

Clemens Piber<sup>1</sup> im Gespräch mit Eduard Saroyan



## Organisationsentwicklung in Armenien?

Anfrage an „Radio Jerewan“: „Ist OE in Armenien möglich?“

Antwort: „Im Prinzip ja, .....“

*Eduard Saroyan ist Unternehmer in Jerewan. Als Teilnehmer der Trigon OE Werkstatt lernt er Modelle und Instrumente der Organisationsentwicklung kennen, die er in Armenien einsetzen will. Aber lassen sich die im „Westen“ entwickelten Konzepte einfach auf die Situation der Kaukasus-Republik übertragen? Welche kontextuellen Unterschiede sind zu beachten?*

**Wie sind im Moment die Voraussetzungen für Prozessberatung in Armenien? Gibt es kulturelle Grenzen der Anwendbarkeit oder kulturellen Anpassungsbedarf?**

Im Moment ist in Armenien eine Generation von Führungskräften im Top-Management am Ruder, die ihre Belegschaft zwar zu Schulungen schickt, an Lernprozessen im Rahmen von OE aber wenig Interesse hat. Die Organisationen sind stark hierarchisch ausgerichtet, Führung funktioniert nach dem Macht-Zwang-Ansatz und es gibt stark formalisierte Weisungswege.

**Das heißt bezüglich der Prinzipien der Prozessberatung – wie etwa: Betroffene zu Beteiligten machen – gibt es im Moment nicht unbedingt die besten Voraussetzungen?**

In der Generation, die nach der Wende in Führungspositionen gekommen ist, eher nicht. Es sind durchaus kräftige Leute, die oft noch die turbulente kapitalistische Ansicht der Wendezeit repräsentieren. Es herrscht das Senioritätsprinzip und Geld ist Alles! Diese Führungskräfte dürften für die OE, wie sie von Trigon betrieben wird, eher weniger Bewusstsein mitbringen. Meine Hoffnung liegt aber auf einer neuen, jüngeren Generation, die nun in die Institutionen und Organisationen hineinwächst. Da vollzieht sich gerade ein starker Mentalitätswandel. Diese künftigen Führungskräfte sind aufgeschlossener, hoch gebildet, haben oft im Westen studiert und sind für solche OE-Ansätze sicher empfänglicher. Sie können nicht nur dem OE-Ziel der Effektivitätssteigerung etwas abgewinnen, ihnen liegt zum Beispiel auch an einer Humanisierung des Arbeitslebens und einer stärkeren Partizipation Ihrer MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen.

---

<sup>1</sup> Teilnehmer der Trigon OE Werkstatt 2012/2013

Welche Bilder von Organisationen gibt es in Armenien? Wenn Deutsche Organisationen etwa als „gut geölte Maschine“ betrachten und Franzosen eher als „Pyramide“ – welche Metapher käme der armenischen Sicht von Organisationen am nächsten?

Ich denke, die Pyramide. Die großen Unternehmen sind total hierarchisiert und viele Wirtschaftsbereiche, wie Öl, Gas, Strom, Supermärkte, Weizen, Zucker, Öffentlicher Verkehr stehen unter der Kontrolle von fünf bis zehn Oligarchen, die gleichzeitig höhere politische Positionen innehaben. Hier ist alles geschlossen, monopolisiert.

Auch im Bezug auf mittlere und kleine Unternehmen passt wohl die Pyramide am ehesten – wenn auch in einem weniger krassen Sinne. Das deshalb, weil Delegation schwach ausgeprägt und Hierarchie sicher das bestimmende Führungsprinzip ist. Dennoch fördert das Management bestimmte Menschen gezielt in ihrer Initiative, allerdings nur so lange, wie sie sich nicht von ihnen abhängig machen. Daran merkt man, dass Unternehmen in Armenien stark als soziales System begriffen werden: das Management koordiniert Beziehungen, nicht nur Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Die Autorität knüpft sich an eine bestimmte Person, weniger an ihre Funktion, die sie im Unternehmen innehat.

Gäbe es dann seitens der MitarbeiterInnen überhaupt das Bedürfnis, sich an OE-Prozessen zu beteiligen? Oder sagen sie sich: „Der Chef soll mal machen und sagen, was wir zu tun haben, schließlich bekommt er dafür bezahlt“?

Ich denke, es gibt durchaus ein großes Bedürfnis sich einzubringen. In Prinzip sind die Armenier sehr initiativ im Wirtschaftsleben. Viele möchten gerne ein eigenes Business betreiben oder mindestens als Angestellte mit eigenem Verantwortungsbereich Prozesse begleiten und führen. Viele streben nach einem immer neuen, besseren und perspektivenreicheren Betätigungsfeld. Ich denke, meine Landsleute sind stark individualisierte Menschen, jeder in seinem Bereich, jeder nach seiner Entwicklung, nicht unbedingt nur Hochgebildete.

Gibt es abgesehen von der Periode zwischen Kommunismus und Kapitalismus andere kulturelle Prägungen in Armenien, die bzgl. Organisationen, Führung etc. wirksam sind?

Die Armenier waren über Jahrhunderte ein Volk geschickter, eigenverantwortlicher und freier Händler. Das ist sicherlich auch eine alte landeskulturelle Prägung, die Einfluss hat und wieder stärker an Einfluss gewinnen wird.

Unterschiedliche Kulturen gehen ja unterschiedlich mit Zukunft um und reihen sich irgendwo ein zwischen „Inshallah“ („So Gott will“) und haargenauer Zukunftsplanung. Das hat auch Auswirkungen auf den Umgang mit Zukunftsgestaltungsprozessen im Rahmen der OE. Wie ist das in Armenien?

Ich habe schon das Gefühl, dass große Unternehmen versuchen, Zukunftsszenarios sehr sorgfältig abzuwägen und zu planen. In KMUs allerdings ist Pragmatismus und Flexibilität ein hoher Wert. Das haben wir auch gelernt, in einer politisch sehr unsicheren Zeit. Auch ge-

gegenwärtig kann die Politik die Rahmenbedingungen der Wirtschaft von heute auf morgen völlig ändern. Da ist keine große Planungssicherheit gegeben. In dieser Situation, aber vielleicht auch allgemein aufgrund der armenischen Kulturstandards, versucht man, weit weniger als z.B. in Deutschland die Zukunft genau zu planen. Reaktionsfähigkeit im Moment und Improvisation betrachten wir also durchaus als positive Fähigkeiten.

**Du bist ja gegenwärtig Teilnehmer der Trigon OE Werkstatt, und willst später in Armenien selbst Prozessberatung anbieten. Wie steht es um dieses Vorhaben?**

Bei uns im Land gibt es heute rund 100 Beratungsunternehmen. Die allermeisten bieten Fachberatung an, nur wenige Prozessberatung und meines Wissens keines, mit einer so ganzheitlichen Perspektive, wie sie der Trigon-Ansatz auszeichnet. Wie der Markt auf unser Beratungsangebot reagieren wird, kann ich freilich nicht genau voraussagen. Ich gehe aber davon aus, dass sich spätestens nach einem Jahr für uns im OE-Bereich gute Arbeitsmöglichkeiten ergeben werden. Wir haben schon eine Anfrage eines Lebensmittel-Herstellers und einer IT-Firma, die eine Kooperation mit deutschen Unternehmen anstrebt. Nicht zuletzt will ich auch Veränderungsprozesse in meinem Reiseunternehmen anstoßen. Wir werden Schritt für Schritt weiter gehen.

**Außerdem planst du ein Dorfentwicklungsprojekt im Grenzgebiet zwischen Armenien und Georgien?**

Es handelt sich um ein sehr armes, entlegenes Dorf mit viel Abwanderung. Wir wollen unter anderem gemeinsam mit den Dorfbewohnern eine Produktionsgemeinschaft aufbauen und eine Marke für landwirtschaftliche Produkte entwickeln. Das Dorf könnte beispielgebend für viele ähnlich gelagerte Fälle sein. Die Wirtschaftsentwicklung verstehen wir dabei als Voraussetzung für die soziale und kulturelle Entwicklung. Momentan sind wir in Verhandlungen über eine Kooperation mit AGRIDEA, der Schweizerische Vereinigung für die Entwicklung des ländlichen Raums, die hoffentlich das nötige Know-how einbringen wird.

**Auch dein OE-Meisterstück machst du in Armenien, zusammen mit einem deutschen OE-Teilnehmer. Worum geht es dabei?**

Es handelt sich um einen Visions- und Strategieprozess an der von mir 2005 mitbegründeten Deutschen Universität in Armenien. Dieser betrifft vor allem das Kompetenzzentrum. Wir wollen es außeruniversitär für Fortbildungen, Trainings und Beratungen positionieren. Vor zwei Jahren wurde die Lizenz der Universität für Master-Studiengänge aus politischen Gründen stillgelegt. Jetzt wollen und müssen wir die vorhandenen Ressourcen anderwärtig nutzen.

**Danke für das Gespräch!**

[>> Trigon OE Werkstatt 2013-2015](#)

[>> Orientierungsgespräche zum Lehrgang Trigon OE Werkstatt](#)