder aus welchen Gründen dies nicht gelingt. Dabei soll insbesondere auf die Erwartungshaltungen eingegangen werden, welche die Teams basierend auf der Rollenzuweisung der Standorte gegenüber dem jeweilig anderen Team entwickeln.¹⁷⁹

Da Erwartungshaltungen zumeist nicht explizit artikuliert werden, werden sie oftmals erst sichtbar, wenn sie nicht erfüllt werden und dies zu einem Konflikt führt. Konflikte zeichnen sich dadurch aus, dass es mehrere, voneinander wechselseitig

¹⁷⁹ vgl. Seus et al. 2020.

abhängige Parteien sowie eine Interaktion dieser Parteien gibt. Dabei wird von mindestens einer der Parteien eine Inkompatibilität zwischen den eigenen Interessen und den Handlungen der andere(n) Partei(en) wahrgenommen.¹⁸⁰ Thomas (1992) definiert dahingehend Konflikt im weitesten Sinne als "the process which begins when one party perceives that another has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his"¹⁸¹.

Zwei Aspekte stellt Thomas mit dieser Definition heraus: den subjektiven sowie den latenten Charakter von Konflikten. Ausgelöst werden Konflikte durch die Wahrnehmung einer der involvierten Parteien, dass ihre Interessen verletzt wurden oder verletzt werden könnten. In der Definition sind Situationen, welche eine Vorstufe der offenen Austragung des Konflikts darstellen, eingeschlossen.¹⁸² Als eine solche Vorstufe von Konflikten sollen in dieser Arbeit Missverständnisse zwischen Teams in der standortverteilten Produktentwicklung betrachtet werden. Ein Missverständnis beinhaltet ein Missverstehen, nämlich wenn das von einer Person Gemeinte nicht dem von einer anderen Person Verstandenen entspricht.¹⁸³ In Anlehnung an Falkner (1997) wird Missverständnis als Situation definiert, in welcher mindestens eine der beteiligten Personen sich – früher oder später – bewusst wird, dass ein Missverstehen vorliegt.¹⁸⁴

Missverständnisse sind aus zwei Gründen ein geeignetes Untersuchungsobjekt für diese Arbeit: Zum einen handelt es sich um eine (lediglich) potenzielle Quelle eines Konflikts.¹⁸⁵ Um Konflikte in der Zusammenarbeit von Headquarter und Standorten zu vermeiden, ist es von besonderer Bedeutung ihre Vorläufer zu verstehen.

Zum anderen stellen Missverständnisse Momente dar, in welchen zumindest kurzfristig kein gemeinsames Verständnis der Situation herrscht. Missverständnisse sind häufig darauf zurückzuführen, dass Personen unterschiedliche Annahmen treffen.¹⁸⁶ Somit stellen Missverständnisse ein

¹⁸⁰ vgl. Thomas 1992, S. 269.

¹⁸¹ ebd., S. 265. Genaugenommen zitiert Thomas sich selbst in der leider vergriffenen ersten Auflage des *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Thomas 1976, S. 891.

¹⁸² "include events (usually a party's perceptions) which occur *prior* to the choice of conflict-handling modes." ebd., S. 268. Herv. d. V.

¹⁸³ vgl. Falkner 1997, S. 1f.

¹⁸⁴ vgl. ebd., 1–2; 178.

¹⁸⁵ vgl. Garand 2009, S. 472.

¹⁸⁶ vgl. Ichheiser 1949.

Koordinationshindernis und ein erstes Indiz für das Vorhandensein von *representational gaps* dar.¹⁸⁷

Als weitere Leitfragen für das Forschungsvorhaben ergeben sich dadurch:

- Welche Art von Situationen lösen Missverständnisse, und ggf. Konflikte, in der alltäglichen Zusammenarbeit der Standorte aus?
- Wie verstehen die Teams im standortverteilten Projekt ihre jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten?
- Welches Rollenverständnis liegt dem Aufgabenverständnis der Teams zugrunde?
- Inwieweit führt ein unterschiedliches Rollenverständnis zu divergenten Erwartungshaltungen und Missverständnissen in der alltäglichen Zusammenarbeit der Standorte?

¹⁸⁷ vgl. hierfür die Abgrenzung zwischen Koordinationsproblem und Konflikt von Cronin/Weingart (2007): "Coordination problems can be distinguished from conflict by focusing on action versus disagreement. Coordination problems occur when one team member's actions/moves work against, contradict, or interfere with another's. Conflict focuses on disagreements about what actions *should* be taken. These disagreements could be about how to interpret information (information conflict) or what moves should be taken (move conflict)." S. 768, Herv. i. O.

III. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

"Each method has peculiar advantages and disadvantages, depending upon three conditions: the type of research question, the control an investigator has over actual behavioral events, and the focus on contemporary as opposed to historical phenomena."¹⁸⁸

Vor- und Nachteile einer jeden Methode müssen in Hinsicht auf das jeweilige Erkenntnisinteresse abgewogen werden. Ausschlaggebend für die Methodenwahl ist allen voran die Natur der Forschungsfrage.¹⁸⁹ In diesem Kapitel wird das gewählte Vorgehen dargelegt und begründet. Aufgrund der auf die Interaktionen von sozialen Gruppen und deren Wahrnehmungen konzentrierten Fragestellung wird ein interpretativer qualitativer Ansatz gewählt (vgl. auch Abbildung 4). Zunächst werden grundlegende wissenschaftstheoretische Überlegungen in Hinblick auf empirische Sozialforschung diskutiert, um Forschungsprinzipien für das Forschungsvorhaben abzuleiten (3.1). In 3.2 werden das Mehrfallstudien-design sowie die Vorgehensweise bei der Auswahl der Fälle erläutert. Diese werden in 3.3 vorgestellt. Kapitel 3.4 beschreibt das Vorgehen bei der Erhebung und der Analyse der Daten.

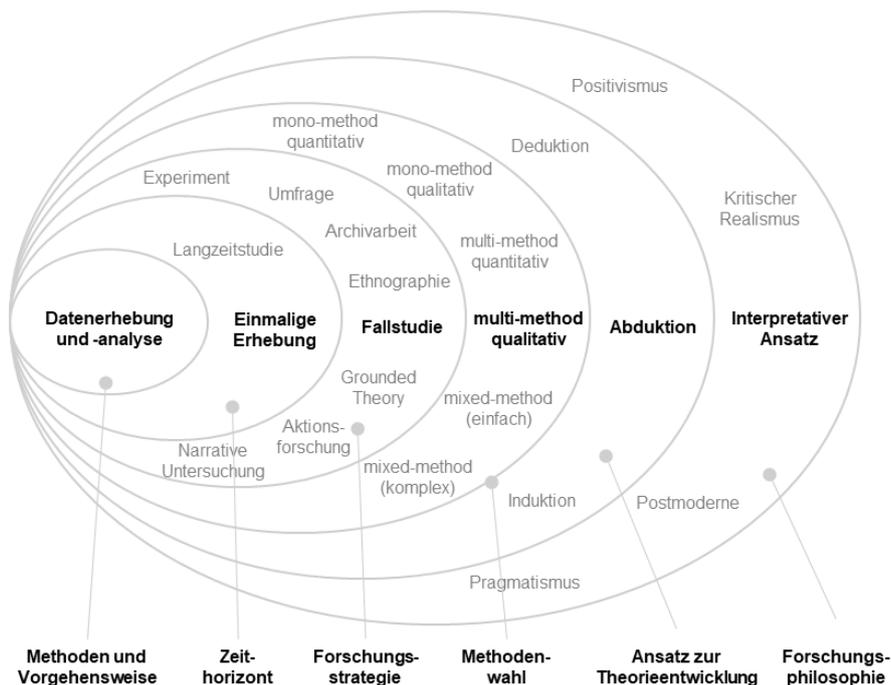


ABBILDUNG 4: FORSCHUNGSDESIGN DER DISSERTATION
(VISUALISIERT NACH SAUNDERS ET AL. 2016, S. 124)

¹⁸⁸ Yin 2009, S. 2.

¹⁸⁹ vgl. Pratt 2016, S. 179; Charmaz 2014, S. 27; Nelson et al. 1992, S. 2.

3.1. Methodologische Vorüberlegungen

Aufgrund ihres Gegenstands sieht sich die empirische Sozialforschung mit besonderen methodischen Herausforderungen konfrontiert. Soziale Interaktionen sind schwierig greifbar und nicht naturwissenschaftlichen, deterministischen Gesetzmäßigkeiten zuzuordnen. Mit Diltheys Unterscheidung zwischen naturwissenschaftlichem Erklären und geisteswissenschaftlichem Verstehen geht die Forderung einher, vorhandene naturwissenschaftliche Methoden dürften nicht einfach, wie von der empiristischen Tradition ausgehend von Auguste Comte gefordert,¹⁹⁰ auf die Geisteswissenschaften übertragen werden, sondern es bedürfe spezieller, an ihren Forschungsgegenstand angepasster Verfahrensweisen.¹⁹¹

Vor der Suche nach ebensolchen methodologischen Prinzipien stellt sich zunächst die Frage, welche Aufgabe empirischer Sozialforschung grundsätzlich zukommt und was sozialwissenschaftliche Theorie leisten muss. Daher befasst sich Abschnitt 3.1.1 zunächst mit sozialem Handeln als Untersuchungsgegenstand und geht dabei näher auf die Prämissen des symbolischen Interaktionismus und des interpretativen Paradigmas ein. Abschnitt 3.1.2 setzt sich mit dem Spagat zwischen Theorie und Empirie in der Sozialforschung auseinander, aus welchem die Notwendigkeit von in Daten begründeten Theorien mittlerer Reichweite (*middle-range theories*) hervorgeht. Abschnitt 3.1.3 widmet sich spezieller der Frage nach dem Umgang mit bereits vorhandener Theorie bei der Bildung neuer theoretischer Erklärungen.

3.1.1. Empirische Sozialforschung und das Verstehen von Sinn

Dem Weberschen Handlungsbegriff folgend kennzeichnet sich soziales Handeln dadurch, dass es vom handelnden Akteur mit einem subjektiven Sinn verbunden und auf das Verhalten anderer bezogen wird.¹⁹² Demnach hat eine Sozialwissenschaft zur Aufgabe „die sinnhaft orientierten Handlungen deutend zu verstehen“¹⁹³. In dieser Tradition steht auch der symbolische Interaktionismus nach Herbert Blumer, der den zugeschriebenen Sinn von Objekten und Handlungen in den Mittelpunkt stellt:

"The position of symbolic interactionism [...] is that the meanings that things have for human beings are central in their own right. To ignore

¹⁹⁰ vgl. Bourgeois 1979, S. 443.

¹⁹¹ vgl. Dilthey 1894, S. 1313f.

¹⁹² vgl. Weber 1922, S. 1.

¹⁹³ ebd., S. 3.

the meaning of the things toward which people act is seen as falsifying the behavior under study."¹⁹⁴

Folglich muss menschliches Handeln immer vor dem Hintergrund des Sinns verstanden werden, welchen die Handelnden den Dingen zuschreiben. Dieser Sinn entsteht in sozialen Situationen im Rahmen eines interpretativen Prozesses.¹⁹⁵ Der symbolische Interaktionismus betrachtet die Welt als ein Produkt sozialer Interaktion.¹⁹⁶ Unterschiedliche Gruppen entwickeln daher ein eigenes Verständnis ihrer Umwelt.¹⁹⁷

"[Symbolic interactionism] sees meaning as arising in the process of interaction between people. The meaning of a thing for a person grows out of the ways in which other persons act toward the person with regard to the thing. Their actions operate to define the thing for the person. Thus, symbolic interactionism sees *meanings as social products*, as creations that are formed in and through the defining activities of people as they interact."¹⁹⁸

Um Handeln und den zugrundeliegenden sinnzuschreibenden Prozess zu verstehen, fordert der symbolische Interaktionismus die beobachteten Vorgänge aus der Perspektive der handelnden Akteure zu sehen.¹⁹⁹ Empirische Sozialforschung in der Tradition des symbolischen Interaktionismus zeichnet sich daher durch eine interpretative²⁰⁰ und naturalistische²⁰¹ Herangehensweise aus, in welcher die Definition von Problemen, Konzepten, Forschungsmethoden und theoretischen Schemata aus der direkten Betrachtung (*examination*) der empirischen sozialen Welt und nicht etwa einer Simulation ebendieser hervorgehen.²⁰² Nach Blumer muss ein naturalistischer Forschungsprozess folgende Vorgehensweisen beinhalten: Exploration und Inspektion.

Exploration kennzeichnet sich durch flexibles und iteratives Vorgehen und ermöglicht es den Forschenden, sich mit dem Forschungsgegenstand vertraut zu

¹⁹⁴ Blumer 1986, S. 3.

¹⁹⁵ vgl. ebd., S. 2.

¹⁹⁶ vgl. Blumer 1966, S. 540.

¹⁹⁷ vgl. ebd., S. 540.

¹⁹⁸ Blumer 1986, S. 4f. Herv. d. V.

¹⁹⁹ Blumer 1966, S. 542.

²⁰⁰ Die Unterscheidung zwischen interpretativem und normativem Paradigma geht zurück auf Wilson (1970). Während das normative Paradigma den Schwerpunkt auf den Einfluss sozialer Strukturen auf handelnde Akteure legt und von der objektiven Abbildbarkeit der Realität ausgeht, betont die interpretative Tradition die aktive Gestaltung der Umwelt durch interpretierende Subjekte (vgl. Wilson 1970; Sinzig 2016, S. 118–122.).

²⁰¹ Naturalistische Forschung wird häufig dadurch beschrieben, dass sie sich ihrem Untersuchungsgegenstand vorwiegend auf qualitative Weise und in einem natürlichen Kontext nähert. Dies greift jedoch zu kurz. Guba und Lincoln legen dar, in welchen grundlegenden Axiomen sich das naturalistische Paradigma vom Rationalismus unterscheidet. Im Wesentlichen handelt es sich, in Einklang mit den Annahmen des interpretativen Paradigmas, um ein anderes, nämlich multiples und subjektiv konstruiertes Wirklichkeitsverständnis ("*multiple, intangible, divergent, holistic reality*"), um das Verhältnis zwischen Forschenden und Studienteilnehmenden ("*interrelated inquirer/respondent relationship*") und um kontextbezogene Erklärungen von Handeln ("*context-bound working hypotheses - idiographic statements - focus on differences*") (vgl. Guba/Lincoln 1982, S. 236–244.).

²⁰² vgl. Blumer 1986, S. 48.

machen sowie ein geschärftes Verständnis der Problemstellung und der notwendigen Schritte zu deren Ergründung zu erhalten.²⁰³

"The purpose of exploratory investigation is to move toward a clearer understanding of how one's problem is to be posed, to learn what are the appropriate data, to develop ideas of what are significant lines of relation, and to evolve one's conceptual tools in the light of what one is learning about the area of life."²⁰⁴

Trotz der Flexibilität ist Exploration nicht ziellos und ohne Forschungsrichtung, sondern verfolgt den Zweck, zunächst die Ausrichtung bewusst zu weiten und anschließend schrittweise zu fokussieren.²⁰⁵ Die tiefere Analyse erfolgt anhand theoretischer Konzepte und deren Beziehungen in der Inspektion. Auch für sie gilt kein festgelegtes Schema wie in traditionellen Forschungsmethoden, bei welchen z. B. mithilfe eines präformulierten theoretischen Modells Hypothesen überprüft werden. Vielmehr wird der Forschungsgegenstand von unterschiedlichen Seiten her beleuchtet und verschiedene Erklärungsansätze werden hinterfragt.²⁰⁶

"Inspection consists of examining the given analytical element by approaching it in a variety of different ways, viewing it from different angles, asking many different questions of it, and returning to its scrutiny from the standpoint of such questions."²⁰⁷

Soziale Phänomene sind "als Ursache und Resultat wechselseitig aufeinander bezogener Interpretationen zu begreifen"²⁰⁸. Auch in jeder wissenschaftlichen Beobachtung sozialer Phänomene findet eine interpretierende Folgerung (*inference*) statt.²⁰⁹ Interpretative empirische Sozialforschung zu betreiben, bedeutet somit anzuerkennen, dass es sich um "Interpretationen von bereits Interpretiertem"²¹⁰ handelt.²¹¹

Die Antwort des symbolischen Interaktionismus auf diese Feststellung ist jedoch nicht den Charakter von Beobachtungen zu verändern oder gar darauf zu verzichten, sondern die vorhandenen Weisen gezielt zu verbessern, sodass die abstrakten Konzepte der Sozialwissenschaften die beobachtbaren Probleme greifbar machen können (vgl. im Folgenden 3.1.2).²¹² Eine weitere Konsequenz

²⁰³ vgl. Blumer 1986, S. 40–42.

²⁰⁴ Corbin/Strauss 2008, S. 65.

²⁰⁵ vgl. Blumer 1986, S. 40.

²⁰⁶ vgl. ebd., S. 42–46.

²⁰⁷ ebd., S. 44.

²⁰⁸ Kunz 2016, S. 25.

²⁰⁹ vgl. Blumer 1940, S. 715.

²¹⁰ Kunz 2016, S. 25.

²¹¹ siehe dazu Alfred Schütz' Ausführungen zu sozialwissenschaftlichen Konstrukten als Konstrukte zweiter Ordnung, Schütz 1954, S. 267.

²¹² vgl. Blumer 1940, S. 718f.

ist, dass Forschende ihre eigene interpretative Einbettung reflektieren und bewusst damit umgehen müssen (vgl. 3.1.3).

3.1.2. *Die Bildung von in der Empirie verankerten middle-range theories*

"Building theories is important for advancing knowledge of management. But it is also a highly challenging task."²¹³

Theoretisieren bietet die Möglichkeit, die empirische Komplexität konzeptionell zu strukturieren und begreifbar zu machen. Insbesondere in der Managementforschung wird jedoch die Rolle von Theorie stark diskutiert, steht doch die Kritik im Raum, es gäbe zu viel und vom praktischen Nutzen losgelöste Theorie.²¹⁴ Ebenjene Lücke zwischen Theorie und Praxis gilt es zu schließen. Der US-amerikanische Soziologe Herbert Blumer kritisiert, theoretische Konzepte seien oft losgelöst von dem, was in der Empirie tatsächlich passiere, und somit eine Gefahr für die Wissenschaft.²¹⁵ Stattdessen werde eine engere Verbindung zwischen Konzepten und Tatsachen benötigt:

„What is needed is a working relation between concepts and the facts of experience wherein the former can be checked by the latter, and the latter ordered anew by the former“²¹⁶

Eben diese "*working relation*" beschreibt Robert Merton mit seinem Begriff der *theories of the middle range*. Diese sind zwischen den im Forschungsalltag fortlaufend generierten, geringfügigen Arbeitshypothesen und den Großtheorien mit ganzheitlichem Anspruch anzusiedeln, welche einen Erklärungsversuch für soziales Verhalten und Gesellschaft als Ganzes unternehmen.²¹⁷

"Middle-range theory is principally used in sociology to guide empirical inquiry. It is intermediate to general theories of social systems which are too remote from particular classes of social behavior, organization, and change to account for what is observed and to those detailed orderly descriptions of particulars that are not generalized at all. Middle-range theory *involves abstractions*, of course, but they are *close enough to observed data* to be incorporated in propositions that permit empirical testing."²¹⁸

Ogleich angemerkt wurde, dass der Begriff Theorie mittlerer Reichweite lediglich das benenne, was anderweitig als Theorie bezeichnet werde,²¹⁹ ist die Argumentation, die mit dem Begriff einhergeht, bedeutend. Der Anspruch einer sozialwissenschaftlichen Theorie muss es sein, praxisrelevante Hypothesen zu

²¹³ Shepherd/Suddaby 2016, S. 59.

²¹⁴ vgl. Suddaby 2014, S. 407.

²¹⁵ vgl. Blumer 1940, S. 707–713.

²¹⁶ ebd., S. 708.

²¹⁷ vgl. Merton 2007, S. 448.

²¹⁸ ebd. Herv. d. V.

²¹⁹ vgl. Boudon 1991, S. 520.

generieren, die sich aus empirischer Forschung ergeben und deren weitere Ausrichtung leiten.²²⁰

“Middle-range theory is effectively the indispensable means to reach this goal [of explaining puzzling phenomena and create new solid knowledge about the aspects of the social world.]”²²¹

Zwar bezieht sich Mertons Forderung nach Theorien mittlerer Reichweite vorrangig auf die Soziologie. Doch ist dies auf Sozialwissenschaften allgemein anwendbar. Tatsächlich gelingt es gerade durch Theorien mittlerer Reichweite interdisziplinäre Verknüpfungen herzustellen.

"middle-range theorizing is crucial not only as far as the progress of sociology itself is concerned; it can also -as in the natural sciences- contribute federating findings and theories from various disciplines, as from economics, political theory, cognitive psychology, or the sociological theory of ideologies. It produces interdisciplinarity naturally, so to say."²²²

Den Argumenten Blumers und Mertons folgend schaffen Glaser und Strauss mit ihrem grundlegenden Werk *The Discovery of Grounded Theory* (1967) die Basis für einen neuen Forschungsansatz zur Hervorbringung von in der Empirie verankerten und praxisrelevanten Theorie. Anlass für ihren neuen Ansatz ist der grundlegende Vorwurf, "allumfassende" Großtheorien, wie z. B. die Systemtheorie, trügen dazu bei, dass vorhandene Theorie immer stärker von der Praxis losgelöst sei. Aus dieser Theorieverdrossenheit habe sich ein Primat des Theorietestens entwickelt. Stattdessen sei es jedoch notwendig *relevante* Theorie zu *generieren*.²²³

Dazu schlagen die Väter der Grounded Theory ein qualitatives Forschungsparadigma vor, welches sich durch iterative sowie parallele Erhebung und Auswertung empirischer Daten auszeichnet. Im Vordergrund steht die Arbeit am Datenmaterial, aus welchem sich abduktiv die eigentliche Problemstellung sowie die Hypothesen ableiten. Die auf diesem Themengebiet vorhandene Literatur wird erst zu einem späten Zeitpunkt konsultiert, um eine unvoreingenommene Annäherung an den Gegenstand zu gewährleisten. Das Ergebnis ist eine gegenstandsbezogene Theorie, die durch konstanten Vergleich am Datenmaterial und eben nicht durch vorangestellte, den Daten auferlegte

²²⁰ vgl. Bourgeois 1979, S. 444; Merton 2007, S. 448.

²²¹ Boudon 1991, S. 522.

²²² ebd., S. 522.

²²³ vgl. Glaser/Strauss 2006, S. viif.

theoretische Annahmen entwickelt wird.²²⁴ Vielmehr als um *eine*²²⁵ mechanistisch durchführbare Methode, bei der nach Befolgung von x Regeln und n Schritten ein Ergebnis erzielt wird, handelt es sich bei Grounded Theory um eine grundsätzliche Einstellung zum Forschungsprozess, welcher Theorieentwicklung am empirischen Material zum Ziel hat und sich durch theoretische Offenheit und eine iterativ vergleichende Herangehensweise²²⁶ auszeichnet.²²⁷

Mit der Etablierung von Grounded Theory als anerkanntem Forschungsansatz wird eine grundsätzliche Reflexion des Theoretisierens angestoßen. Diese Reflexion betrifft zum einen den Prozess selbst, zum anderen entsteht eine grundsätzliche Debatte zur Bedeutung der Theorieentwicklung gegenüber dem reinen Testen von Theorie.

“Theory cannot be improved until we improve the theorizing process, and we cannot improve the theorizing process until we describe it more explicitly, operate it more self-consciously, and decouple it from validation more deliberately.”²²⁸

In Bezug auf den eigentlichen Theorieentwicklungsprozess, seine Qualität und Validität haben sich inzwischen eigene Bewertungsmaßstäbe für qualitative Forschung dieser Art etabliert.²²⁹ Eine transparente Beschreibung einzelner Forschungsschritte sowie die explizite Darlegung, auf welche Art und Weise sich die entstandene Theorie aus Daten oder auch Literatureinflüssen entwickelt hat, sind dabei unerlässlich.²³⁰ Insbesondere der Umgang mit Zufälligkeit im Forschungsprozess wird thematisiert.²³¹ Serendipität, also die eher zufällige Entdeckung von etwas, wird nicht als Zeichen schlecht geplanter Forschung, sondern als Chance für wichtige Erkenntnisse gesehen. Folglich wird nicht nur ein ehrlicher, sondern ein offensiver Umgang mit solchen Einsichten gefordert: “Qualitative research inevitably contains such 'good fortune,' but serendipity

²²⁴ vgl. ebd; Glaser 1965; Corbin/Strauss 2008.

²²⁵ Anzumerken ist an dieser Stelle, dass es innerhalb der Grounded Theory unterschiedliche Vertreter gibt, die sich insbesondere im Umgang mit vorhandener Theorie unterscheiden (vgl. dazu die Darstellung objektivistischer, post-positivistischer und konstruktivistischer Ströme bei Charmaz 2014, S. 234–241.).

²²⁶ Die Methode des ständigen Vergleichs als Prinzip wird beschrieben bei Glaser 1965.

²²⁷ vgl. Suddaby 2006, S. 637f.

²²⁸ Weick 1989, S. 516.

²²⁹ Tatsächlich gibt es unterschiedliche Forderungen bezüglich der Bewertung qualitativer Forschung: grundsätzliche Ablehnung von Gütekriterien aus Sicht des radikalen Konstruktivismus, Erarbeitung spezifischer Gütekriterien für qualitative Forschung alternativ zu jenen der quantitativen Forschung oder Ableitung methodenunabhängiger Kernkriterien (vgl. Wrona/Gunnesch 2016, S. 739.). Für eine kritische Diskussion zu Gütekriterien qualitativer Forschung vgl. Symon et al. 2018; Symon/Cassell 2012; Corbin/Strauss 2008, S. 297–312.

²³⁰ Diesen konzeptionellen Sprung ("conceptual leap"), der die Brücke von den losen Daten hinzu einer Theorie schlägt, thematisieren Klag/Langley 2013. Dabei handelt es sich nicht um eine arbiträre und intransparente Konstruktion durch die Forschenden, sondern um einen fortlaufenden dialektischen Prozess, der in abduktivem Denken gründet und sich mit den zunächst erscheinenden Widersprüchlichkeiten der Daten solange auseinandersetzt, bis sie durch konzeptionelle Verknüpfung aufgelöst werden.

²³¹ vgl. Fine/Deegan 1996, S. 444f.

consists in how we transform our fortune into substantive discovery."²³² Die Aufgabe der Forschenden ist es daher, die Offenheit für neue Einblicke zu garantieren. Insbesondere bei überraschenden Befunden, die zunächst nicht mit der Theorie vereinbar scheinen, gilt es tiefer in die Analyse zu gehen. Gerade durch die Auseinandersetzung mit dem Zweifel, den Locke et al. (2008) als "Motor der Abduktion"²³³ bezeichnen, werden neue theoretische Verknüpfungen möglich: "The irritation of doubt provides an opportunity for abduction to generate inventive solutions, new ideas, explanatory propositions, and theoretical elements."²³⁴

An diese rein prozessuale Betrachtung schließt sich eine grundsätzliche Forderung zur Anerkennung der Theorieentwicklung als eigentliches Forschungsziel an. Damit wird die Konzentration auf reines Theorietesten deutlich kritisiert:

"validation is not the key task of social science. [...] the contribution of social science does not lie in validated knowledge, but rather in the suggestion of relationships and connections that had previously not been suspected, relationships that change actions and perspectives."²³⁵

Damit geht dies über die Argumentation Mertons hinaus, der die Notwendigkeit des Theorisierens auf mittlerer Reichweite in der bislang unzulänglichen Reife der Soziologie begründet. Aus der Tradition Diltheys heraus wird argumentiert, dass die Sozialwissenschaften nicht wegen eines ausstehenden Reifegrades, sondern aus wissenschaftstheoretischen Gründen ob der Natur ihres Forschungsgegenstands eine andere Forschungspraxis aufweisen müssen. Verbunden damit ist eine Kritik am Empirismus, der die Forschungslandschaft prägt. Das bloße Zählen und Messen führe dazu, dass das Wesentliche unter der Oberfläche verborgen bleibe, da mit Quantifizierung und Operationalisierung immer auch eine Reduktion verbunden sei.²³⁶

Allerdings führte der Diskurs über die Berechtigung und die Validität qualitativer Methoden dazu, dass eine strenge Dichotomie von Theoriebildung vs. Theorietesten (Rationalismus vs. Empirismus) gebildet wurde: Qualitative Methoden seien der Exploration sowie der ab- und induktiven Theorieentwicklung vorbehalten, quantitative Methoden für das Testen von Hypothesen geeignet.²³⁷ Diese dominante Tradition wird jedoch zunehmend in Frage gestellt. Stattdessen

²³² Fine/Deegan 1996, S. 436.

²³³ vgl. Locke et al. 2008, S. 908.

²³⁴ ebd., S. 908f.

²³⁵ Weick 1989, S. 524.

²³⁶ vgl. Bourgeois 1979, S. 445; Blumer 1940, S. 710.

²³⁷ vgl. Shepherd/Suddaby 2016, S. 78–80.

werden eine Öffnung des Diskurses und ein vielfältiger Einsatz unterschiedlicher Methoden gefordert, welche im Dienste des jeweiligen Forschungsziels und nicht einer bestimmten epistemologischen Schule stehen sollten.²³⁸

Bei der wissenschaftlichen Betrachtung von Phänomenen des Unternehmensalltags stellt sich die Frage nach dem Verhältnis von Theorie und Empirie. Die Verankerung von Theorie in der empirischen Welt erscheint dabei als unerlässlich. Ohne die erwähnte Dichotomie fortführen zu wollen, ist aus Sicht der Verfasserin Theoriebildung nicht nur eine Vorstufe des Validierens,²³⁹ sondern kann - und sollte ausdrücklich auch - Forschungsziel an sich sein, wenn sie einem besseren Verständnis sozialer Interaktionen in der Managementforschung dient.

3.1.3. Rückgriff auf Theorie und die Rolle der Forscherin im Theoriegeneseprozess

"Theories are produced, not discovered. Data, too, are not slices of reality, but rather the co-construction of meaning by the researcher and participant."²⁴⁰

Die Einbindung vorhandener Forschungsliteratur im Rahmen der Theorieentwicklung ist umstritten.²⁴¹ In der Grounded-Theory-Tradition nach Glaser und Strauss wird ein unvoreingenommener Umgang mit empirischen Daten gefordert, woraus sich ein – je nach Auslegung mehr oder weniger strenges – Konsultationsverbot des Stands der Forschung ableitet. Diese Forderung erscheint aus konstruktivistischer Perspektive haltlos.²⁴² Im Folgenden soll dargelegt werden, aus welchen Gründen eine vollkommene Unvoreingenommenheit im Forschungsprozess nicht möglich ist und darüber hinaus nicht als zielführend erachtet wird. Stattdessen wird ein reflektierter Umgang mit bestehender Forschungsliteratur gefordert.

Der Diskussion um die Integration vorhandener Theorie vorangestellt ist die Frage nach einer objektiven Wirklichkeit. In der positivistischen Tradition Comtes ist auch die soziale Welt objektiv vorhanden und demnach objektiv beschreibbar. Dem gegenüber steht eine konstruktivistische Haltung in der Tradition des symbolischen Interaktionismus nach Herbert Blumer, bei welchem die Bedeutung von Dingen und Handlungen nie einer "objektiven" Welt immanent ist, sondern durch soziale Interaktion in einem interpretierenden Prozess entsteht.²⁴³ Aus konstruktivistischer

²³⁸ vgl. Welch et al. 2013.

²³⁹ vgl. Weick 1989, S. 524.

²⁴⁰ Welch et al. 2013, S. 251.

²⁴¹ vgl. Klag/Langley 2013, S. 156–158.

²⁴² vgl. Murphy et al. 2017, S. 294f.

²⁴³ vgl. Blumer 1986, S. 2–5.

Sicht ist es folglich nicht möglich zu objektiver Erkenntnis zu gelangen, da Wahrnehmung immer eine subjektive, in soziale Prozesse eingebettete Interpretation bedeutet und somit jegliches Wissen sozial konstruiert ist.²⁴⁴ Daher kritisieren konstruktivistische Vertreter wie Kathy Charmaz objektivistische Ansätze wie den von Barney Glaser, in welchem unvoreingenommene Beobachtung es ermöglichen soll, Fakten der externen Realität objektiv aufzuzeichnen und zu analysieren. Stattdessen wird angenommen, dass empirische Daten von der interpretierenden Person nicht loszulösen sind.²⁴⁵ Dabei ist es der forschenden Person nicht möglich, sich dem Untersuchungsgegenstand völlig frei von Annahmen zu nähern.²⁴⁶

"Theory never develops out of thin air, but is responsive to those intellectual currents that are in circulation and to which the researcher has been exposed."²⁴⁷

Kaum umstritten ist in der Forschungslandschaft, dass das Ideal der vollkommenen theoretischen Unvoreingenommenheit (sog. *tabula rasa* oder *clean theoretical slate*) nie erreicht werden kann.²⁴⁸ Das Mitführen gewisser Vorkenntnisse und das Wissen über vorhandene Konzepte wird jedoch nicht als Widerspruch zu theoretischer Offenheit im Umgang mit empirischen Daten gesehen, sofern mit solchen theoretischen Einflüssen bewusst umgegangen wird und den erhobenen Daten keine vorgefertigten Konstrukte "aufgedrückt" werden.²⁴⁹ So sei Offenheit nicht mit einem "leergefegten Kopf" gleichzusetzen:

²⁴⁴ vgl. Gergen et al. 2015, S. 4; Wrona/Gunnesch 2016, S. 729.

²⁴⁵ vgl. Charmaz 2014, S. 234–241.

²⁴⁶ Dies entspricht auch der Auffassung der universalen Hermeneutik nach Hans-Georg Gadamer. So ist jedes Verstehen von Sinn, sei es von Texten, Kunstwerken oder Interviewtranskripten, an Vorwissen und Prägungen der interpretierenden Person gekoppelt (vgl. Gadamer 1986, S. 57–65.). Gadamer folgt damit der Ontologie Heideggers, in welcher Verstehen untrennbar mit Sein verbunden ist. "In jedem Verstehen von Welt ist Existenz mitverstanden und umgekehrt. Alle Auslegung bewegt sich ferner in der gekennzeichneten Vorstruktur. Alle Auslegung, die Verständnis beistellen soll, muß schon das Auszulegende verstanden haben." (Heidegger 1986, S. 152.)

²⁴⁷ Fine/Deegan 1996, S. 442.

²⁴⁸ vgl. dazu z. B. Blumer 1986, S. 36; Eisenhardt 1989, S. 536; Suddaby 2006, S. 634.

²⁴⁹ vgl. Blumer 1986, S. 37; Suddaby 2006, S. 634f; Siggelkow 2007, S. 21; Wrona/Gunnesch 2016, S. 726. Diese Ansicht ist auch aus hermeneutischer Sicht gerechtfertigt. So bedeute eine hermeneutisch geschulte Lesart nicht, das eigene Vorverständnis ausblenden zu müssen, sondern Offenheit für das im Text Ausgedrückte zu bewahren:

„Weit entfernt davon, daß, wer jemanden anhört oder an eine Lektüre geht, gar keine Vormeinung über den Inhalt mitbringen darf und alle seine eigenen Meinungen vergessen soll, wird vielmehr Offenheit für die Meinung des anderen oder des Textes schon immer einschließen, daß man sie zu dem Ganzen der eigenen Meinungen in ein Verhältnis setzt oder sich zu ihr.“ (Gadamer 1986, S. 60.)

Auch Heidegger betont:

"Das Entscheidende ist nicht, aus dem Zirkel heraus-, sondern in ihn nach der rechten Weise hineinzukommen. Dieser Zirkel des Verstehens ist nicht ein Kreis, in dem sich eine beliebige Erkenntnisart bewegt, sondern er ist der Ausdruck der existenzialen *Vor-Struktur* des Daseins selbst. [...] In ihm verbirgt sich eine positive Möglichkeit ursprünglichsten Erkennens, die freilich in echter Weise nur dann ergriffen ist, wenn die Auslegung verstanden hat, daß ihre erste, ständige und letzte Aufgabe bleibt, sich jeweils Vorhabe, Vorsicht und Vorgriff nicht durch Einfälle und Volksbegriffe vorgeben zu lassen, sondern in deren Ausarbeitung aus den Sachen selbst her das wissenschaftliche Thema zu sichern." (Heidegger 1986, S. 153. Herv. i. O.)

"There is a difference between an open mind and an empty head."²⁵⁰

Neben der Unmöglichkeit des Erreichens vollkommener Unvoreingenommenheit sprechen weitere Gründe für ein bewusstes Konsultieren von Forschungsliteratur. Bei Ignorieren jeglicher Theorie bestehe das Risiko, eine Theorie zu entwickeln, welche entweder zu sehr losgelöst oder dem vorhandenen Forschungskorpus zu ähnlich sei. So laufe man Gefahr, ein Phänomen für neuartig zu halten, welches jedoch altbekannt und gut erforscht ist. Außerdem erscheint es nicht erstrebenswert, einzelne losgelöste Theorien zu produzieren, welche den Aufbau eines geteilten Vokabulars in der Forschungsgemeinschaft verhindern.²⁵¹

Allem voran aber verkennt die Forderung nach vollkommener Unvoreingenommenheit den fruchtbaren und inspirierenden Charakter des Auseinandersetzens mit vorhandener Theorie. So wird zwar zugestanden, dass eine grundlegende Kenntnis wichtiger Konzepte hilfreich für die Definition und Fokussierung des Untersuchungsgegenstands ist, solange dies die Sensibilität für neuauftauchende Themen (*emerging themes*) nicht verhindere.²⁵² In diesem Zuge dürfe man sich sensibilisierender Konzepte (*sensitizing concepts*) bedienen, welche als Brille, mit welcher sich man dem Untersuchungsgegenstand nähert, fungieren.

"Sensitizing concepts give researchers initial but tentative ideas to pursue and questions to raise about their topics. Sensitizing concepts can provide a place to *start* inquiry, not to *end* it. Grounded theorists often begin their studies with certain guiding empirical interests to study and, consistent with Blumer (1969), general concepts forming a loose frame for looking at these interests."²⁵³

Wrona/Gunnesch (2016) gehen jedoch darüber hinaus und sprechen von einem *repertoire to interpret*, das eine unabdingbare Basis für das Verständnis neuer Phänomene darstellt. Da Forschende unweigerlich mit Vorkenntnissen an einen Forschungsgegenstand herantreten, ist es umso wichtiger, dass diese auf eine breite Basis gestellt und "Scheuklappen" verhindert werden. Denn eine Vielzahl an Konzepten aus unterschiedlichen Bereichen ermöglicht erst die kritische Auseinandersetzung mit den Daten und ist eine Voraussetzung für abduktive Erkenntnis.²⁵⁴

"The importance of a head full of theories is that this increases requisite variety. By that I mean that it takes a complicated sensing device to

²⁵⁰ Dey 1999, S. 251 zitiert nach Charmaz 2014, S. 117.

²⁵¹ vgl. Kreiner 2016, S. 352f. Kreiner greift die Kritik auf, neue Theorien würden oftmals entwickelt, um, ähnlich wie bei einer Zahnbürste, die Nutzung einer fremden zu vermeiden.

²⁵² vgl. Eisenhardt 1989, S. 536.

²⁵³ Charmaz 2014, S. 30.

²⁵⁴ vgl. Locke et al. 2008, S. 915; Klag/Langley 2013, S. 154; Wrona/Gunnesch 2016, S. 727.

register a complicated set of events. And a large number of theories can be a complex sensing device if believing is seeing. [...] Thus, it takes richness to grasp richness."²⁵⁵

Theoriediversität ist nicht nur eine wichtige Voraussetzung für Theorieoffenheit und Ausgangspunkt für neue abduktive Einsichten, sondern ermöglicht darüber hinaus die Nachvollziehbarkeit der Argumentation im gesamten Forschungsprozess. So schlagen Wrona/Gunnesch (2016) methodologische Prinzipien als Orientierung bei der Integration von Theorien in qualitativen Fallstudien vor, u. a. um die Relevanz des Phänomens zu begründen sowie im Zuge der Wahl eines Fallstudiendesigns oder des konstanten Vergleichs der erhobenen Daten. Vorhandene Theorie müsse in allen Forschungsphasen²⁵⁶ als sogenanntes *repertoire to interpret* zum Einsatz kommen, um Forschungsentscheidungen zu begründen und auf eine intersubjektive Ebene zu heben.²⁵⁷

3.1.4. Abgeleitete Forschungsprinzipien dieser Arbeit

Zusammengefasst ergeben sich folgende Forschungsprinzipien für diese Arbeit:

- **Erkenntnisziel der Forschungsarbeit:** Ziel ist die Generierung praxisrelevanter Erkenntnisse für die Managementforschung. Die Arbeit verfolgt einen empirisch begründeten Theorieentwicklungsansatz im Sinne einer abduktiven Logik. Dabei stellt ein in der Empirie beobachtetes, nicht-erklärbares Phänomen den Ausgangspunkt einer Untersuchung dar, und nicht etwa ein aus der Forschungsliteratur abgeleitetes Modell.²⁵⁸
- **Interpretativer Ansatz:** Im Sinne des symbolischen Interaktionismus nach Blumer muss menschliches Handeln vor dem Hintergrund des Sinns verstanden werden, welchen die Handelnden den Dingen zuschreiben. Daher soll in dieser Arbeit den Perspektiven der handelnden Akteure besonderer Raum gegeben werden. Neben dem Moment des Verstehens der handelnden Akteure enthält der Begriff "interpretativ" eine zweite Dimension: Interpretation im Sinne von Verstehen ist nicht nur Ziel von Forschung, sondern auch ein Mittel. Insofern Interpretation durch die Forscherin eine elementare Aktivität im Forschungsprozess ist, muss dieser Vorgang methodisch abgesichert, bewusst und transparent erfolgen.²⁵⁹

²⁵⁵ Weick 2007, S. 16.

²⁵⁶ Die Autoren unterteilen den Forschungsprozess in die acht Phasen Begründung der Forschungsfrage, Auswahl des Forschungsdesigns, Sampling, Datenerhebung, Datenanalyse, Ergebnisdarstellung sowie Diskussion der Ergebnisse anhand von Qualitätskriterien. vgl. Wrona/Gunnesch 2016, S. 741f.

²⁵⁷ vgl. ebd., S. 741f.

²⁵⁸ vgl. Merton 2007, S. 448; Peirce 1878, S. 472.

²⁵⁹ vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 30.

- **Expliziter und bewusster Umgang mit vorhandener Forschungsliteratur:** In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die unausweichliche "Voreingenommenheit" Forschende nicht nur dazu verpflichtet, sich explizit mit dem konstruierenden Charakter von Wissenschaft auseinanderzusetzen, sondern dass Vorwissen auch erkenntnisfördernd nutzbar gemacht werden kann. Somit stellt sich nicht die Frage, ob man mit Theorie im Hinterkopf an den Untersuchungsgegenstand herantreten darf, sondern auf welche Weise: "The key [...] is to be very conscious -indeed, *conscientious*"²⁶⁰. Daher wird ein expliziter und bewusster Umgang mit vorhandener Forschungsliteratur gewählt, der sich insbesondere an Wrona/Gunnesch (2016) und Kreiner (2016) orientiert.
- **Iterative Vorgehensweise:** Theorieentwicklung wird als iterativer Prozess betrachtet. Die Datenerhebung erfolgt im Sinne eines theoretischen Samplings in mehreren Etappen und geschieht auch überlappend mit der Datenanalyse. Theorieentwicklung erfolgt durch diese schrittweise Anreicherung der empirischen Erkenntnisse und einen ständigen Vergleich der Daten miteinander (*constant comparative method*).²⁶¹
- **Triangulation:** Da jede Methode Limitationen mit sich bringt, sollen diese Nachteile durch Triangulation reduziert werden. In dieser Arbeit dienen folgende Maßnahmen der Triangulation:
Im Sinne der Methodentriangulation wird eine Kombination zweier Erhebungsmethoden verwendet, um die Nachteile der einen Methode mithilfe der anderen zu minimieren (vgl. im Detail Kapitel 3.4.1).
Eine Datentriangulation wird dadurch ermöglicht, dass zwei Arten von Daten der gleichen Quelle zu unterschiedlicher Zeit erhoben werden. Darüber hinaus werden Daten von unterschiedlichen Personengruppen erhoben, nämlich von Teilnehmenden mehrerer Standorte und verschiedener Hierarchieebenen. Zusätzlich zur Befragung von Personen werden interne Dokumente sowie frei verfügbare Informationen über die Unternehmen herangezogen (vgl. 3.4.2).
Zuletzt erfolgt eine Triangulation der Forschenden in Form von gemeinsamer Datenerhebung und Nachbesprechungen von Feldnotizen

²⁶⁰ Kreiner 2016, S. 353. Herv. i. O.

²⁶¹ vgl. Glaser/Strauss 2006, S. 43; Glaser 1965, S. 437; Eisenhardt 1989, S. 539.

(Fallstudie A) sowie dem Abgleich codierter Interviewtranskripte (Fallstudien B1, B2 und C) mit anderen Forschenden (vgl. dazu 3.4.3.1).²⁶²

Über den gesamten Forschungsprozess wird außerdem ein Forschungslogbuch geführt. Es beinhaltet Feldnotizen sowie theoretische und methodische Überlegungen. In diesem werden sowohl die inhaltliche Entwicklung des Forschungsvorhabens als auch methodische Entscheidungen festgehalten. In Einklang mit den oben genannten Prinzipien dient es nicht nur der Unterstützung der Theoriegenese, sondern auch der transparenten Darlegung dieses Vorgangs.²⁶³

3.2. Mehrfallstudie: Forschungsdesign und Sampling

Fallstudien eignen sich besonders für eine detaillierte und kontextreiche Beschreibung von Phänomenen. Im Gegensatz zu Studien mit großer Stichprobe bieten sie ein tieferes Verständnis über die Vorgänge in der Praxis und erlauben somit die Schärfung theoretischer Konstrukte.²⁶⁴ Somit werden Fallstudien als Instrument der Theorieentwicklung verwendet.²⁶⁵ Aus der Vorstudie ergibt sich die Notwendigkeit einer tieferen Betrachtung des identifizierten Phänomens, da bisherige Ansätze aus der Literatur zur Erklärung nicht ausreichen. Um zu verstehen, wie sich das Verhältnis von kooperierenden Standorten auf die Zusammenarbeit auswirkt, sollten außerdem unterschiedliche Standortkonstellationen betrachtet werden. Daher ist ein Vergleich anhand einer Mehrfallstudie zielführend.

Bei dem gewählten Forschungsdesign handelt es sich um ein qualitatives *multi-methods* Mehrfallstudiendesign bestehend aus einer Vorstudie und einer Hauptstudie. Insgesamt werden vier Fallstudien aus drei multinationalen Unternehmen unterschiedlicher Branchen untersucht (vgl. Kapitel 3.3). Die Datenerhebung erfolgte anhand von Tiefeninterviews und Ereignistagebüchern (vgl. Kapitel 3.4.1).

Die Fallstudien der Hauptstudie wurden im Rahmen eines gezielten Samplings (*purposeful sampling*) ausgewählt.²⁶⁶ Beim gezielten Sampling steht nicht die statistische Repräsentativität (wie z. B. für eine quantitative Überprüfung von

²⁶² vgl. Lincoln/Guba 1985, S. 304–307; Denzin 2007, S. 5083.

²⁶³ vgl. Lincoln/Guba 1985, S. 327.

²⁶⁴ vgl. Siggelkow 2007, S. 21.

²⁶⁵ vgl. Eisenhardt 1989; Eisenhardt/Graebner 2007.

²⁶⁶ vgl. Patton 1990, S. 169–186.

Hypothesen erforderlich) im Vordergrund, sondern die Identifikation von *relevanten* Fällen mit hohem Informationsgehalt, welche die Theorieentwicklung begünstigen.²⁶⁷

"The logic and power of purposeful sampling lies in selecting *information-rich cases* for study in depth. Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the research, thus the term *purposeful sampling*."²⁶⁸

Die Zielrichtung des Samplings, d. h. welche Informationen für das weitere Forschungsvorhaben zweckdienlich sind, wurde auf Basis der Erkenntnisse der Vorstudie definiert.²⁶⁹ Der Stand der Forschung diente dabei der Ableitung verschiedener Charakteristika, mit welcher Standorte sich klassifizieren lassen.²⁷⁰ Ziel des Samplings war eine Kombination aus typischen (*typical case sampling*) und gleichzeitig unterschiedlichen Fällen (*maximum variation sampling*) zu erhalten.²⁷¹ Durch das Studieren typischer Fälle sollte ein praktischer Nutzen für möglichst viele international tätige Unternehmen und eine hohe Übertragbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit erzielt werden. Anhand der unterschiedlichen Fallkonstellationen sollte untersucht werden, wie sich verschiedene Charakteristika einer Standortbeziehung auf die operative Zusammenarbeit auswirken.

Gesucht wurden Entwicklungsabteilungen, die standortverteilt Produkte entwickeln.²⁷² Somit ergaben sich die beiden Basiskriterien, dass es sich um ein Technologieunternehmen mit Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten²⁷³ handelt, und dass es groß genug sein muss, um mehrere Standorte zu haben, an welchen Entwicklung von Produkten betrieben wird.²⁷⁴

Für die Auswahl verschiedener Standortkonstellationen wurde auf in der Literatur beschriebene Charakteristika von Standorten zurückgegriffen (vgl. Kapitel 2.2.2

²⁶⁷ vgl. Glaser/Strauss 2006, S. 48; Siggelkow 2007, S. 20f.

²⁶⁸ Patton 1990, S. 169. Herv. i. O.

²⁶⁹ vgl. Glaser/Strauss 2006, S. 71; Wrona/Gunnesch 2016, S. 734–744.

²⁷⁰ vgl. Wrona/Gunnesch 2016, 734;741.

²⁷¹ vgl. Patton 1990, S. 172–174.

²⁷² Die Einschränkung auf Entwicklungsabteilungen ergibt sich aus der Forschungsfrage, welche sich auf die Herausforderungen in der operativen Produktentwicklung bezieht. Abteilungen der (Grundlagen-)Forschung wurden nicht betrachtet.

Ein weiterer Grund für die Fokussierung auf einen funktionalen Bereich, ist die Forderung der Literatur nach empirischer Forschung, die Standorte nicht als Ganzes aggregiert betrachtet, sondern sich auf einzelne (z. B. funktionale) Einheiten konzentriert (vgl. bspw. Birkinshaw/Morrison 1995, S. 750; Schulte Steinberg/Kunisch 2016, S. 106–110.).

²⁷³ Hierfür wurden Indikatoren wie FuE-Umsatzintensität, Anteil FuE-Personal sowie Patentanmeldungen herangezogen (vgl. Pleschak 2001, S. 11.).

²⁷⁴ Somit kamen nur sehr große Unternehmen, die multinational agieren, in Frage. Größere Mittelständler, die zwar mehrere Standorte besitzen, bei welchen jedoch Forschung und Entwicklung nur im Headquarter angesiedelt sind, erfüllen das Basiskriterium, dass Produktentwicklung standortverteilt stattfindet, nicht.

und 2.3). Die Fälle sollten sich insbesondere darin unterscheiden, wie die Weisungsbefugnisse zwischen den kooperierenden Standorten gestaltet sind und ob sich die Kooperation durch ein Wissensgefälle kennzeichnet (hat ein Standort eine höhere Expertise als der andere oder agieren sie auf Augenhöhe). Auch die Standorthistorie (Alter; Neugründung oder Zukauf; ...) sowie die Gründe bei der Standortwahl (z. B. Kostenreduktion oder Erschließung eines neuen Markts²⁷⁵) sollten variieren.

In Anlehnung an Forderungen jüngerer Forschung zu *headquarters-subsidiary relations* wurde außerdem angestrebt, nicht nur Standortpaare (*dyads*), sondern auch netzwerkartige Konstellationen mehrerer Standorte zu betrachten.²⁷⁶

In der Untersuchung sollten nicht nur Angehörige des (Top-)Managements, sondern mehrere Hierarchieebenen, insbesondere die Teamebene, sowie die horizontale Linie der Matrixorganisation (Projektleitung) und eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben (z. B. Komponentenentwicklung, Simulation, Befundung) eingeschlossen werden.²⁷⁷ So bildet das Sample die gelebte Praxis in der standortverteilten Produktentwicklung ab und erlaubt die Betrachtung unterschiedlicher Analyseeinheiten innerhalb des Standorts.²⁷⁸

Potenziell infrage kommende Unternehmen wurden mithilfe von informellen und formellen Netzwerken identifiziert und kontaktiert. Im Rahmen von Vorgesprächen wurde das Interesse vonseiten der betreffenden Abteilungen sowie deren Eignung für die Studie geprüft. Abteilungen, welche nach erfolgter Prüfung die Relevanzkriterien nicht erfüllten, wurden ausgeschlossen.

3.3. Vorstellung der Fallstudien

Für die Hauptstudie wurden im Rahmen des *purposeful sampling* zwei Unternehmen ausgewählt. Im ersten Unternehmen (nachfolgend BETA) wurden zwei Standortpaare betrachtet (Fallstudien B1 und B2); im anderen Unternehmen (nachfolgend GAMMA) wurden Teilnehmende aus fünf kooperierenden Standorten befragt (Fallstudie C). Zusammen mit der Vorstudie (Fallstudie A) ergibt sich eine Datenbasis von vier Fallstudien aus drei Unternehmen unterschiedlicher Branchen (vgl. Abbildung 5).

²⁷⁵ vgl. Kinkel 2009b, S. 63.

²⁷⁶ vgl. Hoenen/Kostova 2015, S. 106; Menz et al. 2015, S. 661.

²⁷⁷ vgl. den in Kapitel 2.2.4.1 identifizierten Bedarf Analyseeinheiten zu wählen, die der Heterogenität innerhalb eines Standorts gerecht werden.

²⁷⁸ vgl. Schulte Steinberg/Kunisch 2016, S. 106.

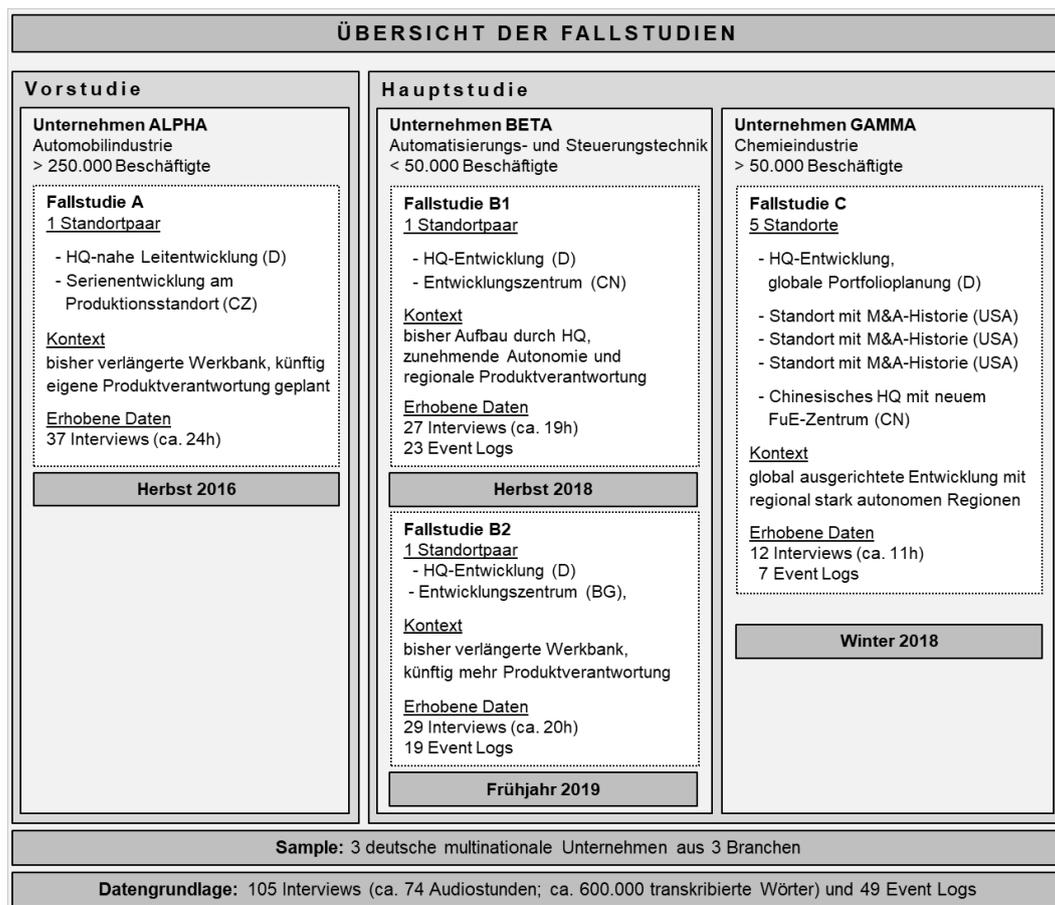


ABBILDUNG 5: ÜBERSICHT DER FALLSTUDIEN
(EIGENE DARSTELLUNG)

Im Folgenden werden die vier Fallstudien näher beschrieben.²⁷⁹ Kapitel 3.3.4 gibt eine Übersicht über die Charakteristika aller Standorte der Studie. In 3.3.5 werden die Gemeinsamkeiten der Fallstudien diskutiert.

3.3.1. Vorstudie: Unternehmen ALPHA, Fallstudie A

Unternehmensvorstellung ALPHA

ALPHA ist ein deutsches Technologieunternehmen mit >250.000 Beschäftigten weltweit, davon über 15% im Bereich FuE. ALPHA gibt knapp 10% seines Umsatzes für FuE-Aktivitäten aus. Das Unternehmen stellte sich früh sehr international auf und hat heute Forschungs- und Entwicklungsstandorte²⁸⁰ weltweit.

²⁷⁹ Die Informationen zu den jeweiligen Unternehmen werden anonymisiert und verallgemeinert dargestellt.

²⁸⁰ Wie alle in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen unterscheidet ALPHA reine Forschungsstandorte von Entwicklungsstandorten. Da sich diese Arbeit auf Produktentwicklung konzentriert, wird keine (Grundlagen-) Forschung betrachtet.

Fallstudie A

Die untersuchten Abteilungen sind einem Geschäftsbereich von ALPHA der Automobilbranche zugeordnet. Es handelt sich um eine Leitentwicklung am headquarternahen Standort A-D sowie die Serienentwicklung an einem tschechischen Produktionsstandort. Das Produkt wird in der Leitentwicklung entwickelt; mit Serienreife wird die Produktverantwortung vom deutschen zum tschechischen Standort übergeben.

Standort A-CZ ist einer der ersten Produktionsstandorte in Osteuropa, die ALPHA in den 1990er Jahren aufgrund der geringeren Herstellungskosten eröffnete. Nachdem der Standort lange Zeit die Rolle der "verlängerten Werkbank" eingenommen hat, soll nun mehr und mehr Produktverantwortung dorthin transferiert werden.

Die Teilnehmenden der Studie gehören verschiedenen Entwicklungsfunktionen an (u. a. Produktdesign, Simulation und Befundung), um den Produktentwicklungsprozess ganzheitlich abzubilden. Außerdem wurden verschiedene Hierarchiestufen (reguläre Teammitglieder, Gruppenleitungen und Abteilungsleitungen) und Personen mit Projektleitung einbezogen.

3.3.2. Hauptstudie: Unternehmen BETA, Fallstudien B1 und B2

Unternehmensvorstellung BETA

BETA ist ein deutsches Unternehmen der Automatisierungs- und Steuerungstechnik und liefert für verschiedene Branchen Lösungen für automatisierte Anlagensysteme. Von den weltweit < 50.000 Beschäftigten arbeitet ca. die Hälfte in Deutschland. Die Ausgaben für FuE stellen knapp 10% des Umsatzes dar.

BETA hat neben der zentralen Entwicklung am Stammsitz eine einstellige Anzahl an dezentralen Entwicklungszentren (hier als DEZ bezeichnet) weltweit, an welchen Produktentwicklung stattfindet. Jedes dieser DEZ kennzeichnet sich durch ein eigenes Profil und nimmt eine bestimmte Aufgabe in der FuE-Landschaft des Unternehmens ein. Der Auftrag der DEZ bewegt sich zwischen Produktpflege bis hin zur Entwicklung von Kundenlösungen. Die Pflege von vorhandenen Produkten erfolgt typischerweise durch die europäischen DEZ; Entwicklung kundenspezifischer Lösungen betrifft die Regionen, bei welchen Marktnähe von großer Bedeutung ist. Dies ist z. B. der Fall beim asiatischen Markt, der sich durch eine hohe Schnelllebigkeit und spezifische Kundenbedürfnisse auszeichnet. In

diesen Fällen ist das Zielbild, dass die DEZ sehr autonom vom HQ agieren und nur bei Bedarf Unterstützung erhalten.

Alle DEZ entwickeln nach unternehmensweit definierten Standards und Methoden, die von einer Zentralabteilung des HQ definiert werden. Die Steuerung des globalen Produktportfolios obliegt dem HQ. So soll globale Integration bei gleichzeitiger Sensibilität für regionale Märkte gewährleistet werden.

Die Kommunikation im FuE-Netzwerk läuft derzeit überwiegend sternförmig vom HQ aus. Die einzelnen DEZ tauschen sich zwar auf der oberen Managementebene in von besagter Zentralabteilung moderierten Regelterminen aus, wobei die bilaterale Kommunikation mit dem HQ dominiert.

Ansprechpartner für die Forscherin war jene Zentralabteilung, die sich mit der Definition der Standards und der methodischen Unterstützung der DEZ beschäftigt. Um die Bandbreite der unterschiedlichen DEZ-Rollen abzudecken, wurden zwei idealtypische DEZ ausgesucht. Beim einen handelt es sich um das chinesische DEZ, welches das reifste und eigenständigste der außereuropäischen und mit Kundenlösungen beauftragten DEZ darstellt (Fallstudie B1). Beim anderen handelt es sich um das bulgarische DEZ, welchem eine zentrale Rolle in der Produktpflege in Europa zukommt (Fallstudie B2).

Beide Fallstudien sind in derselben Business Unit von BETA angesiedelt. Ausgewählt wurde die älteste und größte Business Unit des Unternehmens, Business Unit BU-A, da die DEZ mit ihr die längsten Beziehungen haben.

In jedem Standortpaar wurden pro Standort jeweils ca. 15 Personen für die Studie ausgewählt. Die Teilnehmenden der Studie gehören verschiedenen Entwicklungsfunktionen an (Produktdesign, Testing und Projektmanagement), wodurch der gesamte Produktentwicklungsprozess abgebildet wird. Außerdem wurden verschiedene Hierarchiestufen einbezogen: Teammitglieder, Gruppenleitungen, Abteilungsleitungen sowie die jeweiligen Leitungen der DEZ.

Fallstudie B1

Das chinesische DEZ (im Folgenden auch DEZ-CN) hat aufgrund der strategischen Bedeutung des asiatischen Markts eine entscheidende Position im Unternehmen BETA. Es wurde Anfang der 2000er Jahre, zunächst als Teil der Vertriebsgesellschaft, gegründet. Seit etwa zehn Jahren wird ein systematischer Aufbau des Entwicklungsteams betrieben, um auch von China aus die Neuentwicklung von Katalogprojekten durchzuführen. Nachdem die ersten Jahre durch einen starken Knowhow-Aufbau im DEZ gekennzeichnet waren, in welchen das HQ die Lehrerrolle innehatte, hat das chinesische DEZ inzwischen einen

hohen Reifegrad erreicht und entwickelt recht eigenständig im engen Austausch mit dem lokalen Vertrieb und der Produktion Produkte für den asiatischen Markt.

Fallstudie B2

Das bulgarische DEZ (DEZ-BG) hat seine Ursprünge Anfang der 1990er Jahre als Fertigungswerk. Der Standort ist das globale Leitwerk für die Fertigung einer bestimmten Produktfamilie und eines der größeren Fertigungswerke von BETA weltweit. Die historische Beziehung sowie die räumliche Nähe zur Fertigung prägt das DEZ-BG jedoch bis heute.

Nach und nach bekam das Werk eine Entwicklungsabteilung am gleichen Standort, die zunächst langsam wuchs und wenig Ressourcen zur Verfügung hatte. Sie diente (ähnlich wie Fallstudie A) in den Anfängen als verlängerte Werkbank der Leitentwicklung im HQ und führte lediglich kleinere Arbeiten im Auftrag und in enger Abstimmung mit dem Headquarter durch.

Inzwischen geht die Anerkennung des Status eines DEZ mit einem starken Aufbau der Entwicklungsabteilung einher. Mit einer Spezialisierung im Bereich Elektronik soll das DEZ-BG künftig eine stärkere Rolle mit mehr eigenverantwortlicher Entwicklung bekommen. Im Gegensatz zum chinesischen DEZ handelt es sich um einen Standort "in enger Kooperation mit dem Headquarter".

3.3.3. Hauptstudie: Unternehmen GAMMA, Fallstudie C

Unternehmensvorstellung GAMMA:

GAMMA ist ein deutsches Unternehmen der chemischen Industrie. Von den weltweit über 50.000 Beschäftigten arbeitet ca. die Hälfte der Personen in Deutschland. Knapp 10% des weltweiten Personals arbeitet im Bereich FuE. Obwohl GAMMA global aufgestellt ist, wird fast die Hälfte des Umsatzes in Europa, davon ein großer Teil in Deutschland, erzielt. Der zweitwichtigste Markt ist Nordamerika. In den letzten fünf Jahren ist jedoch eine Zunahme des nordamerikanischen sowie des asiatisch-pazifischen Markts zu erkennen.

Der zunehmenden Internationalisierung begegnet GAMMA mit einer globalen Strategie, in welcher die Verantwortlichkeiten für verschiedene Themenbereiche regional verteilt sind. Sowohl Forschung als auch Entwicklung sind global aufgestellt und verschiedene Themenbereiche werden von unterschiedlichen Regionen aus gesteuert.

Fallstudie C:

Als Fallstudie wurde bei GAMMA eine Entwicklungsabteilung der Produktparte P, welches zum Segment X gehört, ausgewählt (Abbildung 6). Das globale Portfolio

der Produktparte P wird vom deutschen Stammsitz aus geleitet. Daran sind neben der Abteilung am deutschen Headquarter mehrere Standorte in den USA sowie ein Standort in China beteiligt.

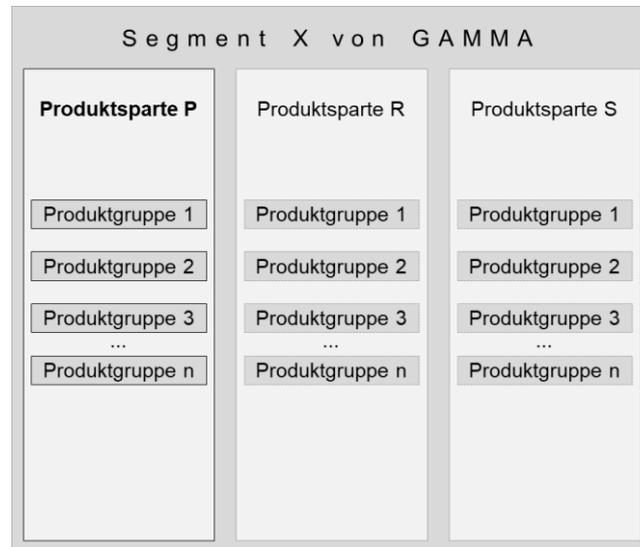


ABBILDUNG 6: EINORDNUNG DER ABTEILUNG - FALLSTUDIE C
(EIGENE DARSTELLUNG)

Die Zusammenarbeit läuft überwiegend zwischen dem deutschen Headquarter und den Regionen; zwischen den Regionen Nordamerika und Asien-Pazifik findet wenig Austausch statt und Informationen laufen zumeist im Dreieck über das Headquarter. Wohingegen der chinesische Standort noch stark von der Unterstützung des Headquartiers abhängig ist, zeichnen sich die Standorte der Region Nordamerika durch ein hohes Knowhow aus und agieren recht autonom. In der Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Nordamerika und dem Headquarter in Deutschland muss zwischen Produktgruppen differenziert werden:

- Produktgruppe P1: Die Produktgruppe P1 wird auf amerikanischer Seite vom Standort C-USA-P1 betreut. In der Regel werden globale Projekte entweder aus Nordamerika oder aus Deutschland gelenkt. Zu Beginn wurde ein Produkt gemeinsam entwickelt, was zu einer Angleichung der Arbeitsweisen führte.
- Produktgruppe P2: Die Produktgruppe P1 wird auf amerikanischer Seite vom Standort C-USA-P2 betreut. Der Standort agiert recht autonom und aus seiner regionalen Marktperspektive heraus. Dies hat zur Folge, dass das Headquarter vermehrt Rechenschaft über die Aktivitäten des Standorts fordert.

- Strategische Projekte: Strategische Projekte laufen auf amerikanischer Seite am Standort C-USA-SP, wo der Hauptteil der Entwicklung läuft. Der Erfolg der Projekte hängt aber wesentlich von der Zusammenarbeit mit dem Headquarter ab.

Aus jeder Produktgruppe wurde mindestens eine Person pro beteiligten Standort ausgewählt, wodurch sich Paare von miteinander kooperierenden Personen (Counterparts) ergaben. Befragt wurden Personen mit Teamleitung, Personen mit globaler Koordinationsfunktion sowie die beiden Personen, welche die Produktparten in den Regionen Nordamerika und Asien-Pazifik verantworten. Im Vergleich zu den anderen Fallstudien gibt es wenig Personen ohne Personalverantwortung.

Im Folgenden werden die Standorte der Fallstudie C kurz vorgestellt.

Headquarter C-HQ:

Im zentralen Headquarter von Gamma ist ca. ein Drittel der Belegschaft weltweit beschäftigt. Allein wegen der Größe des Standorts und der Tatsache, dass die meisten Funktionen dort direkt nebeneinander beheimatet sind, ist das Headquarter das Zentrum strategischer Entscheidungen und tonangebend bei Prozessvorgaben. Mehr und mehr wird jedoch Verantwortung an die Regionen übertragen. Somit ist der Stammsitz in Deutschland nicht für alle Themen federführend, sondern teilweise auf das Knowhow der anderen Standorte angewiesen.

Region Nordamerika

An der Entwicklung der Produktparte P sind drei US-amerikanische Standorte beteiligt. Das Management sitzt an einem vierten Standort, nämlich dem Headquarter der Region Nordamerika (**C-USA-HQ**).²⁸¹ Dadurch sind die Abstimmungswege länger als im deutschen Headquarter.

- **Standort C-USA-P1** ist in den 2010er Jahren im Rahmen einer größeren Unternehmensübernahme bei GAMMA integriert worden. Mit Standort C-USA-P1 wurde viel Knowhow integriert. Tatsächlich erfolgte der Transfer und Aufbau von Knowhow vom amerikanischen Standort zum deutschen Headquarter.

²⁸¹ Die Person, die das Portfolio der Produktparte P in Nordamerika vom Standort C-USA-HQ aus verantwortet, wurde ebenfalls interviewt. Der Standort C-USA-HQ wird jedoch nicht separat betrachtet, da dort keine Entwicklungsarbeit mit der untersuchten Abteilung stattfindet.

- Der **Standort C-USA-P2** gehört seit einem Aufkauf in den 1960er Jahren zu GAMMA. Der Standort besitzt hohes technisches Knowhow sowie Marktwissen und möchte daher eigenständig agieren.
- Der **Standort C-USA-SP** gehört erst seit wenigen Jahren zu GAMMA. Mit der Akquisition des ehemaligen Start-ups wurde wichtiges Knowhow integriert. Da die Zusammenarbeit noch jung ist und sich schwierig gestaltet, wurde vor Kurzem eine Person als Expatriate am Standort eingestellt, um eine einfachere Kommunikation zu ermöglichen.

Region Asien-Pazifik

Der **Standort C-CN-HQ** wurde in den frühen 2000ern zur Erschließung des asiatischen Markts gegründet. Seit wenigen Jahren ist er zugleich chinesisches Headquarter und wichtiges FuE-Zentrum. Noch herrscht eine enge Anbindung an das Headquarter, welches Aufträge für Entwicklung an den chinesischen Standort gibt und alle wichtigen Freigaben erteilt. In den letzten Jahren wurde durch das deutsche Headquarter Wissen aufgebaut, sowohl fachlich-technisches Wissen als auch Prozesswissen (z. B. im Produktmanagement). Der Anteil an Eigenentwicklungen unterscheidet sich jedoch je nach Geschäftssegment. Während in einigen Segmenten seit mehreren Jahren eigene Entwicklungsprojekte für den asiatischen Markt bearbeitet werden, dominieren im untersuchten Fall kundenspezifische Anpassungen vorhandener Produkte. Die Beziehung der betrachteten chinesischen Abteilung am Standort C-CN zum Headquarter ist aktuell vergleichbar mit einem früheren Stadium von Fallstudie B1.

3.3.4. Übersicht über die einzelnen Standorte

Tabelle 3 gibt eine Übersicht über die in dieser Arbeit untersuchten Standorte. Diese werden anhand der in Kapitel 2.3 abgeleiteten Charakteristika beschrieben (vgl. Seite 37):

TABELLE 3: ÜBERSICHT ÜBER DIE EINZELNEN STANDORTE

Standort- bezeichnung	Land	Inter- views	Charakteristika des Standorts
Fallstudie A		37	
A-D	D	21	Headquarternahe Leitentwicklung
A-CZ	CZ	16	<p>Gründungsjahr und -grund 1990er, Produktionskosten</p> <p>Produktportfolio bislang überwiegend Kundenanpassungen, künftig auch Plattformentwicklungen</p> <p>Strategische Bedeutung und Dynamik des Markts gering</p> <p>Kompetenzen geringeres Knowhow aufgrund von Fluktuation und später Einbindung in Produktentwicklung, z. T. wahrgenommene Unterschiede in Qualifikation</p> <p>Beziehung zum und Autonomie vom HQ hohe Abhängigkeit durch Übernahme bereits entwickelter Produkte; bislang Prinzip der „verlängerten Werkbank“; künftig selbstständiger</p> <p>Abhängigkeit des HQ vom Standort abhängig in Bezug auf Kostendruck</p>

Fallstudie B1		27	
B-HQ	D	14	Headquarter BETAs
B-DEZ-CN oder DEZ-CN	CN	13	<p>Gründungsjahr und -grund 2000er, Markterschließung. Systematischer Aufbau seit ca. 10 Jahren</p> <p>Produktportfolio recht eigenständige Entwicklungen sowohl für den regionalen als auch globalen Markt</p> <p>Strategische Bedeutung und Dynamik des Markts hoch</p> <p>Kompetenzen hohes Fertigungsknowhow; derzeit Angleichung der technischen Kompetenzen; geringeres Prozesswissen in Bezug auf Produktmanagement</p> <p>Beziehung zum und Autonomie vom HQ Wandel von „Schüler-Lehrer-Beziehung“ hin zu hoher Autonomie</p> <p>Abhängigkeit des HQ vom Standort hoch aufgrund der strategischen Bedeutung des Markts</p>
Fallstudie B2		29	
B-HQ	D	15	Headquarter BETAs
B-DEZ-BG oder DEZ-BG	BG	14	<p>Gründungsjahr und -grund 1990er, Produktionskosten</p> <p>Produktportfolio derzeit überwiegend Entwicklungen für den lokalen Markt, künftig auch mehr für den globalen Markt</p> <p>Strategische Bedeutung und Dynamik des Markts konstante Bedeutung, geringe Dynamik</p> <p>Kompetenzen gute technische Kompetenzen; geringeres Prozesswissen in Bezug auf Produktmanagement; kein Marktwissen</p> <p>Beziehung zum und Autonomie vom HQ Weiterentwicklung der Standortrolle der „verlängerten Werkbank“ zu mehr Eigenverantwortung bei gleichzeitig enger Zusammenarbeit mit dem HQ</p> <p>Abhängigkeit des HQ vom Standort abhängig in Bezug auf Kostendruck</p>

Fallstudie C		12	
C-HQ	D	6	Headquarter GAMMAs inklusive zentraler Forschung und großer Produktionsstätten
C-USA-HQ	USA	1	Amerikanisches Headquarter, an welchem das Management der Produktparte P sitzt, aber keine Produktentwicklung im betrachteten Bereich stattfindet. Daher wird der Standort selbst nicht näher betrachtet.
C-USA-SP	USA	1	<p>Gründungsjahr und -grund 2010er, M&A (Akquisition eines Start-ups)</p> <p>Produktportfolio global</p> <p>Strategische Bedeutung und Dynamik des Markts hoch</p> <p>Kompetenzen sehr hoch</p> <p>Beziehung zum und Autonomie vom HQ angespanntes Verhältnis aufgrund der hohen Interdependenz beider Teams, amerikanisches Team möchte sich der Kontrolle durch das HQ entziehen</p> <p>Abhängigkeit des HQ vom Standort hoch</p>
C-USA-P1	USA	1	<p>Gründungsjahr und -grund 2010er, M&A (Integration eines Großunternehmens; Standort wechselte bereits mehrfach im Rahmen von Unternehmensübernahmen die Zugehörigkeit)</p> <p>Produktportfolio global</p> <p>Strategische Bedeutung und Dynamik des Markts mittel</p> <p>Kompetenzen hoch (Standort C-USA-P1 baute Kompetenzen am HQ auf)</p> <p>Beziehung zum und Autonomie vom HQ gute, aber nicht sehr intensive Beziehung, da geringe Interdependenz der Aktivitäten</p> <p>Abhängigkeit des HQ vom Standort hohe Abhängigkeit vom Knowhow zu Beginn</p>

C-USA-P2	USA	1	<p>Gründungsjahr und -grund 1960er, M&A (Aufkauf)</p> <p>Produktportfolio global</p> <p>Strategische Bedeutung und Dynamik des Markts mittel</p> <p>Kompetenzen hoch</p> <p>Beziehung zum und Autonomie vom HQ gute und regelmäßige Beziehung, da gewisse Interdependenz der Aktivitäten; teilweise Spannungen bei Kollision regionaler Interessen mit der vom HQ aus gelenkten globalen Strategie</p> <p>Abhängigkeit des HQ vom Standort mittel</p>
C-CN	CN	2	<p>Gründungsjahr und -grund 2000er, Markterschließung; seit 2010er Jahren chinesisches HQ und FuE-Zentrum</p> <p>Produktportfolio derzeit nur Kundenanpassungen, künftig auch eigenverantwortliche Entwicklung</p> <p>Strategische Bedeutung und Dynamik des Markts mittel bis hoch</p> <p>Kompetenzen technisches Knowhow derzeit im Aufbau; wenig Prozessknowhow (z. B. bei Patentverwaltung)</p> <p>Beziehung zum und Autonomie vom HQ derzeit noch „Schüler-Lehrer-Beziehung“; wachsendes Selbstbewusstsein durch Kompetenzaufbau; künftig mehr Autonomie</p> <p>Abhängigkeit des HQ vom Standort mittel bis hoch</p>

3.3.5. Vergleichbarkeit der Fallstudien

Um eine Übertragbarkeit der Ergebnisse (*transferability*²⁸²) zu ermöglichen und somit ihre Aussagekraft zu erhöhen, ist die Vergleichbarkeit der Fallstudien zu beachten. Die Ähnlichkeit des Kontexts der zu vergleichenden Fälle ist hierbei entscheidend.²⁸³

Eine hohe Vergleichbarkeit der vorliegenden Fallstudien ist durch den geteilten Kontext der standortverteilten Produktentwicklung gegeben. Alle drei Fallunternehmen stehen vor der Herausforderung der Koordination ihrer standortverteilten FuE-Aktivitäten. Unabhängig von Branche und zu entwickelndem Produkt müssen die international agierenden Unternehmen dem Spannungsfeld zwischen globaler und regionaler Aktivität (*global integration vs. local responsiveness*²⁸⁴) begegnen. Die dafür verwendeten Organisationsstrukturen (z. B. grundsätzliche Matrixstruktur) und Koordinationsmechanismen (z. B. Einsatz von Expatriate-Personal) kommen branchenunabhängig zum Einsatz. Darüber hinaus führt die Bildung von Tochtergesellschaften dazu, dass diese einerseits in einer Abhängigkeit zum Firmensitz stehen und andererseits ein mehr oder weniger ausgeprägtes Eigeninteresse entwickeln.

Des Weiteren zeichnen sich folgende Fallstudien durch einen sehr ähnlichen Kontext aus und lassen sich somit in besonderem Maße miteinander vergleichen:

- Fallstudien B1 und B2, da sie dem gleichen Unternehmenskontext entstammen und in beiden Fallstudien das Headquarter involviert ist;
- Fallstudien A und B2, weil in beiden Fallstudien die Zusammenarbeit der Standorte ursprünglich auf einem Verhältnis der "verlängerten Werkbank" basiert und die als Low-Cost-Standort gegründeten Tochtergesellschaften jüngst eine Aufwertung ihrer Standortrolle erleben;
- Fallstudie B1 und die Kooperation zwischen Headquarter und der chinesischen Abteilung in Fallstudie C, da in beiden Fällen ein intensiver Aufbau durch das Headquarter erfolgt und beide chinesischen Standorte eine Markterschließungsrolle haben.

Gleichzeitig wird Theorieentwicklung durch eine gewisse Diversität der Fälle gefördert.²⁸⁵ Zunächst beinhaltet das Sampling Standorte mit unterschiedlichen Charakteristika, insbesondere in Bezug auf Gründungshistorien (Low-Cost-

²⁸² Guba/Lincoln 1982, S. 246f.

²⁸³ vgl. Lincoln/Guba 1985, S. 298.

²⁸⁴ siehe Kapitel 2.2.1.

²⁸⁵ vgl. Patton 1990, S. 172.

Standort; M&A; Markterschließung in Asien) und Knowhow (z. B. umgekehrter Wissenstransfer aus den Regionen in Richtung Headquarter in Fallstudie C). Dadurch sind die Ergebnisse auf vielseitige Standortkonstellationen übertragbar. Auch unterscheiden sich die Unternehmen teilweise darin, wie viel regionale Autonomie sie ihren Standorten gestatten. Während BETA als kleinstes der drei Unternehmen erst vor wenigen Jahren begonnen hat, spezialisierte Entwicklungszentren in verschiedenen Ländern aufzubauen, welche zusätzlich zum Headquarter Produktentwicklung durchführen, sind die beiden anderen Unternehmen schon seit Jahrzehnten global aufgestellt. Der betrachtete Bereich bei GAMMA kennzeichnet sich durch eine besonders globale ausgerichtete Strategie, in welcher den einzelnen Regionen Verantwortung für bestimmte Produktsegmente zukommt. Somit kann der Aspekt des Globalisierungsgrads über die Fallunternehmen hinweg beleuchtet werden.

Des Weiteren erhöht der Einbezug des Chemieunternehmens GAMMA, welches im Gegensatz zu den anderen beiden Firmen nicht einem maschinenbaunahen Tätigkeitsfeld zuzuordnen ist, die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Zu guter Letzt stellt die Konstellation in Fallstudie C mit Teilnehmenden mehrerer kooperierender Standorte einen besonderen Mehrwert für die Theorieentwicklung im Bereich *headquarters-subsidiary relations* dar, da empirische Untersuchungen sich meist auf die Betrachtung einzelner Dyaden beschränken und Netzwerke wenig betrachtet werden. In C lässt sich sowohl das Netzwerk mit fünf Standorten analysieren als auch ein direkter Vergleich von mehreren dyadischen Beziehungen anstellen.

3.4. Erhebung und Analyse der Daten

"While survey research is good at describing what people do, it is rather less effective at explaining or understanding why they do it. Accessing individuals' interpretations of their world is the only way to do this"²⁸⁶

Um die Perspektiven der beteiligten Personen, sowohl im Headquarter als auch in den Standorten, zu berücksichtigen, ist ein interpretativer Ansatz notwendig. Traditionell werden hierfür Tiefeninterviews verwendet, da sie eine detaillierte Datenquelle reich an Kontextinformationen darstellen und sie somit Theorieentwicklung unterstützen.²⁸⁷ Gleichzeitig ergeben sich folgende Nachteile:

²⁸⁶ Alaszewski 2006, S. 36.

²⁸⁷ vgl. Eisenhardt/Graebner 2007, S. 28; Zhang/Guttormsen 2016, S. 233.

Der erste ist organisatorischer, der zweite methodologischer Natur. Zum einen sollen in dieser Arbeit unvorhersehbare Ereignisse in ihrer natürlichen Umgebung analysiert werden. Interviews hingegen setzen die zeitliche und physische Anwesenheit der Forscherin voraus, welche aufgrund der Unvorhersehbarkeit nicht geplant werden kann. Zweitens unterliegen Interviews der Gefahr von Erinnerungsverzerrungen (*memory* oder *recall bias*). Dies gilt insbesondere für länger zurückliegende Ereignisse, an welche sich die Befragten nicht mehr vollständig erinnern oder welche sie nachträglich anders in Erinnerung haben.²⁸⁸

Um die Reichhaltigkeit von Interviewdaten trotz der genannten Nachteile nutzen zu können, wird in dieser Arbeit eine Kombination aus Tiefeninterviews und ereignisbasierter Tagebuchmethode verwendet. Im Folgenden wird zunächst die Methode Event Sampling Methodology (ESM) erklärt und begründet, warum es sich dabei um ein geeignetes und zielführendes Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfragen handelt (s. Kapitel 3.4.1²⁸⁹).

Kapitel 3.4.2 erläutert die Vorgehensweise bei der Planung und der Durchführung der Datenerhebung (u. a. Erstellung der Event Logs und des Interviewleitfadens); in Kapitel 3.4.3 wird das Vorgehen bei der Datenanalyse vorgestellt (Codieren der Interviews, Fallanalysen und Fallvergleich).

3.4.1. Kombinieren von Tiefeninterviews und Event Logs

Event Sampling Methodology (ESM) gehört zu der Familie der Tagebuchmethoden, bei denen Teilnehmende gebeten werden, bestimmte Situationen in einem fragebogenähnlichen Tagebuch festzuhalten. Das Ziel ist es, laufende Ereignisse in ihrer natürlichen Umgebung mit wenig Eingriffen vonseiten der forschenden Personen zu analysieren. Während des Untersuchungszeitraums werden Teilnehmende gebeten, bestimmte Ereignisse mit Hilfe eines vorstrukturierten Templates aufzuzeichnen. Es existieren drei Protokolltypen, welche definieren, wann eine Aufzeichnung erfolgen soll. Entweder wird ein bestimmtes Intervall definiert, in welchem die Teilnehmenden gebeten werden Aufzeichnungen zu führen (z. B. alle zwei Stunden) (*interval-contingent protocol*). Die zweite Möglichkeit besteht darin die Teilnehmenden zu unterschiedlichen Zeiten des Tages durch ein Signal dazu aufzufordern, einen Tagebucheintrag zu machen (*signal-contingent protocol*). Zuletzt können die an der Studie beteiligten

²⁸⁸ vgl. Roth 2015, S. 338f.

²⁸⁹ Kapitel 3.4.1 basiert auf einem auf der Konferenz der European Academy of Management (EURAM) 2018 vorgestellten Konferenzbeitrag sowie einer Veröffentlichung im Journal *The Qualitative Report*. vgl. Seus/Weissenberger-Eibl 2018; Seus/Weissenberger-Eibl 2020.

Personen gebeten werden, immer dann einen Tagebucheintrag zu tätigen, wenn ein bestimmtes Ereignis (z. B. ein spezieller Gefühlszustand oder eine Interaktion mit einem bestimmten Personenkreis) auftritt (*event-contingent protocol*). Dieses Ereignis wird klar verständlich definiert, sodass die Personen eigenständig entscheiden können, wann ein Eintrag getätigt werden soll. Dieses Protokoll ist besonders nützlich für die detaillierte Analyse von wiederkehrenden, aber unregelmäßig auftretenden Phänomenen.²⁹⁰

Obwohl die erste bekannte Studie, die explizit auf Selbstberichte von Studienteilnehmenden zurückgreift, auf die 1930er Jahre zurückgeht, verbreitet sich diese Art der Datenerhebung erst in den 1990er Jahren als Gegenbewegung zum damals vorherrschenden positivistischen und objektivistischen Ansatz in der empirischen Sozialforschung.²⁹¹ Ausgehend von der Annahme, dass soziale Realität das Ergebnis subjektiver Konstruktion ist, geht das interpretative Paradigma davon aus, dass die Untersuchung sozialer Phänomene nur dadurch möglich ist, dass man die Bedeutung, welche die beteiligten Personen den Dingen zuschreiben, versteht.²⁹² Da der Schwerpunkt der Tagebuchmethoden auf der Dokumentation der subjektiven Erfahrung der berichteten Ereignisse liegt, werden sie eingesetzt, um Bilder der sozialen Wirklichkeit aus der Perspektive der beteiligten Akteure zu erhalten.²⁹³

Forschungstagebücher werden in einer Vielzahl von akademischen Disziplinen verwendet und sind mit unterschiedlichen Forschungsdesigns kompatibel, von experimentellen Studien, Umfragen bis hin zu naturalistischer Forschung.²⁹⁴ Traditionell werden sie häufig im Bereich der Psychologie und Gesundheitsstudien, aber auch in verschiedenen Bereichen der Sozialforschung eingesetzt.²⁹⁵ In den vergangenen Jahren stieg das Interesse an dieser Methode im Bereich *Organisational Behaviour* und Innovationsmanagement.²⁹⁶

Tagebücher können allein oder in Kombination mit anderen Methoden verwendet werden und ermöglichen die Erhebung eines reichhaltigen Datensatzes („rich data“).²⁹⁷ Insbesondere in Verbindung mit Folgeinterviews auf Basis der Aufzeichnungen ist der Einsatz von Tagebuchmethoden zielführend.²⁹⁸ Die

²⁹⁰ vgl. Wheeler/Reis 1991, S. 345f; Reis/Wheeler 1991, S. 280–283; Christensen et al. 2003, S. 60–63.

²⁹¹ vgl. Kunz 2016, S. 101.

²⁹² vgl. Blumer 1966; Blumer 1986; Welch et al. 2013, S. 246.

²⁹³ vgl. Corti 1993; Filep et al. 2017, S. 453.

²⁹⁴ vgl. Alaszewski 2006, S. 24–45.

²⁹⁵ vgl. Bolger et al. 2003, S. 580; Kunz 2016, S. 83.

²⁹⁶ vgl. Fisher/To 2012; Roth 2019; Uy et al. 2010.

²⁹⁷ vgl. Alaszewski 2006, S. 122; Corti 1993; Uy et al. 2010, S. 48.

²⁹⁸ vgl. Radcliffe 2013.

Vorteile eines kombinierten Vorhabens sind vielfältig: Zum einen erlaubt es die sofortige Aufzeichnung von Ereignissen; darüber hinaus ist es ohne die Anwesenheit der Forschenden möglich; außerdem gewährleistet das Follow-up-Interview eine detaillierte Rekonstruktion der Ereignisse, wobei ein großer Nachteil von Interviewmethoden, nämlich die Verzerrung des Erzählten aufgrund eines Memory Bias, umgangen wird.²⁹⁹

Um ein besseres Verständnis von *shared understanding* im Kontext der Teamkooperation in multinationalen Unternehmen zu erhalten, wird in der Hauptstudie die Kombination aus einem ereigniskontingenten Tagebuchprotokoll (nachfolgend Event Logs) mit Tiefeninterviews verwendet. Bevor in Kapitel 3.4.2 das genaue Vorgehen beschrieben wird, werden im Folgenden die Vorteile dieses kombinierten Verfahrens zur Erforschung des Untersuchungsobjekts, nämlich Wahrnehmungsunterschiede in Standortkooperationen, erläutert. Zusammengefasst handelt es sich um folgende Vorzüge: Zum einen ermöglichen Event Logs die Aufzeichnung typischer Situationen in der Kooperation von Standorten, in welchen Missverständnisse auftreten; darüber hinaus erlaubt das Verfahren die Gegenüberstellung von Perspektiven, wenn Event Logs von mehreren Personen zur gleichen Situation verfasst werden; zu guter Letzt entspricht das Vorgehen dem in Abschnitt 3.1 begründeten interpretativen Forschungsansatz.

Einfangen entscheidender Momente der Zusammenarbeit im Team

Bei Missverständnissen und Konflikten zwischen kooperierenden Teams handelt es sich um schwer untersuchbare Situationen ("*hard-to-reach or hard-to-observe phenomena*").³⁰⁰ Zum einen ist nicht absehbar, wann genau eine solche Situation eintritt. Die Beobachtung ist folglich nicht planbar. Zum anderen sind Missverständnisse und Konflikte heikle Situationen und verursachen Unbehagen.³⁰¹ Daher besteht Bedarf an einer Datenerhebungsmethode, die eine zeitnahe und zugleich ehrliche Erfassung der Situationen ermöglicht. Gerade für solche emotionsgeladenen Situationen in der Interaktion mit anderen Personen haben sich Tagebuchmethoden bewährt, um Informationen über die Wahrnehmung und Beweggründe der Studienteilnehmenden zu erhalten.³⁰²

²⁹⁹ vgl. Roth 2019, S. 77f.

³⁰⁰ vgl. Alaszewski 2006, S. 113.

³⁰¹ vgl. Shaw et al. 2011, S. 392.

³⁰² vgl. Spowart/Nairn 2013, S. 337.

Tagebuchmethoden sind gut dafür geeignet Phänomene zu analysieren, bei denen die Anwesenheit der Forschenden nicht möglich wäre oder den natürlichen Rahmen der Ereignisse stören würde. Da ereigniskontingente Tagebücher ideal sind, um Phänomene zu analysieren, die von außen schwer zu beobachten sind, routinemäßig auftreten oder sehr intim und sensibel sind,³⁰³ eignen sie sich besonders gut dafür, um fehlendes *shared understanding* in der Zusammenarbeit von standortverteilten Teams zu untersuchen.

Erstens erlaubt ESM die Identifizierung von Situationen, in denen Diskrepanzen im Aufgabenverständnis auftreten. Da die einfache Dokumentation eines Ereignisses in einem tagebuchähnlichen Fragebogen wenig zeitaufwendig ist, lässt sich diese Methode der Datenerhebung leicht in das Tagesgeschäft integrieren, wo tatsächlich Missverständnisse auftreten. Damit wird das allgemeine Raum-Zeit-Problem der Feldforschung, das auch für die Beobachtung von Konflikten in der Teamzusammenarbeit gilt, umgangen.³⁰⁴

Darüber hinaus stellt der sogenannte Memory Bias, also die rückwirkende Verzerrung von Erlebtem, einen Nachteil von Interviewmethoden dar. Dies gilt insbesondere für die rückblickende Berichterstattung über Gefühle, vor allen Dingen über negative Emotionen.³⁰⁵ Ereigniskontingente Event Logs erlauben die sofortige Erfassung von Situationen, in denen Diskrepanzen im Aufgabenverständnis auftreten. Somit minimiert dieses Vorgehen eine rückwirkende Verzerrung der Ereignisse in Interviews. Zum einen können die forschenden Personen unmittelbar nach Aufzeichnung eines Event Logs auf die Person zugehen und somit den zeitlichen Abstand zum Ereignis reduzieren. Zusätzlich können sich die Befragten dank der ausgefüllten Event Logs während des Interviews besser an Details des Ereignisses erinnern.³⁰⁶

Darüber hinaus ermöglicht ESM die Dokumentation von Situationen, die sonst nicht erfasst werden würden. Da einige Missverständnisse rasch geklärt oder als irrelevant erachtet werden, werden sie nicht berichtet.³⁰⁷ Als irrelevant eingestufte Situationen stellen einen wichtigen Schlüssel zur Identifizierung der Ursprünge von Missverständnissen dar, da sie Aufschluss über die zugrundeliegenden

³⁰³ vgl. Kunz 2016, S. 99f.

³⁰⁴ vgl. Roth 2015, S. 342.

³⁰⁵ vgl. Fisher/To 2012, S. 866.

³⁰⁶ vgl. Roth 2015, S. 343.

³⁰⁷ Dies lässt sich durch das Schütz'sche Konzept der Relevanzsysteme erklären, welches dem Umstand Rechnung trägt, dass Personen Dingen, basierend auf dem bisher Erfahrenen, subjektiv Relevanz zuschreiben. Unsere Relevanzsysteme beeinflussen nicht nur die ursprüngliche Wahrnehmung (Impression), sondern auch die primäre Erinnerung (Retentionen) sowie die sekundäre Erinnerung (Reproduktionen). vgl. Schütz 1932, S. 45f.

Relevanzsysteme geben.³⁰⁸ Mit Hilfe von Tagebüchern ist es möglich, die primäre Erinnerung zu bewahren und damit möglichst nahe an der ursprünglichen Wahrnehmung zu bleiben.³⁰⁹ Ein besseres Verständnis von Situationen, die hinterher als nicht bedeutsam eingestuft werden, lässt Rückschlüsse darauf zu, auf welche Art und Weise standortverteilte Projektteams missverständliche Situationen auflösen. Somit handelt es sich dabei um einen zentralen Aspekt für die Analyse der bislang noch unbekanntem Voraussetzungen für die Bildung eines gemeinsamen Verständnisses („antecedents of the formation of shared understanding“).³¹⁰

Perspektivwechsel: Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen

Missverständnisse oder Konflikte in der Projektzusammenarbeit entstehen, wenn die Erwartungen der verschiedenen Teammitglieder nicht übereinstimmen.³¹¹ Bei der Analyse von Missverständnissen ist es daher wichtig, die Standpunkte aller beteiligten Akteure zu berücksichtigen, um ihre Interpretation der Situation zu verstehen.³¹² Daher ist es unerlässlich, eine Methode zu wählen, die mehrere Perspektiven auf die gleiche Situation berücksichtigt.

Die Kombination von ESM und Interviews ermöglicht es, verschiedene Perspektiven, die auf unterschiedlichen Aufzeichnungen desselben Ereignisses beruhen, zu vergleichen und so die Ursachen des Missverständnisses in dieser spezifischen Situation aufzudecken.³¹³ Die unterschiedlichen Aufzeichnungen von Teaminteraktionen ermöglichen es, die zugrundeliegenden Annahmen offenzulegen, nach denen die beteiligten Personen handeln und das Verhalten der anderen interpretieren.³¹⁴ Eine vergleichende Analyse ermöglicht die Beurteilung der Ähnlichkeit der Annahmen und zeigt Unterschiede auf.³¹⁵ Vorhandene Diskrepanzen im Aufgabenverständnis können folglich anhand der vorgeschlagenen Methodenkombination zielführend aufgedeckt werden.

Darüber hinaus zeigt die vorgeschlagene Methode die zugrundeliegenden Annahmen zum Rollenverständnis und zur Rollenbeziehung auf, die ursächlich für Aufgabenmissverständnisse sind. In den Tiefeninterviews können die Erwartungen der beteiligten Personen explizit gemacht und mit dem

³⁰⁸ vgl. Tenzer/Pudelko 2012.

³⁰⁹ vgl. Kunz 2016, S. 137.

³¹⁰ vgl. Tenzer/Pudelko 2012, S. 2.

³¹¹ vgl. Bosch-Sijtsema 2016.

³¹² vgl. Blumer 1966, S. 542.

³¹³ vgl. Radcliffe 2013, S. 173.

³¹⁴ vgl. Matteson 2015, S. 58f.

³¹⁵ vgl. ebd., S. 61.

Rollenverständnis der anderen im gemeinsamen Projekt verknüpft werden. So trägt es zur Erklärung bei, wie sich Teamidentität und Standortbeziehung auf die Entwicklung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses auswirken.

Naturalistische Untersuchung von Teamkooperationen

Um *shared understanding* zu verstehen, ist es entscheidend, die Wahrnehmung und Interpretation der beteiligten Personen in solchen Situationen, in denen divergierende Ansichten zu Irritationen in der Projektzusammenarbeit führen, zu analysieren. Methoden der Selbstberichterstattung geben Einblick in die Art und Weise, wie die einzelnen Personen Situationen wahrnehmen und interpretieren.³¹⁶

"A fundamental benefit of diary methods is that they permit the examination of reported events and experiences in their natural, spontaneous context, providing information complementary to that obtainable by more traditional designs."³¹⁷

Event-Sampling-Fragebögen stellen daher ein geeignetes Mittel dar, um diese Eindrücke festzuhalten,³¹⁸ und somit die Bedeutung, die Individuen diesen Situationen zuschreiben, zu verstehen.³¹⁹ Insgesamt haben sich qualitative Methoden als eine wirksame Herangehensweise zur Erhebung von *shared mental models* von Teams herausgestellt.³²⁰ Folglich ermöglicht die vorgeschlagene Kombination von ereigniskontingentem Event Sampling mit Tiefeninterviews die Erfassung und Analyse von Teaminteraktionen im realen Lebenskontext und entspricht damit der Forderung nach einem naturalistischen und interpretativen Ansatz des *representational-gaps*-Phänomens.

3.4.2. Planung und Durchführung der Datenerhebung

Zur Vorbereitung der Datenerhebung in allen drei Unternehmen wurden Vorgespräche mit internen Ansprechpartnern geführt, mit dem Ziel die Zusammenarbeit der untersuchten Abteilungen besser zu verstehen. Zusätzlich wurden im Rahmen einer Dokumentenanalyse Prozessbeschreibungen sowie frei verfügbare Informationen zum Unternehmen (Leitlinien, Internationalisierungsgeschichte, ...) sowie zu den einzelnen Standorten ausgewertet.

Wie in der Methodenliteratur empfohlen, erfolgten Datenerhebung und Datenanalyse iterativ in verschiedenen Wellen.³²¹ Nach einer größeren Pause zwischen

³¹⁶ vgl. Alaszewski 2006, S. 47.

³¹⁷ Bolger et al. 2003, S. 580.

³¹⁸ vgl. Kunz 2016, S. 137.

³¹⁹ vgl. Blumer 1986, S. 2f.

³²⁰ vgl. Matteson 2015, S. 66.

³²¹ vgl. Kreiner 2016, S. 357; Glaser/Strauss 2006, S. 43.

Vor- und Hauptstudie, welche zur Identifikation der Forschungslücke, der Einbettung in den Stand der Forschung sowie für das theoretische Sampling genutzt wurde,³²² erfolgte die Datenerhebung der Fallstudien B1 und C mit kurzem Abstand hintereinander (vgl. Abbildung 5, S. 59). Bei der Datenerhebung für Fallstudie C waren erste Interviews von B1 bereits transkribiert und codiert worden. Bis zur weiteren Datenerhebung von Fallstudie B2 verstrich etwas Zeit, sodass der erste Durchgang durch das Datenmaterial von B1 und C bereits abgeschlossen worden war.

Das folgende Kapitel beschreibt die Vorgehensweise bei der Planung und Durchführung der Datenerhebung. Insbesondere wird dargelegt, wie bei der Erstellung des Event-Log-Templates (3.4.2.1) sowie der Vorbereitung und Durchführung der Interviews (3.4.2.2) vorgegangen wurde. In 3.4.2.3 werden die spezifischen Herausforderungen der ESM-Methode beschrieben und erläutert, wie mit ihnen umgegangen wurde.

3.4.2.1. Erstellen des Event-Log-Templates

Das Event Log wurde durch eine konzeptionelle und instrumentelle Operationalisierung nach Kaiser (2014) erstellt (vgl. dazu Tabelle 4).³²³ Um Bedeutungsunterschiede in verschiedenen Sprachen und somit einer Nicht-Vergleichbarkeit der standardisierten Event-Log-Daten entgegenzuwirken, wurde von einer Übersetzung des Event Logs in mehrere Sprachen abgesehen und das Template lediglich auf Englisch zur Verfügung gestellt. Da alle Teilnehmenden es gewöhnt sind, in ihrem Arbeitsalltag auf Englisch zu kommunizieren, wurde dies als zumutbar eingestuft. Nichtsdestotrotz wurde auf eine einfache und verständliche Formulierung der Fragen geachtet. Dazu wurden sowohl englische Muttersprachler als auch Nicht-Muttersprachler gebeten, die Fragen auf Verständlichkeit zu prüfen.

Um die Situationen, welche mit einem Event Log erfasst werden sollen, zu beschreiben, wurde der Begriff "Missverständnis" gewählt. Dieser beschreibt das Sich-Bewusst-Werden über ein Nicht- oder Falsch-Verstehen einer Aussage oder Handlung des anderen Teams.³²⁴ Basierend auf der Vorstudie wurden verschiedene Beispiele genannt, welche Art von Ereignissen darunter fallen könnten, um den Teilnehmenden das Verständnis zu erleichtern:

³²² vgl. Wrona/Gunnesch 2016, S. 730–734.

³²³ vgl. Kaiser 2014, S. 52–68.

³²⁴ vgl. dazu die Herleitung auf Seite 41.

"What kind of events shall I record with an event log?"

The event-log allows you to record interactions with the other site in which you perceive a misunderstanding has happened. This can be a meeting, a personal conversation, a phone call or an e-mail after which you feel confused about the situation or the behaviour of the person of the other site.

Such a situation could concern for example things like:

- different views concerning the next steps
- unclear responsibilities
- issues with information transfer
- divergent expectations about task fulfilment, - ...

TABELLE 4: OPERATIONALISIERUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN IM EVENT LOG

Konzeptionelle Operationalisierung		Instrumentelle Operationalisierung	
Forschungsfragen	Leitfragen der ESM-Studie ³²⁵	Fragenkomplexe	Frage
Wodurch entstehen Kommunikations- und Koordinationsprobleme in der operativen standortverteilten Produktentwicklung und wie äußern sie sich?	Welche Art von Situationen lösen Missverständnisse, und ggf. Konflikte, in der alltäglichen Zusammenarbeit der Standorte aus?	<ul style="list-style-type: none"> - Kontext und Setting - Inhalt der Situation - (Lösungs)Verhalten 	1,2,3,4
<p>Worin liegen die Ursachen für inkompatible Erwartungshaltungen und Zielkonflikte in der standortverteilten Produktentwicklung?</p> <p>Wie wirkt sich die Beziehung der kooperierenden Standorte auf den operativen Projektalltag von Entwicklungsabteilungen aus?</p>	<p>Welche Rolle spielen <i>representational gaps</i> auf der Teamebene?</p> <p>Wie verstehen die Teams ihre jeweilige Aufgabe und die Verantwortlichkeiten im standortverteilten Projekt?</p> <p>Welches Rollenverständnis liegt dem Aufgabenverständnis der Teams zugrunde?</p> <p>Inwieweit führt ein unterschiedliches Rollenverständnis zu divergenten Erwartungshaltungen und Missverständnissen in der alltäglichen Zusammenarbeit der Standorte?</p>	<p>Dimensionen von <i>shared understanding</i>³²⁶:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenverständnis (wie ist die Aufgabe zu erledigen) <ul style="list-style-type: none"> - Ziele - Prioritäten - Grundannahmen - Aufgabenteilung (wer macht was und ist für was verantwortlich) 	5 + Interview

³²⁵ vgl. Seite 42.

³²⁶ vgl. Cronin/Weingart 2007, S. 766f. siehe Kapitel 2.1.4.

Als Usability-Check wurden mehrere Pretests mit dem Event-Log-Template durchgeführt.³²⁷ Zunächst wurde das Template mit anderen sozialwissenschaftlich Forschenden, die z.T. selbst Erfahrung mit der Methode aufwiesen, methodisch diskutiert. Anschließend wurde es mit mehreren international erfahrenen Ingenieuren getestet, welche ein ähnliches Profil wie die späteren Forschungsteilnehmenden aufwiesen. Im Verlauf dieser Pretests wurden die Formulierungen einiger Items leicht angepasst. Das Gesamtfeedback der Pretest-Teilnehmenden war, dass der Event-Log-Bogen gut verständlich und einfach zu verwenden sei. Abschließend wurde ein Pretest im Kontext des Unternehmens BETA durchgeführt. Dafür wurde das Event Log mit einem deutschen und einem chinesischen Mitarbeiter des Unternehmens besprochen, die mit der zu untersuchenden Abteilung vertraut waren. Dadurch wurde sichergestellt, dass das Event Log auf den Untersuchungskontext angepasst und für die Studienteilnehmenden sowohl verständlich als auch aussagekräftig ist.³²⁸ Außerdem wurde der Fragebogen auf potenzielle interkulturelle und sprachliche Missverständnisse hin überprüft.³²⁹ Nachdem auch im letzten Pretest die Befragten aus Unternehmen BETA das Template klar verständlich fanden, wurde es in den Fallstudien B1, B2 und C in der finalen Form verwendet (s. Anhang 1).

3.4.2.2. Erstellen des Interviewleitfadens sowie von Transkripten

Für die persönlichen Interviews wurde ein Leitfaden sowohl in deutscher als auch englischer Sprache erstellt.³³⁰ Der Leitfaden diente der Strukturierung des Gesprächs, ermöglichte zugleich jedoch ausreichend Flexibilität, um eine für die Interviewten angenehme und natürliche Gesprächssituation zu bieten. Grundsätzlich handelte es sich um offene Fragen, welche die Befragten zur freien Erzählung ihrer Erfahrung anregen sollten.³³¹ Er gliedert sich in vier Teile: Zu Beginn wurden die Teilnehmenden gebeten, sich und ihr Aufgabengebiet kurz vorzustellen. Anschließend wurden Fragen zu den aufgezeichneten Event Logs gestellt, um die beschriebenen Situationen besser zu verstehen. Auch wurde gefragt, ob die Methodik verständlich gewesen sei, und sich ggf. zu den Gründen

³²⁷ vgl. Alaszewski 2006, S. 66–71; Christensen et al. 2003, S. 69–72.

³²⁸ vgl. Charmaz 2014, S. 64–66.

³²⁹ vgl. Zhang/Guttormsen 2016, S. 237.

³³⁰ vgl. Charmaz 2014, Kap. 3 und 4; Kaiser 2014, S. 52–68.

³³¹ vgl. Charmaz 2014, S. 56–58.

für das Nichtausfüllen erkundigt.³³² Als Überleitung zum nächsten Fragenblock wurde üblicherweise gefragt, ob solche Situationen häufiger passierten oder welche sonstigen Missverständnisse üblicherweise aufträten. Im dritten Block wurden Fragen zum Aufgaben- und Rollenverständnis der Person sowie zum Verhältnis beider Standortteams gestellt. Dabei ging es um die Klarheit von Verantwortlichkeiten, um Einmischungskonflikte, aber auch um die Wahrnehmung der Stellung des eigenen Teams sowie die Beziehung der Teams. Der letzte Block diente der grundsätzlichen Bewertung der Zusammenarbeit.

Tatsächlich sprachen die Interviewten häufig bereits bei der Diskussion der Event Logs Themen aus dem dritten Fragenblock an, was ein Zeichen dafür war, dass mithilfe der Tagebuchmethode für die Forschungsfragen relevante Situationen festgehalten wurden. In solchen Fällen wurden die Erzählungen frei ermöglicht und durch stellenweise Nachfragen ergänzt.

In Vor- wie Hauptstudie wurden alle Interviews bis auf wenige Ausnahmen aufgenommen und vollständig transkribiert.³³³ Bei denjenigen Interviews, in welchen die Befragten keine Audioaufnahme wünschten (2 Interviews in Fallstudie A, 1 Interview in Fallstudie B2), wurden detailliert Notizen genommen und unmittelbar im Anschluss des Gesprächs verschriftlicht und ergänzt. Da bei den Vorstudieninterviews zwei Forscherinnen beteiligt waren, wurden die Notizen gegenübergestellt und diskutiert. Rutakumwa et al. (2020) zufolge ist die Datenqualität bei detaillierten Gedächtnisprotokollen, die unmittelbar im Anschluss des Gesprächs vervollständigt werden, insbesondere bei Anwesenheit mehrerer Forschenden, vergleichbar mit Transkripten. Daher wurden diese Interviews in die Analyse mit aufgenommen, dienten jedoch hauptsächlich dem Verständnis der untersuchten Abteilungen sowie der Vervollständigung des Gesamteindrucks.³³⁴

3.4.2.3. Herausforderungen bei ereigniskontingenten Event Logs

Die Anwendung der ESM-Methode ist mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Insbesondere der im Vergleich zu anderen Erhebungsmethoden relativ hohe Grad an notwendigem Engagement vonseiten der Befragten stellt eine Herausforderung dar.³³⁵ Das ereigniskontingente Protokoll ist besonders anspruchsvoll, da die

³³² Dabei wurde darauf geachtet, den Interviewten nicht das Gefühl eines Vorwurfs zu vermitteln, indem Formulierungen gewählt wurden wie z. B. "Sie haben keine besonderen Situationen aufgezeichnet. Standen Sie in Kontakt mit den Kollegen?" oder "Waren die vergangenen zwei Wochen besonders ruhig?"

³³³ Einfache, geglättete Transkription mit Vornehmen kleiner grammatikalischer Korrekturen, vgl. Dresing/Pehl 2015, S. 21–23.

³³⁴ vgl. Rutakumwa et al. 2020.

³³⁵ vgl. Uy et al. 2010, S. 37.

Teilnehmenden der Studie in der Lage sein müssen, die Situationen, die sie erfassen sollen, selbst zu identifizieren. Dazu müssen die spezifischen Bedingungen der Situationen, die einen Tagebucheintrag auslösen, sehr klar sein. Ist den Teilnehmenden unklar, was sie genau zu erfassen haben, besteht ein hohes Risiko, dass die Tagebucheinträge die durch die Fragestellung definierten Anforderungen nicht erfüllen.³³⁶

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist eine gewissenhafte Vorbereitung und kontinuierliche Unterstützung der Teilnehmenden notwendig.³³⁷ Zunächst führte die Forscherin mehrere Vorbesprechungen mit mindestens einem Unternehmensvertreter durch, welcher sehr gut mit den Teams in den jeweiligen Standorten vernetzt war. So war es der Forscherin möglich, die Zusammenarbeit der Abteilungen zu verstehen und sich mit dem zu untersuchenden Kontext sowie den gängigen Fachtermini vertraut zu machen.³³⁸

Nach diesen Vorbereitungen wurde die Studie mit einem *ex ante* Briefing der Teilnehmenden gestartet. Aufgrund der Zeitverschiebung wurden jeweils getrennte Kick-offs für die Teams aus Europa und anderen Kontinenten durchgeführt. Im Kick-off-Meeting beschrieb die Forscherin die Triggersituation und nannte mehrere Beispiele für mögliche Ereignisse. Die Teilnehmenden gaben eigene Beispiele dafür an, was sie als Auslösesituation verstanden, und diese wurden so lange diskutiert, bis alle Fragen beantwortet waren. Darüber hinaus wurde die Triggerbedingung durch schriftliche Erklärungen auf dem Event Log erläutert.

Vor allem der Aufbau einer engen und kooperativen Beziehung und die Aufrechterhaltung des Kontaktes mit den Forschungsteilnehmenden ist entscheidend. Forschende müssen dafür sorgen, dass sich die Teilnehmenden wohl fühlen und ihnen zeigen, dass ihre Zusammenarbeit sowohl für die Ergebnisse der Studie als auch für ihre eigene Teamarbeit wertvoll ist. Dies hilft, die Motivation und das Commitment aufrechtzuerhalten und hat einen positiven Einfluss auf die Datenqualität.³³⁹ Angesichts der geografischen Entfernung war es besonders schwierig, eine enge Beziehung zu allen Teilnehmenden aufzubauen. Daher wurden im Kick-off der Zweck der Studie (sowohl wissenschaftlich als auch in Bezug auf den Mehrwert für die teilnehmenden Abteilungen), das genaue

³³⁶ vgl. Rausch et al. 2012, S. 187.

³³⁷ Für Best-Practice-Empfehlungen bei der Anwendung von ESM siehe Fisher/To 2012, S. 874; Kunz 2016, S. 185–192.

³³⁸ vgl. Charmaz 2014, S. 56–58.

³³⁹ vgl. Alaszewski 2006, S. 71; Christensen et al. 2003, S. 67; Fisher/To 2012, S. 874; Roth 2015, S. 344.

Vorgehen sowie das Event-Log-Template ausführlich erläutert. Darüber hinaus hob die Forscherin ihre Rolle als Externe hervor und die Tatsache, dass weder die Event Logs noch die Interviewaufnahmen mit dem Unternehmen geteilt, sondern nur anonymisierte Aussagen veröffentlicht würden.

Da die kulturellen Unterschiede insbesondere bei der Zusammenarbeit zwischen den europäischen und chinesischen Standorten als erheblich einzustufen waren, wurden hierfür weitere Maßnahmen zur Vorbereitung der Datenerhebung unternommen. Um aufgrund der Sprachbarriere Missverständnisse zu vermeiden, unterstützte ein zweisprachiger chinesischer Kollege bei der Vorbereitung und Durchführung des Kick-offs für Studie B1. Im Vorfeld besprach die Forscherin mit selbigem chinesischem Kollegen das Event-Log-Template sowie die Kick-off-Präsentation, um mögliche kulturelle Unterschiede im Verständnis der Methode oder des Wortlauts zu erkennen. Insbesondere der Begriff *misunderstanding* wurde auf eine mögliche negative Konnotation hin diskutiert. Dem chinesischen Pretest-Befragten zufolge sei *misunderstanding* ein neutrales Wort und könne ohne Bedenken genutzt werden. Allerdings solle im Kick-off ausdrücklich betont werden, dass die Vorgesetzten keinen Zugang zu den Event Logs oder den Interviewaufnahmen erhalten würden, da Hierarchie in China eine wichtige Rolle spiele.³⁴⁰

Während der zweiwöchigen Event-Log-Phase wurden mehrere kurze Reminder per E-Mail an die Teilnehmenden versandt. Für diejenigen, die bisher keine Event Logs verschickt hatten, wurde, soweit möglich, nach einer Woche eine telefonisches Follow-up durchgeführt. Durch diese Maßnahmen wurde sichergestellt, dass die Teilnehmenden die Methode verstanden hatten und die Aufzeichnung der Event Logs nicht vergaßen. Die meisten Teilnehmenden, die keine Event Logs geschickt hatten, gaben an, dass sie diese nicht vergessen hatten, aber dass bisher nichts passiert sei.

Aufgrund von Literaturempfehlungen und eigenen Erwägungen der Zweckmäßigkeit und Zumutbarkeit wurde ein zweiwöchiger Zeitraum gewählt. Der Zeitraum ist lang genug, um unregelmäßig auftretende Ereignisse einzufangen und gleichzeitig kurz genug, um ein hohes Engagement der Teilnehmenden aufrechtzuerhalten.³⁴¹ Dennoch gaben mehrere Teilnehmende an, dass keine Ereignisse eingetreten waren und dass sie den Untersuchungszeitraum als recht

³⁴⁰ vgl. hierzu die Kulturdimensionen-Datenmatrix von Hofstede 2015.

³⁴¹ vgl. Reis/Wheeler 1991, S. 286; Christensen et al. 2003, S. 61; Kunz 2016, S. 189f.

kurz empfunden hatten. Eine Verlängerung der Ereignis-Sampling-Phase, z. B. auf vier Wochen, könnte die Erfassung weiterer, miteinander zusammenhängender Ereignisse ermöglichen. Dies würde jedoch weitere Maßnahmen erfordern, um die Datenqualität zu gewährleisten. Die physische Präsenz der Forscherin wäre dabei sehr empfehlenswert, da sie einerseits den Teilnehmenden als ständige "Erinnerung" dienen und andererseits die Durchführung von Interviews kurz nach den aufgezeichneten Ereignissen ermöglichen könnte. Die Anwendung von Event Sampling ist unter anderem durch die Verfügbarkeit der Forschenden sowie die Bereitschaft des Unternehmens, die Anwesenheit von Externen zuzulassen, begrenzt.

3.4.3. Datenanalyse

Alle Interviewtranskripte wurden mithilfe der Software MAXQDA codiert. Die genaue Vorgehensweise beim Codieren des Datenmaterials sowie die damit verbundenen Qualitätsmaßnahmen werden in 3.4.3.1 beschrieben. Die darauffolgenden Abschnitte erläutern, wie auf der Grundlage des codierten Datenmaterials die Einzelfallanalysen sowie der Vergleich der Fälle (vgl. 3.4.3.2) erfolgten. Obgleich die Schritte hier getrennt beschrieben werden, sind die Übergänge fließend und durch Iterationsschleifen geprägt. Die zugrundeliegende Vorgehensweise ist die der *constant comparative method* nach Glaser (1965). Das Codieren stellte ein zentrales Element der Einzelfallanalyse dar, da es erlaubte, das Datenmaterial in der Gänze zu durchdringen. Die Einzelfallanalysen dienten dazu, Einzelaussagen aus verschiedenen Interviews einer Fallstudie miteinander in Beziehung zu stellen und ein grundlegendes Verständnis der Fälle zu erhalten. Im Rahmen der vergleichenden Analyse wurden einerseits verallgemeinerbare Schlüsse gezogen und gleichzeitig der Blick auf die Einzelfälle geschärft.

Bei den Event Logs stand die ausführliche Beschreibung der Situationen im Rahmen der Interviews im Vordergrund. Für jede berichtete Situation wurden das Event Log und die Informationen aus dem Interview in tabellarischer Übersicht zusammengetragen (vgl. Anhang 4). Außerdem wurden die Frage 5 nach der Ursache für das Missverständnis graphisch aufbereitet (vgl. 4.3.1).

3.4.3.1. Codieren des Datenmaterials und Memoing

Im Einklang mit den aus den methodologischen Vorüberlegungen abgeleiteten Prinzipien wurde eine Codiermethode nach Charmaz (2014) und Kreiner (2016) gewählt, bei welcher die Interviewtranskripte Zeile für Zeile durchgearbeitet und codiert werden. Beim *open* bzw. *initial coding* wird das Material mit induktiv

entwickelten Codes versehen, welche sich so nah wie möglich an den Daten orientieren.³⁴² Im Gegensatz zu anderen, meist deduktiv-theoriegeleiteten Codiermethoden wird der Schwerpunkt auf Handlungen anstatt auf Themen gesetzt. Um Abläufe von Handlungen in ihrer Gänze zu bewahren, werden nach Möglichkeit Verben, z. B. Gerundien, verwendet. Ebenso werden häufig sog. *in-vivo*-Codes verwendet, welche treffende wörtliche Aussagen der Befragten wiedergeben.³⁴³

Aufgrund der Unmöglichkeit der vollkommenen Theorieunvoreingenommenheit und dem gleichzeitigen Mehrwert beim Nutzen von *sensitizing concepts*³⁴⁴ plädieren sowohl Charmaz (2014) als auch Kreiner (2016) für einen bewussten Umgang mit Codes, die dem Stand der Literatur entnommen sind. In dieser Arbeit wurde daher der Methode des sog. *tabula geminus* oder *twin slate coding* von Kreiner (2016) gefolgt, bei welcher zwei Codearten parallel Verwendung finden: Theoriecodes und Codes, welche aus den Daten entwickelt wurden.³⁴⁵ Ziel ist ein bewusster und gewissenhafter Umgang mit vorhandener Theorie.³⁴⁶ Kreiners Methode wurde in dieser Arbeit so umgesetzt, dass Codes, welche aus der Literatur bekannte Konzepte referieren, als solche markiert werden, indem ihnen der Buchstabe T vorangestellt wurde. Im Gegensatz dazu bezeichnet die Voranstellung der Buchstaben IV die Verwendung eines Zitats als *in-vivo*-Codes. Somit wurde sichergestellt, dass keine unreflektierte Anwendung eines Theoriekonzepts auf die Daten stattfand.

Im Laufe des Codiervorgangs werden die Codes thematisch unter- oder übergeordnet, sodass sich Sub- und Obercodes bilden. Die meisten Theoriecodes fanden als Obercodes Anwendung und werden durch induktiv gebildete Subcodes detailliert beschrieben. Somit entstand ein hierarchisches, hochgradig ausdifferenziertes Codesystem, was gleichzeitig durch die Bildung von Obercodes überschaubar und handhabbar bleibt. Durch die Tiefe des Codesystems (in einem Obercode können mehrere Ebenen von Subcodes enthalten sein) bleibt die Vielschichtigkeit

³⁴² "stay close to the data", Charmaz 2014, S. 120. "preserve the character of the data", ebd., S. 121.

³⁴³ Für weiterführende Erläuterungen der Vorgehensweise des Codierens vgl. ebd., Kap. 5.

³⁴⁴ vgl. Ausführungen auf Seite 53.

³⁴⁵ "it is an approach that I have come to call [...] *tabula geminus*, or 'twin slate.' Geminus was a Greek philosopher, astronomer, and mathematician, and in today's parlance the term *geminus* refers to something that is a twin or pair. [...] Geminus separated the world of mathematics into two halves - the 'mental' half of pure, theoretical mathematics and the 'observable' half of applied, experiential mathematics. This bifurcation corresponds nicely to the longstanding separation between the role of theory and the role of data in qualitative methods. Our approach keeps both worlds in mind throughout the coding process. I use the *tabula geminus* term to conjure up the well-known concept in qualitative methods of *tabula rasa* (or blank slate) and yet to also connote that theory and data are each used throughout. Hence, rather than a blank slate, this approach perpetually draws on *two slates* - theory and data." Kreiner 2016, S. 352. Herv. i. O.

³⁴⁶ "The key [...] is to be very conscious -indeed, *conscientious*", ebd., S. 352. Herv. i. O.

der Daten erhalten. Dieses Vorgehen erlaubt ein erstes Abbild des Datenmaterials zu zeichnen und stellt somit einen ersten Schritt hin zu in Daten begründeten theoretischen Erklärungen dar.³⁴⁷ Die wichtigsten Obercodes des Codesystems werden in Anhang 3 beschrieben und mit Beispielscodierungen illustriert.

Eine weitere Codierregel war die Möglichkeit Textpassagen mit *mehreren* Codes zu versehen. Dies ermöglicht die Verknüpfung von Theorie- und *in-vivo*-Codes, erhält die unterschiedlichen Facetten der Aussagen und erlaubt in einem zweiten Schritt die konzeptionelle Verknüpfung verschiedener codierter Themen (s. 3.4.3.2).

"Multiple codes may be overlaid onto any given passage of text when multiple phenomena are found. Note that both theory-based and in vivo style codes could be put onto the same passage. Indeed, it is a core tenet of our coding approach to *re-read passages multiple times* in order to be open to both theory-based and in vivo codes." (Kreiner 2016, S. 354)

Abbildung 7 zeigt beispielhaft eine in MAXQDA codierte Textpassage, in welcher die befragte Person (Fallstudie B1) von unterschiedlichen Auffassungen über die Berechnung einer Produktvariable zwischen der Entwicklungsabteilung in China und dem Headquarter berichtet. Die Passage wurde gleichzeitig mit dem Theoriecode "T: Representational gap" und dem induktiv entwickelten Code "Qualität/ vs. Schnell: HQ will alles genauer & bremst aus." versehen. Bei letzterem handelt es sich um einen Subcode der ersten Ebene des Theoriecodes "T: Aufgabenverständnis", was wiederum die inhaltliche Verflechtung verdeutlicht.

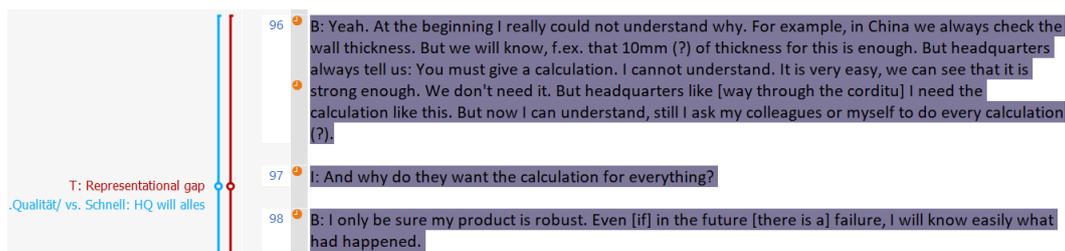


ABBILDUNG 7: BEISPIEL EINER MEHRFACHCODIERUNG IN MAXQDA

Da das Codieren einen wesentlichen Prozess in qualitativer Forschung ausmacht, wird Reliabilität, also die formale Genauigkeit und Zuverlässigkeit, häufig als Gütekriterien angelegt. Beim Codieren kann zwischen drei Arten von Reliabilität unterschieden werden:³⁴⁸

³⁴⁷ Es handelt sich folglich um einen parallel stattfindenden Prozess des in der Literatur meist als getrennt bezeichneten *open* und *axial coding*. Das hierarchische Codesystem, welches die datenbasierten (*grounded*) Codes bereits im Codierprozess in eine Beziehung zueinander stellt, ist zentral für die von Kreiner postulierte Methode. vgl. Kreiner 2016, S. 355.

³⁴⁸ vgl. Campbell et al. 2013, S. 295. siehe auch Krippendorff 2004.

- (1) Stabilität, auch bekannt als *intracoder reliability*, bezeichnet die gleichbleibende Verwendung von Codes durch die codierende Person über einen gewissen Zeitraum.
- (2) Genauigkeit, d. h. die Übereinstimmung mit einem bereits als "Goldstandard" festgelegten Codesystem. Das Kriterium der Genauigkeit wird in dieser Arbeit nicht angesetzt, da ein als objektiver Standard gesetztes Codesystem im Widerspruch zu den interpretativen Forschungsprinzipien steht und daher nicht als zielführend betrachtet wird.
- (3) Reproduzierbarkeit bezeichnet den Umstand, dass mehrere Personen dieselbe Textpassage mit den gleichen Codes codieren würden. Hierbei werden zwei Begriffe unterschieden: "*intercoder reliability*" und "*intercoder agreement*". Während Ersteres den Umstand bezeichnet, wenn codierende Personen isoliert voneinander die gleiche Textpassage mit demselben Code versehen, steht bei *intercoder agreement* die diskursive Einigung im Vordergrund. Während das erste Konzept ähnlich dem Kriterium der Genauigkeit ein zuvor festgelegtes Codesystem voraussetzt, steht die *intercoder agreement* eher in einer interpretativen Tradition. Gesagtes wird als per Definition mehrdeutig auslegbar betrachtet. Eine hohe Qualität im Codierprozess wird dann attestiert, wenn sich mehrere codierende Personen durch intensive Diskussionen auf eine einheitliche Vorgehensweise beim Codieren einigen können.³⁴⁹ Die Diskussion der Daten sowie der Codebezeichnungen ermöglicht, Mehrdeutigkeiten der Interviewaussagen zu ergründen. Dies wird auch als *dialogical intersubjectivity*³⁵⁰ bezeichnet.³⁵¹

Folgende Maßnahmen dienen in dieser Arbeit der *dialogical intersubjectivity*:

- Die Interviews in Fallstudie A wurden fast ausschließlich zu zweit geführt. Zunächst wurden die Notizen der Gespräche beider Forscherinnen diskutiert; nach dem Codieren durch die Verfasserin dieser Arbeit wurden die Ergebnisse erneut zur Diskussion gestellt. Dadurch dass beide Forscherinnen die Interviews geführt hatten, waren beide mit den Daten vertraut. Dies bildete eine wichtige Grundlage für die Interpretation der Daten.

³⁴⁹ vgl. Campbell et al. 2013, S. 297.

³⁵⁰ vgl. Kvale 1994, S. 152.

³⁵¹ Veröffentlichungen, die nach diesem Prinzip verfahren, sind bspw. Ashforth et al. 2007, S. 154; Kreiner et al. 2015, S. 989; Kreiner et al. 2009, S. 709.

- Sowohl bei Fallstudie B1 als auch C wurden mehrere Interviews (neun Interviews, also 33% der Interviews von B1 und sieben Interviews, also 58% von C) im Rahmen von Abschlussarbeiten zur Analyse gegeben und zur Diskussion gestellt.

Im Fall der neun Interviews von Fallstudie B1 wurde zusätzlich zu den gemeinsamen Diskussionsmeetings eine Analyse des Übereinstimmungsgrads der Codierungen vorgenommen, um eine inhaltliche Diskussion über die nicht übereinstimmenden Interpretationen zu führen.

In einer ersten Iteration wurde die Studentin gebeten, ein Interview anhand des durch die Forscherin induktiv abgeleiteten Codesystems ohne weitere Erläuterung zu codieren. Als Orientierung diente lediglich ein codiertes Beispielinterview. Um die Offenheit für neue Einsichten einer anderen Person zu erhalten, war die Generierung neuer Codes erlaubt. Wie zu erwarten gab es kaum exakte Übereinstimmung der codierten Segmente von Studentin und Forscherin.³⁵² Da das extrem ausdifferenzierte Codesystem zuvor nicht erläutert worden war, kam es zu eigenen Interpretationen mancher Codenamen oder der Bildung vermeintlich neuer Subcodes, die an anderer Stelle fast im gleichen Wortlaut von der Forscherin angelegt worden waren. Bei genauem Vergleich der Codierungen zeigte sich allerdings eine hohe thematische Übereinstimmung. So wurden zwar oft unterschiedliche Subcodes zugeordnet, die jedoch dem gleichen Obercode entstammen. Auf eine hohe inhaltliche Übereinstimmung wiesen auch die Werte "Vorhandensein des

³⁵² Im ersten Durchgang ergab die Überprüfung auf 90%ige-Übereinstimmung der Segmente nur einen niedrigen einstelligen Prozentwert. Wie im Text oben erläutert, ist dies vor allem auf die Codiermethode zurückzuführen. Erstens handelt es sich um ein sehr ausdifferenziertes Codiersystem. Zweitens wurden keine Regeln in Bezug auf die Größe der zu codierenden Segmente vorgegeben. Daher ist die klassische Berechnung der Inter-coder-Übereinstimmung nur begrenzt anwendbar (vgl. hierfür auch die Ausführungen von Campbell et al. 2013, S. 302,305.).

Methodisch hat sich gezeigt, dass für das Erzielen einer hohen Inter-coder-Übereinstimmung sehr viele Iterationen und vor allem das Erstellen klarer prozessualer Codierregeln nötig sind. Diese Regeln sind v.a. formaler Natur (z. B. Festlegung von ganzen Paragraphen als Codiereinheit; Umgang mit Satzzeichen, unvollendeten Sätzen oder Interviewfragen; ...). Erst nach Klärung dieser formalen Regeln ist es möglich, inhaltliche Kriterien für die Verwendung der Codes festzulegen. (vgl. MacPhail et al. 2016, S. 205–210.)

In dieser Arbeit wird das Erreichen einer bestimmten Prozentzahl nicht als Selbstzweck gesehen. In Einklang mit der konstruktivistisch-interpretativen Orientierung der Arbeit wurde die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Codes und den codierten Textpassagen in den Vordergrund gestellt (vgl. Gioia et al. 2012, S. 22.). Daher wurde im Sinne der Herstellung der *dialogical intersubjectivity* ein manueller qualitativer Abgleich der codierten Interviews vollzogen, anstatt eine Verbesserung der maschinell ermittelten prozentualen Übereinstimmung anzustreben.

Forschungspragmatisch war es außerdem nicht möglich, die Interviews von einer Person mit vergleichbarem methodischen und inhaltlichen Kenntnisstand codieren zu lassen. Da im Rahmen der durchgeführten Abschlussarbeiten jeweils nur ein Teil der Interviews betrachtet werden konnten und die Studierenden selbst bei der Datenerhebung nicht anwesend waren, konnten sie nicht denselben Wissensstand über die Daten erhalten. Außerdem war es nicht möglich den Studierenden innerhalb der kurzen Bearbeitungszeit den gleichen Kenntnisstand der einschlägigen Literatur zu vermitteln. So muss zwangsläufig davon ausgegangen werden, dass sowohl bei Theoriecodes als auch in vivo-Codes ein anderer Zugang durch die Studierenden zu den Daten erfolgt (vgl. Campbell et al. 2013, S. 306.).

Codes im Dokument" (85% Übereinstimmung) sowie "Häufigkeit des Codes im Dokument" (83% Übereinstimmung) hin.

In einer zweiten Iteration wurde das Codesystem mit einer kurzen schriftlichen Beschreibung der Codes inkl. Beispielcodierungen erneut codiert. Hier erhöhte sich die Übereinstimmung deutlich, da sich die Studentin besser im Codesystem zurecht fand. Anschließend wurden die verbleibenden Interviews eigenständig von der Studentin codiert. Zur weiteren Analyse wurden die Transkripte gemeinsam mit der Forscherin besprochen und das Codesystem diskutiert.

- Zusätzlich wurden im Sinne von *member checks*³⁵³ sowohl Kernzitate als auch die Interpretation durch die Forscherin mit Angehörigen der untersuchten Unternehmen mehrfach diskutiert. Dadurch wurde sichergestellt, dass die unternehmensinterne Interpretation der Aussagen mit derjenigen der Forscherin als Externe vereinbar war. Auch konnten so weitere Informationen über den Kontext der Aussagen (z. B. die historische Einbettung) oder die Beziehung der befragten Personen gewonnen werden.

Folgende Maßnahmen dienten der Überprüfung der *intracoder reliability*:

- Das Kriterium der Stabilität wurde während des Codierens durch gewissenhaften Abgleich der mit einem gleichen Code codierten Textpassagen sowie durch mehrmaliges Durchgehen des Materials angegangen.
- Außerdem wurden mehrere Monate nach Codierung des gesamten Interviewmaterials stichprobenartig mehrere Transkripte erneut durch die Forscherin codiert. Die Software MAXQDA erlaubt den maschinellen Vergleich zweier anhand eines Codesystems codierten Texte. Drei unterschiedliche Arten der Übereinstimmung können gemessen werden: das Vorhandensein des Codes im Dokument, die Häufigkeit des Codes im Dokument sowie die Übereinstimmung der Segmente in Prozent.

Ein erstes Transkript wurde zunächst frei mit dem vorhandenen Codesystem codiert. Sowohl die Übereinstimmung in Bezug auf das Vorhandensein des Codes im Dokument (93%) sowie in Bezug auf die Häufigkeit (90%) waren äußerst zufriedenstellend. Zwar waren nur 19% der codierten Passagen

³⁵³ Unter *member check* oder *respondent validation* bezeichnet man den Vorgang, die Interpretationen der Interviews durch die Forschenden mit den Interviewten selbst zu diskutieren. Für eine kritische Beleuchtung der Verwendung von *member checks* in qualitativer Forschung vgl. Birt et al. 2016.

identisch codiert worden.³⁵⁴ Doch ist der niedrige Wert insbesondere auf die oben beschriebenen technischen Limitationen zurückzuführen.³⁵⁵ Der manuelle Abgleich des zweifach codierten Transkripts zeigte hier eine sehr hohe inhaltliche Übereinstimmung. Häufig waren Textpassagen unterschiedlichen Subcodes des gleichen Obercodes zugeordnet worden. Dieser unterschiedliche Detaillierungsgrad innerhalb des gleichen Obercodes wird von der Software jedoch als Nicht-Übereinstimmung gewertet. Unterschiede ergaben sich des Weiteren dadurch, dass Aussagen mal in ihren größeren Kontext (z. B. inklusive Fragestellung) eingebettet, mal im engen Sinne codiert worden waren.

Da die Codierung unterschiedlich langer Segmente sowie die Möglichkeit der Mehrfachcodierung zwei große Quellen für formale Nicht-Übereinstimmung darstellen, wurde in einem zweiten Schritt in Anlehnung an Campbell et al. (2013) die folgende Vorgehensweise angewendet. Ein weiteres bereits codiertes Transkript wurde für einen zweiten Codierdurchgang dahingehend aufbereitet, dass zwar die Codes entfernt wurden, jedoch der Anfang sowie das Ende der codierten Textpassagen anhand eckiger Klammern markiert wurden. Außerdem wurde durch Zahlen gekennzeichnet, wenn auf einem Segment mehrere Codes verwendet worden waren.

Durch dieses Vorgehen verdoppelte sich die prozentuale Übereinstimmung der codierten Segmente auf 38%. Der manuelle qualitative Abgleich der beiden Transkripte zeigte jedoch wieder eine hohe Ähnlichkeit auf. Viele anders codierte Segmente waren innerhalb desselben Obercodes mit unterschiedlichen (Sub)Subcodes, also nur mit einem unterschiedlichen Detaillierungsgrad, codiert worden. Da die (Sub)Subcodes lediglich der Anreicherung der Obercodes dienen und keine Auswertungseinheit an sich darstellen, wurden diese Segmente in einem weiteren Schritt auf der Obercodeebene aggregiert. Durch diesen Vorgang verbesserte sich die prozentuale Übereinstimmung der codierten Segmente erneut sprunghaft auf den Wert 62%, welches kein exzellentes, jedoch ein zufriedenstellendes Ergebnis

³⁵⁴ Die Voreinstellung von MAXQDA war auf 90%ige Übereinstimmung gesetzt worden. Berechnet wurde der prozentuale Anteil der gleich codierten Passagen (Anzahl gleich codierter Passagen/ Anzahl aller Passagen), ohne Bereinigung möglicher Zufallsübereinstimmungen. Da aufgrund des stark ausdifferenzierten Codesystems die Wahrscheinlichkeit einer zufälligen Übereinstimmung sehr gering ist, wurde in Einklang mit der Methodenliteratur diese *proportion agreement method* (vgl. Morrissey 1974, S. 219.) gewählt (vgl. Campbell et al. 2013, S. 310.).

³⁵⁵ Die methodischen Limitationen bei der Überprüfung der Übereinstimmung wurden in der vorangegangenen Fußnote Nr. 352 dargelegt. vgl. auch Campbell et al. 2013.

darstellt.³⁵⁶ Des Weiteren weisen die Übereinstimmungswerte in Bezug auf das Vorhandensein von Codes (95%) und die Häufigkeit verwendeter Codes (92%) auf eine extrem hohe Übereinstimmung hin, insbesondere vor dem Hintergrund, dass innerhalb des Transkripts nur ca. 10% des Codesystems genutzt wurden. Die hohe Übereinstimmung bezüglich des Vorhandenseins und der Häufigkeit von Codes kann somit nicht durch Zufall erklärt werden, sondern mit einer über die Zeit sehr konsistenten Lesart des Transkripts durch die Forscherin.

Um die Gründe für die verbleibenden Differenzen zu verstehen, wurden diejenigen Segmente betrachtet, bei welchen keinerlei Übereinstimmung festzustellen war. Es wurden dabei lediglich zwei einfach-codierte Segmente sowie zwei zweifach-codierte Segmente, bei welchen kein einziger gemeinsamer Code zugeteilt worden war, identifiziert. Da es sich um eine sehr geringe Anzahl und nicht um inhaltlich entscheidende Segmente handelte, wurde diese Inkonsistenz in der Codierung als akzeptabel eingestuft.

Dieser mehrschrittige Abgleich der Erst- und Zweitcodierung zeigte folglich eine hohe inhaltliche Kohärenz in der Analyse der Forscherin. Das Vorgehen wurde mit zwei weiteren Transkripten wiederholt.

Im Rahmen der erneuten Codierung wurden relevante Abweichungen in Form von Memos festgehalten, welche für die konzeptionelle Abgrenzung der Obercodes in die weitere Auswertung einfließen.

Neben dem Codieren der Interviewtranskripte stellte das Schreiben von Memos (ca. 150 Stück) und Feldnotizen (ca. 50 Seiten) einen wichtigen Baustein für die Aufbereitung der Daten dar. Nach jedem Interview wurden so unmittelbar wie möglich die Notizen des Gesprächs in ein Interviewlogbuch übertragen. Abgesehen von direkten Aussagen der Interviewten wurden subjektive Eindrücke, erste konzeptionelle Überlegungen und ggf. Vergleiche mit anderen Interviews festgehalten. Zusätzlich wurden nach erfolgter erster Codierung des

³⁵⁶ Unter den Verfechtern der quantitativen Übereinstimmungsberechnung gelten Werte von 0,61-0,80 als "substanzielle" Übereinstimmung. Ab 0,81 bis 1,00 wird die Übereinstimmung als "nahezu perfekt" betrachtet. vgl. dafür Landis/Koch 1977, S. 165.

Nota Bene: Bei den in der Literatur definierten Schwellenwerten handelt es sich nicht um die reine prozentuale Übereinstimmung, wie sie in dieser Arbeit verwendet wurde, sondern um zufallsbereinigte Werte, bei welchen von der prozentualen Übereinstimmung eine zufällige Übereinstimmungsrate abgezogen wird. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass zwei codierende Personen zufällig den gleichen Code wählen könnten. Häufig verwendete Werte sind Cohens κ (kappa) oder Krippendorfs α (vgl. Cohen 1960; Krippendorff 2004.).

Die Wahrscheinlichkeit der zufälligen Übereinstimmung sinkt jedoch mit der Anzahl an möglichen Codes. Daher stellte sich aufgrund des sehr ausdifferenzierten Codesystems in dieser Arbeit der Unterschied zwischen prozentualer Übereinstimmung und zufallsbereinigter Übereinstimmung als marginal heraus (ein bis zwei Prozentpunkte laut Berechnung von MAXQDA).

Interviewmaterials einer Fallstudie kleine Zusammenfassungen mit den wesentlichen Merkmalen des Interviews erstellt, um den Vergleich des Gesagten innerhalb der Einzelfallanalyse zu erleichtern. Außerdem wurden weitere informelle Gespräche, die in Vorbereitung und parallel zur Datenerhebung geführt wurden, im Forschungslogbuch festgehalten. Während des Codierens wurden darüber hinaus in der Software Maxqda Memos zu Codes oder einzelnen Textpassagen verfasst, die der theoretischen Verknüpfung der Codes dienten.

3.4.3.2. *Einzelfallanalyse und Vergleich der Fallstudien*

Nach abgeschlossener Codierung wurden die Einzelfälle zunächst getrennt voneinander betrachtet. Bereits während der Einzelfallanalysen wurden erkennbare Berührungspunkte zu den anderen Fallstudien hergestellt. Dies geschah anhand von Theoriememos, welche den Bezug zu einer anderen Fallstudie beschrieben. Der Vergleich der Fallstudien erfolgte im Anschluss.³⁵⁷

Einzelfallanalyse

"there is no standard format for such analysis. [...] However, the overall idea is to become intimately familiar with each case as a stand-alone entity."³⁵⁸

Das Codieren des Datenmaterials stellt nicht nur die vorbereitende Aufbereitung der Daten, sondern auch einen essenziellen Bestandteil der Einzelfallanalyse dar. Mit der gewählten Vorgehensweise bei der Codierung der Daten wurden zweierlei Dinge erreicht: Erstens diente es der Durchdringung der Daten in ihrer Gänze. Durch die detaillierten Codes bleiben die einzelnen Aussagen der Interviewten in ihrer Vielschichtigkeit erhalten. Gleichzeitig wurden diese Codes im Laufe des Codiervorgangs thematisch dergestalt unter- oder übergeordnet, dass eine konzeptionelle Anreicherung der allgemeineren, oftmals theoriebasierten Obercodes stattfand. Durch diesen Prozess der hierarchischen Clusterung in Kombination mit dem Schreiben von Theoriememos wurden Ober- und Unterodes zueinander in Beziehung gestellt und erste konzeptionelle Ableitungen gezogen, ohne die detaillierten Sub(sub)codes aufgeben zu müssen.³⁵⁹

Anschließend wurden Fallbeschreibungen erstellt. In einer themengeleiteten Analyse wurden dominierende Leitthemen zusammengefasst.³⁶⁰ Dabei wurden insbesondere widersprüchliche Aussagen analysiert und verschiedene

³⁵⁷ Eisenhardt spricht von *within-case analysis* und *cross-case pattern search*. vgl. Eisenhardt 1989, S. 533.

³⁵⁸ ebd., S. 540.

³⁵⁹ vgl. Charmaz 2014, S. 148f.

³⁶⁰ vgl. Eisenhardt 1989, S. 540.

Perspektiven auf gleiche Sachverhalte verglichen. In diesem Zuge wurden die Aussagen auch nach Hierarchieebene oder Gruppenzugehörigkeit ausgewertet. Die Ergebnisse wurden mit den Ansprechpartnern der Unternehmen mehrfach diskutiert.

Abbildung 8 schematisiert die einzelnen Schritte der Datenerhebung (oben) und der Datenanalyse (Mitte) und veranschaulicht, welche aus der Theorie bekannten Konzepte an welcher Stelle zu welchem Zweck Einzug erhalten haben (unten). Die Pfeile verdeutlichen den iterativen Charakter des Vorgehens mit fließenden Übergängen zwischen den durchgeführten Schritten. Die unten aufgeführten Forschungszweige und Publikationen stellen diejenigen Konzepte dar, die zu dem jeweiligen Zeitpunkt des Forschungsvorhabens besonders prägend waren.³⁶¹

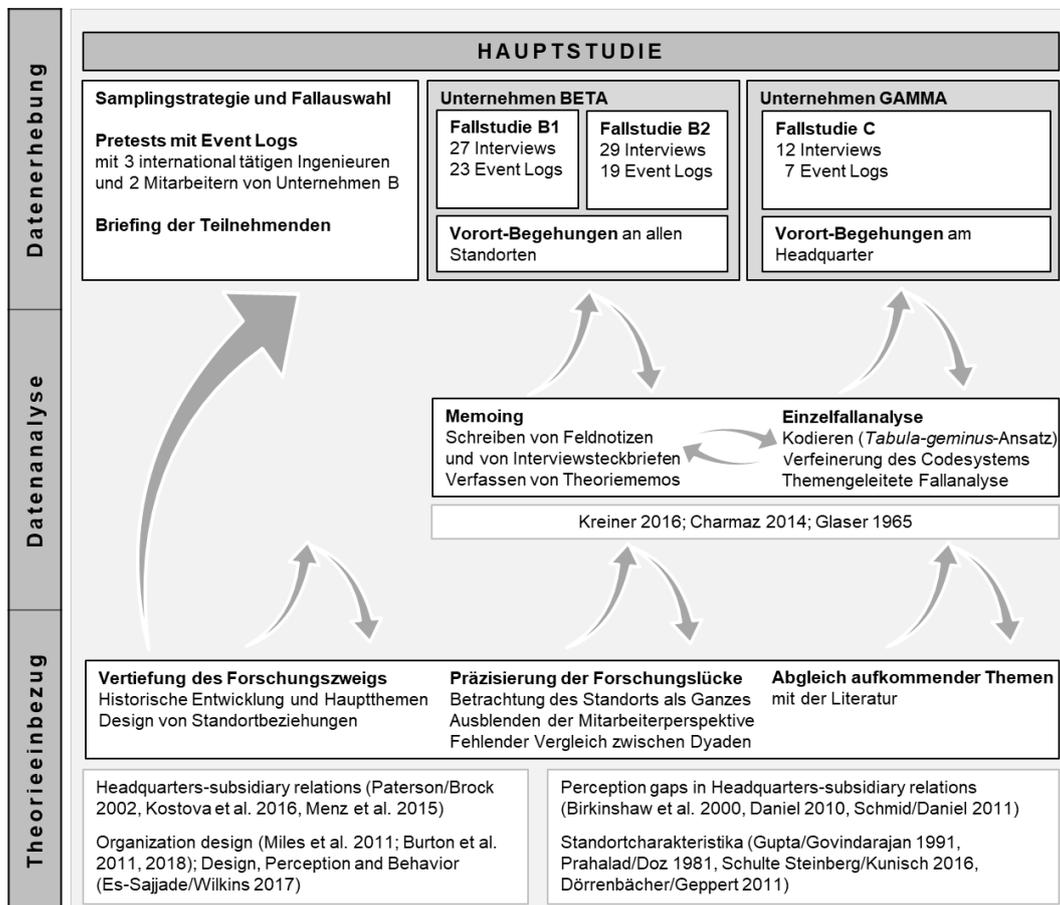


ABBILDUNG 8: METHODISCHES VORGEHEN - HAUPTSTUDIE (EIGENE DARSTELLUNG)

³⁶¹ Es handelt sich um eine beispielhafte Auswahl und möge den Lesenden als Orientierung über den konzeptionellen Prozess der Arbeit dienen, im Sinne einer Transparenz des Vorgehens (vgl. Wrona/Gunnesch 2016; Kreiner 2016, S. 356f.).

Fallvergleich

Bereits im Laufe des gesamten Codierprozesses wurden die Interviewdaten der verschiedenen Fallstudien im Sinne der *constant comparison* miteinander abgeglichen. Der eigentliche Fallvergleich erfolgte anschließend in zwei Schritten: der konzeptionellen Verdichtung der Codes zum einen, und der strukturierten Gegenüberstellung der Fallcharakteristika zum anderen. Dies erlaubte die Beschreibung von Metathemen und die Generierung theoretischer Erklärungen.³⁶²

Für die konzeptionelle Verdichtung wurden die Beziehungen der Codes näher analysiert. Dazu wurden insbesondere das parallele Auftreten von Codes am gleichen Textsegment betrachtet. Interviewpassagen, die mit besonders vielen Codes codiert worden waren, wurden als besonders reichhaltige Quelle untersucht.

Zur visuellen Unterstützung wurden verschiedene MAXQDA-Tools genutzt, u. a.:

- Codelandkarten:

Diese visualisieren die Ähnlichkeit von Codes in Form eines Netzwerks, in welchen Codes die Knoten und deren Überschneidungen die Kanten

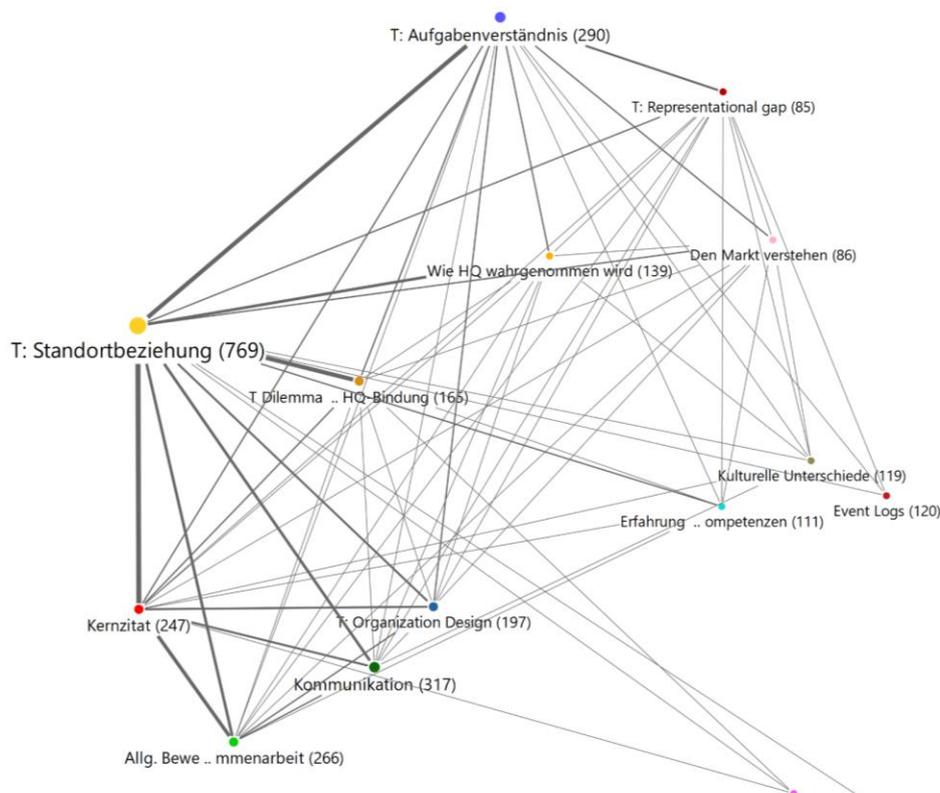


ABBILDUNG 9: BEISPIEL EINER CODELANDKARTE

³⁶² vgl. Eisenhardt 1989, S. 533.

darstellen. Je mehr Überschneidungen zwei Codes haben, d. h. je ähnlicher sie bei der Codierung verwendet werden, desto näher werden sie beisammen platziert. Die Dicke der Verbindungslinien (Kanten) verdeutlicht, wie viele Überschneidungen zwischen zwei Codes existieren. Des Weiteren wird die Anzahl der mit diesem Code codierten Codings angegeben (vgl. Abbildung 9).

- Code-Relations-Browser:

Beim Code-Relations-Browser handelt es sich um eine Matrix, die ebenfalls Überschneidungen von Codes darstellt. Die Codes bilden die Spalten und die Zeilen der Matrix. Die Symbole (oder Zahlen) auf den einzelnen Knotenpunkten geben an, wie viele Segmente sowohl mit dem Code der Zeile als auch mit dem Code der Spalte codiert wurden. Je größer das Symbol (je höher die Zahl), desto mehr sich überschneidende Segmente existieren (vgl. Abbildung 10).

Codesystem	Kernzi...	T: Org...	T: Rep...	Den ...	T Dile...	T: Sta...	Vergle...	T: Auf...	Erfahr...	Kultur...	Event ...	Kom...	Wisse...	Allg. ...	Wie H...	SUMME
Kernzitat	■					■										232
T: Organization Design		■				■										139
T: Representational gap			■													120
Den Markt verstehen				■												113
T Dilemma Autonomie vs.					■	■										192
T: Standortbeziehung						■										358
Vergleich andere Standorte							■									47
T: Aufgabenverständnis						■										233
Erfahrung und Kompetenzz							■									83
Kulturelle Unterschiede								■								79
Event Logs									■							52
Kommunikation										■						155
Wissensaustausch											■					18
Allg. Bewertung der Zusanr												■				183
Wie HQ wahrgenommen w													■			120
SUMME	232	139	120	113	192	358	47	233	83	79	52	155	18	183	120	2.124

ABBILDUNG 10: BEISPIEL EINES CODE-RELATIONS-BROWSERS

Um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen sowie übergreifende Wirkmechanismen herauszuarbeiten, wurden die Daten weiter aufbereitet ("play' with your data"³⁶³). Herangezogen wurden dafür verschiedene Arten von durch Miles und Huberman (1994) beschriebene *cross-case displays*.³⁶⁴ Dabei handelt es sich um verschiedene Darstellungsformen wie Matrizen, Vergleichstabellen, Flowcharts und Netzwerkkarten. Für die strukturierte Gegenüberstellung der Fallstudien und Herausarbeitung der jeweilig spezifischen Charakteristika wurde daher auf verschiedene dieser Darstellungsformen, meist in Tabellenform, zurückgegriffen.

³⁶³ Yin 2009, S. 129.

³⁶⁴ vgl. Miles/Huberman 1994, Kap. 7 und 8.

IV. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Zunächst gibt Kapitel 4.1 einen Überblick über die im Rahmen der Dissertation erhobenen Daten. Daraufhin werden die Fallstudien einzeln untersucht (Kapitel 4.2). Anschließend betrachtet die themengeleitete vergleichende Analyse das jeweilige Aufgabenverständnis der kooperierenden Teams, welches als ein zentrales Thema aus den Einzelfallanalysen hervorgegangen war (Kapitel 4.3). Zuletzt erfolgt in Kapitel 4.4 eine konzeptionelle Zusammenführung der Erkenntnisse, indem Zielkonflikte und inkompatible Erwartungshaltungen auf das Entstehen von *representational gaps* im Aufgabenverständnis sowie von *team perception gaps* im Rollenverständnis der Teams zurückgeführt werden.

4.1. Erhobene Daten

In den vier Fallstudien wurden insgesamt 105 leitfadenbasierte Interviews und 49 Event Logs erhoben. Im Rahmen der Vorgespräche, der Interviews und der Vorort-Begehungen wurden rund 50 Seiten Gesprächs- und Feldnotizen festgehalten. Im Folgenden wird die Datenbasis der Arbeit genauer beschrieben.

In **Fallstudie A** wurden **37 Interviews** inklusive eines Pretests geführt. Die Gespräche fanden vor Ort statt (21 am deutschen, 16 am tschechischen Standort; 31 in deutscher, 6 in englischer Sprache) und wurden bis auf zwei Interviews mit Einverständnis der Interviewten aufgezeichnet (ca. 24 Audiostunden). Die Gesprächsdauer reichte von 24 bis hin zu 71 Minuten; durchschnittlich dauerte ein Gespräch 43 Minuten.

In **Fallstudie B1** wurden **27 Interviews** geführt (14 Interviews mit Personen am deutschen Headquarter, 16 Interviews mit Personen am chinesischen DEZ; 16 in deutscher, 11 in englischer Sprache). Die Gespräche fanden mit Ausnahme von vier Telefongesprächen vor Ort statt und wurden alle mit Einverständnis der Interviewten aufgezeichnet (ca. 19 Audiostunden). Die Gesprächsdauer reichte von 27 bis hin zu 67 Minuten; durchschnittlich dauerte ein Gespräch 42 Minuten.

In **Fallstudie B2** wurden **29 Interviews** geführt (15 Personen vom deutschen Headquarter, 14 Personen am bulgarischen DEZ; 21 in deutscher, 8 in englischer Sprache). Die Gespräche fanden mit Ausnahme von zwei Telefongesprächen vor Ort statt und wurden bis auf ein Interview mit Einverständnis der Interviewten aufgezeichnet (knapp 20 Audiostunden). Die Gesprächsdauer reichte von 20 bis hin zu 69 Minuten; durchschnittlich dauerte ein Gespräch 42 Minuten.

In **Fallstudie C** wurden **12 Interviews** geführt (6 Personen am deutschen Headquarter, 4 Personen aus den USA, 2 Personen aus China). Die sechs Personen des Headquarters sowie die Person vom Standort C-USA-SP wurden persönlich am deutschen Standort interviewt. Die restlichen Interviews erfolgten telefonisch. Insgesamt wurden sieben Gespräche in deutscher und fünf auf englischer Sprache geführt. Alle Gespräche wurden aufgenommen (ca. 11 Audiostunden). Die Gesprächsdauer reichte von 40 bis hin zu 66 Minuten; durchschnittlich dauerte ein Gespräch 54 Minuten.

TABELLE 5: ANZAHL INTERVIEWS, AUDIOSTUNDEN UND TRANSKRIBIERTE WÖRTER

Fallstudie	Anzahl Interviews	Audiostunden	Wörter
A	37 Interviews (21 in A-D; 16 in A-CZ)	24h	~200.000
B1	27 Interviews (14 in B-HQ; 13 in B-DEZ-CN)	19h	~150.000
B2	29 Interviews (15 in B-HQ; 14 in B-DEZ-CN)	20h	~160.000
C	12 Interviews (6 in C-HQ; 2 in C-CN; je 1 in C-USA-HQ, C-USA-SP, C-USA-P1, C-USA-P2)	11h	~80.000
Gesamt	105 Interviews	74h	~600.000

Insgesamt wurden 49 Event Logs von den Teilnehmenden der Fallstudien B1, B2 und C aufgezeichnet (vgl. Tabelle 6).

- In **Fallstudie B1** (insgesamt 27 Personen) wurden **23 Event Logs** von 17 Personen erhoben: Acht Personen aus dem Headquarter zeichneten insgesamt 12 Event Logs auf; neun Personen aus dem chinesischen DEZ zeichneten 11 Event Logs auf.³⁶⁵

Von den zehn Teilnehmenden, die keine Event Logs geschickt hatten, gaben fünf an, es habe im Untersuchungszeitraum keine besonderen Vorkommnisse gegeben; zwei waren auf Geschäftsreise oder im Urlaub; einer war der Topmanager des chinesischen DEZ.

- In **Fallstudie B2** (insgesamt 29 Personen) wurden **19 Event Logs** von 12 Personen erhoben: Sechs Personen aus dem Headquarter zeichneten insgesamt 13 Event Logs auf; sechs Personen aus dem bulgarischen DEZ sendeten jeweils ein Event Log.

³⁶⁵ Davon wurden drei Event Logs nicht in die weitere Analyse mit aufgenommen, da es sich in einem Fall um ein chinainternes Missverständnis und in zwei Fällen um Positivbeispiele gelungener Kommunikation handelte.

Eine weitere Person gab an, ein Event Log geschickt zu haben. Dieses kam jedoch nicht bei der Forscherin an. Von den anderen Teilnehmenden, die keine Event Logs geschickt hatten, gaben zwölf Personen an, es habe im Untersuchungszeitraum keine Kommunikation mit dem anderen Standort oder keine besonderen Vorkommnisse gegeben; eine Person erklärte, keine Zeit gehabt zu haben; einer war der Topmanager des bulgarischen DEZ.

- In **Fallstudie C** (insgesamt 12 Personen) wurden **7 Event Logs** von fünf Personen erhoben (2 Event Logs von einer Person aus Amerika, 2 Event Logs von zwei Personen aus China, 3 Event Logs von zwei Personen aus Deutschland). Eine weitere Person aus Amerika hatte zwar Notizen von sechs Situationen für das Gespräch vorbereitet, sie jedoch nicht anhand des Templates festgehalten. Eine Person berichtete von einem Vorfall, den sie aus Zeitgründen jedoch nicht aufgeschrieben habe. Drei Personen gaben an, es sei nichts vorgefallen.

TABELLE 6: ANZAHL UND VERTEILUNG DER EVENT LOGS

Fallstudie	Erhobene Event Logs	Anzahl Event Logs pro Standort
B1 (27 Personen)	23 Event Logs von 17 Personen	12 x B-HQ; 11 x B-DEZ-CN
B2 (29 Personen)	19 Event Logs von 12 Personen	13 x B-HQ; 6 x B-DEZ-BG
C (12 Personen)	7 Event Logs von 5 Personen	3 x C-HQ; 2 x C-USA-P2; 2 x C-CN

Eine tabellarische Übersicht der Event Logs findet sich in Anhang 4.

4.2. Einzelfallanalysen

Die Einzelfallanalysen dienten dazu, ein tiefgreifendes Verständnis der untersuchten Fallstudien zu entwickeln und die fallspezifischen Leitthemen zu identifizieren. Dafür wurden detaillierte und kontextreiche Beschreibungen erstellt und mit Vertretern der Unternehmen diskutiert.³⁶⁶ Im Folgenden werden die Fallstudien einzeln vorgestellt. Anschließend bietet Abschnitt 4.2.5 eine vergleichende Übersicht.

³⁶⁶ vgl. Yin 2009, S. 131f.

4.2.1. Analyse Fallstudie A

In Fallstudie A kooperieren eine Leitentwicklung am headquarternahen deutschen Standort A-D und eine Serienentwicklung am tschechischen Produktionsstandort A-CZ.³⁶⁷ Nach Entwicklung des Produkts bis zur Serienreife wird es vom deutschen an den tschechischen Standort übergeben, wo Serienbetreuung und Änderungsmanagement erfolgen. Die **Übergabe** nimmt daher eine zentrale Stellung in der Zusammenarbeit beider Entwicklungsabteilungen ein.

In diesem Zusammenhang stellt **fehlendes Hintergrundwissen** eine große Herausforderung für das Team, welches das Produkt übernimmt, dar. Dies betrifft insbesondere Informationen zum Entwicklungsprozess und der Produkthistorie. Um die technischen Implikationen vollständig zu verstehen, sei es für die Serienentwicklung wichtig, die genauen Gründe zu kennen, warum ein Teil auf eine bestimmte Weise und nicht auf eine andere konstruiert worden sei.³⁶⁸

Dieses Problem des Transfers komplexen und impliziten Wissens wurde in der Vergangenheit erkannt und durch die Institutionalisierung des Übergabeprozesses angegangen. Seitdem wird das Team am tschechischen Standort bereits in einer frühen Entwicklungsphase einbezogen, um bei wichtigen Designentscheidungen beteiligt und informiert zu sein. Darüber hinaus sind der Übergabeprozess sowie die dafür notwendigen Dokumente klar definiert. Dies führte zwar zu einer Verbesserung der Übergabe; dennoch bestünden weiterhin Kommunikationsprobleme zwischen den beiden Standorten. Trotz der frühen Einbeziehung des tschechischen Standorts würden manchmal Informationen über technische Entscheidungen nicht oder zu spät übermittelt. Zum einen werde am Standort A-D die Relevanz der Details für das Serienentwicklungsteam oftmals unterschätzt. Es fehle am Verständnis, wie wichtig die Dokumentation für die Entwicklung am tschechischen Standort sei und auf welche Weise mit ihr gearbeitet würde.³⁶⁹ Zum anderen würde auf deutscher Seite manches Hintergrundwissen als selbstverständlich vorausgesetzt. Dieses fehle jedoch der Serienentwicklung, die nicht am kompletten Entwicklungsprozess beteiligt ist. Ohne das notwendige Kontextwissen würden Informationen anders interpretiert. Ähnlich dem Prinzip der

³⁶⁷ Die nachfolgende Beschreibung basiert auf der Veröffentlichung Seus et al. 2020. Aus Gründen der Geheimhaltung wird auf die Verwendung direkter Zitate verzichtet.

³⁶⁸ vgl. Interview A-CZ-29, Absatz 26; Interview A-CZ-28, Absatz 10; Interview A-CZ-26, Absatz 6.

³⁶⁹ vgl. Interview A-CZ-18, Absatz 52; Interview A-CZ-22, Absatz 46; Interview A-CZ-31, Absatz 28; Interview A-CZ-26, Absatz 6; Interview A-CZ-29, Absatz 26; Interview A-CZ-19, Absatz 22.

„Stillen Post“³⁷⁰ führe dies manchmal zu einem komplett unterschiedlichen Ergebnis.³⁷¹

Darüber hinaus werde der umgekehrte Wissenstransfer, nämlich der Informationsfluss vom tschechischen Standort zurück zum deutschen, vernachlässigt. Obwohl Ergebnisse der Serienentwicklung für die nächste Produktgeneration von Bedeutung sind, finde diese Feedbackschleife zurück in die Leitentwicklung oftmals nicht statt.³⁷²

Neben dem Wissenstransfer stellt das gemeinsame Verständnis von **Aufgaben und Verantwortlichkeiten** eine Herausforderung dar. Zwar seien die Verantwortlichkeiten der Mehrheit der Befragten zufolge klar festgelegt. Allerdings gäbe es unterschiedliche Vorstellungen davon, was Verantwortung im Detail bedeute. De facto müsse bei Problemen immer die Leitentwicklung in A-D einspringen, selbst wenn ein solches in der Serie auftrete.³⁷³

Der Aspekt der Verantwortungsübernahme wird daher in den Interviews kontrovers diskutiert. Mehrere in Deutschland Befragte bemängeln die fehlende Verantwortungsübernahme vonseiten des Standorts A-CZ. Einerseits wünsche man sich dort eine höhere Verantwortung, andererseits würde diese nicht vollständig getragen. Mehrere Personen gaben an, die Serienentwicklung handle **wenig proaktiv**, sichere sich zu sehr bei der Leitentwicklung ab und poche auf die strikte Befolgung von Prozessen. Beispielsweise würden Übergabedokumente nicht akzeptiert, wenn diese nicht exakt den festgelegten Standards entsprächen. Gleichzeitig werde eine gewisse Ambivalenz im Umgang des Standorts A-CZ mit Prozessen wahrgenommen. Auf der einen Seite zeige sich eine **übermäßige Vorschriftentreue**, sobald es die Übernahme von Verantwortung betreffe. Auf der anderen sei man bei technischen Sachverhalten meist an der schnellsten, nicht immer saubersten Lösung interessiert. Als Ursachen für dieses Verhalten vermuten die Befragten u. a. kulturelle Mentalitätsunterschiede, nicht zuletzt durch die sozialistische Vergangenheit des Landes.³⁷⁴

³⁷⁰ Interview A-D-10, Absatz 65.

³⁷¹ vgl. Interview A-D-10, Absatz 65; Interview A-D-16, Absatz 168-170.

³⁷² vgl. Interview A-D-13, Absatz 133; Interview A-D-33, Absatz 6; Interview A-D-35, Absatz 54; Interview A-CZ-27, Absatz 106.

³⁷³ vgl. Interview A-D-35, Absatz 30; Interview A-D-13, Absatz 16; Interview A-D-1, Absatz 68,86; Interview A-D-2-, Absatz 30-32; Interview A-CZ-23, Absatz 189; Interview A-CZ-22, Absatz 56.

Personen mit Team-, Gruppen- und Projektleitung geben häufiger als reguläre Teammitglieder an, die Verantwortlichkeiten seien nicht immer klar abgesteckt. Dies lässt sich unter anderem durch die Tatsache erklären, dass auftauchende Probleme zumeist auf Führungsebene eskaliert werden und dieser Personenkreis somit am stärksten mit der Beseitigung von Unklarheiten in der Aufgabenteilung beschäftigt ist.

³⁷⁴ vgl. Interview A-D-2, Absatz 12; Interview A-D-3, Absatz 112; Interview A-D-12, Absatz 81,85,99; Interview A-D-13, Absatz 21; Interview A-D-15, Absatz 18; Interview A-D-37, Absatz 8.

Im Gegensatz dazu klagten die Befragten der Serienentwicklung über die späte Beteiligung am Entwicklungsprozess und die meist verfrühte Übergabe des Produkts bei unzureichendem Reifegrad. Immer müsse man Informationen von der Leitentwicklung erfragen. Dabei mangle es nach Übergabe des Produkts teilweise an Bereitschaft auf deutscher Seite für Rückfragen zur Verfügung zu stehen. Dort sei man froh, wenn man das Produkt übergeben habe, und die Verantwortung für die erledigten Arbeiten werde wie eine „heiße Kartoffel“³⁷⁵ zurückgewiesen.³⁷⁶

Darüber hinaus sei der Handlungsspielraum in der Serienentwicklung durch die bereits angelaufene Produktion stark begrenzt. Während in der Entwicklung eine Zeichnungsänderung vergleichsweise schnell erfolgen könne, sei dies in der Serie, wenn überhaupt, nur mit erheblichem Aufwand möglich. Die Produktionsprobleme, welche die Serienentwicklung lösen müsse, seien außerdem überwiegend auf eine verfrühte Übergabe des Produkts zurückzuführen.³⁷⁷ Somit wird deutlich, dass die Serienentwicklung unter **anderen Rahmenbedingungen** als die Leitentwicklung arbeitet.

Vor allen Dingen aber fühle man sich als tschechisches Team **nicht immer auf Augenhöhe behandelt**. Eingebrachte Vorschläge erhielten direkt den „Stempel [A-CZ]“³⁷⁸ und würden teilweise ohne Begründung oder technische Erklärung abgelehnt.³⁷⁹ Überhaupt würde in der Leitentwicklung oftmals nicht zwischen der Entwicklungsabteilung und der Produktion am Standort A-CZ differenziert. Für viele Personen am deutschen Standort sei alles „A-CZ“, obwohl es sich um grundverschiedene Abteilungen handele.³⁸⁰

In der Tat zeichnet sich die Beziehung der beiden Standorte durch ein **starkes Wissensgefälle** und ein **hierarchisches Verhältnis** aus: Da das Produkt am deutschen Standort entwickelt wird, liegt dort sowohl das meiste Produktwissen als auch die Produktverantwortung. Außerdem ist die tschechische Entwicklungsabteilung der Bereichsleitung in Deutschland unterstellt. Demnach werden Entscheidungen meist von Deutschland aus getroffen. Darüber hinaus handelt es sich am tschechischen Standort um ein jüngeres und weniger erfahrenes Team. Dies ist unter anderem auf die Schwierigkeit zurückzuführen,

³⁷⁵ Interview A-CZ-17, Absatz 16.

³⁷⁶ vgl. Interview A-CZ-17, Absatz 16-18; Interview A-D-8, Absatz 111; Interview A-CZ-29, Absatz 132.

³⁷⁷ vgl. Interview A-D-33, Absatz 40; Interview A-CZ-20, Absatz 13; Interview A-CZ-17, Absatz 68; 114.

³⁷⁸ Interview A-CZ-17, Absatz 140.

³⁷⁹ vgl. Interview A-CZ-29, Absatz 46,54,56,132; Interview A-CZ-18, Absatz 23-34,38.

³⁸⁰ vgl. Interview A-CZ-22, Absatz 173-175.

am tschechischen Standort erfahrene Fachkräfte anzuziehen und sie, nicht zuletzt aufgrund des nicht ausreichend kompetitiven Gehalts, langfristig zu halten. In der Vergangenheit hatte eine hohe Fluktuation den Aufbau von Expertise in A-CZ erschwert.³⁸¹

So räumten einige Personen der Leitentwicklung ein, die fehlende proaktive Verantwortungsübernahme durch die Serienentwicklung hänge auch mit ihrer Rolle als „**Dienstleister**“³⁸² für die Leitentwicklung zusammen. In der Vergangenheit habe man - aufgrund fehlender Kompetenzen, hoher Fluktuation und/oder wenig proaktiver Einstellung vonseiten der Serienentwicklung – nie vollständig die Verantwortung an den tschechischen Standort übergeben.³⁸³

Folglich hat die Serienentwicklung es bislang nicht geschafft, aus ihrer Rolle als „**verlängerte Werkbank**“³⁸⁴ herauszutreten und bleibt weiterhin von der Unterstützung und den Freigaben der Serienentwicklung abhängig. Gleichzeitig sieht sie sich **widersprüchlichen Erwartungshaltungen** aus der Leitentwicklung gegenüber: Einerseits wird von ihr erwartet, dass sie mehr Verantwortung übernimmt. Andererseits sieht man sie nicht in der Lage, dies tatsächlich zu tun. Dennoch vollzieht sich zurzeit in dieser Hinsicht ein Wandel. Künftig, so ein Beschluss des Managements, soll vermehrt Verantwortung übertragen werden. Somit wächst auch das Selbstbewusstsein am Standort A-CZ und die Zuversicht, dass man in Zukunft eigenverantwortlicher arbeiten werde.³⁸⁵

Dennoch wird die **Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene** trotz der beschriebenen Probleme im Allgemeinen als konstruktiv und **positiv** angesehen. Wesentlich dazu beigetragen hätten nicht zuletzt die regelmäßigen Besuche vor Ort sowie Trainingsprogramme, in welchen Teammitglieder eines Standorts für jeweils einige Wochen oder Monate am anderen arbeiteten. Dies wirke sich auch positiv auf den Projekterfolg aus.³⁸⁶

Zusammenfassend ist die alltägliche Zusammenarbeit in der Produktentwicklung geprägt durch die Herausforderungen des Wissenstransfers im Rahmen der Übergabe sowie die umstrittene Verantwortungsübernahme im Kontext der

³⁸¹ vgl. Interview A-CZ-22, Absatz 8; Interview A-D-3, Absatz 30; Interview A-D-2, Absatz 89; Interview A-D-10, Absatz 18,24; Interview A-CZ-31, Absatz 54.

³⁸² Interview A-D-10, Absatz 24.

³⁸³ vgl. Interview A-D-2, Absatz 4; Interview A-D-10, Absatz 24; Interview A-CZ-24, Absatz 90; Interview A-CZ-17, 138.

³⁸⁴ Interview A-D-10, Absatz 24.

³⁸⁵ vgl. Interview A-CZ-17, Absatz 112-114; Interview A-CZ-20, Absatz 80; Interview A-CZ-26, Absatz 104.

³⁸⁶ vgl. Interview A-D-1, Absatz 84; Interview A-D-2, Absatz 49, 113; A-D-10, Absatz 10; Interview A-D-15, Absatz 14; Interview A-CZ-25, Absatz 12; Interview A-CZ-28, Absatz 98; Interview A-D-37, Absatz 32.

sukzessiven Aufwertung der Standortrolle von A-CZ. In diesem Kontext wird jedoch auch deutlich, dass beide Teams grundsätzlich andere Herangehensweisen – wie bspw. die aus Sicht der Leitentwicklung übermäßige Vorschriftentreue des Teams am Standort A-CZ – haben, welche zu Spannungen führen. Die Ursachen für diese unterschiedlichen "Handlungsmuster"³⁸⁷ werden in Kapitel 4.3 näher untersucht.

4.2.2. Analyse Fallstudie B1

In Fallstudie B1 wurde die Kooperation des chinesischen FuE-Standorts von BETA mit der Headquarterentwicklung untersucht. In den letzten 10 Jahren wurde das dezentrale Entwicklungszentrum DEZ-CN als von der chinesischen Vertriebsgesellschaft eigenständige Organisation stark aufgebaut. Kurz nach der Gründung wurde dem DEZ die Entwicklung neuer Baureihen einer vorhandenen Produktgruppe Q anvertraut. Dies erfolgte in enger Abstimmung mit "Paten"³⁸⁸ aus der zuständigen Entwicklungsabteilung des Headquartiers. Die Aufbauphase kennzeichnete sich durch eine intensive Betreuung des chinesischen Teams durch die Headquartermannschaft, durch welche Entwicklungs- und Projektmanagementwissen transferiert wurde. Nach und nach wurden auch weitere Produktgruppen, u. a. die Produktgruppe R, an den Standort transferiert und das DEZ erhielt sowohl für asiatische Kundenprojekte als auch für globale Projekte die Verantwortung.

Die Zusammenarbeit beider Standorte entwickelte sich von einer reinen "Lehrer"³⁸⁹-Schüler-Beziehung zu einem engen Austausch, in welchem das chinesische Team weitestgehend eigenständig, aber in Rücksprache mit dem Headquarter agiert. Zwar ist das Kompetenzlevel des Standorts weiterhin niedriger als am Headquarter. Dennoch ist man sich auf Managementebene einig, dass das DEZ in den kommenden Jahren fortschreitend eigenständiger handeln und nur noch bei Unterstützungsbedarf auf die Expertise des Headquartiers zurückgreifen soll.

Sowohl im Headquarter als auch im chinesischen DEZ bewerten die Befragten die **Zusammenarbeit im Allgemeinen** als sehr positiv. Insbesondere seien die persönlichen Kontakte im Team sehr gut und über die Jahre habe sich ein vertrauensvolles Verhältnis entwickelt. Neben virtueller Regelmeetings hätten vor

³⁸⁷ Interview A-D-13, Absatz 136.

³⁸⁸ Interview B1-HQ-2, Absatz 2; Interview B1-HQ-21, Absatz 2.

³⁸⁹ Interview B1-HQ-23, Absatz 33.

allen Dingen die regelmäßigen Besuche vor Ort eine wichtige Rolle bei der Verbesserung der Kommunikation und des Wissenstransfers gespielt.

"You know, overall, I think we are **cooperating pretty well** with headquarter."³⁹⁰

„Insgesamt, rein auf die Zusammenarbeit, **die Zusammenarbeit, die ist gut**. Da kann ich nur sagen, dass das schon gut funktioniert. Man hat da einen **Austausch gefördert** bei den Entwicklern und auch bei den Versuchsleuten, **dass man sich persönlich auch mal kennt**, dass man die Hemmschwelle abbaut, also hier jemanden im [DEZ] zu kontaktieren. Das ist meiner Meinung nach gut."³⁹¹

"Yes, lots of colleagues go to Germany maybe one month or two, [... they come] and **when lots of people in headquarters know you, it's easier to communicate**. If we don't know each other, we cannot communicate. I don't know you, then I do not want to tell you. So after we communica[te], we have have a misunderstanding, I think you are not good or you think I'm not good [lacht]. **Face-to-face it's easier for us**."³⁹²

"Oftmals ist es noch mal anders, wenn man **vor Ort** ist, weil man dann **auf Augenhöhe** ist, und das ist dann nochmal irgendwas anders."³⁹³

Auch in Fallstudie B1 ist der **Austausch von Wissen und Informationen** ein zentrales Thema. Während des Aufbaus war das DEZ stark von Informationen sowie von Experten im Headquarter abhängig. Dabei wurden einige Informationen aus Angst vor Wissensabfluss strategisch zurückgehalten. Obwohl sich diese Politik des Headquarters gelockert hat, dominiert weiterhin der Wissensfluss vom Headquarter in Richtung DEZ. Nicht nur von technischer Seite, sondern auch hinsichtlich des Projektmanagements ist das chinesische DEZ stark auf die Einarbeitung in Prozesse und Softwaretools durch das Headquarter abhängig. Eine weitere Herausforderung stellt der Erfahrungsaustausch aus Projekten dar, welche für künftige Entwicklungen relevant sein könnten. Vor dem Hintergrund, dass immer mehr eigenständige Projekte im DEZ laufen, gewinnen diese Lessons Learned an Bedeutung.

"Currently it's quite good. But I think it's better if we could **share more information** regarding the development, application or how to say, [unv.] **lessons learned**, these kind of topics."³⁹⁴

"Es ist immer so, dass man einen Teil **übertragen** kann **auf die nächsten Projekte**, was man alles für **Erfahrungen** gemacht hat. [...] Es wäre schade, dass in jedem [DEZ] oder hier im Headquarter Erfahrungen gemacht werden, die irgendwie nicht transportiert werden. Wahrscheinlich, **das ist jetzt die große Herausforderung, wenn diese [DEZ] immer mehr selbständig werden und größer werden**. Trotzdem, dass der **Austausch** stattfindet und **nicht nur auf Managerebene** und auf, sag ich mal, Management, wie entwickelt sich der Standort, was sind die Schwerpunkte bei den Standorten und so, **sondern die Entwickler unter sich**, ja?"³⁹⁵

³⁹⁰ Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 93.

³⁹¹ Interview B1-HQ-1, Absatz 48.

³⁹² Interview B1-DEZ-CN-14, Absatz 57.

³⁹³ Interview B1-HQ-3, Absatz 12.

³⁹⁴ Interview B1-DEZ-CN-13, Absatz 38.

³⁹⁵ Interview B1-HQ-22, Absatz 32.

"[Headquarters should share more information.] **Otherwise, we will double work.** I know headquarters did this, but I cannot get the information. [...] I really need this information. But maybe they don't like to share this information."³⁹⁶

Das chinesische DEZ befindet sich im Umbruch von einem aufzubauenden Standort hin zu einer sehr eigenständig agierenden Einheit. In dieser **Phase der Weiterentwicklung der Standortrolle** kommt es zu unterschiedlichen Ansichten, wie reif das DEZ in seiner Entwicklung bereits sei. In den Interviews zeigt sich ein gemischtes Bild darüber, inwieweit das DEZ bereits autonom agieren könne. Verschiedene Gründe sprechen für eine notwendige Restbindung an das Headquarter. Diese sind zum einen der technische Reifegrad, zum anderen fehlendes Prozesswissen über die standardisierte Produktentwicklung bei BETA, aber auch fehlende Infrastruktur.

"**If there is a new project** with a product we haven't worked on before, **then we don't have experience.** [...] But headquarter, they are always experts in all products. So we need to **rely on headquarter to give us training**, to support us at the very beginning stage."³⁹⁷

"some of the technical calculation and simulation, it is not possible, **we don't have the software** to do the simulation."³⁹⁸

„Eventuell müssen wir dann Dienstleistungen machen, **weil sie einfach die Infrastruktur nicht haben.** Also einfach große Sachen müssen im Headquarter laufen."³⁹⁹

„Wenn man irgendwelche Aufgabe zum ersten oder zum zweiten Mal halt nur macht, und die **Schnittstellen nicht kennt** und nicht weiß eigentlich wie das zu machen ist, dann ist klar, dass der **Aufwand exponentiell höher ist**, wie wenn man weiß, welchen Knopf man drücken muss. Und wenn man anrufen muss, wenn es halt mal nicht läuft. Das ist einfach das Problem, dass natürlich zum Schluss jedes Projektes, jeder hier nur Druck ausübt [...]: **'Technisch ist doch alles frei.** Jetzt aber **verkaufsfrei** machen schnell, schnell, schnell.' Und wenn man da natürlich **die Zeit nicht gibt, den Kollegen sich das selbständig zu erarbeiten**, ja, dann muss man eben andere Wege gehen."⁴⁰⁰

Die Ambition der Standortleitung ist eine stärkere **Unabhängigkeit vom Headquarter.** Da das DEZ-CN immer noch von den Entscheidungen des HQ abhängt, erhofft es sich dadurch eine höhere Flexibilität, um schnell im lokalen Markt agieren zu können. Gleichzeitig erachten alle Befragten im DEZ, insbesondere auf der Arbeitsebene, die **Unterstützung aus dem Headquarter** als sehr wertvoll und erkennen dessen höheres technisches Knowhow an. Insbesondere bei Produkten für den globalen Markt sei man noch auf die Unterstützung aus Deutschland angewiesen.

³⁹⁶ Interview B1-DEZ-CN-10, Absatz 93.

³⁹⁷ Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 39.

³⁹⁸ Interview B1-DEZ-CN-10, Absatz 54.

³⁹⁹ Interview B1-HQ-2, Absatz 70.

⁴⁰⁰ Interview B1-HQ-19, Absatz 32.

I: "Ok, so you still feel quite a **dependence on Headquarters?**"

B: "Yeah, yeah."⁴⁰¹

"Our leaders always have this ambition to be very independent, but **from the technical side I think maybe a long time**. At least ten years."⁴⁰²

"for concept design, yeah, **I develop by myself**. Headquarters guys just support me for the basic technology"⁴⁰³

"we call **our maturity level quite high** in our CP [**customer projects**] world. Because we face our local customer, face our local CEOs. All the production, design, customer (unv.), all here. So that means only sometimes we need headquarter support. **For [new product development] it's totally different**. The catalogue for (unv.) and products, for us, also for me, we just took over these kind of projects this year. So, a lot of processes, from people, documentation and some tooling we are not familiar with. So in each project **we need a lot of support** from headquarter, the project team."⁴⁰⁴

"So, I think our goal is also **to be more and more independent in the future**. This is our goal because this is why we have a [DEZ] here. We want to have much better, to **provide better service for local or regional markets**. **Only if we can reach high competency level, then we can provide better service**. But in this situation, currently, we still have, like I mentioned, **gaps**. That's why I cannot say we want to be very independent now. Because **we still need headquarter support**. Then **we can grow for the future**."⁴⁰⁵

Insgesamt ist das **Selbstverständnis des Standorts DEZ-CN** durch ein starkes Selbstbewusstsein geprägt. Alle Befragten betonen die strategische Bedeutung des asiatischen Markts und heben Schnelligkeit und Flexibilität als Stärken des Standorts hervor. Außerdem sind sie sich der aufstrebenden Zukunft des Standorts bewusst.

"To be honest **we are much [more] flexible**."⁴⁰⁶

"For the strong part, first, **we can understand the regional customers**, it is our big strength here. And also **we can be faster**. For all the projects, we can be faster."⁴⁰⁷

"Das [**Eigenverständnis des DEZ-Teams**] ist gut, und auch... Also ich würde auch sagen, also, dieses **Selbstvertrauen** insgesamt hier und die **Motivation** ist riesig. Viel besser als in Deutschland (lachend)."⁴⁰⁸

"Das **Selbstverständnis**... Das ist jetzt eine schwierige Frage, weil ich auch glaube, dass es **in verschiedenen Ebenen sehr unterschiedlich** ist. [...]

Das **Selbstverständnis in der operativen Mannschaft** ist so, glaube ich: 'Wir', also jetzt als [DEZ-CN] sprechend, '**unterstützen das Headquarter bei Tätigkeiten**, die Gesamtprojekte sind. Also diese unterstützenden Tätigkeiten und fragen da auch nach, **und arbeiten selbstständig in Bereichen, die nur uns angehen**.' Also Projekte, die sie im Prinzip nur für chinesische Kunden oder so was machen.

⁴⁰¹ Interview B1-DEZ-CN-12, Absatz 16.

⁴⁰² Interview B1-DEZ-CN-7, Absatz 34.

⁴⁰³ Interview B1-DEZ-CN-15, Absatz 18.

⁴⁰⁴ Interview B1-DEZ-CN-13, Absatz 6.

⁴⁰⁵ Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 43.

⁴⁰⁶ Interview B1-DEZ-CN-18, Absatz 70.

⁴⁰⁷ Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 69.

⁴⁰⁸ Interview B1-DEZ-CN-17, Absatz 48.

Und ich glaube, **je weiter man in der Führungskaskade** nach oben geht, ist das Selbstverständnis natürlich eher: **'Wir sind selbstständig. Wir brauchen eigentlich kein Headquarter mehr.'**⁴⁰⁹

Im **Headquarter** bewerten die meisten Befragten das Knowhow im DEZ als bereits sehr gut, auch wenn noch Unterstützung notwendig sei. Allerdings gibt es auch zurückhaltende Stimmen, welche die Fähigkeit zur Selbstständigkeit des chinesischen Standorts **skeptisch** betrachten.

„Das entwickelt sich. Die sind jetzt vom **Reifegrad** so weit, dass sie **selber laufen** können. Ja, aber die sind so weit weg, von was hier passiert.“⁴¹⁰

„**Die sind schon recht weit**, glaube ich, so drüben, also das ist nicht so, dass die da nicht so viel wissen. Aber da **muss man schon noch viel Feedback rübergeben.**“⁴¹¹

„Und es gibt eine relativ **große Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild** in dem Zusammenhang. Also sie sie schätzen sich im **Maturity-Level** besser ein, wie wir sie wahrnehmen.“⁴¹²

„Also im Endeffekt, wir hatten halt **sehr gute Erfahrungen** gemacht, wenn wir sie **an der kurzen Leine halten**. Das heißt, jeden Tag nach dem Arbeitsergebnis nachfragt“⁴¹³

„Zielzustand wäre, dass die selbstständig arbeiten? [...] Puuuuh... Gut, wenn man das Vertrauen hat. Aber bisher ist das jetzt **noch nicht** da, dass die **so weit** sind.“⁴¹⁴

Auffallend ist, dass überwiegend **kritische Stimmen** aus der Abteilung **„Produktgruppe R“**, stammen. Die Befragten bewerten nicht nur den Reifegrad des DEZ-CN zurückhaltender, sondern beschreiben in der Zusammenarbeit mit den chinesischen Kollegen insgesamt mehr Probleme. Kritisiert wird das widersprüchliche Verhalten der chinesischen Kolleginnen und Kollegen in Bezug auf Eigenständigkeit und Eigeninitiative. Einerseits erwarteten sie vom Headquarter bei vielen Detailfragen Unterstützung und sicherten sich oft bei der deutschen Mannschaft ab, was zu einem hohen Betreuungsaufwand führe. Andererseits entwickelten sie manchmal ohne Erfolg vor sich hin, ohne an der richtigen Stelle um Hilfe zu bitten.

„**Verantwortungsübertragung**“⁴¹⁵

„immer gleich direkt der **Headquarter-Joker**“⁴¹⁶

„dass die sich **darauf verlassen**, dass von uns der **Support** kommt“⁴¹⁷

„**Manchmal** ist es wirklich so, wenn es dann mehrere Situationen gab, wo es gehagelt hat, dann **sind sie wirklich massiv gekommen**. Wo es dann irgendwann mal, so auf die Art: 'Das könntet ihr doch dann auch irgendwie dann mal machen.' **Aber am Anfang**

⁴⁰⁹ Interview B1-HQ-2, Absatz 60.

⁴¹⁰ Interview B1-HQ-22, Absatz 50.

⁴¹¹ Interview B1-HQ-5, Absatz 32.

⁴¹² Interview B1-HQ-27, Absatz 50.

⁴¹³ Interview B1-HQ-27, Absatz 30.

⁴¹⁴ Interview B1-HQ-20, Absatz 58.

⁴¹⁵ Interview B1-HQ-5, Absatz 12.

⁴¹⁶ Interview B1-HQ-5, Absatz 30.

⁴¹⁷ Interview B1-HQ-4, Absatz 21.

erstmal: 'Wir wurschteln, wurschteln, wurschteln.' Und dann kam irgendwann das Ergebnis, und das Ergebnis passt ja nicht. Wo sie dann einfach nicht kamen."⁴¹⁸

Im Vergleich dazu zeichnen die Befragten der **Produktgruppe Q**, mit welcher der Standort DEZ-CN aufgebaut wurde, ein weitestgehend positives Bild der Kooperation. Eine **intensive Betreuung während des Aufbaus** der Entwicklungsabteilung und sehr häufige Besuche vor Ort hätten zu starken persönlichen Beziehungen und Kompetenzaufbau im chinesischen Team geführt. In Regelmeetings würden diese Beziehungen aufrechterhalten und der kontinuierliche Austausch über laufende und künftige Projekte gewährleistet. Im Vergleich dazu sei die Betreuung in Produktgruppe R weniger eng erfolgt. Dies spiegelt sich in den weniger positiven Aussagen der Befragten von Produktgruppe R wider. Die zeitintensive Betreuung in der Aufbauphase des Standorts durch Abteilung „Produktgruppe Q“ stellte sich als lohnende Investition heraus, da der Kompetenzaufbau erfolgreich verzogen wurde und die Teams von wenig Komplikationen in der Zusammenarbeit berichteten.

“Das haben wir begleitet, indem wir vor Ort waren. Also wie gesagt, **in den ersten Jahren waren wir bestimmt vier, fünf, sechs Monate vor Ort**, also mit kleiner Pause. Also es wurden ein paar Sachen vereinbart, dann sind wir abgereist und dann kamen wir vier oder sechs Wochen später, und dann haben wir dann den nächsten Schritt, also zuerst nach hinten geguckt, ob das alles umgesetzt wurde, wie wir das haben wollten, und dann haben wir den nächsten Schritt gemacht. Und **diese Begleitung**, also 2010/2011/12, **war sehr eng**, und irgendwann wurde es immer weniger, weil **die sind dann auch relativ gut selbständig geworden**, ja?”⁴¹⁹

"am Anfang hat man gewisse Projekte parallel entwickelt. Das heißt ein Kollege vor Ort, einer von hier in Zusammenarbeit und dann hat man gesagt, gut, dann hat man entschieden, dass wir die erste Baugröße von der Baureihe hier entwickeln und dann die nächste Baureihe dort. Das heißt, man hat dort entsprechend die verantwortlichen Ingenieure benannt, man hat hier vor Ort **immer einen Ingenieur als Betreuer** benannt. Und so erfahrungsgemäß der Kollege der hier betreute, dafür verantwortlich war, war auch **über 50% damit beschäftigt auch wirklich die Kollegen vor Ort in China zu betreuen**. Das waren halt wirklich die Kollegen vor Ort haben noch wirklich die Zeichnungen zur Prüfung geschickt. Konzepte, alles. Also das war wirklich **sehr intensiv, der Betreuungsaufwand**."⁴²⁰

"Da hat sich aber auch **bei den anderen Abteilungen niemand so intensiv wie Person B1-HQ-22 drum gekümmert, die aufzubauen**. Und deshalb ist **halt einfach normal, dass die noch nicht soweit sind**. [...] Von [der Abteilung Produktgruppe Q], gerade von Person B1-HQ-22 zu Person B1-DEZ-CN-10 war das sehr gut gemacht, wie die Verbindung aufgebaut wurde. Ich glaube, dass es ist bei den anderen Bereichen - [Produkte R und S] - nicht so stattgefunden hat bisher. Und dass [es] deshalb dort auch nicht so gut ist. Also, das ist einfach auch die **Aufbauarbeit** von B1-HQ-22 gewesen, die da gut funktioniert hat und das ist so **bei den anderen Abteilungen** sehr verbreitet,

⁴¹⁸ Interview B1-HQ-4, Absatz 51.

⁴¹⁹ Interview B1-HQ-22, Absatz 5.

⁴²⁰ Interview B1-HQ-19, Absatz 26.

denk' ich, **dass die der Meinung sind: 'Die können noch lange nicht so viel wie wir.'**"⁴²¹

"Ja, also **diese Art und Weise, wie man die Meetings macht**, die regelmäßigen, die ist definitiv, glaube ich, **roll out'-fähig** (lachend). Gerade mit - ja und **dieses regelmäßige vor Ort Sein**, sage ich jetzt mal. Und auch **Besucher empfangen, sage ich mal, also beide Seiten.**"⁴²²

Abschließend zeigt sich ein überwiegend positives Bild der Kooperation der beiden Entwicklungsabteilungen am DEZ-CN und an BETAs Headquarter. Das DEZ-CN hat einen klaren Markterschließungsauftrag, bei welchem die schnelle Anpassung an lokale Marktbedürfnisse (*local responsiveness*) von großer Bedeutung ist. In diesem Zuge erhält die ambitionierte Standortleitung Rückendeckung vom Headquarter. Die Weiterentwicklung des Entwicklungszentrums soll einvernehmlich in Richtung mehr Autonomie erfolgen. Dadurch soll eine flexible und schnelle Befriedigung der Marktbedürfnisse gewährleistet werden.

Im Produktentwicklungsalltag zeigt sich das Spannungsfeld zwischen gewünschter Eigenständigkeit und notwendiger Restbindung in den Beschreibungen widersprüchlicher Verhaltensweisen. Einerseits, so Befragte am Headquarter, agierten die Kolleginnen und Kollegen am chinesischen DEZ zu eigenständig, ohne wichtige Standards zu beachten und das vorhandene Wissen im Headquarter zu nutzen; andererseits sicherten sie sich bei Kleinigkeiten bei ihren Counterparts im Headquarter ab, ohne proaktiv nach einer Lösung zu suchen. Analog dazu ist das Verhalten auf Headquarterseite dahingehend ambivalent, dass die Personen sich einerseits mehr Eigenständigkeit von ihren chinesischen Kolleginnen und Kollegen wünschen, aber andererseits darüber klagen, wenn diese „rasend schnell in ganz kreative Ecken“⁴²³ gehen und „ein[ge]fangen“⁴²⁴ werden müssen.

Ein weiteres wiederkehrendes Thema in den Gesprächen ist der Vorwurf aus dem chinesischen DEZ, das **Headquarter sei zu langsam**. Dies bezieht sich sowohl auf die allgemeine Weiterentwicklung des Standorts auf Topmanagementebene als auch auf das Agieren in der operativen Produktentwicklung, wie beispielsweise die Einführung neuer Produkte oder schlicht und ergreifend das Feedback vonseiten des Headquarters bei Detailfragen aus dem DEZ. Da der Aspekt

⁴²¹ Interview B1-HQ-24, Absatz 58.

⁴²² Interview B1-HQ-24, Absatz 62.

⁴²³ Interview B1-HQ-2, Absatz 54.

⁴²⁴ Interview B1-HQ-2, Absatz 52.

Schnelligkeit bei der tieferen Analyse des Aufgabenverständnisses der Teams von Bedeutung ist, wird hierauf in Abschnitt 4.3 näher eingegangen.

4.2.3. Analyse Fallstudie B2

Seit langer Zeit arbeiten in Fallstudie B2 das bulgarische dezentrale Entwicklungszentrum und die Entwicklungsabteilung der Business Unit BU-A im Headquarter eng zusammen. Zu Beginn handelte es sich bei dem DEZ-BG um eine kleine Entwicklungsabteilung, die an das Fertigungswerk am Standort angegliedert war und Unterstützungsaufgaben im Auftrag der Headquarterentwicklung übernahm. Nach und nach wurde die Entwicklungsabteilung in Bulgarien aufgebaut, behielt jedoch weiterhin ihre Rolle als verlängerte Werkbank. Inzwischen soll das DEZ-BG eine neue Rolle bei BETA einnehmen, indem es für die Pflege einer bestimmten Produktgruppe im europäischen Markt zuständig ist. Bislang obliegt die vollständige Produktverantwortung jedoch selten dem DEZ-BG.

Ähnlich wie in Fallstudie B1 beschreiben auch in B2 die Befragten, dass sich die Zusammenarbeit über die Jahre positiv entwickelt habe und enge **persönliche Kontakte** bestünden. Außerdem werden die in jüngerer Zeit eingeführten Jours fixes gelobt. Der stetige Austausch über die Projekte sei sehr wertvoll. Unablässig seien jedoch auch regelmäßige Besuche, um die Beziehungen zu pflegen und komplexe technische Dinge persönlich zu besprechen. Auch in B2 heben die Befragten die Bedeutung des **jahrelangen, intensiven Aufbaus** hervor.

„Also abschließend bei mir: Ich bin eigentlich **zufrieden**, wie es gerade läuft.“⁴²⁵

„**Wir schätzen die Kollegen**, die leisten tolle Arbeit. Und wie gesagt, ich **kann nur Positives berichten**.“⁴²⁶

„Also das **Erfolgsgeheimnis** hinter dem, der Zusammenarbeit, die **liegt in Aufwand und Respekt und Partnerschaft**, und nicht in Form von: Ich flieg da jetzt mal hinunter, gucke mir das Werk an, sage denen: ‚Da hast du das, stell‘ mal drei Leute ein und dann mach mall‘, sondern das ist ein **jahrelanger Aufbau**. Und zwar auch **Projektmanagement**, wo die Kollegen da beim [B2-HQ-14] machen, aber **auch genauso in der Entwicklung**, und das darf man halt dann nicht vergessen.“⁴²⁷

“to have this **personal contact**, eye to eye. So, I think it’s **important** at least some kind of once per year to **meet the colleagues** which you are working with.“⁴²⁸

“I think the **communication and involvement** [is very good]. We are very well informed from the colleagues from [product X] department. So, I think this is in my opinion **one of**

⁴²⁵ Interview B2-HQ-9, Absatz 91.

⁴²⁶ Interview B2-HQ-15, Absatz 87.

⁴²⁷ Interview B2-HQ-10, Absatz 41.

⁴²⁸ Interview B2-DEZ-BG-25, Absatz 59.

the best cooperations possible because we hear each other **almost every day** or at least once a week⁴²⁹

„Die **Kommunikation** auf jeden Fall. Das **Verständnis mit den Kollegen**. Und, also dieses **Jour Fixe**, wie gesagt“⁴³⁰

Auffällig ist jedoch, dass es in Fallstudie B2 deutlich mehr unzufriedene Stimmen gibt als in B1. Auch wenn die Beziehung zwischen den beiden Entwicklungsabteilungen freundlich ist, werden einige **Konflikte** deutlich. Insbesondere fühlen sich viele Befragte auf bulgarischer Seite **nicht ernstgenommen** und klagen über Interventionen durch Kolleginnen und Kollegen am Headquarter.

“And from time to time **they're more dominant in taking decision**. I think in [DEZ-BG] **we are also specialists**, so they have to rely a little bit more [on] us.”⁴³¹

„Also, ich bin der Meinung, dass **die Kollegen in Deutschland viel wissen**. Der Unterschied ist schon groß, von dem Wissen her. Aber ehrlich gesagt, **wir sind keine Affen hier** und das müssen die auch lernen.“⁴³²

“Colleagues in [Germany] **don't want to accept our ideas**. [...] [They just gave a] negative feedback. They want to have the initiative.”⁴³³

Auf der anderen Seite kritisieren mehrere Befragte am Headquarter die **fehlende Verantwortungsübernahme** am DEZ. Verantwortung wolle man zwar haben. Wenn es aber darum gehe, Entscheidungen zu treffen, würde die Verantwortung oft ans Headquarter zurückgespielt. In einer Abteilung erwarte man explizit klar definierte Arbeitsaufträge vom Headquarter, die man bearbeiten könne. Leider würde zu wenig proaktiv darüber hinausgedacht.

„was die unbedingt **brauchen**, ist so **jemand, der ihnen den Rücken freihält**. Also sprich, wenn es drum geht Entscheidungen zu treffen, da [...] tun sie sich schwer. [...] **Verantwortung möchte man haben, aber man möchte sie nicht tragen**. [...] Und oft kommt das dann halt auch manchmal so rüber, wenn wir dann sagen: 'Nein, das muss jetzt so und so gemacht werden.', dass **sie sich dann zurückgesetzt fühlen**. Dass man ihre Entscheidungen oder ihre Wünsche da nicht berücksichtigt oder so, ja? Das merke ich dann schon in Besprechungen, da ist schon eine gewisse Unzufriedenheit da.“⁴³⁴

„Grundproblem Eigenständigkeit im [DEZ]“⁴³⁵

„Vom Mindset her war-, ist die Abteilung vom Testing im [DEZ-BG] etwas anders aufgestellt wie wir. [...] Die sagen: ‚Du füllst mir einen Testauftrag aus. Und **wir machen genau diese Tests, die auf dem Auftrag stehen**. Wir bewerten das dann auch, ob das jetzt alles okay ist oder nicht.‘ **Aber die denken über diesen Rand dieses Testauftrages nicht drüber hinaus**. Und da muss jetzt, sage ich mal, durch das, dass

⁴²⁹ Interview B2-DEZ-BG-28, Absatz 57.

⁴³⁰ Interview B2-DEZ-BG-20, Absatz 91.

⁴³¹ Interview B2-HQ-17, Absatz 69.

⁴³² Interview B2-DEZ-BG-20, Absatz 35.

⁴³³ Originalnotiz Interview ohne Aufnahme B2-DEZ-BG-16, Absatz 6.

⁴³⁴ Interview B2-HQ-14, Absatz 10.

⁴³⁵ Event Log EL-B2-5, Frage 6.

diese ganzen-, dass also viele interne Aktivitäten, Entwicklung und Testing im [DEZ] laufen sollen, **muss da ein bisschen ein Mindset-Wandel stattfinden.**⁴³⁶

Verschiedene Gründe werden für dieses Verhalten vermutet. Zum einen handele es sich den Befragten zufolge um eine Frage der Mentalität, dass man im DEZ-BG immer klare Vorgaben erwarte. Zum anderen führen mehrere Befragte dies darauf zurück, dass in der Vergangenheit das Headquarter immer die Vorgaben gemacht und das DEZ-BG diese ausgeführt habe. Person B2-HQ-6 beschreibt das Verhalten treffend mit dem Begriff der „**erlernten Hilflosigkeit**“:

„Also **da zieht man sich bewusst heraus aus der Verantwortung**, habe ich oft den Eindruck. [...] Ich denke, es hat zwei Aspekte. Nummer eins, es gibt in der Pädagogik den Begriff der **erlernten Hilflosigkeit**. Das ist mit Sicherheit-. Also wir haben das letztendlich einfach **immer so gehandhabt, dass die Entscheidungen hier im HQ getroffen werden.** [...] Das Andere ist aber, es gibt natürlich auch so diesen **Mentalitätsgedanken**, nach dem Motto: ‚Wir hätten doch gerne eine **klare Anweisung**, was wir zu tun haben.⁴³⁷“

So habe sich das Team im DEZ-BG in gewisser Weise daran gewöhnt, vom Headquarter unterstützt zu werden. Die Erwartungshaltung, man dürfe ohnehin nicht eigenverantwortlich agieren, habe sich teilweise in einer abwartenden und wenig proaktiven Haltung niedergeschlagen. Nichtsdestotrotz begegne man sich im Team auf Augenhöhe. Auch wenn das Headquarter schon „einen gewissen Stellenwert“⁴³⁸ habe, sehen sich die Befragten auf der Teamebene in der Zusammenarbeit zumeist als **Partner**.

„Also ich denke, dass es zu 90 % **eigentlich die übereinstimmende Sichtweise** gibt, **dass wir eigentlich gemeinsam** an diesen [Produkt X]-Projekten **für das Unternehmen letztendlich arbeiten.** Und es gibt eigentlich **keinen großen Unterschied zwischen [BETA] hier und [BETA] da**, sondern das zieht schon an einem Strang meistens. Da habe ich eigentlich ein recht gutes Gefühl.“⁴³⁹

Durch die Entscheidung auf Top-Managementebene, das DEZ-BG weiterzuentwickeln, befindet sich das **Rollenverständnis** der Teams derzeit im Wandel. Gleichzeitig fällt auf, dass es von verschiedenen Hierarchieebenen unterschiedlich ausgelegt wird. Je höher die **Hierarchieebene**, desto deutlicher gehen jedoch die Auffassungen über die Rolle des DEZ-BG und die Art der Zusammenarbeit auseinander. Während Teammitglieder ohne Führungsverantwortung berichten, dass man sich auf Augenhöhe begegne, machen Personen auf Abteilungsleitungsebene im DEZ-BG deutlich klar, dass sie sich als bulgarisches Team nicht immer ernstgenommen fühlen. Diese Unzufriedenheit über die schleppende

⁴³⁶ Interview B2-HQ-7, Absatz 2.

⁴³⁷ Interview B2-HQ-6, Absatz 33-35.

⁴³⁸ Interview B2-HQ-13, Absatz 13-15.

⁴³⁹ Interview B2-HQ-6, Absatz 74.

Aufwertung der Rolle des DEZ-BG ist auf der Managementebene (Entwicklungs- und Standortleitung des DEZ-BG) noch stärker ausgeprägt. Dieses je nach Hierarchieebene unterschiedliche **Selbstverständnis im DEZ-BG** wird auch von Personen im Headquarter wahrgenommen.

„Das [**Selbstverständnis des Entwicklungsteams in DEZ-BG**] ist sehr unterschiedlich. Das Team selber sieht sich, glaub, - das muss ich jetzt aber sagen, das ist eine Annahme - als, meistens - oder behaupte ich - **alle Teams sehen sich als Partner**. Und die sehen sich als Partner, Entwicklung Headquarter ist gemeinsam ein Team mit Entwicklung [DEZ]. **Und so leben wir das eigentlich auch.** [...] Wenn ich jetzt **auf Managementebene** gehe, also jetzt, ich sage jetzt mal, fängt bei [der Entwicklungsleitung, [Person B2-DEZ-BG-19] an oder auf Werksleiterebene, dann ist die Darstellung, und das rüber gespiegelt ins Headquarter, ich sage jetzt mal, ein, zwei, drei Ebenen über mir, bis zum Vorstand, dann wird es so dargestellt: **„Ja, wir können in Bulgarien alles. Wir machen auch alles allein. Uns lässt man nur nicht.“** [...] Und ich, was ich gerade mache, ich provoziere das von unten und sage: ‚Ja, Moment mal, aber eure Chefs sagen doch, ihr könnt das. Warum macht ihr es dann nicht?‘ [...] Und dann kriege ich genau die Rückmeldung, was ich vorher gesagt habe, **„Ja, aber wir können doch gar nicht ohne euch entwickeln. Wir wollen doch zusammen. So, wie es jetzt gerade ist, ist es doch gut.“** Und das, **diesen Konflikt gibt es** natürlich auch, der ist einfach, ja, **der ist dem Management geschuldet.** [...] **Was passiert eine Ebene darüber und was wird auf die Teams gespiegelt?**“⁴⁴⁰

Die Frage, inwieweit das DEZ-BG in der Lage sei die **Entwicklungsverantwortung** vollständig zu übernehmen, stellt die deutlichste Konfliktachse in Fallstudie B2 dar. Ab Abteilungsleitungsebene wird der **Reifegrad** des DEZ-BG im Headquarter und im DEZ selbst sehr unterschiedlich bewertet.

Personen in leitenden Funktionen am Headquarter sind der Ansicht, die Entwicklung in Bulgarien sei noch nicht in der Lage die Produktentwicklung eigenständig zu verantworten, auch wenn das DEZ-Management dies immer wieder einfordere. Dies hänge weniger mit dem technischen Knowhow, sondern mit Prozesskenntnissen im Projekt- und Produktmanagement zusammen. Mehrmalige Erfahrungen hätten gezeigt, dass die Unterstützung durch das Headquarter noch notwendig sei.

„Dann ist der Wunsch, **Bulgarien möchte gern mehr selber entwickeln.** Ist aber dann zum Teil zu vorsichtig, oder **sehr vorsichtig in den Entscheidungen** [...]. **Da fehlt** so ein bisschen das Selbstbewusstsein, dass man sagt: ‚Okay, ist unser Projekt. **Das machen wir fertig**‘. Das passiert in manchen Dingen schon, manchmal aber auch nicht. Oder auch **vielleicht wissen auch wir nicht genau, wann wir wie weit loslassen dürfen, sollen oder müssen.**“⁴⁴¹

„Also das ist, das stellt man sich, ich glaube, **auf dem Papier so** einfach vor, aber die Frage ist halt, wie kriegt man es hin. Und jedes Mal, wo ich wieder helfe dann. Oder wie lange lassen wir sie zappeln? Also **wir hatten so Versuchsballons immer wieder mal** schon, teilweise ging das dann über zwei Jahre hinweg“⁴⁴²

⁴⁴⁰ Interview B2-HQ-10, Absatz 12.

⁴⁴¹ Interview B2-HQ-5, Absatz 27.

⁴⁴² Interview B2-HQ-10, Absatz 21.

„**Wir haben das mal probiert, in einem Projekt.** Haben gesagt: ‚Also gut‘, weil die auch drauf gedrängt haben: ‚Ja, das können wir alles selber machen. Wir sind jetzt soweit. Wir sind reif.‘ Und dann hat man diesen **Luftballon** mal gestartet und hat denen tatsächlich ein Projekt gegeben. Und dieses Projekt ist dann aber - nach vier Jahren Entwicklungszeit hat man dann gesagt: ‚Jetzt ist es gut. Jetzt müssen wir eingreifen. Dass wir es irgendwann mal fertigkriegen.‘ **Und dann ist halt doch wieder mit Unterstützung aus dem Headquarter dann alles fertiggemacht worden.** Und das war aber so ein Punkt, **wo die selber erkannt haben: ‚Wir können das gar nicht selber stemmen.** Wir kriegen das nicht alleine hin.“⁴⁴³

So wurde dem DEZ-BG in der Vergangenheit die **Entwicklungsverantwortung** in mehreren Testprojekten **wieder entzogen**. Diese Erfahrung löste im DEZ das Gefühl aus, dass das HQ immer interveniere und der jungen bulgarischen Entwicklungsabteilung keine ernstzunehmende Chance ließe. Vielmehr werde das gescheiterte Projekt als Bestätigung für die unzureichende Kompetenz im DEZ betrachtet.

Stattdessen erhoffe man sich **mehr Begleitung**, um das fehlende Knowhow in Bezug auf Projektmanagement und die BETA-internen Prozesse Schritt für Schritt zu erlernen. Dies könne nicht von jetzt auf gleich erfolgen, sondern erfordere Zeit und Unterstützung aus dem Headquarter.

„Und wir haben sehr oft gefragt, ob wir die Projekte von hier leiten können. Und wenn es solche Beispiele gibt, solche Projekte uns zu geben, hatten wir sehr oft die Erfahrung, **wir kennen die Prozesse, wie das organisiert wird [nicht]**. Und in einigen Situationen, anstatt bei dem ersten Projekt das zu zeigen, es wird gleich als Beispiel genommen, dass wir das nicht schaffen.“⁴⁴⁴

“ - **Share their experience in more open way.**

- [...]

- We should do the same thing that are done in Germany.’ Das geht nicht von jetzt auf gleich, keine Sachen von einigen Monaten **‘It will be a long process.’** Will take years. ‘But this is the wish.’ Und dafür müssen they share their experience.

- **Give more responsibility to us and help us to do this job.**⁴⁴⁵

Diese **Unterstützung** sei jedoch **nicht auf allen Ebenen** zu spüren. Auch hier berichten auf der Teamebene die Befragten überwiegend positiv über den Wissenstransfer und den Support durch die Kolleginnen und Kollegen im Headquarter. Widerstand gegen die Übertragung von Verantwortung nehmen die Befragten im DEZ-BG jedoch im mittleren Management und vonseiten der Projektleitungen wahr.

“We want to transfer the products and to be ready. But [...] **in the middle level [...]** **some people are not [that open].** [...] **The low level,** I think I can say that **they’re open.**“⁴⁴⁶

⁴⁴³ Interview B2-HQ-14, Absatz 12.

⁴⁴⁴ Interview B2-DEZ-BG-19, Absatz 91.

Anmerkung: Von der Verfasserin der Arbeit wurde [nicht] hinzugefügt, da aus dem Kontext hervorgeht, dass die fehlenden Kenntnisse über die Prozesse im Projektmanagement in der Vergangenheit ein Problem darstellten.

⁴⁴⁵ Originalnotiz Interview ohne Aufnahme B2-HQ-16, Absatz 46-49.

⁴⁴⁶ Interview B2-DEZ-BG-27, Absatz 23.

„Ja, im Headquarter sind viele unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Meinungen auch. [...] Solche Entscheidungen [in Bezug auf die Übertragung der Entwicklungsverantwortung] werden vorerst **auf den höheren Ebenen** getroffen. Und auf diesem Niveau, dieser Ebene gibt es auch **Verständnis** und so weiter. Aber wenn es **tiefer** kommt, dann **ist die Akzeptanz nicht immer**. Es gibt sogar Fälle, wenn das die Business-Unit-Leute oder die Abteilungsleiter etwas beschlossen haben, aber **unten der Projektleiter zum Beispiel sagt: 'Bei mir ist es viel bequemer, wenn die Entwicklung bei uns in Deutschland erfolgt**. Weil die sitzen neben mir und ich kann das live kommunizieren auf Deutsch. Und viel, viel effektiver und so weiter.' Und da kämpfen wir so, nicht jeden Tag, aber sehr oft mit solchen Problemen.“⁴⁴⁷

Außerdem sei diese abwehrende Haltung vornehmlich in der **Business Unit BU-A** zu spüren. In der Zusammenarbeit mit anderen Business Units von BETA werde mehr Bereitschaft vonseiten des Headquartiers zum Teilen von Wissen wahrgenommen. Dies gelte insbesondere für jüngst gegründete, kleine Business Units, die einer Unterstützung durch die bulgarische Entwicklungsabteilung positiv gegenüberstünden.⁴⁴⁸

“**Some BU are open to share projects with us.** Some business units, e.g. [BU-A], **are not** so open to share.“⁴⁴⁹

“The people in Germany are afraid from [DEZ-BG], for sure, because from one side they're afraid that we'll get their jobs and this can be [few?]. The people are not saying this. But you can feel it somehow out there, how to say, how to share their knowledge and their information, how to transfer the policy, it is more difficult let's say. In some business units it's more easy and some others it's not so easy. I can say, **the new business units** which are more new, which have been created in the last 2-3 years, I think **it's more easy because they know need the people**, they need the resource, they want to push it more quickly. For the **business unit which are the old ones**, it is more difficult about this kind of sharing the information“⁴⁵⁰

Abschließend betrachtet zeichnet sich in Fallstudie B2 ein etwas weniger harmonisches Bild als bei B1. Stattdessen sind die Interviews durch eine hohe Unzufriedenheit am bulgarischen DEZ über dessen Rolle im Entwicklungsprozess geprägt. Sowohl über die gegenwärtige als auch über die zukünftige Rolle des DEZ-BG gibt es unterschiedliche Ansichten im DEZ und im Headquarter. Dabei fällt auf, dass diese Unterschiede einerseits in verschiedenen Abteilungen, vor allen Dingen aber auf unterschiedlichen Hierarchieebenen deutlich werden. Interessanterweise stimmten das Rollenverständnis sowohl auf Seiten des Top-Managements als auch auf der Teamebene überein. Spannungen gibt es jedoch im mittleren Management auf der Ebene der Abteilungsleitungen sowie bei der Projektleitung.

⁴⁴⁷ Interview B2-DEZ-BG-19, Absatz 27.

⁴⁴⁸ Diese anderen Business Units waren nicht in der Studie eingeschlossen. Da das DEZ-BG jedoch mit verschiedenen BUs im Headquarter arbeitet, berichteten die Befragten davon.

⁴⁴⁹ Originalnotiz Interview ohne Aufnahme B2-HQ-16, Absatz 62.

⁴⁵⁰ Interview B2-DEZ-BG-27, Absatz 10.

Neben dem Konflikt, wie viel Entwicklungsverantwortung das DEZ-BG tragen könne und solle, zeigen sich außerdem Unterschiede in den Herangehensweisen im Headquarter und im DEZ-BG. Insbesondere unterscheiden sich die Prioritäten beider Entwicklungsteams sowie ihre Sicht auf Prozesse. Dies wird in Kapitel 4.3 näher beleuchtet.

4.2.4. Analyse Fallstudie C

In Fallstudie C wurde die Entwicklungszusammenarbeit der Produktparte P untersucht. In Produktgruppen aufgeteilt kooperieren mehrere Standorte in Deutschland, den USA und China. Zwar wird die Produktparte vom deutschen Headquarter aus koordiniert; grundsätzlich können globale Projekte aber auch aus den USA oder China gesteuert werden. Nach wie vor besteht allerdings ein Unterschied im Reifegrad der Standorte.

„[Die **Regionen**] werden **schon unterschiedlich behandelt**, gerade vor dem Unterschied, dass man sagt: Was ist aus der **Strategiesicht** gerade eine Region, die wichtig ist für das Projekt? Wo müssen wir unbedingt interagieren mit? Wo wollen wir das Produkt noch lancieren, in welchem Markt? Aber auch natürlich: Wer ist denn da schon **fähig**, Arbeiten zu machen? Und **Nordamerika wiederum ist sehr advanced**. Wenn wir ein Meeting machen und ich sage: 'Ihr müsst einen Plan entwickeln, wie wir das Produkt bei Euch vor Ort in den Markt bekommen.', dann kriege ich nächste Woche dann einen Plan.“⁴⁵¹

Nachfolgend wird zunächst vorgestellt, wie das Headquarter C-HQ wahrgenommen wird, bevor nacheinander die Zusammenarbeit des Headquarters mit den drei amerikanischen und dem chinesischen Standort sowie die Interaktion zwischen letzteren beschrieben werden. Abschließend werden übergreifende Themen diskutiert.

Auch bei GAMMA beschreiben die Befragten das **Headquarter C-HQ** als wichtiges Zentrum, von welchem aus ein Großteil der Aktivitäten gesteuert und entschieden wird. Allein die Anzahl Beschäftigter und das Vorhandensein vieler zentraler Funktionen verleihe ihm einen dominanten Charakter. In der Vergangenheit habe dies dazu geführt, dass sich die Regionen stark abhängig und gleichzeitig abgekoppelt gefühlt hätten.

"Klar, hat [C-HQ] als Unternehmenszentrum und das **historische Zentrum** - wie man so sagt: 'Die **Mutter**' - ein **ganz anderes Level** erreicht wie manche Regionen. Das muss man den Regionen auch zugestehen, dass sie das nicht haben. Wir sind ja auch dabei das zu ändern. Das dauert halt.“⁴⁵²

⁴⁵¹ Interview C-HQ-8, Absatz 48.

⁴⁵² Interview C-HQ-11, Absatz 57.

„In der **Vergangenheit** haben sich ja manchmal die Regionen und insbesondere Asien auch so ein bisschen gefühlt: **Wenn sie Glück haben, bescheint sie die Sonne von [C-HQ]**. Also diese **Abhängigkeit**.“⁴⁵³

„Vielfältig. **Groß. Dominierend**. Nehme ich an. Oder weiß ich auch teilweise. Teilweise fühlen sich die Regionen logischerweise auch **abgekoppelt**. Je nachdem.“⁴⁵⁴

„Als **weit weg**. Man kann es auch anders rum drehen: Die **armen Schweine sind zu nah dran** in [C-HQ]. D. h. jedes Mal, wenn [GAMMA] etwas entscheidet oder [die Business Unit] oder wer auch immer etwas entscheidet ein neues Tool einzuführen, den Prozess zu ändern, sind die [Leute in C-HQ] die ersten, die daran glauben müssen.“⁴⁵⁵

Mit der globalen Ausrichtung GAMMAs nehmen die Regionen inzwischen eine stärkere Position ein. Auch globale Aktivitäten werden teilweise aus den Regionen und nicht vom Headquarter gelenkt. Dadurch wird das Headquarter selbst zu einer Art „Außenposten“⁴⁵⁶; weiterhin gelte jedoch: „Die Musik spielt aber in [C-HQ].“⁴⁵⁷ In der Tat werden wichtige Entscheidungen nicht nur in C-HQ getroffen, sondern auch im Vorhinein dort ausverhandelt und abgestimmt. Die Einflussnahme der Regionen auf diesen von außen undurchsichtigen Prozess sei oftmals begrenzt.

„[in the regions,] they don't really understand [the HQ]. [...] Because this is a **jungle**“⁴⁵⁸

„**a lot of prealignment**“⁴⁵⁹

„shadowboxing“⁴⁶⁰

„**political games**“⁴⁶¹

“So, what I see the most is the regional difference is **not being in headquarters** and **not being involved in all of the interface discussions** that go on in some of the management levels and all of the **firefighting** that goes on here.”⁴⁶²

“I mean [**HQ's dominance**] is **no issue**. One of the things we do see is that obviously **a lot of the decisions are made in [C-HQ]**, a lot of the **resources** are in [C-HQ]. Most of the **money** for the projects are there. So, I think we are always competing for getting funding and support. So naturally, you know, there are just **more people** there. This is **just the reality** we deal with.“⁴⁶³

Insgesamt tausche man sich allerdings trotz der dominierenden Position des Headquarters auf einer kooperativen Basis aus. Man erhalte viel Unterstützung aus dem Headquarter und werde aktiv eingebunden, so die Befragten aus den Regionen. Wie dominant und eingreifend das Headquarter im Einzelnen wirkt, wird

⁴⁵³ Interview C-HQ-7, Absatz 29.

⁴⁵⁴ Interview C-HQ-10, Absatz 34.

⁴⁵⁵ Interview C-HQ-9, Absatz 44.

⁴⁵⁶ Vorgespräch mit C-HQ-9.

⁴⁵⁷ Vorgespräch mit C-HQ-9.

⁴⁵⁸ Interview C-USA-12, Absatz 32-34.

⁴⁵⁹ Interview C-USA-3, Absatz 68.

⁴⁶⁰ Interview C-USA-12, Absatz 26.

⁴⁶¹ Interview C-USA-12, Absatz 34.

⁴⁶² Interview C-USA-12, Absatz 24.

⁴⁶³ Interview C-USA-3, Absatz 25.

im Folgenden diskutiert, indem die Standortbeziehungen paarweise vorgestellt werden.

Standort C-USA-P1 ist nach dem Headquarter der zweite Entwicklungsstandort für Produktgruppe P1.⁴⁶⁴ Das globale Entwicklungsportfolio wird von Deutschland aus gelenkt. Bei der Neuentwicklung von Produkten für den globalen Markt liegt die **Verantwortung in der Regel entweder am einen oder am anderen Standort**, sodass das jeweils andere Team nur unterstützend tätig ist. Die Befragten auf beiden Seiten bezeichnen die Zusammenarbeit als sehr positiv.

„Wir haben **nur ein Thema, was wir zusammen bearbeiten**, also wirklich zusammen. **Die anderen**, da wird es zwar **unterstützt** und **Ratschläge** gegeben und auch mal Messungen durchgeführt, aber die laufen dann **80/20**. Also 80 in einer Region und 20 in der anderen.“⁴⁶⁵

“But in terms of **cooperation** with the team in [C-HQ], I would say **it's very good**. [...] There is a lot of **good exchange of information**, there is a lot of openness, open communication.“⁴⁶⁶

“Nee [keine besonderen Vorkommnisse in den letzten zwei Wochen]. Also, ich habe beim besten Willen [...] nach Kommunikationsproblemen gesucht“⁴⁶⁷

In den 2010er Jahren wurde der Standort C-USA-P1 im Rahmen einer größeren Unternehmensübernahme ein Teil von GAMMA. In diesem Zuge wurde viel Expertise integriert. Tatsächlich erfolgte der **Aufbau von Knowhow am deutschen Headquarter** durch den erfahreneren amerikanischen Standort.

“Vor drei, vier Jahren war es eben so, dass wir **die erfahrenen Mitarbeiter [...] in den USA hatten und hier Anfänger**. Richtige Anfänger auf dem Gebiet.“⁴⁶⁸

“And so the project was started so that [C-USA-P1] would **help transfer knowhow and experience** to [Person X] who could build the level of expertise in [C-HQ]“⁴⁶⁹

Der Transfer von Knowhow wurde insbesondere anhand eines **gemeinsamen Projekts zu Beginn** der Zusammenarbeit vollzogen. Pro Standort wurde jeweils ein Laborleiter beauftragt, die Anforderungen für das neu zu entwickelnde Produkt gemeinsam zu definieren. Somit mussten sich die Personen nicht nur auf einheitliche Zielvorgaben verständigen, sondern auch ihr jeweiliges Verständnis verschiedener Testmethoden und Vorgehensweisen angleichen. Diese intensive anderthalbjährige Zusammenarbeit erwies sich als sehr erfolgreich. Leider werde insgesamt zu wenig Zeit für eine derartige Art des Wissensaufbaus gegeben.

⁴⁶⁴ In den Regionen Südamerika und Asien gibt es jeweils nur ein bis zwei Personen, die diese Produktgruppe betreuen.

⁴⁶⁵ Interview C-HQ-6, Absatz 42.

⁴⁶⁶ Interview C-USA-5, Absatz 30.

⁴⁶⁷ Interview C-HQ-6, Absatz 10.

⁴⁶⁸ Interview C-HQ-6, Absatz 14.

⁴⁶⁹ Interview C-USA-5, Absatz 32.

“So the one project I mentioned that was run out of [C-HQ] and supported out of [C-USA-P1] was actually a **project early on** that was **to help build competency** in [technology X] and to **standardised the testing and evaluation between our two laboratories.**”⁴⁷⁰

“[Sich vor Ort zu besuchen] war sicherlich eine Methode. Die andere Methode war ziemlich brutal: Ich hab **ein Projekt** gestartet, **wo die beiden oder die vier zusammenarbeiten mussten.** [...] Die hatten einfach eine Aufgabe [...]. Und ich habe gesagt: 'Ich will nicht zwei verschiedene, **ich will eine Festlegung** haben. **Bitte gleicht euch an und sagt mir dann...**' **Das hat anderthalb Jahre gedauert.** Im Nachhinein muss man sagen, das war eine sehr **fruchtbare** Arbeit. **Jetzt wissen beide, worüber sie reden,** wenn sie über das Thema reden.”⁴⁷¹

Abgesehen von diesem gemeinsamen Projekt halten sich die Teams in alle zwei Monate stattfindenden Meetings über die jeweiligen Aktivitäten der Standorte auf dem Laufenden. Dieser Austausch sei zwar offen und gut; dennoch führe es oftmals dazu, dass über einige Projekte mehrere Monate nicht berichtet würde. Daher sei mehr informelle Kommunikation nötig, um den Informationsfluss in Gang zu halten. Auch äußerte die am amerikanischen Standort befragte Person den Wunsch, **mehr in crossregionalen Projektteams** zu arbeiten. Im Vergleich zu den Aktivitäten, in welchen die Hauptverantwortung an einem Standort liege und der andere nur in geringem Umfang das Projekt unterstütze, würde in solchen standortverteilten Teams das Verständnis für den jeweilig anderen Markt erheblich verbessert. Dies sei auch für die Arbeit mit globalen Kunden von Vorteil.

„the type of problems we may face most frequently are just problems in communication and maybe **timely communication.** [...] it's very likely that information may not get shared on a project or a topic for, could be, six to eight months. And this really is a **long period** of time. We need to make sure that on every project or topic that the project team includes a member of the other region.”⁴⁷²

“We **don't have enough of these cross-regional project teams.**”⁴⁷³

“I think there would be a **better perspective of** what the expect... what **the market needs are in the other regions.** It would **improve our understanding** of that. And I think it would also help us understand some of the needs of our global customers.”⁴⁷⁴

“to do a **better job in the informal communication.**”⁴⁷⁵

Der **Standort C-USA-P2** gehört seit einem Aufkauf in den 1960er Jahren zu GAMMA. Der Standort besitzt hohes technisches Knowhow und viel Marktwissen. In Produktgruppe P2 werden **Projekte** in der Regel **global** durchgeführt, sodass einzelne Komponenten aus verschiedenen Regionen, insbesondere aus C-HQ

⁴⁷⁰ Interview C-USA-5, Absatz 30.

⁴⁷¹ Interview C-HQ-6, Absatz 28-30.

⁴⁷² Interview C-USA-5, Absatz 40.

⁴⁷³ Interview C-USA-5, Absatz 44.

⁴⁷⁴ Interview C-USA-5, Absatz 48.

⁴⁷⁵ Interview C-USA-5, Absatz 54.

und C-USA-P2, stammen. Das globale Portfolio wird über eine Plattformleitung aus Deutschland koordiniert. Diese unterstützt die Regionen bei der Markteinführung globaler Produkte und stellt sicher, dass keine Dopplungen in den Aktivitäten der Standorte entstehen und regionale Projekte in Einklang mit dem globalen Produktportfolio sind. Durch die starken Interdependenzen in den gemeinsamen Projekten ist die **Abstimmung** zwischen Headquarter und Standort C-USA-P2 deutlich **intensiver** als mit Standort C-USA-P1.

“Projects are technically global, meaning the team has components from different regions. Usually [C-HQ]. So, my main interaction with my European colleagues is by these projects and with them as team members.”⁴⁷⁶

“I think we have a **good relationship**. For me, the most satisfying part in my job is the interaction I get to have with my colleagues in Germany. [...] if I need something, I can get it. And part of it is because everybody knows me at this point. I have a very good relationship with everybody”⁴⁷⁷

Die Befragten sehen die Zusammenarbeit zwischen den Standorten sowie die persönlichen Beziehungen als sehr positiv an. Im Vergleich zu früher werde deutlich mehr kommuniziert und die Regionen würden **stärker involviert**. Dennoch wird der **Wissensaustausch** von der amerikanischen Seite weiterhin als **einseitig** wahrgenommen. Während man regelmäßig nach dem aktuellen Stand der eigenen Projekte gefragt werde, erhalte man zu wenig Einblicke in die diversen Aktivitäten im Headquarter. So zeichnete die in Nordamerika befragte Person ein Event Log auf, in welchem sie zufällig von einem Projekt am deutschen Headquarter erfahren habe, welches für die eigenen Entwicklungsarbeiten interessant sein könnte. Diese Situation sei beispielhaft für den Wissensaustausch mit dem weitaus größeren und dominierenden Headquarter.

“We don't know on a really consistent basis **what all the groups in [C-HQ] are doing**. Many times we learn, like a situation with another colleague mentioning somebody else and **we learn it that way, just second hand**.”⁴⁷⁸

„**Früher** war das eine Katastrophe. Da ist eigentlich **sehr wenig kommuniziert** worden und die wurden als Appendix betrachtet. Und die wurden dann nur eingebunden, wenn man sie brauchte. Und wenn nicht, dann überhaupt nicht. Und das ist eine Sache, wo wir alle ein bisschen uns verbessert haben“⁴⁷⁹

“I think we certainly getting better at it. I would say that **in the past, information tended to be siloed a lot more**. People **didn't necessarily share unless really properly asked**.”⁴⁸⁰

“Once again from my experience, a lot of times **the information sharing has been somehow one-directional**. Meaning: A lot of times, **I am being asked for what I do**.”

⁴⁷⁶ Interview C-USA-2, Absatz 2.

⁴⁷⁷ Interview C-USA-2, Absatz 40.

⁴⁷⁸ Interview C-USA-2, Absatz 24.

⁴⁷⁹ Interview C-HQ-8, Absatz 10.

⁴⁸⁰ Interview C-USA-2, Absatz 26.

Providing updates on my projects. [...] In terms of the other side there, information flowing from [C-HQ] to [C-USA-P2], unless I really, really need something or the situation dictates it, it doesn't happen as frequently."⁴⁸¹

Außerdem werde die **Weitergabe von Informationen** bei **bestimmten Kunden eingeschränkt**. In solchen Fällen würden einige Ergebnisse von Projekten nicht mit der Region geteilt, weil sie nur für spezifische Kunden zugänglich sein dürften. Dies behindere jedoch manche Entwicklungsarbeiten vor Ort.

"Another part of it, too, is that we do have **special relationships with certain customers** and sometimes information is **firewalled for those customers**. So sometimes information can't be shared. In my opinion this is kind of silly. We are all in the same company and all working through the same roles, so I think information should be shared freely despite these firewalls."⁴⁸²

Auch fühlt sich der amerikanische Standort beizeiten „mikrogemanagt“⁴⁸³. Die Plattformleitung bitte nicht nur regelmäßig um Statusupdates, sondern bringe darüber hinaus auch ihre eigenen Vorstellungen über den Projektverlauf ein. Dadurch interveniere sie teilweise in das Projektmanagement, das in amerikanischer Verantwortung liegt. Auf der anderen Seite begründet die Plattformleitung diese **Gratwanderung zwischen Einmischung und Koordination** des globalen Portfolios damit, dass die Regionen oftmals ihre eigenen Aktivitäten ohne Abstimmung mit dem Headquarter durchführten. Diese regelmäßigen Follow-ups seien notwendig, um zu verhindern, dass regionale Alleingänge die globale Strategie beeinträchtigen.

„In der Realität machen die **Regionen doch sehr viel eigenständig**. Und dann muss man einfach auch **ein bisschen hinterherrennen**, dass man da mitbekommt, was läuft.“⁴⁸⁴

„Also, **dass man proaktiv von einer Region eingebunden wird**: 'Hier guck mal, ich habe hier neue Daten, die ich Euch gerne zeigen möchte.', **das kommt relativ wenig vor**. Es ist eher so, dass man sagt: '**Wir machen das jetzt mal ohne das HQ einfach**. Und wir tun so, als ob wir es nicht gewusst hätten.' Diese Mentalität sehe ich viel.“⁴⁸⁵

„Dass da **Dinge gemacht werden, über die wir nicht Bescheid wissen sollen** und die vielleicht auch nicht unbedingt zielführend sind. Aber manchmal ist es dann auch immer so ein Grenzgrad, wo man sagt, **wie weit** darf ich mich denn da noch **einmischen**? Wenn es nicht mein Projekt ist, was die machen vor Ort. Ich kann denen ja nicht sagen, was die vor Ort machen sollen. **Die haben vor Ort auch Kunden, die haben spezifische Wünsche**, nicht unsere europäischen Wünsche.“⁴⁸⁶

⁴⁸¹ Interview C-USA-2, Absatz 32.

⁴⁸² Interview C-USA-2, Absatz 30.

⁴⁸³ Interview C-HQ-8, Absatz 23.

⁴⁸⁴ Interview C-HQ-8, Absatz 6.

⁴⁸⁵ Interview C-HQ-8, Absatz 16.

⁴⁸⁶ Interview C-HQ-8, Absatz 21.

Trotz der ansonsten guten Zusammenarbeit stellen somit die Unterschiede regionaler und globaler Interessen eine Quelle für Meinungsverschiedenheiten zwischen den Standorten C-HQ und C-USA-P2 dar.

Standort C-USA-SP ist seit wenigen Jahren Teil von GAMMA. Das ehemalige Start-up bringt wichtige technologische Expertise in das Unternehmen. In **enger Zusammenarbeit** mit der Abteilung im deutschen Headquarter wird am Standort C-USA-SP an strategisch wichtigen Projekten gearbeitet. Auch wenn das Team in C-USA-SP eine hohe Expertise mitbringt, ist es auf enge Abstimmung mit dem Team im Headquarter angewiesen. Um die Zusammenarbeit der Teams zu intensivieren, wurde vor Kurzem eine Person als Expatriate am amerikanischen Standort eingestellt.

„Das ist **im Prinzip ein Joint Development**. Und beide Forschungseinheiten wissen, dass sie eben eng zusammenarbeiten müssen, **nur gemeinsam können sie es schaffen**. Trotzdem **hat natürlich jeder seine Einzelziele**.“⁴⁸⁷

Tatsächlich gestaltet sich die Kooperation noch schwierig. Nicht zuletzt aufgrund der großen Zeitverschiebung ist der Austausch zwischen den Teams bislang zurückhaltend und auf beiden Seiten wurde in der Vergangenheit ein gegenseitiges Misstrauen wahrgenommen. Insbesondere die Einstellung im amerikanischen Team sich nicht hineinreden zu lassen, führte dazu, dass vonseiten des Headquartiers mehr Rechenschaft über die Aktivitäten in C-USA-SP gefordert wurde. Die intensiviertere Kontrolle löste jedoch auf amerikanischer Seite einen noch stärkeren Drang nach Eigenständigkeit und somit ein höheres Misstrauen zwischen den Teams aus.

“But what always happened in the past was: We would have sometimes a **strange relationship to [C-USA-SP]** because of these **late night phone calls**. We had a late night hour, early morning for them to discuss some complex issues. And there was always something behind where you couldn't say everything. That was at least the **feeling we had that they didn't tell us everything. And they probably had the same feeling with us**. And you know these misunderstandings can just come.”⁴⁸⁸

„Es ist manchmal auch diese Mentalität gewesen: 'Wir wollen es gerne machen.' und **Wir lassen uns da jetzt nicht reinreden**. [...] Wir wollen vielleicht erstmal neue Varianten testen und wir sagen es erstmal nicht.' [...] Und hin und wieder bekommt man dann eben doch was mit. [...] **Da ist ein Misstrauen da**. Das kam einige Male vor. Und deswegen hatte man versucht, dann eben eher die **Daumenschrauben anzudrehen** und zu sagen: 'Ihr **müsst** aber genau **rapportieren**, was ihr genau macht.' Und das hat eher noch den **kontraproduktiven** Effekt gehabt“⁴⁸⁹

⁴⁸⁷ Interview C-HQ-9, Absatz 18.

⁴⁸⁸ Interview C-USA-12, Absatz 100.

⁴⁸⁹ Interview C-HQ-8, Absatz 20.

In der Beziehung beider Teams in C-HQ und C-USA-SP spielt der wahrgenommene Unterschied im Knowhow eine wichtige Rolle. Das Team C-USA-SP sehe sich als Experte in dem technologischen Fachgebiet T. Die bisherige Erfahrung des Headquarterteams werde nicht als solche anerkannt. So würden Vorschläge aus Deutschland oft als Intervention interpretiert und deren technische Berechtigung kritisch geprüft. Auf der anderen Seite erbrächte das amerikanische Team nicht immer die gewünschten Ergebnisse. So kommt es dazu, dass beide Teams versuchen, ihren eigenen Beitrag herauszustellen und bei Schwierigkeiten im Projekt die Schuld beim jeweils anderen Team zu suchen. -

„Es kommt manchmal so rüber, so nach dem Motto: ‚Ja, das ist die Firma, die [technologisches Fachgebiet T] macht, und die haben wir **gekauft** und jetzt hat [GAMMA] **Knowhow** [im technologischen Fachgebiet T].‘ Dass wir schon seit 15-20 Jahren im [technologischen Fachgebiet T]-Business drinne sind, das **wird [von den Leuten aus C-USA-SP] vielleicht nicht immer so erkannt.** [...]

Hier in [C-HQ] ist es wiederum: ‚Ja, die kommen an und **glauben, sie können alles besser.**‘ Was wir kriegen, entspricht nicht unbedingt dem - Wir kriegen nicht immer einen Proof of Concept, ja? [...] **Und natürlich sucht jeder den schwarzen Peter beim anderen.**“⁴⁹⁰

I: „Haben Sie den Eindruck, [...] dass dort drüben es wahrgenommen wird, dass [C-HQ] sich einmischt?“

X: „Ja. Das glaube ich schon. [lacht] Das glaube ich schon. [...] Manchmal habe ich das Gefühl, dass einige **Kollegen in [C-USA-SP]** - ihr Verständnis ist: **Sie müssen das, was aus [C-HQ] kommt, noch einmal überprüfen,** ob das wirklich das Beste ist. [...], weil vielleicht einige da drüben sich als erfahrene [...] Prozessentwickler ansehen. Das ist nicht immer unbedingt hilfreich.“⁴⁹¹

Obwohl aufgrund der starken Interdependenz der Teams der Projekterfolg nur durch enge Kollaboration erzielt werden könne, verfolgten die Standorte jeweils eigene Ziele. Wegen der engen Verzahnung der verwendeten Technologien seien die Teams umso stärker darauf bedacht, ihren eigenen Beitrag klar herauszustellen und von der Leistung des anderen Standorts abzugrenzen.

„Ich glaube, weil wir eben hier **zwei Forschungsstandorte haben, wo ähnliche Technologien eher sehr eng miteinander verzahnt** genutzt werden, dass so **jeder seinen Home turf**⁴⁹² **sucht:** ‚Das ist jetzt von mir und das ist von mir und deswegen bin ich wichtig.“⁴⁹³

„**Alle Beteiligten wollen natürlich auch zeigen: ‚Das war mein Beitrag.‘** [...] Also, im Prinzip ist es, wenn man es von außen betrachtet, **vollkommen Quatsch. Im Prinzip zählt ja nur der gemeinsame Erfolg.** Denn nur wenn alle an einem Strick ziehen in die richtige Richtung, dann können wir was bewegen. Und wenn wir meinen, **nur unsere eigenen Ziele zu erfüllen, wird das nicht funktionieren.**“⁴⁹⁴

⁴⁹⁰ Interview C-HQ-9, Absatz 12.

⁴⁹¹ Interview C-HQ-9, Absatz 45f.

⁴⁹² Home turf ≈ das eigene Fachterrain/ Heimspiel.

⁴⁹³ Interview C-HQ-9, Absatz 10.

⁴⁹⁴ Interview C-HQ-9, Absatz 18.

Das Hauptproblem in der Zusammenarbeit zwischen C-HQ und C-USA-CP bestehe darin, dass die Teams aufgrund mangelnden Vertrauens separate Einzelziele verfolgten. Das Entwicklungsprojekt könne indes nur gemeinsam gelingen.

„Was mir fehlt, ist eben dieses Gemeinschaftsgefühl. [...] Dieses Kastendenken: **'Das sind meine Ziele, die mache ich jetzt**, und wenn ihr das nicht hinkriegt, dann müsst ihr halt besser werden.' - Ich übertreibe jetzt, um meinen Punkt klar zu machen. - Das darf eigentlich nicht sein. Das muss immer klar sein: **Egal, wer das schlechteste Glied in der Kette ist**, es wird dazu führen, wenn wir das nicht stützen und wenn wir nicht alles daransetzen, das zu stärken, dann werden wir nicht erfolgreich sein.“⁴⁹⁵

„Ich denke, was wichtig wäre, wäre **auf beiden Seiten erstmal Vertrauen aufzubauen**.“⁴⁹⁶

Mit der Entsendung eines Expatriates mit guten persönlichen Beziehungen ins deutsche Headquarter erhofft man sich eine Verbesserung der Zusammenarbeit. In der Tat sei diese in der Vergangenheit immer dann reibungsloser abgelaufen, wenn den Teams erlaubt war zu reisen, vor Ort zusammenzuarbeiten und die Beziehungen zu pflegen. Die Besuche hätten jeweils dazu geführt, dass die Teams für einige Zeit wieder auf ein gemeinsames Ziel zusteuerten. Die Entsendung des Expatriates wird bislang positiv aufgenommen und man erwartet, dass sie sich auch mittelfristig im Projektfortschritt niederschlägt.

“But every time we were allowed to travel and we went there and stayed a week with them, we had a personal interaction, we had the full days together, **everything went well**. And then we had a few months where these **misunderstandings were a lot less** and we were working well towards **a common target**. Then it started to go downhill. [...] And it was always the same. And then [again] we got some face time and things were worked out and we moved towards the same target again.“⁴⁹⁷

“I think what is going really well is that we **decided to send somebody** to the North American region to [C-USA-SP] and to be there physically. So, I think this has improved a lot on the interaction. We had a lot of misunderstandings with that site before. And that has improved a lot. [...] I already know people here. [...] **Personal relationships can read out many misunderstandings**.“⁴⁹⁸

Die Zusammenarbeit zwischen dem Headquarter von GAMMA und dem chinesischen **Standort C-CN** kennzeichnet sich durch den jüngst erfolgten Ausbau des Standorts als Forschungs- und Entwicklungszentrum und durch Wissenstransfer von Deutschland nach China. In der betrachteten Produktparte wird das chinesische Team zurzeit noch stark aus dem Headquarter unterstützt. Während andere Sparten bereits seit Längerem eigene Entwicklungsarbeit in

⁴⁹⁵ Interview C-HQ-9, Absatz 22.

⁴⁹⁶ Interview C-HQ-9, Absatz 45f.

⁴⁹⁷ Interview C-USA-12, Absatz 100.

⁴⁹⁸ Interview C-USA-12, Absatz 86.

C-CN durchführen, standen im untersuchten Bereich bislang lediglich Kundenanpassungen von in Europa oder Amerika entwickelten Produkten im Vordergrund. Künftig soll C-CN jedoch auch in der untersuchten Produktparte in der Lage sein eigenständig zu agieren. Folglich ähnelt die Zusammenarbeit der Konstellation von Fallstudie B1 in einem früheren Stadium.

Die Befragten am chinesischen Standort C-CN bewerten die Kooperation mit dem Headquarter in Deutschland als sehr gut. Sie erhielten sehr **viel Unterstützung**. Darüber hinaus leisteten deutsche Expats einen wichtigen Beitrag beim Knowhowaufbau sowie bei der Schaffung von Netzwerken ins deutsche Headquarter hinein. Zwar sei man in vielen Dingen noch von der Unterstützung aus Deutschland abhängig, insbesondere was die Schnittstellen zu anderen funktionalen Abteilungen wie Patentangelegenheiten und Produktregistrierung angehe. Doch sei mit dem Kompetenzlevel auch das Selbstbewusstsein des Standorts gestiegen. Auch das Problem der in China grundsätzlich höheren Fluktuation gehe man durch gezielte Mitarbeiterentwicklungsprogramme an.

“[The relation is] **very good**. We have **a lot of communication**, they offer a lot of help to us, **help us to grow**.”⁴⁹⁹

„Für mich **ist [das Headquarter] immer hilfreich**. Wann immer ich Informationen brauche, [...] bekomme [ich] die Informationen. Manchmal läuft es nicht direkt über die Mitarbeiter, dann läuft es eben über mich. Aber das ist völlig ok, dafür bin ich auch hier. Also insofern **Unterstützung**: ja. **Haben wir immer**. Wenn es darum geht, um die **Dominanz**... Ja, wenn man mal ein bisschen tiefer in die ganzen Bereiche geht und sich anschaut, wie ist das denn strukturiert, dann haben wir natürlich immer noch **globale Funktionen**, die sind dann **in [C-HQ] in den meisten Stellen** beheimatet.“⁵⁰⁰

„Nicht alle Methoden hier in der Analytik haben wir natürlich in [C-CN], **wenn es komplex wird, gehen wir nach [C-HQ]**.“⁵⁰¹

„Und indem jetzt mehr in der zentralen Forschung jetzt auch Leute da sind, auch länger da sind, es sind mehr Funktionen in den letzten Jahren etabliert worden – [...] – **steigt** natürlich auch das **Kompetenzlevel** in Summe. Und da würde ich sagen, dass auch dieses **Selbstbewusstsein** am Standort **deutlich gestiegen** ist: 'Wir können auch selbst was machen.“⁵⁰²

Der einzige Kritikpunkt aus China an der Zusammenarbeit mit dem Headquarter ist der Aspekt der **Schnelligkeit**. Man wünsche sich teilweise schnellere Rückmeldung, vor allen Dingen aber flexiblere Prozesse, um rasch auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können.

“First, I think we still would like their reply, **response, to be faster**. Because in China, you know, the **Chinese market changes very quickly**. So if Europe or US cannot change fast, we will probably fill this market. Even [when] customer give us their

⁴⁹⁹ Interview C-CN-4, Absatz 88.

⁵⁰⁰ Interview C-CN-1, Absatz 32.

⁵⁰¹ Interview C-CN-1, Absatz 6.

⁵⁰² Interview C-HQ-7, Absatz 28.

feedback or their request, if we cannot develop some product, give some reply to them, maybe we probably will lose the customer or use the market. **The speed is very important.**⁵⁰³

„Insgesamt gab es immer so die Meinung in Asien: 'Alles immer [C-HQ] und muss genehmigt werden und es ist kompliziert und es **dauert zu lange.**' Meine Erfahrung war [...] **Wenn man den Prozess versteht,** erstens weiß, warum macht man das und worauf kommt es an, dann weiß man auch, mit wem man spricht, **geht das eigentlich sehr schnell.**“⁵⁰⁴

Die **Zusammenarbeit der Regionen Asien-Pazifik und Nordamerika** untereinander ist weitaus weniger eng als mit dem deutschen Headquarter. Nicht zuletzt aufgrund der Zeitverschiebung besteht hier ein geringerer Austausch. Vor allen Dingen aber handele es sich um eine anders gestaltete Beziehung: Während die Beziehung zum deutschen Headquarter ähnlich der einer „Mutter“⁵⁰⁵ zu ihren Kindern sei, stelle das Verhältnis zwischen den Regionen eher ein brüderliches dar, bei welchem die eine Region ein geringes Verantwortungsbewusstsein gegenüber der anderen habe. So erklärte ein Gesprächspartner aus dem Standort C-CN, er müsse sehr lange auf Rückmeldung aus Nordamerika warten. Obwohl Asien auch dort einen attraktiven Markt darstelle, seien die amerikanischen Kollegen primär auf ihr regionales Geschäft konzentriert. Es komme immer wieder zu unklaren Verantwortlichkeiten, weil man die Aktivitäten der anderen nicht ausreichend kenne.

“**Germany** it's like our parent company. [...] It's **like a parent-and-son-relationship.** But between the **US and us, it's like a brother,** you know. The relationship is different. Sometimes they have **lower responsibility to help us.** You know what I mean?”⁵⁰⁶

„Mit den USA sind wir in den meisten Fällen über die globalen Plattformen verknüpft. Das ist für Asien immer ein bisschen schmerzhaft, weil das immer **spät abends** ist. Sämtliche Meetings, die wir da haben, sind zwischen acht und zehn Uhr oder elf Uhr abends.“⁵⁰⁷

“I still hope, each one can **understand the responsibilities very well.** Also can fulfill their responsibility very well. And you know, **our common target is to sell more products** to the market. So, if we cannot cover it very well, we will lose. **We are a team.**“⁵⁰⁸

So stellt sich bei GAMMA die Vermeidung „**regionaler Silos**“⁵⁰⁹ als eine der Herausforderungen im Zuge der Stärkung der Regionen dar. Durch das Schaffen

⁵⁰³ Interview C-CN-4, Absatz 57.

⁵⁰⁴ Interview C-HQ-7, Absatz 47.

⁵⁰⁵ Interview C-HQ-11, Absatz 57.

⁵⁰⁶ Interview C-CN-4, Absatz 46.

⁵⁰⁷ Interview C-CN-1, Absatz 38.

⁵⁰⁸ Interview C-CN-4, Absatz 59.

⁵⁰⁹ Interview C-HQ-10, Absatz 62; 70, Interview C-USA-3, Absatz 10 und Interview C-USA-5, Absatz 22.

eigenverantwortlicher Regionen wachse die Gefahr, „dass die globale Sichtweise über die Zeit verloren geht.“⁵¹⁰ Da jede Region spezifische Ziele verfolge, entstünden Zielkonflikte zwischen regionalen und globalen Interessen. Insbesondere sei die Zeitschiene in den Regionen deutlich kürzer. Bei Markteinführung eines neuen Produkts seien die Regionen bestrebt, so schnell wie möglich lokale Kundenanpassungen vorzunehmen. Die Angleichung an eine gemeinsame globale Strategie komme dabei oftmals zu kurz. Auch kollidierten teilweise regionale Zielvorgaben mit globalen Planungen.

“The region is often driven by shorter timelines, meaning that they try to take something of the shelf and launch it to the customer. And sometimes they get global launches quite late and then they adapt to their **local needs** without much **interaction with the global** where it comes from.“⁵¹¹

“If you have a **KPI** that says you need to sell this type of product, then you will push for that and it **doesn't matter if global headquarters say**: ‘We have this new R&D product that we would like you to sell.’ And this is going to impact my KPI negatively, I am not going to do it. And you have these claims everywhere with **different local targets** and in that interface things explode.“⁵¹²

Zurzeit sei GAMMA noch stark europäisch dominiert und die Zielkonflikte mit den Regionen hielten sich in Maßen. Um künftig jedoch globaler zu agieren, sei es in einem ersten Schritt notwendig, die Strukturen und Kompetenzen in den jeweiligen Ländern nach und nach auszubauen. In einem zweiten Schritt müsse die **Vernetzung zwischen den Regionen** gestaltet werden, um zu vermeiden, dass „aus einem Silo zwei Silos“⁵¹³ entstünden. Zu schaffen seien geeignete organisatorische Strukturen, wie gemeinsame Berichtslinien innerhalb einer globalen Einheit und einheitliche Prozesse, aber auch Kollaborationstools, wie global zugängliche Datenbanken.

„Wir sind zurzeit keine dramatisch globale Organisation. Eine Organisation die 80% der Ressourcen in Europa hat, ist nicht global. [...] **Im heutigen Setup funktioniert es, so wie es jetzt ist.** [...] **Es gibt jetzt nicht dramatische Zielkonflikte im Status quo.** Aber wenn ich sage, ok, ich möchte mal in Asien irgendwann mal so stark sein wie in Europa, dafür brauche ich dann eine Organisation, die ähnlich stark ist wie in Europa. Ich will die aber nicht nur für Asien haben, sondern **ich möchte, dass sie global agieren** und praktisch **einen Mehrwert für Gesamt-[GAMMA]** schaffen. Dann muss ich halt **diese Verlinkung schaffen, die heute nicht da ist.** [...] Das Ziel ist ja, wie man immer so schön sagt: 'nachhaltig zu wachsen.' [...] **Da ist es eher so eine Transformation.** Aber in anderen **Regionen** müssen wir überhaupt **erstmal die Stärke haben, die wir hier haben**, um dann auch Zukunft gestalten zu können.“⁵¹⁴

„Und das heißt logischerweise, dass wir da [in den Ländern] auch die Organisation im Prinzip aufbauen müssen. Und [...] mit diesem **Aufbau** müssen wir diese **Vernetzung**

⁵¹⁰ Interview C-HQ-11, Absatz 51.

⁵¹¹ Interview C-USA-12, Absatz 66.

⁵¹² Interview C-USA-12, Absatz 22.

⁵¹³ Interview C-HQ-10, Absatz 62.

⁵¹⁴ Interview C-HQ-10, Absatz 64.

im Prinzip **verbessern**. [...] **Persönlicher Kontakt** ist ein Punkt. Aber auch das **organizational setup**. [...] **Moderne Medien** können helfen; **Digitalisierung** generell. [...] Dass ich, wenn ich hier irgendeinen Test mache, das in eine Datenbank speise, wo auch Kollegen in anderen Regionen Zugriff haben. Das hilft natürlich, **auf jeder Ebene die Verlinkung** hinzukriegen. Und das ist auch absolut notwendig, ansonsten kann ich's nicht machen. **Ansonsten mache ich aus einem Silo zwei Silos**. [...] **Das ist eher Regionalisierung, aber nicht Globalisierung**.⁵¹⁵

Unabdingbar, so alle Befragten, sei außerdem der **persönliche Kontakt**. Auch wenn digitale Medien die Zusammenarbeit erleichterten, ersetzten sie nicht regelmäßige Besuche, in welchen technische Sachverhalte leichter diskutiert, Seitengespräche geführt und persönliche Beziehungen aufgebaut würden. Mehrfach angeführt wurden in diesem Zusammenhang die in der Vergangenheit abgehaltenen, jedoch aus Kostengründen reduzierten **globalen Workshops**, in welchen alle Personen der Einheit aus jeder Region zusammenkämen, um sich auszutauschen.

„Globalisierung bedeutet schon, dass **die Leute sich global sehen müssen**. Anders geht es nicht.“⁵¹⁶

„dass wir uns **regelmäßig treffen** müssen eigentlich, **auf der operativen Ebene** auch. Dass wir uns **austauschen** was da passiert. [...] Nicht nur Telefonkonferenzen. Der **Besuch ist das A und O**.“⁵¹⁷

“when you meet **face-to-face**, **information is shared** in a much **better way**“⁵¹⁸

“So if you could write into your report that we should remember that **people travel and meet each other**. [...] All the interactions with the video things, it's great [...]. But it **does not replace the travel**. [...] **Webex is fantastic if you travel**.“⁵¹⁹

“In the past [...] we would have **global innovation meetings**. Where you would get everybody from the regions together in one place for a few days and we would have innovations or **brainstorming sessions**; you might extend your trip by a few days to go talk to other colleagues; you have **side meetings** where you share a lot of information; you just develop those **interpersonal relationships** more; [...] Maybe we have to pick those things up again.“⁵²⁰

Darüber hinaus sehen die Befragten weiteren Verbesserungsbedarf in Sachen **Schnelligkeit**, um auf die sich stetig wandelnden Anforderungen der Kunden reagieren zu können. Dies würde durch die komplexen globalen Prozesse und langsame Entscheidungsfindung erschwert. Eine Harmonisierung der Vorgehensweisen bei gleichzeitiger Verschlinkung des administrativen Aufwands sei wünschenswert.

“Like if we want to launch a product or develop a new product, we can **[could/should] make the procedure shorter**. In [GAMMA], if we want to do something,

⁵¹⁵ Interview C-HQ-10, Absatz 62.

⁵¹⁶ Interview C-HQ-10, Absatz 56.

⁵¹⁷ Interview C-HQ-8, Absatz 18.

⁵¹⁸ Interview C-USA-2, Absatz 14.

⁵¹⁹ Interview C-USA-12, Absatz 104.

⁵²⁰ Interview C-USA-2, Absatz 70.

you need all the people to agree. [...] Even if one person doesn't agree, **it's difficult for the project to move forward. So we need a lot of people to agree.**"

"Yeah, you know, the one thing I always complain about is that **we are too slow**. And I think it's beginning that we recognize that we are too slow. [...]

And so, part of the reason that we are slow is that we have **all these systems and processes in place that make us slow**, right? [...]

And part of it is because **we have a difficult time working collectively together, globally to get all the information that we need to be successful**. We also have a **lot of meetings** [where things are quite floating down?] where we have **so many people informed and so many decisions makers in place**, it just feels that a lot of times things can drag or grind to a hold when it comes to progress."⁵²¹

"getting some **alignment from all the processes** and I think we really definitely have some space to do that better."⁵²²

Insgesamt zeigen sich die Befragten aller Standorte aber weitestgehend zufrieden mit der derzeitigen Kooperation. Über die Jahre habe sich ein fruchtbarer Austausch mit überwiegend klaren Verantwortlichkeiten entwickelt.

"I think that the people in [Produktsparte P] have worked together for many, many years. We have had the opportunity to be together **face-to-face quite often** and different activities. We interact quite often by phone. It's just a **mutual trust** that has been built up over time. So I think very much is just about the people and **people understanding each other**, being engaged and trusting each other. And as a result, **it goes quite smoothly**."⁵²³

Fallstudie C zeichnet sich durch eine komplexe Verschränkung der Aktivitäten mehrerer Standorte aus, wodurch das erfolgreiche **Teilen von Informationen** in der global verteilten Organisation eine der größten Hürden darstellt. Im Vergleich zu den anderen Fallstudien erfolgt der Wissenstransfer nicht nur vom Headquarter in Richtung Regionen, sondern auch andersherum, wie im Falle der amerikanischen Standorte. Diese bemängeln sogar den zu einseitigen Wissensfluss und wünschen sich mehr Informationen aus dem Headquarter. Allgemein überwiegt die sternenförmige, vom Headquarter ausgehende Kommunikation mit vergleichsweise wenig Austausch zwischen den anderen Standorten.

Neben dem Aspekt Wissenstransfer stellt die **Vereinbarkeit regionaler und globaler Interessen** eine zentrale Herausforderung in der Zusammenarbeit der Standorte dar. Je nach Intensivität der Kooperation und der wechselseitigen Abhängigkeit zeigen sich bei den Standortpaaren der Fallstudie unterschiedliche Konfliktlinien. Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln näher beleuchtet.

⁵²¹ Interview C-USA-2, Absatz 66.

⁵²² Interview C-USA-3, Absatz 91.

⁵²³ Interview C-USA-3, Absatz 8.

4.2.5. Team perception gaps und weitere Leitthemen der Einzelfallanalysen

In den vier Fallstudien arbeiten Entwicklungsstandorte in unterschiedlichen Konstellationen zusammen: In Fallstudie A wird das Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt von Standort A-D zum Standort A-CZ übergeben; in den Fallstudien des Unternehmens BETA unterstützt die Entwicklung am Headquarter B-HQ die dezentralen Entwicklungszentren und agiert als „Coach“⁵²⁴ und „Pate“⁵²⁵; in Fallstudie C kommen verschiedene Kooperationsmodelle zum Einsatz, vom mit B1 vergleichbaren Patenkonzept (wie im Falle der Kooperation des deutschen Headquartiers und des chinesischen Standorts C-CN) bis hin zur global verteilten Produktentwicklung, bei welcher aus jeder Region eine Komponente geliefert wird (vgl. die Kooperation des deutschen Headquartiers und des amerikanischen Standorts C-USA-P2).

Wie von einem arbeitsteiligen Kontext zu erwarten, nehmen die Herausforderungen beim Teilen und Transferieren von Wissen eine prominente Rolle in allen Fallstudien ein. Verstärkt wird dies durch unterschiedliche Ausgangsniveaus der Teams in Bezug auf technisches Knowhow, fehlende Erfahrung mit dem Produkt oder Fluktuation.

Das Dilemma der Autonomie der Standorte bei gleichzeitiger Restbindung an das Headquarter oder die Leitentwicklung stellt ein weiteres wichtiges Thema in allen Fallstudien dar. Dieses Spannungsfeld zeigt sich meist in der Schwierigkeit Verantwortung vollständig von einem Team zum anderen zu übertragen. Das Vorhandensein eines Wissensgefälles zwischen den Teams erschwert die Übernahme und erfordert viel Unterstützung durch das erfahrenere Team, das in der Regel am Headquarter sitzt. In dieser Übergabephase treten oftmals Einmischungskonflikte auf, wenn Standort und Headquarter nicht einer Meinung darüber sind, inwieweit der übernehmende Standort bereits in der Lage sei, die Verantwortung vollständig zu tragen. In der operativen Zusammenarbeit äußert sich dieser Konflikt zumeist darin, dass entweder das unterstützende Team den Eindruck hat, es leiste viel mehr Support als geplant, oder sich das unterstützte Team kontrolliert fühlt und mehr Handlungsfreiraum wünscht.

Interessante Unterschiede zeigen sich auch darin, wie auf verschiedenen Ebenen die Rollenverteilung der Teams verstanden wird. Das in der Literatur diskutierte Phänomen der *perception gaps* auf Managementebene war in allen Fallstudien

⁵²⁴ Interview B1-DEZ-CN-10, Absatz 70; Interview B2-DEZ-BG-27, Absatz 60.

⁵²⁵ Interview B1-HQ-2, Absatz 2; Interview B2-HQ-7, Absatz 18.

nur mäßig ausgeprägt. Zwar gibt es teilweise unterschiedliche Ansichten, wie hoch die Kompetenzen des Standorts im Einzelnen seien; über die grundsätzliche Linie in der künftigen Zusammenarbeit der Standorte besteht jedoch grundsätzlich Einigkeit. Gleiches gilt für reguläre Teammitglieder ohne leitende Funktion, welche ein überwiegend einheitliches Verständnis der Kooperation mit ihren Counterparts des anderen Teams haben. Die größten Unstimmigkeiten zeigen sich allerdings im mittleren Management, insb. bei Personen in Abteilungsleitungs- und Projektleitungspositionen (vgl. v. a. Fallstudien A und B2). Auf dieser Ebene wird die Frage nach der künftigen Rolle des Standorts und einer Verlagerung der Verantwortung sehr unterschiedlich bewertet.

Das Rollenverständnis der Teams wird durch die Beziehung der Standorte wesentlich beeinflusst. Ausschlaggebend ist die auf Top-Management beschlossene Form der Arbeitsteilung, die festlegt, welcher Standort für welchen Bereich zuständig ist und wer federführend die Verantwortung trägt. Daraus ergibt sich ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Teams, sowohl in Bezug auf Entscheidungshoheit und finanzielle Ressourcen als auch hinsichtlich der durch die Arbeitsteilung entstehenden Interdependenzen und der bereits angesprochenen Unterschiede im Wissensstand der Teams. Außerdem geht aus den Einzelfallstudien hervor, dass die historische Beziehung der Standorte deren Rollenverständnis prägt, wie bspw. im Fall der Rivalitäten zwischen dem ehemaligen Start-up Standort C-USA-SP und dem deutschen Headquarter.

Tabelle 7 listet die in den Fallstudien identifizierten Merkmale, die das Rollenverständnis der Teams beeinflussen, auf. Außerdem ist darin markiert, inwiefern diese Aspekte in den einzelnen Fallstudien auftreten. Die Angabe „x“ markiert eine schwache, „X“ eine starke Ausprägung im jeweiligen Fall.

TABELLE 7: MERKMALE, DIE DAS ROLLENVERSTÄNDNIS DER STANDORTTEAMS PRÄGEN

Prägende Merkmale des Teamrollenverständnisses		A	B1	B2	C
Aufgaben- teilung	Wandel von Zuarbeit zu Eigenverantwortlichkeit	X		X	
	Eigenverantwortlichkeit mit Unterstützung		X		
	Regionale Verantwortung				X
Abhängigkeiten	Weisungsbefugnis	X	x	X	x
	finanzielle Ressourcen	X	x	X	x
	Interdependenzen im Projekt	X	x	x	x
	Wissen	X	X	X	X
Historische Beziehung	Verlängerte Werkbank und Dienstleister	X		X	
	Lehrer-Schüler-Beziehung		X		x
	Rivalitäten und starke Standortidentität (Bsp. M&A)				x

Folglich kann das Phänomen der *perception gaps* auch auf die Teamebene übertragen werden. *Team perception gaps* (TPG) äußern sich in den vorliegenden Fällen darin, dass die Kompetenzen und der Reifegrad des Standorts insbesondere im mittleren Management sehr unterschiedlich bewertet werden. Dementsprechend entwickeln sich auch auseinandergehende Ansichten darüber, inwieweit eine veränderte Aufgabenteilung inklusive Übergabe der Verantwortung vom Headquarter an den Standort implementiert werden kann und sollte.

Daraus wird deutlich, dass eine Veränderung der Standortrolle wie in den betrachteten Fällen, in welchen mehr Verantwortung vom Headquarter an den Standort übertragen werden soll, auch eine Anpassung des Rollenverständnisses auf Teamebene erfordert. Erfolgt dieser Wandel des Rollenverständnisses bei den beteiligten Teams oder auf verschiedenen Hierarchieebenen unterschiedlich schnell, lösen divergente Erwartungshaltungen (Einmischungs-)Konflikte aus.

Eine vergleichende Übersicht wesentlicher Themen der vier Fallstudien bietet Tabelle 8.

TABELLE 8: LEITTHEMEN DER EINZELNEN FALLSTUDIEN

	Fallstudie A	Fallstudie B1	Fallstudie B2	Fallstudie C
Beziehung der Standorte	A-CZ war bisher eher „verlängerte Werkbank“, langsame Aufwertung.	„Lehrer-Schüler-Beziehung“ wandelt sich in Richtung hoher Autonomie	B-DEZ-BG war bisher eher „verlängerte Werkbank“, langsame Aufwertung.	Regionen haben recht hohe Autonomie in ihrem Markt, sind jedoch beim globalen Portfolio, Budget und strategischen Entscheidungen an das HQ gebunden. C-HQ und C-USA-P1: relativ unabhängige Aktivitäten, guter Austausch, Expertise in USA C-HQ und C-USA-P2: Interdependenz in globalen Projekten, guter Austausch, recht dominantes HQ C-HQ und C-USA-SP: stark interdependent, hohe Expertise in USA, gewisse Rivalität C-HQ und C-CN: zurzeit noch „Lehrer-Schüler-Beziehung“
perception gaps im Management des HQ und der Standorte	Einigkeit im Management über Aufwertung der Standortrolle	Einigkeit im Management über künftig hohe Autonomie im DEZ Chinesisches Management wünscht sich schnelleren Prozess.	Erst seit Kurzem Einigkeit im Management über Weiterentwicklung des DEZ Bulgarisches Management wünscht sich schnelleren Prozess.	Einigkeit im Management über das Verhältnis des HQ und der Regionen Interesse an mehr Autonomie im amerikanischen Management
team perception gaps Rollenverständnis im Team	Unterschiedliche Ansichten, wie reif der Standort ist und wie schnell A-CZ mehr Eigenverantwortung tragen kann	Einigkeit über mehr Autonomie in Zukunft. Hohes Selbstbewusstsein im DEZ-CN. Trotzdem wird Unterstützung durch HQ zurzeit als notwendig erachtet (mehr als aus Sicht des Managements) HQ-Team wünscht sich z. T. weniger unterstützen zu müssen.	Große Uneinigkeit über Rollenverhältnis Unmut im bulgarischen Team, Verhältnis auf Augenhöhe gewünscht	Einigkeit über grundsätzliches Verhältnis In konkreten Situationen teilweise Uneinigkeit, wie viel Einmischung durch HQ sinnvoll

Wissenstransfer	Wissensfluss überwiegend von A-D nach A-CZ; von A-CZ zurück eher vernachlässigt Herausforderungen bei Transfer von komplexem und implizitem Wissen bei Produktübergabe	Wissensfluss überwiegend von B-HQ ausgehend Sternförmige Kommunikation mit B-HQ als Zentrum; wenig Kommunikation zwischen den DEZ und nur auf Managementebene		Wissensfluss bei Nordamerika stark in Richtung C-HQ; bei Asien-Pazifik aus C-HQ nach C-CN Gefahr „regionaler Silos“
	Wissen _{A-D} > Wissen _{A-CZ} (in Bezug auf Technologie, Prozesse und Markt)	Wissen _{B-HQ} > Wissen _{B-DEZ-CN} (in Bezug auf Technologie und Prozesse) Wissen _{B-HQ} < Wissen _{B-DEZ-CN} (in Bezug auf den asiatischen Markt)	Wissen _{B-HQ} > Wissen _{B-DEZ-BG} (in Bezug auf Technologie, Prozesse und Markt)	Wissen _{C-HQ} > Wissen _{C-USA} (in Bezug auf Prozesse und globalen Markt) Wissen _{C-HQ} ≤ Wissen _{C-USA} (in Bezug auf Technologie) Wissen _{C-HQ} < Wissen _{C-USA} (in Bezug auf regionalen Markt) Wissen _{C-HQ} > Wissen _{C-CN} (Technologie, Prozesse und globaler Markt)
	Wichtigkeit persönlicher Beziehungen und regelmäßiger Besuche Bedeutung von Zeit bei Aufbau eines Standorts und Knowhowtransfer			
Fluktuation	Großes Problem in A-CZ, v. a. in der Vergangenheit aufgrund geringer Attraktivität des Standorts	Großes Problem in DEZ-CN, v. a. in der Vergangenheit aufgrund lokaler Arbeitskultur (hohe Dynamik, Gehaltsunterschied bei Wechsel, hoher individueller Wille zur Weiterentwicklung)	Stabil	Recht stabil sowohl in Deutschland als auch den USA; in China wird durch gezielte Mitarbeiterentwicklung der Fluktuation entgegengewirkt
Aufkommende Themen	Unterschiedliche Rahmenbedingungen der Teams führen zu anderen Zielen. Serienentwicklung stark von Nähe zur Produktion geprägt Verhaltensweisen wie Vorschriftentreue werden kulturell gedeutet, hängen aber mit Rolle zusammen.	Bedeutung von Expats beim Wissensaufbau Bedeutung von Schnelligkeit im asiatischen Markt Unterschiedlich gutes Verhältnis je nach Abteilung; intensiver Aufbau als Best Practice Unterschied zwischen DEZ-Management- und Teamperspektive	Unterschiedliche Wahrnehmung der Aufwertung der Standortrolle auf verschiedenen Ebenen, insb. Widerstand im mittleren Management Erlernte Hilflosigkeit als Erklärung für fehlende Verantwortungsübernahme Unterschiede im Umgang mit dem DEZ je nach Business Unit am HQ	Kollision regionaler Interessen mit der globalen Strategie Umgekehrter Wissensaufbau im HQ durch den Standort Globales Organisationsdesign: komplexere Strukturen in den Regionen; Bedeutung der Erreichung einer kritischen Masse

Im Folgenden wird daher der Zusammenhang zwischen Aufgabenverständnis und Standortrolle näher untersucht. Dafür werden zunächst in Abschnitt 4.3.1 die Event-Log-Daten als erstes Indiz für divergierende Aufgabenverständnisse analysiert, bevor in Abschnitt 4.3.2 einzeln darauf eingegangen wird, wie das Verständnis in den jeweiligen Standortkonstellationen differiert. Daraufhin wird in Abschnitt 4.3.3 dargelegt, wie der Entstehung von *representational gaps* in der Zusammenarbeit von Entwicklungsstandorten vorgebeugt werden kann.

4.3.1. Erste Anhaltspunkte in den Event-Log-Daten

Der Hauptzweck der Event Logs bestand in der Identifikation von Situationen in der operativen Produktentwicklung, in denen die Beteiligten ein Missverständnis wahrnehmen, sowie in der Vorbereitung der Interviews, in welchen die aufgezeichneten Ereignisse eingehender erörtert werden sollten. Die Analyse der Event-Log-Daten an sich stand daher nicht im Mittelpunkt der Studie. Vielmehr wurde sich auf die ausführlichen Berichte über die Event Logs konzentriert. Die Frage nach dem Auslöser für das Missverständnis (Frage 5: "What caused the confusion?") wurde jedoch graphisch ausgewertet, da sie Aufschluss darüber liefert, welche Situationen Missverständnisse in der standortverteilten Zusammenarbeit ausgelöst hatten. Da in Fallstudie C zu wenig vollständige Fragebögen für eine aussagekräftige statistische Analyse aufgezeichnet wurden, werden im Folgenden nur die Auswertung der Event Logs der Fallstudien B1 und B2 diskutiert.⁵²⁸

In Fallstudie B1 wurden sechs Event Logs nicht in die graphische Analyse aufgenommen: Bei drei Event Logs handelt es sich nicht um rein entwicklungsinterne, sondern um crossfunktionale Angelegenheiten; zwei Event Logs beschreiben kein Missverständnis, sondern lediglich eine Interaktion mit einem Counterpart des anderen Standorts; bei einem anderen wurde ein Positivbeispiel gelungener Kommunikation nach Vergessen eines Termins aufgezeichnet.

⁵²⁸ Die 5er-Likert-Skala von Frage 5 wurde folgendermaßen in Zahlenwerte umgesetzt: 1 - strongly disagree; 2 - disagree; 3 - partly agree; 4 - agree; 5 - strongly agree. Im Folgenden werden die berechneten Durchschnittswerte im Text mit dem Symbol \emptyset gekennzeichnet. In den Grafiken werden sie als Zahlenwerte angezeigt. Des Weiteren werden die Differenzen der Standortmittelwerte (als Betrag) mit dem Symbol Delta Δ angegeben.

Die am häufigsten genannten **Gründe für Event Logs in Fallstudie B1** sind:

- "We had different views on how the task is supposed to be done." (\bar{x} 3,2),
- "The other person did not fully understand my concerns." (\bar{x} 3,1),
- "There was some missing information." (\bar{x} 3,1) (in grau in Abbildung 12).

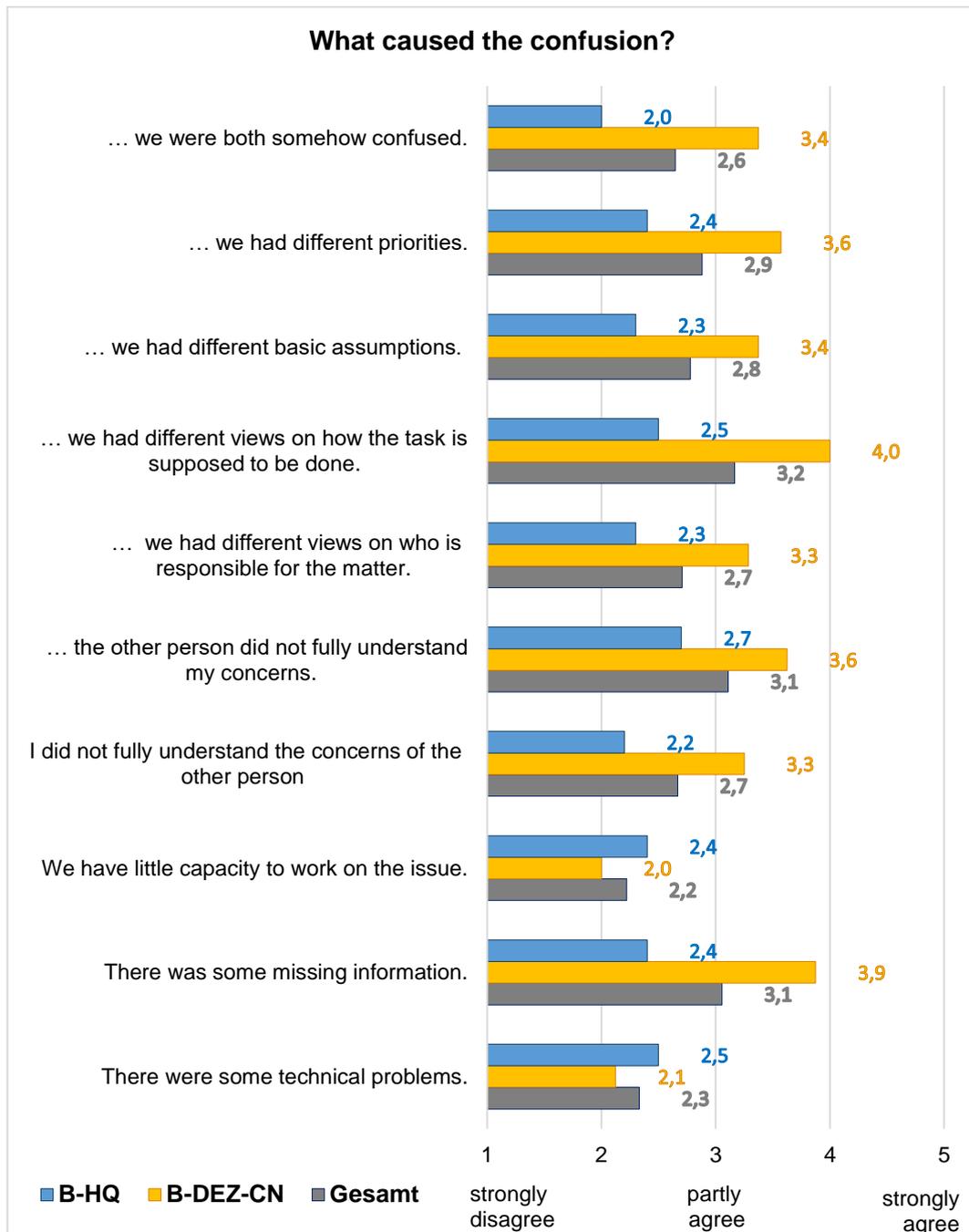


ABBILDUNG 12: EVENT LOGS - FRAGE 5 - FALLSTUDIE B1

Beim Vergleich der Antworten der Befragten im HQ und im DEZ-CN zeigen sich jedoch einige Unterschiede. Im Allgemeinen fallen die Antworten der Teilnehmenden im Headquarter moderater aus. Bis auf die Fragen nach technischen Problemen und Kapazitäten sind immer mindestens 0,9 Punkte Unterschied zwischen den Antworten der Befragten im Headquarter (blau) und im DEZ-CN (gelb).

Die größten Diskrepanzen sind bei zwei der oben genannten Hauptgründe sichtbar, beide jeweils stärker von chinesischer Seite wahrgenommen:

- "We had different views on how the task is supposed to be done." (Δ 1,5),
- "There was some missing information." (Δ 1,5).

Die hohe Bewertung des Punktes "fehlende Informationen" lässt sich dadurch erklären, dass das meiste Entwicklungsknowhow sowie strategische Informationen, wie z. B. Produktdatenblätter, im Headquarter liegen. Daher ist das chinesische DEZ auf den Informationsfluss von der Zentrale angewiesen.

Die Fragen bezüglich Aufgabenverfolgung, Prioritäten, Grundannahmen und Verantwortlichkeiten hingegen weisen auf unterschiedliche Herangehensweisen und Aufgabenverständnisse hin. Somit sind die wahrgenommenen Missverständnisse ein erster Indikator für das Vorhandensein von *representational gaps*.

In **Fallstudie B2** sind die am häufigsten genannten **Gründe für Event Logs**:

- "There was some missing information." (mit deutlichem Abstand der Hauptgrund, $\emptyset=4,2$),
- "The other person did not fully understand my concerns." ($\emptyset=3,1$) sowie
- "We had different basic assumptions." ($\emptyset=2,9$) (grau in Abbildung 13).

Beim Vergleich der Antworten des Headquarters (blau) und der Befragten im DEZ-BG (grün) zeigen sich weniger starke Unterschiede als in Fallstudie B1. In folgenden Aspekten weichen die Antworten jedoch deutlich voneinander ab:

- "We had different views on how the task is supposed to be done." (deutlichste Abweichung mit Δ 2,4, öfter wahrgenommen auf bulgarischer Seite),
- "We had different views on who is responsible for the matter." ($\Delta=1,4$),
- "I did not fully understand the concerns of the other person." ($\Delta=1,3$) sowie
- "We were both somehow confused." ($\Delta=1,2$).

Auch hier weist das Ankreuzverhalten beider Teams in Bezug auf die Aspekte Aufgabenverfolgung, Prioritäten, Grundannahmen und Verantwortlichkeiten auf die Existenz von *representational gaps* hin. Wie auch in Fallstudie B1 ist das Antwortverhalten der Befragten am Headquarter moderater (geringerer Ausschlag in Richtung "5 - strongly agree"). Lediglich das Item "fehlende Informationen" wird

vom Headquarter besonders stark bewertet. Auf bulgarischer Seite hingegen steht der Aspekt "unterschiedliche Vorgehensweise bei der Aufgabe" stark im Vordergrund, dicht gefolgt von "fehlende Informationen" (\bar{x} 3,7), "andere Prioritäten" (\bar{x} 3,7) sowie "andere Grundannahmen" (\bar{x} 3,6) und "beidseitige Unklarheit" (\bar{x} 3,6). Somit scheint dort eine stärkere Diskrepanz wahrgenommen zu werden.

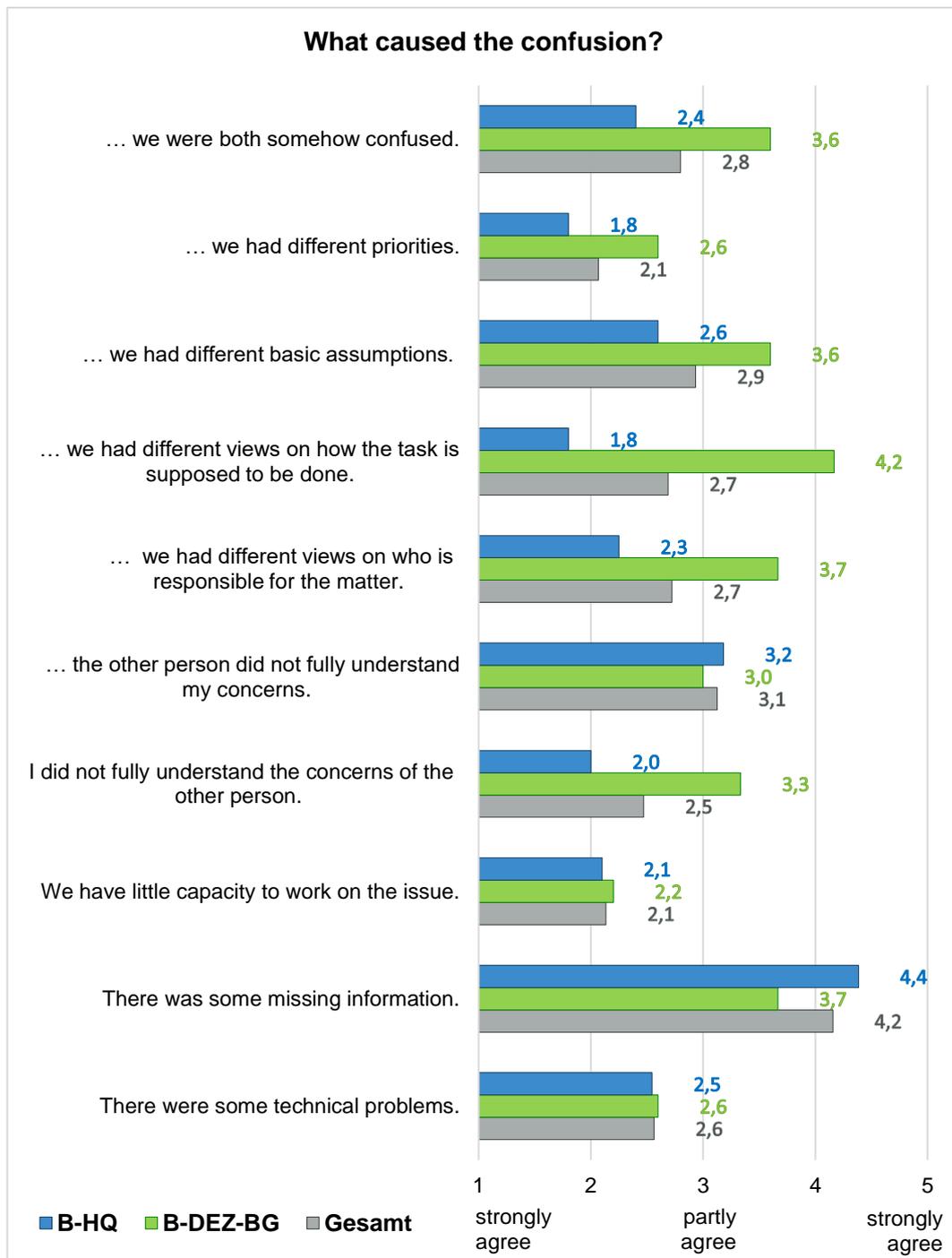


ABBILDUNG 13: EVENT LOGS - FRAGE 5 - FALLSTUDIE B2

Vergleichende Betrachtung der Event-Log-Daten von B1 und B2:

Vergleicht man die Event-Log-Daten beider Fallstudien, ergeben sich einige Gemeinsamkeiten. In beiden Fällen gibt es Anzeichen dafür, dass die Teams ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten unterschiedlich verstehen und jeweils andere Annahmen zugrunde legen. In beiden Fallstudien nehmen die Personen in den dezentralen Entwicklungsstandorten die zu bewertenden Aspekte stärker als die Personen im Headquarter wahr. Dies verdeutlicht die bestehende Abhängigkeit beider Standorte vom Headquarter, sowohl in Bezug auf Wissen als auch auf Entscheidungsautonomie.

Interessante Unterschiede zwischen beiden Fallstudien gibt es bei der Bewertung der Aspekte "fehlende Informationen" sowie "unterschiedliche Prioritäten". Während bei den anderen Aspekten keine größeren Abweichungen festzustellen sind, ist bei diesen Fragen eine große Differenz sichtbar ($\Delta=1,1$ bezüglich der Informationen; $\Delta=0,8$ im Falle der Prioritäten; vgl. Abbildung 14).

- In Fallstudie B1 (gelb) stehen die verschiedenen Prioritäten im Vordergrund. Dieser Punkt geht auch sehr deutlich aus den Interviews hervor, auf welche im Abschnitt 4.3.2 vertieft eingegangen wird. Während das chinesische DEZ Schnelligkeit als höchste Priorität ansieht, pocht das Headquarter auf Genauigkeit und Qualität.
- In Fallstudie B2 (grün) dominiert hingegen der Aspekt "fehlende Informationen". Interessanterweise war dies der vom Headquarter mit Abstand am stärksten gewichtete Aspekt, stärker auch als auf bulgarischer Seite. Offen ist, auf welcher Seite die Information fehlten. Zum einen könnte es sich auf die Informationslage im DEZ beziehen. In diesem Fall wäre der Mangel an Informationen ähnlich wie in B1 darauf zurückzuführen, dass das DEZ auf Informationsfluss aus dem Headquarter angewiesen ist. Zum anderen könnten die Teilnehmenden aus dem Headquarter ihren eigenen Informationsmangel und den Wunsch nach mehr Kommunikation durch das DEZ signalisieren. Diese veränderte Wahrnehmung in der Kommunikation zwischen Headquarter und Standort wird auch in der Literatur beschrieben: Mit zunehmender Eigenständigkeit eines Standorts sinkt dessen Kommunikationsbedürfnis. Wohingegen er selbst der Auffassung ist, genügend Informationen an das Headquarter weiterzugeben, fühlt sich dieses nicht ausreichend informiert und reagiert mit stärkerer Kontrolle.⁵²⁹

⁵²⁹ vgl. Asakawa 2001, S. 752.

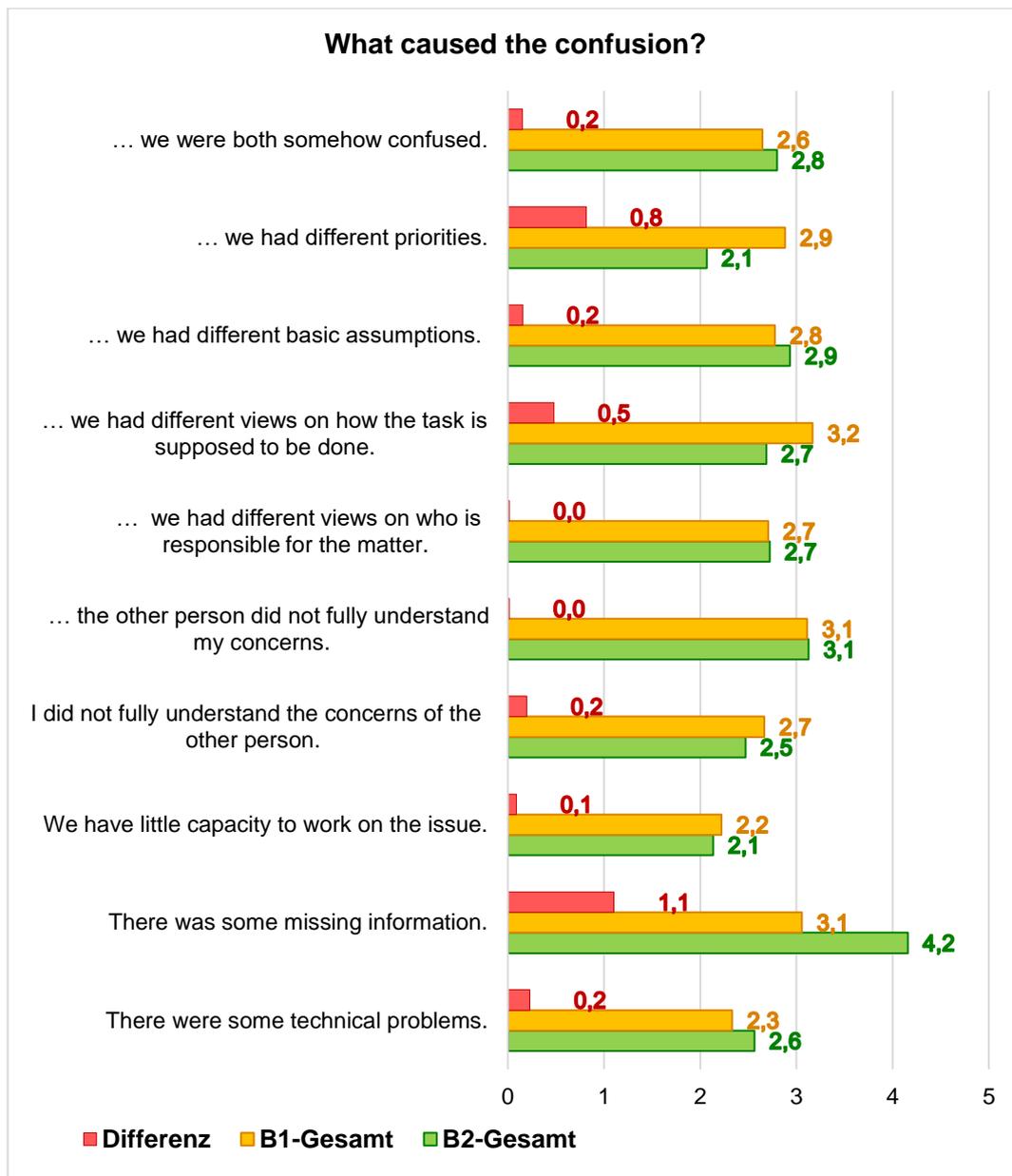


ABBILDUNG 14: EVENT LOGS - FRAGE 5 - VERGLEICH B1 UND B2

Tatsächlich treffen beide beschriebenen Erklärungsansätze in sechs der elf Event Logs, bei welchen Headquarterpersonen „fehlende Informationen“ mit „agree“ und „strongly agree“ angekreuzt hatten, zu. In zwei dieser Fälle⁵³⁰ bittet eine Headquarterperson um ein Statusupdate aus dem DEZ, was von anderen Beteiligten als – wenn auch schwache – Form von Intervention wahrgenommen wird. Bei den anderen vier Event Logs⁵³¹ beschreiben die Interviewten,

⁵³⁰ vgl. Event Logs EL-B2-14 und EL-B2-10.

⁵³¹ vgl. Event Logs EL-B2-1, EL-B2-2, EL-B2-5 und EL-B2-19.

die Situation habe mit dem absichernden Verhalten des DEZ-BG und der Abhängigkeit vom Headquarter zu tun. Somit lassen sich aus diesem Unterschied im Ankreuzverhalten bereits einige Rückschlüsse auf die Beziehung der Standorte schließen.

4.3.2. *Standortspezifische Interpretationen der Aufgaben und Rollen*

Anhand der Event Logs aus den Fallstudien B1 und B2 werden bereits abweichende Perspektiven der jeweiligen Teams sowie Unterschiede zwischen den Fallstudien erkennbar. Die Interviews geben einen tieferen Aufschluss über das jeweilige Aufgabenverständnis der Standorte und darüber, wodurch Diskrepanzen ausgelöst werden.

A	Am Standort A-CZ gälten andere Denkmuster als in A-D. ⁵³²
B1	"We have different ways to do the same thing . So we have different [unv.] how to solve the problem ." ⁵³³
B2	„Also, sie sehen ihre Aufgaben halt oft anders, wie wir sie sehen ." ⁵³⁴
C	„Die Sichtweise ist immer ein bisschen anders ." ⁵³⁵

Nachfolgend werden die spezifischen Reibungspunkte der jeweiligen Standortkonstellationen dargelegt. In Anlehnung an die von Cronin/Weingart 2007 verwendeten Dimensionen *goals and goal hierarchy, assumptions, elements* und *operators* werden die Ziele, die Zielprioritäten und die Annahmen sowie die darauf basierenden konkreten Vorgehensweisen untersucht.

4.3.2.1. *Differenzen im Aufgabenverständnis: Fallstudie A*

Im Zuge der Diskussion über die Verantwortungsübernahme werden in Fallstudie A die Vorschriftentreue und die Prozessorientierung am Standort A-CZ kritisiert. Während einige Personen am Standort A-D kulturelle und historische Erklärungen dafür finden, erklären andere, es sei vollkommen nachvollziehbar, dass in der Serienentwicklung unterschiedliche "**Handlungsmuster**"⁵³⁶ und "**Denkmuster**"⁵³⁷ vorlägen. Dieses Verhalten sei eng **mit ihrer Rolle verbunden**. Da die Entwicklungsabteilung des Standorts A-CZ stark an die Fertigung gebunden ist, sei man vorrangig daran interessiert, den Fertigungsprozess stabil zu halten.

⁵³² Paraphrase. vgl. Interview A-D-35, Absatz 64.

⁵³³ Interview B1-DEZ-CN-14, Absatz 8.

⁵³⁴ Interview B2-HQ-13, Absatz 13.

⁵³⁵ Interview C-HQ-6, Absatz 36.

⁵³⁶ Interview A-D-13, Absatz 136.

⁵³⁷ Interview A-D-35, Absatz 64.

Erhalte man aufgrund einer verfrühten Übergabe vom Standort A-D ein nicht fertig entwickeltes Produkt, brächte dies Probleme in der Serie mit sich. Daher poche man auf die strikte Einhaltung des Übergabeprozesses.⁵³⁸

Des Weiteren betrachte man das Produkt aus zwei unterschiedlichen Richtungen: Während man am Standort A-D Kontakt zu den Kunden habe und daher die Kundenanforderungen an das Produkt im Vordergrund stünden, sehe man in der Serienentwicklung vorrangig die Perspektive der Fertigung. So verfolgten die beiden Entwicklungsabteilungen aus Sicht einiger Befragten **nicht dieselben Ziele**, sondern Entwicklungsziele auf der einen, Fertigungsziele auf der anderen Seite. Dadurch ergeben sich für beide Standorte jeweils unterschiedliche **Prioritäten**. Während die Leitentwicklung die bestmögliche Erfüllung der Kundenanforderungen im Blick hat, sieht die Serienentwicklung einen reibungslosen Produktionsablauf als oberste Priorität.⁵³⁹

Somit beschreiben die Interviewten einen Zusammenhang zwischen den **separaten Aufgabenstellungen** der Teams und den **Differenzen über die Herangehensweisen** in der Produktentwicklung. Die beschriebenen Probleme seien vor allen Dingen dem Umstand geschuldet, dass die Serienentwicklung meist nur als ausführende Hand und verlängerte Werkbank agiere. Es fehlten nicht nur technische Kompetenzen, sondern auch das Verständnis für die Kunden- und somit die Produkthanforderungen.⁵⁴⁰

Tabelle 9 fasst die wesentlichen Elemente der Beziehung beider Standorte, die zur Bildung teils widersprüchlicher Auffassungen der Aufgabe der jeweiligen Teams führen, zusammen. Es wird deutlich, dass die Teams nicht einmal in der grundsätzlichen Zielvorstellung übereinstimmen. Die Prioritäten weichen so stark voneinander an, dass sie in einem gewissen Widerspruch zueinander stehen. Aufgrund des unterschiedlichen Ausgangswissens gehen die Teams außerdem von anderen Grundannahmen aus. Folglich kann man von einer **deutlich ausgeprägten *representational gap*** sprechen.

⁵³⁸ vgl. Interview A-D-13, Absatz 136-142; Interview A-D-35, Absatz 64; Interview A-CZ-31, Absatz 84; Interview A-D-7, Absatz 22.

⁵³⁹ vgl. Interview A-D-13, Absatz 136-142; Interview A-D-35, Absatz 64; Interview A-CZ-31, Absatz 84; Interview A-D-7, Absatz 22.

⁵⁴⁰ vgl. Interview A-D-10, Absatz 65.

TABELLE 9: UNTERSCHIEDE IM AUFGABENVERSTÄNDNIS (FALLSTUDIE A)
 (INHALTE IN ANLEHNUNG AN SEUS ET AL. (2020, S. 336)
 DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN SEUS/WEISSENBERGER-EIBL (2020), S. 3101)

Kooperation der Standorte A-D und A-CZ	
Rollen- und Aufgabenverteilung	<p>"<u>Verlängerte Werkbank</u>"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Später Einbezug der Serienentwicklung in den Entwicklungsprozess - Fehlendes Hintergrundwissen zur Produkthistorie in A-D <p><u>Hierarchischer Unterschied</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitentwicklung als die "richtige" Entwicklung und Trägerin der Produktverantwortung vs. Serienentwicklung als ausführende Kraft <p><u>Unterschiedliche Aufgabenstellung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung bis zur Serienreife in Deutschland; Änderung und Qualität in Tschechien - Leitentwicklung vorrangig in Kontakt mit Kunden; Serienentwicklung vorrangig in Kontakt mit Fertigung - Eingeschränkter Handlungsspielraum in der Serie
Kompetenzunterschied	<p><u>Ursprünglich Niedriglohnstandort A-CZ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzlevel am Standort A-CZ als niedriger wahrgenommen: Schwierigkeiten erfahrenes Personal anzuziehen und zu halten - Keine vollständige Verantwortungsübertragung nach A-CZ, da die Leitentwicklung immer wieder einspringt

**resultierendes Aufgabenverständnis
und Ausmaß der *representational gap***

	Verständnis HQ	Starke RG	Verständnis A-CZ
Ziel	<p>Entwicklungsziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfüllung der Kundenanforderungen - Fristgerechte Übergabe des Produkts 	<p>⇓ im Widerspruch zueinander stehende Prioritäten und unterschiedliche Grundannahmen</p> <p>Ziele nicht deckungsgleich</p>	<p>Entwicklungsziele ≈ Fertigungsziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stabiler Prozess in der Serie - Wenig Qualitätsprobleme
Prioritäten	<ul style="list-style-type: none"> - <i>production for design</i>: Priorität des Zeitplans und der Kundenanforderungen 		<ul style="list-style-type: none"> - <i>design for production</i>: Priorität der Prozessstabilität und Fertigungsanforderungen
Annahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Alle notwendigen Informationen sind in den schriftlichen Übergabedokumenten enthalten. - Nach Übergabe des Produkts kann es von der Serienentwicklung unabhängig betreut werden. 		<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Informationen führen zu falscher Interpretation der technischen Anforderungen. - Wenn ein unreifes Produkt übergeben wird, liegt es in der Mitverantwortung der Leitentwicklung diese Probleme zu beheben.

4.3.2.2. Differenzen im Aufgabenverständnis: Fallstudie B1

Auch in Fallstudie B1 zeigen die Interviews, dass die Teams unterschiedliche Perspektiven in der Produktentwicklung haben. Am deutlichsten wird dies in Sachen **Geschwindigkeit**. Aus Sicht des chinesischen Standorts agiert das Headquarter zu langsam, sowohl in Bezug auf individuelles Feedback bei Rückfragen als auch bei allgemeinen Prozessen und Entscheidungen.⁵⁴¹

"But if we talk about weak parts, all people here, **we think they are too slow**."⁵⁴²

"We always just ask questions and **we want the feedback immediately**. But at least two weeks, three weeks or one month, then the colleagues will finally give us feedback."⁵⁴³

"**we are more flexible and sometimes want to be faster**. We always feel working together with German is a little bit slower, but to develop some customer product of our own, then is really - we can decide."⁵⁴⁴

"[Something that always occurs] is maybe the behaviour. The **different behaviour** for China and headquarters. In China, we always want it - even the boss - fast. The schedule, **we must meet the schedule**. But headquarters' colleague maybe don't care about the schedule, **they always focus on their product**."⁵⁴⁵

Im Entwicklungsalltag wirken sich diese unterschiedlichen Ansichten in puncto Geschwindigkeit auch auf die Bewertung der Prioritäten aus. Dies geht exemplarisch aus der Interviewpassage zu Event Log EL-B1-21 hervor (vgl. Tabelle 10). Darin beschreibt eine Person des chinesischen DEZ, die Teams hätten grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweisen im Entwicklungsprozess. Im DEZ schlage man vor, einen ersten Designvorschlag anhand einer groben Simulation zu entwerfen. So könne man rasch vorgehen und Feedback des Designs einarbeiten. Im Headquarter sei man hingegen der Auffassung, dass von vornerein mit hoher Genauigkeit simuliert werden müsse. Aus chinesischer Sicht verlangsame dies jedoch unnötig den Prozess.

So haben die beiden Teams **unterschiedliche Prioritäten**: Während man im Headquarter den Prozessrichtlinien folgt und auf Sorgfalt setzt, legt man im DEZ-CN den Schwerpunkt auf Geschwindigkeit.

⁵⁴¹ vgl. Interview B1-DEZ-CN-8, Absatz 145; Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 65; Interview B1-DEZ-CN-14, Absatz 3; Interview B1-HQ-21, Absatz 44.

⁵⁴² Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 65.

⁵⁴³ Interview B1-DEZ-CN-7, Absatz 2.

⁵⁴⁴ Interview B1-DEZ-CN-12, Absatz 22.

⁵⁴⁵ Interview B1-DEZ-CN-10, Absatz 86.

TABELLE 10: BEISPIEL UNTERSCHIEDLICHER HERANGEHENSWEISEN (B1)
(IN ANLEHNUNG AN SEUS/WEISSENBERGER-EIBL (2020), S. 3101)

Unterschiedliche Vorgehensweisen im Entwicklungsprozess als Resultat verschiedener Zielhierarchien	
<p>“B: We have different ways to do the same thing. So we have different [?] how to solve the problem.</p> <p>I: So, in [the event log] you said you wanted to do the rough mesh and first get to talk to the designer. And headquarters wanted you to make it slowly.</p> <p>B: Yes, more precise. [...] From my side, we just wanted to do roughly the simulation and roughly simulation and I showed the results to the designer, they can get a reaction how to organize the design. [...] So from my side, we consider the thing as a whole. But you know at headquarters, they do the simulation, they have graduated from university and they do the simulation. They don't do the design. They don't have so [much] design experience. [...] But here we are more focused on the project, you know. I think the Chinese, it's another... Like when the Germans do something, you make a very detailed and everything planned, planned, and maybe several years ago you have the plan... [laughs] [...]</p> <p>But in China, we don't do, you know. China is developing and changes so quickly. One product for three years, it's very long. Also, the customer needs maybe one month or two months to say [one/want?] to the product. If we get a finer mesh, you need a longer simulation time. [...]</p> <p>Sometimes we didn't make it more precise because the designer changes something. If you use the older model, the simulation result is not good. So from our [work here?] it should have been the designer and ask [way?] approve together. He has a rough 3D-model, we have a rough result, he gets a better 3D-model and have higher accuracy and in the final product, we will test it. If sometimes for the final product, we will do some higher accuracy.</p> <p>I: But headquarters says: 'Please do it differently.'? And what do you do then?</p> <p>B: They just say: 'Every simulation result should be really well.' [laughs] 'Should be higher accuracy.' Because [incomprehensible] in headquarters, people like it more if you are expert in simulation, if you show the raw result, people will follow you. Result may be [to] have some damage in peoples' lives, you need a response for this. [laughs] [...]</p> <p>I have also worked here for almost five years. I think a lot of the German people, a lot of people are experts in one area, like simulation. A lot of colleagues have worked for more than ten years or their whole life to do the simulation. But in China, we more like see the whole system.⁵⁴⁶</p>	<p>Unterschiedliche Herangehensweisen</p> <p>Grobe Simulation vom DEZ gewollt, HQ verlangt höhere Genauigkeit.</p> <p>Im chinesischen DEZ betrachtet man das System als Ganzes und ist auf den Kunden konzentriert. Im HQ will man alles detaillierter.</p> <p>Hoher Marktdruck in China Schnelligkeit als oberste Priorität im DEZ</p> <p>Genauigkeit und Risikominimierung als Priorität im Headquarter, da hohe Sicherheits- & Qualitätsstandards. Im HQ spezialisiert man sich oft in einem einzigen Bereich und geht dort bis ins kleinste Detail.</p>

⁵⁴⁶ Interview B1-DEZ-CN-14, Absatz 8-27. Die gesamte Passage ist mit den Codes „T: Aufgabenverständnis/ Qualität vs. Schnell: HQ will alles genauer & bremst aus.“ sowie „T: Representational Gap“ codiert. Teilpassagen sind zusätzlich mit weiteren Codes versehen: „Kulturelle Unterschiede/ Chinesen sehen eher das Ganze“, „Erfahrung“, „T: Dilemma Autonomie vs. HQ-Bindung/ Gründe für notwendige Autonomie“, „Den Markt verstehen/ Hohe Dynamik des chinesischen Markts“, „T: Aufgabenverständnis/ Sicht auf Prozesse/ Chinesische Kundensicht fordert andere Prozesse“.

Für diese gegensätzlichen Perspektiven gibt es mehrere Ursachen, teils externer, teils interner Natur. Die externen beziehen sich auf die **Marktperspektive**. Zum einen stellt der europäische Markt für das Headquarter den Referenzmarkt dar, der weitaus konservativer ist als der chinesische. In China ist der Markt kurzfristig orientiert und erfordert eine schnelle Produktauslieferung. Außerdem bestellen chinesische Kunden nicht nur eine Komponente, sondern ganze Systemlösungen, und das in hohen Stückzahlen. Folglich herrschen eine hohe Dynamik und starker Druck im chinesischen Markt. Im Headquarter fehle manchmal das Verständnis für diese Marktanforderungen.

“They don't know the details of our project. It's totally new and they will maybe [spend] more time to know and to learn about the new project. Because they are **far away** and they don't know the production that is used and **why we design it this way.**”⁵⁴⁷

„Also ich kann es nur nahelegen, dass man mal hierherkommt und sich die Welt anguckt. **Weil die tickt einfach komplett anders.** Die Kunden sind anders, die Mentalität ist anders und auch wie das ganze abläuft, ist nicht vergleichbar mit Europa. [...] Was die Kollegen nicht so richtig verstanden haben, ist einfach wie es hier... **wie der Markt ist. Die Dynamik, die Schnelligkeit** [...] Und wir haben Projekte... ein deutscher Kunde kauft halt 1.000 [Stück] und ein chinesischer kauft halt 20.000, 30.000 [Stück]. Einer.“⁵⁴⁸

Abgesehen von diesen marktbezogenen Aspekten liegt die **globale Produktverantwortung** am Headquarter, welches somit eine andere Risikowahrnehmung hat. BETA erhebt traditionell einen hohen Qualitätsanspruch, den das Headquarter bemüht ist weltweit aufrecht zu erhalten. Dadurch legt das HQ mehr Wert auf Einhaltung der Prozesse und Gründlichkeit bei der Entwicklung.

"And also at the beginning **they don't [have] such kind of sense of urgency.** [...] we really [have] pressure. And we have to mov[e] fast. So **we are pushed by our customers.** But actually like headquarter, [...] they already have these kind of processes, and - but **of course they think in a more systematic way, more logical way.** [...] But **in a country like China so the situation is totally different.** So, where normally here the products don't need such long life, you know.”⁵⁴⁹

“They worry about the wrong decision. They want to **prepare everything and then make a decision.** But [when] we prepare something, we want to make an evaluation and then to make a decision.”⁵⁵⁰

"Also [in Deutschland] **verstecke [ich] mich hinterm Prozess** und sage: 'Nee, ich brauche das und das. Dann mache ich.' Und zu sagen: 'Okay, ich habe dich verstanden. Ich kann jetzt soweit gehen. Dann brauche ich die Information.' Dann geht der [andere] aber schonmal los. Also die... das fehlt mir so bisschen aus deutscher Sicht. **Deswegen heißt es auch: 'Headquarter is too slow.'** Ja und nein. Ist grenzwertig zu betrachten. **Wenn sie streng nach Prozess gehen, sind sie nicht zu langsam.** Weil sie dürfen noch nicht loslaufen. Aber im Endeffekt, wenn sie loslaufen würden und kriegten

⁵⁴⁷ Interview B1-DEZ-CN-7, Absatz 13.

⁵⁴⁸ Interview B1-DEZ-CN-8, Absatz 139.

⁵⁴⁹ Interview B1-DEZ-CN-12, Absatz 24.

⁵⁵⁰ Interview B1-DEZ-CN-10, Absatz 88.

[danach] hier die Information, wären sie ja im Ziel in Zeit. Aber sie laufen halt erst los, wenn sie alles haben. Da ist die Hälfte der Zeit aber schon rum. Und dann sind sie die Zeit hintendran fertig."⁵⁵¹

Eine interne Ursache für die Entwicklung eines uneinheitlichen Aufgabenverständnisses liegt außerdem in der **Teamorganisation**. Die Teams im Headquarter sind klar in Funktionsbereiche unterteilt. Im Gegensatz dazu erfüllen die Designer im chinesischen Entwicklungszentrum viele verschiedene Aufgaben. Dadurch betrachte man die Sache mehr „als Ganzes“ und nicht nur aus einer Spezialisierung heraus. Die unterschiedlichen Organisationsstrukturen im Headquarter und im DEZ verstärken daher die Unterschiede.

Tabelle 11 fasst die unterschiedlichen Standortperspektiven auf die Aufgabe zusammen. Im Vergleich zu Fallstudie A sind sich die Teams im grundsätzlichen Ziel, der Produkteinführung im chinesischen Markt, einig, obgleich sich die Zielhierarchie unterscheidet (Qualität vs. Schnelligkeit). Die Aufgabenverständnisse sind somit nicht grundlegend inkompatibel. Dennoch bieten die Diskrepanzen in den Prioritäten und Annahmen Reibungspotenzial im Produktentwicklungsalltag, sodass man von einer **leichten Form der *representational gap*** sprechen kann.

⁵⁵¹ Interview B1-DEZ-CN-8, Absatz 145.

TABELLE 11: UNTERSCHIEDE IM AUFGABENVERSTÄNDNIS (FALLSTUDIE B1)
(IN ANLEHNUNG AN SEUS/WEISSENBERGER-EIBL (2020))

Kooperation B-HQ und B-DEZ-CN		
Markt-perspektive	<ul style="list-style-type: none"> - Konservativer europäischer Markt mit niedrigen Absatzzahlen und mäßiger Geschwindigkeit - Fokus auf Einzelkomponenten - Produktverantwortung und BETA-Qualitätsversprechen 	<ul style="list-style-type: none"> - Chinesischer Markt mit hohen Absatzzahlen und starker Dynamik als Referenzpunkt - Fokus auf Systemlösungen, die als Gesamtanwendung verkauft werden
Team-organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Getrennte Teams für Simulation und Design - Personen spezialisieren sich in einem Bereich und bleiben jahrelang dort. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teams übernehmen unterschiedliche Aufgaben, von Simulation bis zu Design. - Hohe Fluktuation und Wechsel von Verantwortlichen

**resultierendes Aufgabenverständnis
und Ausmaß der *representational gap***

	Verständnis B-HQ	Leichte RG	Verständnis B-DEZ-CN
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> - Produkteinführung im chinesischen Markt unter Befolgung der hohen BETA-Qualitätsstandards 	Grundsätzlich gleiches Ziel, jedoch abweichende Prioritäten und andere Annahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Schnellst mögliche Produkteinführung im chinesischen Markt
Prioritäten	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität wichtiger als Geschwindigkeit 		<ul style="list-style-type: none"> - Geschwindigkeit hat höchste Priorität.
Annahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesse sind zu befolgen. - Prozesse benötigen eine gewisse Zeit, weil diverse Funktionen im HQ eingebunden werden müssen. 		<ul style="list-style-type: none"> - Liefertermin müssen eingehalten werden. - Risiko einer Verspätung muss minimiert werden. - Prozesse dürfen nicht zu lange dauern.

4.3.2.3. Differenzen im Aufgabenverständnis: Fallstudie B2

Auch bei Fallstudie B2 geht aus der Einzelfallanalyse hervor, dass die Teams im Headquarter und im bulgarischen Entwicklungszentrum nicht immer die gleiche Vorgehensweise verfolgen. Ein grundsätzlicher Vorwurf vonseiten des Headquartars lautet, das DEZ-BG sei zu **fertigungsorientiert**. Einfache Fertigbarkeit und niedrige Kosten würden vor Produkthanforderungen und Qualität gestellt. Insgesamt mangle es am Verständnis für das Gesamtprodukt und den Kundennutzen (vgl. Abbildung 15).

Memo 92: Wieder so ein Fall: Es wird auf das Kulturelle bezogen. Liegt aber u.a. daran, dass HQ die Kost- und Qualitätsverantwortung hat.

„Kost- und Qualitätsverantwortung beim HQ
..Qualität/ vs. Schnell: HQ will alles genauer & brem:

T: Representational gap
..Wie bei ALPHA wird es auf die Kultur geschoben

Aber dieser **Qualitätsanspruch**, den wir an unsere Produkte haben, **wird nicht immer erkannt**. Warum muss das jetzt so sein? Das macht es doch eigentlich nur teuer. Ja? Auf der anderen Seite sind wir halt eine Firma mit unseren Produkten, die nicht jeden Kunden persönlich kennt. Sondern unsere Produkte die verkaufen wir zwischen Äquator, Richtung Südpol und Nordpol, überall hin. Und dann muss das halt in allen Lebenslagen funktionieren, ja? Und das ist oftmals ein **Problem, dass dieses Verständnis da fehlt**. **Warum wir das so machen**. Sie haben teilweise recht. **Ja, man könnte es auch günstiger machen**. Oder billiger. Oder anders. **Aber das reicht dann halt nicht**. Weil dann kommt doch wieder irgendein Fall, wo es ausfällt. Und bei uns läuft dann die QS-Maschinerie los und- und müssen dann sämtliche Nacharbeiten dann da durchdrehen. Und das möchten wir natürlich vermeiden. Also kultureller, das ist eigentlich das Wichtige dabei, was ich sagen will, der kulturelle Unterschied, sollte man kennen. **Von beiden Seiten. Das ist wichtig.**

ABBILDUNG 15: CODIERTE PASSAGE ZU FEHLENDEM QUALITÄTSVERSTÄNDNIS
(INTERVIEW B2-HQ-14, ABSATZ 7)

Ähnlich wie in Fallstudie A werden hinter dieser Fertigungs- und Kostenorientierung teilweise kulturelle Mentalitätsunterschiede angeführt. Im Verlaufe der Interviews wird jedoch deutlich, dass verschiedene Aspekte der Standortrolle damit im Zusammenhang stehen.

Erstens nimmt das Team im bulgarischen Entwicklungszentrum eine **Doppelrolle** als Entwicklung und zugleich Fertigungsunterstützung ein. Dies bedeutet eine Doppelbelastung in ihren Aufgaben.

“Nevertheless, it is a personal opinion, I see that **[DEZ-BG] works as an arm from the production plant** [...] and not really independent from the production plant.”⁵⁵²

„Jetzt [...] haben wir zwei, **mindestens zwei Rollen**. Als **Entwickler** und als **Support hier für die Produktion**. Die Idee ist, wenn wir eines Tages uns trennen sozusagen, als [DEZ]. Also diese Hilfe für die Produktion so viel wie möglich, dass wir mehr oder weniger wie die Kollegen in Deutschland sind.”⁵⁵³

„Das Problem in [DEZ-BG] ist manchmal auch, dass die Kollegen dann **von Produktionsproblemen betroffen** sind und dann sich irgendwas anderes widmen. [...] [In der Produktion Probleme zu beheben], **die Rolle haben sie indirekt auch**”⁵⁵⁴

Vor allen Dingen aber muss das Team den Spagat zwischen Fertigungs- und Entwicklungsinteressen meistern. Es handele sich um einen systeminhärenten „**Konflikt zwischen HQ und Werk**“⁵⁵⁵, aus welchem sich unterschiedliche Prioritäten und zwei verschiedene Herangehensweisen ergeben: **Prozessorientierung** vonseiten des Headquartiers und **Produktionsorientierung** vonseiten des DEZ.

⁵⁵² Interview B2-HQ-3, Absatz 19.

⁵⁵³ Interview B2-DEZ-BG-20, Absatz 57.

⁵⁵⁴ Interview B2-HQ-8, Absatz 7;11.

⁵⁵⁵ Interview B2-HQ-6, Absatz 13.

„Also es gibt immer wieder so einen klassisch auftretenden Fall. Ich nenne den mal den **Konflikt zwischen HQ und Werk**. Also wir sind halt ein Stück weit mehr **prozessgetrieben** und die Jungs in [DEZ-BG] sind mehr **produktionsgetrieben**. Und der Konflikt ist natürlich **im System angelegt**.“⁵⁵⁶

Zweitens fehlt dem DEZ-BG der direkte **Marktzugang**, da jeglicher Kundenkontakt über das Headquarter läuft. Auch die Kost- und Qualitätsverantwortung liegt in Deutschland. Somit erklärt sich die kurzfristige Orientierung an den Fertigungskosten im DEZ, das aus Sicht des Headquarters kein ausreichendes Verständnis für die „[BETA]-Qualität“⁵⁵⁷ aufweist.

„Die Kollegen [im HQ] **kennen** sich, wie gesagt, viel mehr mit den **Produkten** [aus]. Und die haben manchmal auch die Kommunikation direkt mit dem **Kunden**. Die wissen, was die wollen sozusagen. Bei uns, bei dem Team-. Die [Produkte X] sind aus meiner Sicht **kompliziert als Ganzes**. Und für mich **fehlt diese Information**, sozusagen.“⁵⁵⁸

„**Den Bulgaren fehlt halt direkter Marktzugang**. Wir in [B-HQ] haben den Zugang zu den Kunden. Und klar, [...] die liefern an [uns] und das war es dann. Und was dann mit den Produkten so passiert, interessiert sie weniger und können sie auch nicht so wissen, weil die halt **nicht direkt bei dem Kunden** sind, ja.“⁵⁵⁹

„**dieses Verständnis da fehlt. Warum** wir das so machen. Sie haben teilweise recht. Ja, man könnte es auch **günstiger** machen. Oder **billiger**. Oder anders. Aber das reicht dann halt nicht. Weil dann kommt doch wieder irgendein Fall, wo es ausfällt. Und bei uns läuft dann die [**Qualitätssicherungs**]maschinerie los“⁵⁶⁰

Aus diesem Grund falle es dem Headquarter zufolge den Personen im DEZ-BG oftmals schwer, Dinge systematisch zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Ähnlich zur Fallstudie A führten am bulgarischen Standort lückenhafte Informationen und fehlendes Verständnis des Gesamtkontexts zu Mehrarbeit und unzufriedenstellenden Ergebnissen.

„B: Womit die sich auch manchmal sehr, sehr schwer mit tun. Ein Fazit formulieren.
I: Woran liegt das Ihrer Meinung nach, dass sie sich schwer tun mit einem Fazit?
B: Die **haben das Big Picture oft nicht**. [...] Irgendwann kriegen die was auf den Tisch. Die **kennen die Vorgeschichte meist nicht** so. Und **wissen auch nicht das Ziel genau**. Und dann geht es in drei, vier, fünf, sechs Schleifen. Sehr unzufrieden[stellen]d für alle Beteiligten. Und ja, und hinterher stellt man immer wieder fest: **Die hätten mal vorher ein bisschen mehr Infos [haben sollen]**.“⁵⁶¹

Drittens wird die Harmonisierung der Herangehensweisen beider Standorte in mehrfacher Hinsicht durch **Prozess- und Organisationsstrukturen** erschwert: Zum einen kommt es zu einer regelmäßigen Veränderung der Prozesse, zu denen allerdings oftmals erst mit Verzögerung Schulungen im DEZ angeboten werden.

⁵⁵⁶ Interview B2-HQ-6, Absatz 13.

⁵⁵⁷ Interview B2-HQ-9, Absatz 23.

⁵⁵⁸ Interview B2-DEZ-BG-20, Absatz 79.

⁵⁵⁹ Interview B2-HQ-2, Absatz 8.

⁵⁶⁰ Interview B2-DEZ-BG-14, Absatz 7.

⁵⁶¹ Interview B2-HQ-11, Absatz 11-13.

Dadurch liegt es häufig in der Verantwortung einzelner Teammitglieder, das jeweilige Gegenüber auf den aktuellen Stand zu bringen.

Zum anderen zeichnet sich das bulgarische DEZ durch die Besonderheit aus, dass es mit mehreren Business Units im Headquarter zusammenarbeitet. Da die Vorgehensweisen im Headquarter nicht einheitlich sind, sieht sich das bulgarische Team mit unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert.

„Und dann gibt es oft so **als zweite Ebene die Konfliktlinie**, dass wir **neue Prozesse, neue Verfahren**, manchmal neue Vorgaben umsetzen müssen und aber **die Kollegen in [DEZ-BG] davon noch gar nichts wissen** und sich davon dann noch mehr **gegängelt fühlen**, weil sie überhaupt keine Information dazu kriegen. Und auf einmal heißt es: ‚Ihr müsst jetzt aber das nach dem und dem Standard machen oder müsst das und das dokumentieren.‘⁵⁶²

„Und wir sind praktisch das einzige [DEZ], das mit allen [Business Units] arbeitet. [...] Das macht die ganze Kommunikation und das Verständnis schwierig, weil, wir müssen uns auf die unterschiedlichen Vorstellungen und Qualitäten anpassen. Also **in jeder Business Unit ist die Organisation oder die Struktur anders. Andere Vorstellungen, andere Erwartungen.**“⁵⁶³

Tabelle 12 fasst die wesentlichen Elemente der Beziehung beider Standorte, die zur Bildung teils widersprüchlicher Auffassungen der Aufgabe in den jeweiligen Teams führen, zusammen. Da der bulgarischen Entwicklung das übergeordnete Bild fehlt, orientiert es sich an Fertigungszielen. Somit gehen die Ziele und Prioritäten der Teams auseinander, weswegen man von einer **deutlich ausgeprägten *representational gap*** sprechen kann.

⁵⁶² Interview B2-HQ-6, Absatz 13.

⁵⁶³ Interview B2-DEZ-BG-19, Absatz 39.

TABELLE 12: UNTERSCHIEDE IM AUFGABENVERSTÄNDNIS (FALLSTUDIE B2)

Kooperation B-HQ und B-DEZ-BG	
Rollen- und Aufgabenverteilung	<p><u>"Verlängerte Werkbank"</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fehlendes Hintergrundwissen zur Produkthistorie im B-DEZ-BG - DEZ oftmals nur ausführende Kraft; HQ hat mehr zu sagen. <p><u>Doppelrolle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Problembehandlung in Produktion als zusätzliche Aufgabe im DEZ - Produkt wird im DEZ eher aus Fertigungssicht betrachtet.
Marktperspektive	<p><u>Fehlender Kundenkontakt im B-DEZ-BG</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Keine direkte Kommunikation der Kundenanforderungen
Kompetenzunterschied	<p><u>Urspr. Niedriglohnstandort</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gutes technisches Knowhow im DEZ, aber wenig Erfahrung im Projekt- und Produktmanagement - Keine vollständige Verantwortungsübertragung nach B-DEZ-BG, da das HQ immer wieder einspringt
Teamorganisation	<p><u>Unterschiedliche Organisationsstrukturen in HQ und B-DEZ-BG</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verschiedene Business Units im Headquarter greifen auf das gleiche Team im DEZ zu. - Prozessänderungen werden spät ans DEZ vermittelt.



	Verständnis_{B-HQ}	Starke RG	Verständnis_{B-DEZ-BG}
Ziel	- Hohe Qualität des Produkts	⇕ Fehlendes gemeinsames Ziel im Widerspruch zueinander stehende Prioritäten und unterschiedliche Grundannahmen	- Fehlendes „Big Picture“
Prioritäten	- Qualität und Kundenzufriedenheit - Prozessrichtlinien im Entwicklungsprojekt		- Stabiler Prozess aus Werkssicht - Geringe Kosten
Annahmen	- Marktanforderungen sind bekannt. - DEZ-BG sollte in der Lage sein eigenständiger zu handeln.		- Widersprüchliche Annahmen, da unterschiedliche Vorgehensweisen in verschiedenen Business Units

4.3.2.4. Differenzen im Aufgabenverständnis: Fallstudie C

In Fallstudie C sprechen die Befragten ebenfalls von Unterschieden im fachlichen Aufgabenverständnis. Wegen der geringen Anzahl Teilnehmender wird im Folgenden von einer Unterscheidung des jeweiligen Aufgabenverständnisses pro Standort abgesehen. Die in den anderen Fallstudien identifizierten Einflussgrößen finden sich allerdings auch im untersuchten Bereich GAMMAs wieder.

"Jeder ist natürlich **von seinem Tagesgeschäft geprägt** mit den Kunden, mit denen er tagtäglich unterwegs ist. Und da gibt es natürlich auch in jeder Region auch etwas **unterschiedliche Trends**, mal so **fachlich gesehen**."⁵⁶⁴

Eine wichtige exogene Ursache stellen auch bei GAMMA **Unterschiede der regionalen Märkte** dar. Ähnlich wie in Fallstudie B1 spielt die Marktdynamik im Falle des chinesischen Standorts C-CN eine große Rolle. Ein zusätzlicher marktbezogener Faktor ergibt sich in der klassischerweise stark regulierten Chemiebranche durch heterogene Gesetzesgrundlagen in den jeweiligen Regionen.

Die größten Abweichungen bestehen jedoch in den grundsätzlich verschiedenen Anwendungsweisen der Produkte. Tatsächlich werden in den Regionen die Produkte in unterschiedlicher Form und oftmals unter Einsatz anderer Maschinen verwendet.⁵⁶⁵ Folglich ergeben sich von Land zu Land variierende Anforderungen an die Produkte. Darüber hinaus treten auch regionale Unterschiede in den Arbeitsweisen in der Entwicklung auf. Beispielsweise werden unterschiedliches Equipment oder alternative Messverfahren verwendet.

"in different regions, they actually have **different approaches** to how they treat [the problems our product is made for]. [...] Yeah, [the approaches in the development of the product are different] because of the 'go to market', exactly. The market uses different formulations and then the way the actually get sold into the [consumers] or into the field operates differently as well. So there is a disconnect there **because the markets are so different**."⁵⁶⁶

"Während die Amis dann gesagt haben: 'Aha, **Du warst aber noch nicht in dem Markt. Bei uns macht man das anders**.'"⁵⁶⁷

⁵⁶⁴ Interview C-HQ-7, Absatz 35.

⁵⁶⁵ Zur Illustration ein fiktives Beispiel „Anwendungsfall geriebener Käse“: Käse kann auf unterschiedliche Arten zerkleinert werden: durch Hobelbewegung an einer flachen Reibe, durch Kurbeln einer runden Trommel oder ggf. durch Pressen, ähnlich einer Knoblauchpresse. Wäre GAMMA Käselieferant und kennzeichneten sich verschiedene Länder durch unterschiedliche „Käseraikulturen“, ergäben sich daraus jeweils spezifische Anforderungen an den Käse, bspw. in Bezug auf Konsistenz oder Form.

Als weiteres Beispiel für den Einfluss von Rahmenbedingungen ist der Frühstücksbelag „Nutella“. Da in verschiedenen Ländern unterschiedliche Brotsorten (bspw. Baguette vs. Vollkornbrot) gegessen werden und zum Schmieren mal zum Löffel, mal zum Messer gegriffen wird, weist die Konsistenz der Streichcreme nationale Unterschiede auf.

⁵⁶⁶ Interview C-USA-3, Absatz 10-12.

⁵⁶⁷ Interview C-HQ-6, Absatz 14.

„**Am Anfang** war ganz einfach **bei technischen Themen das Verständnis ein total unterschiedliches**. Wenn man über ein und dieselbe Formulierungstypen geredet hat, hat man zwar die Formulierungstypen vor Augen gehabt. Aber wie man Performance testet, aber welche Ansprüche man - von Stabilität angefangen bis Aufbereitung - für die ganze Performance, wurden stellenweise **ganz andere Kriterien angelegt**. Das hat in dem einen oder anderen Fall sicherlich auch damals zu tun, dass der amerikanische Markt oder **die amerikanischen Kunden** ein kleinwenig **etwas anderes verlangen**.“⁵⁶⁸

„**Testmethoden**. Da werden einfach - Die haben ein **anderes Equipment**. Dann wird mit einem anderen Gerät z. B. die Partikelgrößenverteilung bestimmt, dann haben Sie einen anderen Wert.“⁵⁶⁹

“We have **different laws and regulations** in each region.“⁵⁷⁰

„**In China** we are fast, **we emphasize the speed. In Europe, the market is very stable**. In one industry, maybe only two or three players. Usually, they are not very aggressive. So [...] they have also **low pressure**. But in China it's different. In China the market changes very fast. In one industry, sometimes there are a lot of players. And each player is very aggressive. So [...] if we cannot reply to the customer very fast, it is **very easy to lose the market**, lose the customer.“⁵⁷¹

Hinzu kommen GAMMA-interne Ursachen. So unterscheiden sich die **Organisationsstrukturen und Berichtslinien** im Headquarter und den Regionen. Beispielsweise ist das amerikanische Management der betrachteten Produktparte P auch noch für weitere Produktparten zuständig, die im Headquarter in einer separaten Abteilung entwickelt werden. Gleiches gilt für den chinesischen Standort, wobei dort alle Aktivitäten gebündelt laufen und nicht wie in den USA an verschiedenen Standorten. Somit sind die Zuständigkeiten deutlich verschränkter. Außerdem wirken sich diese unterschiedlichen Strukturen auf die Prozesslandschaft aus. So gibt es bislang keine Harmonisierung der Prozesse, da die einzelnen Produktparten im Headquarter in getrennten Abteilungen organisiert sind. Darüber hinaus werden Prozesse in den Regionen meist später umgesetzt, was zu einer unterschiedlichen Vorgehensweise der Teams führt.

„**Strukturen in den Regionen** sind manchmal **deutlich komplexer**. Nicht ganz so straight forward wie in [C-HQ], das ist so.“⁵⁷²

„Man sieht es daran, dass die **neue Prozesse** stellenweise **mit Jahren Verspätung** einführen oder, einführen ist falsch: leben. Und dass auch nach zwei Jahren Fragen zu Prozessen, die vor zwei Jahren in [C-HQ] eingeführt wurden, bei uns routinemäßig laufen, und plötzlich Fragen kommen: 'Ach, muss man das so machen?' - 'Jaaa, muss man schon seit zwei Jahren.“⁵⁷³

“getting some **alignment from all the processes** and I think we really definitely have some space to do that better.“⁵⁷⁴

⁵⁶⁸ Interview C-HQ-6, Absatz 12.

⁵⁶⁹ Interview C-HQ-6, Absatz 26.

⁵⁷⁰ Interview C-USA-3, Absatz 10.

⁵⁷¹ Interview C-CN-4, Absatz 130.

⁵⁷² Interview C-CN-1, Absatz 2.

⁵⁷³ Interview C-HQ-6, Absatz 44.

⁵⁷⁴ Interview C-USA-3, Absatz 91; 95.

Allgemein weisen die Regionen häufig eine kleinere Teamgröße als im Headquarter auf. Folglich übernehmen die Teammitglieder teilweise mehrere Funktionen, wohingegen in C-HQ jeweils eine andere Person verantwortlich ist. Daraus ergibt sich in den Regionen auch ein höherer Druck zur Priorisierung von Aufgaben. So beschreibt eine Person in den folgenden Textpassagen die häufig auftretende Konfliktlinie, vonseiten des Headquarters würden andere Aktivitäten priorisiert. Aufgrund der begrenzten Ressourcen am amerikanischen Standort weiche seine Auffassung der Prioritäten jedoch ab.

“But it is basically down to him having **his own idea of what is more important** when I think differently. I think other things are more important and **because of my limited resources** and because I am trying to manage things not only here but globally, I have to make these decisions about what is important or not.”⁵⁷⁵

“I really have to be very **careful** about how to spend my **resources**. [unv.] [C-HQ], many times, **they have a much bigger team with much bigger resources** and many times, we just have one person that is entirely working on [product type X]. Part of it has to do with that, meaning that [person C-HQ-8] is accustomed to one person having one [X] project and generating a lot of data very quickly, but I don't have that luxury. I have to spread out my resources and think about what is most important. [Person C-HQ-8] has the tendency to want to do everything and have all the answers; where I have a **different opinion**: I want to only **do what is needed** and necessary and to collect the data I think is most critical and nothing else.”⁵⁷⁶

Unterschiedliche Prioritäten ergeben sich auch aus dem Spannungsfeld **regionaler und globaler Interessen**. Insgesamt sei man am Headquarter stärker auf den „globalen Blickwinkel trainiert“⁵⁷⁷. Im Gegensatz dazu seien die Regionen in ihrem Aufgabenverständnis weiterhin durch regionale Aufträge geprägt.

“Bei der **Entwicklung** ist sicherlich **hier in Europa** bei den Leuten **mehr das Verständnis für die Welt zu entwickeln**. Aber ich sage jetzt bewusst: mehr. Weil das Bewusstsein der Amis ist auch schon global. Aber das hat weniger mit den Leuten in meiner Gruppe zu tun, als die Aufträge, die die zur Entwicklung vom Marketing bekommen, vom amerikanischen Marketing. Die Aufträge sind stärker amerikanisch.”⁵⁷⁸

„Wir sind in [C-HQ] **sicher mehr auf diesen globalen Blickwinkel trainiert**, aber wir sind auch nicht frei davon auch häufig die **europäische Brille** zu haben und an die Assets zu denken, die wir hier haben.“⁵⁷⁹

Zusammengenommen führen diese Aspekte dazu, dass die standortverteilten Teams teils abweichende Vorstellung über die Rahmenbedingungen sowie die genaue Vorgehensweise haben. Insgesamt stellen diese Differenzen, nicht zuletzt

⁵⁷⁵ Interview C-USA-2, Absatz 46.

⁵⁷⁶ Interview C-USA-2, Absatz 48.

⁵⁷⁷ Interview C-HQ-7, Absatz 35.

⁵⁷⁸ Interview C-HQ-6, Absatz 38.

⁵⁷⁹ Interview C-HQ-7, Absatz 35.

aufgrund der relativ hohen regionalen Autonomie, jedoch keine größeren Hindernisse in der Zusammenarbeit dar.

“Die haben immer noch Diskrepanzen. Wenn der eine sagt: 'Das ist ein Milliliter.' Dann sagt der andere: 'Ja, aber **ein Milliliter ist für meine europäischen Kunden viel zu viel.**' Aber das sind **Kleinigkeiten**, die wird man immer haben. Das ist nicht nur Zeitverschiebung, das ist halt - **Die Sichtweise ist immer ein bisschen anders.** Aber der Kern der Sache, wenn man da über **dasselbe Ziel oder das Verständnis**, was hinten rauskommen soll, hat. Das kriegt man dann schon hin.”⁵⁸⁰

Allerdings entstehen gewisse Spannungen, sobald auf der übergeordneten Zielebene regionale und globale Interessen kollidieren. Folglich ist die Abstimmung des globalen und der regionalen Produktportfolios entlang einer gemeinsamen Ziellinie entscheidend, um inkompatible Aufgabenverständnisse zu vermeiden. Tabelle 13 fasst die gewonnenen Erkenntnisse für Fallstudie C zusammen.

TABELLE 13: UNTERSCHIEDE IM AUFGABENVERSTÄNDNIS (FALLSTUDIE C)

Kooperation der fünf betrachteten Standorte GAMMAS	
Markt- perspektive	<u>Marktspezifische Produkthanforderungen</u> - Unterschiede, wie die Produkte eingesetzt werden <u>Laboraausstattung</u> - Unterschiede in den verwendeten Geräten und Messverfahren <u>Regulierungen</u> - Unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen <u>Marktdynamik</u> - Unterschiedlich starker Handlungsdruck
Team- organisation	<u>Organisationsstrukturen</u> - Komplexere Verflechtung in den Regionen - Kleinere Teams und geringere Ressourcen in den Regionen - Spätere Einführung neuer Prozesse

**resultierendes Aufgabenverständnis
und Ausmaß der *representional gap***

Unterschiede im jeweiligen Aufgabenverständnis, jedoch keine grundlegenden Inkompatibilitäten (schwach ausgeprägte *representional gap*)

- Überwiegende Übereinstimmung in Bezug auf die übergeordneten Ziele
- Teils Zielkonflikte aufgrund unterschiedlicher regionaler und globaler Prioritäten
- Deutliche Unterschiede in den konkreten Vorgehensweisen (Tests, Mengen,...), die jedoch dank regionaler Autonomie keine größeren Probleme verursachen.
- Kleinere Schwierigkeiten durch heterogene Prozesse und unterschiedliche organisatorische Strukturen, da teils gegenläufige Priorisierung der Ziele.

⁵⁸⁰ Interview C-HQ-6, Absatz 36.

4.3.3. Vorbeugung von representational gaps

Um eine Angleichung des jeweiligen Aufgabenverständnisses zu erreichen, sind intensive Kontakte zwischen den Teams nötig. Dabei ist es wichtig, die jeweiligen Probleme vor Ort (bspw. in der Produktion oder an spezifischen Prüfständen) zu verstehen. Erst durch den engen Austausch auf operativer Ebene gelingt es den Teams, gemeinsame Grundannahmen und einheitliche Vorgehensweisen zu entwickeln.

Zur **Harmonisierung der Vorgehensweisen** erweisen sich regelmäßige Jours fixes im standortverteilten Team, häufige Besuche sowie gemeinsame physische Projektkickoffs oder globale Workshops, in denen die Teams aus mehreren Standorten zusammenkommen und sich auch in einem informellen Rahmen kennenlernen und austauschen können, als Best Practices.

B1	<p>“B: Yes, yes, [in headquarters, they] try to understand where we follow this or this... We also feel the headquarters concerns. [...]</p> <p>I: When this happened, headquarters said: 'Please do it more precisely.', did you do another simulation?</p> <p>B: Yeah, yes. We also did another simulation. [...] I think both of us we have our considerations. So we just work for the company, not for [person]. They said also right; from our side, we think also right. But we need to match the two together because, you know, we are at a long distance. Also the language, a lot of times we have misunderstandings.</p> <p>I: But the person from the other side, do you think he or she did understand what you wanted? And he understood why you wanted it roughly?</p> <p>B: Yeah, yes. I mean, for two months we have had meetings every day. So we are changing. Most of us are changing. I think maybe because of this [less, lack?] of communication, maybe half year later we can both consider each other.”⁵⁸¹</p>
B2	<p>“B: With some of development department, we have a cooperation more than 20 years let's say. And they know very well our difficulties. Some of the new departments, some of the new area of production, in [B-DEZ-BG] we are pretty new there. And they have difficulties at the moment to understand our problems.</p> <p>I: Okay. And how can you improve this?</p> <p>B: It always improves once developments come here in [B-DEZ-BG] and to see our real problems.”⁵⁸²</p>
C	<p>„Was sehr stark zu so einem Verständnis beiträgt, wenn man die Regionen mal besucht. Also, sich einfach mal ein Bild machen kann, unter welchen Bedingungen arbeiten die denn vor Ort.“⁵⁸³</p> <p>„dass wir uns regelmäßig treffen müssen eigentlich, auf der operativen Ebene auch. Dass wir uns austauschen was da passiert. [...] Wir müssten uns mehr treffen. Wir müssten uns auch häufiger [I: Persönlich?] - Absolut. Nicht nur Telefonkonferenzen. Der Besuch ist das A und O.“⁵⁸⁴</p> <p>„Das beste Tool dafür war eigentlich, dass die Leute sich persönlich kennen. Dass man so R&D-Workshops [... veranstaltet]. [...] Wenn Leute sich kennen, ist</p>

⁵⁸¹ Interview B1-DEZ-CN-14, Absatz 18-27.

⁵⁸² Interview B2-DEZ-BG-17, Absatz 45-47.

⁵⁸³ Interview C-HQ-11, Absatz 57.

⁵⁸⁴ Interview C-HQ-8, Absatz 18.

es einfach; wenn Leute sich nicht kennen, ist es kompliziert. [...] Das reicht dann nicht, so Kontaktpunkte immer nur über das Senior Management laufen zu lassen. Weil diese Detailarbeit ist ja nicht Aufgabe des Senior Managements. Und deswegen müssen Sie **auf allen Ebenen diese Kontakte herstellen**.⁵⁸⁵

Eine weitere Methode ist eine Form der partnerschaftlichen Projektkooperation, in der beide Teams gemeinsam die Projekt- und Produkthanforderungen definieren. Durch dieses Vorgehen sind die Teams verpflichtet, einen intensiven Abgleich ihres Kenntnisstands zu vollziehen und sich über ihre impliziten Annahmen bewusst zu werden.

„[Sich vor Ort zu besuchen] war sicherlich eine Methode. Die andere Methode war ziemlich brutal: Ich hab **ein Projekt** gestartet, **wo die beiden** - oder die vier - **zusammenarbeiten mussten**. [...] Die hatten einfach eine Aufgabe [...]: Ok, wir wollen einen neuen [X] entwickeln, das war Marketingwunsch. Und dann habe ich einfach gesagt: 'Ok, dann legt ihr mal fest, was wirklich die Erfordernisse für so ein Produkt sind.' ‚Ihr‘ waren in dem Fall ein Mitarbeiter hier, ein Laborleiter, und ein Laborleiter in den USA mit seinem Team. Und ich habe gesagt: 'Ich will nicht zwei verschiedene, **ich will eine Festlegung haben. Bitte gleicht euch an** und sagt mir dann...'

Das **hat anderthalb Jahre gedauert**. Im Nachhinein muss man sagen, das war eine sehr fruchtbare Arbeit. **Jetzt wissen beide, worüber sie reden**, wenn sie über das Thema reden.“⁵⁸⁶

„Das **Vorprojekt**, das war **anderthalb Jahre, wo wir die Methoden abgeglichen haben**. Und das ist dann irgendwas, was da dann rausgekommen ist: Ja, die sehen das immer noch anders und die interpretieren manches auch anders, aber prinzipiell machen alle das Gleiche.“⁵⁸⁷

„Häufig wird heutzutage kaum mehr die **Zeit für sowas gegeben**. Weil das waren im Prinzip anderthalb Jahre, wo die beiden, ich sag mal, ein Drittel ihrer Zeit, ich sag mal, am Kennenlernen des Themas gearbeitet haben. Das wird häufig nicht mehr gesehen, dass man für **Aufbau von Expertise** auch **bezahlen** muss.“⁵⁸⁸

„We don't have enough of these **cross-regional project teams**. [...] I think there would be a **better perspective** of what the expect- what **the market needs** are in the other regions. Because we tend to understand our regional needs very well and we too frequently try to translate that to other regions without really understanding“⁵⁸⁹

Dieses in der Standortkooperation zwischen C-HQ und C-USA-P1 beschriebene Vorgehen habe sich trotz der notwendigen Zeitinvestition zu Beginn des Projekts ausgezahlt, da die Teams nun ein einheitliches Verständnis der Aufgabe hätten.

Zusätzlich zur Angleichung der Arbeitsweisen ist es jedoch notwendig, dass ein **einheitliches Verständnis des übergeordneten Ziels** vorliegt. Wie sich in den Fallstudien zeigt, können sich Zielkonflikte daraus entwickeln, dass Teams unterschiedliche Prioritäten setzen. Folglich ist es die Aufgabe des Managements,

⁵⁸⁵ Interview C-HQ-10, Absatz 52.

⁵⁸⁶ Interview C-HQ-6, Absatz 28-30.

⁵⁸⁷ Interview C-HQ-6, Absatz 14.

⁵⁸⁸ Interview C-HQ-6, Absatz 32.

⁵⁸⁹ Interview C-USA-5, Absatz 44-48.

für eine einheitliche Zieldefinition zu sorgen. Den Befragten zufolge seien standortspezifische Leistungsindikatoren (KPI) oftmals die Ursache für das Verfolgen getrennter Ziele. Stattdessen solle die Zusammenarbeit der Standorte vielmehr am gemeinsamen Projekterfolg gemessen werden. Ferner müssten dabei die jeweiligen Marktanforderungen, wie bspw. eine kürzere Zeitschiene in schnelllebigen Märkten, berücksichtigt werden.

A	Am Standort A-CZ agiere man anders, weil die Ziele verschieden seien. Solange man keine gemeinsamen Ziele habe, würde man unterschiedliche Themen verfolgen. Vordergründig sei die Entwicklung und erfolgreiche Produktion eines Produkts zwar ein gemeinsames Ziel. Letztendlich koexistierten jedoch unterschiedliche Ziele, nämlich die des Fertigungs- und die des Entwicklungsstandorts, die im Widerspruch zueinander stünden. ⁵⁹⁰
B1	„Durch gemeinsame Zielsetzungen , also, dass man nicht den Erfolg des [DEZ] misst, oder der einzelnen BU , sondern den, in unserem Fall den [Projekt]erfolg, ja? Und das geht nur gemeinsam. Da können wir uns rühmen mit dem Erfolg, den wir innerhalb dieses Prozesses in China hinkriegen, und die genauso mit unserem hier.“ ⁵⁹¹
B2	„Dann gibt es gar keine Diskussion drüber, wer jetzt die Vorentwicklung macht oder wer die Idee reinbringt, sondern das ist dann einfach- man merkt: Aha, man ist ein gemeinsames Team . Und man hat das gemeinsame Ziel . Und den Erfolg können wir uns auch dann teilen .“ ⁵⁹²
C	“It's the regions and the business units. It's the way we are structured. Who wants what and who has what KPIs . [...] If you have a KPI that says you need to sell this type of product, then you will push for that and it doesn't matter if global headquarters say: 'We have this new R&D product that we would like you to sell.' and this is going to impact my KPI negatively, I am not going to do it. And you have these claims everywhere with different local targets and in that interface things explode. And this is something we see a lot.“ ⁵⁹³

4.4. Konzeptionelle Zusammenführung der Erkenntnisse

Die vorangegangene Analyse verdeutlicht, dass die Rolle eines Standorts sowie seine Beziehung zu einem anderen sowohl Aufgaben- als auch Rollenverständnis der untersuchten Teams prägen. Nachfolgend werden zunächst die in Kapitel 4.3 identifizierten Aspekte, die beschreiben, auf welche Weise sich die Standortrolle auf das Aufgabenverständnis von Entwicklungsteams auswirkt, diskutiert. Daraufhin wird dargelegt, wie sich auf operativer Ebene ein Rollenverständnis bildet. Abschließend werden diese Erkenntnisse in ein Modell zur Erklärung von Konflikten in der operativen standortverteilten Produktentwicklung überführt.

⁵⁹⁰ Paraphrase. vgl. Interview A-HQ-13, Absatz 139-142.

⁵⁹¹ Interview B1-HQ-26, Absatz 22.

⁵⁹² Interview B2-HQ-14, Absatz 26.

⁵⁹³ Interview C-USA-12, Absatz 22.

Entstehung von representational gaps in der standortverteilten Produktentwicklung

Das Aufgabenverständnis von Teams beschreibt, wie die Mitglieder ihre Aufgabe verstehen, d. h. was die Aufgabe aus ihrer Sicht beinhaltet und auf welche Art und Weise sie zu erledigen sei. Wie aus den Interviews hervorgeht, entwickeln die untersuchten Entwicklungsteams partiell widersprüchliche Aufgabenverständnisse. Ziele, Prioritäten und Annahmen der Teams weichen an einigen Stellen merklich voneinander ab. In Abschnitt 4.3.2 wurde dies auf verschiedene Merkmale in Zusammenhang mit der Standortrolle zurückgeführt und insbesondere den Bereichen „Marktperspektive“, „Wissensstand und Kompetenzen“ sowie „Teamorganisation“ zugeordnet (vgl. Tabelle 9, 11, 12 und 13).

Tabelle 14 führt die identifizierten Merkmale, die das Aufgabenverständnis eines Standorts prägen, zusammen. Außerdem weist sie aus, inwiefern diese Aspekte in den einzelnen Fallstudien auftreten. Die Angabe „x“ markiert eine schwache, „X“ eine starke Ausprägung im jeweiligen Fall.

TABELLE 14: MERKMALE, DIE DAS AUFGABENVERSTÄNDNIS DER STANDORTTEAMS PRÄGEN

Prägende Merkmale des Teamaufgabenverständnisses		A	B1	B2	C
Marktperspektive	Größe, Geschwindigkeit und Dynamik des Markts		X	x	X
	Globale vs. regionale Ausrichtung des Produktportfolios		x	x	X
	Direkte Kundenbeziehung	x		X	
	Gesetze und Regulierungen		x		X
	Marktspezifische Produkthanforderungen		X		X
	Entwicklungsmethoden und -materialien		x	x	X
Wissensstand & Kompetenzen	Grundqualifikation der Teammitglieder	X			
	Relative Erfahrungheit des Teams	X	X	X	X
	Produktkenntnisse und Wissen zur Historie	X	X	X	x
	Prozesserfahrung, auch mit anderen Funktionsbereichen		X	X	X
Teamorganisation	Relative Teamgröße und verfügbare Kapazitäten		x	x	X
	Berichtslinien und Organisationsstrukturen		x	X	X
	Spezialisierungsgrad der Teams		X	X	
	Einheitlichkeit von Prozessen		X	X	X

Die Marktperspektive nimmt einen entscheidenden Einfluss darauf, welche Ziele und Prioritäten der Standort für sich definiert, da der Markt maßgeblich die Produkthanforderungen bestimmt und sich wesentliche Rahmenbedingungen aus der Wettbewerbssituation ergeben (z. B. Geschwindigkeit).

Der Wissensstand und die vorhandenen Kompetenzen im Team wirken auf mehreren Ebenen auf das Aufgabenverständnis ein, da sie die Grundlage für das Bilden von Annahmen darstellen. So sind ähnliches Produkt- und Marktwissen eine Voraussetzung dafür, dass zwei kooperierende Teams ihr Verständnis des gewünschten Projektergebnisses angleichen. Des Weiteren trägt ein gleiches Prozessverständnis dazu bei, die Vorgehensweisen der Teams zu harmonisieren. Weniger starke Auswirkungen auf die übergeordneten Ziele, wohl aber auf die Vorgehensweisen und Prioritäten haben Merkmale der Teamorganisation. Wie die Interviews verdeutlichen, können Unterschiede in der Teamorganisation Diskrepanzen in den Arbeitsweisen der Teams auslösen.

Das in Abbildung 16 dargestellte Modell fasst die beschriebenen Mechanismen zusammen. Geprägt durch seine Rolle entwickelt jeder Standort ein eigenes Aufgabenverständnis. Weicht dieses zu stark von der Auffassung des kooperierenden Standorts ab, weil beispielsweise andere Ziele definiert und priorisiert werden, kann man in Anlehnung an Cronin/Weingart 2007 von einer *representational gap* sprechen. Gegensätzliche Vorgehensweisen und Zielkonflikte sind das Ergebnis.

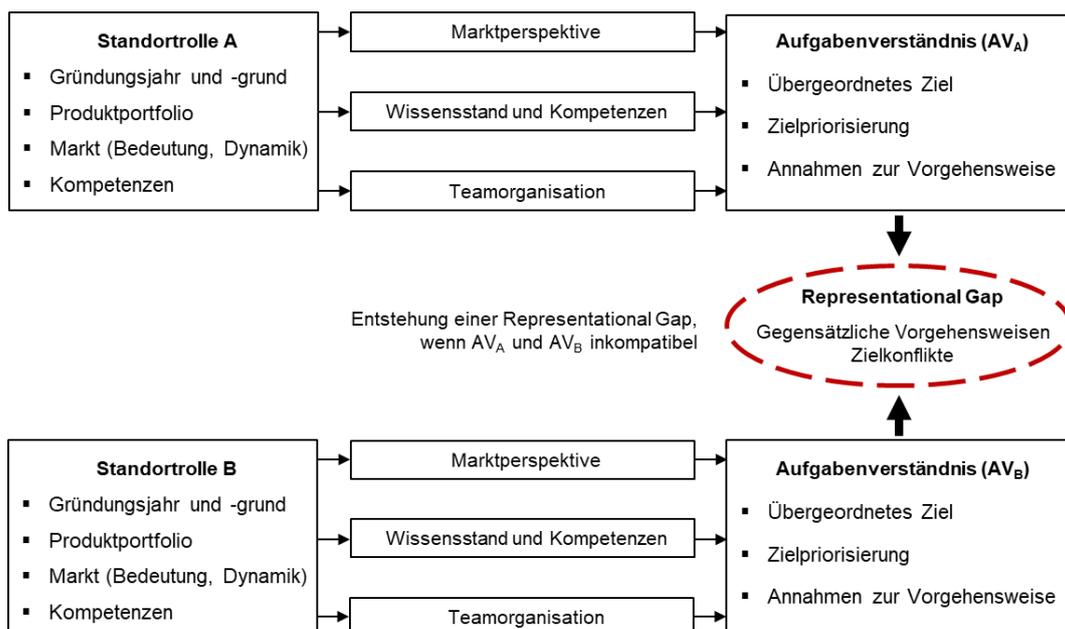


ABBILDUNG 16: MODELL: ENTSTEHUNG VON REPRESENTATIONAL GAPS IN DER STANDORTVERTEILTEN PRODUKTENTWICKLUNG (EIGENE DARSTELLUNG)

Entstehung von team perception gaps in der standortverteilten Produktentwicklung

Das Teamrollenverständnis beschreibt, wie Personen im operativen Produktentwicklungsalltag die Aufgabenverteilung zwischen den Standorten verstehen. Es beinhaltet ein Verständnis der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie daraus abgeleitete Erwartungshaltungen an das andere Team. Darüber hinaus umfasst es, wie die Teams die Rolle ihres eigenen Standorts im Vergleich zum anderen wahrnehmen. Je nach Hierarchieebene kann es unterschiedlich ausgeprägt sein.

Im Rahmen der Einzelfallanalysen wurde das Auftreten von *team perception gaps*, d. h. unterschiedliche Auslegungen der Standortrollen und der Aufgabenteilung, als eine Ursache von Konflikten in der standortverteilten Produktentwicklung aufgedeckt. Abbildung 17 beschreibt die Entstehung inkompatibler Rollenverständnisse in der Standortkooperation anhand der in Abschnitt 4.2.5 identifizierten, das Rollenverständnis prägenden Merkmale (vgl. Tabelle 7 auf Seite 132).

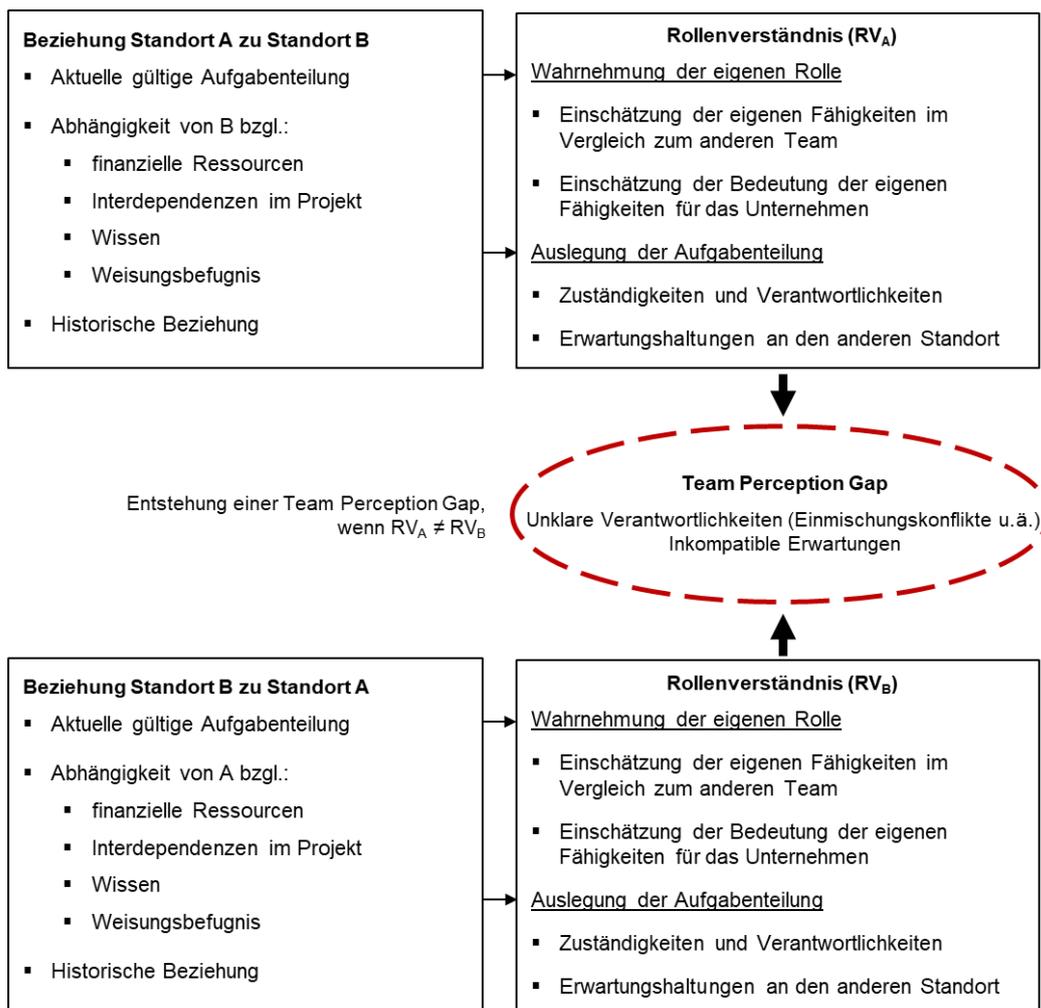


ABBILDUNG 17: MODELL: ENTSTEHUNG VON TEAM PERCEPTION GAPS IN DER STANDORTVERTEILTEN PRODUKTENTWICKLUNG (EIGENE DARSTELLUNG)

Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Bedeutung des Standorts sowie seine künftige Rolle auf verschiedenen Hierarchieebenen unterschiedlich ausgelegt wird (vgl. Abschnitt 4.2.5). Dies kann insbesondere bei einer Veränderung der Verantwortlichkeiten durch Managementbeschluss hervorgerufen werden. Entscheidend dabei ist, dass bei einem Wandel der Standortrolle eine Anpassung des Rollenverständnisses notwendig ist. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten müssen nun anders organisiert und ein neues Verständnis der Arbeitsteilung zwischen den Teams gebildet werden. Dieser Wandel im Rollenverständnis erfolgt jedoch schrittweise über einen längeren Zeitraum. Vollzieht er sich an den jeweiligen Standorten sowie auf unterschiedlichen Hierarchieebenen zeitversetzt, entstehen inkompatible Erwartungshaltungen hinsichtlich der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Abbildung 18 bildet die Entstehung einer derartigen, durch eine managementgetriebene Veränderung der Standortrolle hervorgerufenen *team perception gaps* ab.

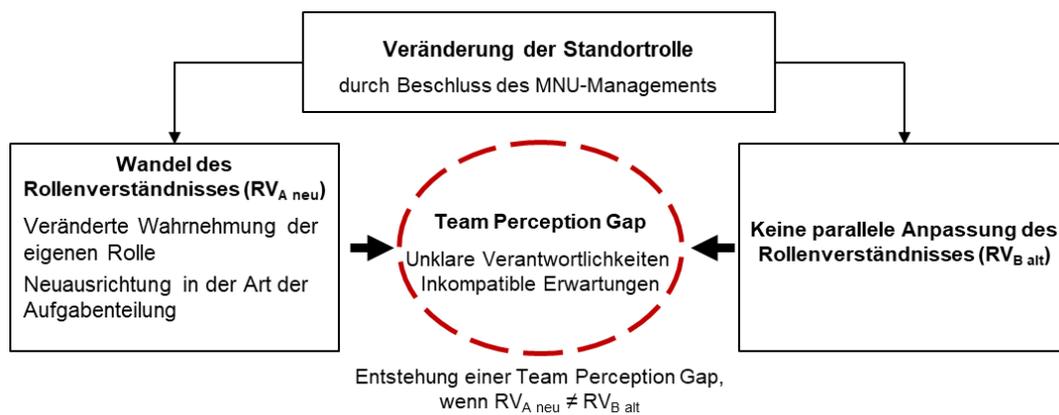


ABBILDUNG 18: MODELL: ENTSTEHUNG VON TEAM PERCEPTION GAPS DURCH WANDEL DER STANDORTROLLE (EIGENE DARSTELLUNG)

RG und TPG als Barrieren in der operativen standortverteilten Produktentwicklung

Representational gaps wie auch *team perception gaps* erweisen sich als wesentliche Ursachen von Kommunikations- und Koordinationsproblemen. Das abschließende Modell integriert die vorangegangenen Abbildungen und bietet somit eine mögliche Erklärung für das Aufkommen von Ziel- und Rollenkonflikten in der operativen standortverteilten Produktentwicklung, die sich durch gegensätzliche Prioritäten und inkompatible Erwartungshaltungen äußern (vgl. Abbildung 19).

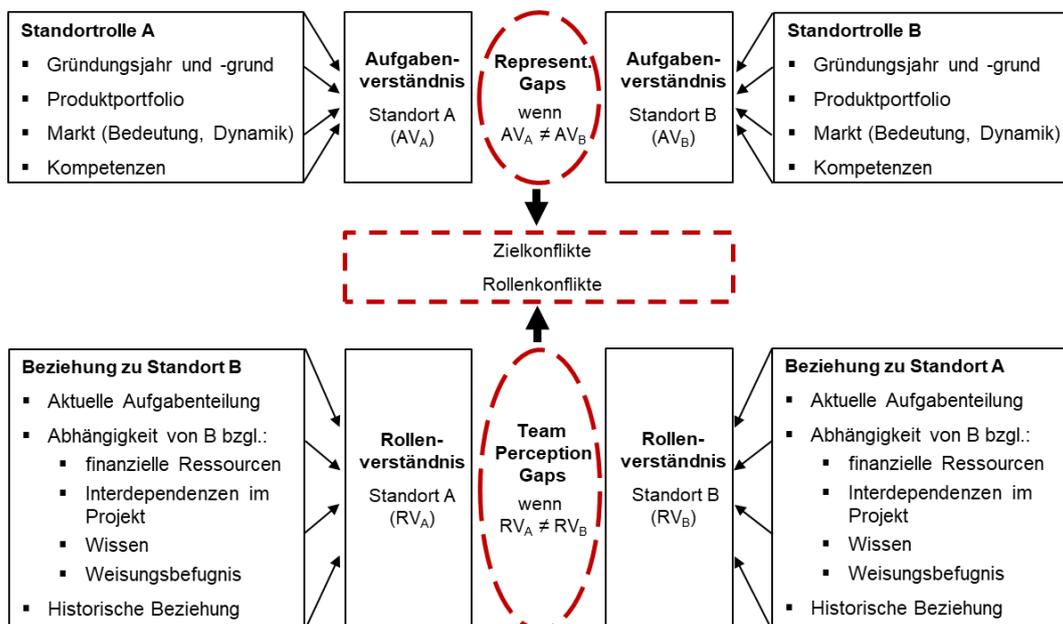


ABBILDUNG 19: FINALES MODELL: RG UND TPG ALS URSACHEN VON PROBLEMEN IN DER OPERATIVEN STANDORTVERTEILTEN PRODUKTENTWICKLUNG (EIGENE DARSTELLUNG)

V. Diskussion der Ergebnisse

Abschließend werden die Ergebnisse der Arbeit diskutiert. Zunächst wird das methodische Vorgehen reflektiert (Kapitel 5.1). Daraufhin werden Implikationen für Forschung (Kapitel 5.2) und Praxis abgeleitet (Kapitel 5.3).

5.1. Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens

Da jedes methodische Vorgehen mit Einschränkungen verbunden ist, werden die Limitationen dieser Arbeit im Folgenden kritisch diskutiert.

5.1.1. Limitationen in Bezug auf das Forschungsdesign

Auch wenn das qualitative Mehrfallstudiendesign sich als zielführendes Vorgehen für die Beantwortung der Forschungsfragen erwiesen hat, ergeben sich daraus gewisse Limitationen. Diese betreffen zum einen das Vorgehen bei der Fallauswahl, zum anderen die Verallgemeinerung der Ergebnisse.⁵⁹⁴

In Bezug auf die untersuchten Unternehmen ist anzumerken, dass es sich jeweils um in Deutschland ansässige MNU handelt. Die Ursachen hierfür sind forschungspragmatischer Natur. Aus Gründen der Zugänglichkeit wurden in Deutschland tätige Unternehmen angesprochen. Zwar war ein Hauptsitz in Deutschland keine Voraussetzung für die Ansprache; dennoch traf dies auf die meisten der kontaktierten Firmen zu. In der Forschungsliteratur gibt es zahlreiche Hinweise darauf, dass sich der kulturelle Kontext sowohl des Stammlands (*home country*) als auch des Standorts (*host country*) unterschiedlich auf diverse organisationale Aspekte im MNU auswirken kann.⁵⁹⁵ Folglich ist nicht auszuschließen, dass der Fokus auf deutsche MNU und die Auswahl von Standorten in einzelnen Ländern Einfluss auf die empirischen Ergebnisse genommen haben könnte.

Hinsichtlich des Samples ist außerdem anzumerken, dass die untersuchten Fallstudien einen unterschiedlichen Detailgrad aufweisen. Während in den Fallstudien A, B1 und B2 jeweils eine große Anzahl an Personen befragt wurden, nahmen in Fallstudie C lediglich zwölf Personen an der Untersuchung teil. Die Kooperation der Standortpaare konnte lediglich auf der Basis von jeweils zwei bis drei Gesprächen beurteilt werden. In Fallstudie A wurde die Zusammenarbeit zweier Standorte im Detail untersucht; aufgrund der Größe des Unternehmens und

⁵⁹⁴ vgl. Patton 1990, S. 181; Yin 2009, S. 38f; Eisenhardt 1989, S. 547.

⁵⁹⁵ vgl. bspw. Schollhammer 1971; Heenan 1979; Lee/Gaur 2013; Tian/Slocum 2014.

die Vielfalt an Produktparten lässt sich jedoch kein Rückschluss auf den grundsätzlichen Ablauf standortverteilter Produktentwicklung bei ALPHA ziehen. Den höchsten Detailgrad weist die Untersuchung im Unternehmen BETA auf. Der unmittelbare Vergleich zweier Fallstudien sowie die enge Zusammenarbeit der Forscherin mit Ansprechpartnern der Zentralabteilung erlauben einen tiefen Einblick in die grundsätzliche Herangehensweise des Unternehmens bei der Koordination seiner standortverteilten Entwicklungsaktivitäten.

Die detaillierte Fallanalyse verschiedener Standortkonstellationen bereichert den Stand der Forschung insofern, als dass sie einen Vergleich unterschiedlich gearteter dyadischer Standortbeziehungen sowie die Betrachtung einer netzwerkartigen Zusammenarbeit in Fallstudie C erlaubt.⁵⁹⁶ Ebenfalls positiv hervorzuheben ist die Tatsache, dass verschiedene Hierarchieebenen befragt werden und somit ein umfassenderes Bild von Standortkooperationen als nur bei Einbezug des Top-Managements erzeugt wird.

Grundsätzlich können in Fallstudiendesigns nur eine vergleichsweise geringe Anzahl an Fällen mit jeweils spezifischen Eigenschaften untersucht werden. Aufgrund der fehlenden statistischen Repräsentativität ist keine automatische Verallgemeinerung der Ergebnisse möglich. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse (*transferability*⁵⁹⁷) ist nur unter Berücksichtigung eines vergleichbaren analytischen Kontexts möglich.⁵⁹⁸ Um die Vergleichbarkeit der Fallstudien innerhalb dieser Arbeit zu ermöglichen, wurde im Zuge des gezielten Samplings auf die Ähnlichkeit der Fälle, bei gleichzeitiger Diversität, geachtet (vgl. hierfür Kapitel 3.3.5). Zwar bietet die Betrachtung drei verschiedener Branchen einen Grund zur Annahme, dass die Erkenntnisse auch für andere multinationale Technologieunternehmen Gültigkeit besitzen könnten. Dennoch sind für die Überprüfung der Ergebnisse weiterführende Studien nötig.

5.1.2. Reflexion des qualitativen und interpretativen Methodenansatzes

In dieser Arbeit wurde auf die Verwendung zweier qualitativer Methoden zurückgegriffen. Auch wenn die Kombination aus Tiefeninterviews und Event Sampling Methodology so ausgewählt wurde, dass die Nachteile der einen Methode mithilfe der anderen reduziert werden, könnte sich in künftigen Studien

⁵⁹⁶ vgl. Hoenen/Kostova 2015, S. 106; Menz et al. 2015, S. 661; Schulte Steinberg/Kunisch 2016, S. 107–109.

⁵⁹⁷ Guba/Lincoln 1982, S. 246f.

⁵⁹⁸ vgl. Lincoln/Guba 1985, S. 298; Yin 2009, S. 15.

eine weiterführende Triangulation der Methoden, beispielsweise unter Einbezug quantitativer Befragungen, als zielführend erweisen.

Der Dissertation ist eine interpretative Herangehensweise zugrunde gelegt, um der subjektiven Konstruktion von Sinn durch die Befragten Rechnung tragen zu können. Mit diesem Ansatz geht einher, dass auch die Aktivität der Theorieentwicklung als inhärent konstruiert betrachtet werden muss. Folglich stellen die Ergebnisse dieser Arbeit eine Interpretation durch die Forscherin dar, welche wiederum auf den Interpretationen der Studienteilnehmenden beruht.⁵⁹⁹ Zwar wurden diverse, in Kapitel 3.4.3.1 beschriebene Maßnahmen zur Herstellung von *dialogical intersubjectivity* getroffen. Dennoch ist anzumerken, dass die Ergebnisse nicht frei von der Voreingenommenheit der Forscherin während der Erhebung sowie der Analyse der Daten sein können.⁶⁰⁰

Insgesamt erwies sich das qualitative Vorgehen jedoch als zweckgemäß, um ein Tiefenverständnis der verschiedenen Standortkooperationen zu erlangen. Als besonders wertvoll stellte sich dabei die Berücksichtigung mehrerer Hierarchieebenen heraus.⁶⁰¹ Auch war es dadurch möglich, den auf unterschiedlichen Ebenen nicht synchronen Wandel im Rollenverständnis zu beobachten. Wie auch Asakawa (2001) feststellt, lässt sich ein solcher Prozess und die dabei auftretende zeitliche Verschiebung leichter anhand qualitativer Methoden erfassen.⁶⁰²

5.1.3. Kritische Würdigung der Event-Sampling-Methode⁶⁰³

Methodisch brachten die Event Logs mehrere Vorteile: Erstens dienten sie den Teilnehmenden als Einführung in die Studie. Dank der zweiwöchigen Event-Log-Phase konnten die Teilnehmenden vor den Interviews die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen des anderen Standortes reflektieren. Mehrere Teilnehmende hatten Notizen vorbereitet, eine Person brachte sogar eine Folienpräsentation mit. Während der Interviews erwähnten die Teilnehmenden oft ungefragt die Event Logs. Zweitens verstanden die Teilnehmenden die Methode im Allgemeinen gut und fanden es einfacher, sich mit Hilfe der Event Logs an Details der Situation zu erinnern. Tabelle 15 zeigt eine Auswahl von Zitaten, die diese Vorteile verdeutlichen.

⁵⁹⁹ vgl. Schütz 1954, S. 267.

⁶⁰⁰ Für eine Diskussion des *researcher bias* in qualitativen Studien vgl. Chenail 2009, S. 16.

⁶⁰¹ vgl. Daniel 2010, S. 249. Siehe dazu auch Abschnitt 5.2.2.

⁶⁰² vgl. Asakawa 2001, S. 754.

⁶⁰³ Der nachfolgende Abschnitt ist angelehnt an die Veröffentlichung Seus/Weissenberger-Eibl 2020.

TABELLE 15: ANWENDBARKEIT UND WIRKSAMKEIT DER METHODE
(IN ANLEHNUNG AN SEUS/WEISSENBERGER-EIBL (2020), S. 3094)

Interviewzitate, welche den Nutzen der Methode unterstreichen	
<p>I: "So you were one month in the headquarters."</p> <p>B: "Yes. One month. But this I put here [zeigt auf Event Logs], it's not the special cases, it's just like the common. I think very common, because the culture is very different. Sometimes we have different culture, we have different ways to do the same thing. So we have different [unv.] how to solve the problem."</p> <p>[Erklärung des Event Logs, in welchem es um unterschiedliche Vorstellungen über die Genauigkeit des ersten Designentwurfs geht. 8]</p> <p>I: "So you said, things like this often happen."</p> <p>B: "Yeah, yeah, yeah."⁶⁰⁴</p>	<p>Interviewter spricht ohne Aufforderung über die Event Logs.</p> <p>Aufgezeichnetes Event Log beschreibt typische Situation und Aspekte von <i>representational gaps</i>.</p>
<p>I: "If you had had a situation, what kind of situations would you have recorded? Do you have anything from the past in mind where you say: 'This would have been an event log situation.'"</p> <p>B: "It probably would have maybe involve a misunderstanding related to an expectation or a goal. Perhaps a misunderstanding on a timeline, which can frequently be an issue that is experienced on a project. Again, I would say, a lot of our relationships [...], it's usually, I would say, related to not well defined expectations."⁶⁰⁵</p>	<p>Gutes Verständnis der Auslösesituation</p> <p>Aspekte von <i>representational gaps</i>.</p>
<p>B: „Also ich habe jetzt keine so Logs ausgefüllt, gell, weil, ich habe nichts Schlechtes in den letzten zwei Wochen, das ist für mich zu kurz. Hätten Sie mich ein paar Wochen vorher gefragt, hätte ich echt eine tolle Sache gehabt. Auch jetzt direkt an einem Produkt, das mich betrifft, hätte ich das berichten können. Aber jetzt war ich auch ein paar Tage letzte Woche krank. Aber auch da wäre nichts passiert. Also in den letzten zwei Wochen liefen gut.“</p> <p>[25' später, am Ende des Interviews]</p> <p>I: „Was gibt es denn sonst noch an Aspekten, die ich jetzt noch nicht angesprochen habe, wo Sie sagen: Das sollte vielleicht noch auf den Tisch gebracht werden? Oder das sollte ich vielleicht in [DEZ-BG] auch nochmal nachfragen?“</p>	<p>Interviewter spricht ohne Aufforderung über die Event Logs.</p> <p>Gründe für das Nichtsenden von Event Logs</p> <ul style="list-style-type: none"> - kurzer Zeitraum, - keine Vorfälle, - Krankheit.

⁶⁰⁴ Interview B1-DEZ-CN-14, Absatz 7-28.

⁶⁰⁵ Interview C-USA-5, Absatz 59f.

<p>B: „Das fällt mir eigentlich so nichts ein. Also wie gesagt, zurzeit lang läuft es eigentlich eher gut. Ich habe auch nichts gefunden, ich habe gerade überlegt, ich habe gerade etwas von früher eintragen müssen, gell. Ich glaube das war auch nicht der Gedanke, oder? (I: Ja genau. Es war mehr so-) Zwei Wochen sollte die Statistik dann sein-?“</p> <p>I: „Ja, genau [...].“</p> <p>B: „Ich finde das gut. Ich habe es nicht vergessen. Ich wollte es so machen. Also das war wirklich nicht der Grund. Ich habe mit [Person B2-HQ-2] oft gegenüber dann: 'Was sollen wir denn heute schreiben?'“⁶⁰⁶</p> <p>[Anm. d. V.: In dieser Arbeitsgruppe wurden kein einziges Event Log aufgezeichnet. Die Teilnehmenden sprachen von einer sehr guten Zusammenarbeit.]</p>	<p>Gutes Verständnis der Methode und Bereitschaft des Teilnehmers.</p> <p>Event Logs dienten als Vorbereitung für das Interview.</p>
<p>B: Es ist insgesamt schon ein komplexes Thema und durch die zehn Jahre... Muss halt auch sagen, ich kann mich natürlich nicht an alles erinnern und die Erinnerung ist immer ein bisschen positiver, als was man es hier denkt.⁶⁰⁷</p>	<p>Event Logs als Gedächtnisstütze minimiert den Memory Bias.</p>
<p>B: [Frage zum Event Log] „Ach so, ja, ich überlege gerade was das war. [Schaut auf das Event Log] Aber ich weiß wieder, worum es ging.“⁶⁰⁸</p>	<p>Event Logs als Gedächtnisstütze.</p>
<p>B: Aber das dauert ja auch nicht lang. Und es ist ja nicht, dass jeder jeden Tag stundenlang jeden Tag telefoniert. Außer Herr XY. [lacht] Der hat bestimmt zwanzig Zettel gehabt. [...] Nein, das ging ja relativ fix. Das ist eigentlich fünf Minuten, zehn Minuten, ist das eigentlich fertig. Das passt.“⁶⁰⁹</p>	<p>Methode wird nicht als zeitaufwendig empfunden.</p>

Drittens erfüllten die Event Logs eine gesprächsöffnende Funktion und dienten als thematischer Anker während des Interviews. In einigen Interviews machte der Gesprächsanteil, in dem über die Event Logs geredet wurde, zwischen 20% und 30% aus. Das Gespräch über konkrete Situationen half den Teilnehmenden, über die Zusammenarbeit mit dem anderen Standort zu sprechen. Häufig brachten die Teilnehmenden bei der Erläuterung der Event-Log-Situationen selbst wichtige Aspekte zur Sprache. Ohne dass die Forscherin darum bat, sprachen die Teilnehmenden Themen aus dem Interviewleitfaden an, insb. das Aufgabenverständnis, die Erwartungen an die Kolleginnen und Kollegen am

⁶⁰⁶ Interview B2-HQ-9, Absatz 15;64-67.

⁶⁰⁷ Interview B1-HQ-23, Absatz 70.

⁶⁰⁸ Interview B2-HQ-1, Absatz 11.

⁶⁰⁹ Interview B1-HQ-5, Absatz 74-76.

anderen Standort sowie das eigene Rollenverständnis. Damit wurde das Ziel erreicht, die Sicht der Teilnehmenden auf die eigene Aufgabe einzufangen und sie gleichzeitig dafür zu sensibilisieren.

Das übergeordnete Ziel der Event Logs war es, typische Probleme in der Projektzusammenarbeit zwischen den beiden Standorten zu identifizieren und aufzuzeichnen. Wie in Kapitel 4.3 beschrieben, wurden einige Situationen erfasst, in denen die Teams der beiden Standorte ein unterschiedliches Aufgabenverständnis, insbesondere eine inkonsistente Zieldefinition und -hierarchie sowie unterschiedliche Ansätze in der Produktentwicklung aufweisen. Auch wurde mehrfach die gleiche Situation von verschiedenen Personen beschrieben oder eine Abfolge von Events aufgezeichnet.⁶¹⁰ So konnten Gründe für Missverständnisse nachvollzogen und *representational gaps* im operativen Produktentwicklungsalltag nachgewiesen werden.

Insgesamt war der Rücklauf an Event Logs zufriedenstellend. Anzumerken ist, dass Personen auf höherer Managementebene seltener Event Logs zurücksendeten. Dies lässt sich zum einen durch die nötige Zeitinvestition, zum anderen durch die Tatsache erklären, dass diese Personen weniger im operativen Projektgeschehen involviert sind. Insgesamt hatten die Mehrheit der Teilnehmenden die Methode gut verstanden und sie in ihren Arbeitsalltag integriert. Allerdings wurden auch mehrere Situationen aufgezeichnet, welche die Triggerbedingungen nicht erfüllten. Dies waren zum einen Events, die außerhalb des Erhebungszeitraums stattgefunden hatten. In den meisten Fällen waren sich die Teilnehmenden über diesen Umstand bewusst und gaben an, die Situation dennoch aufgezeichnet zu haben, da sie ein aus ihrer Sicht gutes Beispiel darstellte oder ansonsten nichts vorgefallen war. Zum anderen bezogen sich einige Event Logs auf nicht entwicklungsinterne oder nicht standortverteilte Angelegenheiten. Beispielsweise wurden auch Situationen in Kooperation mit anderen Funktionen wie Einkauf oder Produktion aufgeführt. Besonders häufig missinterpretiert wurde die Voraussetzung für das Aufzeichnen in der Fallstudie B1. Es ist anzunehmen, dass dies vor allen Dingen auf die sprachliche Barriere mit den chinesischen Teilnehmenden zurückzuführen ist.

⁶¹⁰ Die gleiche Situation beschreiben die folgenden Event Logs: EL-B2-3, EL-B2-4 und EL-B2-5 sowie EL-B2-10 und EL-B2-11. Folgende Event-Log-Situationen wurden in weiteren Interviews angesprochen: EL-B1-14 im Interview B1-HQ-2 sowie EL-B1-14 in Interview B1-HQ-2. Um Situationen, die miteinander in Verbindung stehen, handelt es sich bei EL-B2-1 und EL-B2-19 sowie bei EL-B2-13 und EL-B2-15. vgl. Anhang 4.

So stellt die Unschärfe der Triggerbedingung auch in der vorliegenden Untersuchung die größte Limitation der Event Sampling Methodology dar. Da die Gefahr besteht, dass die Teilnehmenden die Auslösebedingung unterschiedlich auslegen, ist dieses Verfahren nicht dazu geeignet, statistisch valide Daten zu erheben. Folglich können die Event Logs nicht alleinstehend analysiert werden, sondern bedürfen einer kritischen Prüfung. Die Abwägung durch die Forscherin, inwiefern die aufgezeichneten Situationen in die weiterführende Analyse aufgenommen werden, muss als Limitation dieser Arbeit angeführt werden.

Des Weiteren gaben mehrere Personen an, dass der Zeitraum recht kurz gewesen und daher wenig vorgefallen sei. Daher wäre in weiterführenden Untersuchungen zu erwägen, ob eine längere Erhebungsperiode infrage käme. Gleichzeitig müssten hierfür Vorkehrungen getroffen werden, um das Commitment der Studienteilnehmenden über den gesamten Zeitraum aufrecht zu erhalten. Zu empfehlen wäre die physische Anwesenheit der forschenden Person(en), um die Qualität der Event-Log-Daten zu erhöhen. Dies gilt insbesondere für die Durchführung der Kick-offs. Die Tatsache, dass es der Forscherin aus Geheimhaltungs- und Reisegründen nicht möglich war, während der Event-Log-Erhebung an den jeweiligen Standorten physisch anwesend zu sein, stellt folglich eine methodische Limitation in dieser Arbeit dar.

5.2. Implikationen für die Forschung und weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit untersucht die Zusammenarbeit zwischen standortverteilten Produktentwicklungsteams im Kontext von Headquarter-Standort-Beziehungen. Indem sie auseinandergelungene Auffassungen des Aufgaben- sowie des Rollenverständnisses als Ursachen von Ziel- und Rollenkonflikten identifiziert, erlaubt die Arbeit ein besseres Verständnis von Kommunikations- und Koordinationsproblemen im operativen Produktentwicklungsalltag kooperierender Standorte. Die gewonnenen Erkenntnisse tragen in mehrfacher Hinsicht zum Stand der Forschung bei, sowohl inhaltlich-konzeptionell als auch bezüglich der betrachteten Analyseseinheiten.

5.2.1. Konzeptionelle Beiträge der Arbeit

Entstehen von representational gaps in Headquarter-Standort-Beziehungen

Die Arbeit adressiert die identifizierte Forschungslücke an der Schnittstelle *shared understanding* und *headquarter-subsidiary relations*. Bislang wenig erforscht ist die Fragestellung, wie Teams im Kontext von Headquarter-Standort-Beziehungen

ein gemeinsames Verständnis ihrer Aufgaben entwickeln können. Die gewonnenen Erkenntnisse leisten hier einen wichtigen Beitrag zu einem besseren Verständnis zugrundeliegender Wirkmechanismen, auf welche Weise die Rolle des Standorts das Aufgabenverständnis von Teams und somit die alltägliche Zusammenarbeit prägt.⁶¹¹ Dabei erweist sich das Phänomen der *representational gaps* als ein aussagekräftiger Erklärungsansatz für das Auftreten von Konflikten in der operativen Projektzusammenarbeit von Standorten im multinationalen Unternehmen.

Mit der Standortrolle erweitert die Dissertation den Forschungsstand zu *shared understanding* in multinationalen Unternehmen um einen bedeutsamen Aspekt. Zusätzlich zu den bisherigen Untersuchungen des Effekts gemeinsamer Sprache betrachtet sie das Rollenverhältnis der kooperierenden Teams und bietet somit Aufschluss darüber, wie die Identifikation mit einer bestimmten Gruppe und das Rollenverhältnis zwischen Teams die Entwicklung von *shared understanding* beeinflussen können.⁶¹²

Entstehen von team perception gaps in Headquarter-Standort-Beziehungen

Ein weiterer Beitrag konzeptioneller Natur ist die Beschreibung der sog. *team perception gaps*. Die Arbeit transferiert damit das bereits erforschte Phänomen der *perception gaps* – die unterschiedliche managementseitige Einschätzung der Fähigkeiten eines Standorts und die Bedeutung seiner Rolle im MNU – auf die Teamebene.⁶¹³ Das Konzept der *team perception gaps* trägt somit dem Umstand Rechnung, dass sich nicht nur auf Managementebene, sondern auch auf anderen Hierarchieebenen unterschiedliche Auffassungen über die Rolle eines Standorts bilden können. Dabei weist die vorliegende Untersuchung nach, dass diese Differenzen in der Rollenwahrnehmung einen entscheidenden Einfluss auf die Zusammenarbeit standortverteilter Teams ausüben, indem sie inkompatible Erwartungshaltungen in Bezug auf die genaue Arbeitsteilung zwischen den Gruppen hervorrufen.

Wie die vorliegende Untersuchung zeigt, spielen *team perception gaps* insbesondere bei der Weiterentwicklung eines Standorts eine wichtige Rolle. Dies steht in Einklang mit den Erkenntnissen von Asakawa (2001), dass sich eine Anpassung der Rollenwahrnehmung nicht von jetzt auf gleich realisiert. Vielmehr

⁶¹¹ vgl. Liao et al. 2012, S. 228; Seus et al. 2020.

⁶¹² vgl. Reiche et al. 2015; Tenzer/Pudelko 2012; Liao et al. 2012, S. 228f.

⁶¹³ vgl. Birkinshaw et al. 2000; Asakawa 2001; Daniel 2010.

vollziehen sich die Veränderungen in der Sicht auf die Rolle des Standorts schrittweise. Erfolgt der Erwartungswandel in dieser Phase des Umbruchs zeitlich versetzt, ergeben sich Widerstände in Bezug auf die Neugestaltung der Zusammenarbeit, wie sie bspw. in Fallstudie B2 besonders wahrgenommen wurden.⁶¹⁴ Das Konzept der *team perception gaps* bietet somit vielversprechende Möglichkeiten, um den sich wandelnden Charakter von Headquarter-Standort-Beziehungen vertiefend zu erforschen.⁶¹⁵

5.2.2. Differenzierung der Analyseeinheiten in der HQ-Standort-Forschung

Obwohl die Bedeutung der Unterscheidung von Untereinheiten in der Vergangenheit hervorgehoben wurde, betrachten vorhandene Untersuchungen sowohl das Headquarter als auch die Standorte überwiegend als eine Gesamtheit. In der Dissertation wurde daher ein erster Schritt dahingehend unternommen, den Blick auf verschiedene Analyseeinheiten in Headquarter-Standort-Beziehungen zu lenken.

Berücksichtigung der Teamebene

Die Untersuchung des Stands der Headquarter-Standort-Forschung ergab, dass empirische Studien hauptsächlich auf die Einschätzungen des Top-Managements zurückgreifen. Personen in mittleren Führungspositionen oder gar reguläre Teammitglieder werden selten bis gar nicht in die Forschung eingebunden.⁶¹⁶ Die Arbeit greift die Forderungen nach einer Verlagerung der Aufmerksamkeit auf niedrigere Ebenen der Analyse auf.⁶¹⁷

Ein entscheidender Beitrag der Dissertation ist daher, die Teamebene in den Fokus zu stellen. Indem die Zusammenarbeit von Standorten nicht auf strategischer Ebene, sondern im operativen Projektalltag betrachtet wurde, konnten wichtige Erkenntnisse über die täglichen Herausforderungen in multinationalen Unternehmen auf der Mikroebene gewonnen werden.

Unterschiede zwischen Hierarchieebenen sowie zwischen Arbeitsgruppen

Obwohl anerkannt wurde, dass eine uniforme Betrachtung „des“ Headquarters und „des“ Standorts zu kurz greift, überwiegt eine solche aggregierte Beschreibung in

⁶¹⁴ vgl. Asakawa 2001, S. 752–754.

⁶¹⁵ vgl. Asakawa/Aoki 2016, S. 208.

⁶¹⁶ vgl. Schmid/Daniel 2011; Koveshnikov et al. 2017; Ambos et al. 2018. s. auch Kapitel 2.2.4.

⁶¹⁷ vgl. Piaskowska-Lewandowska et al. 2015, S. 88f.

der Forschung zu *headquarters-subsidiary relations*.⁶¹⁸ Die Dissertation bietet hierfür Ansatzpunkte in zweierlei Hinsicht:

Eine wichtige Erkenntnis aus der empirischen Studie war die Feststellung, dass Personen verschiedener Hierarchieebenen unterschiedliche Perspektiven auf die Zusammenarbeit der Standorte besitzen. Bemerkenswert war, dass sich die aus der Forschungsliteratur bekannten Spannungen auf der Managementebene in Grenzen hielten und Autonomiebestrebungen der Standorte einvernehmlich ausgehandelt wurden. Stattdessen übertrugen sich die Veränderungen im Zuge der Standortweiterentwicklung auf die mittlere Managementebene, während wiederum auf der Teamebene eine überwiegend einheitliche Sicht auf die Zusammenarbeit dominierte. Folglich unterstreicht die Studie die Notwendigkeit einer Differenzierung unterschiedlicher Hierarchieebenen.

Darüber hinaus konnten bedeutende Unterschiede zwischen einzelnen Arbeitsgruppen aufgedeckt werden. Diese traten sowohl zwischen Unterabteilungen als auch zwischen Business Units auf. Während einige Teams von wenig Konflikten berichteten, zeichneten andere ein äußerst negatives Bild der Kooperation. Zurückgeführt werden konnte dies einerseits auf die Dauer der bestehenden Zusammenarbeit, aber auch auf die Intensivität des Aufbaus. Andererseits zeigte sich, dass die Bedeutung des Standorts durch „das“ Headquarter von Business Unit zu Business Unit unterschiedlich eingestuft wurde. Somit stellte sich heraus, dass die Rolle eines Standorts im Headquarter – wie auch die Sicht „des“ Standorts auf „das“ Headquarter – nicht immer einheitlich wahrgenommen wird.

Zusammenfassend folgt für die International-Management-Forschung, dass eine differenziertere Konzeptualisierung der Zusammenarbeit zwischen „dem“ Headquarter und „dem“ Standort erforderlich ist. Die Berücksichtigung der Perspektiven einzelner Teammitglieder und Untereinheiten erlaubt dabei ein tieferes Verständnis der Komplexität von Headquarter-Standort-Beziehungen in multinationalen Unternehmen.⁶¹⁹

5.2.3. Weiterer Forschungsbedarf

Die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit bieten verschiedene Ansatzpunkte für darauf aufbauende Untersuchungen, welche an dieser Stelle kurz erörtert werden.

⁶¹⁸ vgl. Ambos et al. 2018; Nell et al. 2017.

⁶¹⁹ vgl. Piaskowska-Lewandowska et al. 2015, S. 88f; Ambos et al. 2018.

Vertiefung der Erkenntnisse zu representational gaps in HQ-Standort-Beziehungen

Ein erster Anknüpfungspunkt ergibt sich in der Vertiefung des entwickelten Erklärungsmodells zur Entstehung von *representational gaps* in der standortverteilten Produktentwicklung. Identifiziert wurden verschiedene das Aufgabenverständnis prägende Merkmale in den Dimensionen „Marktperspektive“, „Wissensstand und Kompetenzen“ sowie „Teamorganisation“, wobei letztere weder erschöpfend noch untereinander hierarchisiert sind. Für ein besseres Verständnis der genauen Wirkzusammenhänge sind weiterführende Analysen wünschenswert. Somit könnte nicht nur die Vollständigkeit der Dimensionen, sondern auch ihre wechselseitige Beziehung zueinander untersucht werden. Insbesondere die Frage, welche dieser Dimensionen den stärksten Einfluss auf die Bildung eines Aufgabenverständnisses hat, erscheint hierbei forschungswürdig. Es ist denkbar, dass dies u. a. vom Auftrag des Standorts abhängt. So wäre beispielsweise zu erwarten, dass das Aufgabenverständnis von Teams an einem Standort mit einem klaren Markterschließungsauftrag besonders durch die Marktperspektive geprägt wird. In diesem Zusammenhang könnten vorhandene Standorttypologien hinzugezogen werden, um Aussagen über die Bedeutung der einzelnen Dimensionen zu treffen.⁶²⁰

Weitere Forschungsmöglichkeiten ergeben sich aus dem Ausmaß der jeweiligen *representational gap*. Es bedarf weiterer Untersuchungen, um zu verstehen, in welcher Höhe *shared understanding* im Kontext von standortverteilter Produktentwicklung vorliegen muss, um keine Konflikte in der Zusammenarbeit auszulösen. Es ist davon auszugehen, dass dies davon abhängt, wie interdependent die kooperierenden Standorte in ihrer Arbeit sind und inwieweit sie autonom voneinander agieren können.⁶²¹ Der Stand der Forschung im Bereich *shared understanding* könnte dazu herangezogen werden, um für Standortbeziehungen mit unterschiedlichem Interdependenz- und Autonomiegrad spezifische Empfehlungen zu erarbeiten, welche Art von Wissen in welchem Umfang geteilt werden muss, um keine inkompatiblen Aufgabenverständnisse in der standortverteilten Produktentwicklung hervorzurufen.

⁶²⁰ vgl. White/Poynter 1984; Jarillo/Martinez 1990; Birkinshaw/Morrison 1995.

⁶²¹ vgl. Firth et al. 2015, S. 815.

Vertiefung der Erkenntnisse zu team perception gaps

Das aus dieser Arbeit hervorgegangene Konzept der *team perception gaps* leistet einen wertvollen Beitrag für die Headquarter-Standort-Forschung, da es zum ersten Mal die Wahrnehmung von Standortrollen auf der Teamebene untersucht. Da dieses Konzept einmalig erforscht wurde, sind weitere Untersuchungen notwendig. Zunächst sollte überprüft werden, inwieweit die bisherigen Kenntnisse über *perception gaps* auf der Managementebene, sowohl hinsichtlich der Ursachen als auch der Folgen, übertragen werden können.⁶²² Die deutlichsten *team perception gaps*, die in dieser Arbeit in den Fallstudien A und B2 nachgewiesen werden konnten, resultierten beispielsweise aus dem durch das Management angestoßenen Wandlungsprozess der Standortrolle. Eine andere Form der Entstehung könnte ein einseitiges Autonomiebestreben des Standorts sein. Hierbei wäre zu untersuchen, auf welche Weise sich die Rollenwahrnehmung im Management auf die Teammitglieder überträgt und welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind.

Eine weitere vielversprechende Fragestellung ist, wie Teams in der alltäglichen Zusammenarbeit damit umgehen, wenn Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Management und Teamebene innerhalb eines Standorts vorliegen. In Ansätzen konnte dies sowohl in B1 als auch B2 beobachtet werden: Wohingegen das jeweilige Standortmanagement bestrebt war, mehr Produktverantwortung übertragen zu bekommen, schätzten viele Teammitglieder die Fähigkeiten noch nicht als ausreichend ein und präferierten eine Fortführung der bisherigen Zusammenarbeit. So kann es innerhalb eines Standorts zu Spannungen zwischen der Standortleitung und den Mitarbeitenden kommen. Auch die Entstehung sowie die Konsequenzen einer solchen *team-management perception gap* gilt es näher zu erforschen.

Bisher stellt es eine Herausforderung für die Forschung dar, dem Umstand, dass Standortbeziehungen einem stetigen Wandel unterzogen sind, vollständig Rechnung zu tragen.⁶²³ Vor dem Hintergrund einer sich stetig wandelnden Rolle von Standorten stellen *team perception gaps* daher einen wichtigen Untersuchungsgegenstand dar, da sie es erlauben, die Veränderungen in der Rollenwahrnehmung auch auf der Mikroebene zu betrachten. Dabei sollte auch das Zusammenspiel von *representational gaps* sowie *team perception gaps* näher

⁶²² vgl. Tabelle 2 auf Seite 26.

⁶²³ vgl. Asakawa/Aoki 2016, S. 208.

untersucht werden. So stellt sich die Frage, ob beide zwangsläufig gemeinsam auftreten oder ob das eine meist als Folge des anderen zu Tage tritt. Eine mögliche Annahme wäre, dass Wahrnehmungsdifferenzen im mittleren Management sich über kurz oder lang auch in inkompatiblen Aufgabenverständnissen auf der regulären Teamebene auswirken, da diese durch ihre Vorgesetzten andersartige Prioritäten vermittelt bekommen und darauf aufbauend unterschiedliche Herangehensweisen entwickeln.

Mechanismen zur Angleichung von Aufgaben- und Rollenverständnissen

Zu guter Letzt sollte sich das Forschungsinteresse auf die Erforschung von Mechanismen, mithilfe derer eine Angleichung von Aufgaben- und Rollenverständnissen erreicht werden kann, richten.

Erste Methoden zur Harmonisierung des Aufgabenverständnisses wurden in Abschnitt 4.3.3 vorgestellt. Darunter fallen beispielsweise die gemeinsame Erarbeitung der Produkthanforderungen sowie die Angleichung der Entwicklungsmethoden zu Beginn eines Projekts, aber auch gemeinsame Workshops, bei welchen die Teams sich über andere Themen als die laufenden Projekte austauschen können. Darüber hinaus könnte das von Firth et al. (2015) vorgeschlagene *frame-of-reference*-Training, bei welchem die Teams sich an einem etablierten Bewertungsstandard orientieren können, auf die standortverteilte Produktentwicklung übertragen werden.

Im Allgemeinen stellt die empirische Studie diesbezüglich die Bedeutung des kontinuierlichen Austauschs der Teams auf allen Hierarchieebenen deutlich heraus. Dabei sind auch regelmäßige Besuche unerlässlich, da sie im Rahmen eines informellen Austauschs das Schaffen gegenseitigen Vertrauens ermöglichen, was auch in der Literatur als zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Koordination standortverteilter Aktivitäten und für den Wissenstransfer zwischen Teams unumstritten ist.⁶²⁴ Die Entwicklung und Erprobung konkreter Methoden zur Konvergenz der Teamwahrnehmungen sind jedoch erforderlich. Insbesondere für die Angleichung des Rollenverständnisses sind bislang keine Methoden aus der Literatur bekannt. Folglich besteht hier besonderer Forschungsbedarf.

⁶²⁴ vgl. Verburg et al. 2013, S. 77; Millar/Choi 2009, S. 395–397; Krogh/Köhne 1998, S. 243.

5.3. Implikationen für die Praxis

Die Dissertation liefert wichtige Erkenntnisse für Entscheidungsträger und Teammitglieder in der standortverteilten Produktentwicklung. Um den Transfer der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die unternehmerische Praxis zu ermöglichen, werden abschließend die Implikationen für die Gestaltung von Standortbeziehungen sowie die Neudefinition und Weiterentwicklung von Standortrollen diskutiert.

5.3.1. *Auswirkungen der Standortstrategie auf den Entwicklungsalltag antizipieren*

Standortverteilte Produktentwicklung gehört zum Alltag von multinationalen Technologieunternehmen. Dennoch werden die Auswirkungen der Standortstrategie auf den Projektalltag bislang kaum reflektiert. Wie aus den hier untersuchten Fallstudien hervorgeht, schlägt sich die Strategie eines Standorts jedoch deutlich in der operativen Zusammenarbeit standortverteilter Teams nieder, da diese abweichende Vorstellungen der Aufgaben entwickeln können. Darüber hinaus bergen unterschiedliche Perspektiven auf die Verantwortlichkeiten und Rollenverteilung ein hohes Potenzial für Auseinandersetzungen. Resultierende Informationsverluste und Konflikte stellen einen zeit- und kostentreibenden Faktor in der Produktentwicklung dar.

Um derartigen Ziel- und Rollenkonflikten vorzubeugen, ist es erforderlich, für eine Harmonisierung der Aufgaben- und Rollenverständnisse der Teams zu sorgen. Ein Bewusstsein darüber, dass Teams auseinandergelungene Vorstellungen und Erwartungen entwickeln können, stellt dabei den ersten Schritt dar.

"if people who do not understand each other at least understand that they do not understand each other, then they understand each other better than when, not understanding each other, they do not even understand that they do not understand each other."⁶²⁵

Eine Explizierung des eigenen Aufgabenverständnisses muss über einen intensiven Austausch der Teams erfolgen. Neben laufenden Absprachen im Projektalltag gehören dazu auch regelmäßige physische Besuche, während derer technische Sachverhalte leichter diskutiert werden können und informelle Gespräche den Aufbau vertrauensvoller persönlicher Beziehungen erlauben. Insbesondere ein erstes Treffen des Projektteams bei Projektstart ist förderlich für die Kommunikation im Team. Darüber hinaus ermöglichen globale Innovationsworkshops den projektungebundenen Austausch der Entwicklungsabteilungen.

⁶²⁵ Ichheiser 1949, S. 37.

Unklare Verantwortlichkeiten erweisen sich als wichtige Ursache von Koordinationsproblemen in der standortverteilten Produktentwicklung. Dies tritt vor allen Dingen bei ungleich verteilten Verantwortlichkeiten auf. Zurückzuführen ist dies unter anderem darauf, dass die Teams unterschiedliche Vorstellungen davon haben, bis wohin ihre eigenen Verantwortlichkeiten reichen und welche Aufgaben durch das andere Team erledigt werden sollen. Folglich stellen die genaue Definition und Aufteilung der Arbeitspakete wichtige Stellhebel zur Vermeidung derartiger Schnittstellenkonflikte dar. In den in dieser Arbeit untersuchten Fällen wurden Probleme insbesondere durch fehlende Informationen ausgelöst, wenn ein Produkt von einem Team zum anderen übergeben wird. Eine unmittelbare Einbindung der übernehmenden Arbeitsgruppe bei Projektbeginn erwies sich hierbei als unabdingbar, um Probleme im späteren Projektverlauf zu vermeiden. Somit kann bei starken Abhängigkeiten im Projekt auf eine enge Zusammenarbeit der Standortteams nicht verzichtet werden. Bei einer Zusammenarbeit mit geteilter Verantwortung hingegen kann ein hoher Grad an Konsens durch einen Abgleich der Herangehensweisen und die gemeinschaftliche Definition der Produkthanforderungen zu Beginn erreicht werden.

Essenziell für eine erfolgreiche standortverteilte Produktentwicklung ist das Teilen gemeinsamer Ziele. Die Koexistenz separater KPI pro Standort rufen unterschiedliche Prioritäten der Teams hervor und können somit schwerwiegende Zielkonflikte verursachen. Stattdessen muss gewährleistet sein, dass die Standorte am gemeinsamen Projekterfolg gemessen werden.

Folglich sollten die Verantwortlichkeiten und die Form der Zusammenarbeit derartig ausgestaltet werden, dass inkompatible Aufgaben- und Rollenverständnisse vermieden werden.

5.3.2. Aufbau und Weiterentwicklung von Entwicklungsstandorten

Wichtige Implikationen leiten sich auch in Bezug auf den Aufbau eines neuen Entwicklungsstandorts ab. Die untersuchten Fälle verdeutlichen die Notwendigkeit einer intensiven Betreuung von neuen Entwicklungsteams. Diese erforderliche, meist durch das Headquarter erfolgende Arbeit wird jedoch selten in einer Kostenrechnung abgebildet.

Die Neugründung eines Entwicklungsstandorts verlangt eine mehrjährige intensive Betreuung. Auch bei raschem Personalaufbau muss damit gerechnet werden, dass die individuellen Lernkurven der Personen am neu gegründeten Standort flacher als an einem etablierten Standort sind, da sie dort nicht auf die Expertise anderer erfahrener Teammitglieder zurückgreifen können. Zusätzlich kann

Fluktuation in der Aufbauphase aufgrund niedriger Löhne, einer geringen Attraktivität der Region oder einer kulturell bedingten Wechselmentalität den nachhaltigen Aufbau einer kollektiven Wissensbasis erschweren. Somit bleibt die Unterstützung durch das Headquarter oder einen erfahrenen Standort bis zur Erreichung einer kritischen Masse an erfahrenen Personen unerlässlich.

Wie die untersuchten Fälle zeigen, erreichen neue Entwicklungsstandorte, die eine intensive Betreuung durch ein erfahrenes Team erhalten haben, eine schnellere Eigenständigkeit. Als Best Practices erweisen sich hier eine hohe Präsenz vor Ort – sowohl durch Reisen als auch durch entsendetes Personal –, Schulungen neuer Teammitglieder am erfahrenen Standort sowie die Zuweisung direkter Ansprechpartner. Diese intensive Begleitung von Anfang an reduziert auf lange Sicht den Personaleinsatz, der andernfalls bei Einspringen des erfahrenen Teams in kritisch verlaufenden Projekten anfällt.

Folglich sollte dieser Personaleinsatz zu Beginn einkalkuliert und ausreichend Kapazität am betreuenden Standort reserviert werden. Darüber hinaus müssen Anreizsysteme entwickelt werden, um das Team am erfahrenen Standort zum Teilen ihres Wissens zu animieren.

Vorauszudenken ist außerdem die mittel- bis langfristige Entwicklungsperspektive eines Standorts. Um einen Reifegrad zu erreichen, bei welchem der Standort eigenverantwortlich Aktivitäten durchführen kann, muss neben technischem Knowhow auch Prozesswissen transferiert werden. Dies beinhaltet Prozesse im Bereich Projekt-, wie auch Produktmanagement bis hin zu spezifischen Funktionen wie bspw. Patentwesen, ohne welche der Standort weiterhin von einem anderen abhängig bleibt. Gleiches gilt für Marktwissen: Erhält der Standort keinen direkten Marktzugang, weil Kundenkontakt bspw. über das Headquarter abgewickelt wird, kann kein eigeninitiatives Marktagieren erwartet werden. So ist es nicht nur eine Frage des technischen Reifegrads, sondern ob ein Standort als Ganzes dazu befähigt wird, eine selbstständige Entwicklungsrolle im Unternehmen einzunehmen. Die vorliegende empirische Studie verdeutlicht die Herausforderungen im Zuge einer Weiterentwicklung der Standortrolle. Soll ein Standort künftig mehr Verantwortung übernehmen, müssen die Entwicklungsteams ihre Auffassungen bezüglich der Arbeitsteilung anpassen. In dieser Umbruchsphase muss nicht nur darauf geachtet werden, dass der Wechsel der Verantwortlichkeiten klar kommuniziert und sauber vollzogen wird, sondern auch dass die Erwartungshaltungen schrittweise angeglichen und die Rollen neu eingenommen werden.

„Man muss den Leuten sagen: ‚Ihr müsst über den Tellerrand rausschauen. Und ihr habt da damit auch mehr Verantwortung.‘ Und das ist einfach **die Rolle, die da sich verändert**. [...] **Das geht nicht von heute auf morgen** per E-Mail und drei Power-Point-Präsentationen.“⁶²⁶

⁶²⁶ Interview B2-HQ-7, Absatz 50.

VI. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit widmet sich den Ursachen von Kommunikations- und Koordinationsproblemen in der operativen standortverteilten Produktentwicklung. Genauer betrachtet sie die Frage, wie sich die Beziehung kooperierender Standorte auf den Projektalltag von Entwicklungsabteilungen auswirkt. Mithilfe eines qualitativen *multi-methods* Mehrfallstudiendesigns wurden empirische Daten in drei multinationalen Technologieunternehmen aus den Branchen Automobil, Automatisierungs- und Steuerungstechnik sowie der chemischen Industrie erhoben. Anhand von insgesamt vier Fallstudien konnten Ziel- und Einmischungskonflikte auf inkompatible Aufgaben- und Rollenverständnisse zurückgeführt werden.

Die Dissertation leistet einen wichtigen wissenschaftlichen Beitrag im Forschungszweig der *headquarters-subsidiary relations* und liefert außerdem bedeutsame Erkenntnisse für Entscheidungsträger in Unternehmen in Bezug auf die Gestaltung von Standortbeziehungen sowie die Neudefinition und Weiterentwicklung von Standortrollen.

Die Abbildung der Entstehung von Zielkonflikten in der standortverteilten Produktentwicklung stellt den ersten Beitrag dar. Dabei wurde nachgewiesen, dass Entwicklungsabteilungen ausgehend von ihrer Standortperspektive ein eigenes Verständnis der Aufgabe entwickeln. Gehen bei kooperierenden Teams die Ansichten darüber, was die konkrete Aufgabe beinhaltet und wie diese am besten zu lösen sei, zu weit auseinander, entstehen sogenannte *representational gaps*. Diese „Lücken“ zwischen den Aufgabenverständnissen äußern sich darin, dass die Teams unterschiedliche Ziele definieren, andere Prioritäten setzen und gegensätzliche Herangehensweisen in der Ausführung der Aufgabe verfolgen. Meinungsverschiedenheiten und Zielkonflikte sind die Folge.

Zweitens wurde ermittelt, wie sich das Verhältnis und die Rolle der Standorte auf den Entwicklungsalltag auswirken. Die Art und Weise, wie Teams zusammen- oder einander zuarbeiten, schafft Abhängigkeiten. Diese wiederum verstetigen das Rollenverhältnis. Hier wurde gezeigt, dass Einmischungskonflikte als Folge inkompatibler Rollenverständnisse, sog. *team perception gaps*, entstehen. Entwickeln Teams unterschiedliche Vorstellungen von der Bedeutung ihres Standorts sowie von dessen Kompetenzniveau im Vergleich zum kooperierenden Standort, führt dies zu auseinandergelassenen Auffassungen, welches Team für was zuständig ist und bis wohin die eigenen Befugnisse reichen. Diese

uneinheitliche Auslegung der Aufgabenteilung äußert sich in Einmischungskonflikten und inkompatiblen Erwartungshaltungen.

In diesem Zusammenhang wurde eine durch das Management veranlasste Veränderung der Standortrolle als ein möglicher Auslöser von *team perception gaps* identifiziert. Diese entsteht dadurch, dass die Anpassung des Rollenverständnisses nicht immer zeitgleich bei den beteiligten Parteien erfolgt. Insbesondere wurde festgestellt, dass hier die Ansichten auf verschiedenen Hierarchieebenen stark auseinandergehen können. Folglich bietet die Berücksichtigung von Untergruppen einen signifikanten Mehrwert für die Analyse von Headquarter-Standort-Beziehungen, da sowohl das Headquarter als auch die Standorte bislang zumeist als aggregierte Gesamtheit betrachtet werden und dadurch der Vielschichtigkeit von Standortkooperationen nicht ausreichend Rechnung getragen wird.

Standortverteilte Produktentwicklung ist allgegenwärtige Praxis in multinationalen Technologieunternehmen. Dennoch stellt die Koordination verteilter Entwicklungsaktivitäten MNU vor bleibende Herausforderungen. Indem die vorliegende Arbeit Headquarter-Standort-Beziehungen nicht nur auf Managementebene, sondern im Projektalltag betrachtet, trägt sie zu einem besseren Verständnis wesentlicher Konfliktherde in der Zusammenarbeit mehrerer Standorte bei. Die Dissertation liefert somit bedeutsame Erkenntnisse, sowohl für die International-Management-Forschung als auch für die unternehmerische Praxis.

Literaturverzeichnis

- Aalbers, Rick H. L; Dolfsma, Wilfred (2015): Bridging firm-internal boundaries for innovation. Directed communication orientation and brokering roles. In: *Journal of Engineering and Technology Management* 36, S. 97–115. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2015.05.005.
- Ahlvik, Catarina; Björkman, Ingmar (2015): Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. In: *International Business Review* 24 (3), S. 497–505. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.007.
- Alaszewski, Andy (2006): *Using diaries for social research*. London, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Albers, Albert; Weissenberger-Eibl, Marion A; Duehr, Katharina; Zech, Katharina; Seus, Fanny (2020): Literature-based identification of success-relevant influencing factors of distributed product development. In: *Procedia CIRP* 91, S. 415–420. DOI: 10.1016/j.procir.2019.11.007.
- Ambos, Björn; Kunisch, Sven; Leicht-Deobald, Ulrich; Schulte Steinberg, Adrian (2018): Unravelling agency relations inside the MNC. The roles of socialization, goal conflicts and second principals in headquarters-subsidiary relationships. In: *Journal of World Business* 54 (2), S. 67–81. DOI: 10.1016/j.jwb.2018.10.001.
- Ambos, Björn; Schlegelmilch, Bodo B. (2008): Innovation in multinational firms. Does cultural fit enhance performance? In: *Management International Review* 48 (2), S. 189–206. DOI: 10.1007/s11575-008-0011-2.
- Ambos, Tina C; Andersson, Ulf; Birkinshaw, Julian (2010): What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? In: *Journal of International Business Studies* 41 (7), S. 1099–1118. DOI: 10.1057/jibs.2010.19.
- Ambos, Tina C; Birkinshaw, Julian (2010): Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance. In: *Management International Review* 50 (4), S. 449–469.
- Ambos, Tina C; Müller-Stewens, Günter (2017): Rethinking the role of the centre in the multidivisional firm. A retrospective. In: *Long Range Planning* 50 (1), S. 8–16. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.11.003.
- Ancona, Deborah Gladstein; Bresman, Henrik; Kaeufer, Katrin (2002): The Comparative Advantage of X-Teams. In: *MIT Sloan Management Review* 43 (3), S. 33–39.
- Ancona, Deborah Gladstein; Caldwell, David (1988): Beyond Task and Maintenance. Defining External Functions in Groups. In: *Group & Organization Management* 13 (4), S. 468–494. DOI: 10.1177/105960118801300405.
- Ancona, Deborah Gladstein; Caldwell, David (2007): Improving the Performance of New Product Teams. How a team manages its boundaries can affect its performance and, in turn, the duration of the product development cycle. In: *Research-Technology Management* 50 (5), S. 37–43.
- Andereggen, Stefan; Zoller, Frank Andreas; Boutellier, Roman (2013): Sharing Research Equipment to Bridge Intraorganizational Boundaries. The Cases of Novartis and ETH Zurich. In: *Research-Technology Management* 56 (1), S. 49–57. DOI: 10.5437/08956308X5601082.
- Andersson, Ulf; Björkman, Ingmar; Forsgren, Mats (2005): Managing subsidiary knowledge creation. The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. In: *International Business Review* 14 (5), S. 521–538. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2005.07.001.

- Andersson, Ulf; Forsgren, Mats (1996): Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. In: *International Business Review* 5 (5), S. 487–508. DOI: 10.1016/0969-5931(96)00023-6.
- Anthony, Erica L; Green, Stephen G; McComb, Sara A. (2014): Crossing functions above the cross-functional project team. The value of lateral coordination among functional department heads. In: *Journal of Engineering and Technology Management* 31, S. 141–158. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2012.12.001.
- Arvidsson, Niklas (1997): Intra-firm geographical transfer of capabilities. Obstructed by perceptions gaps? The case of marketing and sales activities. In: AIB Conference in Monterrey, Mexico, October 8–12.
- Arvidsson, Niklas (1999): The ignorant MNE - The role of perception gaps in knowledge management. Dissertation. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Asakawa, Kazuhiro (1996): The multinational tension in R&D internationalization: the headquarters–subsidiary perception gap under clan failure in the Japanese multinational companies. In: Presented at the Academy of International Business Annual meeting, Banff, Canada.
- Asakawa, Kazuhiro (2001): Organizational tension in international R&D management: the case of Japanese firms. In: *Research Policy* 30 (5), S. 735–757. DOI: 10.1016/S0048-7333(00)00103-7.
- Asakawa, Kazuhiro; Aoki, Tomomine (2016): Informed Headquarters, Legitimized Subsidiary, and Reduced Level of Subsidiary Control in International R&D Management. In: Tina C. Ambos, Björn Ambos und Julian Birkinshaw (Hg.): *Perspectives on headquarters-subsidiary relationships in the contemporary MNC*. 1. Aufl. (Emerald books, 17). Bingley, UK: Emerald, S. 191–213.
- Ashforth, Blake E; Kreiner, Glen E; Clark, Mark A; Fugate, Mel (2007): Normalizing Dirty Work. Managerial Tactics For Countering Occupational Taint. In: *Academy of Management Journal* 50 (1), S. 149–174. DOI: 10.5465/amj.2007.24162092.
- Balogun, Julia; Jarzabkowski, Paula; Vaara, Eero (2011): Selling, resistance and reconciliation. A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. In: *Journal of International Business Studies* 42 (6), S. 765–786. DOI: 10.1057/jibs.2011.13.
- Bartlett, Christopher A; Ghoshal, Sumantra (1986): Tap Your Subsidiaries for Global Reach. In: *Harvard Business Review* (November-December), S. 87–94, Stand: 16.10.2017.
- Benito, Gabriel R. G; Grøgaard, Birgitte; Narula, Rajneesh (2003): Environmental influences on MNE subsidiary roles: economic integration and the Nordic countries. In: *Journal of International Business Studies* 34 (5), S. 443–456. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400047.
- Birkinshaw, Julian; Brannen, Mary Yoko; Tung, Rosalie L. (2011): From a distance and generalizable to up close and grounded. Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. In: *Journal of International Business Studies* 42 (5), S. 573–581. DOI: 10.1057/jibs.2011.19.
- Birkinshaw, Julian; Holm, Ulf; Thilenius, Peter; Arvidsson, Niklas (2000): Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. In: *International Business Review* 9 (3), S. 321–344. DOI: 10.1016/S0969-5931(00)00004-4.

- Birkinshaw, Julian; Hood, Neil (1997): An Empirical Study of Development Processes in Foreign-Owned Subsidiaries in Canada and Scotland. In: *Management International Review* 37 (4), S. 339–364.
- Birkinshaw, Julian; Hood, Neil (1998): Multinational subsidiary evolution. Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. In: *Academy of Management Review* 23 (4), S. 773–795.
- Birkinshaw, Julian; Pedersen, Torben (2009): Strategy and Management In MNE Subsidiaries. In: Alan M. Rugman (Hg.): *The Oxford handbook of international business*. Oxford: Oxford Univ. Press, S. 367–388.
- Birkinshaw, Julian M; Morrison, Allen J. (1995): Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies* 26 (4), S. 729–753. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490818.
- Birt, Linda; Scott, Suzanne; Cavers, Debbie; Campbell, Christine; Walter, Fiona (2016): Member Checking: A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation? In: *Qualitative health research* 26 (13), S. 1802–1811. DOI: 10.1177/1049732316654870.
- Blazejewski, Susanne; Becker-Ritterspach, Florian (2011): Conflict in headquarters–subsidiary relations. A critical literature review and new directions. In: Christoph Dörrenbächer und Mike Geppert (Hg.): *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*. Online-Ausg. Cambridge: Cambridge University Press, S. 139–190.
- Blumer, Herbert (1940): The Problem of the Concept in Social Psychology. In: *American Journal of Sociology* 45 (5), S. 707–719. DOI: 10.1086/218447.
- Blumer, Herbert (1966): Sociological Implications of the Thought of George Herbert Mead. In: *American Journal of Sociology* 71 (5), S. 535–544.
- Blumer, Herbert (1986): *Symbolic interactionism. Perspective and method*. Berkeley, Calif.: Univ. of California Pr.
- Boles, Terry L. (1999): Themes and Variations in Shared Cognition in Organizations. In: David M. Messick, John M. Levine und Leigh L. Thompson (Hg.): *Shared cognition in organizations. The management of knowledge (LEA's organization and management series)*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum, S. 327–348.
- Bolger, Niall; Davis, Angelina; Rafaeli, Eshkol (2003): Diary methods. Capturing life as it is lived. In: *Annual Review of Psychology* 54, S. 579–616. DOI: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145030.
- Bosch-Sijtsema, Petra (2016): The Impact of Individual Expectations and Expectation Conflicts on Virtual Teams. In: *Group & Organization Management* 32 (3), S. 358–388.
- Boudon, Raymond (1991): What Middle-Range Theories Are. In: *Contemporary Sociology* 20 (4), S. 519–522. DOI: 10.2307/2071781.
- Bouquet, Cyril; Birkinshaw, Julian (2008): Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. In: *Academy of Management Journal* 51 (3), S. 577–601.
- Bourgeois, L. Jay (1979): Toward A Method Of Middle-Range Theorizing. In: *The Academy of Management Review* 4 (3), S. 443–447. DOI: 10.5465/AMR.1979.4289127.
- Busch, Michael W; Lorenz, Marcus (2010): Shared Mental Models – ein integratives Konzept zur Erklärung von Kooperationskompetenz in Netzwerken. In: Michael Stephan, Wolfgang Kerber, Tim Kessler und Michael Lingenfelder (Hg.): *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte*

- Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 277–305.
- Campbell, John L; Quincy, Charles; Osserman, Jordan; Pedersen, Ove K. (2013): Coding In-depth Semistructured Interviews. In: *Sociological Methods & Research* 42 (3), S. 294–320. DOI: 10.1177/0049124113500475.
- Cannon-Bowers, Janis A; Salas, Eduardo (2001): Reflections on shared cognition. In: *Journal of Organizational Behavior* 22 (2), S. 195–202. DOI: 10.1002/job.82.
- Cannon-Bowers, Janis A; Salas, Eduardo; Converse, Sharolyn (1993): Shared mental models in expert team decision making. In: N. John Castellan (Hg.): *Individual and group decision making. Current issues*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 221–246.
- Cavanagh, Andrew; Freeman, Susan; Kalfadellis, Paul; Herbert, Kendall (2017): Assigned versus assumed: Towards a contemporary, detailed understanding of subsidiary autonomy. In: *International Business Review* 26 (6), S. 1168–1183. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2017.04.007.
- Chandler, Alfred Dupont (2001): *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. 22. print. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Charmaz, Kathy (2014): *Constructing grounded theory*. 2nd edition (Introducing qualitative methods). Los Angeles, London, New Delhi, et al.: SAGE.
- Chenail, Ronald J. (2009): Interviewing the Investigator: Strategies for Addressing Instrumentation and Researcher Bias Concerns in Qualitative Research. In: *The Qualitative Report* 13 (4), S. 14–21. URL: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/14>.
- Christensen, Tamlin Conner; Barrett, Lisa Feldman; Bliss-Moreau, Eliza; Lebo, Kirsten (2003): A Practical Guide to Experience-Sampling Procedures. In: *Journal of Happiness Studies* 4 (1), S. 53–78. DOI: 10.1023/A:1023609306024.
- Chung, Leanne (2014): Headquarters' Managerial Intentionality and Reverse Transfer of Practices. In: *Management International Review* 54 (2), S. 225–252. DOI: 10.1007/s11575-013-0192-1.
- Ciabuschi, Francesco; Dellestrand, Henrik; Holm, Ulf (2012): The role of headquarters in the contemporary MNC. In: *Journal of International Management* 18 (3), S. 213–223. DOI: 10.1016/j.intman.2012.06.004.
- Cohen, Jacob (1960): A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. In: *Educational and Psychological Measurement* 20 (1), S. 37–46. DOI: 10.1177/001316446002000104.
- Collings, David G; Morley, Michael J; Gunnigle, Patrick (2008): Composing the top management team in the international subsidiary. Qualitative evidence on international staffing in U.S. MNCs in the Republic of Ireland. In: *Journal of World Business* 43 (2), S. 197–212. DOI: 10.1016/j.jwb.2007.11.008.
- Collis, David; Young, David; Goold, Michael (2007): The size, structure, and performance of corporate headquarters. In: *Strategic Management Journal* 28 (4), S. 383–405. DOI: 10.1002/smj.595.
- Connaughton, Stacey L; Shuffler, Marissa (2007): Multinational and Multicultural Distributed Teams. In: *Small Group Research* 38 (3), S. 387–412. DOI: 10.1177/1046496407301970.
- Corbin, Juliet M; Strauss, Anselm L. (2008): *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. California (Estatu Batuak): SAGE.

- Corti, Louise (1993): Using Diaries in Social Research. In: *Social Research Update* (2).
- Cronin, M. A.; Weingart, L. R. (2007): Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. In: *Academy of Management Review* 32 (3), S. 761–773. DOI: 10.5465/AMR.2007.25275511.
- Cui, Anna Shaojie; Griffith, David A; Cavusgil, S. Tamer; Dabic, Marina (2006): The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between foreign MNCs and local subsidiaries. A Croatian illustration. In: *Journal of World Business* 41 (2), S. 100–111. DOI: 10.1016/j.jwb.2006.01.011.
- Daniel, Andrea (2010): Perception Gaps between Headquarters and Subsidiary Managers. Differing Perspectives on Subsidiary Roles and their Implications. Zugl.: Berlin, ESCP Europe Wirtschaftshochsch., Diss., 2009. 1. Aufl. (Gabler Research mir edition). Wiesbaden: Gabler. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92003-0>.
- DeChurch, Leslie A; Mesmer-Magnus, Jessica R. (2010): Measuring shared team mental models. A meta-analysis. In: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 14 (1), S. 1–14.
- Dekkers, Rob; Chang, C. M; Kreuzfeldt, Jochen (2013): The interface between “product design and engineering” and manufacturing. A review of the literature and empirical evidence. In: *International Journal of Production Economics* 144 (1), S. 316–333. DOI: 10.1016/j.ijpe.2013.02.020.
- Denzin, Norman K. (2007): Triangulation. In: George Ritzer (Hg.): *The Blackwell encyclopedia of sociology*, Bd. 56. Malden, Mass.: Blackwell, S. 5083–5088.
- Dilthey, Wilhelm (1894): Ideen über eine beschreibende und zergliedernde Psychologie (Sitzungsberichte der Preussischen Akademie der Wissenschaften zu Berlin). Verlag der Königlichen Akademie der Wissenschaften. URL: <http://funktionspsychologie.de/buecher/original/sitzungsberichte1894deutsch.pdf>, Stand: 20.11.2017.
- Dinur, Adva; Hamilton, Robert D; Inkpen, Andrew C. (2009): Critical context and international intrafirm best-practice transfers. In: *Journal of International Management* 15 (4), S. 432–446. DOI: 10.1016/j.intman.2008.07.003.
- Dörrenbächer, Christoph; Gammelgaard, Jens (2011): Conflicts in headquarters-subsidiary relationships: headquarters-driven charter losses in foreign subsidiaries. In: Christoph Dörrenbächer und Mike Geppert (Hg.): *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*. Online-Ausg. Cambridge: Cambridge University Press, S. 231–254.
- Dörrenbächer, Christoph; Gammelgaard, Jens (2016): Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations. The Relationship between Power and Issue Selling. In: *Organization Studies* 37 (9), S. 1249–1270. DOI: 10.1177/0170840616634130.
- Dörrenbächer, Christoph; Geppert, Mike (Hg.) (2011): *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*. Online-Ausg. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dougherty, Deborah (1992): Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. In: *Organization Science* 3 (2), S. 179–202.
- Doz, Yves; Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1984): Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies* 15 (2), S. 55–72. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490482.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (Hg.) (2015): *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ*

- Forschende. 6. Auflage. Marburg: Eigenverlag. URL: <https://www.audiotranskription.de/Praxisbuch-Transkription.pdf>, Stand: 26.01.2020.
- Duehr, Katharina; Kopp, David; Walter, Benjamin; Spadinger, Markus; Albers, Albert (2019): Einflussfaktoren in der standortverteilten Produktgenerationsentwicklung – Eine literaturbasierte Momentaufnahme. In: Ralph H. Stelzer und Jens Krzywinski (Hg.): Entwerfen Entwickeln Erleben in Produktentwicklung und Design 2019 (Technisches Design, 12). Dresden: TUDpress, S. 309–326.
- Egelhoff, William G; Wolf, Joachim (2017): The role of headquarters in the contemporary mnc: A contingency model. In: Christoph Dörrenbächer und Mike Geppert (Hg.): Multinational corporations and organization theory. Post millennium perspectives. First edition (Research in the sociology of organizations), S. 71–98.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review* 14 (4), S. 532–550. DOI: 10.2307/258557.
- Eisenhardt, Kathleen M; Graebner, Melissa E. (2007): Theory Building from Cases. Opportunities and Challenges. In: *The Academy of Management Journal* 50 (1), S. 25–32. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24160888.
- Falkner, Wolfgang (1997): Verstehen, Mißverstehen und Mißverständnisse: Untersuchungen an einem Korpus englischer und deutscher Beispiele (Linguistische Arbeiten, 361). Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Filep, Crystal Victoria; Turner, Sarah; Eidse, Noelani; Thompson-Fawcett, Michelle; Fitzsimons, Sean (2017): Advancing rigour in solicited diary research. In: *Qualitative Research* 18 (4), S. 451–470. DOI: 10.1177/1468794117728411.
- Fine, Gary Alan; Deegan, James G. (1996): Three principles of Serendip. Insight, chance, and discovery in qualitative research. In: *International Journal of Qualitative Studies in Education* 9 (4), S. 434–447.
- Firth, Brady M; Hollenbeck, John R; Miles, Jonathan E; Ilgen, Daniel R; Barnes, Christopher M. (2015): Same Page, Different Books. Extending Representational Gaps Theory to Enhance Performance in Multiteam Systems. In: *Academy of Management Journal* 58 (3), S. 813–835. DOI: 10.5465/amj.2013.0216.
- Fisher, Cynthia D; To, March L. (2012): Using experience sampling methodology in organizational behavior. In: *Journal of Organizational Behavior* 33 (7), S. 865–877. DOI: 10.1002/job.1803.
- Fleck, Ludwik (1980): Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv. Mit einer Einleitung herausgegeben von Lothar Schäfer und Thomas Schnelle. 1. Aufl. Textidentisch mit der 1935 bei Benno Schwabe & Co. erschienenen Erstausgabe (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 312). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fouraker, Lawrence E; Stopford, John M. (1968): Organizational Structure and the Multinational Strategy. In: *Administrative Science Quarterly* 13 (1), S. 47. DOI: 10.2307/2391261.
- Freitag, Matthias (2016): Kommunikation im Projektmanagement. Aufgabenfelder und Funktionen der Projektkommunikation (Research). Wiesbaden: Springer VS.
- Frese, Erich; Graumann, Matthias; Theuvsen, Ludwig (2012): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung.

- 10., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Gadamer, Hans-Georg (1986): Vom Zirkel des Verstehens. In: Hans-Georg Gadamer (Hg.): *Gesammelte Werke. Band 2. Hermeneutik II. Wahrheit und Methode. Ergänzungen. Register.* Tübingen: Mohr, S. 57–65.
- Garand, Dominique (2009): Misunderstanding: A Typology of Performance. Übersetzt von Kevin B. Shelton. In: *Common Knowledge* 15 (3), S. 472–500. DOI: 10.1215/0961754X-2009-024.
- Gates, Stephen R; Egelhoff, William G. (1986): Centralization in Headquarters–Subsidiary Relationships. In: *Journal of International Business Studies* 17 (2), S. 71–92. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490425.
- Gergen, Kenneth J; Josselson, Ruthellen; Freeman, Mark (2015): The promises of qualitative inquiry. In: *The American Psychologist* 70 (1), S. 1–9. DOI: 10.1037/a0038597.
- Ghoshal, Sumantra; Nohria, Nitin (1989): Internal Differentiation Within Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal* 10 (4), S. 323–337. URL: www.jstor.org/stable/2486460.
- Gioia, Dennis A; Corley, Kevin G; Hamilton, Aimee L. (2012): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. In: *Organizational Research Methods* 16 (1), S. 15–31. DOI: 10.1177/1094428112452151.
- Glaser, Barney G. (1965): The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis. In: *Social Problems* 12 (4), S. 436–445. DOI: 10.2307/798843.
- Glaser, Barney G; Strauss, Anselm L. (2006): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. 4. Taschenbuchauflage [Erstveröffentlichung 1967].* New Brunswick: Aldine.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 1. Aufl. (UTB Sozialwissenschaften, 2348).* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Guba, Egon G; Lincoln, Yvonna S. (1982): Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. In: *ECTJ* 30 (4), S. 233–252. DOI: 10.1007/BF02765185.
- Gupta, Anil K; Govindarajan, Vijay (1991): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. In: *Academy of Management Review* 16 (4), S. 768–792. DOI: 10.5465/AMR.1991.4279628.
- Hajro, Aida; Gibson, Cristina B; Pudelko, Markus (2017): Knowledge Exchange Processes in Multicultural Teams. Linking Organizational Diversity Climates to Teams' Effectiveness. In: *Academy of Management Journal* 60 (1), S. 345–372. DOI: 10.5465/amj.2014.0442.
- Hajro, Aida; Pudelko, Markus (2012): Multinational Teams: How Team Interactions Mediate Between Cultural Differences and Team Performance. Best Paper Proceedings. In: *Academy of Management Annual Meeting.*
- Hall, Edward T. (1989): *Beyond culture. [Reprint 1976] (Anchor books edition Anthropology).* New York, NY: Anchor Books.
- Hall, Edward T. (1990): *The hidden dimension. [Reprint 1966].* New York, NY: Anchor Books.
- Harrison, Spencer H; Rouse, Elizabeth D. (2014): Let's Dance! Elastic Coordination in Creative Group Work: A Qualitative Study of Modern Dancers. In: *Academy of Management Journal* 57 (5), S. 1256–1283. DOI: 10.5465/amj.2012.0343.

- Hauptmann, Gunnar; Kunisch, Sven (2017): Mind the Gaps! An Assessment of Research on Managerial Perception Gaps. In: *Die Unternehmung* 71 (1), S. 30–49. DOI: 10.5771/0042-059X-2017-1-30.
- Hayes, John R; Simon, Herbert A. (1974): Understanding written problem instructions. In: Lee W. Gregg (Hg.): *Knowledge and Cognition*. Potomac, Maryland: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, S. 167–200.
- Hedlund, Gunnar (1986): The hypermodern MNC—A heterarchy? In: *Human Resource Management* 25 (1), S. 9–35. DOI: 10.1002/hrm.3930250103.
- Heenan, David A. (1979): The Regional Headquarters Decision: A Comparative Analysis. In: *Academy of Management Journal* 22 (2), S. 410–415. DOI: 10.5465/255599.
- Heidegger, Martin (1986): *Sein und Zeit*. 16. Aufl., unveränd. Nachdr. der 15., an Hand der Gesamtausg. durchges. Aufl. mit den Randbemerkungen aus dem Handex. des Autors im Anh. [Erstveröffentlichung 1927]. Tübingen: Niemeyer.
- Hinds, Pamela J; Bailey, Diane E. (2003): Out of Sight, Out of Sync. Understanding Conflict in Distributed Teams. In: *Organization Science* 14 (6), S. 615–632. DOI: 10.1287/orsc.14.6.615.24872.
- Hippel, Eric von (1994): “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving. Implications for Innovation. In: *Management Science* 40 (4), S. 429–439. DOI: 10.1287/mnsc.40.4.429.
- Hoenen, Anne Kristin; Kostova, Tatiana (2015): Utilizing the broader agency perspective for studying headquarters–subsidiary relations in multinational companies. In: *Journal of International Business Studies* 46 (1), S. 104–113. DOI: 10.1057/jibs.2014.31.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values (Cross-cultural research and methodology series, 5)*. Beverly Hills: Sage Publ.
- Hofstede, Gert Jan (2015): Dimension data matrix. (Base culture data for six dimensions of culture as presented in *Cultures and Organizations 3rd edition 2010.*). URL: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>, Stand: 27.03.2017.
- Ichheiser, Gustav (1949): *Analysis and Typology of Personality Misinterpretations. Supplement: Misunderstandings in Human Relations: A Study in False Social Perception*. In: *American Journal of Sociology* 55 (2), S. 26–56. URL: www.jstor.org/stable/2770750.
- Ikegami, Jusuke (2015): *Headquarters-subsidiary perception gaps regarding subsidiary roles: The impact on subsidiary performance and expatriates' moderation role*. Hitotsubashi University, Tokio. Graduate School of International Corporate Strategy. URL: <http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/27427/8/ics020201500103.pdf>, Stand: 24.10.2019.
- Jarillo, J. Carlos; Martinez, Jon I. (1990): Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. In: *Strategic Management Journal* 11 (7), S. 501–512. DOI: 10.1002/smj.4250110702.
- Junge, Carmen (2009): *Zusammenarbeit fördern. Kommunikationsbarrieren überwinden ; Schnittstellenkommunikation im Unternehmen*. Univ., Diss. u.d.T.: Junge, Carmen: *Schnittstellenkommunikation im Unternehmen--* Göttingen, 2009. Marburg: Tectum-Verl.
- Kaiser, Robert (2014): *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung (Lehrbuch)*. Wiesbaden: Springer VS. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>.

- Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kinkel, Steffen (Hg.) (2009a): *Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten*. 2. Aufl. s.l.: Springer-Verlag.
- Kinkel, Steffen (2009b): *Erfolgskritische Standortfaktoren ableiten – eine erfahrungsbasierte Auswahlhilfe*. In: Steffen Kinkel (Hg.): *Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten*. 2. Aufl. s.l.: Springer-Verlag, S. 57–80.
- Klag, Malvina; Langley, Ann (2013): *Approaching the Conceptual Leap in Qualitative Research*. In: *International Journal of Management Reviews* 15 (2), S. 149–166. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00349.x.
- Kong, Lingshuang; Ciabuschi, Francesco; Martín Martín, Oscar (2018): *Expatriate managers' relationships and reverse knowledge transfer within emerging market MNCs. The mediating role of subsidiary willingness*. In: *Journal of Business Research* 93, S. 216–229. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.05.045.
- Kostova, Tatiana; Marano, Valentina; Tallman, Stephen (2016): *Headquarters–subsidiary relationships in MNCs. Fifty years of evolving research*. In: *Journal of World Business* 51 (1), S. 176–184. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.09.003.
- Kostova, Tatiana; Nell, Phillip C; Hoenen, Anne K. (2016): *Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations. A Contextualized Model*. In: *Journal of Management* 44 (7), S. 2611–2637. DOI: 10.1177/0149206316648383.
- Kotlarsky, Julia; van den Hooff, Bart; Houtman, Leonie (2012): *Are We on the Same Page? Knowledge Boundaries and Transactive Memory System Development in Cross-Functional Teams*. In: *Communication Research* 42 (3), S. 319–344. DOI: 10.1177/0093650212469402.
- Koveshnikov, Alexei; Ehrnrooth, Mats; Vaara, Eero (2017): *Headquarter-Subsidiary Relations in the Multinational Corporation as a Discursive Struggle*. In: Christoph Dörrenbächer und Mike Geppert (Hg.): *Multinational corporations and organization theory. Post millennium perspectives. First edition (Research in the sociology of organizations)*, S. 233–264.
- Kreiner, Glen E. (2016): *Tabula Geminus. A "Both/And" Approach to Coding and Theorizing*. In: Kimberly D. Elsbach und Roderick Moreland Kramer (Hg.): *Handbook of qualitative organizational research. Innovative pathways and methods*. New York, London: Routledge Taylor & Francis Group, S. 350–361.
- Kreiner, Glen E; Hollensbe, Elaine; Sheep, Mathew L; Smith, Brett R; Kataria, Niyati (2015): *Elasticity and the Dialectic Tensions of Organizational Identity. How Can We Hold Together While We Are Pulling Apart?* In: *Academy of Management Journal* 58 (4), S. 981–1011. DOI: 10.5465/amj.2012.0462.
- Kreiner, Glen E; Hollensbe, Elaine C; Sheep, Mathew L. (2009): *Balancing Borders and Bridges. Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics*. In: *Academy of Management Journal* 52 (4), S. 704–730. DOI: 10.5465/amj.2009.43669916.
- Krippendorff, Klaus (2004): *Reliability in Content Analysis*. In: *Human communication research* 30 (3), S. 411–433. DOI: 10.1111/j.1468-2958.2004.tb00738.x.
- Krogh, Georg von; Köhne, Marija (1998): *Der Wissenstransfer in Unternehmen. Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren*. In: *Die Unternehmung* 52 (5-6), S. 235–252.

- Kunisch, Sven; Menz, Markus; Ambos, Björn (2015): Changes at Corporate Headquarters. Review, Integration and Future Research. In: *International Journal of Management Reviews* 17 (3), S. 356–381. DOI: 10.1111/ijmr.12044.
- Kunisch, Sven; Menz, Markus; Birkinshaw, Julian (2019): Spatially dispersed corporate headquarters. A historical analysis of their prevalence, antecedents, and consequences. In: *International Business Review* 28 (1), S. 148–161. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2018.07.002.
- Kunz, Alexa Maria (2016): Selbstreport mittels Diary-Verfahren. Eine methodologische Untersuchung von Tagebüchern als Methode der Datenerhebung insbesondere in der interpretativen Sozialforschung. Dissertation.
- Kvale, Steinar (1994): Ten standard Objections to Qualitative Research Interviews. In: *Journal of Phenomenological Psychology* 25 (2), S. 147–173. DOI: 10.1163/156916294X00016.
- Landis, J. Richard; Koch, Gary. G. (1977): The measurement of observer agreement for categorical data. In: *Biometrics* 33 (1), S. 159–174.
- Lawrence, Paul R; Lorsch, Jay W. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 12 (1), S. 1–47. DOI: 10.2307/2391211.
- Lee, Ji-Hwan; Gaur, Ajai S. (2013): Managing multi-business firms: A comparison between Korean chaebols and diversified U.S. firms. In: *Journal of World Business* 48 (4), S. 443–454. DOI: 10.1016/j.jwb.2012.09.001.
- Levesque, Laurie L; Wilson, Jeanne M; Wholey, Douglas R. (2001): Cognitive divergence and shared mental models in software development project teams. In: *Journal of Organizational Behavior* 22 (2), S. 135–144. DOI: 10.1002/job.87.
- Levine, John M; Resnick, Lauren B; Higgins, E. Tory (1993): Social Foundations of Cognition. In: *Annual Review of Psychology* 44 (1), S. 585–612. DOI: 10.1146/annurev.ps.44.020193.003101.
- Levy, Orly; Beechler, Schon; Taylor, Sully; Boyacigiller, Nakiye A. (2007): What We Talk about When We Talk about 'Global Mindset'. Managerial Cognition in Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies* 38 (2), S. 231–258.
- Li, Li (2005): The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. In: *International Business Review* 14 (1), S. 77–95. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.12.005.
- Liao, Jenny; Jimmieson, Nerina L; O'Brien, Anne T; Restubog, Simon L. D. (2012): Developing Transactive Memory Systems. In: *Group & Organization Management* 37 (2), S. 204–240. DOI: 10.1177/1059601112443976.
- Lincoln, Yvonna S; Guba, Egon G. (1985): *Naturalistic inquiry*. 3. print. Beverly Hills Calif. u.a.: Sage Publ.
- Locke, Karen; Golden-Biddle, Karen; Feldman, Martha S. (2008): Making Doubt Generative. Rethinking the Role of Doubt in the Research Process. In: *Organization Science* 19 (6), S. 907–918. DOI: 10.1287/orsc.1080.0398.
- López-Duarte, Cristina; Vidal-Suárez, Marta M; González-Díaz, Belén (2016): International Business and National Culture: A Literature Review and Research Agenda. In: *International Journal of Management Reviews* 18 (4), S. 397–416. DOI: 10.1111/ijmr.12070.
- Lunnan, Randi; Tomassen, Sverre; Andersson, Ulf; Benito, Gabriel R. G. (2019): Dealing with headquarters in the multinational corporation. A subsidiary

- perspective on organizing costs. In: *Journal of Organization Design* 8 (1). DOI: 10.1186/s41469-019-0052-y.
- Lunnan, Randi; Tomassen, Sverre; Benito, Gabriel R. G. (2016): Exploring subsidiaries' perceptions of corporate Headquarters: subsidiary initiatives and organizing Costs. In: Tina C. Ambos, Björn Ambos und Julian Birkinshaw (Hg.): *Perspectives on headquarters-subsiary relationships in the contemporary MNC*. 1. Aufl. (Emerald books, 17). Bingley, UK: Emerald, S. 165–189.
- MacPhail, Catherine; Khoza, Nomhle; Abler, Laurie; Ranganathan, Meghna (2016): Process guidelines for establishing Intercoder Reliability in qualitative studies. In: *Qualitative Research* 16 (2), S. 198–212.
- Malone, Thomas W; Crowston, Kevin (1994): The Interdisciplinary Study of Coordination. In: *ACM Computing Surveys* 26 (1), S. 87–119.
- Manolopoulos, Dimitris (2008): A Systematic Review of the Literature and Theoretical Analysis of Subsidiary Roles. In: *Journal of Transnational Management* 13 (1), S. 23–57. DOI: 10.1080/15475770802059479.
- Martinez, Jon I; Jarillo, J. Carlos (1989): The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies* 20 (3), S. 489–514. URL: <https://econpapers.repec.org/RePEc:pal:jintbs:v:20:y:1989:i:3:p:489-514>.
- Martinez, Jon I; Jarillo, J. Carlos (1991): Coordination Demands of International Strategies. In: *Journal of International Business Studies* 22 (3), S. 429–444. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490309.
- Mathieu, John E; Heffner, Tonia S; Goodwin, Gerald F; Salas, Eduardo; Cannon-Bowers, Janis A. (2000): The influence of shared mental models on team process and performance. In: *Journal of Applied Psychology* 85 (2), S. 273–283. DOI: 10.1037//0021-9010.85.2.273.
- Matteson, Miriam (2015): Capturing shared mental models. An approach for bona fide groups. In: *Journal of Librarianship and Information Science* 47 (1), S. 56–70. DOI: 10.1177/0961000613499362.
- Menz, Markus; Kunisch, Sven; Collis, David J. (2015): The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation. Advancing a Multimarket Firm Perspective. In: *The Academy of Management Annals* 9 (1), S. 633–714. DOI: 10.1080/19416520.2015.1027050.
- Merton, Robert K. (2007): On Sociological Theories of the Middle Range. In: Craig J. Calhoun (Hg.): 2007. *Classical sociological theory*. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell Pub. S. 448-459. [Erstveröffentlichung 1949].
- Mesly, Olivier (2015): Exploratory findings on the influence of physical distance on six competencies in an international project. In: *International Journal of Project Management* 33 (7), S. 1425–1437. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.06.001.
- Miles, Matthew B; Huberman, A. Michael (1994): *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. 2. ed [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Millar, Carla C.J.M; Choi, Chong Ju (2009): Reverse knowledge and technology transfer. Imbalances caused by cognitive barriers in asymmetric relationships. In: *International Journal of Technology Management* 48 (3), S. 389. DOI: 10.1504/IJTM.2009.024954.
- Morrissey, Elizabeth R. (1974): Sources of Error in the Coding of Questionnaire Data. In: *Sociological Methods & Research* 3 (2), S. 209–232. DOI: 10.1177/004912417400300204.

- Mudambi, Ram; Pedersen, Torben; Andersson, Ulf (2014): How subsidiaries gain power in multinational corporations. In: *Journal of World Business* 49 (1), S. 101–113. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.02.001.
- Murphy, Chad; Klotz, Anthony C; Kreiner, Glen E. (2017): Blue skies and black boxes. The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. In: *Human Resource Management Review* 27 (2), S. 291–305. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.08.006.
- Nair, Smitha R; Demirbag, Mehmet; Mellahi, Kamel (2016): Reverse knowledge transfer in emerging market multinationals. The Indian context. In: *International Business Review* 25 (1), S. 152–164. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2015.02.011.
- Nederveen Pieterse, A; van Knippenberg, D; van Dierendonck, D. (2013): Cultural Diversity and Team Performance. The Role of Team Member Goal Orientation. In: *Academy of Management Journal* 56 (3), S. 782–804. DOI: 10.5465/amj.2010.0992.
- Nell, Phillip C; Kappen, Philip; Laamanen, Tomi (2017): Reconceptualising Hierarchies: The Disaggregation and Dispersion of Headquarters in Multinational Corporations. In: *Journal of Management Studies* 54 (8), S. 1121–1143. DOI: 10.1111/joms.12313.
- Nelson, Cary; Treichler, Paula A; Grossberg, Lawrence (1992): Cultural Studies: An introduction. In: Lawrence Grossberg, Cary Nelson und Paula A. Treichler (Hg.): *Cultural studies*. New York, NY: Routledge, S. 1–16.
- OECD/Eurostat (Hg.) (2018): Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. 4. Auflage. OECD Publishing, Paris/ Eurostat, Luxembourg, Stand: 06.02.2020.
- Paik, Yongsun; Sohn, Junghoon Derick (2004): Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries. The case of Japanese MNCs. In: *Journal of World Business* 39 (1), S. 61–71. DOI: 10.1016/j.jwb.2003.08.003.
- Paterson, Stephanie L; Brock, David M. (2002): The development of subsidiary-management research. Review and theoretical analysis. In: *International Business Review* 11 (2), S. 139–163. DOI: 10.1016/S0969-5931(01)00053-1.
- Patton, Michael Quinn (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Peirce, Charles Sanders (1878): Deduction, Induction, and Hypothesis. Illustrations of the Logic of Science. Sixth Paper. In: *Popular Science Monthly* 13, S. 470–482.
- Peirce, Charles Sanders (1934): *Pragmatism and Pragmaticism (Collected papers of Charles Sanders Peirce / ed. by Charles Hartshorne and Paul Weiss, 5)*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Pero, Margherita; Lamberti, Lucio (2013): The supply chain management-marketing interface in product development. In: *Business Process Management Journal* 19 (2), S. 217–244. DOI: 10.1108/14637151311308295.
- Piaskowska-Lewandowska, Dorota Anna; Tippmann, Esther; Ambos, Tina C; Sharkey Scott, Pamela (2015): Progressing the relational perspective on MNCs: Beyond headquarters-subsidiary relationships. In: Rob van Tulder, Alain Verbeke und Rian Drogendijk (Hg.): *The Future of Global Organizing (Progress in International Business Research)*. Emerald Group Publishing Limited, S. 79–95.
- Pleschak, Franz (2001): *Management in Technologieunternehmen. Wie Führungskräfte erfolgsorientiert entscheiden*. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag.

- Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1975): *The Strategic Process in a Multinational Corporation*. Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation, Harvard University.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao; Doz, Yves L. (1987): *The multinational mission. Balancing local demands and global vision*. New York: The Free Press. A Division of MacMillan, Inc.
- Pratt, Michael G. (2016): *Crafting and Selecting Research Questions and Contexts in Qualitative Research*. In: Kimberly D. Elsbach und Roderick Moreland Kramer (Hg.): *Handbook of qualitative organizational research. Innovative pathways and methods*. New York, London: Routledge Taylor & Francis Group, S. 177–185.
- Radcliffe, Laura S. (2013): *Qualitative diaries. Uncovering the complexities of work-life decision-making*. In: *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 8 (2), S. 163–180. DOI: 10.1108/QR0M-04-2012-1058.
- Rausch, Andreas; Kögler, Kristina; Laireiter, Anton-Rupert (2012): *Tagebuchverfahren zur prozessnahen Datenerhebung in Feldstudien - Gestaltungsparameter und Anwendungsempfehlungen*. In: Kristina Kögler und Anton-Rupert Laireiter (Hg.): *Tagebuchverfahren zur prozessnahen Datenerhebung in Feldstudien. Gestaltungsparameter und Anwendungsempfehlungen (Empirische Pädagogik, Jg. 26,2)*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik, S. 183–199.
- Reiche, B. Sebastian; Harzing, Anne-Wil; Pudelko, Markus (2015): *Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective*. In: *Journal of International Business Studies* 46 (5), S. 528–551. DOI: 10.1057/jibs.2015.3.
- Reis, Harry T; Wheeler, Ladd (1991): *Studying Social Interaction with the Rochester Interaction Record*. In: Mark P. Zanna (Hg.): *Advances in Experimental Social Psychology Volume 24, Bd. 24 (Advances in Experimental Social Psychology)*. Elsevier, S. 269–318.
- Roth, Philip (2015): *Including the Diary Method in the Investigation of Practices Constituting Social Innovation Networks*. In: *Historical Social Research* 40 (3), S. 331–350. DOI: 10.12759/hsr.40.2015.3.331-350.
- Roth, Philip (2019): *Wie Gelegenheiten Ratgebernetzwerke strukturieren. Kultursensible Untersuchung im Kontext von Innovationsprojekten in Unternehmen (Netzwerkforschung Ser)*. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Rothlauf, Jürgen (2006): *Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. (WiSo-Lehr- und Handbücher)*. München: Oldenbourg.
- Rutakumwa, Rwamahe; Mugisha, Joseph Okello; Bernays, Sarah; Kabunga, Elizabeth; Tumwekwase, Grace; Mbonye, Martin; Seeley, Janet (2020): *Conducting in-depth interviews with and without voice recorders: a comparative analysis*. In: *Qualitative Research* 20 (5), 565-581. DOI: 10.1177/1468794119884806.
- Schmid, Stefan; Daniel, Andrea (2009): *Subsidiary Roles, Perception Gaps and Conflict – A Social Psychological Approach*. In: Stefan Schmid (Hg.): *Management der Internationalisierung*. Wiesbaden: Gabler, S. 183–202.
- Schmid, Stefan; Daniel, Andrea (2011): *Headquarters-subsidiary relationships from a social psychological perspective: how perception gaps concerning the subsidiary's role may lead to conflict*. In: Christoph Dörrenbächer und Mike Geppert (Hg.): *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of*

- Institutions, Interests and Identities. Online-Ausg. Cambridge: Cambridge University Press, S. 255–280.
- Schmidt, Kerstin (2017): Vertragsbasierte Koordination verteilter Produktentwicklungsprozesse (Produktion und Logistik). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schollhammer, Hans (1971): Organization Structures of Multinational Corporations. In: *Academy of Management Journal* 14 (3), S. 345–365. DOI: 10.5465/255079.
- Schotter, Andreas; Beamish, Paul W. (2011): Performance effects of MNC headquarters–subsidiary conflict and the role of boundary spanners. The case of headquarter initiative rejection. In: *Journal of International Management* 17 (3), S. 243–259. DOI: 10.1016/j.intman.2011.05.006.
- Schulte Steinberg, Adrian; Kunisch, Sven (2016): The agency perspective for studying headquarters-subsiary relations: An assessment and considerations for future research. In: Tina C. Ambos, Björn Ambos und Julian Birkinshaw (Hg.): *Perspectives on headquarters-subsiary relationships in the contemporary MNC*. 1. Aufl. (Emerald books, 17). Bingley, UK: Emerald, S. 87–118.
- Schumpeter, Joseph Alois (2008): *Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses*. Aus dem Amerikanischen von Klaus Dockhorn. Neuausgabe 2008. Mit einer Einleitung von Cord Siemon. Neuausg. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schütz, Alfred (1932): *Der Sinnhafte Aufbau der Sozialen Welt. Eine Einleitung in die Verstehende Soziologie*. Vienna: Springer Vienna. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7091-3108-4>.
- Schütz, Alfred (1954): Concept and Theory Formation in the Social Sciences. In: *The Journal of Philosophy* 51 (9), S. 257–273. DOI: 10.2307/2021812.
- Seus, Fanny; Weissenberger-Eibl, Marion A. (2018): Using Event Sampling Method for a Deeper Understanding of Project Cooperation in Multinational Companies. In: *EURAM 2018 Conference Proceedings. Research in Action*. Reykjavík, 19-22 June.
- Seus, Fanny; Weissenberger-Eibl, Marion A. (2020): Using Event Diaries and In-Depth Interviews for Understanding Shared Understanding in Headquarters-Subsidiary Cooperation. In: *The Qualitative Report* 25 (8), S. 3085–3110. URL: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol25/iss8/15>.
- Seus, Fanny; Weissenberger-Eibl, Marion A; Zern-Breuer, Rubina (2020): Considering representational gaps. How subsidiaries' relationship affects multi-location project management. In: *International Journal of Project Organisation and Management* 12 (4), S. 321–345. DOI: 10.1504/IJPOM.2020.10033026.
- Shaw, Jason D; Zhu, Jing; Duffy, Michelle K; Scott, Kristin L; Shih, Hsi-An; Susanto, Ely (2011): A contingency model of conflict and team effectiveness. In: *Journal of Applied Psychology* 96 (2), S. 391–400. DOI: 10.1037/a0021340.
- Shepherd, Dean A; Suddaby, Roy (2016): Theory Building. A Review and Integration. In: *Journal of Management* 43 (1), S. 59–86.
- Siggelkow, Nicolaj (2007): Persuasion with Case Studies. In: *Academy of Management Journal* 50 (1), S. 20–24. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24160882.
- Sinzig, Corinna (2016): *Nichtmarktstrategien multinationaler Unternehmen. Eine komparative Fallstudienanalyse*. Dissertation. Technische Universität Hamburg-Harburg; Technische Universität Hamburg.

- Spowart, Lucy; Nairn, Karen (2013): (Re)performing emotions in diary-interviews. In: *Qualitative Research* 14 (3), S. 327–340.
- Stopford, John M; Wells, Louis T. (1972): *Managing the multinational enterprise. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries* (Harvard Multinational Enterprise series). London: Longmann.
- Strutzenberger, Anna; Ambos, Tina C. (2014): Unravelling the Subsidiary Initiative Process. A Multilevel Approach. In: *International Journal of Management Reviews* 16 (3), S. 314–339. DOI: 10.1111/ijmr.12022.
- Suddaby, Roy (2006): From the Editors. What Grounded Theory Is Not. In: *Academy of Management Journal* 49 (4), S. 633–642. DOI: 10.5465/AMJ.2006.22083020.
- Suddaby, Roy (2014): Editor's Comments: Why Theory? In: *Academy of Management Review* 39 (4), S. 407–411. DOI: 10.5465/amr.2014.0252.
- Symon, Gillian; Cassell, Catherine (2012): *Assessing Qualitative Research*. In: Gillian Symon und Catherine Cassell (Hg.): *Qualitative organizational research. Core methods and current challenges*. 1. publ. Los Angeles, Calif.: SAGE, S. 204–232.
- Symon, Gillian; Cassell, Catherine; Johnson, Phil (2018): Evaluative Practices in Qualitative Management Research: A Critical Review. In: *International Journal of Management Reviews* 20 (1), S. 134–154.
- Szulanski, Gabriel (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm), S. 27–43, Stand: 29.02.2016.
- Szulanski, Gabriel; Ringov, Dimo; Jensen, Robert J. (2016): Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. In: *Organization Science* 27 (2), S. 304–322. DOI: 10.1287/orsc.2016.1049.
- Tenzer, Helene; Pudelko, Markus (2012): The Impact of Language Barriers on Shared Mental Models in Multinational Teams. Best Paper Proceedings. In: *Academy of Management Annual Meeting 2012* (1). DOI: 10.5465/AMBPP.2012.44.
- Thomas, Kenneth W. (1992): Conflict and conflict management. Reflections and update. In: *Journal of Organizational Behavior* 13 (3), S. 265–274. DOI: 10.1002/job.4030130307.
- Tian, Xiaowen; Slocum, John W. (2014): What determines MNC subsidiary performance? Evidence from China. In: *Journal of World Business* 49 (3), S. 421–430. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.08.002.
- Tushman, Michael L. (1977): Special Boundary Roles in the Innovation Process. In: *Administrative Science Quarterly* 22 (4), S. 587. DOI: 10.2307/2392402.
- Tushman, Michael L; Scanlan, Thomas J. (1981): Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. In: *The Academy of Management Journal* 24 (2), S. 289–305.
- Uy, Marilyn A; Foo, Maw-Der; Aguinis, Herman (2010): Using Experience Sampling Methodology to Advance Entrepreneurship Theory and Research. In: *Organizational Research Methods* 13 (1), S. 31–54. DOI: 10.1177/1094428109334977.
- van de Ven, Andrew H; Ganco, Martin; Hinings, C. R. (2013): Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. In: *The Academy of Management Annals* 7 (1), S. 393–440. DOI: 10.1080/19416520.2013.774981.

- Verburg, Robert M; Bosch-Sijtsema, Petra; Vartiainen, Matti (2013): Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. In: *International Journal of Project Management* 31 (1), S. 68–79.
- Vernon, Raymond (1969): Multinational enterprise and the nation state. Project report from the Harvard Business School. In: *JCMS: Journal of Common Market Studies* 8 (2), S. 160–170. DOI: 10.1111/j.1468-5965.1969.tb00898.x.
- Vernon, Raymond (1971): Progress Report, calendar year 1970. Harvard Business School Multinational Enterprise Project. In: *JCMS: Journal of Common Market Studies* 9 (4), S. 322–332. DOI: 10.1111/j.1468-5965.1971.tb01007.x.
- Vernon, Raymond (1999): The Harvard Multinational Enterprise Project in historical perspective. In: Raymond Vernon (Hg.): *The Harvard multinational enterprise project in historical perspective* (8), 35-49.
- Waber, Ben; Magnolfi, Jennifer; Lindsay, Greg (2014): Workspaces That Move People. In: *Harvard Business Review* (Oktober), Stand: 20.02.2016.
- Weber, Max (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft. Max Weber im Kontext - Werke auf CD-ROM. Nach der ersten vollst. Ausgabe v. 1922. (Grundriss der Sozialökonomik, III. abt. pt. 1-2).* InfoSoftWare 1999.
- Weick, Karl E. (1989): Theory Construction as Disciplined Imagination. In: *Academy of Management Review* 14 (4), S. 516–531. DOI: 10.2307/258556.
- Weick, Karl E. (2007): The generative properties of richness. In: *Academy of Management Journal* 50 (1), S. 14–19. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24160637.
- Weinkauff, Katharina; Högl, Martin; Gemünden, Hans Georg; Hölzle, Katharina (2005): Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen. Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung. In: *Journal für Betriebswirtschaft* 55 (2), S. 85–111. DOI: 10.1007/s11301-005-0005-0.
- Weissenberger-Eibl, Marion A; Braun, Annette (2018): Technische Kreativität und technische Innovation. In: Rüdiger Haas, Maja Jeretin-Kopf und Christian Wiesmüller (Hg.): *Technische Kreativität. Interdisziplinäre Aspekte der kreativen Technikgestaltung. 1. Auflage (Technik und Technische Bildung)*, S. 42–75.
- Weissenberger-Eibl, Marion A; Koch, Daniel Jeffrey (2013): *Innovation - Technologie - Entrepreneurship. Gestaltungssystem der frühen Phase des Innovationsprozesses. 1. Aufl.* Karlsruhe: Cactus-Group-Verl.
- Weissenberger-Eibl, Marion A; Seus, Fanny; Almeida, André (2020): Wissenstransfer, Interaktionsraum und Unternehmenskultur: Die Bedeutung des Umfelds für erfolgreiche Wissensgenerierung. In: Bernhard F. Seyr (Hg.): *Innovations- und Wissensmanagement in der Praxis. Konzepte, Forschungsergebnisse und Fallstudien (Innovatives Wissensmanagement, I).* Berlin: Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften, S. 25–39.
- Weissenberger-Eibl, Marion A; Spieth, Patrick (2006a): Cultural Aspects of Knowledge Management Within Mergers and Acquisitions. In: *EURAM 2006 Conference Proceedings. Oslo.*
- Weissenberger-Eibl, Marion A; Spieth, Patrick (2006b): Intercultural co-operation: a consequence of cultural constraints in managing knowledge. In: Ricarda B. Bouncken (Hg.): *Interkulturelle Kooperation. Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik vom 6. und 7. Oktober 2005 in Greifswald (Wirtschafts-kybernetik und Systemanalyse - Band 24).* Berlin: Duncker & Humblot, S. 61–75.

- Weissenberger-Eibl, Marion A; Spieth, Patrick (2006c): Knowledge Transfer: Affected by Organisational Culture? In: Klaus Tochtermann und Hermann Maurer (Hg.): Proceedings of the 6th International Conference on Knowledge Management (I-Know '06), S. 68–75.
- Welch, Catherine; Plakoyiannaki, Emmanuella; Piekkari, Rebecca; Paavilainen-Mäntymäki, Eriikka (2013): Legitimizing Diverse Uses for Qualitative Research: A Rhetorical Analysis of Two Management Journals. In: International Journal of Management Reviews 15 (2), S. 245–264. DOI: 10.1111/ijmr.12001.
- Wells, Louis T. (1971): The Multinational Business Enterprise. What Kind of International Organization? In: International Organization 25 (3), S. 447–464.
- Wheeler, Ladd; Reis, Harry T. (1991): Self-Recording of Everyday Life Events: Origins, Types, and Uses. In: Journal of Personality 59 (3), S. 339–354. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1991.tb00252.x.
- White, Roderick E; Poynter, Thomas A. (1984): Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. In: Business quarterly 49 (2), S. 59–69.
- Wierum, Dominik (2001): Zusammenarbeit zwischen Personal- und F&E-Bereich. Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten auf der Basis des Schnittstellenmanagements. Gabler Edition Wissenschaft (Unternehmerisches Personalmanagement). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Wilson, Thomas P. (1970): Conceptions of Interaction and Forms of Sociological Explanation. In: American Sociological Review 35 (4), S. 697–710. DOI: 10.2307/2093945.
- Wrona, Thomas; Gunnesch, Markus (2016): The one who sees more is more right. How theory enhances the 'repertoire to interpret' in qualitative case study research. In: Journal of Business Economics 86 (7), S. 723–749. DOI: 10.1007/s11573-015-0799-8.
- Wurst, Katharina (2001): Zusammenarbeit in innovativen Multi-Team-Projekten. Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag.
- Yamin, Mo; Andersson, Ulf (2011): Subsidiary importance in the MNC. What role does internal embeddedness play? In: International Business Review 20 (2), S. 151–162. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2010.07.005.
- Yin, Robert K. (2009): Case study research. Design and methods. 4. ed. (Applied social research methods series, 5). Los Angeles: SAGE.
- Zhang, Ling Eleanor; Guttormsen, David S. A. (2016): "Multiculturalism" as a key methodological challenge during in-depth interviewing in international business research. In: Cross Cultural & Strategic Management 23 (2), S. 232–256. DOI: 10.1108/CCSM-07-2014-0084.
- Zhang, Ling Eleanor; Harzing, Anne-Wil (2016): From dilemmatic struggle to legitimized indifference. Expatriates' host country language learning and its impact on the expatriate-HCE relationship. In: Journal of World Business 51 (5), S. 774–786. DOI: 10.1016/j.jwb.2016.06.001.
- Zhao, Shasha; Papanastassiou, Marina; Bassiakos, Yiannis; Sinani, Evis; Pearce, Robert (2018): Unfolding the Intra-organisational Perception Gap in Decision-Making. In: Davide Castellani, Rajneesh Narula, Quyen T. K. Nguyen, Irina Surdu und James T. Walker (Hg.): Contemporary Issues in International Business. Institutions, Strategy and Performance, Bd. 46 (The Academy of International Business). Cham: Springer International Publishing, S. 171–189.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfäden

Leitfaden Vorstudie

Eingangsfragen:

- Ablauf erklären, Einverständnis Tonbandaufnahme
- Bitte stellen Sie sich kurz vor und beschreiben Sie Ihr Aufgabengebiet?
- Welche Rollen haben Sie grundsätzlich in den Projekten inne?

Projekttablauf:

Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten

- Wie und durch wen wird eine Aufgabenteilung vorgenommen?
 - Welche Abstimmungsprozesse müssen hier vorausgehen?
 - Wie wird z. B. die Entscheidung der Verlagerung von Arbeitspaketen getroffen?
- Sind die Verantwortlichkeiten klar?
 - Werden sie so gelebt wie vorgesehen?
 - Gibt es „Einmischungskonflikte“, z.B. nach Übergabe von Standort A-HQ nach Standort A-CZ?
- Wie wird die Übergabe vollzogen?
 - Genügt die bisherige Reifegradprüfung oder müsste man weitere Kriterien heranziehen?
- Wer interagiert mit anderen Abteilungen (sowohl andere FuE als auch Produktion in A-CZ, Marketing, Controlling o.ä.)?
 - Ist das explizit vorgesehen/festgeschrieben oder „passiert“ es einfach (womöglich je nach Person)?

Abhängigkeiten und Zielkonflikte

- Wie wird mit Interdependenzen umgegangen?
 - Werden für bestimmte Teilaufgaben extra Schnittstellen-Funktionen besetzt und/oder Review-Treffen geplant?
- Wie gehen Sie mit Zielkonflikten um?
 - Werden diese in Ihrem Team antizipiert?
- Wie stark ist die Aufgabenbewältigung von den jeweiligen Personen im Projekt abhängig?
 - Welche Rolle spielen dabei die Vernetzung und die Ausnutzung persönlicher Spielräume?

Kommunikation

Art, Häufigkeit und Bewertung der Kommunikation

- Wie kommunizieren Sie grundsätzlich untereinander?
 - Wer spricht mit wem?
 - Geschieht dies sowohl hierarchieübergreifend als auch auf Arbeitsebene/bilateral?
 - Mit welchem Medium geschieht die Kommunikation (face-to-face, e-mail, Telefon, ...; je nach Bereich...)?
- Nehmen Sie Sprachbarrieren in der Kommunikation wahr?
- Nehmen Sie in Ihrer Arbeit häufig internationale und/oder fachbereichsspezifische Mentalitätsbarrieren bei der Arbeitsweise wahr?
 - Wie gehen Sie damit um?

Wissenstransfer

- Haben Sie den Eindruck, dass bei Ihnen/in Ihrer Abteilung (kodifiziertes und nicht-kodifiziertes) Wissen bei einer Übergabe gut transferiert werden kann? Oder geht dabei manches verloren?
 - Wie wird Wissen bei Ihnen grundsätzlich gesichert und verfolgt (mündlich/schriftlich), gibt es Leitfäden? Gibt es ein gemeinsames Wording?
 - Wie nehmen Sie das Wissensmanagement in Ihrer Abteilung/Ihrem Team/bei sich selbst wahr? Funktioniert Wissensmanagement auch standortübergreifend?

Fehler- und Führungskultur

- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
 - Gibt es da Unterschiede in Standort X?
- Wie würden Sie die Führungskultur beschreiben? Ist sie für standortverteilte Projekte angemessen?

Abschluss: Erfolgsfaktoren und Barrieren
--

- Was sind Ihrer Einschätzung nach Voraussetzungen für den Erfolg eines standortverteilten Projekts? Wo liegen die Herausforderungen?
- Welche Kompetenzen muss ein Mitarbeiter in der standübergreifenden Projektzusammenarbeit mitbringen?
- Wo sehen Sie strukturelle Probleme, an welcher Stelle hakt es immer wieder? Im Hinblick auf vergangene Projekte: Was lief gut, was lief weniger gut? Wie haben Sie/Ihr Team auftretende Probleme bewältigt? Welche Problemlösestrategien kommen immer wieder zur Anwendung?

Leitfaden Hauptstudie

Einstieg

- Ablauf des Interviews erklären, Einverständnis Tonband einholen
- Würden Sie kurz vorstellen, wie genau Sie mit Standort X zusammenarbeiten und für was Sie zuständig sind?
 - o Seit wann arbeiten Sie schon mit dem Standort X zusammen?
 - o Haben Sie oft Kontakt mit den Kollegen? Regelmäßig/ bei Bedarf?
 - o Sind Sie oft in X vor Ort? Kommen die Kollegen oft her?

Event Logs

Starten wir mit dem Rückblick auf die vergangenen zwei Wochen.

Ausfüllverhalten erfragen

- Vorab: Hat das mit den Event Logs geklappt, wussten Sie, wann ein Event Log aufgezeichnet werden soll?
 - o War Zeitraum von zwei Wochen ok? Zu lang? Länger?
- Sie haben besonders viele/ recht wenige Situationen aufgezeichnet. Liegt dies daran, dass gerade viel ansteht/ es derzeit besonders ruhig war?
- Herausfinden, ob sie irgendetwas aufgezeichnet haben.
 - o keine Schuldgefühle/ Rechtfertigung nötig
 - o Dient dazu, dass ich es beim nächsten Mal besser erklären kann.

Einzelne Events rausnehmen und nachfragen

Würde gerne auf einige Situationen, die Sie beschrieben haben, eingehen:

- Fragen zu eigenen Logs:
 - o Könnten Sie erläutern, was dort passiert ist?
 - o Passieren solche Situationen öfter?
- Logs von anderen Personen:
 - o Ein Kollege beschreibt.... Erinnern Sie sich?
Wie haben Sie die Situation wahrgenommen?
 - o Passieren solche Situationen öfter?

Aufgabenverständnis, Rollenverständnis, Standortverhältnis

Eigener Standort

- Wie verstehen Sie Ihre Aufgabe/ die Aufgabe Ihres Standorts?
- Wie haben Sie das Gefühl versteht Standort X Ihre Aufgabe?
- Was glauben Sie wird von Ihnen erwartet?
Können Sie diese Erwartungshaltungen nachvollziehen?

Der andere Standort

- Welches Selbstverständnis haben aus Ihrer Sicht die Kollegen am Standort X?
- Wie sehen Sie den Standort X?

- Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Standort X sich in Ihre Angelegenheiten einmischt? /
Sehen Sie oft den Bedarf zu intervenieren, dem Standort unter die Arme zu greifen? Wie wird das von den Kollegen dort aufgefasst?
- Nehmen Sie Unterschiede in der Qualifikation der Kollegen wahr?

Beziehung der Standorte

- Nehmen Sie eine Art "Wir-hier_Die-da-drüben"-Denken wahr?
Wie würden Sie die Beziehung der beiden Standorte beschreiben?
- Hat da eine Veränderung der Beziehung stattgefunden? (z. B. Kompetenzaufbau)
- Aus Ihrer Sicht: Wie sollte sich das Verhältnis der beiden Standorte weiterentwickeln?

Beziehung zwischen DEZ/ Regionen

- Arbeiten Sie mit anderen DEZ, können Sie da vergleichen?
- Gibt es Kommunikation zwischen den DEZ?
- Nehmen Sie Konkurrenz zwischen den DEZ wahr?

Zusammenarbeit allgemein

- Im Hinblick auf vergangene Projekte mit Standort X: Was lief gut, was weniger gut?
 - Gibt es strukturelle Probleme? Wo hakt's aus Ihrer Sicht am häufigsten? Wann sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse in der Zusammenarbeit?
 - Uneinigkeit zu genauem Vorgehen
 - Aufgabenverständnis
 - Qualifikation/ Kompetenz der Kollegen
 - Hierarchie
 - Fluktuation
 - Technologisch
 - Arbeitsmentalität
 - Sprache
 - Haben Sie ein Beispiel, was Sie in der Vergangenheit mal daran gehindert hat, gute Arbeit zu machen? (technisch und menschlich)
 - Wie haben Sie/Ihr Team auftretende Probleme bewältigt? Welche Problemlösestrategien kommen immer wieder zur Anwendung?
- Was benötigen Sie, um Ihre Aufgabe gut zu machen? / um besser zu kooperieren mit dem anderen Standort?
- Wunsch: Gibt es aus Ihrer Sicht Rahmenbedingungen, die verbessert werden könnten?
- Gibt es etwas, was Sie den Kollegen drüben gerne mal sagen/ klarstellen würden? Oder etwas, was Sie sich schon immer mal gefragt haben: Warum macht Ihr das so und so/ warum fragt Ihr immer das und das?
- Abschließend: Würden Sie gerne noch etwas ergänzen?

Anhang 2: Event-Log-Template


1/2

Event-Log

The event-log allows you to record interactions with the other site in which you perceive a misunderstanding has happened. This can be a meeting, a personal conversation, a phone call or an e-mail after which you feel confused about the situation or the behaviour of the person of the other site.

Please fill out the event-log as soon as possible after the event and send it to me.
Please use a separate event-log for every event.
Feel free to fill it out in German or English.

Your answers are only accessible to me. No personal data will be published or shared with the company.

Name:

Date and time of the event:

1. Please describe briefly the context of the event.
 Nature of the contact (phone, e-mail, in person, ...)
 Who initiated the contact?
 Involved persons (Name or pseudonym, function, department)
 Duration
 Project status (if relevant)

2. What was the content of the event?
 e.g. clarification on technical issues; approaching deadline; a task in progress...

3. Did you try to clarify the situation? yes no
3a. If no, do you intend to do so later on?

3b. If yes, how did you (try to) clarify the situation?
 e.g. questions, explanation, escalation...

4. What was the result of the situation?

	strongly disagree	disagree	partly agree	agree	strongly agree
In my point of view, we could clarify the situation.	<input type="checkbox"/>				
I had the impression that everybody agreed on how to proceed next.	<input type="checkbox"/>				
I escalated the situation.	<input type="checkbox"/>				

5. What caused the confusion?

	strongly disagree	disagree	partly agree	agree	strongly agree
There were some technical problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
There was some missing information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
We have little capacity to work on the issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I did not fully understand the concerns of the other person.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I had the impression that...					
... the other person did not fully understand my concerns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... we had different views on who is responsible for the matter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... we had different views on how the task is supposed to be done.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
... we had different basic assumptions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... we had different priorities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... we were both somehow confused.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Other:

6. What different views did you have? Where did you perceive a misunderstanding?

Thank you! [Click here to send the event log.](#)



Explanations on the event-log

The study is part of my PhD project at Karlsruhe Institute of Technology under supervision of Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl. I work on communication and coordination problems between distributed R&D teams. I am particularly interested in the relationship between cooperating sites and their role and task understanding.

What kind of events shall I record with an event log?

The event-log allows you to record interactions with the other site in which you perceive a misunderstanding has happened. This can be a meeting, a personal conversation, a phone call or an e-mail after which you feel confused about the situation or the behaviour of the person of the other site.

Such a situation could concern for example things like:

- different views concerning the next steps
- unclear responsibilities
- issues with information transfer
- divergent expectations about task fulfilment
- ...

When am I supposed to fill out an event log?

Please fill out the event log as shortly after the event as possible. If you have little time during the day, write a short memo and finish the event log at the end of the day. The memo ensures that you will not leave out any details when filling out the event log later on.

How should I fill out the event log?

Please fill out the event log as honestly and completely as possible. This is very important for the scientific analysis of the data. Of course you are free to decide at any time, what kind of information you want to give.

Do I have to provide information about involved persons?

The more detailed the information, the better the analysis of the data. Information about involved persons helps me to relate events that happen with the same people to one another. If you rather not give names, you can use abbreviations or code names.

How are the event logs analysed?

The event logs you fill in stay with me and will not be sent to anyone in the company. No personal information will be disclosed. The analysis follows high standards of scientific research and generalized results are used as findings for my dissertation.

For any questions, please free to contact me at any time.

Your participating in my study makes a valuable contribution to my research project.
I thank you in advance for your support!

Kind regards,
Fanny Seus

Anhang 3: Beschreibung und Verteilung der Obercodes (Hauptstudie)

Codename	Beschreibung und ausgewählte Subcodes (Spiegelstriche)	Beispielcodierungen
T: Representational gap	<p>Unterschiedliche Definitionen der Aufgabe, die darauf zurückzuführen sind, dass die Standorte unterschiedliche Rollen und daher unterschiedliche Perspektiven haben.</p> <p>vgl. auch Cronin/Weingart 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> - GAEO - Goal gleich, aber AEO nicht - T & IV! Aufgabenverständnis anders, weil Sichtweise von Rolle anders - Verständnis muss sich erst nach und nach bilden. - Angleichung Verständnis durch standardisierte Prozesse - Unterschiedliche Sicht durch unterschiedliche Historien - GAP zw. Team- Management-Rolle-Perception 	<p>"Am Anfang war ganz einfach bei technischen Themen das Verständnis ein total unterschiedliches. Wenn man über ein und dieselbe Formulierungstypen geredet hat, hat man zwar die Formulierungstypen vor Augen gehabt. Aber wie man Performance testet, aber welche Ansprüche man - von Stabilität angefangen bis Aufbereitung - für die ganze Performance wurden stellenweise ganz andere Kriterien angelegt. Das hat in dem einen oder anderen Fall sicherlich auch damals zu tun, dass der amerikanische Markt oder die amerikanischen Kunden ein klein wenig etwas Anderes verlangen" (Interview C-HQ-6, Absatz 12)</p> <p>"Dass zum Beispiel die Konstrukteure in China vielleicht von der Simulation was Anderes erwarten als die Konstrukteure in Deutschland von uns erwarten und wir natürlich mit unserem Bild an die Sache herangehen, was wir haben und das muss nicht unbedingt mit dem Bild in China übereinstimmen. [...] Wir in Deutschland sind da eher so penibler und genauer einfach, weil es einfach auch um [Serien und] Produkte geht, um irgendwelche Serien und Produkte, die über lange Zeit eingesetzt werden, wo man eben lieber auf Nummer sichergeht, dass da alles super läuft. Und in China mehr so ein Projektgeschäft ist, wo es eher um Geschwindigkeit geht und wenn es mal Pi-mal Daumen doch nicht klappt, ist es nicht so schlimm. [...] Da sehe ich häufig auch einen Konflikt, dass andere Sachen gefordert sind oder andere Arbeitsweisen gefordert sind [...] Und da passen manchmal eben auch diese Bewertungsmethoden und Sichtweisen dann eben auch nicht so ganz zusammen." (Interview B1-HQ-12, Absatz 36)</p>
T: Aufgabenverständnis	<p>Wie sind die Herangehensweisen an die Aufgabe.</p> <p>Wie werden Verantwortlichkeiten und Prozesse ausgelegt.</p> <p>Welche Prioritäten gibt es.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verantwortlichkeiten - Prioritäten - Sicht auf Prozesse - Qualität vs. Schnell: HQ will alles genauer & bremst aus. - Einhaltung von Standards 	<p>"Also ich verstecke mich [in Deutschland] hinterm Prozess und sage: 'Nee, ich brauche das und das. Dann mache ich.' Und zu sagen: 'Okay, ich habe dich verstanden. Ich kann jetzt soweit gehen. Dann brauche ich die Information.' Dann geht der aber schon mal los. Also die... das fehlt mir so bisschen aus deutscher Sicht. Deswegen heißt es auch: 'Headquarter ist too slow.' Ja und nein. Ist grenzwertig zu betrachten. Wenn sie streng nach Prozess gehen, sind sie nicht zu langsam. Weil sie dürfen noch nicht loslaufen. Aber im Endeffekt, wenn sie loslaufen würden und kriegen hier die Information, wären sie ja im Ziel in Zeit. Aber sie laufen halt erst los, wenn sie alles haben." (Interview B1-DEZ-CN-8, Absatz 145)</p> <p>"For example, we found some cheaper supplier. But they didn't want to use it. They worried more about the quality." (Interview B1-DEZ-CN-16, Absatz 86)</p> <p>"Because, maybe Chinese really take care about the time. Time is [really] important. [...] They just care about quality. I think so. They maybe have the different (unv.) or different goal for their plan, yes." (Interview B1-DEZ-CN-18, Absatz 16)</p>

T: Dilemma Autonomie vs. HQ-Bindung	<p>Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Spannungsfeld lokale Anforderungen vs. globale Standards. Wie bewerten die Teams den Autonomiegrad des Standorts.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gründe für notwendige Restbindung & Standards (Maturity level des Standorts; Qualitätsanforderungen) - Gründe für notwendige Autonomie (lokale Marktanforderungen; Distanz) - T/IV Autonomiebestreben des Standorts - Quercheck: [DEZ] sichert sich z.T. noch übers HQ ab - Wie sich der Standort weiterentwickeln soll 	<p>"Also Autonomiegrad von DEZ-CN sollte möglichst groß sein. Schon alleine aufgrund der Entfernungen der anderen, des anderen Marktes und in letzter Konsequenz eben auch der anderen Mentalität, Kultur. Also die müssen mit ihren Kunden einfach selber... kann das Headquarter wirklich nicht helfen, ja. Auf der anderen Seite braucht es aus meiner Sicht auf jeden Fall eine gewisse Restbindung, weil eine Verselbstständigung macht keinen Sinn. [...] da ist es eben unabdingbar, dass man nach gewissen Standards arbeitet. Gewisse Methoden. Wenn es irgendwie geht, auch die gleichen Werkzeuge und die gleiche Infrastruktur auch verwendet. [...] Klar kann ich natürlich in China manche Dinge viel günstiger kaufen, muss dann aber immer diskutieren, ob die Ergebnisse vergleichbar sind. Das ist so, wo ich sage diese Restbindung, die es aus meiner Sicht immer geben muss. Ich kann nicht komplett selbstständig." (Interview B1-HQ-24, Absatz 62)</p>
T: Standortbeziehung	<p>Wie sehen die Standortteams die eigene Rolle sowie die des anderen Standorts (Kooperation auf Augenhöhe, Lehrer-Schüler-Verhältnis, Kontrollinstanz, ...). Wie hat sich diese Rolle entwickelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rollenverteilung (Formen der Projektkooperation; Mentoring & Wissensaufbau; Freigaberechte) - Wie der Aufbau des Standorts betrieben wurde 	<p>"In the past, we always depended on them. And for the tolerances (?) and the technical issues, we always wrote mails or called them for give us support. Later, really less in the part. But now, we like to make different concepts, we like and we always do some calculations or some technical concept, and then discuss with them, get some ideas from them, some suggestions for them. But in the past we always were like: "Can you give me..." (Interview B1-DEZ-CN-10, Absatz 44)</p> <p>"Letztendlich wie eine Art Trainer, also erfahrener Kollege, der eben den weniger erfahrenen Kollegen anleitet." (Interview B1-HQ-12, Absatz 30)</p>
Selbstverständnis von Standort X	<p>Wie ist das Selbstverständnis des Standorts. Welches Selbstverständnis nehmen die Personen aus dem HQ wahr.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstverständnis der Führungsriege (selbst ausgedrückt oder vermutet durch das HQ) - Selbstverständnis der operativen Mannschaft (selbst ausgedrückt oder vermutet durch das HQ) - Erwartungen an das HQ (selbst ausgedrückt oder vermutet durch das HQ) 	<p>"Und ich glaube, je weiter man in der Führungskaskade nach oben geht, ist das Selbstverständnis natürlich eher, wir sind selbstständig. Wir brauchen eigentlich kein Headquarter mehr." (Interview B1-HQ-24, Absatz 60)</p> <p>"we are not a competitor, we are the partners" (Interview B1-DEZ-CN-12, Absatz 92)</p> <p>"And especially, currently this is the DEZ which is growing so fast and this is the only DEZ which would be so, will have so big role, to be such a big partner, let's say. We have DEZ in [China], [America], and so on. But there are small, I can say from one side, and from the other side, they're doing more customizations things which is for customer markets. The idea for DEZ-BG is to do more global projects and supporting creative projects which are executed here in the plant, but the idea is to be more global projects." (Interview B2-DEZ-BG-27, Absatz 24)</p>
Rolle von Standort X aus HQ-Sicht	<p>Welche Aufgabe übernimmt der Standort. Welche Bedeutung hat er für das Unternehmen.</p>	<p>"DEZ-CN ist momentan das mit Abstand wichtigste, was BETA hat." (Interview B1-DEZ-CN-17, Absatz 55)</p>

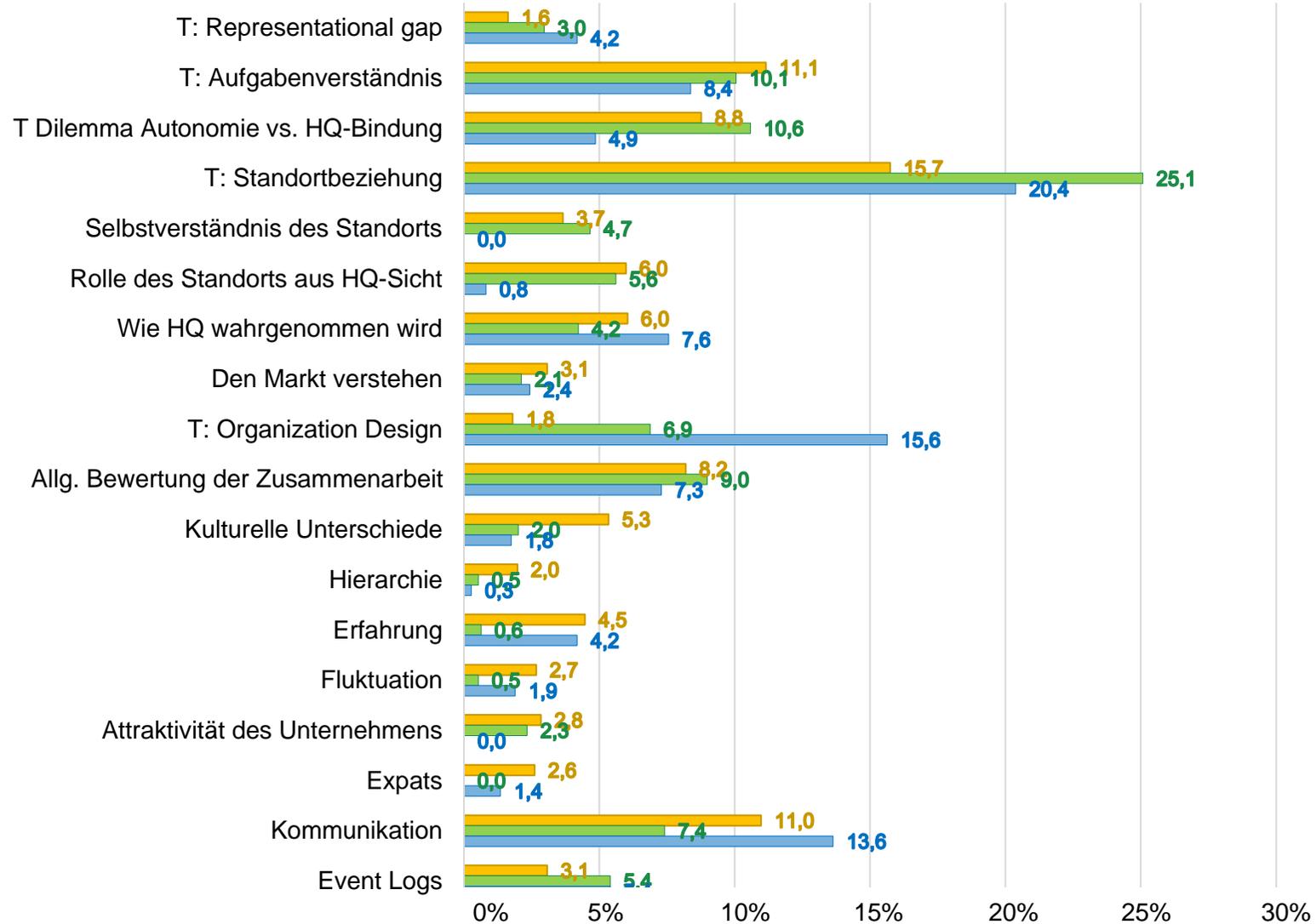
Wie HQ wahrgenommen wird	<p>Wie nehmen die Standorte das HQ wahr. Wie vermuten die Personen vom HQ, dass sie von den Standorten wahrgenommen werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmung, ob HQ interveniert - IV: HQ is too slow 	<p>"Because they are the rule makers. They make every rule about how to do the NEP process, which documents are needed, which gate we need to pass." (Interview B1-DEZ-CN-13, Absatz 30)</p> <p>"we think they are too slow." (Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 65)</p> <p>"Also 'headquarter request' waren seine Worte. Finde ich immer toll jetzt, Headquarter request... Das ist das Schlagwort schlechthin." (Interview B1-HQ-2, Absatz 42)</p>
Den Markt verstehen	<p>Wichtigkeit den lokalen Markt und dessen Anforderungen (z. B. Schnelligkeit) zu verstehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Dynamik des chinesischen Markts - DEZ-BG fehlt der Marktzugang 	<p>"I think some colleagues know that. Especially some European colleagues, they [are] delegate[d] to Shanghai or to Hongkong. When they come here, they will know the Chinese market, they know that speed is very important. They will also give the information to other European colleagues." (Interview C-CN-4, Absatz 133)</p> <p>"Während die Amis dann gesagt haben: 'Aha, Du warst aber noch nicht in dem Markt. Bei uns macht man das anders.'" (Interview C-HQ-6, Absatz 14)</p>
T: Organization Design (OD)	<p>Wie das Unternehmen als Ganzes und die Standorte im Speziellen organisiert sind (Organisationsform, bspw. Matrix, aber auch Berichtslinien). Offizielle vs. gelebte Struktur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berichtslinien - IV: Strukturen in Regionen manchmal deutlich komplexer - Globale Prozesse und regionale Anpassungen - Schnittstelle zur Forschung oder anderen Einheiten - Unklare Verantwortlichkeiten, wenn in HQ mehrere BU beteiligt sind - T: Design, Perception & Behavior Es-Sajjade/Wilkins (2017) 	<p>"Wir haben globale Kunden und wir haben regionale Geschäfte und wir haben darüber hinaus noch einen regionalen Produktionsfootprint, der aber nicht 100%ig überlappt mit den regionalen Business Units. Also, ganz konkret: Ich produziere vielleicht in [C-HQ] ein Produkt, was von der amerikanischen Organisation in den USA vertrieben wird und ein Kunde erhält, der global agiert und vielleicht auch ein Interesse hat, dieses gleiche Produkt dann auch in Asien zu nehmen. Wie mache ich da den Service, wie mache ich da die Preisabsprachen. Das ist komplex." (Interview C-HQ-10, Absatz 42)</p> <p>"Strukturen in den Regionen sind manchmal deutlich komplexer. Nicht ganz so straight forward wie in [C-HQ], das ist so." (Interview C-CN-1, Absatz 2)</p> <p>"Die Anbindung von den DEZ-Leitern, dass ist momentan auch nicht so klar, wo sie hin berichten [...] Also die DEZ, die sind auch Entwicklungsabteilungen im Grunde genommen. Die berichten aber nicht an [Herrn X, den globalen Entwicklungsleiter]. (Lachen) Also, diese Struktur muss man sich vielleicht nochmal überlegen. Weil wenn sie eine andere Berichtsstruktur haben und so da sind sie auch abgekoppelt oder ist ein eine Parallelveranstaltung zur unsere Veranstaltung." (Interview B1-HQ-22, Absatz 56)</p>
Allgemeine Bewertung der Zusammenarbeit	<p>Wie wird die Zusammenarbeit mit dem anderen Standort insgesamt bewertet. Welche Wünsche für Verbesserungen bestehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungsbedarf 	<p>"Yeah, yeah. I think until now it's good. If we have a request we can talk directly to them. And they can also give us feedback, some suggestions." (Interview C-CN-4, Absatz 129)</p> <p>"Insgesamt, rein auf die Zusammenarbeit, die Zusammenarbeit, die ist gut. Da kann ich nur sagen, dass das schon gut funktioniert." (Interview B1-HQ-4, Absatz 66)</p>

Kulturelle Unterschiede	<p>Von den Teilnehmern als kulturelle Unterschiede bezeichnete Aspekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentalität - Fehlerkultur - Motivation und Wissbegierde in China - Wie bei ALPHA wird es auf die Kultur geschoben 	<p>"Dadurch entstehen Missverständnisse, dann geprägt durch die Kultur hier, die Leute sagen dir selten, dass sie was nicht verstanden haben. Auch das wird besser. Die junge Generation, [...] die sind einfach offener, die reden mehr, die sagen oft, wenn ihnen was nicht passt oder wenn sie was nicht verstanden haben." (Interview B1-DEZ-CN-17, Absatz 69)</p>
Hierarchie	<p>Gibt es Unterschiede, wie Hierarchie gelebt wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wenn der Vorgesetzte in China etwas sagt, dann wird es gemacht - In D klärt man erstmal auf der operativen Ebene - IV: "Head of" hat viel mehr zu sagen - Neue Teamleiter (DEZ-BG) spielen sich auf 	<p>"Und dann war dieses Hierarchiedenken war sehr stark ausgeprägt. Das heißt, man hat von einem normalen Entwickler selten eine Entscheidung bekommen. Das heißt, ein Entwickler dort musste sich immer mit dem Entwicklungsleiter kurzschließen und der Entwicklungsleiter hat dann Entscheidungen getroffen." (Interview B1-HQ-19, Absatz 10)</p>
Erfahrung und Kompetenzen	<p>Wie werden die individuellen Kompetenzen und das Erfahrungslevel des Teams an den Standorten bewertet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - HQ-Leute haben viel mehr Erfahrung - Junges Team im DEZ (Alter und Anzahl Dienstjahre) - HQ-Leute sind aber auch eingefahrener - Qualifikation der Absolventen 	<p>"Gap - I mean the knowhow, the product knowhow, the design knowhow. So because headquarter - their development department runs many, many years. But for us, we just started several years ago." (Interview B1-DEZ-CN-12, Absatz 8)</p> <p>"Yeah, now we have each year nearly 7-10 new colleagues in DEZ-CN." (Interview B1-DEZ-CN-16, Absatz 70)</p> <p>"Also, ich bin der Meinung, dass die Kollegen in Deutschland viel wissen. Der Unterschied ist schon groß, von dem Wissen her." (Interview B2-DEZ-BG-20, Absatz 35)</p>
Fluktuation	<p>Inwieweit ist Fluktuation eine Herausforderung.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Fluktuation im Standort - Gründe für Fluktuation 	<p>"Das Knowhow ist [Lachen] sicherlich angeglichen, bis [...] der Kollege geht. [...] Und dann fängt man halt wieder von Null an." (Interview B1-HQ-3), Absatz 46)</p> <p>"das ist relativ normal in China. Dieser schnelle Arbeitsplatzwechsel sind ja phänomenal." (Interview-B1-HQ-3, Absatz 50)</p>
Attraktivität des Unternehmens	<p>Wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber gesehen. Ist es einfach an gutes Fachpersonal zu kommen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gehälter - Unternehmenskultur - Perspektive der Weiterbildung 	<p>"And we know BETA [has] good products" (Interview B1-DEZ-CN-14, Absatz 83)</p> <p>"Früher war schwierig nicht, aber es gab Auswahl, sagen wir. Also Du kannst von drei Leuten auswählen. Jetzt Du nimmst einen mit Kompromiss. Also Sprache oder Fähigkeiten oder Studium oder irgendwas." (Interview B2-DEZ-BG-23, Absatz 15)</p>

Expats	<p>Welche Rolle nehmen Expats ein.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zunächst zum Wissensaufbau - NW ins HQ - Wenn die Expats wegfallen, wäre das nicht so topp. 	<p>"Hauptthema war eigentlich Mentoring und Wissensaufbau." (Interview B1-DEZ-CN-8, Absatz 2)</p> <p>"With expats, they can help us to get very good networks with headquarter. But with time, I think the expats will return. So how to build up a very clear network, this is a big topic for us. This will help us, if we can get really a network, for which topic we can contact which person, this would help us." (Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 85)</p>
Kommunikation	<p>Wie und wie oft wird kommuniziert. Welche Rolle spielt der persönliche Kontakt. Wie wird der Kommunikationsfluss wahrgenommen. Welche Hindernisse gibt es.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anlass, Häufigkeit und Art des Kontakts - Besuche sind notwendig - Wissen, wen man kontaktieren kann - Kommunikation zwischen den Regionen - Zeitfenster finden ist manchmal schwierig - Schnelleres Feedback vom HQ gewünscht - Sprachbarrieren 	<p>"I would say when things like this do happen, it is important maybe to communicate. I would say, also in my experience, maybe this is where we struggle, it's regular communication. Because everyone is very busy. Everybody has his own process. Many times, somebody is contributing to my project and keeping up with everything via telecon and webex can be quite difficult. Also time zone differences are difficult. I mean scheduling can be difficult. So, for me this has always been one of the most challenging parts of running these global projects, the communication part." (Interview C-USA-2, Absatz 8)</p> <p>"Webex is fantastic <i>if</i> you travel." (Interview C-USA-12, Absatz 104)</p> <p>"Ich denke, dass nur ab und zu mal einer reisen kann, das reicht nicht, um da dieses feste Netzwerk und eine wirklich gute Gemeinschaft zu gründen. Dafür sind die Entfernungen aus meiner Sicht zu lang. Das ist meine persönliche Sichtweise. [...] Aber aus Erfahrung kann ich Ihnen sagen, wenn man sich nicht Face-to-Face trifft, ist alles viel, viel schwieriger." (Interview C-HQ-9, Absatz 26)</p>
Event Logs	<p>Wurde die Methode verstanden. Wie wurde sie empfunden. Welche Gründe gab es für das Senden keiner Event Logs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - War Methode nachvollziehbar? - Event Log zeigt typische Situation - Super Übergang von Event Logs zu meinen Themen - Gab nicht so viel Kontakt, nichts passiert - Weitere Events ohne ausgefülltes Log - Cross-funktional oder innerhalb des Standorts - Gleiche Situation von mehreren Personen aufgezeichnet 	<p>"Weil ich glaube, das ist ein zentrales Problem und das ist nicht der erste Fall, sagen wir es mal so. Und deswegen kam mir dieses Beispiel sehr gelegen, weil wir genau dasselbe Problem eben öfter haben. Und deswegen dachte ich, ist das vielleicht ein gutes Beispiel." (Interview C-CN-1, Absatz 10)</p> <p>"Yeah, it's easy. No problem." (Interview B1-DEZ-CN-6, Absatz 4)</p> <p>"At beginning I thought just to give you one feedback, after these two weeks. Then I got a reminder from my colleague, and he said: 'you'll need to give the feedback every day' (Lachen) so this is the (unv.) I was confused, because I didn't join the kickoff." (Interview B1-DEZ-CN-18, Absatz 12)</p>

Anteil codierter Segmente nach Obercode und Fallstudie in %

■ B1 ■ B2 ■ C



Anhang 4: Übersicht über aufgezeichnete Event Logs

BETA - Fallstudie B1

Bei den ausgegrauten Event Logs handelt es sich um jene, die nicht in die graphische Auswertung (Kapitel 4.3.1) aufgenommen wurden.

Event Log Kennung, Datum, Person	Methodische Hinweise	Beschreibung der Situation	Hauptaspekte
EL-B1-1 04.09.2018 Person B1-DEZ-CN-10	Event nicht im Erhebungszeitraum	Unklarheit, welche Person für die Bearbeitung einer Änderung zur Kosteneinsparung zuständig ist. Zeitliche Verzögerung bis richtige Person informiert. DEZ hat nur einen Ansprechpartner in B-HQ für diese Sache, welcher die Angelegenheit nicht dringend zu finden scheint. HQ-Personal ist mit anderen Projekten beschäftigt.	Unterschiedliche Prioritäten: Für DEZ ist Kostenreduktion wichtig. HQ hat andere Projekte.
EL-B1-2 09.2018 Person B1-DEZ-CN-9	Event nicht im Erhebungszeitraum	Es gab ein Problem mit der Produktion (sowohl in China als auch in Deutschland). Der zuständige deutsche Entwicklerkollege hat die Angelegenheit aus Sicht des DEZ nicht schnell genug vorangetrieben.	Langsames Feedback, zu viel Urlaub. Gleichzeitig verdeutlicht es die Abhängigkeit der chinesischen Kollegen vom HQ.
EL-B1-3 10.10.2018 Person B1-DEZ-CN-6	Event nicht im Erhebungszeitraum, ein Tag vor Kickoff. Ansonsten nichts vorgefallen.	"Make or Buy" wurde im Team diskutiert, obwohl eine Vorstudie für das Projekt schon angelaufen ist. Eine solche Entscheidung müsste vor Projektstart vom Management getroffen werden. DEZ ist irritiert, warum von B-HQ-Seite dieser Punkt nun aufgeworfen wird. Ungeklärte Situation.	Unterschiedliche Sicht auf Prozesse

<p>EL-B1-4 11.10.2018, 08:00 Person B1-HQ-2</p>	<p>Event nicht im Erhebungszeitraum, aber am Tag des Kickoffs.</p>	<p>Angebot vonseiten des HQ, nach China zu reisen und bei einer Kundenreklamation zu unterstützen, wird als "headquarter request" aufgefasst. Dieser Ausdruck werde regelmäßig verwendet.</p>	<p>Beziehung zwischen den Standorten: HQ wird als tonangebend gesehen.</p>
<p>EL-B1-5 15.10.2018, 08:15 Person B1-HQ-4</p>		<p>Deutscher Teamleiter spricht chinesischen Projektleiter in einer Telko auf eine Aufgabe an, die noch nicht erledigt ist. Daraufhin sieht dieser die Angelegenheit als höchst dringend an und drängt auf Erledigung, obwohl es vom deutschen Teamleiter nur als Anmerkung gemeint war. Chinesischer Projektleiter hat das Gefühl, er müsse den Punkt aufgreifen, weil es vom deutschen Teamleiter genannt wurde, ohne die Prioritäten inhaltlich zu prüfen.</p>	<p>Hierarchiedenken: Das Wort einer Person in der Position "Head of ..." gilt in China. Am HQ hat man ohnehin mehr zu sagen.</p>
<p>EL-B1-6 15.10.2018, 10:03 Person B1-HQ-21</p>		<p>Chinesischer Ingenieur möchte für Simulation alte Ergebnisse eines Projekts, welches am HQ durchgeführt wurde, als Vergleich heranziehen. Deutscher Kollege versteht nicht warum. Er erkundigt sich bei der Person im HQ, welche das Projekt damals durchführte. Der Vergleich erscheint nicht sinnvoll. Unklar, ob chinesischer Kollege den Einwand akzeptiert, weil es vom HQ kommt, er sich nicht traut zu widersprechen oder weil er es verstanden hat.</p>	<p>Aufgabenverständnis unterschiedlich, aber nicht unbedingt standortbedingt. Hängt auch damit zusammen, dass Wissen über vergangene Projekte nur im HQ liegt. Der Meinung vom HQ wird schlussendlich gefolgt.</p>

EL-B1-7 15.10.2018, 09:24 Person B1-DEZ-CN-16		Person B1-DEZ-CN-16 bittet um Unterstützung mit einem Dokumentationstool, für welches das chinesische Team noch nicht richtig eingelernt wurde. Kollege auf deutscher Seite schien das Problem nicht richtig zu verstehen und gab keine passende Erklärung.	Primär Kommunikationsproblem: Person kann ihr Anliegen nicht klar vermitteln. Zugrundeliegende Herausforderung: Standardisierung der Prozesse, die durch das HQ vorgegeben und kontrolliert werden. Schulung über Prozesse und Tools erfolgt im DEZ oft erst mit Verzögerung.
EL-B1-8 18-10-15_B_17.14_TB	kein Missverständnis	Absprache zur Vorgehensweise und zum Zeitplan. (Teilnehmer hat auch gelungene Kommunikation aufgezeichnet.)	
EL-B1-9 16.10.2018, 08:14 Person B1-HQ-3		Ein Bericht wurde nicht wie vereinbart sauber in das System eingepflegt.	Bequemlichkeit/ Zeitmangel, es ins System einzupflegen
EL-B1-10 16.10.2018, 10:00 Person B1-HQ-5		HQ-Entwickler soll viele Details für Kollegen im DEZ überprüfen und findet dafür keine Zeit. DEZ erwartet schnelleres Feedback. Er sieht seine Aufgabe nicht in der Kontrolle von Details, sondern nur als Unterstützung. Er hat das Gefühl, dass Verantwortung an ihn zurück übertragen wird.	Unterschiedliche Prioritäten, da Zuständigkeiten nicht ganz klar. Grundproblem: Wie viel soll HQ noch im Detail unterstützen?
EL-B1-11 16.10.2018, 10:54 Person B1-DEZ-CN-10	Positivbeispiel.	Telefontermin wurde vergessen und im Nachhinein geklärt.	
EL-B1-12 17.10.2018, 10:18 Person B1-HQ-20		Missverständnis darüber, welche Baureihe genau gemeint war. Wurde dadurch geklärt, dass Zeichnung schriftlich vorlag.	

EL-B1-13 17.10.2018, 11:00 Person B1-DEZ-CN-11		Kundenanfrage bestehend aus zwei Anliegen wird von DEZ bearbeitet. Ein Anliegen leitet es an das HQ weiter. Headquarter denkt, es soll beide Anliegen bearbeiten. So kommt es, dass beide parallel an einer Lösung des Problems arbeiten.	Verantwortlichkeiten unklar. Denkt das HQ, das DEZ könne die Anfrage nicht eigenständig lösen?
EL-B1-14 18.10.2018, 10:00 Person B1-HQ-23	ebenfalls in Interview mit B1-HQ-2 erwähnt	Geplanter Besuch von HQ-Kollegen wird vom DEZ-Management in Frage gestellt, ob dies notwendig sei. Besuch auf der Teamebene abgestimmt. Andere Sicht vonseiten des Managements.	Autonomiebestreben des DEZ, Besuche werden als Kontrolle wahrgenommen. Unterschied zwischen Team- und Managementperspektive!
EL-B1-15 18.10.2018 Person B1-DEZ-CN-18		HQ-Projektmanager bittet das DEZ darum, den Status eines Neuentwicklungsprojekt in das dazugehörige Projektmanagementtool einzutragen. Software wurde noch nicht im DEZ ausgerollt, hat noch keine Priorität.	Herausforderung Standardisierung der Prozesse: DEZ wird spät geschult, Tools werden später ausgerollt als im HQ. Gewisse Kontrolle durch HQ-Projektmanager Aber auch RG? Unterschiedliche Ansichten, wie wichtig dieses Tool ist (Elements und Operator von GAEO)
EL-B1-16 19.10.2018, 16:48_ Person B1-DEZ-CN-15	crossfunktional, chinaintern	Crossfunktionale Angelegenheit mit dem chinesischen Einkauf	
EL-B1-17 22.10.2018, 10:00 Person B1-DEZ-CN-13	crossfunktional	Genau anders rum, HQ-Sales verlangt schnelleres Feedback. Verstehe nicht, dass DEZ nicht zu allen Komponenten des Systems Feedback geben kann.	Teilnehmer empfand die Kommunikation mit HQ insgesamt als sehr gut, war sich bewusst, dass eigentlich keine crossfunktionalen Angelegenheiten hätten aufgezeichnet werden sollen.

EL-B1-18 23.10.2018, 08:12 Person B1-HQ-24		Für Person aus dem HQ war nicht klar, wie genau das Gegenüber aus dem DEZ weiter verfahren möchte. Unklarheit wurde durch ein parallel zur Videokonferenz laufendes schriftliches Protokoll gelöst.	Primär ein Sprachproblem
EL-B1-19 23.10.2018 Person B1-HQ-20	kein Missverständnis		
EL-B1-20 24.10.2018, 08:00 Person B1-HQ-4		Chinesischer Entwicklungsverantwortlicher konstruiert aus Sicht des HQ etwas nicht Herstellbares. Darauf hingewiesen spielt er das Problem herunter, es sei nur ein erster Entwurf.	Unerfahrenheit des jungen DEZ-Teams. HQ kontrolliert. Gleichzeitig u. U. auch ein Zeichen einer unterschiedlichen Herangehensweise: (rough & quick vs. von Anfang an richtig.
EL-B1-21 24.10.2018, 09:30 Person B1-DEZ-CN-14		Uneinigkeit darüber, wie genau die Simulation sein muss. Aus DEZ-Sicht ist eine grobe Abschätzung für eine schnelle Einschätzung ausreichend. Aus HQ-Sicht muss die Simulation von Anfang an genau sein.	RG: Assumptions und Operators von GAEO. Schnelligkeit vs. Präzision und Qualität
EL-B1-22 24.10.2018, 09:40 Person B1-DEZ-CN-16		Chinesischer Kollege wollte eine schriftliche Bestätigung bezüglich einer Produkthanforderung, bekam sie zunächst jedoch nur mündlich.	Kollege will sich beim HQ absichern. Sieht jedoch selbst ein, dass er es beim nächsten Mal durch eine E-Mail lösen könnte.
EL-B1-23 25.10.2018, 08:55 Person B1-HQ-3	crossfunktional	Uneinigkeit darüber, welche Stückzahlen anzugeben sind.	Eine Sache der Erfahrungswerte.

Weitere im Interview geschilderte Situationen ohne Event Log

Person	Methodische Hinweise	Beschreibung der Situation	Hauptaspekte
Person B1-HQ-2	Gleiche Situation wie EL-B1-14 keine Zeit zum Erfassen	Geplanter Besuch von HQ-Kollegen wird vom DEZ-Management in Frage gestellt, ob dies notwendig sei.	Autonomiebestreben des DEZ, Besuche werden als Kontrolle wahrgenommen.
Person B1-DEZ-CN-9	Gleiche Situation wie EL-B1-14		Person hat Schwierigkeiten den geplanten Besuch vor der DEZ-Leitung zu rechtfertigen, da ihr vorgeworfen wird, dass sie trotz mehrjähriger Erfahrung nicht in der Lage, sei dies ohne Unterstützung aus dem HQ zu erledigen.

BETA - Fallstudie B2

Event Log	Methodische Hinweise	Beschreibung der Situation	Angesprochene Aspekte und Hauptkategorie
EL-B2-1 01.08.2018 Person B2-HQ-11	Event nicht im Erhebungszeitraum, ist aber noch aktuell. Steht in Zusammenhang mit EL-B2-19.	Messwerte von zwei Prüfständen im DEZ unterscheiden sich erheblich. Vom HQ vorgeschlagene Maßnahmen werden auch auf mehrfachen Wunsch vom DEZ nicht umgesetzt.	Absicherndes Verhalten des DEZ, nur nach Vorgaben des HQ arbeiten. Selbstverständnis Testing DEZ: Am liebsten ganz klare Vorgaben haben. Denken selbst nicht kritisch mit. Es fehle ihnen auch das Verständnis für das "bigger picture". Gleichzeitig wolle man am HQ „die Kuh melken“, sie aber nicht füttern. Testing DEZ werden sie von allen Seiten bombardiert. Eine Erklärung wäre, dass es sich um einen deutschen Prüfstand handelt und es die bulgarischen Kollegen ärgert, die Fehler aus dem HQ ausbessern zu müssen.

EL-B2-2 18.03.2019, 11:00 Person B2-HQ-1		DEZ ist sich unsicher, ob Produktion gestartet werden kann, und fragt bei Person B2-HQ-1 nach. Prozess wurde geklärt.	Unsicherheit des DEZ im Prozess.
EL-B2-3 19.03.2019, 11:00 Person B2-DEZ-BG-28	Betrifft die gleiche Situation	Treffen mit einer Business Unit aus dem HQ, mit welcher das Testing im DEZ bislang nicht zusammenarbeitete. Die Vorstellung der BU bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Testing im DEZ unterscheidet sich stark von der bisherigen Zusammenarbeit mit einer anderen BU aus dem HQ. Dies verunsichert das Testing im DEZ.	HQ ist nicht gleich HQ! Vorgehensweisen im HQ sind nicht einheitlich. Neue Business Unit stellt andere Anforderungen. Dies verwirrt das DEZ-Testing. OD: Im Gegensatz zum HQ ist die Testabteilung im DEZ nicht nach Business Units getrennt. "I see their way of thinking is different. And these are just how to call it? Mindset." Absatz 45 Und das anzupassen benötigt ein bisschen Zeit, sie dürfen nicht so radikale Veränderungen verlangen.
EL-B2-4 19.03.2019, 11:00 Person B2-DEZ-BG-21		Sie will klären, wie in Zukunft gearbeitet wird.	
EL-B2-5 20.03.2019, 13:30 Person B2-HQ-7		Person B2-HQ-7 erfährt von oben geschildertem Treffen und versucht das Missverständnis mit beiden Parteien getrennt zu klären.	Befragter führt diese Situation auf das "Grundproblem Eigenständigkeit im DEZ" zurück.
EL-B2-6 20.03.2019, 10:00 Person B2-HQ-3		Person im DEZ arbeitet eine Aufgabe ab, ohne dass sie vom Projektleiter (Person B2-HQ-3) zugeteilt wurde. B2-HQ-3 versucht klarzustellen, warum dies noch nicht bearbeitet werden soll.	Unterschiedliche Prioritäten? HQ-Projektleiter möchte Schritt für Schritt vorgehen. („Fast is not always the best solution.“) DEZ zu proaktiv in diesem Fall? Bei manchen Sachen sichern sie sich total ab und bei manchen praktischen Dingen preschen sie vor.

EL-B2-7 20.03.2019 10:00 Person B2-HQ-7		Fehlende Informationen bezüglich einer Neuanschaffung eines Geräts. Wurde klargestellt.	
EL-B2-8 21.03.2019 Person B2-DEZ-BG-25		Es fand ein Skype-Meeting in großer Runde statt. Gegen Ende des Meetings wurden viele Informationen geteilt, ohne dass es einen Mehrwert für alle darstellte. Es gab unterschiedliche Ansichten darüber, welche Art von Informationen geteilt werden müssen. In kleiner Runde wurde anschließend diskutiert, wie man das Meeting effizienter gestalten kann.	Problem effizienter Kommunikation
EL-B2-9 22.03.2019, 11:00 Person B2-HQ-10		In einer Skypekonferenz wurden Qualitätsprobleme diskutiert. Aus Sicht des HQ-Kollegen wurden vonseiten des DEZ nicht die Grundursachen des Problems betrachtet. Es fehle ein tieferes Verständnis oder der Wille zur tieferen Analyse.	Andere "Mentalität", nur oberflächlich nach Fehlerursache zu suchen. => Wird auf Kultur geschoben Fehlende Eigenständigkeit. DEZ hat andere Sicht auf Kost- und Qualitätsverantwortung, weil diese im HQ liegt: Kurzfristige schnelle Lösung vs. gründliche Untersuchung des Problems. Gleichzeitig spielt der Aspekt der HQ-Intervention hinein. DEZ möchte eigentlich freier agieren, ist aus Sicht des HQ aber nicht gründlich genug.
EL-B2-10 25.03.2019, 15:00 Person B2-HQ-10	Betrifft die gleiche Situation	Im Zuge des Ausbaus des DEZ-BG gibt es Überlegungen zu organisatorischen Umstrukturierungen. HQ-Entwicklungsleiter hatte auf informellem Wege davon gehört und rief seinen Counterpart im DEZ an, um sich zu erkundigen, ob diesbezüglich konkrete Entscheidungen feststehen oder nicht, um Ressourcen besser planen zu können.	Für HQ-Kollegen war die Angelegenheit gelöst.
EL-B2-11 25.03.2019 Person B2-DEZ-BG-19			Für DEZ-Entwicklungsleiter konnte man Anruf als normales Gespräch interpretieren, aber auch als Intervention in DEZ-interne Prozesse. HQ sei "neugierig" und möchte Einfluss auf die Entscheidung nehmen.

<p>EL-B2-12 26.03.2019 Person B2-HQ-2</p>		<p>Es gab ein kommunikatives Missverständnis darüber, ob Proben im HQ oder im DEZ gemessen werden sollen. Als sich herausstellte, dass das DEZ bereits damit begonnen hat, ist man damit verblieben, dass nur diejenigen Proben, welche das DEZ nicht messen kann, im HQ gemessen werden.</p>	<p>Kein relevantes Ereignis, da es sich hauptsächlich um eine Fehlkommunikation handelt. Aber zugrunde liegt die Tatsache, dass im HQ die bessere Messinfrastruktur steht. Im Zweifel ist das DEZ vom HQ abhängig. Auch sprach der HQ-Befragte an, dass im DEZ oft "nur nach Vorschrift" geprüft werde.</p>
<p>EL-B2-13 26.03.2019, 08:00 Person B2-HQ-1</p>		<p>HQ-Kollege nimmt an Telefonkonferenz zwischen DEZ und dem Werkzeugbau teil. HQ-Kollege hatte jedoch darum gebeten teilzunehmen, da sehr unterschiedliche Ansichten über die Auslegung eines Werkzeugs herrschen.</p> <p>Technische Debatte darüber, wie fest oder mit wie viel Spielraum ein Bauteil fixiert werden soll. Unterschiedliche Ansichten über das technische Risiko der jeweiligen Konstruktionsvariante.</p>	<p>Eigentlich ist dies Aufgabe der Serienentwicklung. HQ-Kollege möchte da jedoch sicher gehen, dass die richtige Entscheidung getroffen wird. "Zügel kürzer nehmen"</p>
<p>EL-B2-14 26.03.2019, 18:30 Person B2-HQ-3</p>		<p>Person B2-HQ-10 bittet per E-Mail Person B2-DEZ-BG-25 um Informationen. Aus Sicht von Person B2-HQ-3 sollte diese Frage aber an ihn als Projektleiter gestellt werden und nicht an Person B2-DEZ-BG-25. Er wird sich mit ihr absprechen, wie auf die Anfrage reagiert werden soll.</p> <p>Zitat Event Log Frage 6: "The [DEZ] in [City DEZ-BG] works in part as a communication partner between the different Business Units and the production. The reason for [DEZ-BG] to work as a mediator is because they know the requirements [sic!] of their production and the BUs dont [sic!]."</p>	<p>Intervenierte Person B2-HQ-10, indem sie die Frage direkt an das DEZ und nicht an den Projektleiter im HQ stellt?</p> <p>Interessanterweise folgt auf die Erzählung des Event Logs direkt die Aussage, dass das DEZ als verlängerter Arm der Produktion wahrgenommen wird. (ähnlich wie in Fallstudie A "Standort A-CZ")</p>

EL-B2-15 27.03.2019, 10:30 Person B2-HQ-1	Folgeevent von EL-B2-13	Fortsetzung der technischen Debatte über das Risiko verschiedener Konstruktionsvarianten in bilateralem Gespräch. Ergebnis: Risikoabschätzung wird gemeinsam im Team erfolgen.	"Wir treffen einfach unterschiedliche Annahmen." Unklar, ob diese Annahmen aufgrund von Bauchgefühl oder Erfahrung getroffen werden und welche Partei "recht" hat. Könnte darauf zurückzuführen sein, dass im DEZ mehr Fertigungserfahrung liegt oder man um eine schnelle, praktische Lösung bemüht ist.
EL-B2-16 28.03.2019, 13:15 Person B2-HQ-7		Keine klare Aussage, bis wann eine Aufgabe erledigt sein kann. Wurde klargestellt.	
EL-B2-17 27.03.2019, 14:09 Person B2-DEZ-BG-29		Eine Person aus dem HQ hatte eine unvollständige Zeichnung geliefert. Die fehlenden Informationen benötigt Person B2-DEZ-BG-29 jedoch für die Rücksprache mit der Produktion. Telefonat diesbezüglich, Zeichnung wurde rechtzeitig von HQ-Person aktualisiert.	Wahrscheinlich der fehlenden Erfahrung der HQ-Person mit dieser Fertigungsmethode geschuldet. Es handelt sich um eine recht neue Kooperation mit einer anderen Business Unit. Die Zusammenarbeit muss sich erst noch einpendeln.
EL-B2-18 29.03.2019, 12:31 Person B2-DEZ-BG-22		In einer E-Mail sendete eine Person aus dem HQ eine kritische Frage zu einer Methode an einen Verteiler mit mehreren Personen. Person B2-DEZ-BG-22 war unzufrieden damit, dass diese Frage nicht persönlich an sie gestellt wurde, sondern direkt an die große Runde.	Prinzipiell sei die Kommunikation mit den Jahren jedoch stetig verbessert und inzwischen sehr vertrauensvoll.
EL-B2-19 03.04.2019, 06:34 Person B2-HQ-11		Person B2-DEZ-BG-21 bittet um Feedback zur Agenda für anstehenden Besuch im DEZ-BG.	DEZ-BG verlangt klare Vorgaben, nach welchen sie prüfen sollen. Problem ist, dass selbst im HQ keine einheitlichen Vorgaben darüber herrschen, da es sich um verschiedene Produktgruppen handelt.

Weitere im Interview geschilderte Situationen ohne Event Log

Person	Methodische Hinweise	Beschreibung der Situation	Hauptaspekte
Person B2-HQ-13	Event Log sei ausgefüllt worden, aber nichts erhalten	Person B2-HQ-13 hatte um zwei getrennte Bilder von einer Komponente angefragt und ein kombiniertes erhalten.	Kommunikatives Missverständnis

GAMMA - Fallstudie C

Event Log	Methodische Hinweise	Beschreibung der Situation	Hauptaspekte
EL-C-1 27.11.2018, 17:00 Person C-USA-2		Zufällig erfährt Person C-USA-2, dass eine HQ-Person aus einer anderen Produktparte an einer Sache arbeitet, die auch für seine Arbeit relevant sein könnte. C-USA-2 kontaktiert diese Person, um sich auszutauschen.	Herausforderung des erfolgreichen Wissensmanagements in der globalen Organisation. Die linke Hand weiß nicht, was die rechte macht.
EL-C-2 28.11.2018, 16:00 Person C-USA-2		In einem Skype-Regeltermin mit C-HQ-8 erfährt C-USA-2 von möglichen Verzögerungen in der Produktion, welche sich auch auf das Geschäft in den USA auswirken würden. Diese Information soll jedoch noch nicht kommuniziert werden. Aus Sicht von C-USA-2 ist es jedoch wichtig, dass dies schnell kommuniziert wird.	Globale Steuerung vs. regionale Aktivitäten
EL-C-3 29.11.2018, 11:00 Person C-HQ-11	Situation mit einem Standort, der nicht in Studie eingeschlossen war	E-Mail aus Indien mit Bitte um Unterstützung. Überlesen dieser E-Mail durch Person C-HQ-11 führt zu Verzögerung. Indischer Kollege unternimmt keinen Versuch die Angelegenheit selbst in Absprache zu lösen; wird erst beim nächsten telefonischen Termin geklärt.	Erwartungshaltung aus dem HQ war, dass Indien dies eigenständig lösen sollte. Einerseits nur Kommunikationsproblem und nicht-proaktives Verhalten einer Einzelperson; andererseits ein Zeichen für die abwartende Haltung und die Erwartung aus der Region, das HQ müsse unterstützen.
EL-C-4 30.11.2018 Person C-HQ-7	nicht rein entwicklungsintern, crossfunktional	Zielkonflikt, da die technischen Anforderungen nicht in der geplanten Zeitschiene zu erreichen sind.	Nicht direkt relevant. Aber auch hier spielen unterschiedliche Prioritäten der Regionen hinein.

<p>EL-C-5 01.12.2018, 00:17 C-CN-4</p>	<p>nicht rein entwicklungsintern, crossfunktional</p>	<p>Um ein Produkt in China zu registrieren, benötigt die chinesische Entwicklung Informationen. C-CN-4 kontaktiert zunächst amerikanische Kollegen, die das Anliegen an den globalen Koordinator im deutschen HQ weiterleitet. Dieser reagiert nicht.</p>	<p>Nicht direkt relevant, da mit der Abteilung für Produktregistrierung. Zeigt aber komplizierte Strukturen und global verteilte Verantwortlichkeiten. Außerdem verdeutlicht es das Problem, dass zwischen den Regionen USA und Asien wenig Verbindlichkeit herrscht. "Bruder"-Beziehung nicht so stark wie zur HQ-"Mutter"</p>
<p>EL-C-6 04.12.2018 Person C-HQ-7</p>	<p>nicht rein entwicklungsintern, crossfunktional</p>	<p>Rücksprache mit dem asiatischen Marketing, welche zukünftigen Projekte priorisiert werden sollen. Einige Bedürfnisse waren nicht ganz klar. Außerdem überlagert sich diese Projektpriorisierung mit derzeitigen Strategiearbeiten. Solange die Strategie nicht ausgerollt ist, können Projekte nicht priorisiert werden.</p>	<p>Nicht direkt relevant, da crossfunktional mit dem Marketing. Verdeutlicht jedoch die Herausforderung zwischen globaler Strategie und Planung zukünftiger Aktivitäten je Region</p>
<p>EL-C-7 07.12.2018 Person C-CN-1</p>		<p>Telefonkonferenz mit Gruppenleitung in HQ bezüglich einer Kundenanfrage aus China, die aufgrund von Kapazitätsengpässen im HQ nicht bearbeitet werden kann. Aus Sicht von C-CN-1 sollte Wissen und Verantwortung kurzfristig nach Asien transferiert zu werden, um Ressourcenengpass auszugleichen. C-CN-1 fordert eine globalere Sicht auf die Dinge. Es sei weniger wichtig, wo eine Sache bearbeitet würde. Hauptsache, man bediene den Markt.</p>	<p>Unterschiedliche Perspektive auf Zeitschiene und Prozesse. Dringlichkeit wird unterschiedlich wahrgenommen. 'Wir machen es nur hier' vs. 'Ziel ist schnell ein Ergebnis zu produzieren, egal wo'</p>

Weitere im Interview geschilderte Situationen ohne Event Log

Person	Methodische Hinweise	Beschreibung der Situation	Hauptaspekte
Person C-USA-12	Person füllte keine Events Logs aus, hatte aber Notizen zum Interview mitgebracht	E-Mail zu Zuständigkeit einer Person	Sprachliches Missverständnis per E-Mail
Person C-USA-12		crossfunktional mit zentraler HQ-Forschung. Ungeklärtes Missverständnis über künftige Aktivitäten	Nicht genügend Informationen
Person C-USA-12		Noch zu klärende Situation mit Person C-HQ-8. Klärung der Aufgabenteilung und das Teilen von Informationen.	Unterschiedliche Sichtweisen auf das weitere Vorgehen
Person C-USA-12		crossfunktional mit Marketing.	Nicht genügend Informationen
Person C-USA-12		Unterschiedliche Interpretation der Patentanalyse und inwieweit manche Patente das Vorhaben beeinflussen.	Unterschiedliche Interpretation der Patentsituation aufgrund von Vorwissen, aber auch aufgrund unterschiedlicher Risikoauslegung. USA tendenziell risikoaffiner als D.
Person C-USA-12		Videokonferenz bei Betriebsfeier	Problem mit Videotechnik
Person C-HQ-8	keine Zeit zum Aufzeichnen gehabt	C-HQ-8 erfährt zufällig, dass in Brasilien an einem ähnlichen Projekt gearbeitet wird, wie am Standort C-USA-P2 (Projektleiter Person C-USA-2). In Brasilien möchte man die im Projekt generierten Daten einem Kunden präsentieren. Dies gefährdet jedoch das globale Projekt, was vom Standort C-USA-P2 gemanagt wird.	Regionale Interessen (schnell zum Kunden) gefährden die globale Strategie (Produkt global ausrollen).
Person C-HQ-9	nichts vorgefallen, außer dieser kleineren Sache	Input aus Standort C-USA-SP konnte aufgrund eines Problems nicht hergestellt werden. Weiteres Vorgehen wurde besprochen.	Problem technischer Natur