# Die doppelt-duale Transformation erleben

# 7

Bisher wurde einzeln betrachtet, ob die Befragten a) an ihrem *Arbeitsplatz heute* bereits mit einer oder mehreren Technologien zu tun haben, die als neuere Phänomene der Digitalisierung (10 Variablen, → Kap. 5) gelten oder typisch sind für Elektromobilität (vier Variablen, → Kap. 6), und b) mit welchen dieser für die neuen Geschäftsmodelle relevanten Technologien sie *zukünftig* gerne zu tun hätten. Ausgerufen aber sind beide Transformationen längst.

Das heißt zum einen aber noch lange nicht, dass die damit verbundenen Technologien, Prozesse und Geschäftsmodelle an jedem Arbeitsplatz spürbar sind. Das wird auch in Zukunft nicht der Fall sein. Zum einen, weil es zumindest in größeren Unternehmen zahlreiche Funktionen und Tätigkeiten gibt, die sozusagen generischer Art sind und relativ unabhängig vom produzierten Produkt oder von erbrachten Dienstleistungen sind und bleiben. Das gilt für viele kaufmännische und andere indirekte Tätigkeiten und Services. So wird sich die Lohnbuchhaltung (soweit sie überhaupt noch in-house gemacht wird) nicht ändern, wenn die Antriebsstrategie wechselt, und das Food & Beverage-Management der Standort-Kantine wird sich nicht transformieren, weil in der Montage kollaborative Robotik ankommt. Und auch am Fahrzeug selbst ändert sich zwar vieles mit der Elektromobilität oder mit Connected-Car-Services – aber lange nicht alles (Schwarz-Kocher et al. 2019). Auch wenn die 1400 Teile eines konventionellen Motors und Getriebes bei einem Elektromotor-Antrieb auf rd. 200 zusammenschmelzen (Spath et al. 2012: 23) – das Fahrzeug besteht auch aus anderen Teilen (auch wenn deren Produktion teils weniger beschäftigungsintensiv und teils auch weniger innovationsstrategisch relevant ist). Zudem – das wird in der aktuellen Diskussion oft übersehen – erfordert die Transformation selbst teils ein Mehr an Tätigkeiten, deren Kern aber nicht mit den technischen Details zu tun haben muss. Und neben dem

© Der/die Autor(en) 2026

S. Pfeiffer et al., *Aus dem Maschinenraum der Transformation: Transformationserleben der Beschäftigten bei Volkswagen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-51325-2_7

Hochfahren des Neuen bleibt an vielen Standorten gleichzeitig die Anforderung bestehen, noch für eine Weile parallel das Alte weiter zu produzieren. Aus all diesen Gründen ist nicht anzunehmen, dass alle Beschäftigten der Branche – auch nicht zukünftig – mit beiden Transformationen gleichermaßen stark am eigenen Arbeitsplatz konfrontiert sein werden. So hätte auch bis vor wenigen Jahren niemand behauptet, dass alle gleichermaßen mit für den Verbrennermotor typischen Technologien zu tun hätten. Trotzdem: Die große Mehrheit der Befragten hat in allen drei Transformationsclustern mit mindestens einer Transformationstechnologie zu tun (→ Abschn. 7.1).

Zum anderen schließlich sind die Grenzen der beiden Transformationen Digitalisierung und Elektromobilität auf technologischer Ebene fließend: Wenn bspw. für die Orientierung eines autonom sich bewegenden, mobilen Laderoboters Maschinelles Lernen eingesetzt wird, ist schwer zu sagen, wo technologisch die Elektromobilität aufhört und wo die Digitalisierung anfängt (und umgekehrt). Nicht ohne Grund ist in dieser Studie daher von einer dualen Transformation die Rede. Das Produkt Auto war auch lange vor der Elektromobilität zunehmend von Software geprägt, schon vor deutlich mehr als 10 Jahren etwa wurde pro Fahrzeug von rd. 1 GB Software ausgegangen (vgl. Zauner et al. 2009). Bei Szenarien aber, die von einer Umsetzung des autonomen Fahrens auf Level 4 (vollautomatisiert) bis 2045 und des fahrerlosen Fahrens auf Level 5 ab 2050 ausgehen (Roos/Siegmann 2020), ist zwischen dem Produkt Auto und einem Software-„Anteil“ kaum mehr zu unterscheiden. Diese Mischung beider Transformationen kulminiert ebenso bei Ladetechnologien, den immer stärker vernetzten, digital immer kleinteiliger gesteuerten Produktions- und Logistikprozessen und umso mehr bei digitalen Geschäftsmodellen rund um Auto und Mobilität. Wie sehr die duale Transformation in diesem Sinne schon bei den Beschäftigten ankommt, zeigt, dass die *Changing Champions* und die *Challenged Stars* heute bereits zu einem Fünftel beide Transformationen an ihrem Arbeitsplatz erleben – bei den *Masters of Transition* sind es schon fast 30 % (→ Abschn. 7.1).

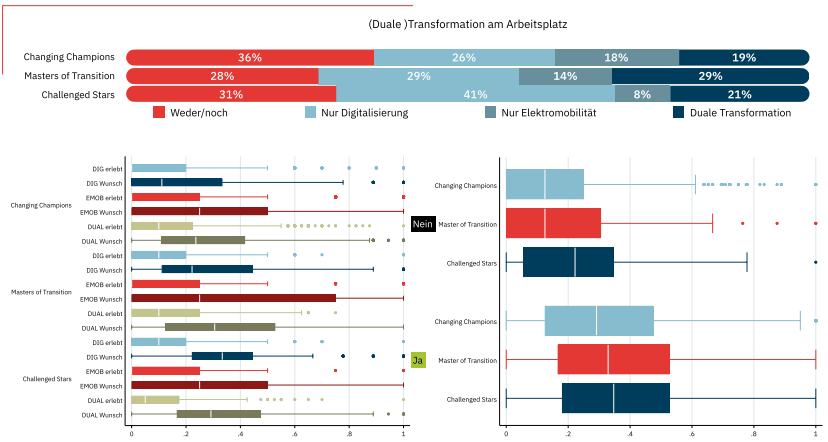
Wirklichkeit und Wunsch in Bezug auf die Technologien beider Transformationen werden in → Abschn. 7.1 zahlenmäßig im Zusammenhang betrachtet. Neben der transformativen Dualität von Digitalisierung und Elektromobilität werden die zweite Doppelung und ihre vielfältigen Folgen oft übersehen, nämlich die zwischen dem Alten und dem Neuen. Dieser Spagat – das eine schon zu ermöglichen, ohne das andere lassen oder vernachlässigen zu können – prägt derzeit viele Unternehmensbereiche und zieht sich wie ein roter Faden durch das aktuelle Transformationserleben vieler Beschäftigter. Dieser Spagat wird teils als zu wenig organisational unterstützt geschildert und muss daher von Führungskräften und Beschäftigten strukturell und individuell täglich gemanagt und bewältigt werden. Das

kann zum einen mit teils dysfunktionalen Folgen für die Transformation einhergehen (→ Abschn. 7.2), wenn etwa für das Neue wie das Alte Innovation vorangetrieben wird, aber diese faktische Ausweitung der Aufgaben unter unpassenden organisationalen Bedingungen einer vermeintlichen „Abwicklung" erfolgt. Das kann zum anderen bei einer wirklichen Abwicklung eines ganzen Bereichs und der erfolgreichen Transformation hunderter Beschäftigter ins Neue stark belastend werden und nur noch mit Herzblut gemanagt werden, wenn die strukturelle Unterstützung auf höherer Ebene fehlt (→ Abschn. 7.3). Gegenüber diesem Erleben der Beschäftigten in einzelnen Bereichen mag sich die Zuteilung von Ressourcen zwischen „alt" und „neu" auf höherer Managementebene durchaus anders darstellen. Gerade weil ein in Transformationszeiten notwendiges Ambidextrie-Management hochkomplex ist, verwundert es nicht, wenn insbesondere Ressourcenfragen auf unteren Ebenen sich anders darstellen. Zumindest dann, wenn sie sich dort im Erleben – übrigens auch der operativen Führungskräfte – derart schwierig darstellen, zeigt sich, wie wichtig und noch weitaus komplexer die Aufgabe ist, die Doppelung aus Alt und Neu vom strategischen Wollen „oben" bis in kleinste Einheiten „unten" kommunikativ wie strukturell gut zu übersetzen.

## 7.1 Die duale Transformation: Zusammenhänge von Erleben und Wunsch

Einleitend wurde darauf hingewiesen, dass im Nebeneinander von Alt und Neu nicht alle Beschäftigten mit beiden Transformationen gleichermaßen zu tun haben und zudem technologisch die Grenzen zwischen den beiden Transformationen Digitalisierung und Elektromobilität fließend sind. Die nachfolgenden Zahlen betrachten, wie „dual" die Transformationstechnologien aktuell bei den Beschäftigten angekommen sind bzw. von ihnen gewünscht werden, und fasst dabei auch zusammen, wie viele der verschiedenen Zukunftstechnologien gleichzeitig am Arbeitsplatz eine Rolle spielen. Dafür wird für die Datenanalyse und deren grafische Darstellung ein anderer Weg als bisher gewählt.

Weiter oben wurden schon die Zahlen präsentiert, wie stark die beiden Transformationen in Bezug auf dafür je typische Technologien am Arbeitsplatz jeweils einzeln angekommen sind und mit welchen Technologien die Beschäftigten in Zukunft gerne mehr zu tun hätten (zur Digitalisierung → Abschn. 5.1 und zu Elektromobilität → Kap. 6). In Abb. 7.1 sollen nun Erleben und Wunsch der dualen Transformation betrachtet werden, also Digitalisierung und Elektromobilität im Zusammenhang.




| | DIG erlebt | | | DIG Wunsch | | | EMOB erlebt | | | EMOB Wunsch | | | DUAL erlebt | | | DUAL Wunsch | | | Nein | | | Ja | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Transformationscluster** | **N** | **MW** | **SD** | **N** | **MW** | **SD** | **N** | **MW** | **S** | **N** | **MW** | **SD** | **N** | **MW** | **SD** | **N** | **MW** | **SD** | **N** | **MW** | **SD** | **N** | **MW** | **SD** |
| Changing Champions | 2.307 | 0,10 | 0,158 | 2.105 | 0,20 | 0,229 | 2.307 | 0,17 | 0,270 | 2.105 | **0,36** | 0,341 | 2.307 | 0,14 | 0,163 | 2.105 | 0,28 | 0,236 | 773 | 0,18 | 0,203 | 1.332 | **0,34** | 0,233 |
| Master of Transition | 393 | 0,14 | 0,173 | 346 | **0,31** | 0,257 | 393 | 0,18 | 0,273 | 346 | **0,40** | 0,346 | 393 | 0,16 | 0,168 | 346 | **0,35** | 0,257 | 102 | 0,23 | 0,237 | 244 | **0,41** | 0,246 |
| Challenged Stars | 351 | 0,13 | 0,164 | 343 | **0,33** | 0,237 | 351 | 0,09 | 0,181 | 343 | 0,33 | 0,302 | 351 | 0,11 | 0,133 | 343 | **0,33** | 0,228 | 105 | 0,22 | 0,192 | 238 | **0,38** | 0,228 |
| Gesamt | 3.521 | 0,12 | 0,167 | 3.236 | 0,23 | 0,238 | 3.521 | 0,17 | 0,267 | 3.236 | 0,36 | 0,337 | 3.521 | 0,14 | 0,165 | 3.236 | 0,29 | 0,238 | 1.106 | 0,18 | 0,202 | 2.130 | 0,35 | 0,235 |

$N_{VN}$=3.521

**Abb. 7.1** Die duale Transformation – Wirklichkeit und Wunsch im Zusammenhang

Im oberen Balkendiagramm von Abb. 7.1 sind zunächst die dichotomen Häufigkeiten zu sehen: Wie viele Beschäftigte sind aktuell von keiner neuen Technologie der beiden Transformationswelten betroffen, wie viele nur von mindestens einer Digitalisierungs- bzw. mindestens einer Elektromobilitätstechnologie und wie viele erleben die Transformation bereits dual, weil sie an ihrem Arbeitsplatz mit mindestens einer Technologie aus beiden Transformationen befasst sind? In dieser groben Gegenüberstellung wird deutlicher als in den oben und zudem in Mehrfachnennungen abgefragten einzelnen Technologien: Die Transformationen kommen bereits in einem beeindruckenden Maße an den Arbeitsplätzen an – die große Mehrheit der Beschäftigten in allen drei Transformationsclustern hat mit mindestens einer Transformationstechnologie zu tun.

Es gibt zwar Unterschiede zwischen den Transformationsclustern – aber erneut zeigt sich: Weder sind die *Changing Champions* die „Abgehängten“ der Transformationsdynamik, noch reiten die *Challenged Stars* überwiegend und deutlich mehr als andere oder gar ausschließlich auf beiden Transformationswellen. Zwar haben 36 % der *Changing Champions* aktuell weder mit der einen noch der anderen aktuellen Transformationstechnologie zu tun und dies sind – allerdings eben

nicht dramatisch – mehr Beschäftigte als bei den *Masters of Transition* (28 % weder/noch) und den *Challenged Stars* (31 % weder/noch). Das ist ein beachtlicher Befund, sind doch bei den *Changing Champions* zahlreiche allgemeine Tätigkeiten enthalten, die aus sachlichen Gründen möglicherweise nie betroffen sein werden (man denke nur an Servicetätigkeiten etwa in der Kantine). Auch am anderen „Ende" liegen *Changing Champions* und *Challenged Stars* sehr viel näher beieinander, als das aus Perspektive des wissenschaftlichen Diskurses anzunehmen wäre: 21 % sind bei den *Challenged Stars* mit beiden Transformationen gleichzeitig befasst und das ist nur unerheblich mehr als die 19 % bei den *Changing Champions.*

Insbesondere bedingt durch die Produktions- und Engineering-Nähe der *Changing Champions,* erreichen diese mit 18 % den höchsten Anteil an Beschäftigten, bei denen zwar die Elektromobilität, nicht aber neuere Phänomene der digitalen Transformation angekommen sind. Zu beachten ist, dass die *Challenged Stars* sich aus der Konzern-IT rekrutierten und daher mit der Digitalisierung direkt im Produkt Auto kaum etwas zu tun haben. So erklärt sich der hier mit 41 % sehr hohe Wert bei „nur Digitalisierung" und auch die geringeren Anteile im Zusammenhang mit der Elektromobilität. Wären Softwarebereiche wie bspw. CARIAD Teil der Befragung gewesen, würden sich höhere Anteile bei der dualen Transformation ergeben. In diesem Zusammenhang sei nochmals darauf hingewiesen: Diese Zahlen sagen nur etwas über die bei Werken der Volkswagen AG in Deutschland durchgeführte Stichprobe von $N_{VW}$ = 3,521, sie können nicht auf alle Beschäftigten der AG oder gar des Volkswagen-Konzerns hochgerechnet werden. Bei den *Masters of Transition* fällt auf: Sie haben sich nicht nur als Person auf ihren individuellen Weg der Transformation gemacht, sie gestalten auch die duale Transformation am aktivsten mit. Mit 28 % findet sich hier der geringste Wert bei Beschäftigten, die weder das eine noch das andere tun, und mit 29 % der höchste Wert bei der dualen Transformation.

Um Zusammenhänge zwischen einzeln schon vorher nach Anteilen gezeigten Daten für Transformationsbetroffenheit und Transformationswünschen deutlicher zu machen, findet sich in der Mitte von Abb. 7.1 eine andere und bislang in dieser Studie nicht verwendete grafische Darstellung. Zunächst wurden aus den Einzelvariablen mehrere Indices gebildet (also jeweils aus den zehn Technologie-Variablen zur Digitalisierung und den vier Technologien zur Elektromobilität). Einzeln wurden diese Technologien schon nach Wirklichkeit und Wunsch abgefragt, und zwar in → Abschn. 5.1 und 6.1. Mit den Zusammenfassungen in normierten Indices kann nun hier abgebildet werden, wie stark Befragte aktuell von mehreren dieser Technologien betroffen sind oder ob sie sich mehrere dieser Technologien zukünftig an ihrem Arbeitsplatz wünschen. Einzeln bildet sich dies

für die Digitalisierung und die Elektromobilität jeweils zwischen Null und Eins ab (0 = keine der genannten Technologien, 1 = alle der jeweils summierten Technologien angegeben). Schließlich normiert ein weiterer Index alle 14 Technologievariablen zu einem Index für das Erleben bzw. den Wunsch nach dualer Transformation ebenfalls zwischen 0 und 1.

Die Beschäftigten wollen Transformation: Insgesamt wünschen sich 84 % der Befragten, mit mindestens einer der Transformationstechnologien in der Zukunft (mehr) zu tun zu haben, nur 16 % äußern keinerlei Transformationswunsch. Auch hier gibt es Unterschiede zwischen den Clustern, aber durchgängig sehr hohe Werte: Bei den *Changing Champions* wünschen sich 82 %, bei den *Masters of Transition* 90 % und bei den *Challenged Stars* 91 % in Zukunft mehr Transformationstechnologie an ihrem Arbeitsplatz. Dass die Motive hinter diesen Zahlen dazu vielfältig und widersprüchlich sind, zeigen die qualitativen Einschätzungen (→ Kap. 5 und 6). So können Beschäftigte durchaus Kritik an einer Strategieausrichtung üben, die ihnen zu wenig andere Antriebsalternativen berücksichtigt – und sich trotzdem, sei es aus technischem, ökologischem oder beschäftigungsorientiertem Interesse – mehr Elektromobilität an ihrem Arbeitsplatz wünschen.

Die Boxplots links in Abb. 7.1 geben mit diesen Indizes einen differenzierteren Überblick zur Betroffenheit und zum Wunsch der drei Transformationen und entlang der Transformationscluster. Überall ist der Wunsch, sich auf neue Technologien einzulassen, höher ausgeprägt als das aktuelle Erleben. Beim Wunsch toppt die Elektromobilität die Digitalisierung, insbesondere bei den *Changing Champions* – hier ist der Mittelwert beim EMOB-Wunsch mit 0,40 doppelt so hoch wie bei beim Digitalisierungswunsch.

Im rechten Boxplot werden die Aussagen zu Wunsch und Erleben pointiert: Gegenübergestellt wird der Wunsch nach dualer Transformation am Arbeitsplatz (also ein Index gebildet aus allen als gewünscht angegebenen neuen Technologien zu Digitalisierung *und* zu Elektromobilität), und zwar jeweils getrennt dargestellt danach, ob die Befragten heute schon mit diesen neuen Technologien zu tun haben oder nicht (ja/nein). Fast, als gäbe es ein Matthäus-Prinzip in der Transformation, ließe sich anhand dieser Gegenüberstellungen sagen: Wer Transformation heute schon in Vielfalt erlebt, dem/der kann auch mehr davon zugemutet werden; der Wunsch nach „mehr“ vom Neuen ist durchgängig bei denen deutlich ausgeprägter, die schon Bekanntschaft mit dem Neuen haben. Partizipation am Neuen und Gelegenheiten für die Aneignung des Neuen sind offensichtlich Türöffner für eine höhere Transformationsdynamik.

## 7.2 Jenseits und zwischen „E und Nicht-E“, innen und außen

Obwohl im Gesamten von einer lange währenden Parallelität von Verbrennermotor und Elektroantrieb auszugehen ist und sich dies auch in vielen Bereichen, Strategien und Maßnahmen abbildet, finden sich auch einzelne Bereiche, in denen Beschäftigte für ihren konkreten Arbeitskontext einen stärker als eindeutigen Cut erlebten Wechsel vom vermeintlich Alten zum scheinbar alleinigen Neuen erleben. Für das Erleben der Transformation macht es aus subjektiver Sicht einen Unterschied, ob Beschäftigte in Bereichen tätig sind, in denen die Transformation mehr vom Nebeneinander oder mehr vom Entweder-oder geprägt ist. Im Vergleich zum gesamten Transformationsgeschehen trifft dies zwar von den Beschäftigtenzahlen her kleine Bereiche, in diesen aber kann die Transformation – zumindest zeitweise – als starke Verwerfung erlebt werden. Wo die Transformation im Kleinen eher als Ablösung erlebt wird, führt auch das zu durchaus unterschiedlichen Wahrnehmungen: Während den einen der Wandel in Richtung Elektromobilität nicht schnell genug zu gehen scheint, ist für andere die Geschwindigkeit immer noch überraschend – weniger im Hinblick auf das Neue an sich, sondern vor allem in Bezug auf die Abwicklung des Alten:

> „Was vielleicht überraschend ist, ist, wie schnell die klassische Verbrennungsmotorenwelt jetzt runtergerammt wird. Also wie schnell man dann auch sagt: ‚Wir brauchen das nicht mehr‘. Und das ist vielleicht eine Dimension, die uns alle hier überrascht hat. Und auch noch überrascht“ (CHA-IV36).

In den Fallstudien, in denen stärker die Erfahrung eines Entweder-oder vorherrscht, geht damit eine von außen – d. h. aus anderen Unternehmensbereichen, aber auch gesellschaftlich bis familiär – durchaus auch wahrgenommene Abwertungserfahrung einher: „Ich merke das auch täglich, es wird gesagt, na ja, den Motor, den ihr jetzt entwickelt, das ist so wahrscheinlich der letzte Verbrennungsmotor, den es geben wird“ (CHA-IV37). Während alles rund um die Elektromobilität per se als „cool“ und innovativ gesehen werde, verschwinde, was – faktisch – an Innovativem im Verbrennerbereich weiterhin passiere. Auch nach außen trete der Konzern nicht mehr mit dem Verbrennungsthema auf; obwohl die Sparte hochinnovativ sei, werde nichts mehr publiziert und keine Fachkonferenzen werden mehr bespielt. Es werde unternehmensseitig schlicht nicht mehr öffentlich über den Verbrennungsmotor gesprochen:

> „Wir gehen nicht mehr nach außen. [Der Verbrenner] ist ein notwendiges Übel, aber die coolen Jungs, die machen Elektromobilität. So nehme ich es einfach wahr. Also ich sag mal, es kann ja sein, dass Herr Diess das vielleicht gar nicht so meint und gar nicht so empfindet, aber ich nehme das so wahr. Und ich kann mit ziemlicher Sicherheit sagen, dass viele meiner Kollegen das genauso wahrnehmen. Weil wir darüber auch oft reden" (CHA-IV36).

Es lohnt sich, an dieser Stelle die Interviewpersonen aus dieser Fallstudie eines wenn auch kleinen Bereichs etwas ausführlicher zu Wort kommen zu lassen. Denn es geht hier um mehr als eine gefühlte und/oder rein unternehmenskulturelle Abwertung von Bereichen, die zum vermeintlich „Alten" gehören. Sondern es geht auch um strukturelle Fragen und die damit verbundenen Ressourcenzuteilungen. Werden letztere im einzelnen Bereich in der Logik einer Zuordnung zum vermeintlich „Alten" behandelt, obwohl der betroffene Bereich auch und zunehmend im Bereich Elektromobilität tätig ist, hat diese Ressourcenzuteilung schnell spürbare Folgen. Die Beschäftigten thematisieren dies daher auch nicht in erster Linie als Abwertungserfahrung, sondern gespeist aus einem sachlich fundierten Unverständnis für diese diskursiv erlebte Einordnung als „alt" – gerade, weil für sie aus technischer Perspektive klar ist, dass auch die Verbrennertechnologie noch lange eine Rolle spielen und ein Feld innovativen Engineerings bleiben wird. Solche Einschätzungen finden sich in dieser Fallstudie vielfältig. Indem die gängigen Unterscheidungen (Otto- oder Dieselmotor) und Feindifferenzierungen zugunsten einer als zu pauschal und sachlich falsch empfundenen Aufteilung in „E" und „Nicht-E" aufgegeben werden, wird dies als „Schock" erlebt, da man sich eigentlich als wichtigen Teil der Transformation gesehen habe, sich jetzt aber mit einem Ressourcenabbau konfrontiert sehe. Typisch für dieses Erleben sind Interviewpassagen wie diese:

> „Es hat sich [im eigenen Bereich] in den letzten fast zwei, drei Jahren auch strukturell einiges verändert, nachdem es eigentlich lange, lange immer gleichbleibend war. Also ähnlich aufgeteilt: Otto-, Diesel-Getriebe, Abgas. Um es mal zu pauschalisieren. Das ist natürlich ein ganz großer Schritt gewesen mit dieser neuen Struktur. Wo angekommen ist: Okay, es wird jetzt eigentlich nur noch unterschieden in […] in E oder Nicht-E, also konventionelle Antriebe. So, das war ein ganz großer Knackpunkt. Und uns allen ist bewusst, dass die Transformation auf die Elektromobilität ausgelegt ist. Und jetzt ganz direkt auf unsere Abteilung bezogen waren wir etwas schockiert und auch etwas verunsichert, weil man damals [den eigenen Entwicklungsbereich], obwohl wir alles bedienen – komplett, alle Antriebsarten –, hat man uns auf die konventionelle Seite geschoben. So. Und wie das nun so ist, wenn parallel von Einsparmaßnahmen, Stellenabbau und so weiter gesprochen wird, können Sie sich ja vorstellen, was da für Ängste hochkamen. Nämlich der Druck wird größer, denn aufgabentechnisch hat sich bei uns nicht so viel verändert in dem Moment, weil, wir

> mussten beides bedienen. Konventionell und E- Mobilität. Wurden aber auf die konventionelle Seite geschoben in der Struktur. Und dementsprechend hat man das nicht verstanden. Weil also wie gesagt, es war klar, hier wird auf Dauer, ja, ich sag mal, die Kapazität heruntergefahren. Und das verunsichert natürlich“ (CHA-IV39).

Auch wenn es sich bei dieser Fallstudie quantitativ um einen kleineren Bereich handelt, zeigen die Erfahrungen doch, dass Transformationsprozesse, die technisch ein lange währendes Nebeneinander unterschiedlicher Transformationswege erfordern, aufgrund von Ressourcenfragen und anderer Prozesse trotzdem organisational in eine Entweder-oder-Dynamik rutschen können – zumindest wird dies so von den Beschäftigten und Führungskräften in einem der untersuchten Fälle erlebt. In diesem Beispiel geht es aber nicht nur um eine gefühlte oder rein diskursive Abwertung (obwohl auch diese thematisiert wird), sondern auch um mittlerweile spürbare und durchaus objektive Folgen: Der Arbeitsanfall hat im Bereich stark zugenommen, da für alle Antriebsarten entwickelt wird. Wegen der Zuordnung zum vermeintlich „alten“, konventionellen Nicht-E-Bereich aber werden Stellen ausscheidender Beschäftigter nicht mehr adäquat zum tatsächlich steigenden Arbeitsanfall ersetzt. Als „von oben“ gesagt wurde, „hier, das ist Zukunft und das ist nicht Zukunft“, hätten die Betroffenen „hier und da Unmut geäußert“ – jetzt aber würde man die Konsequenzen erst merken: „erst wird das so strukturiert und geplant und irgendwann kommen die Auswirkungen von dieser neuen Struktur. Und das ist jetzt der Fall“ (CHA-IV39). Die Ressourcenproblematik, die das transformativ erforderliche Nebeneinander von „Alt“ und „Neu“ nicht passgenau adressiert, kann für die Beschäftigten in diesem Bereich zunehmend als Belastung erlebt werden. Den Zwiespalt von fordernder und (zu) viel Arbeit sowie den subjektiven Eindruck, nicht mehr gebraucht zu werden, verdeutlicht besonders diese Interviewpassage:

> „Also, in der ersten Hälfte dieses Jahres hatten wir eine Runde von [einer höheren Vorgesetztenperson], wo ich auf jeden Fall ziemlich unbedarft hingegangen bin. Und dann hieß es plötzlich, ja, wir müssen hier uns umstrukturieren wegen der Transformation. Wir haben kein Geld, wir müssen Stellen abbauen und im Prinzip seht mal zu, dass ihr irgendwo anders eine Stelle kriegt, wir brauchen nur noch die Hälfte der Leute. […] Aber das war dann schon mal erst mal so eine Drohung, die da über uns stand, wo ich dann auch gedacht habe: So ja, was will der jetzt? Sollen wir uns tatsächlich irgendwie alle wegbewerben? Das kann ja nicht sein, wir haben hier noch so viele Projekte am Laufen, die uns alle voll fordern. Aber da wird gesagt, dass wir irgendwie abbauen sollen. Also da war schon eine ziemlich hohe Verunsicherung da“ (CHA-IV38).

Wie an anderer Stelle schon erwähnt: dank des Zukunftspakts (Volkswagen-Weg) geht es hier nicht um Stellenabbau im grundsätzlichen Sinne, nicht drohende Arbeitslosigkeit ist hier das Szenario – ein Umstand, den die Beschäftigten an vielen Stellen positiv wertschätzend erwähnen. Es geht um die Verschiebung von Personalressourcen, die im Zuge der Transformation an vielen Stellen notwendig wird. Trotz Beschäftigungssicherung kann dies für die Beschäftigten im Konkreten und individuell als folgenschwerer Einschnitt erlebt werden. Und es kann zudem – die Interviewauszüge in diesem Unterkapitel illustrieren dies – auch über länger andauernde transformative Passagen immer mal wieder zu einem situativen Mismatch zwischen Anforderungen und Ressourcen im sich transformierenden Bereich führen. Gleichzeitig würden andere, direktere Vorgesetzte versuchen „gegenzusteuern“ und würden sagen „Lauft mir bloß nicht alle weg, wir brauchen euch noch!“ oder „Also die nächsten zehn Jahre brauchen wir euch auf jeden Fall noch“ (CHA-IV38). Diese als widersprüchlich erlebten Aussagen sind aber nur eine Seite. Entscheidender und vielfältiger von den Beschäftigten thematisiert sind die aus ihrer Sicht damit einhergehenden Innovationsrisiken für das Unternehmen. Wenn etwa zukünftig im Zuge größerer Innovationsschritte im Bereich synthetischer Kraftstoffe Kompetenzen rund um den Verbrenner wieder gebraucht würden, die aktuell teils im eigenen Bereich abgebaut würden und nur in langen Qualifizierungs- und Erfahrungsphasen neu zu generieren wären, wie eine andere Interviewperson der Fallstudie deutlich macht:

> „Für mich persönlich bedeutet das, dass ich, ich übertreibe jetzt ein bisschen, was ich mein ganzes Leben gelernt habe, dass das in fünf Jahren nicht mehr gebraucht wird. Also das bedeutet das für mich konkret. Und ich muss sagen, dass ich viele Kollegen kenne, und auch um mich herum erlebe, denen das Sorgen bereitet. Also die große Frage ist halt, was machen wir, wenn die Elektromobilität nicht so zündet, wie wir uns das jetzt alle wünschen und hoffen? Dann brauchen wir Verbrennungsmotoren. Fakt ist, dass wir hier, ich sag mal, ein Transformationsziel haben. Das heißt, wir bauen hier Mitarbeiter ab. Das heißt, wir haben einen Realabfluss von Kompetenz, den ich irgendwann nicht mehr aufgehalten bekomme. So, wenn wir jetzt in zwei Jahren, in drei Jahren, feststellen, wir bauen doch noch einen Verbrennungsmotor, weil wir irgendwie mit synthetischen Kraftstoffen auf einmal doch CO2-neutral unterwegs sind, […] dann hab ich keine Mitarbeiter mehr, die dieses Produkt können. Das ist für mich eine reale Sorge, die viele meiner Kollegen teilen. […] Ich erlebe das halt. Das ist ja Realfakt, dass wir Motorenfamilien einstampfen. Dass wir hier die Entwicklung und die Kapazitäten runterfahren. Das erlebe ich hier real. So und wie gesagt, wenn wir in zwei, drei Jahren feststellen, wir brauchen doch ein bisschen mehr Verbrennungsmotor, dann kann ich nicht mehr. Das kann ich nicht wieder zurückdrehen, was jetzt gerade hier passiert“ (CHA-IV36).

Dass diese Kompetenzen auch nicht schnell wieder aufgebaut werden könnten, zeigt ebenso exemplarisch der seit zwei Dekaden andauernde Qualifizierungsverlauf derselben Interviewperson:

> „Wenn ich jetzt mal gucke, ich bin jetzt [in einem mittleren Erwerbsalter]. Ich hab' mein gesamtes Studium, meine gesamte[n höheren Qualifikationsphasen] und mein gesamtes Arbeitsleben dafür gebraucht, um Verbrennungsmotor zu können. Das ist, seitdem ich [rd. 20] Jahre alt bin. Das sind jetzt [über 20] Jahre. Mache ich Verbrennungsmotor. Ich fühle mich so einigermaßen fit, jetzt so einen Überblick zu haben. Ich weiß, was ich tue. Ich weiß, wo geht's gut, wo geht's schlecht. Und was sind so die Knackpunkte. Hab' ich [rd. 20] Jahre für gebraucht. Wenn ich weggehe, gibt's keinen, der das ersetzen kann. Und das ist mit [anderen Beschäftigten im Bereich] das gleiche. Jeder, der weggeht, ist ein realer Kompetenzverlust.“ (CHA-IV36).

Die Interviewperson macht sich in diesem Kontext also weniger Sorgen um die eigene Zukunft, sondern um die Innovationsfähigkeit des eigenen Bereichs. Vor dem Hintergrund der aktuell für die Beschäftigten in diesem Bereich spürbaren Ressourcenlücke macht sich dementsprechend Unsicherheit vor allem unter den Beschäftigten breit, die ihr Tun nicht ausschließlich als relevant für den konventionellen Antriebsbereich sehen. Resignative Züge erhält das Erleben des Wandels dort, wo eine enge Verbundenheit zum Verbrennungsmotor besteht, die Transformation als Druck empfunden und die ökologische Nachhaltigkeit des eingeschlagenen Weges kritischer gesehen wird. Diese Phänomene mögen auf diesen Bereich beschränkt sein und bilden sich aus Perspektive der betroffenen Beschäftigten möglicherweise anders ab, als dies in einer Perspektive jenseits dieses eher kleinen Untersuchungsbereichs darstellbar wäre. Zudem ist bei Transformationsprozessen auch immer der zeitliche Verlauf zu berücksichtigen, den eine Querschnittserhebung nur bedingt und allenfalls retrospektiv einfangen kann. Das Beispiel zeigt aber, wie vieldimensional Transformationsprozesse in den konkreten Prozessen verlaufen, wie sehr strukturell-ressourcenbezogene und kommunikativ-kulturelle Aspekte sich wechselseitig beeinflussen und selbst dann zu Sorgen und Unsicherheiten führen, wenn grundsätzlich und unternehmensweit existenzielle Sorgen wie Arbeitsplatzverlust oder finanzielle Einbußen für die Beschäftigten keine Bedrohung darstellen.

Zum Erleben des Wandels gehört auch, dass die Möglichkeiten, eigeninitiativ auf die persönliche oder Abteilungssituation aufmerksam zu machen, als begrenzt wahrgenommen werden. Gewünscht wird eine Stärkung der Kommunikation ‚von unten' über Hierarchiegrenzen hinweg, sodass Informationen zwischendurch nicht „ausgebremst“ (CHA-IV30) werden. Auch die wahrgenommene Top-down-Kommunikation fließt in das persönliche Erleben des Wandels hin zur Elektromobilität

ein. Die Wahrnehmung dessen ist heterogen. In manchen Interviews wird sie als mangelhaft beschrieben: Es kommen aus Sicht der Beschäftigten oft keine für sie hinreichend klaren Aussagen an, zudem fehle es in diesen Bereichen teils auch an inhaltlich begründeten Entwicklungszielen für die Beschäftigten. Die Beschäftigten fühlen sich entsprechend mit der Entwicklung ihres professionellen Profils alleingelassen und wünschen sich mehr Hilfestellung, um zu ergründen, welche Thematiken und Einsatzbereiche ihren Interessen entsprechen könnten und wie man sich dorthin entwickeln könnte. In anderen Interviews hingegen wird die Kommunikation des Unternehmens gegenüber den Beschäftigten mit Blick auf die anstehende Transformation als gut eingeschätzt: Erkennbare Strategien würden klar kommuniziert, es würden relevante Bereiche neu gegründet, neue Jobs ausgeschrieben, man könne sich intern qualifizieren lassen und bewerben. Allerdings brauchen Qualifikation und Expertise Zeit – dies mache es per se schwierig, mit der Geschwindigkeit der Transformation Schritt zu halten. Auch solche Stimmen finden sich. Das Erleben der Transformation ist – wie könnte es anders sein – selbst im gleichen Bereich individuell unterschiedlich.

Nicht zu unterschätzen ist zudem, dass eine Transformation wie die zur Elektromobilität – anders als andere Wandlungsprozesse technischer Art in Unternehmen – auch gesamtgesellschaftlich eine breite Aufmerksamkeit generieren und daher nicht die Unternehmenskommunikation alleine auf die Beschäftigten wirkt, sondern auch der mediale Diskurs und das eigene soziale Umfeld eine Rolle spielen dabei, wie die Transformation erlebt wird. Die Transformation in Richtung Elektromobilität wird auch im familiären Bereich und im weiteren sozialen Umfeld von Beschäftigten wahrgenommen. In der privaten Auseinandersetzung, aber auch bedingt durch den medialen Diskurs wird aus Sicht der betroffenen Beschäftigten im Bereich der Verbrennungsmotoren auch gesellschaftlich ein Handlungsdruck zur beruflichen Neuorientierung aufgebaut, dessen Motto lautet: „Verändere dich, bevor es zu spät ist“ (CHA-IV32). Dies kann als individuelle Zwickmühle erlebt werden: Einerseits besteht eine große Verbundenheit zum konventionellen Antrieb (Expertise und Motivation), der ja auch nach wie vor sehr gewinnbringend produziert und entwickelt wird. Der Bereich benötigt also nach wie vor entsprechende Manpower und man bringt sich gerne dort ein – viele Interviewpassagen berühren dieses Thema. Gleichzeitig scheint diskursiv und medial verstärkt ein Absprung manchen Interviewpersonen immer dringender nötig. So stellen sich Fragen wie: Werden zu einem späteren Zeitpunkt noch genug spannende Stellen im E-Bereich angeboten werden? Gibt es keine ausreichend zukunftsfähigen Jobs mehr, wenn man sich mit dem Wechsel zu viel Zeit lässt? Aus den – durchaus auf andere Bereiche mit ähnlichen Konstellationen eines Nebeneinanders aus „Alt“ und „Neu“ übertragbaren – Beobachtungen dieser Fallstudie

leitet sich die Handlungsempfehlung zu den *Departments of Transition* ab (→ Abschn. 10.2.1).

Während in vielen Bereichen frühere Outsourcing-Strategien wieder zurückgeführt werden (etwa im Engineering), stellt sich dies in anderen Bereichen (z. B. teils in der Logistik) durchaus anders dar, gibt es aktuell Outsourcing-Strategien. Diese treffen nicht nur stärker das vermeintlich „Alte“, sondern – kein völlig neues, aber in der Transformation teils dynamisiertes Problem – auch Bereiche, die klassischerweise insbesondere Perspektiven für Leistungsgeminderte bieten. So führt eine Person aus dem Bereich der Schwerbehindertenvertretung dazu aus:

> „Hinzu kommt, dass wir gerade bei uns in der Schwerbehindertenvertretung auch relativ viele Ältere haben. Und auch die haben natürlich Angst, dass sie dort nicht mitgenommen werden und dass dann jetzt in der Zukunft das für sie und ihre Arbeitsplätze bedeutet, weil ihnen gerade in Bereichen mit extrem vielen leistungsgeminderten Kolleginnen und Kollegen ganz klargemacht wird, dass diese [gemeint sind die für die Leitungsgeminderten bislang als Perspektive in Frage kommenden Bereiche] häufig auch einfach outgesourct werden. Alles, was jetzt nicht direkt mit dem Thema mit der neuen 4.0-Welt zu tun hat, wird ja am liebsten outgesourct […]. Und da fallen uns natürlich viele Leute vor die Füße“ (SBG-IV01).

In anderen Bereichen (etwa der Instandhaltung) erfordert die Vergabe an Fremdfirmen auch erhöhte Sensibilität, um selbst trotzdem auf dem neuesten Stand zu bleiben. Das wird als normale Anforderung empfunden und in den Interviews eher nebenbei erwähnt – ist aber für den Erfahrungserhalt und insbesondere in der Zukunft, wenn ggf. Outgesourctes wieder in-house gemacht werden soll, von unterschätzter Bedeutung:

> „Tatsächlich in den letzten zwei, drei Jahren gab es, glaube ich, keinen Tag, wo hier nicht eine Fremdfirma bei mir im Nebenraum sitzt, die von irgendwem beauftragt worden ist, was zu machen. Bei denen gucke ich dann immer über die Schulter, was grade verändert wird, um up to date zu sein, um auch über einen E-Mail-Verteiler alle auf dem Laufenden zu halten, was gemacht worden ist. […] Also ich bin immer mit Fremdfirmen mitgelaufen, habe immer ganz, ganz fiese Fragen gestellt, warum wer was macht, und habe mir so Wissen angeeignet“ (CHA-IV50).

In diesem Fall ist dieser Modus, sich über die Fremdfirmen das eigene Wissen aktuell zu halten, zudem ein Versuch, organisationale Defizite zu kompensieren. In diesem Bereich wurden die personellen Ressourcen in Relation zu den Aufgaben aus Sicht der Beschäftigten in den vergangenen Jahren deutlich reduziert. Auch in diesem kleinen untersuchten Bereich werden aus Alters- und Krankheitsgründen

ausscheidende Beschäftigte teils nicht ersetzt. Nicht weil die Arbeit weniger geworden wäre, im Gegenteil: „Wir sind viel mehr [zu betreuende Montageplätze] geworden in der Zwischenzeit. Der Hintergrund ist, dass hier von unserer Abteilung her, […] wir haben relativ viele Köpfe und von der kaufmännischen Sicht wird gesagt, wir sind immer noch zu viele“ (ebd.). Dabei würden die unterschiedlichen Spezialisierungen aber nicht berücksichtigt, „von oben her“ werde das alles als „ein Haufen“ gesehen, es müsse immer noch weiter abgebaut werden und „[d]eswegen kriegen wir keine neuen Leute dazu, sondern es werden eher Fremdfirmen eingekauft, die uns mitunterstützen. Das hatten wir auch, da hatten wir mal längere Zeit jemanden, der war krank, da wurde eine Firma eingekauft für horrendes Geld, die dann hier mitgesessen haben“ (ebd.). Gleichzeitig wird der Weg, das eigene Wissen über die Fremdfirmen-Beschäftigten aufrechtzuerhalten, auch aus anderen Gründen notwendig. So haben die Interviewpersonen dieses als „alt“ einsortierten Bereichs teils seit bis zu acht Jahren keinen Lehrgang mehr erhalten.

Das eigene Wissen aktuell zu halten hat umgekehrt – wegen des starken Einsatzes von Fremdfirmen – auch einen funktionalen Charakter im Hinblick auf die Gesamtproduktivität. So sind Beschäftigte von Fremdfirmen immer nur ansprechbar für den kleinen von ihnen zu betreuenden Ausschnitt, und werden daher einerseits als nicht hilfreich bei komplexen Problemsuch- und Lösungsprozessen erlebt und andererseits muss ihre teils qualitativ nicht ausreichende Arbeit vom internen Instandhaltungspersonal kompensiert werden: „Wenn es „gar nicht gut [lief]. Also da sind wir jetzt gefragt, um halt diese ganzen Mängel, die diese Firma da leider produziert hat, wieder herauszufummeln“ (CHA-IV52).

Dieses Unterkapitel wirft einen Blick auf ein grundsätzlich unterschätztes Problem von Transformationsprozessen – das weder neu ist noch ein für Volkswagen typischer Befund. Transformationsentscheidungen haben immer mit Ressourcenverschiebungen zu tun. Kompetenzen und Ressourcen – und damit auch Menschen – müssen über einen längeren Prozess hinweg in einem Bereich weniger und in einem anderen mehr oder andere werden. Was sich längerfristig und auf der Planungs- und Zahlenebene als klarer Pfad von Ist zu Soll darstellt, ist im betroffenen Bereich und im Konkreten ein permanentes Jonglieren von Ressourcen mit notwendigerweise vielen Unbekannten. Wir sehen hier die Auswirkungen transformativer Dynamiken, die – auch mit besten Strategien und perfekter Planung auf Managementebene – allenfalls einhegbar, aber wohl unvermeidlich sind. Zur Transformation gehört auch, eben solche sozusagen „normalen“ Auswirkungen von Transformation als existent anzuerkennen und so für alle Beteiligten transparenter und besser bewältigbar zu machen. Dazu gehört auch, mit der Mischung aus Alt und Neu bzw. der Zuschreibung, was als alt und neu gelabelt wird, mit Au-

genmaß und in dynamischen Transformationszeiten unter Berücksichtigung vieler qualitativer, langfristig relevanter und möglicherweise innovationsentscheidender Aspekte umzugehen. Für den dazu empfohlenen Ansatz der *Departments of Transition* (→ Abschn. 10.2.1) gibt es viele Gründe und noch mehr Einsatzfelder.

## 7.3 Ins Neue transformieren: Belastung und Herzblut

Eine ganz besondere Herausforderung des Jonglierens zwischen dem Alten und dem Neuen ergibt sich in Bereichen, die sich erstens selbst abwickeln müssen, die dazu zweitens für alle Beschäftigten eine Transformationsperspektive bieten wollen und die drittens während dieser – meist jahrelangen – Übergangsphase für die noch laufenden Produkte die gewohnte Produktivität und Qualität zu gewährleisten haben. Die Fallstudie Kunststofftechnik aus dem Transformationscluster *Masters of Transition* steht hierfür exemplarisch. Wie oben dargestellt (→ Abschn. 3.3.2) wurde dieser Bereich am Standort komplett zurückgefahren, den mehreren hunderten von Beschäftigten aber von Anfang an versichert, dass sie Beschäftigungsperspektiven ohne Entgelteinbußen haben werden. Insbesondere durch die Initiative des Betriebsrates wurde für diesen komplexen Transformationsprozess ein systematisches Vorgehen entwickelt und mit dem Management vereinbart. Dass ein solch komplexer Prozess auch trotz klarer Beschäftigungsperspektiven und eines systematischen Plans zur Transformation hoch-komplex ist, mit konkreten und nicht vorab planbaren Unwägbarkeiten zu kämpfen hat und von den konkret Beteiligten teils als chaotisch und belastend erlebt werden kann, ist bei der Komplexität und Größe des Vorhabens wohl kaum vermeidbar. Die Schilderungen dazu in diesem Kapitel zielen damit auch nicht auf den Transformationsplan an sich. Sondern sie sollen lebendig machen, wie fordernd die Umsetzung von solchen Veränderungen in einer transformativen Dynamik für Beschäftigte und die konkret vor Ort Verantwortlichen im Management und im Betriebsrat sich darstellt.

So berichten die Beteiligten, dass gerade dies am Anfang völlig unterschätzt wurde: Die noch laufenden Prozesse im Transformationsbereich zu gewährleisten, obwohl man den Beschäftigten keine Transformationschancen verbauen will. Eine wichtige Prämisse war dabei: „Wenn jetzt wirklich ein sehr, sehr guter Mitarbeiter ein richtig gutes Angebot bekommen hat, wurde er nicht gehalten“ (MOT-WS02), selbst wenn das zu Engpässen in der Produktion geführt hat. „Weil man einfach diesen ganzen Weg dieser Transformation begleitet hat und man wusste, lässt man ihn jetzt nicht gehen, kriegt er nicht diesen Job, den er verdient“ (ebd.). Erst „so Mitte Transformation“ entsteht die Idee, sich auf eine Kernteamliste zu verständigen: „Kernteamliste heißt, wir haben geguckt, welche wirklich guten Mitarbeiter

brauchen wir bis zum Ende, aber nicht nur gute, sondern auch, ich sage mal, die Perlen, die nicht mehr so glänzen.“ Für diese Beschäftigten wird ein Konzept entwickelt, ein „Pamphlet“, wie es eine Person im Insight-Workshop ausdrückt, in dem die jeweiligen Transformationswünsche der Beschäftigten festgehalten und das von allen Beteiligten im Werkmanagement unterschrieben wurde, „dass genau dieser Mitarbeiter genau diesen Job bekommt“ (ebd.).

Nur so gelang es, dass „auch wirklich bis zum Ende noch sehr, sehr gute Mitarbeiter da waren. Weil sie halt das Papier in der Hand hatten, ich komme dahin, wenn hier das Licht ausgemacht wird. Anders hätte man die Produktion nicht aufrechterhalten können.“ Auf die Nachfrage, ob es denn das Vertrauen in diese Zusage auch gab, ist die spontane Antwort einer am Workshop teilnehmenden Person ein klares „nein“. Weil kein Vertrauen da war, hätte es eben ein „Pamphlet“ mit exakten Angaben und Unterschrift von allen gebraucht: „Und das haben wir halt genau aus dem Grund gemacht, weil eben, ja, die Mitarbeiter es nicht geglaubt haben“ (MOT-WS02). Es musste eben nicht nur die Transformation der Beschäftigten ins Neue gemanagt werden, sondern auch die laufende Produktion im Alten und deren schrittweiser Abbau:

> „Das waren Sicherheitsschleifen, die wir da noch eingezogen haben […]. Weil wir hatten Abbaukurven, die waren definiert, und deswegen haben wir dann, ich weiß gar nicht mehr, wie wir es genannt haben, Transformationsteam 1, dann Transformationsteam 2 und dann halt eben hinten das Kernteam, was dann eben bis zum Schluss bleibt, damit wir das halt eben auch ein Stück weit clustern können und eben auch den Leuten sagen können, hier, du bist da in dem Team drin, du bist da in dem Team drin, du bist da in dem Team drin, du bist da in dem Team drin und falls es da noch mal eine Veränderung gab, dann es um einen oder zwei oder drei oder vier geht, aber nicht mehr um den gesamten Tross“ (MOT-WS02).

Das Managen der Anforderungen aus Alt und Neu, von dem einen abgebenden Bereich und den vielen aufnehmenden Bereichen, wird zu einer Daueraufgabe für das Transformationsteam und den Betriebsrat vor Ort. Denn nicht nur die betroffenen zu transformierenden Beschäftigten haben Erwartungen an dieses Transformationsteam; noch hat der abgebende Bereich auch eigene Kunden und Aufträge und braucht dafür Personal, teils auch ad hoc: „[In Richtung Personal gerichtet] ‚Ich brauch noch 15′. ‚Ja, ich hab keine 15′. ‚Ja, ich brauche aber 15′. […] Und so ging das Pingpong-Spiel immer hin und her. Also 15 Menschen abgeben in den Transformationsprozess, aber selber noch einen Kunden, ja, bedienen“ (MOT-WS02). Eine andere Person im Workshop bestätigt diese häufigen widersprüchlichen Anforderungen:

„Das war genau die Schwierigkeit, mit der man praktisch stand in dieser Transformation, da allen Beteiligten sozusagen gerecht zu werden. Auf der einen Seite denen, die das Personal dann ja auch in der Situation schon dringend brauchten, es war auch der Situation am Standort geschuldet, dass da halt ja in Summe ein Personalnotstand im Grunde genommen war und dass [ein neuer Bereich] da massiv aufbauen musste und gleichzeitig aber auch noch die eigenen Belange natürlich dann zu berücksichtigen und noch handlungsfähig zu sein" (MOT-WS02).

Bei diesen widersprüchlichen Anforderungen „die richtige Balance zu finden" wird dann zur „größte[n] Herausforderung", gefühlt kann man „es eigentlich nie allen recht machen". Man bekäme entweder Probleme mit den „beteiligten Kollegen" […], so nach dem Motto ‚Wann gibst du mir endlich das Personal, ich brauche es jetzt.' Oder halt [mit] der eigenen Mannschaft" (ebd.). Diese Aushandlungen sind nicht nur aufwendig, sondern verbunden mit Missverständnissen und immer auch Ausdruck der nachvollziehbar unterschiedlichen Interessenslagen zwischen aufnehmenden und abnehmenden Bereichen. Das führt im Konkreten für alle Beteiligten – also nicht nur die betroffenen Beschäftigten, sondern auch die im abgebenden und aufnehmenden Bereich beteiligten Führungskräfte und Betriebsräte – zu als teils unschön erlebten Situationen:

„Na klar, wir haben die Verabredungen, wenn es um die einzelnen Beschäftigten ging, vorbereitet. Dann war der nächste Prozessschritt, dass das dann in den Personalausschuss geht, der final einen Stempel draufdrückt. Aber das war im Grunde genommen nur eine Formalie. Also alle Absprachen sind vorher schon gelaufen, also von Abteilungsleiter zu Abteilungsleiter. Kannst du, willst du, würdest du? So und dann hat man quasi die Leute, die abgesprochen waren, die wir in dem kleinen Kreis vorbereitet haben, dann weitergegeben in den Personalausschuss, der dann entschieden hat: Okay, go! Das Schlimme ist dann, dass, wenn sich zwei Abteilungsleiter einig waren, dann kommen die Unterabteilungsleiter und dann kommen die Meister drauf. Und dann ging dieses Ausgefechte auf Meisterebene los" (MOT-WS02).

Weil dies wiederum zu neuen Abstimmungsrunden führt und auch für die betroffenen Beschäftigten besser gestaltet werden soll, versucht das Transformationsteam, den Prozess andersherum zu gestalten, was nach eigener Aussage in „60 % der Fälle auch geklappt hat." Ziel ist es nun, zu warten, bis der aufnehmende Bereich die Daten (Kostenstelle, Ansprechpartner, wann, […]) an den abgebenden Meister schickt – gespeist von der Hoffnung, „weil die Leute ja im aufnehmenden Bereich gebraucht werden, dass dann gegebenenfalls der Prozess funktioniert, dass die dort, wenn es entschieden worden ist, ein hohes Interesse haben, dass die Leute kommen, damit sie quasi die Vorarbeit leisten und sagen können: Ach, du bist der, den ich ja bestellt habe, schön, dass du da bist!" (MOT-WS02).

Weil die organisationale Unterstützung und Einbettung dieses Managements zwischen abgebenden und aufnehmenden Bereichen auf höherer Ebene in den Höhen und Tiefen der konkreten Umsetzung nicht immer ausreichend spürbar wird, wird der im Alltäglichen zu managende Prozess zunehmend zu einer auch als sehr persönlich empfundenen Aufgabe weniger Personen vor Ort. Einerseits habe es „Spaß gemacht hat, weil ich gerne mit den Mitarbeitern die Gespräche geführt habe und ich das Zwischenmenschliche einfach sehr schätze"; auch die Zusammenarbeit wird sehr geschätzt und dass „eigentlich alle also an einem Strang gezogen" haben. Mehr Zeit, vor allem für die einzelnen Beschäftigten, wird andererseits vermisst und die Belastung war streckenweise enorm: „Ich bin da teilweise auch ein bisschen an meine Grenzen gekommen, gesundheitlich" (MOT-WS02). Auch ein entsprechend systematisch geplanter und von den Verantwortlichen auf höherer Ebene in Management und Betriebsrat angemessen kommunizierter Prozess führt über die lange Dauer und das aufwendige alltägliche Managen der konkreten Umsetzung zu starken emotionalen Belastungen. Wie viel Emotionalität in einem solchen Übergangsprozess nicht nur zu managen, sondern empathisch auszuhalten ist, illustriert diese Aussage besonders eindrücklich:

> „Also es war sehr emotional von Anfang bis zum Ende. […] Ich kannte auch jeden einzelnen Mitarbeiter, also nicht nur vom Namen, sondern ich kannte ihn. Ich kannte seine Geschichte und ich habe viele Menschen weinen sehen in der Zeit. Ich habe sie weinen, ich habe sie schreien sehen, ich habe alles erlebt. Ich kam mir zwischenzeitlich nicht mehr vor wie [nennt eigene Funktion], sondern wie ein Psychiater. Ich bin dadurch natürlich innerlich definitiv gereift, ich habe viele Erfahrungen gemacht. Ich möchte diese Erfahrungen aber nicht wieder machen" (MOT-WS02).

Eine andere Interviewperson im Workshop fasst das Ausmaß von Belastung und Verletzung in diesem Zusammenhang in noch drastischere Worte: „Also bin da selbst auch dran zerbrochen, richtig dran zerbrochen (MOT-WS02)." Insgesamt sind die Erzählungen zum Transformationsprozess von starken Emotionen geprägt: Trauer, Wut, Unsicherheit, Abschied, Sorge und Angst – all das findet sich in den Interviews. Letzteres wird vor allem im späteren Verlauf der Transformationsprozesse zum Problem, etwa als manche der aufnehmenden Bereiche ihre gemachten Zusagen aus unterschiedlichen Gründen nicht einhalten können. Dadurch werden viele Enttäuschungen produziert. Trotzdem muss der abgebende Bereich noch länger und gut weiterlaufen. Die emotionale Belastung rührte zum einen daher, dass man „hinter fast jedem Mitarbeiter sein Schicksal und sein Leben" kannte und weil „viele natürlich nicht das bekommen [haben], was sie wollten", zum anderen – wie es eine andere Person im Workshop formuliert – auch daher, dass man sich „quasi selbst auch dann wegrationiert […], sozusagen, […] von dem

Ort, wo man halt so viele Jahre gewirkt hat, dann wegzugehen“ (MOT-WS02). Die Transformierenden sind eben selbst auch Transformierte.

Bei diesen emotional stark aufgeladenen Themen entwickelt sich im Insight-Workshop schnell ein Dialog zwischen den Beteiligten aus Betriebsrat, Führungsebene und Personalbereich: Einerseits gebe es die Erwartungshaltung des Umfelds, die Transformation „nüchtern abzuwickeln in Anführungsstrichen“, was aber „nicht immer einfach so zu erfüllen“ sei. Eine andere Interviewperson bestätigt das; man habe in einer Verantwortungsrolle für den Transformationsprozess „20 % rational gedacht und 80 % emotional“ – das sei einfach so. Zur emotionalen Belastung kam der immense zeitliche Aufwand, oft bis in die späten Abendstunden hinein habe man immer wieder mit anderen zusammen überlegt: „Wie kann man das jetzt durchbrechen und beschleunigen? Und mit wem müssen wir reden und welche Konzepte müssen wir gegebenenfalls selbst aufstellen?“ Oder in den Worten einer anderen Person des Transformationsteams: „Es waren schlaflose Nächte, es waren Wochenenden, die wir nicht hatten“ (MOT-WS02).

Auf die Frage einer Person im Workshop, ob man an einen solchen Prozess emotional oder rational rangehen müsse, führt eine andere Interviewperson aus: „Wenn alles auch so umgesetzt worden wäre, wie es beschrieben wurde, dann hätte man das gut in Einklang bringen können. Aber da ja nichts gehalten hat und mit den ganzen Verwirbelungen, die es dann noch gab und sag ich mal, das Führungskarussell dann auch noch mal gedreht worden ist…“ – die lange Zeit des Prozesses, die vielen Auf und Abs, die unerwarteten und von den Aktiven nicht oder nur sehr bedingt steuerbaren unvorhergesehenen Zwischenfälle – all das, gekoppelt mit dem Bemühen, die zu Transformierenden gut zu unterstützen und nicht im Regen stehen zu lassen, führt zu einer über lange Phasen emotional starken und zeitlich teils extremen Belastung. Eine Ebene der als zwangsläufig notwendigen emotionalen Involvements des verantwortlichen Teams hat also stark mit den oben geschilderten organisationalen Hürden und als wenig unterstützend empfundenen Rahmenbedingungen zu tun. Die zweite und in den Schilderungen vorherrschende Ebene, die zu dem hohen emotionalen Engagement führte, lag in der Motivation, Menschen, die man lange kennt und/oder die einen besonderen Bedarf haben, eine gute und tragfähige Perspektive schaffen zu wollen – und das nicht immer zu können. Typisch für diese Ebene der Belastung ist das folgende Zitat:

> „Also sollte noch mal irgendwann ein Transformationsprozess anstehen, mache ich das wie viele und werde vorher gehen, weil gerade so das letzte halbe Jahr, das war für einen selbst war das definitiv echt hart, weil man halt diese ganzen Menschen zehn, fünfzehn Jahre kannte. Wenn ich […] das wirklich rational betrachten hätte können, wäre es vielleicht für einen selbst anders gewesen. Aber ich kannte halt hinter fast jedem Mitarbeiter sein Schicksal und sein Leben und viele haben natürlich nicht

> das bekommen, was sie wollten. Manches war zu hochgegriffen, manches ging einfach nicht. Aber es war schon… Gerade auch so die Mitarbeiter, die eingeschränkt waren, das war schon, ja, ein harter Weg“ (MOT-WS02).

Die emotionale Komponente wird zwar von den Beteiligten im Transformationsteam teils als stark belastend erlebt, sie schätzen diese aber als eine notwendige Komponente ein für das, was sie selbst streckenweise als einen Kampf erlebt haben. Am Ende des Prozesses gibt es einerseits Stolz auf das gemeinsam für die betroffenen Menschen Geleistete, aber auch die Vermutung, dass das von ihnen aufgebrachte Engagement so gar nicht gewünscht war:

> „Ich bin auf wirklich genau diese drei Menschen, ich muss mich jetzt einfach mal dazunehmen, bin ich auch echt stolz, was wir da geleistet haben. Also ich kriege echt Gänsehaut, wenn ich über viele Momente nachdenke. Aber es war, glaube ich, nicht so gewollt. Es war nicht so gewollt, dass wir uns dort so reinknien, dass wir mit den Menschen sprechen, dass wir dafür kämpfen, dass die Menschen an einen Arbeitsplatz kommen, der ihnen zusteht. Es war schon … wir haben echt gekämpft, also es war ein Kampf, ja“ (MOT-WS02).

Zumindest – und an dieser Stelle entspinnt sich eine sehr lebhafte, aber konsensuale Diskussion im Workshop zwischen den teilnehmenden Interviewpersonen – gibt es die Erfahrung, dass Verantwortliche in höheren Hierarchieebenen immer wieder abraten, den Transformationsprozess mit dem entsprechenden emotionalen Engagement anzugehen, gekoppelt mit der Einschätzung, dass dies sogar der eigenen weiteren Karriere nicht dienlich war: „Ich weiß gar nicht, wie oft ich in der Transformation von Menschen, die über mir stehen, gehört habe, dass ich vielleicht nicht so emotional an die Sache rangehen sollte, sondern rational. Und ich habe dadurch, dass ich so geblieben bin, […] viele Minuspunkt oberhalb meiner Stufe gesammelt“ (MOT-WS02).

Dieses hohe, an die persönlichen Grenzen gehende Engagement wird für den Prozess als unverzichtbar erlebt, ist aber nur die eine Seite. Denn gleichzeitig mussten im Konkreten und vor Ort immer wieder im Kleinen professionelle Prozesse entwickelt und installiert werden, um den Transformationsprozess in all seinen Schattierungen zu bewältigen. Dabei hätten sich die Beteiligten von weiter oben in der Unternehmenshierarchie auch in der konkreten Umsetzung durchaus mehr Unterstützung gewünscht. Eine dreistellige Anzahl von Beschäftigten wurde transformiert und in diesem Prozess begleitet, die Produktivität wurde bis zuletzt aufrechterhalten und in diesem Jonglieren zwischen Alt und Neu entwickelte das Transformationsteam genau dafür nach und nach die nötigen Prozesse:

> „Ich glaube, dass die Struktur, wie wir sie zum Schluss hatten, dann recht gut war. Aber das hat lange gedauert, bis man dahin gekommen ist. Insofern würde ich mir halt auch noch wünschen, dass man dann wirklich so etwas dann von ganz von Anfang an installiert, um da zumindest einige der Fehler nicht noch mal zu machen" (MOT-WS02).

Gerade deswegen verstehen die an diesem Transformationsprozess Beteiligten nicht, warum man ihre sehr konkreten Erfahrungen bislang kaum abruft. Zum Zeitpunkt der Interviews gab es bereits einen neuen ähnlich gelagerten Transformationsfall mit einem kleineren dreistelligen Bereich von betroffenen Beschäftigten. Der Transformationsprozess der Kunststofftechnik gilt zu Recht als Modell für solche weiteren Bereiche. Zwischen dem Prozess an sich und den Erfahrungen der konkreten Umsetzung aber bestehen nachvollziehbarerweise Unterschiede. Für ähnliche Fälle wären daher die konkreten Umsetzungserfahrungen dieses ersten modellhaften Prozesses ebenfalls wichtige „Lessons Learned". Die vor Ort Beteiligten könnten hier aus ihrem Erfahrungsschatz viel Produktives beisteuern. Die am hier dargestellten Transformationsprozess Beteiligten sind sich zwar einig, dass sie alle selbst nicht erneut in eine solche Rolle gehen würden, sie haben sich aber angeboten, ihre Erfahrungen weiterzugeben – was zumindest bis zum Zeitpunkt der Erhebung noch ohne Resonanz blieb. Das mag sich seither geändert haben. Zunächst aber wird dieses Nicht-Abrufen der konkreten Erfahrungen auch erlebt als mangelnde Wertschätzung und Anerkennung ihrer eigenen Leistung. Noch mehr aber geht es den Befragten um das Mitgefühl für die nun an anderer Stelle Betroffenen, denen man gerne eigene negative Erfahrungen in den Unwägbarkeiten der konkreten Umsetzung ersparen würde. Vor allem aber auch, so eine Interviewperson im Workshop, weil trotz aller Schwierigkeiten auch stimmt: „Wenn man es vom Ergebnis her sieht, ist es doch gut gelaufen" (MOT-WS02). In manchen Fällen wird die eigene Transformation als besonders positiv erlebt, exemplarisch für solche Fälle: „Wer macht heute noch sein Hobby zum Beruf? Das ist tatsächlich so, dass ich gerne zur Arbeit gehe, dass ich mich so freue […]. Wie gesagt, für mich ist das auch absolut nach wie vor ein Geschenk. Ich bin jeden Tag dankbar, dass ich hierher gehen darf und habe es mir lange nicht so umfangreich und spannend vorgestellt, wie es im Endeffekt jetzt gekommen ist" (MOT-IV21). An anderer Stelle im Interview wird sogar vom „kleine[n] Kindheitstraum" gesprochen, „der sich jetzt so ein bisschen in der Realität erfüllt" habe (ebd.). Allerdings ist es dieser Interviewperson auch wichtig zu betonen, dass ihre Erfahrung nicht auf „alle transformierten Kollegen" zu verallgemeinern sei, manche wären auch noch nicht „am Zielbahnhof angekommen" oder hätten sich die neue Stelle sehr anders vorgestellt.

Trotz unterschiedlicher Erfahrungen mit dem hier nur kurz dargestellten und wesentlich komplexeren Transformationsprozess eines Bereichs sind zur Einordnung der Erfahrungen der Interviewpersonen die Rahmenbedingungen relevant. Ohne Frage sind diese für die Beschäftigten hervorragend ausgehandelt und werden in den Interviews auch durchgängig hochgeschätzt. Drei Rahmenbedingungen sind dabei zu nennen, ohne die ein solch langer Prozess mit sehr viel mehr individueller Unsicherheit und wohl auch weniger guten Lösungen aus Unternehmensperspektive verbunden gewesen wäre:

- Das ist *zum Ersten* die grundsätzliche Arbeitsplatzgarantie: „Aber wir wussten ja, wir werden nicht arbeitslos. Und die Sicherheit hatten aber alle im Hinterkopf. Also es war tatsächlich so, dass man wusste, hier, wir können doch froh sein, dass wir bei Volkswagen sind und nicht in einem kleinen Unternehmen, da hätten wir vielleicht keine Arbeit mehr“ (MOT-IV21). Es gibt eine breit geteilte Wahrnehmung und Dankbarkeit der Interviewperson aus diesem Bereich, dass existenzielle Ängste bei Volkswagen unternehmensseitig nicht einfach zu einer scheinbar unvermeidlichen Folge von Transformation erklärt werden.
- Das war *zum Zweiten* das Versprechen, nicht einfach versetzt zu werden, sondern sich mit eigenen Wünschen einzubringen: „Also drei Wünsche konnten angegeben werden und von den drei Wünschen wurde dann versucht, den ersten Wunsch zu erfüllen. Zumindest der Zweitwunsch der Mitarbeiter wurde dann meistens umgesetzt“ (MOT-IV22). Konkret laufen die Wunschabfragen gerade in der Anfangsphase, als viele Daten noch nicht vorliegen, teils sehr ad hoc ab, und nicht immer können sie von Anfang an in Relation zu bedarfsbedingten Restriktionen gebracht werden – dies produziert auf dem Weg auch immer wieder Enttäuschungen.
- *Zum Dritten* gab es einerseits die Garantie, dass das bereits erreichte Gehaltsniveau mindestens fünf Jahre aufrechterhalten wird (auch wenn die neue Tätigkeit eigentlich nicht auf diesem Niveau angesiedelt ist), und andererseits, dass die Beschäftigten bei zunächst eigentlich geringer eingestufter Tätigkeit in diesen fünf Jahren auf ihr altes Niveau hin qualifiziert werden müssen. Ein ggf. entstehendes Gehalts-Gap finanziert für die in Frage kommende Zeit der abgebende Bereich.

Für die sich in der gesamten Empirie überwiegend zeigende Transformationsoffenheit und -bereitschaft der Beschäftigten während des individuell teils lange andauernden Transformationsprozesses und den für sie damit verbundenen und persönlich oft mit großer Tragweite behafteten Entscheidungen sind diese drei durch das Management und den Betriebsrat garantierten Sicherheiten eine rele-

vante Basis. Diese strukturelle Sicherheit – bei aller erlebten Unsicherheiten während des Prozesses – wird von den Beschäftigten daher auch hochgeschätzt; sie ermöglicht erst, sich (eben teils nicht nur) gedanklich auch auf Nebenwege und Ungewöhnliches einzulassen und die bisherigen erwerbsbiografischen Pfadabhängigkeiten durchaus auch zu durchbrechen.

## 7.4 Jenseits der Technik: Agile Selbstorganisation notfalls selbst organisieren

Transformation passiert im Großen, wird aber im Kleinen – im eigenen Team und/oder am eigenen Arbeitsplatz – sozusagen kleingearbeitet und kann je nach Bereich in unterschiedlicher Dynamik und zu unterschiedlichen Zeiten ankommen. So ist etwa für die Beschäftigten aus den drei Fallstudien der *Challenged Stars* Agilität eine gelebte Normalität, die kaum und erst recht nicht aus einer Transformationsperspektive thematisiert wird, lediglich die darin wiederum als besonders und für manche zumindest erwerbsbiografisch transformative Erfahrung eines Pair Programming (Fallstudie ID) wird zum Thema. Dagegen kommen agile Methoden in manchen Bereichen der *Changing Champions* erst seit einiger Zeit an, haben teils noch Neuheitscharakter und haben dort einerseits durchaus gefühlt transformative Effekte, stoßen aber auch auf Widerstände – weniger bei den Beschäftigten als aufgrund sachlich dazu nicht passfähiger Erfordernisse und/oder aufgrund der Spannungsfelder, die sich zwischen der Agilität auf Team- und der klassischen Projektlogik auf Organisationsebene ergeben. Auch in Bereichen, die bislang stark von klassischem Projektmanagement geprägt sind, breitet sich agiles Projektmanagement aus. So werde in der Produktionsplanung im Kontext des Projekts ‚Trinity' im bisher größten Maßstab mit agilen Arbeitsweisen – weitgehend orientiert an Scrum – experimentiert, parallel dazu aber existierten nach wie vor auch die linearen Prozesse des klassischen Projektmanagements und seiner „linearen Berichtswelt" (CHA-IV79). Neu sei bei Trinity auch, einige Schnittstellen, wie die Serie, die im regulären Projektgeschäft erst später hinzustoße, diesmal „schon in einer relativ frühen Phase mit dabei" zu haben, statt alles wie früher „immer schön der Reihe nach" abzuwickeln (CHA-IV79). Die Interviewperson erlebt damit einen erhöhten Effekt in puncto Dynamik und Geschwindigkeit. So wären bei Fragen des Layouts früher drei bis vier Entscheidungsinstanzen zwischengeschaltet gewesen, das sei gegenwärtig nicht mehr der Fall (CHA-IV79). Allerdings wird auch eine rein auf Methoden orientierte Agilität kritisiert:

„[W]enn wir von agilen Methoden sprechen, dann kommt da so hoch, ja, wir machen jetzt irgendwie Objectives and Key Results […] oder ich mache ein Kanban Board oder ich mache ein Daily und klebe da irgendwelche Karten irgendwo an eine Wand oder eine Scheibe oder was auch immer. Da glauben dann viele, oh, ich bin agiler geworden. Nein, bin ich überhaupt nicht. Ich habe da erstmal nur versucht, was ein bisschen besser zu visualisieren. Die Agilität, die lebt und stirbt mit den Menschen und wie sie zusammenarbeiten" (CHA-IV79).

Auch andere Interviewpersonen der Fallstudie sehen einen hohen Grad an selbstorganisiertem Arbeiten, begründen dies aber weniger aus den organisationalen Settings, sondern mit der Notwendigkeit der ständigen Kommunikation und Abstimmung mit den zahlreichen Schnittstellen (PP-IV-D). Andere berichten aber auch von gegenteiligen Erfahrungen bei Agilität in Kombination mit flacheren Hierarchien (CHA-IV70). Zudem wird Agilität auch in manchen Entwicklungsprojekten als „nicht zielführend" (CHA-IV74) erlebt, weil die übergreifende lineare Projektlogik das Konzept der Agilität an dieser Stelle „schon eigentlich korrumpiere" (CHA-IV74); sachlich aber sei nicht immer zu ändern, dass man „gewisse Meilensteine verfolgen" müsse, weil sich „gewisse Themen einfach aneinanderreihe[n]" (CHA-IV74). Das führt zu widersprüchlichen Anforderungen zwischen Freiheit und Zwang:

„[…] ja schon wieder ein Stück mehr ein Korsett gibt und für das einzelne Teammitglied dann schwieriger ist, sich darin zurechtzufinden, weil auf der einen Seite [wird] mir eine Freiheit gegeben […], die auf der anderen Seite wieder kassiert wird, weil ich eben feste Termine habe. Und das ist für kleinere Einzelprojekte oder auch bei mir die Mitarbeiter im Bereich der Fachbereichstools einfacher umzusetzen, weil für sich, weil in der Organisation untereinander, im Großen aber deutlich schwieriger, wenn ich eben gewisse Termine halten muss." (CHA-IV74).

Die organisationale Transformation hin zu flachen Hierarchien und Partizipation spiegelt sich auch in der Bereichskultur wider. So betonen jüngere Beschäftigte im IT-Bereich die Bedeutung der von ihnen gelebten und als so innovativ wie „hemdsärmelig" erlebten Teamkultur; sie verknüpfen dies mit ‚der Generationenfrage' und sehen sich mit dieser auch als Vorreiter für den Konzern, der sich an der Stelle generell aber noch bewegen müsse: „Ich bin mir im Klaren darüber: Die IT-Sicherheit ist nicht die IT und die ist nicht der VW-Konzern. (…) Da müssen noch viele Hausaufgaben gemacht werden, bis wir so innovativ sind, wie wir gerne wären" (CHS-IV10).

Ein bottom-up orientiertes Vorgehen und das daraus resultierende technische Innovationspotenzial wird somit holistisch mit der organisationalen und unternehmenskulturellen Perspektive zusammengedacht. Nur so ist es den Beschäftigten

möglich, eigene Prozesse zu gestalten, die Abstimmungsprozesse im Team sachorientiert auszugestalten und sich mit darüberhinausgehenden Vorschlägen einzubringen: „Die Abteilungskultur ist da, jeder wird gehört. Ja. Das kann ich so sagen. Also der direkte Weg ist da, der direkte Draht. Auch wenn er mal länger ist, aber er ist da“ (CHS-IV-18).

Eine erhöhte Sensibilität für das Agile Arbeiten findet sich auch in der Logistiksteuerung und -planung in Form von entsprechenden Rollen (CHA-IV66). Zwar ließen sich Konzepte wie Scrum nicht schematisch/mechanisch auf einzelne Bereiche in der Logistiksteuerung übertragen, z. T. sei es unter einigen Vorgesetzten jedoch schon gelebte (agile) Praxis, werde aber anders bezeichnet, wenn beispielsweise tägliche halbstündige Treffen (Daylies/daily meetups) zu den aktuellen Themen und Angelegenheiten in der Abteilung zwischen Führungskraft und Team stattfänden. Agile Arbeitsmethoden müssten jedoch auf die Arbeit und Prozesse passen und ließen sich nicht einfach überstülpen (CHA-IV66), wie ein Agile Facilitator in der Logistiksteuerung beschreibt:

> „Es geht einfach darum, dass man nach und nach schaut, wo man agile Methoden oder agile Projektweisen mit in den Arbeitsalltag integrieren kann oder in die Projekte, die in der Logistik sind, mitreinbringen kann.“ (CHA-IV66)

Eine oft fachlich fundierte Einschätzung, wo Agilität sinnvoll eingesetzt werden kann und wo nicht, findet sich in den Interviews ebenfalls in verschiedenen Fallstudien und zeugt davon, dass Agilität als konkreter Ansatz bereits verstanden und nicht nur als „Buzzword“ benutzt wird. So wird dies beispielsweise im Insight Workshop zur Fallstudie Logistiksteuerung sehr differenziert diskutiert:

> „Also von Disposition über Auftragsmanagement und die Anzahl an Verpackungsbetrieben, die dann tatsächlich das Material verpacken für unsere Überseekunden – da macht eine agile Arbeit relativ wenig Sinn. Wo ich das bei mir vorstellen könnte, sind so Bereiche wie Planung, Ausplanung von neuen Standorten, wie ist die Versorgung von neuen Standorten – da, glaube ich, da macht eine agile Arbeit Sinn, weil das irgendwo eine Projektarbeit ist […]. Für reine Steuerung von Teilen von Kundenaufträgen, […]. ist das nicht so sehr gut geeignet“ (CHA-WS06).

Gerade in der Entwicklung wird das agile Arbeiten in den Aussagen immer wieder stark mit Elektromobilität in Zusammenhang gebracht, allerdings weniger im Sinne einer fachlichen Notwendigkeit, sondern eher in Bezug auf die als agiler – im Sinne von entscheidungsfreudiger und -schneller – eingeschätzten digitalen Tech-Konzerne und Tesla. Dagegen tue sich der „schwere Tanker Volkswagen […] unheimlich schwer“, was mit der „Gremienlandschaft“, „altbackenen“

Hierarchiebezeichnungen und einem Zuviel an Hierarchie-Ebenen illustriert wird (CHA-IV31). Auch diese Aussage aber zielt nicht in erster Linie auf eine entscheidungsfreudigere obere Führungsebene, sondern auf ein Mehr an Selbstorganisation in den konkreten Bereichen: „Und das ist eben das, wo Volkswagen agiler werden muss. Man muss auch viel, viel mehr den unteren Gremien oder den einzelnen Konstrukteuren oder Berechnungsingenieuren selber überlassen. Ja? Das halte ich auch für ganz wichtig. Da müssen wir noch dran arbeiten“ (CHA-IV31). Und dies wird dort, wo Agilität (noch) nicht systematisch eingeführt wird, teils bottom-up einfach begonnen, oder anders gesagt: Die Beschäftigten starten auch selbstorganisiert mit der Selbstorganisation des agilen Arbeitens, wo sie dies für sinnvoll für ihre Arbeit erachten:

> „Wir haben das allerdings erst mal nur auf so überfachliche Themen gemacht. Und machen, na ja, so ein Scrum-Meeting jeden Morgen oder fast jeden Morgen. Und einmal wöchentlich, ja, ein Speed… Nicht Speed Dating… (lacht) Ja, Sprint-Termin heißt das. Genau. Und versuchen, so ein bisschen das agile Arbeiten, was ja auch gerade bei der Elektromobilität sehr verbreitet ist, uns da so ein bisschen dran zu gewöhnen und zu gucken, wie das bei uns passt“ (CHA-IV38).

In anderen Bereichen, in denen Selbstorganisation schon länger als Normalität erlebt wird, sprechen die Beschäftigten eigeninitiativ den organisationalen Wandel in ihrem Bereich an und betonen dessen Relevanz sowohl für gute Arbeit als auch für Innovation. Die Selbstorganisation sei auch im Sinne des Unternehmens „clever, denn sie bekommen ja auch eine Menge dafür“ (CHS-IV12).

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitung 4.0 International Lizenz (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de) veröffentlicht, welche die nicht-kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die Lizenz gibt Ihnen nicht das Recht, bearbeitete oder sonst wie umgestaltete Fassungen dieses Werkes zu verbreiten oder öffentlich wiederzugeben.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist auch für die oben aufgeführten nicht-kommerziellen Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

