Transformationserleben Elektromobilität

6

Während die digitale Transformation lange als inkrementelle und teils auch aktuell noch als zu langsame Entwicklung erlebt wird (→ Kap. 5), also das Transformative noch nicht durchgängig spürbar ist, wird die Elektromobilität und die damit verbundene duale Transformation – insbesondere bei Produkt- und Geschäftsmodell-bezogener IT – sehr viel stärker als noch junge Zäsur gesehen, deren Kern zunächst in den Feldern Komponenten und Fahrzeugbau und den damit direkt oder indirekt befassten Abteilungen, Tätigkeiten und Prozessen ankommt. Hier zeigen die Zahlen: Zukunftstechnologien rund um Elektromobilität kommen überwiegend bereits mehr in den Transformationsclustern der *Changing Champions* und *Masters of Transition* an, über alle Cluster findet sich eine große Offenheit, mehr mit diesen Zukunftstechnologien zu tun haben (→ Abschn. 6.1). Demnach sind neue Antriebstechnologien bei den *Changing Champions* und *Masters of Transition* schon am stärksten am Arbeitsplatz angekommen und E-Mobility-Geschäftsmodelle in allen drei Transformationsclustern. Ebenfalls zeigt sich über alle Transformationscluster und Technologien hinweg eine große Offenheit und viel Wunsch nach neuen Technologien.

Nicht zuletzt, weil es eine der zentralen Fragen im Frageleitfaden ist, spielt die Transformation in Richtung Elektromobilität in den Interviews eine Rolle, wenn auch – je nach tätigkeitsbezogener oder ökologischer Bewegtheit im Privaten – in unterschiedlicher Intensität. Anders als die Digitalisierung, die im Vergleich zur Elektromobilität als schleichender, seit langer Zeit in unterschiedlichen Facetten sich formierender Prozess erlebt wird, ist das Thema Elektromobilität sehr viel eindeutiger verknüpft mit Einschätzungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens, zum Marktgeschehen und zu (geo)politischen Konstellationen. Im Vordergrund stehen dabei einerseits allgemeine Einschätzungen zur Transformation

© 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_6

wie etwa zur Breite und Dynamik des Wandels in der Gesellschaft und in globalen Märkten; und andererseits die Strategien des Unternehmens im Rahmen des generellen Transformationsgeschehens und in Reaktion auf dasselbe (→ Abschn. 6.2). Nicht alle sind von der singulären Ausrichtung auf Batteriefahrzeuge überzeugt. Man identifiziert sich mit dem eigenen Unternehmen und stellt den Anspruch, das bestmögliche Produkt herzustellen – gerade aus ökologischer Perspektive aber gibt es auch sorgenvolle Stimmen im Hinblick auf die aktuelle Strategie des Unternehmens (→ Abschn. 6.3). Dabei ist je nach Sicht die Sorge um oder der Glaube an den Erfolg der nun stark auf Elektromobilität setzenden Unternehmensstrategie enger mit der eigenen Erwerbsperspektive verknüpft, wenn die Befragten auch sachlich an ihrem Arbeitsplatz direkt von der Transformation betroffen sind.

Auch wenn die Zahlen zeigen, dass Beschäftigte den neuen Technologien gegenüber sehr aufgeschlossen sind, so finden sich auch gemischte Gefühle (→ Abschn. 6.4) auf dem Weg zur E-Mobilität: So gibt es Verständnis dafür, dass eine Transformation dieses Ausmaßes unweigerlich offene Fragen und unklare Entwicklungen mit sich bringt, die managementseitig nicht immer ad hoc geklärt und erklärt werden können. Daraus aber speist sich auch die Erwartung, ausreichend Orientierung zu erhalten, um nicht Gefahr zu laufen, sich individuell in eine berufliche Sackgasse zu transformieren. Die zentrale Herausforderung der Transformation liegt für die Beschäftigten darin, sich unvermeidlich umorientieren zu müssen, ohne zukünftige Entwicklungen dafür ausreichend gut einschätzen zu können. Auch aufseiten der *Challenged Stars,* denen man die Transformation sozusagen als unproblematisch zuschreiben mag, stellen sich spezifische Anforderungen (→ Abschn. 6.5). So formulieren sie, dass die Zusammenarbeit mit anderen Tech-Unternehmen ausgeweitet werden müssen, sie erleben eine Vertiefung und Verbreiterung der Arbeitsinhalte und sehen den dauerhaften Wandel als einzige Konstante, der allerdings problematisch wird, wenn Projekte vorzeitig und ohne Erklärung beendet werden.

6.1 Elektromobilität konkret: Wirklichkeit und Wunsch

Auch für vier Technologien rund um die Elektromobilität und autonomes Fahren wurde erhoben, welche davon aktuell am Arbeitsplatz bereits eine Rolle spielen und mit welchen man in Zukunft gerne (mehr) zu tun hätte. Parallel zur digitalen Transformation (→ Abschn. 5.1) geht es hier um aktuelles Transformationserleben und erwünschte Transformation rund um Auto, Antrieb und Mobilität. Abb. 6.1 zeigt die aktuell am stärksten angekommenen Transformationstechnologien im Bereich neue Antriebe, die zu 25 % bei den *Changing Champions* und zu 23 % bei

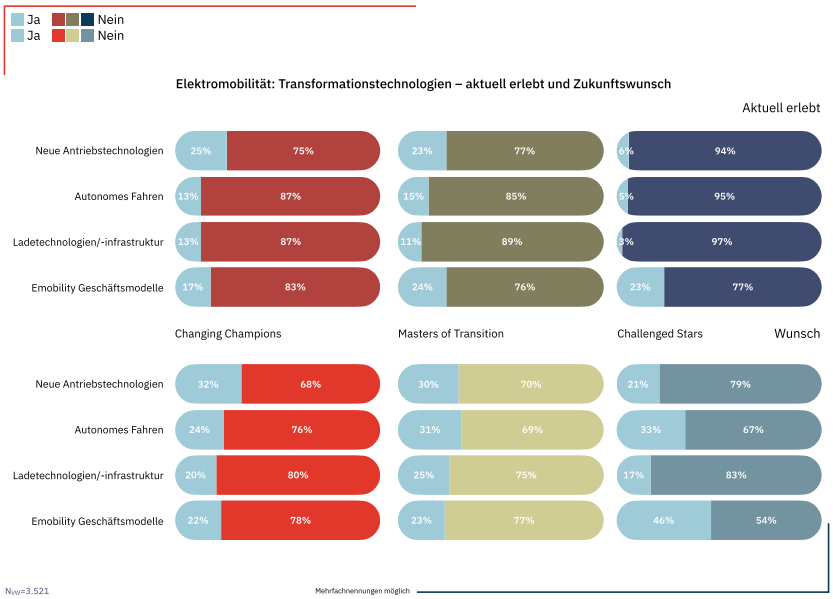


Abb. 6.1 Elektromobilität – Transformationserleben und -wunsch

den *Masters of Transition* schon eine Rolle am Arbeitsplatz spielen. In allen drei Transformationsclustern sind zudem E-Mobility-Geschäftsmodelle mit am stärksten schon gelebte Arbeitsrealität: 24 % der *Masters of Transition,* 23 % der *Challenged Stars* und 17 % der *Changing Champions* haben aktuell damit schon zu tun.

Entsprechend der Auswahl der Fallstudien der *Challenged Stars* (→ Abschn. 3.3.3) finden sich bei diesen selten die Themen Antriebstechnologien, autonomes Fahren und Ladetechnologie. Diese Themen sind im Konzern in anderen IT-Bereichen angesiedelt, die befragten *Challenged Stars* aber wünschen sich davon zukünftig deutlich mehr, vor allem das Interesse am autonomen Fahren ist mit 33 % als Wunsch besonders stark ausgeprägt. Über alle Transformationscluster und Technologien hinweg gibt es eine große Offenheit und viel Wunsch nach „Mehr“: Die Antworten, bei denen Mehrfachnennungen möglich waren, zeigen beim Wunsch durchgängig höhere Werte als beim Ist-Zustand. Am attraktivsten sind für die *Challenged Stars* die Geschäftsmodelle der Elektromobilität mit 46 %, die jeweils geringsten Werte sind die zur Ladetechnologie, die mit 17 % von den Challenged Stars am wenigsten als Wunsch genannt wird. Diese Zahlen belegen vor allem eines: Die Beschäftigten sind mit Transformationstechnologien

befasst und sie sind bereit für mehr davon – ein vermeintliches Transformationshindernis ist damit auf jeden Fall widerlegt: ein ausreichender Anteil an Beschäftigten möchte sich weiter in Richtung neuer Technologien entwickeln – Technikfeindlichkeit zumindest ist keine Barriere für die Transformation.

6.2 Transformationsstrategie – Hoffnung, Sorgen, Perspektiven

Die Transformation hin zur Elektromobilität wird über alle Interviews hinweg sowohl positiv als auch negativ diskutiert. Dabei fällt auf, dass nicht die Transformation an sich infrage gestellt wird. Im Vordergrund stehen dabei einerseits allgemeine Einschätzungen zur Transformation an sich – also weit über Volkswagen hinaus – wie etwa zur Breite und Dynamik des Wandels in der Gesellschaft und in globalen Märkten; und andererseits die Strategien des Unternehmens im generellen Transformationsgeschehen und in Reaktion darauf. Die Interviewpersonen sprechen dabei mal als Bürger*innen einer von ökologischen Herausforderungen geprägten Gesellschaft, mal als Arbeitskräfte in ihrer jeweiligen konkreten Betroffenheit durch das Thema und mal als Beschäftigte, die sich mit hoher Motivation und großer Bindung zum Unternehmen mit der Zukunft von Volkswagen und/oder ihres Standorts beschäftigen. Die Interviews sind dabei immer geprägt von tiefem Interesse – nicht nur für die eigene, individuelle Zukunft, sondern für die Zukunft des Unternehmens – und der Frage, ob der ökologische Wandel auch gesellschaftlich gelingt. Dabei ist je nach Sicht die Sorge um oder der Glaube an den Erfolg der nun stark auf Elektromobilität setzenden Unternehmensstrategie nachvollziehbarerweise immer dann enger mit der eigenen Erwerbsperspektive verknüpft, wenn es bereits aktuell eine direkte Betroffenheit gibt. Die nachfolgenden exemplarischen Interviewpassagen illustrieren die Breite, Differenziertheit und Unterschiedlichkeit, mit der die Befragten über das Thema reflektieren. Sie zeigen vor allem eines: Die Transformationsstrategie und die in diesem Zusammenhang getroffenen Entscheidungen sind den Beschäftigten alles andere als egal, gerade weil die Transformation längst „ihre“ Transformation geworden ist, ist sie Gegenstand von Diskussionen – mit all der Meinungsvielfalt, die eine plurale Gesellschaft eben mit sich bringt.

Im Bereich Engineering etwa zeigt sich das Wissen über den Wandel zur Elektromobilität und die daraus resultierenden Anforderungen als ungleich verteilt. Manche Interviewpersonen wähnen sich durch ein – in der Regel nicht lange zurückliegendes – Studium gut vorbereitet und sorgen sich dabei mehr um ihre älteren Teammitglieder denn um sich selbst:

„Also man kommt da gar nicht drum herum, irgendwie. Wenn man was mit Fahrzeugtechnik studiert, da ist ja Elektromobilität immer dabei. Jetzt heutzutage wahrscheinlich noch mehr, aber als ich das studiert hatte vor sechs, sieben Jahren, da war es auch schon ein großes Thema. Und ja, da bin ich quasi schon ein bisschen drauf vorbereitet, sag ich mal. Aber wenn ich mit den älteren Kollegen spreche, die haben eigentlich gedacht, dass sie mit dem Verbrenner in Rente gehen. Aber wird wahrscheinlich nicht so sein. Die müssen sich wahrscheinlich auch auf neue Sachen drauf einstellen" (CHA-IV30).

Der Strategiewandel hin zur Elektromobilität wird teils auch eher als eine verspätete Reaktion auf Druck von außen empfunden und in diesem Zusammenhang wird oft die Sorge formuliert, dass andere Technologien möglicherweise zu stark vernachlässigt werden und generell alternative Antriebe zu lange vom Unternehmen nicht ernsthaft genug verfolgt worden seien. Dieses Interviewzitat steht exemplarisch für Ansichten, die sich genereller Gedanken um die Innovationsfähigkeit des Konzerns machen und bspw. auch einen Know-how-Verlust bzw. einen Know-how-Transfer über globales Outsourcing befürchten:

„Und jetzt ist der Druck auf einmal groß. Jetzt werden Strafen bezahlt werden müssen, wenn man seine Klimaziele nicht erreicht. Und deshalb hat man als erstes schnell auf die Elektromobilität gesetzt. Ein Riesenfehler war, dass man jahrelang es verpennt hat, über die Brennstoffzelle, Wasserstoff oder andere alternative Kraftstoffe, halt dass man da mehr Manpower reinbringt, wie E-Fuels, ja. So, das sind Sachen, das hat man für mich verpennt, weil der Druck nicht da war. Aber das gilt für alle. Und gerade wir in Deutschland, finde ich, wir verlieren so unsere Stellung, unsere gute Position, die wir über viele Jahrzehnte hatten. Gerade nach dem Krieg, wir waren immer Vorreiter in vielen Dingen und wir waren immer sehr innovativ. Und wir machen viel zu sehr Outsourcing und wir haben alle, die ganze restliche Welt, die ist verkauft an China, was noch keiner verstanden hat. […] Aber es fühlt sich für mich so an. Keiner hat verstanden, dass sie schon vollzogen ist" (CHA-IV39H).

Manche sehen Elektromobilität eher als eine Übergangstechnologie. So sieht diese Interviewperson zwar Elektromobilität als „eine sehr gute Lösung", bei der auch der „Fahrspaß" nicht zu kurz komme, sieht das Ganze aber – auch im Abgleich mit anderen Automobilkonzernen – als möglicherweise nur kurzfristige Lösung:

„Und ich glaube, es hat auf jeden Fall in den nächsten Jahren die Zukunft, bei uns. […] kann man unterschiedlicher Meinung sein, aktuell ist es ja sowieso politisch gewollt, sagen wir es mal so, ob […] rein Elektro die Dauerlösung ist, das kann ich Ihnen nicht sagen, aber also ich glaube, es wird ein Mischmasch aus Elektro, Brennstoffzelle, Wasserstoff. Dann fährt ja zum Beispiel Toyota sehr breit, die stellen sich

da ein bisschen breiter auf aktuell als Volkswagen. Mit Brennstoffzelle und Wasserstoff“ (CHA-IV07).

Die Sorge, dass der aktuell vorherrschende Weg in die Elektromobilität nicht aufgehen könnte, findet sich in den Interviews immer mal wieder – wenn auch meist nicht direkt verknüpft mit der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz. So etwa eine Stimme aus einem der Insight Workshops:

„Und was passiert – müssen wir ja auch auf der Pfanne haben – was passiert, wenn dieser Plan A, also Richtung Elektromobilität, wenn das dann doch nicht so kommt? Weiß ich nicht, vielleicht switcht man noch mal komplett um in Wasserstoff. Das wissen wir ja alles nicht. Dann haben wir ein richtiges Problem an der Backe. Und da haben also ganz viele Menschen mit Sicherheit Angst vor“ (OI-GD01).

Dabei zielt die eine Sorgendimension nicht auf das Unternehmen, sondern auf die Elektromobilität an sich. Obwohl auch an den Standorten in Deutschland – so ebenfalls die häufig zu findende Feststellung – Verbrennertechnologie noch für längere Zeit eine Rolle spielen werde (etwa in der Entwicklung) –lautet eine wiederholt zu findende Frage: Was passiert, wenn Elektromobilität sich am Markt nicht durchsetzt, die Kompetenzen im Bereich Verbrenner dann aber nicht mehr im Konzern vorhanden sind? Eine diversere, auf unterschiedliche Antriebe setzende Strategie erscheint vielen Beschäftigten ökologisch wie ökonomisch sinnvoller. Da jedoch im Unternehmen aktuell Alternativen kaum diskutiert werden, findet sich in den Interviews durchaus auch Unsicherheit, ob der eingeschlagene Weg ausreichend durchdacht sei. Bei der Größe des Unternehmens werden Strategieentscheidungen trotz aller Kommunikationsaufwände immer auch ein Stück weit als top-down erlebt; nicht immer sind weiter „unten“ die Entscheidungen von „oben“ ausreichend nachvollziehbar, teils wird die Informations- und Kommunikationspolitik im Kontext der Transformation hin zur Elektromobilität auch als unzureichend empfunden. Das kann auch mit Sorgen einhergehen. Dabei geht es jedoch kaum um die Sorge, selbst arbeitslos zu werden, sondern ob es individuell gelingt, einen ggf. notwendigen Stellenwechsel innerhalb der Organisation rechtzeitig und in eine zukunftsfähige Richtung vollziehen zu können.

Bei der Frage, ob die Transformation gelingt, sind in vielen Interviews auch Fragen vorherrschend, die weniger mit unternehmensinternen Herausforderungen zu tun haben, sondern sich an Politik und die Thematik einer ausreichenden Infrastruktur richten. Thematisiert wird in diesem Zusammenhang zweierlei: Zum einen wird die Frage gestellt, woher die Ressourcen (vor allem „grüner“ Strom) und die (Lade-)Infrastruktur für die Elektromobilität ausreichend schnell und ausreichend in der Menge kommen sollen. Andere machen sich um konkret nutzbare

Lademöglichkeiten Sorgen und sehen hier sowohl Hürden als auch Innovationsgelegenheiten für die Elektromobilität:

> „Ich habe eine Idee im Kopf gehabt. Also ich sage immer […] für mich wäre es attraktiv, wenn ich so ähnlich wie jetzt bei meinem Verbrenner an eine Tankstelle fahre und da sind halt Ladestationen. Ich stöpsele mein Auto an, trink dabei einen Kaffee. In der Zeit habe ich eine Reichweite schon aufgeladen, die mich mindestens 100 bis 200 km weit bringt. Das würde mir schon reichen. […] Ansonsten in Großstädten, wie soll man das sonst bewältigen? Man kann ja... ich meine, wenn man nur eine Ladestation hat für zehn Parteien da im Haus und die Hälfte davon hat ein E. Wer tankt zuerst? Einige lassen halt stundenlang dran. Ich meine, wir haben hier bei uns vor Ort am Parkplatz auch, ich weiß nicht, vielleicht 30, 40 Ladestationen. Aber die sind immer besetzt. Und die Kollegen gehen arbeiten, da sind die acht Stunden besetzt, stöpseln an und dann weg. Ja. Das wäre optimale Lösung für mich, wie an der Tanksäule, Zapfsäule“ (CHA-IV03).

Mehrere Interviewpersonen erklären sich die aktuelle Forcierung der Elektromobilität teils auch als eine Folge davon, dass ihrer Meinung nach lange zu wenig in die Entwicklung alternativer Antriebstechnologien investiert worden sei (neben Elektromobilität werden immer wieder auch Brennstoffzelle, Wasserstoff, alternative Kraftstoffe genannt) – auch, weil es noch nicht den entsprechenden politischen und marktgetriebenen Druck gegeben habe. Auch in anderen Interviews werden politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen als relevant für Anstoß wie Gelingen der Transformation genannt. Ein anderes, sich ebenfalls immer wieder mal in den Interviews findendes Motiv ist das der schnelleren Umsetzung der Transformation. Exemplarisch für diese Sichtweise – die sich durchaus auch bei denen findet, die mit der starken Fokussierung auf die Elektromobilität zu Ungunsten anderer Antriebslösungen hadern – steht diese Interviewpassage:

> „Also mir persönlich macht da, ich würde sagen, nichts Sorgen. Mir persönlich macht es Sorgen, wenn wir diesen Weg verlassen oder den nicht noch weiter forciert und mit großen Schritten [an]begehen. Wenn wir unserem Ziel nicht gerecht werden, das würde mir Sorgen machen. Und ich würde es sogar begrüßen, wenn wir diese Ziele […] härter setzen würden und wenn jeder Mitarbeiter und Mitarbeiterin sich noch mehr dafür einsetzt, noch mehr als das Unternehmen es – ich sage mal in Anführungszeichen – vorschreibt, noch mehr als das, was in der Gesellschaft getrieben wird. Sondern dass jeder bei sich selbst anfängt und das nicht nur in privater Hinsicht umsetzt, sondern auch in beruflicher Hinsicht umsetzt, dass da mehr Schlagkraft aufkommt, das würde ich mir sehr wünschen. Und es würde mich traurig machen, wenn das nicht gelebt werden würde“ (CHA-IV78).

Während diese Aussage auch die Beschäftigten selbst in den Blick nimmt, thematisieren auch viele Interviews die strukturellen Unterschiede eines großen und

traditionsreichen Automobilkonzerns im Vergleich zu jungen Tech-Unternehmen. Dazu gehöre, dass sich das Unternehmen in seiner Produktionsstrategie noch nicht hinreichend auf eine jüngere Kundschaft eingestellt habe, denen die Digitalisierung im Auto wichtiger sei als die PS-Stärke des Motors. Beispielhaft wird etwa aus Perspektive des UI/UX-Designs die wenig differenzierte Gestaltung des Cockpits genannt – jüngere Menschen hätten hier andere Ansprüche als ältere. Die aus dieser Perspektive und u. a. besonders ausführlich in den Insight-Workshops der Fallstudien Engineering und Logistiksteuerung thematisierte „Schwerfälligkeit" des Unternehmens habe auch Folgen, wenn es darum ginge, sich angesichts von neuen, mit der Elektromobilität einhergehenden technologischen Herausforderungen wie etwa der Batterieentwicklung und -produktion, der Softwareprogrammierung und des autonomen Fahrens gegen Player wie Google, Amazon und Apple zukünftig auf dem Markt zu behaupten. Insbesondere fällt dabei erwartbar der häufige Bezug zu Tesla ins Auge, der sich immer mal wieder in den Interviews findet – wenn auch nicht so oft, wie dies medial auch in der Berichterstattung über Volkswagen der Fall ist. Allerdings überwiegen bei den Interviews in den nicht-technischen Fallstudienbereichen die positiven Bezüge der schnelleren und agileren Entscheidungsfähigkeiten von Tesla gegenüber dem im Vergleich als schwerfällig empfundenen Großkonzern, während in den technischen Bereichen sozusagen professionsgetrieben stärker Qualitätsunterschiede hervorgehoben werden, etwa – negativ – die bekannten Spaltmaß-Probleme bei Tesla-Fahrzeugen aus Sicht des Engineering oder – positiv – die Greenfield-bedingt schnellere Fähigkeit, eine Produktionsstätte in Gang zu bringen aus Sicht der Produktionsplanung. Große Zustimmung findet in den Interviews die Konzern-Entscheidung, selbst in die Batteriefertigung einzusteigen oder etwa im Engineering früher outgesourcte Dienstleistungen zukünftig teils wieder in-house zu machen, das mache einen „natürlich stolz" – zudem angesichts der „Nachwirkungen der Corona-Krise" stelle man ja auch wieder fest, „dass es vielleicht gar nicht so blöd ist, wenn man das eine oder andere hier vielleicht dann doch herstellt. Und nicht alles kauft" (MOT-IV22).

Die ausgewählten Interviewzitate dieses Unterkapitels illustrieren zum einen, dass die Beschäftigten engagiert und ökologisch motiviert über die Transformationsstrategie und die damit verbundenen Entscheidungen nachdenken – überwiegend positiv, aber auch verbunden mit Sorgen und Unsicherheiten. Diese Bandbreite an Meinungen lässt sich vor allem als Phänomen der Transformation deuten. In Zeiten inkrementellen und pfadabhängigen Wandels gäbe es weniger Anlass und Motivation, sich mit strategischen Entscheidungen des Managements zu beschäftigen. Je nach Arbeitsplatz und damit der Nähe oder Ferne zum Transformationsgeschehen, der konkreten Transformationsbetroffenheit oder individu-

ellen Einbindung in die vielfältigen Formen der Unternehmenskommunikation ist auch hier das subjektive Transformationserleben geprägt von einem Ausschnitt; die Interviewpassagen adressieren daher auch je unterschiedliche Kontexte und Wissensstände.

6.3 Die scheinbare Alternativlosigkeit eines alternativen Antriebs

Es finden sich in einer großen Zahl an Interviews auch sehr persönliche Aussagen zu Elektromobilität und zum eigenen Umgang mit dem ökologischen Footprint, etwa das Bevorzugen des Fahrrads und E-Bikes für möglichst alle Fahrten, der frühe Kauf eines Hybridfahrzeugs oder die Umstellung auf Biostrom zu Hause (CHA-IV31). Quer zu allen Fallstudien finden sich vielfache Aussagen rund um die Anschaffung eines Elektroautos inklusive von vorbereitenden Maßnahmen (z. B. Installation eines Starkstromanschlusses in der eigenen Garage oder die Berücksichtigung von Lademöglichkeiten beim Umzug). Generell wird die individuelle Mobilität meist weitergedacht, beispielsweise durch die Reduktion des Familien-Fuhrparks von zwei auf ein Auto oder den generellen Verzicht auf ein eigenes Auto. Und bei aller mehr oder weniger anerkannten Relevanz der Elektromobilität werden insgesamt viele andere Aspekte der ökologischen Transformation im Privaten beschrieben. Neben den in → Abschn. 6.2 sichtbar gewordenen Einschätzungen zu den Transformationsstrategien zeigen viele Interviewpassagen auch, dass es eine meist ökologisch stark bewegte Beschäftigung mit verschiedenen Antriebstechnologien und Mobilitätskonzepten gibt. Zum Erleben der Transformation bei Volkswagen gehört auch, die eigenen ökologischen Ansprüche sowie die des sozialen Umfelds in Zusammenhang zu dem in der Arbeit erlebten Transformationsprozess zu sehen.

Immer mal wieder findet sich auch ein kritischer Blick auf die Frage, ob es überhaupt so viele Individualfahrzeuge brauche, nicht z. B. „Carsharing in Verbindung mit sauberen Energielösungen“ (CHA-IV25) sinnvoller wäre und es nicht überhaupt darum gehe, den Platz nicht für Autos, sondern „für uns Menschen in der Stadt“ zu nutzen (CHS-IV24). Auch aus einer ganz generellen Perspektive werden immer auch die – vor allem – ökologischen Grenzen der Elektromobilität ins Spiel gebracht:

> „Aber eine reine Elektromobilität [im Vergleich zum Hybrid], ja, ach, ich kann das gar nicht mehr sagen, wann das war. Aber irgendwann gab es dann die anderen. Dann gab es das Wort Tesla. Und dann gab es den Druck der Regierung und dann hat VW

irgendwie dann ganz schnell, ja, sich in Sachen Elektromobilität aufgestellt und viel investiert und in der Kürze der Zeit auch für mich ganz ordentlich was auf die Beine gestellt. Aber die eierlegende Wollmilchsau ist das für mich nicht. Nicht nur bei VW, sondern generell Elektromobilität. Wie wollen wir denn mit diesen ganzen benötigten Ressourcen umgehen? Wo wollen wir denn den ganzen Strom herkriegen? Was ist mit der Infrastruktur?“ (CHA-IV39H).

Gerade aus dem Bereich der Entwicklung finden sich dazu die ausführlichsten Interviewpassagen – das Thema der generellen Fragezeichen zu einem weitgehend einseitigen Verfolgen der Elektromobilität als Unternehmensstrategie. Dabei ist eine zu findende Kritiklinie ganz dezidiert eingebettet in zutiefst ökologische Bedenken, wie sie in diesen Aussagen besonders eindrücklich gefasst sind:

„Was mich an dieser ganzen Sache [Debatte um Elektromobilität] so ein bisschen stört, ist, also wir haben nur einen Planeten und es werden natürlich Nachteile einfach auch nicht betrachtet, nicht wahrgenommen, beziehungsweise auch einfach falsch dargestellt. Wenn E-Auto-Hersteller Werbung damit machen, dass sie ein, ja, ein [grünes Auto] irgendwie anbieten, zu einem geringen Preis, dann kommt der Preis halt irgendwo her. Der kommt eben aus Abbaumethoden, der kommt aus einem mangelnden Recycling, der kommt aus, vielleicht auch aus, ja, schlechten Arbeitsbedingungen. Und das sind halt einfach Themen, die angegangen werden müssen“ (CHA-IV39A).

„Und zwar muss es aktuell doch weggehen von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, welche Form der Mobilität man wählt. Sondern es ist ja langsam einfach auch wichtig, dass alle erkennen, dass wir nur einen Planeten haben und dass der schützenswert ist. Und dass wir nur diese eine Chance haben und dahin gehend sollte natürlich stets die ökologisch beste und minimalinvasive Variante gewählt werden, eine Mobilität umzusetzen. Und nicht dem folgen, der am stärksten schreit, oder der die meisten Insta-Posts absetzt. Und da fehlt mir einfach auch das Vertrauen in den Vorstand. In den Vorstand, die Eigentümer, den Aufsichtsrat. Also das ist ein ganz entscheidendes Thema, dass wir aktuell, meine ich, mit einem E-Auto nicht die ökologisch beste Variante umsetzen. Schon gar nicht mit dem Strommix. Und schon gar nicht mit den Life-Cycle-Kosten und der Life-Cycle-Schuld am Planeten“ (CHA-IV39A).

Gerade jüngere Beschäftigte aus den Transformationsclustern der *Challenged Stars* beschreiben teils, dass sie sich einerseits mit Bezug auf den Dieselskandal im sozialen Umfeld dafür rechtfertigen müssten, bei Volkswagen zu arbeiten, dass sie andererseits aber genau wegen dessen Aufarbeitung und dem nun konsequenten Kurs des Unternehmens in Richtung Elektromobilität sich ökologisch sozusagen auf der richtigen Seite sähen. Allein die vieldimensionalen Aussagen zur ökologischen Transformation und den dazu privat-politischen Ansichten in den Interviews wären eine eigene Studie wert; dies kann hier nicht weiter vertieft werden. Eines aber lässt sich in der Gesamtschau sagen: Das teils immer noch vor-

herrschende Bild von Automobilbeschäftigten als unaufgeschlossen im Hinblick auf ökologische Fragen bestätigt sich in den Interviews nicht – und zwar quer zu Fallstudien, Alter und Qualifikationshintergründen. Es gibt eine weitgehende Offenheit bis hohe Motivation, sich mit ökologischen Fragen zu beschäftigen und das eigene private Verhalten entsprechend zu hinterfragen oder zu ändern.

Vor sowohl diesem Hintergrund wie dann auch, wie nachfolgend gezeigt, im Hinblick auf dezidiert fachliche Einschätzungen sind die teils sehr differenzierten Kritikpunkte an der Elektromobilität zu verstehen, soweit sie wie derzeit in der Gesellschaft und bei Volkswagen fast als alternativlos einziger Weg verhandelt wird. Private Einschätzungen zu Elektromobilität spielen erwartbar in den Fallstudien eine relativ etwas größere Rolle, deren sachliche Betroffenheit bzw. Nähe zum Thema weniger stark gegeben ist (wie etwa in den Fallstudien im Bereich IT oder Sekretariat). Bei den Fallstudien, die technisch unvermeidlich eng direkt mit der Elektromobilität (oder über die Nähe zum Verbrenner indirekt mit dieser) verknüpft sind, mischen sich die privaten Einschätzungen dagegen sehr viel schneller mit technisch tiefergehenden Aussagen.

In vielen Interviews werden Alternativen zur Elektromobilität thematisiert, insbesondere synthetische Kraftstoffe oder Wasserstoff. Auch wenn meist anerkannt wird, dass sich diese oft nicht in der Nähe einer Produktreife befinden, findet sich immer wieder die Frage, warum der Konzern strategisch so enggeführt auf Elektromobilität setzt und an anderen Technologiepfaden nicht intensiver gearbeitet und entwickelt wird. Elektromobilität scheint alternativlos, wenngleich noch einige Zweifel hinsichtlich der Lade- und Batterieentsorgungsinfrastruktur sowie der Sicherheit im Hinblick auf Brandgefahr bestehen. Letzteres wird teils auch als medial gepushte Thematik gesehen. Gleichzeitig wird in vielen Interviews die Qualität der bei Volkswagen entwickelten E-Fahrzeuge sehr gelobt – teils dezidiert gespeist vom Vertrauen in die Beschäftigten auf dem Shopfloor als auch in die Kenntnisse und Fertigkeiten in den eigenen Bereichen (insbesondere zu finden in den Fallstudien mit direkt technischem Bezug zum Thema aus bspw. der Instandhaltung, der Produktionsplanung oder dem Engineering). Typische Aussagen sind etwa:

> „Und ja, ich sag mal so, es gibt sicherlich noch andere Alternativen. Und ich bin auch der Meinung, die Elektromobilität hat durchaus eine Daseinsberechtigung und die wird sich auch in gewissen Bereichen durchsetzen. Aber ich glaube, es ist nur eine Übergangstechnologie, das ist nicht der Heilige Gral, wie es oft in internen, aber auch externen Medien verkauft wird" (CHA-IV37).
>
> „Man wird automatisch mit Elektromobilität konfrontiert, wenn man bei Volkswagen arbeitet. Ist halt ein extrem großer Wandel. Extrem großer Schritt. Es ist sehr viel Neues. […] Und ich denke schon, dass es eine Möglichkeit ist für Volkswagen,

> da weiterzumachen. Also weiter Autos zu bauen. Und ich glaube, es ist doch die einzige Möglichkeit. Weil eins darf man sich halt nicht vormachen, fossile Brennstoffe sind halt endlich […]. Und ich denke, das ist ein Weg, das ist nicht das Endziel, aber es ist ein Weg […], um mit dem Auto, oder das Transportwesen allgemein, fortzuführen, irgendwann. Es ist ein Meilenstein zu etwas hin, was man noch nicht kennt" (CHA-IV06).

Manche sehen die strategische Engführung auf Elektromobilität im Verhältnis zu anderen neuen Antriebstechnologien kritisch. So empfindet eine Interviewperson – gerahmt von fachlich einschlägigem Detailwissen –, dass die Entscheidung eher „dogmatisch" denn „pragmatisch" getroffen sei und sich die Konzernstrategie dabei von Politik und Populismus habe treiben lassen – obwohl viele, auch ökologische Fragen bei der Elektromobilität nicht gelöst seien (CHS-IV04). Insgesamt zeigt sich über alle Fallstudien und Transformationscluster hinweg: Das in der medialen Öffentlichkeit oft transportierte Bild von Automobilbeschäftigten als ökologisch uninteressiert oder unreflektiert bestätigt sich nicht. Es braucht keine gesonderten Qualifizierungsaufwände, um Beschäftigte für ökologische Fragen sozusagen fit zu machen. Es findet sich vielmehr eine breite, im Detail auch kritische, immer aber differenzierte und überwiegend stark ökologisch motivierte Meinungsvielfalt zum Thema. Ein Befund, der gleichermaßen Ausdruck der Lebendigkeit der Transformation ist wie Ressource für weitere ökologisch induzierte Transformationsdynamiken.

6.4 Gemischte Gefühle – widersprüchliche Signale

In manchen Bereichen und aus Sicht verschiedener Interviewpersonen wurde die konkrete Umsetzung, der wirkliche Startschuss der Transformation für den eigenen Bereich durchaus als disruptiv und unerwartet erlebt. Auch wenn das Thema grundsätzlich lange Vorläufer hatte, fühlten sich Beschäftigte teils auch als eher grob darauf vorbereitet: Zwar habe man gewusst, dass Elektromobilität kommen wird, über nähere Umstände (Wann wird umgestellt, wen betrifft es direkt, wie lange wird der Verbrenner noch benötigt?) aber bestand jedoch für viele lange keine als ausreichend empfundene konkrete Kenntnis. Die unternehmensseitig beschlossenen Transformationserfordernisse wurden teils als unvermittelt kommuniziert und manchmal sogar als „Drohung" (CHA-IV38) empfunden, man fühlte sich streckenweise auch alleingelassen. Für viele war dabei die Ausrufung der Elektromobilität als klare Strategie sozusagen die zweite Welle, nach dem Diesel-Skandal. Dieser nämlich, so eine Interviewperson aus der Produktion, habe „schon irgendwie geschockt" (CHA-IV04). Die Nachfrage sei eingebrochen, die Schichten wur-

den reduziert und man stellte sich die Frage „Wie soll meine Zukunft hier noch aussehen, wenn jetzt der Diesel, sage ich mal, wegbricht, wenn ein Verbrennermotor wegbricht. Da hinterfragt man natürlich schon: Ist mein Arbeitsplatz jetzt dadurch gefährdet? Aber dann kam ja schon […] der Umstieg zur Elektromobilität“ (CHA-IV04).

Die Unternehmenskommunikation zur Transformation wird durchaus sehr unterschiedlich erlebt – und sie lässt sich nicht trennen von anderen medialen Einflussgrößen. Das Konfrontiertsein mit höchst unterschiedlichen Signalen – teils aus denselben, teils aus unterschiedlichen „Ecken“ ist ein häufig in den Interviews zu findender Topos und zeigt sich in dieser Interviewpassage besonders eindrücklich:

> „Also, man hat gemischte Gefühle halt. Auf der einen Seite sagt man: Es ist schön, dass vor allem Salzgitter die Batteriezellfertigung hat. Da haben wir uns gefreut, dass hier nicht alles zusammenbricht, wenn der Verbrenner wegkommen sollte. Und auf der anderen Seite hat man die Kolleginnen und Kollegen in der Motormontage, die sich halt fragen: […] ‚Ja, ich bin noch relativ jung. Was passiert in einigen Jahren, wenn der Verbrenner jetzt komplett wegkommt?‘ Weil, der Diesel ist ja so gut wie komplett weg bei uns. Und das macht einigen Kolleginnen schon Sorgen. […] der Betriebsrat informiert uns natürlich sehr gut hier vor Ort […], dass Maßnahmen getroffen werden, dass Weiterbildungsprogramme gemacht werden, dass halt keiner auf der Strecke bleibt. Aber dennoch merkt man, da ist so ein unwohles Gefühl dabei, weil sie viel in den Medien halt hören. Dann ist es schwierig, beides zu kombinieren halt. Auf der anderen Seite hört man in den Medien, das wird irgendwann komplett zusammenbrechen, es wird nur noch Elektromobilität geben. Und dann hört man vom Betriebsrat, von Unternehmensseite her von der Gewerkschaft: ‚Macht euch keine Sorgen. Wir werden euch auffangen. Es wird nicht so sein, dass hier massenhaft Kündigungen sein werden.‘ Und dann ist das so zwiegespalten bei den Kolleginnen und Kollegen“ (CHA-IV03).

Tatsächlich wird die Beschäftigtenanzahl bspw. im von der Elektromobilität besonders stark betroffenen Standort Salzgitter als stabil angegeben. Die Schilderungen zu Verunsicherung bilden aber etwas ab, was sich in den Fakten aus heutiger Betrachtung aus damaliger Betroffenensicht eben nicht gleichermaßen eindeutig widerspiegeln konnte: Ein über nun doch einige Jahre dauernder Transformationsprozess führt in seinen verschiedenen Phasen – wohl unvermeidlich – auch zu großen Sorgen, Unsicherheiten und auch partiellen Unklarheiten dazu, wie genau das strategisch Ausgerufene sich am Ende für den eigenen Bereich, den eigenen Arbeitsplatz und die eigene Erwerbsperspektive konkretisieren wird. Die Zusicherung und auch die Erfahrung, dass Arbeitsplatzsicherheit bei Volkswagen in anderer Form ernstgenommen wird als in anderen Unternehmen, ist bei den Beschäftigten zwar da und wird wie im Interview oben auch thematisiert. Das alleine nimmt aber nicht automatisch alle Sorgen, zumal diese sich nicht nur (bzw. am we-

nigsten) auf den Verlust der Arbeit an sich beziehen, sondern auch auf andere Dimensionen der individuellen Auswirkungen der Transformation, wie sie in den hier dargestellten Interviewpassagen deutlich werden.

Gleichzeitig bietet das Unternehmen verschiedene Gelegenheiten zum Netzwerken und Austausch über Arbeitsmöglichkeiten an (bspw. „Cafés“) – die Unsicherheit wird dadurch jedoch nicht genommen: „vielleicht kann das auch gar keiner sagen, wie lange brauchen wir denn noch diese Arbeitsplätze, auf denen wir gerade sitzen? Das ist halt so die Unsicherheit, die uns so noch mit umtreibt“ (CHA-IV38). Die Beschäftigten haben ein gewisses Maß an Verständnis dafür, dass eine Transformation dieses Ausmaßes unweigerlich offene Fragen und unklare Entwicklungen mit sich bringt, die managementseitig nicht ad hoc geklärt werden können. Wichtig ist ihnen trotzdem, dass genug Orientierung geboten wird, um sich nicht ‚aus Versehen‘ in eine berufliche Sackgasse zu manövrieren. Für die Beschäftigten zeigt sich die zentrale Herausforderung der Transformation darin, zukünftige Entwicklungen nicht mehr gut einschätzen zu können, sodass die eigene Karriereorientierung und -planung deutlich erschwert, eine Umorientierung für viele aber unvermeidlich sein wird. Oft geht es in den Schilderungen zu Unsicherheiten und Sorgen nicht um die eigenen, sondern darum, wie andere damit umgehen – typisch etwa diese Passage, in der aufgrund einer als intransparent empfundenen Kommunikation Verunsicherung und Vertrauensverlust im kollegialen Umfeld erlebt werden:

> „Also es gab eine Umstrukturierung Anfang des letzten Jahres. Es wurden Otto- und Dieselentwicklungen zusammengelegt. Und es gab natürlich ganz klare Transformationsziele in Richtung Elektromobilität. Und diese Ziele und die Situationen wurden relativ intransparent kommuniziert. Was zu sehr viel Verunsicherung führte. Und was dazu führte, dass viele Kollegen einfach auch sich einen anderen Job gesucht haben, frustriert sind, verängstigt sind, weil sie nicht wissen, wie es weitergeht. […] Meine Kollegen haben sehr viel Angst um ihre Jobs. Wissen nicht, wie es weitergeht“ (CHA-IV40).

Die Kolleg*innen hätten Angst, wüssten nicht, wie es weitergehe, und verlören das Vertrauen in die Führungskräfte, so die Einschätzung dieser Interviewperson weiter. Solche Einschätzungen über andere mögen zum Teil Projektionen eigener Unsicherheit sein oder auch übertriebene Sorgen um die Sorgen der anderen. Solche Interviewpassagen sind aber keine Einzelfälle. Beschäftigte tauschen ihre Einschätzungen aus und wo die Kommunikation in transformativen Phasen als intransparent erlebt wird, hat dies nachvollziehbarerweise – zumindest für akute Phasen – Folgen für die Beschäftigten, mit denen sie im Team am Arbeitsplatz, aber auch individuell sowie im privaten und familiären Umfeld umgehen müssen. Das mag in

Gänze ein unvermeidbares Phänomen jeder Transformation sein – kann aber dann für die Einzelnen eine folgenreiche Rolle spielen, wenn Beschäftigte in Phasen von Verunsicherung oder auf der Basis einer für sie zumindest punktuell unklaren Informationslage möglicherweise vorschnell falsche Entscheidungen im Hinblick auf Stellenwechsel oder Weiterbildung treffen.

Aussagen dieser Art finden sich verstärkt in Bereichen, in denen ein besonders starker Umbau erlebt oder angekündigt wurde oder gar – wie in der Fallstudie Kunststofftechnik – die bisherigen Arbeitsplätze in der bekannten Form tatsächlich nicht mehr vorhanden sind. Auch wer selbst nicht direkt von solchen massiveren Veränderungen im eigenen Bereich betroffen ist, registriert aufmerksam, was in anderen naheliegenden Bereichen passiert – und vor allem, wie es passiert. Das gilt vor allem dann, wenn neben Unsicherheit über das Morgen die Abwertung des Gestern und Heute dazukommt – was sich in den Interviews öfter darstellt, wenn auch nicht immer so drastisch, wie hier geschildert:

> „Und ich sehe eben auch, wie mit Kollegen umgegangen wird, die man eben auch nicht mehr braucht in dem Sektor, in dem Segment. Also beispielsweise, wenn ich jetzt an [Berufsgruppe in einem antriebsnahen Konstruktionsbereich] denke, die jetzt vor einem halben Jahr… Ich sag mal, die man in dem Umfang halt dann auch nicht mehr braucht, denen dann auch einfach gesagt wurde: ‚Ja, ich brauch dich nicht mehr. Du kannst dir jetzt was anderes suchen. Ich bin froh, wenn du nicht mehr da bist.' Und das ist ja die real entgegengebrachte Wertschätzung für die Arbeitsleistung, die die Kollegen in den letzten vielen, vielen Jahren erbracht haben. Und ich mach mir nix vor. Also ich glaube nicht, dass man am Ende des Tages mit uns anders umgeht, wenn der Tag gekommen ist" (CHA-IV39I).

Solche Erfahrungen mit einer besonders wenig wertschätzenden Form der Kommunikation der direkten Führungskräfte ist natürlich nicht Norm, sondern Ausnahme – kommt aber auch nicht nur in Einzelfällen vor. Wenn einzelne Führungskräfte so kommunizieren, hat dies aber nicht nur Folgen für die so angesprochene Person bzw. den direkt betroffenen Personenkreis. Solche Aussagen wirken nach und weiter, werden erzählt und wirken damit nicht nur auf die, die diese Situation direkt erlebt haben. Weitererzählt, trägt derartige Kommunikation subjektiv zur Verunsicherung auch dort bei, wo es rein objektiv keine bräuchte. Was dabei teils als fehlend empfunden wird, ist nicht nur die Fähigkeit, kommunikativ mit den bestehenden Kompetenzen ausreichend wertschätzend umzugehen, sondern auch, ihre realen zukunftsfähigen Anteile zu verstehen und strategisch im Sinne der Beschäftigten wie des Unternehmens zukunftsorientiert zu nutzen. Nicht jede*r direkte Vorgesetzte kann einschätzen oder wissen, an welchen Stellen im Unternehmen die Kompetenz von scheinbar im eigenen Bereich demnächst nicht

mehr einzusetzenden Beschäftigen gebraucht werden könnte. Solche mit Abwertungserfahrungen verbundenen Situationen zeigen, dass insbesondere die ja immer auch selbst betroffenen unteren Führungskräfte besondere Unterstützung brauchen bei der Kommunikation während einer teils über Monate oder gar Jahre sich ziehenden Transformation in ihrem Verantwortungsbereich.

Wo die einen widersprüchliche, abwertende oder gar fehlende Kommunikation zur Strategie des Unternehmens erleben, verlieren andere den Überblick in einer Art kommunikativem Overflow. Zwar mögen die großen und für mehrere Jahre konzipierten Unternehmensstrategien nur im Abstand mehrerer Jahre verkündet werden. Neben, in Folge und „unter" diesen aber gibt es eine Vielzahl an kleineren Strategien, nur für bestimmte Bereiche heruntergebrochene Konzepte oder projektförmige Maßnahmen. In der Fülle kann dies für einzelne an bestimmten Stellen und zu bestimmten Phasen zu einer kommunikativen Überforderung führen, wie dieses Zitat exemplarisch illustriert:

> „Also ich muss sagen, in den letzten fünf Jahren hat die Unternehmenskommunikation stark an Tempo gewonnen. Früher hat man irgendwann mal irgendeine Strategie mal gehört und die bestand erstmal fünf Jahre. […] Und heute, da es alles digital ist […]. Und diese Strategien werden ständig angepasst, sie werden ständig umgeworfen und immer wieder neu aufgestellt. Und das, was ich von den Kollegen mitbekomme, ist, die sagen: ‚Ich weiß gar nicht mehr, wo wir sind. Es sind so viele Informationen, ich werde aus allen Ecken informiert zu den Strategien, zu den neuen Konzepten, zu den neuen Vorgehensweisen. Es ist zu viel für mich. Ich kann meine Arbeit dann dementsprechend nicht erledigen.' Teilweise empfinde ich es auch ehrlich selbst als too much. […] Man muss es ja auch alles runterbrechen, was bedeutet das jetzt für mich als Mitarbeiter, als Sachbearbeiter, wie muss ich mich da aufstellen" (CHA-IV78).

Man könnte diese Aussage interpretieren als einen zunehmenden Bedarf an Handwerkszeug und praktischen Umgangsweisen im Umgang mit Informationsfluten aufseiten der Rezipienten oder als ein Phänomen eines von digitalen Tools getriggerten überbordenden Kommunikationsflusses vonseiten des Managements. Beides mag eine verstärkende Rolle spielen. Im Kern – und dies spiegeln auch Impressionen aus anderen Fallstudien wider – steht diese Aussage exemplarisch für das Gefühl einer teils unklaren, teils sich ständig verändernden strategischen Ausrichtung des Unternehmens, bei der Ursache und Ziel der vielfältigen Wechsel und Neujustierungen für die Beschäftigten nicht immer nachzuvollziehen sind. Allein die unterschiedlichen Namen und Konzepte rund um die verschiedenen neu gegründeten Software-Einheiten des Konzerns vermitteln einen solchen Eindruck.

Die widersprüchlichen Signale führen gerade in der Produktion zu ebenso widersprüchlichen Einschätzungen. So finden sich kaum eindeutig pessimistische oder optimistische Sichtweisen, sondern in fast jedem Interview spiegeln sich das

Für und Wider, die Abwägung der vielen Stimmen und Einschätzungen und das Ringen um die Ableitungen von Folgen für den eigene Bereich und auch das individuelle Handeln wider. Von außen betrachtet ließe sich annehmen, es sei bei vielen Tätigkeiten irrelevant, ob der Arbeitsgegenstand zu einem Fahrzeug mit Verbrenner- oder Elektroantrieb gehöre. Beschäftigte aber identifizieren sich oft sehr stark mit „ihrem" Produkt; der altbekannte Befund eines „Produzierendenstolzes" hat eben durchaus auch einen konkreten – professionellen wie emotionalen – Produktbezug. In der Transformation ist auch dieser betroffen. So sehr man oft mit Stolz am bisherigen Produkt, den bisherigen Verfahren und Kenntnissen hängt, das permanente Labeling des Bisherigen als Auslaufmodell kann seine Spuren hinterlassen. Und gleichzeitig gibt es die – ebenso professionelle wie emotionale – Faszination des Neuen und die Lust darauf, und zwar nicht nur im Sinne eines instrumentellen Auf-die-Zukunft-Setzens:

> „Ist alles natürlich unschön, an einem Produkt zu arbeiten, wo man weiß, das ist ein Auslaufmodell. Also man weiß, dort wird noch viel passieren, da wird eine große Veränderung auf uns zukommen. Und deswegen würde ich sagen, vom Gefühl her, wenn jetzt bei uns die Abfrage kommen würde, wollt ihr jetzt schon in die Elektromobilität gehen, würden bestimmt 80 % unserer Leute sagen: ‚Ja, ich würde direkt in den Bereich wechseln'" (CHA-IV01).

Und gleichzeitig findet sich oft ebenso durchgängig die Sorge, mit einem – vielleicht auch zu frühen – Wechsel ins Neue auf ein Pferd zu setzen, das schon die letzte Runde läuft. Was sich in vielen Interviews aller Fallstudien immer wieder findet, nämlich die Frage danach, ob die Elektromobilität so Fahrt aufnimmt, wie es nötig wäre, und ob sie als Antriebsalternative eine mittel- bis langfristige Zukunft hat oder eben doch nur Zwischenetappe zur schon wieder nächsten Antriebsrevolution sein wird, treibt gerade die Beschäftigten auf dem Shopfloor um: „Und was bei vielen halt so ankommt, ist, also viele haben sehr viel Angst vor diesem, oder trauen sich einfach nicht, in diese Abteilung zu gehen, Elektromobilität, wollen da gar nicht hin, weil sie irgendwie Angst haben, dass das halt doch nicht die Zukunft ist" (CHA-IV07). Auch hier zeigt sich, wie widersprüchlich das Transformationserleben sich ausprägen kann: Es finden sich nicht nur Interviewpersonen der einen oder anderen Sichtweise, sondern die Einschätzungen können sich auch bei ein und derselben Person als widersprüchlich und unentschlossen zeigen oder sich im Laufe der Zeit und aufgrund der Erfahrungen anderer nach einem Stellenwechsel immer wieder ändern.

Die exemplarischen Interviewpassagen in diesem Unterkapitel illustrieren: Auch wenn Unternehmen wie Volkswagen – gerade in Zeiten großer Veränderung – große Aufwände in die Unternehmenskommunikation stecken und auf vie-

len Wegen versuchen, die Beschäftigten zu erreichen, ist es wohl unvermeidbar, dass derart große Veränderungsprozesse situativ immer auch mit Sorgen, Unsicherheiten und Ängsten verbunden sind. Zum einen entsteht unweigerlich immer mal wieder ein zeitlicher Gap zwischen einer unternehmensseitig kommunizierten, strategischen Entscheidung und der Konkretion der damit verbundenen Auswirkungen für Arbeit und Qualifizierung auf der Ebene einzelner Bereiche oder Arbeitsplätze. Trotz Beschäftigungssicherung und anderer flankierender Maßnahmen im Rahmen des Zukunftspakts bei Volkswagen entstehen daher immer wieder auch Unsicherheiten. Hinzu kommen sorgenvolle oder kritische Stimmen aus den Medien oder dem sozialen Umfeld, aber auch ungeschickte oder zumindest zeitweise unklare Kommunikation von direkten Vorgesetzten kann eine Rolle spielen. In diesem Sinne ist auch das Erleben von und das Umgehen mit gemischten Gefühlen und widersprüchlichen Signalen ein wohl unvermeidbares Phänomen transformativer Prozesse. Dabei ist die große Herausforderung für die Beschäftigten nicht in erster Linie, mit diesen Gefühlen umzugehen, sondern trotz dieser Gefühle und trotz der für sie teils unübersichtlichen Konstellationen die für sie richtigen individuellen Transformationsentscheidungen zu treffen.

6.5 Transformation machen: Innensichten der *Challenged Stars*

Die drei Fallstudien der *Challenged Stars* sehen sich in Bezug auf die beiden hier im Fokus stehenden Transformationen als nicht betroffen, sondern als die, die die Transformation ganz wesentlich mittragen. Das gilt umso mehr für die digitale Seite des Wandels, lässt sich aber oft nicht trennen, insbesondere weil Elektromobilität oder autonomes Fahren usw. zunehmend eng mit Usability-, Sicherheits- und KI-Themen verknüpft sind. Zum Thema Elektromobilität – auch im Hinblick auf die Frage der Sinnhaftigkeit der Konzernstrategie findet sich wie oben dargestellt in dieser Fallstudie die ganz ähnliche Bandbreite an privat ökologisch motivierter Einstellung, Faszination für neue Antriebe und Mobilitätskonzepte, aber auch hier und da Skepsis, ob Elektromobilität die einzige Antwort ist. Wegen der engen Verknüpfung der IT- und der Mobilitätsthemen und dem projektbezogenen Arbeiten, das oft mit stark wechselnden Themen einhergeht, lassen sich diese drei Fallstudien noch weniger eindeutig der einen oder anderen Transformation zuordnen. Das vereint diese drei trotz vieler Unterschiede an anderer Stelle. Daher werden hier nur wenige jeweils besonders spezifische Aspekte des erlebten Transformationsgeschehens skizziert.

Die Beschäftigten im UI/UX-Design begrüßen – anders als man vermuten würde – die Trends zum autonomen Fahren, dem „Auto als Handy“ oder der Elektromobilität nicht vollumfänglich. Zwar registrieren die Befragten positive Impulse durch diese Entwicklungen für die Verankerung ihrer Profession in der Automobilindustrie, wenn sie konstatieren, dass dort bislang „niemals jemand über IT-bezogene Berufe für Designer nachgedacht“ habe und die Automobilindustrie erst durch die Elektromobilität so innovationsgetrieben sei wie die IT (CHS-IV21). Gleichzeitig bedeute dies aber für die Automobilindustrie insgesamt ebenso wie für den VW-Konzern, dass ein Großteil der damit verbundenen nötigen Expertise (noch) nicht vorhanden ist, sei es beim großen Thema „autonomes Fahren“, sei es bei der Ausgestaltung von Infotainment- oder Navigationssystemen. „Da draußen“ gebe es Leute, die damit sehr viel mehr Erfahrung hätten als Volkswagen, und es sei extrem wichtig, „zu lernen, wie man [mit diesen] kooperiert, wie man von extern auch Meinungen holt und vor allem [zu lernen], dass man für den Kunden entwickelt. Also dass man die Kundenmeinung sich holt, nicht erst nachdem man was verkauft hat […], okay, wir haben die Qualitätssicherung, die gucken, was die Kunden sagen zu unseren Fahrzeugen. Eigentlich muss es viel, viel früher passieren (CHA-IV20).“ Es geht also um neue Formen zum frühzeitigen Einholen von Kundenmeinungen.

Als Angehörige der Konzern-IT erleben die Beschäftigten im UI/IX-Design Transformationsprozesse in Richtung Elektromobilität und Digitalisierung hautnah, wenn sie selbst in entsprechende Projekte involviert sind. Dazu gehört beispielsweise die Entwicklung einer App für das Elektroauto ID3, von Geschäftsmodellen für Ladestationen, von Szenarien der Elektromobilität oder von Händler-Plattformen, in denen Kundendaten gesammelt und systematisch genutzt werden. Oft aber erreichen diese Projekte nicht den Reifegrad einer realen Anwendung. Möglicherweise spielt dabei ein Problem eine Rolle, von dem die Befragten immer wieder berichten: Bei Digitalisierungsprojekten werde das für sie qua Profession zentrale Gestaltungsprinzip – nämlich die Nutzungsperspektive und -bedarfe – von den Beschäftigten anderer Berufsfelder zwar akzeptiert, aber selten im Kern verstanden. Daher müsse in jedem Projektteam dazu ein gemeinsames Verständnis immer wieder neu erarbeitet werden (CHS-IV23). Gerade im Verhältnis zur technischen Entwicklung, den „Autobauern“ – von denen und deren Kompetenz die UI/UX-Befragten fast durchweg positiv und mit Achtung sprechen – gebe es Unterschiede im Sich-Einlassen auf die Digitale Transformation: Während erstere sich auf ihr ausgeprägtes Know-how und ihre bisherige Erfahrung in der Produktentwicklung stützen und verlassen würden, sehen sich Angehörige der IT-Group als „ein bisschen weiter nach draußen und ein bisschen weiter nach vorne“ orientiert

(CHS-IV20) und unterschätzen damit teils umgekehrt die schnellen Innovationszyklen und technologischen Disruptionen im Bereich der Produktentwicklung.

Die Befragten in der IT-Sicherheit gehören auch zur Konzern-IT und sind überwiegend für unternehmensinterne Anwendungen zuständig; teils unterstützen sie aber mit ihrer Sicherheitsexpertise auch punktuell in Projekten, bei denen es um Fahrzeug-IT geht. Sie erleben die Transformation des eigenen Arbeitsplatzes technisch gesehen zweifach: In Bezug auf Arbeitsgegenstände – also die Produkte (z. B. Apps), die erarbeitet werden oder an denen gearbeitet wird – findet eine quantitative Ausbreitung wie qualitative Vertiefung statt. Immer mehr Beschäftigte und Arbeitsprozesse im Konzern werden (auch) digital abgewickelt, der Bedarf an digitalen Anwendungen und damit auch an Sicherheitslösungen wächst somit. Die wachsenden Möglichkeiten digitaler Anwendungen führten unter anderem dazu, dass der Bereich nun auch für produktseitige Sicherheitslösungen wie beispielsweise im Bereich von schlüssellosem Zugang und via App erteilte temporäre Fahr-Berechtigungen zuständig ist und somit ein wesentliches zweites Standbein des Bereichs aufgebaut wird. Insbesondere Cloud-basierte Lösungen verbreitern jedoch nicht nur quantitativ den notwendigen Einsatz von IT-Sicherheitslösungen, sondern sie führen auch qualitativ doppelt zu steigender Komplexität: Anwendungen werden an sich komplexer und die Störanfälligkeit steigt mit zunehmender Komplexität wie Vernetzung, Erreichbarkeit geht immer auch mit der Gefahr von Fremdzugriffen, Manipulationen und Störungen einher. Die Adaption steigender Komplexität der Arbeitsgegenstände divergiert jedoch mit dem Grad an Schematismus und der ‚Flughöhe' der Betrachtung: Während die meisten Interviewpersonen eine große Steigerung der Komplexität wahrnehmen, verweisen andere darauf, dass die Arbeitsvorgänge selbst dieselben bleiben und beispielsweise Berechtigungsfragen in Bezug auf das (temporäre) Steuern von Fahrzeugen technologisch sehr ähnlich seien mit den Berechtigungsfragen, die mit den digitalen Beschäftigtenausweisen gelöst werden. Für sich selbst sieht man aber den großen Wandel grundsätzlich als geschafft an: „Wir haben die große Umstrukturierung schon hinter uns" (CHS-IV10). Insgesamt wird die eigene Rolle bzw. die des Bereichs in der Transformation sehr positiv beurteilt: „An IT-Sicherheit kann nicht gespart werden" (CHS-IV11), aber auch der Standort Wolfsburg wird allgemein und mit Blick in die Zukunft sehr positiv skizziert.

In Bezug auf die Arbeitsmittel gehen alle Befragten der IT-Sicherheit von einem dauerhaften Wandel als einziger Konstante aus: Software und Tools werden sich ständig ändern, ein Ende ist nicht abzusehen. Spezifisch ist der Umgang mit den eigenen Arbeitsmitteln. Während für den Großteil der Beschäftigten und Führungskräfte im Unternehmen die Wahl der IT-Tools – gerade aus Sicherheitsperspektive – meist stark reglementiert ist, ist dies für die Beschäftigten in der IT-Sicherheit

genau andersherum: Dieser digitale Wandel des eigenen Arbeitsplatzes wird proaktiv bearbeitet und mitgestaltet. Alle Interviewpersonen betonen, eigene Arbeitsmittel nach Bedarf verändern oder auch ersetzen zu können, sofern dies keine hohen Kosten verursacht oder Auswirkungen jenseits des Teams oder der Abteilung zeitigt. Die eigene Arbeitsumgebung kann somit weitgehend frei gestaltet werden, die Arbeit mit ‚selbstgestrickten Lösungen' ist informeller Standard. Das eigene Team und ggf. andere betroffene Stakeholder sind dabei mit einzubeziehen. Die jeweilige Führungsebene wird informiert, hat jedoch zumeist keinerlei Bedenken, profitiert der Bereich doch maßgeblich von der Innovationsfreude seiner Beschäftigten. Die Mischung beider Transformationen findet sich auch in der Fallstudie Data Analytics. Allerdings findet sich hier – wenn auch nur in einem Fall – auch eine Reflexion der ökologischen Transformation im Hinblick auf den eigenen Arbeitsgegenstand, nämlich den ökologisch problematischen Footprint von maschinellen Lernprozessen:

> „Natürlich kann ich mir vorstellen, dass irgendwann der Umweltaspekt an der Stelle auch eine Rolle spielt, weil, alles frisst natürlich auch einfach sehr, sehr viel Energie und Ressourcen und es macht halt auch irgendwie nicht Sinn, immer einfach Sachen einfach so zu trainieren, nur um sie zu trainieren. Also ich finde, man sollte sich da schon mal Gedanken machen und auch, sich dann darüber Gedanken machen, was das jetzt hier grade an Strom frisst, wenn ich da 10 Rechner laufen lasse" (CHS-IV03).

Die Dynamik der Transformationsprozesse zeigt sich bei den Beschäftigten im Bereich Data Analytics besonders drastisch daran, dass sie oft zwischen sehr verschiedenen Projekten hin und her geschoben werden, auch an andere Software-Bereiche im Konzern „ausgeliehen", mit Fachbereichen in unterschiedlichen Standorten zu tun haben und auch aufgrund sehr unterschiedlicher Anwendungsbereiche oft keine spezifische Kontext-Erfahrung aufbauen können. So war beispielsweise eine Interviewperson in nur zwei Jahren mit KI-Projekten im Bereich Ladetechnologien, in einem fertigungsbezogenen Umfeld in Richtung Materialersparnis und der Automatisierung von Sekretariatsarbeit befasst (CHS-IV03), eine andere bewegt sich zwischen Anwendungen der Predictive Maintenance und im Bereich autonomer Ladetechnologien (CHS-IV02). Eine Dimension, die den Charakter der verschiedenen Projekte zudem unterscheidet, ist die Pilothaftigkeit bzw. Langfristigkeit. Typisch dafür das folgende Zitat:

> „Wir sind, da geht's jetzt nicht um nur die bloße Entwicklung, sondern auch darum, was gibt's für Innovationen im universitären Umfeld, zum Beispiel. Oder Start-ups, was auch immer. Wie können wir die ins Unternehmen bringen, was kann uns da irgendwie helfen. Und dann machen wir konkret halt nicht nur die Proof of Concept,

> sondern bei unserer Abteilung ist eigentlich immer der Anspruch, dass wir dann das Projekt dann auch weiter begleiten, bis es tatsächlich dann umgesetzt ist und wir es dann vielleicht irgendwann in eine Wartung abgeben können“ (CHS-IV03).

Dabei scheint letzteres – also die längerfristige Begleitung von KI-Projekten über einen längeren Zeitverlauf – noch mehr Anspruch als Realität. Ähnlich wie in der Fallstudie UI/UX-Design dominieren auch hier Projekte, die – zumindest aus Perspektive der teils punktuell beteiligten Beschäftigten – nicht zum Ende geführt werden.

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.

