Transformationen und Zukunft machen

4

Transformation ist bei Volkswagen längst nicht mehr eine abstrakte Unternehmensstrategie, sondern in vielfältiger Form zur Normalität geworden. Dieses Kapitel gibt erste quantitative und qualitative Einblicke in das sehr konkrete Transformationserleben. Wie „normal" damit das eigentlich Nicht-Normale längst ist, zeigt vielleicht am eindrücklichsten, wie alltäglich mit dem ungewöhnlichen Verb „transformieren" umgegangen wird (→ Abschn. 4.1): Führungskräfte, Beschäftigte und Interessenvertretungspersonen verwenden das Verb in den Interviews und Workshops durchgängig völlig selbstverständlich und wenden es auf sich und andere an. Zahlen der quantitativen Erhebung geben zum Zweiten einen Einblick in die erstaunlich stark ausgeprägte interne Mobilität. Jenseits aller Klischees sind die Beschäftigten im Konzern schon längst hochaktiv, was Weiterbildung, Stellensuche und Stellenwechsel angeht (→ Abschn. 4.2). Diese Zahlen werden qualitativ unterfüttert (→ Abschn. 4.3) mit Einblicken in die schon lange als normal erlebte Wandelerfahrung: Beschäftigte bei Volkswagen waren immer schon in Bewegung – nicht erst seit und in der aktuellen Transformation. Wandel erleben und bewältigen ist das eine, den Transformationsstrategien der verschiedenen Entscheidungsebenen zu vertrauen das andere; → Abschn. 4.4 zeigt: Das Vertrauen der Beschäftigten in die wirtschaftliche Kompetenz des Managements und bei Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildung gegenüber dem Betriebsrat ist in der Breite recht hoch, das in die politische Entscheidungsebene dagegen deutlich geringer.

© 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_4

4.1 Sich/jemand transformieren – zur Karriere eines ungewöhnlichen Verbs

In den vielfältigen Anbahnungsgesprächen zur Vorbereitung der Empirie ebenso wie in den Interviews und Insight-Workshops fällt auf, dass Beschäftigte wie Führungskräfte und Betriebsräte im Unternehmen das Verb „transformieren" in Bezug auf andere Personen und sich selbst benutzen. Während im generellen Diskurs um Digitalisierung und Elektromobilität das Substantiv Transformation vorherrscht, meist im Sinne eines gesetzten Faktums, auf das Unternehmen, Politik und Beschäftigte reagieren müssten, ist die Selbstverständlichkeit der Verwendung als Verb mit dem (Selbst-)Bezug auf einzelne Personen im Volkswagenkontext sehr auffällig und kann selbst schon als ein Beleg dafür gedeutet werden, wie sehr die Transformation erlebt wird. Der Begriff findet sich durchgängig in den Fallstudien und wird auch von Interviewpersonen aus Betriebsrat und Management verwendet, sowohl als Passiv- (jemand wird transformiert) wie als Aktivkonstruktion (jemand transformiert sich). Häufig wird thematisiert, ob und wann man sich selbst transformiert habe oder wer sich schwer oder leichter transformieren lasse. In einem Interview (CHS-IV02) wird dies teils gekoppelt mit dem Verb transferieren. Eine Interviewperson reflektiert am Ende des Interviews, dass auch manche Menschen nicht transformiert werden wollen und dies auch eine Berechtigung habe:

> „Also insgesamt, wenn ich noch über, sag ich mal, die Transformation nachdenke, die Bestrebungen, die ich persönlich auch mitbekommen habe [im eigenen Bereich], war das ein großes Thema, Transformation. […] Weil man da dann die ganzen Konstrukteure sitzen hatte. Die wirklich immer ihr Handwerk sozusagen gemacht haben. Und da ist mir schon aufgefallen, da ist ein sehr großer Missmut aufgekommen. Also viele Leute wollten nicht transformiert werden. Und ich bin auch ehrlich gesagt der Meinung, dass so Transformation nicht hundertprozentig geht. Also man wird gewisse Leute transformieren können, es wird bei vielen Leuten einfach sozusagen nicht funktionieren. […]" (CHA-IV02).[1]

[1] Um bei den Interviewzitaten auch indirekte Schlüsse auf die Person zu verhindern, werden alle Befragten geschlechtsneutral als Interviewpersonen bezeichnet, die wenigen englischsprachigen Interviews wurden übersetzt und teils andere, zu spezifische Informationen „maskiert". Um eine indirekte De-Anonymisierung aus Binnenperspektive zu vermeiden, wird auch eine direkte Zuordnung auf Fallstudienebene vermieden (wo das inhaltlich möglich ist). Die verwendeten Interviewkennungen kennzeichnen deshalb nur die Transformationscluster (CHA für *Challenged Champions,* MOT für *Masters of Transitions* oder CHS für *Challenged Stars*) und das Format (IV für Interview, WS für Workshop).

Auch in einem Insight-Workshop wird diskutiert, dass man auch die nicht so Transformierwilligen braucht:

> „Wir brauchen ein paar Abwartende, wir brauchen ein paar Abgehängte, klingt natürlich [nicht schön], die sollten das hauptsächlich aus Überzeugung tun, die Abgehängten in Anführungsstrichen, wir brauchen noch ein paar Leute, die dableiben. Aber wir brauchen genauso welche, junge Leute, die von der Persönlichkeit, vom Methodenprozesswissen etc. eben diese Schnelligkeit haben, die uns jetzt auch helfen im Thema Elektromobilität – da sind wir ganz gut gestartet, aber so ganz vorne sind wir eben auch nicht –, die helfen, das voranzutreiben. Daher ein gewisser Mix. Wenn wir jetzt nur Transformierer hätten, hätten wir ein Riesenproblem als Unternehmen" (CHA-WS03).

Das Verb transformieren wird einerseits auf Volkswagen oder ganze Bereiche oder Abteilungen im Konzern angewendet. So fragt eine Interviewperson im Insight-Workshop zur Fallstudie Sekretariat: „Wie transformiert der Fachbereich denn dann?" (CHA-WS09); eine Person aus der Fallstudie Kunststofftechnik beschreibt den Ablauf des zeitlichen Prozesses: „Dann hieß es, ja, aber der ganze Standort wird ja irgendwann transformiert Richtung Batterie" (MOT-IV22). Typisch auch Aussagen wie diese: „Dann kam der Dieselskandal und dann musste ja VW sich transformieren" (CHA-IV38).

Die Verbindung zwischen einem technisch oder skandalbedingten Transformationsprozesses des Unternehmens oder eines einzelnen Bereichs wird schnell mit einem „wir" verbunden. So spricht eine Interviewperson aus der Produktion von „der Zeit, wo wir vom Diesel in den Benziner transformiert wurden" (CHA-IV01). Diese Ausdrucksweise, man sei selbst (kollektiv oder individuell) transformiert worden, findet sich aber nicht nur in den Bereichen, die sozusagen „Opfer" größerer Veränderungsprozesse geworden sind, sondern auch von Interviewperson, die sich selbst in der Rolle der Transformierenden sehen, so in einer typischen Aussage aus dem Bereich Data Analytics:

> „Das [ist] in der Transformation, letztendlich, in der digitalen Transformation, wo mich das auf jeden Fall viel berührt. In der Arbeitssituation jetzt für mich, dadurch, dass wir eher an der Transformation beteiligt sind, bin ich jetzt jobtechnisch, natürlich, muss ich nicht transformiert werden, zum Glück" (CHS-IV02).

Aber selbst Interviewpersonen aus den vermeintlich aktiv transformierenden Bereichen, die man eher als Treibende der digitalen Transformation sieht und die nicht zuletzt deshalb in unserer Studie als Challenged Stars einsortiert wurden, erleben sich teils selbst am „receiving end" der digitalen Transformierten, wie diese beiden Aussagen exemplarisch zeigen:

„Und ob wir aktuell durch Corona bedingt zu Hause sitzen oder im Office sind, wir haben so viele digitale Tools, dass wir bereits schon transformiert sind. Also das ist so für mich so die Erfahrung, die ich damit gemacht habe“ (CHS-IV24).

„Und inzwischen, genau eben mit dem Cloud-System in der Arbeit, man kann dem nicht mehr entkommen. Ich habe überhaupt keine Wahl zu sagen, ich will nicht Microsoft nutzen, ich habe keine Wahl zu sagen, ich will nicht, dass alles in OneDrive landet oder in der Microsoft-Cloud, weil, es ist einfach so festgelegt. Ja. Und [da bin ich] eben auch durch die digitale Welt an sich, transformiert, [auch von] außerhalb der Arbeit […] (CHS-IV19).

Im Insight-Workshop antwortet eine Person, die für die Transformation vieler anderer mitverantwortlich war, auf die Frage, woher die Ausdrucksweise „sich transformieren“ herrührt, zunächst, dass diese Transformation im positiven Sinne von Anfang an verbunden war mit der klaren Ansage von Unternehmensseite, dass es für alle eine Perspektive geben werde und es daher trotz allem ein positiver Begriff sei: „Und deswegen kann es sein, dass das Wort Transformation so eingebrannt ist oder eingebrannt wurde. Weil es ja dann auch, wenn die erfolgreich abgeschlossen ist, natürlich auch etwas mit den Menschen macht. Weil der aufrechte Gang dieses Menschen, das war zwar alles hart und schwierig, aber ich habe es geschafft, das macht ja mit den Menschen auch was“ (MOT-WS02).

Oft wird auch über andere Personen gesprochen, die transformiert sind oder sich transformiert haben, etwa von den „direkten [Beschäftigten], die dann quasi transformiert werden von dem Verbrenner zur Elektromobilität in die Richtung“ (CHA-IV01), oder in der dritten Person über die eigene Gruppe: „Die Leute sind transformiert worden in verschiedene Abteilungen“ (MOT-IV20) und „Jetzt waren es ja, weiß ich nicht, wie viele Menschen, die auf einmal da transformiert wurden“ (MOT-IV21) bis hin zu den eigenen Verwandten: „Also [meine*e Ehepartner*in] selber ist auch transformiert und mein [Geschwister] auch“ (MOT-IV21). Teils wird transformieren mit qualifizieren gleichgesetzt: „[…] dass wir gucken, wo haben wir Leute, die möglichst nah dran sind und dass entweder welche sofort auf die Stelle oder in Ketten transformiert, qualifiziert werden, um diese Tätigkeiten zu machen“ (CHA-WS06); eine andere Person ergänzt im gleichen Workshop: „Also das geht schon dahin, dass dann die Leute auch entweder von einem unteren Niveau auf ein hohes Niveau transformiert werden oder auch dass sich Arbeitsplätze ändern“ (ebd.). Bei anderen verknüpft sich das Transformieren stärker mit der Vorstellung eines – scheinbar ohne Qualifizierung auskommenden – Stellenwechsels:

„Na ja, also VW ist schon ein sehr, sehr kommunikativer Arbeitgeber und sie sagen ganz klar von oben nach unten: ‚Das ist unsere neue Strategie und den Weg müssen wir gehen‘, und ja, das ist dann unser neuer Job. Dann werden dafür neue Abteilungen

gegründet. Dann werden die Leute, ja, werden die Stellen ausgeschrieben und dann können sich die Menschen transformieren lassen […]“ (CHA-IV33).

Diese Passage dagegen betont mit dem Transformieren die Perspektive, bestehende Kompetenzen woanders im Konzern nutzbar zu machen – also eher ein Transferieren:

„Und zum Beispiel bei den Abgehängten ist es auch häufig, dass sie vielleicht Ängste haben, keine guten Perspektiven oder sich selbst abschreiben. Ich selbst hatte da auch schon viele Gespräche mit Kollegen, die etwas älter sind, wo ich sage, ja, aber schau doch mal, den Job, den du gemacht hast, der lässt sich vielleicht einfach in den und den Bereich transformieren und auch hier wird noch deine Kompetenz gebraucht“ (CHA-WS03).

Wie normal das Wording des Transformierens bzw. Transformiert-Werdens ist, zeigt sich bspw., wenn die Formulierung rückwirkend für den eigenen Qualifizierungsprozess vor dem Start bei Volkswagen Verwendung findet: „Und dann hatte ich mich nach dem Studium [um-]orientiert. Auch so ein bisschen transformiert. Und bin in Richtung Automotive Engineering gegangen“ (CHS-IV02). Auch die Selbstverständlichkeit, wie mehrere Personen im Rahmen eines der Insight-Workshops im Dialog die Begrifflichkeit verwenden, zeigt exemplarisch, wie „normal“ diese Ausdrucksweise den stark von Transformation betroffenen Bereichen geworden ist:

„IP1: „Wie geht es den Leuten, die transformiert werden sollen?“ […]
IP2: „Ich bin jetzt, wurde ja dann irgendwann auch transformiert, bin jetzt dort, wo auch viele Transformierte sind. […]“
IP3: „[Was bislang in-house gemacht wurde] wird rausgegeben und die Leute werden jetzt halt eben auch transformiert, ja, verteilt“ (MOT-WS02)

Die Transformation findet statt und trifft viele Bereiche und Menschen im Konzern. Viele Arbeitsplätze, Abteilungen und Bereiche aber sind von der Transformation zur Elektromobilität nicht betroffen. Daher ist bei der Einordnung dieser hier zitierten Passagen wichtig zu beachten: Diese Aussagen finden sich vor allem in den Fallstudien, die bereits direkt von transformativen Prozessen betroffen sind. Auch wenn der Anstoß zur Transformation oft zunächst für die Betroffenen mit Verunsicherung einhergehen kann, zeigt die Normalität, mit der das Verb „sich/jemand transformieren“ verwendet wird, vor allem eines: die Transformation selbst wird – dort wo sie passiert – angenommen, gemeinsam bewältigt, individuell bearbeitet und gelebt. Gerade bei den *Masters of Transition* wird die Transformation

von vielen auch und vor allem als Chance erlebt, sich zu verändern und sich in Richtung zukunftsfähiger Tätigkeiten und/oder eigener Wunschvorstellungen in Richtung Arbeitsinhalte oder Karriere in Bewegung zu setzen.

4.2 Hohe Beweglichkeit bei Stellenwechsel und Weiterbildung

Doing Transformation – also das Sich-selbst-Transformieren – ist kein neues Phänomen. Gerade ein Konzern wie Volkswagen bietet zahlreiche Möglichkeiten, sich über Weiterbildung und/oder Stellenwechsel zu verändern. Solch weitreichenden Veränderungen gehen meist längere Überlegungen, Abwägungen und Suchprozesse voraus. Ein Blick in die Breite kann hier auf Basis der quantitativen Befragungsdaten gewagt werden. In Abb. 4.1 geht es um eine tentative Suche in Form einer (proaktiven) Informiertheit, um erste Schritte der Veränderung (Bewerbungen) und um Unterschiede zwischen Unternehmens- und Bereichszugehörigkeit als Merkmal bereits vollzogenen Wechsels.

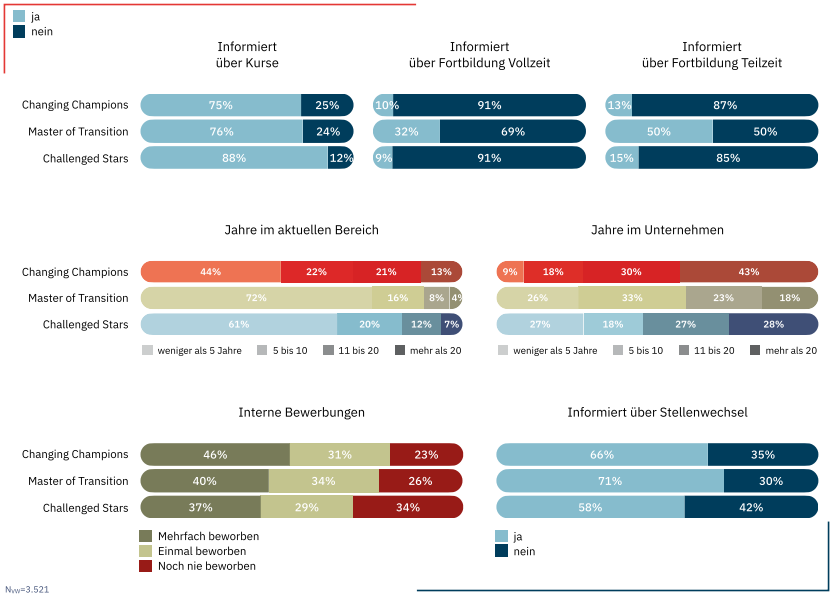


Abb. 4.1 Informiertheit und Präferenzen zu Weiterbildung und Stellenwechsel

In Abb. 4.1 finden sich verschiedene Zahlen dazu, ob sich Beschäftigte in den letzten 12 Monaten zu Weiterbildungsformen verschiedener Länge oder zu einem Stellenwechsel informiert haben. Die Balkendiagramme zeigen eine sehr hohe proaktive Informiertheit in Bezug auf Kurse und Lehrgänge kürzerer Art. Hier sind die Challenged Stars mit 88 % führend, aber mit 75 bzw. 76 % hat sich auch die große Mehrheit von *Changing Champions* und *Masters of Transition* informiert zu Kursen und Lehrgängen. Das ist insbesondere bei Letzteren beachtlich, die sich als Gruppe ja bereits durch Interesse und/oder Vollzug von längeren Weiterbildungen konstituieren. Kein Wunder also, dass sich bei den *Masters of Transition* auch bei der Informationssuche im Hinblick auf größere Fortbildung mit Abstand die höchsten Werte finden: Dabei dominiert mit 50 % das Interesse an Teilzeit- deutlich vor dem Interesse an Vollzeitfortbildungen.[2]

Masters of Transition sind auch die Beschäftigten, die sich am häufigsten über einen möglichen Stellenwechsel informiert haben: 71 % haben dies in den letzten 12 Monaten getan. Aber auch bei *Changing Champions* und *Challenged Stars* ist das Interesse an Stellenwechsel stark ausgeprägt: 66 bzw. 58 % haben sich darüber informiert. Ganz entgegen den üblichen Klischees sind es hier aber vor allem die *Changing Champions,* die es nicht beim Informieren belassen, sondern sich mit 46 % am häufigsten schon mehrfach intern beworben haben, oder umgekehrt: Mit 23 % hat sich bei den *Changing Champions* der geringste Anteil noch nie beworben, bei den *Masters of Transition* sind es 26 % und die *Challenged Stars* scheinen vergleichsweise geringeren Anlass für interne Bewerbungen zu sehen: Mit 34 % haben diese sich am deutlichsten noch nie beworben. Trotzdem: In allen drei Gruppen dominieren sehr deutlich die Anteile derer, die sich schon einmal oder mehrfach intern beworben haben.

Dabei ist zu beachten, dass insbesondere Bewerbungen und echter Stellenwechsel stark vom je betrieblichen Angebot abhängen, es sind also keine rein individuellen Merkmale. Auch wenn die Studie keine Vergleichszahlen zur Situation vorher hat: Insbesondere die hohen Werte zur Information von Beschäftigten zu einem möglichen Stellenwechsel könnten gedeutet werden als Reaktion auf die aktuelle Transformationsdynamik im Konzern.

[2] Im Fragebogen wurde an anderer Stelle – bei der Frage zu erfolgter Teilnahme – eindeutig unterschieden zwischen längerer Weiterbildung (nebenberuflich mindestens sechs, Vollzeit mindestens drei Monate Dauer) und kürzeren Kursen und Lehrgängen (alle Weiterbildungsvarianten unter den Angaben für längere Weiterbildung). Bei der hier dargestellten Abfrage zur Informiertheit wurde unspezifischer nach Fortbildung in Teilzeit oder Vollzeit einerseits und jeglicher kürzeren Form von Kursen/Lehrgängen abgefragt, ohne Spezifizierung zur Länge.

Noch deutlicher zeigt sich diese beim Vergleich der Unternehmens- und Bereichszugehörigkeit (vgl. Abb. 4.1, mittlere Balkengrafiken): Beeindruckend große Anteile in allen drei Clustern sind weniger als 5 Jahre in ihrem aktuellen Bereich tätig. Am kürzesten sind die *Masters of Transition* in ihrem aktuellen Bereich; hier geben 72 % an, dort weniger als 5 Jahre Erfahrung zu haben. Beim jüngeren Alter und den neueren Tätigkeiten würde man vielleicht die *Challenged Stars* hier mit dem größten Anteil vermuten, mit durchaus auch beachtlichen 61 % sind sie aber zu einem deutlich geringeren Anteil erst bis zu 5 Jahren im aktuellen Bereich. Am überraschendsten dürften die Zahlen für die *Changing Champions* sein: Sie haben trotz der deutlich längsten Betriebszugehörigkeit (43 % sind mehr als 20 Jahre bei Volkswagen) mit 44 % immer noch einen hohen Anteil an Befragten, die weniger als 5 Jahre im aktuellen Bereich tätig sind. Nicht jeder Bereichswechsel hat inhaltlich transformativen Charakter, die hohen Zahlen können trotzdem vorsichtig als ein Beleg für die Transformationsdynamik im Konzern und für die Transformationsbereitschaft auch der langjährigen Beschäftigten gedeutet werden.

In transformativen Zeiten, wenn aus manchen Bereichen gleichzeitig für viele Beschäftigte eine Perspektive gebraucht und geschaffen werden soll, zeigt sich, wie proaktiv manche Beschäftigte agieren, um in die von ihnen angestrebte und als zukunftsfähig eingeschätzte neue Stelle zu kommen. Derart eigeninitiatives Engagement kann in Einzelfällen sogar dazu führen, in Bereiche zu wechseln, die vom formalen Qualifikationsprofil eigentlich verschlossen sind. Beweglichkeit in der Transformation hat viele Gesichter, wie dieses Beispiel besonders eindrücklich zeigt. Die Interviewperson hat zwar eine Ausbildung, diese gehört aber nicht zu denen, die für eine Weiterbildung in Richtung Batterie qualifizieren: „Erst hieß es dann, da können nur ausgebildete Leute hin, also die einen handwerklichen Beruf haben“ (MOT-IV23). Da die Interviewperson unbedingt in die Batteriefertigung wechseln wollte und sich dieses qualifikatorischen Wettbewerbsnachteils bewusst war, setzte sie alles daran, den Wechsel möglichst frühzeitig zu ermöglichen: „[Ich hab den Vorgesetzten] hier angerufen, ob das früher geht, ob ich früher kommen kann, weil ich hatte Angst, dass viele Plätze dann besetzt werden in der Zeit. Deswegen habe ich ihn drum gebeten, […] ob ich früher kommen kann. Er meinte, ja, er braucht unbedingt Leute“ und rät der Interviewperson, sich mit der Vorgesetztenperson an der entsprechenden Linie in Verbindung zu setzen, der die Interviewperson auch sofort eine E-Mail schickt und es so schafft, sogar einige Monate früher als bereits zugesagt wechseln zu können. Es kommt dann aber nochmal zu langen Verzögerungen, weil doch wieder das zunächst beseitigte Problem neu auftritt: Die Interviewperson könne wegen nicht einschlägigen beruflichen Voraussetzungen Schulung und Prüfung doch nicht machen. Ständige hartnäckige Versuche führen dazu, dass die Interviewperson auch diese erneute Hürde überwindet, zu Schulung

und Prüfung schließlich zugelassen wird und im Interview schließlich stolz sagen kann: „Jetzt darf ich auch unter Strom arbeiten“ (MOT-IV23).

Weiterbildung und Stellenwechsel gibt es in größeren Unternehmen immer und auch nicht nur in transformativen Zeiten; in solchen aber sind sie, wie dieser kurze Einblick in das qualitative Material an dieser Stelle illustriert, von mehr Auf und Abs, Unsicherheiten und Sorgen der Betroffenen geprägt. Auch wenn sich dies quantitativ mit dieser Querschnittserhebung nicht bestimmen lässt, die Beweglichkeit bei Weiterbildung und Stellenwechsel aber – das spiegelt sich auch in den qualitativen Erhebungen über alle Fallstudien hinweg wider – kann in transformativen Zeiten nur zunehmen. Das ist eine Dynamisierung vorhandener Prozesse und natürlich nichts komplett Neues, schließlich gab es für beides bereits Prozesse im Unternehmen auch schon vor der aktuellen Transformation. Die Dynamisierung aber, die sich nicht zuletzt auch in einer Zunahme des Angebots wie der Nachfrage um die besonders zukunftsweisenden Perspektiven abbildet, ist sowohl ein wichtiger Effekt der Transformation wie gleichzeitig ein Beitrag zu deren Gelingen.

4.3 Wandel als altbekannte Normalität

Auch inhaltlich wird der Wechsel in die technisch andere Welt als sozusagen bekannte Normalität und nicht als die große Zäsur empfunden, denn „mit dem Produkt, was man herstellt, muss man sich immer anfreunden“ – das sei auch nichts anderes, als wenn man nach einigen Jahren von der „Nockenwelle zum Pleuel wechseln würde und in die Kurbelwelle“, da müsse man sich „auch erst mal mit anfreunden“ (CHA-IV06). Das gilt nicht nur aus einer Produkt-, sondern auch der Bearbeitungsperspektive. So wird auch der Wechsel von zerspanenden Bearbeitungsverfahren zu Schweißen oder Umformen als ein Schritt empfunden, den eine Interviewperson als relativ normal beschreibt, auch schon vor dem Wechsel zu Elektromobilität (CHA-IV07). Völlig anders sei es aber, wenn man in die nun stärker benötigten chemisch geprägten Tätigkeiten wechseln würde: „Also das ist ja völlig Neuland“ und „ganz berufsfremd“, das „Arbeiten ist auch ein ganz anderes“, weil man ein Haarnetz tragen müsse und während der Arbeit nicht mal einen Schluck trinken können (CHA-IV07). Das wird auch von Vorgesetztenseite so gesehen: „Wir haben hier einen anderen Fertigungsprozess als wir ihn gewohnt sind. Wir haben andere Materialien, komplett anderes Doing. Das ist ein Punkt“ (OI-GD01).

Auch bspw. in der Meister*innen-Laufbahn gehört es für manche immer schon ganz selbstverständlich dazu, auch in ganz andere Bereiche zu wechseln: „Aber Volkswagen lebt das auf jeden Fall so, dass [in] der Meister-Nachwuchslaufbahn“

manche „Leute nicht dort eingesetzt werden, wo sie vorher gearbeitet haben“ (CHA-IV06). Das bedeute etwa für eine Person, die sich in so einer Laufbahn befindet, sie könne möglicherweise „nicht [im bisherigen Bereich] bleiben.“ Es könne in die Elektromobilität gehen, aber genauso an eine Montagelinie „zurück zum Diesel“. Wenn man einen solchen Schritt mache, dann bedeute das eben auch oft, dass man als im bisherigen Bereich erfahrene Person wieder neu die Erfahrung als Neuling mache. Auch damit müssen sich betroffene Beschäftigte auseinandersetzen, wie dieses Zitat zeigt:

> „Also da werde ich höchstwahrscheinlich dann halt der Neue sein, der halt wieder mit keiner Vorerfahrung kommt. Also dann bin ich halt die Führungskraft, ohne dass ich Ahnung habe. Man weiß nichts vom Prozess, man weiß nichts von dem Produkt, man weiß nichts von den Abläufen, aber muss sich da halt engagieren“ (CHA-IV01).

Dass sich einerseits die Arbeit ständig ändere und dass andererseits auch viele Aufgaben – wenn auch in stark verändertem Kontext – wiederum sehr gleichbleiben, ist eine in den Interviews der produktionsnahen Fallstudien häufig geschilderte Erfahrung. Beide Transformationsrichtungen werden immer wieder und teils auch gleichzeitig erlebt und geschildert. Und aus dieser Perspektive wird auch die aktuelle oder erwartete Transformation des eigenen Arbeitsplatzes durchaus auch teils als unspektakulärer Wandel einsortiert. Eine dafür typische subjektive Einschätzung ist beispielsweise:

> „Also die Arbeit wird eine andere, die Arbeit fällt nicht weg. Die Arbeit wird sich halt einfach nur ändern. Also es wird halt einen Umschwung geben, dass die, die jetzt die Arbeit verrichten, eher die Prozesse am Leben erhalten, auf Störungen eingehen, dass sich das halt in diese Richtung verschiebt“ (CHA-IV04).

Auch Führungsaufgaben bleiben bestehen und ändern sich nicht grundsätzlich, nur weil die Fabrik digitaler und der Antrieb aus einer anderen Technologiewelt kommt. So wird der Übergang vom Verbrenner- zum Elektroauto auch als ein phasenweise zu gestaltender Übergang verstanden, wie ein*e Meister*in mit diesem Zitat verdeutlicht:

> „Ich glaube nicht, dass es mich da erst mal in den Elektromobilitätsbereich zieht, weil erstens, es sind schon viele Leute gewechselt, aber da geht es mehr um Planung und Entwicklung. Und ich glaube, die Sachen, die ich mache, die werden später abgefragt, also Meistertätigkeiten, wenn die Leute da sind, wenn die Mannschaft da ist, und wenn Menschen geführt werden müssen. [I: Wenn die Linie schon läuft?] Sozusagen. Und ich glaube, dann wird es mich schon rübertragen“ (CHA-IV01).

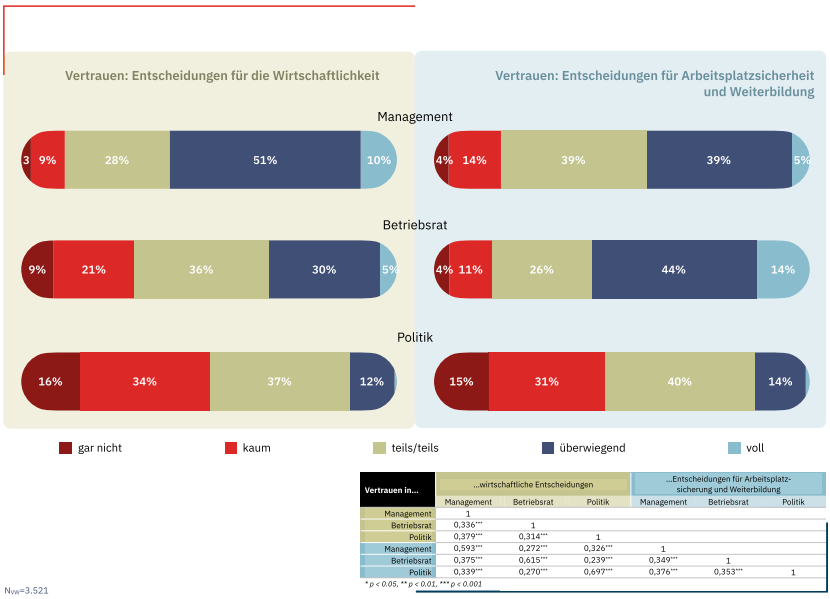
Diese Aussagen illustrieren – gerade in ihrer Unterschiedlichkeit –, dass die Transformation und das Neue von Beschäftigten nicht in erster Linie als bedrohlich

und als qualitativ völlig neuartiger Einschnitt erlebt wird. Sondern die größeren transformativen Prozesse schließen an vielfache Veränderungs- und Wandlungsdynamiken an, die auch in der bisherigen Erwerbslaufbahn erlebt, erfahren und bewältigt wurden. Das bedeutet umgekehrt aber auch nicht, dass die tatsächlich einschneidende Qualität der Transformation zur Elektromobilität unterschätzt würde. Aber auch diese wird von den Beschäftigten eingeordnet und die Reflexion zu individuell bereits erfolgreich bewältigten Veränderungsprozessen zeigt auch auf, dass Wandel funktioniert und bereits Erfahrungen mit Veränderungen vorliegen, auf die der/die Einzelne in dieser Transformation im Sinne bestehender Ressourcen auch zurückgreifen kann.

4.4 Vertrauen in Entscheidungsebenen und Zukunft

Große Transformationsprozesse erfordern Entscheidungen im Management, in den Gremien der Interessensvertretung und im Hinblick auf Rahmenbedingungen in der Politik. Wenn es dabei um mehr geht als um inkrementellen Wandel, nämlich um strategische Richtungsentscheidungen, deren Erfolg oder Scheitern sich möglicherweise erst Jahre später zeigt, stehen diese Entscheidungsebenen einerseits unter größerem Druck und haben andererseits weniger klare Koordinatensysteme für ihre Entscheidungen zur Verfügung. Beschäftigte haben qua Mitbestimmung zwar Mitsprachewege, allerdings – wie auch in der Politik generell – nicht immer direkt und oft nur über indirekte und langfristige Verfahren, die auch das Gefühl geben können, individuell gar keinen Einfluss zu haben. Spätestens dann, wenn andere Einfluss- oder Kontrollmöglichkeiten faktisch versperrt sind, bleibt nur eins übrig und wird damit umso wichtiger: die Frage des Vertrauens. Vertrauen die Beschäftigten darauf, dass die relevanten Entscheidungsebenen den richtigen Strategien folgen und die richtigen Entscheidungen treffen? Das wurde inhaltlich abgefragt nach a) strategisch-wirtschaftlich richtigen Entscheidungen und b) nach Entscheidungen im Hinblick auf Arbeitsplatzsicherung und/oder Weiterbildung, und zwar jeweils für die drei Ebenen Management, Betriebsrat und Politik (vgl. Abb. 4.2).

Ins Auge fällt zunächst, dass die Befragten der Politik bei beiden Themen am wenigsten Vertrauen schenken: Nur 12 % bei den wirtschaftlichen und 14 % bei den sozialen Themen vertrauen hier überwiegend und nur jeweils ein Prozent vertraut voll, umgekehrt sind hier die Werte für „vertraue gar nicht/kaum“ bei beiden Themen deutlich höher als bei Betriebsrat und Management. Dem Management vertrauen die Befragten vor allem in wirtschaftlichen Entscheidungen besonders stark: 51 % haben hier überwiegend und weitere 10 % volles Vertrauen. Die höchsten Vertrauenswerte bei den sozialen Themen Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbil-



Vertrauen in...	...wirtschaftliche Entscheidungen			...Entscheidungen für Arbeitsplatzsicherung und Weiterbildung		
	Management	Betriebsrat	Politik	Management	Betriebsrat	Politik
Management	1					
Betriebsrat	0,336***	1				
Politik	0,379***	0,314***	1			
Management	0,593***	0,272***	0,326***	1		
Betriebsrat	0,375***	0,615***	0,239***	0,349***	1	
Politik	0,339***	0,270***	0,697***	0,376***	0,353***	1

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Abb. 4.2 Vertrauen in Entscheidungsebenen

dung werden dem Betriebsrat entgegengebracht, diesem vertrauen 44 % überwiegend und weitere 14 % voll.

Vertrauen in diese Entscheidungsebenen hängt quer zu den Themen hochsignifikant zusammen (siehe die kleine Tabelle für beide Stichproben unten rechts in Abb. 4.2). Beim Vertrauen zeigen sich Zusammenhänge in der Stichprobe: Die Befragten vertrauen in der Tendenz generell den Entscheidungsebenen – oder eben nicht. Die Spearman-Werte zeigen auch, dass die Entscheidungsebenen dabei relevanter sind als die Entscheidungsthemen: Wer dem Management im Ökonomischen mehr zutraut, vertraut ihm auch mehr bei den sozialen Themen, und analog verhält es sich bei Betriebsrat und Politik, jeweils bei beiden Themen (ökonomisch/sozial). Trotzdem zeigen sich auch Unterschiede: Das Vertrauen in die Politik ist deutlich geringer als in Management oder Betriebsrat; dem Management wird beim Ökonomischen mehr vertraut als dem Betriebsrat und diesem wiederum mehr bei den Themen Arbeitsplatzsicherung/Weiterbildung.

Abb. 4.3 stellt die Ergebnisse zu den Vertrauensfragen noch einmal detailliert entlang der Transformationscluster vor. In vielerlei Hinsicht zeigt sich dabei nichts

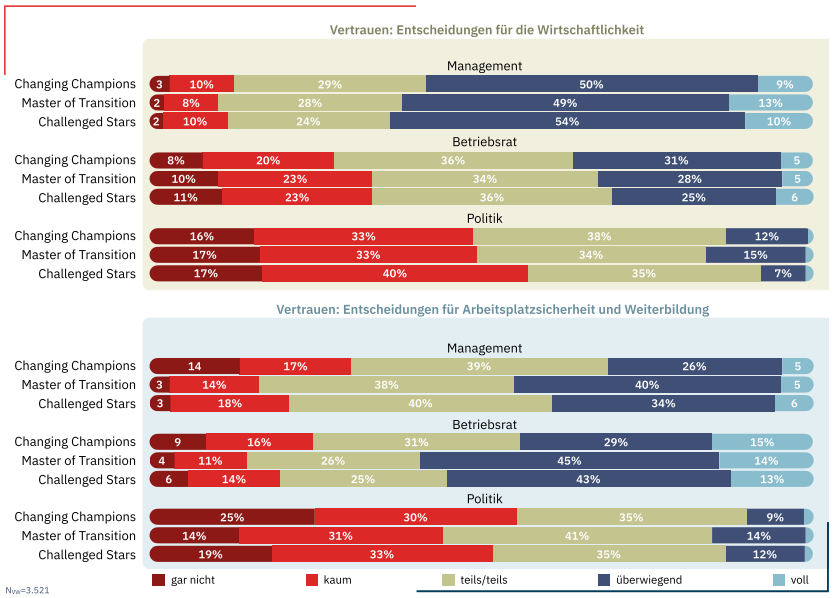


Abb. 4.3 Vertrauen in Entscheidungsebenen nach Transformationsclustern

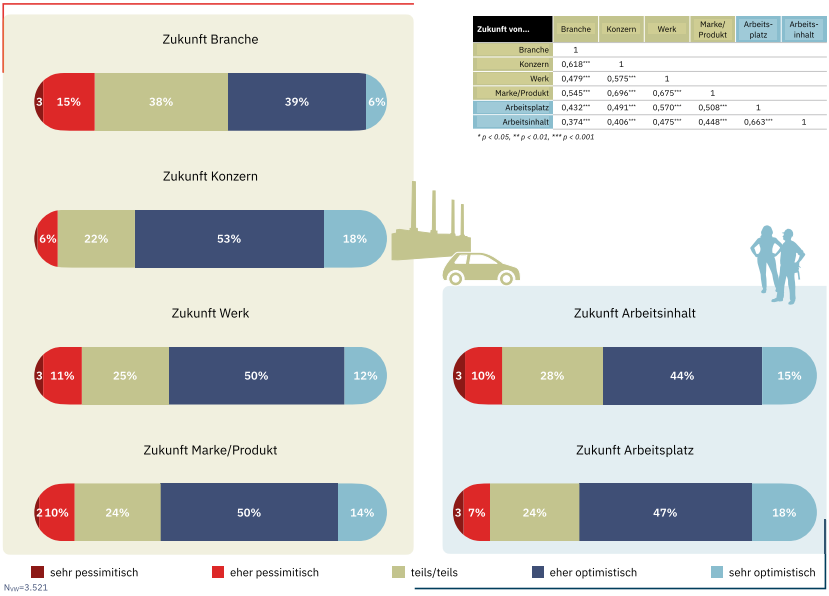
wesentlich Neues im Vergleich zur Gesamtstichprobe. Exemplarisch soll aber auf ein paar ins Auge fallende Unterschiede zwischen den Transformationsclustern und der VW-Gesamtstichprobe hingewiesen werden:

- Die *Changing Champions* trauen Management und Betriebsrat bei der sozialen Absicherung weniger und der Politik beim gleichen Thema deutlich weniger als die Gesamtheit der Befragten der VW-Stichprobe.
- Die *Challenged Stars* vertrauen bei der wirtschaftlichen Kompetenz dem Management mehr und Betriebsrat sowie Politik weniger als in der VW-Stichprobe insgesamt und sie vertrauen der Politik bei Fragen der Arbeitsplatzsicherung und Weiterbildung zudem deutlich weniger.
- Am interessantesten aus Perspektive dieser Studie sind die Unterschiede bei den *Masters of Transition,* die mehr als die anderen sowohl dem Management als dem Betriebsrat bei den Themen Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildung vertrauen. Die qualitative Studie gibt dazu mehr Einblick, möglicherweise ist Vertrauen auf dieser Ebene eine wichtige Voraussetzung für das Einlassen auf Weiterbildung.

Abb. 4.4 zeigt die Antworten zu mehreren Fragen im Hinblick auf die Zukunftseinschätzungen – links die für Produkte (bzw. Marke), Werk/Standort, Konzern und die Automobilbranche in Deutschland insgesamt. Rechts finden sich zwei Einschätzungen für die Veränderung der eigenen Arbeitsinhalte und die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes.

Wenig überraschend, weil inhaltlich unweigerlich verschränkt, korrelieren alle Zukunftsthemen hochsignifikant (siehe kleine Tabelle in Abb. 4.4). Insgesamt zeigt sich ein tendenziell positives Bild, die eher oder sehr optimistischen Einschätzungen liegen zu allen Themen jeweils deutlich über der Hälfte. Umgekehrt sind die sehr oder eher pessimistischen Einschätzungen durchweg deutlich geringer, liegen summiert immer und teils deutlich unter 20 %.

Die Befragten bei Volkswagen sehen im Vergleich zu den anderen Bewertungsdimensionen die Zukunft der Branche insgesamt am wenigsten positiv: 18 % sehen hier eher/sehr pessimistisch in die Zukunft und 45 % eher/sehr optimistisch. Das ist an sich auch ein sehr positives Stimmungsbild, aber eben doch negativer als die Einschätzungen für den eigenen Konzern (71 % optimistisch), das eigene Werk (62 % optimistisch) sowie Marke/Produkt (64 % optimistisch). Auch die persön-



Zukunft von...	Branche	Konzern	Werk	Marke/ Produkt	Arbeits- platz	Arbeits- inhalt
Branche	1					
Konzern	0,618***	1				
Werk	0,479***	0,575***	1			
Marke/Produkt	0,545***	0,696***	0,675***	1		
Arbeitsplatz	0,432***	0,491***	0,570***	0,508***	1	
Arbeitsinhalt	0,374***	0,406***	0,475***	0,448***	0,663***	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Abb. 4.4 Zukunftseinschätzungen von Branche bis Arbeitsplatz

lichen Einschätzungen zur Zukunft der Arbeitsinhalte sind mit 59 % und bei der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes mit 65 % jeweils für eher/sehr optimistisch sehr positiv und vor allem deutlich positiver als die Einschätzung zur Zukunft der Branche insgesamt. Ein insgesamt also überwiegend sehr positives Bild. Interessant ist dabei vor allem, dass sich die positivsten Zukunftsaussichten auf den Konzern beziehen und diese sich derart deutlich besser darstellen als die Einschätzung zur Branche insgesamt. Auch im Vergleich zum Wettbewerb vertrauen die Befragten also auf die Zukunftsfähigkeit von Volkswagen.

Betrachtet man die Zukunftseinschätzungen entlang der Transformationscluster (Abb. 4.5), reproduziert sich ein sehr ähnliches Bild. Noch deutlicher aber als in der Gesamtstichprobe wird dabei, dass bei den größeren Strukturen (Branche und Konzern) die Einschätzungen der drei Cluster näher beieinander sind als bei Werk, Marke und der eigenen Zukunft. Je näher das Thema der eigenen Situation kommt, desto mehr unterscheiden sich die Einschätzungen. Am deutlichsten sind die Unterschiede bei Marke, Arbeitsplatz und -inhalt: Hier haben jeweils die Challenged Stars eine deutlich positivere Einschätzung als die Befragten aus den anderen beiden Transformationsclustern. Die schon in den neuen Themen angekommen

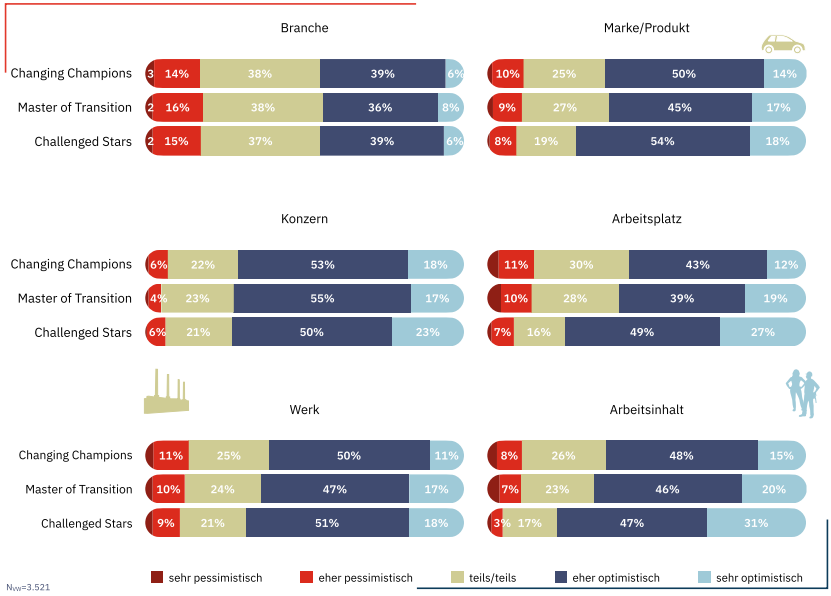


Abb. 4.5 Zukunftseinschätzungen nach Transformationsclustern

sind, verbinden dies offensichtlich mit einer positiveren Einschätzung auch zur eigenen Zukunft. Die *Masters of Transition* haben eine weniger optimistische Sicht der Zukunft, die sich zudem nur unwesentlich von der der *Changing Champions* unterscheidet. Wer sich also schon auf den Weiterbildungsweg schon gemacht hat, verbindet dies nicht zwangsläufig mit einer überdurchschnittlichen hohen Zukunftserwartung. Trotzdem gilt auch hier und damit auch für die sonst oft eher als negativ betroffen angesehenen *Changing Champions:* Die Befragten sehen mit einem ganz überwiegend positiven Blick in die Zukunft. Aus Daten allein lassen sich keine eindeutigen Schlussfolgerungen oder Handlungsempfehlungen für das Management ableiten. Aber die doch überwiegend positiven Einschätzungen insbesondere zum eigenen Werk zeigen: Die oft unterstellte Ängstlichkeit der Beschäftigten beim Blick in die Zukunft ist mehr Zuschreibung als Faktum. Und dies gilt quer zu den drei Transformationsclustern, auch wenn zwischen diesen leichte Unterschiede bestehen – die *Changing Champions* etwa etwas weniger optimistisch sind als die Challenged Stars. Transformation scheitert nicht – wie oft diskursiv unterstellt – an zu ängstlichen Beschäftigten. Diese Sorge, die Verantwortliche oft äußern, scheint auf Basis dieser Daten unbegründet.

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.

