

Guido Becke, Eva Senghaas-Knobloch
Forschung in Aktion – Betriebliche
Veränderungen im Dialog

artec-paper No. 121
November 2004

ISSN 1613-4907



artec - Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Enrique-Schmidt-Str. 7
Postfach 330 440
28334 Bremen
<http://www.artec.uni-bremen.de>

Inhaltsverzeichnis:

WESENTLICHE SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DEN EILIGEN LESER	4
1. EINLEITUNG	5
2. ENTSTEHUNGSKONTEXT UND ZIEL DES FORSCHUNGSVORHABENS	6
3. PROJEKTPHASEN UND METHODISCHES VORGEHEN	8
3.1 Kommunikativer Ansatz und Phasen des Praxisforschungsvorhabens	8
3.2 Angewandte Forschungsmethoden	12
4. DIE ERKUNDUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN UND ARBEITSBEZOGENER ERLEBNISPERSPEKTIVEN	20
4.1 Die Servicewerkstatt der Mobil AG	20
4.2 Zentrale Ergebnisse der ersten empirischen Bestandsaufnahme	23
5. DIE DIALOGWORKSHOPS	34
5.1 Zur Bedeutung von Arbeitsqualität	36
5.2 Herausforderungen für die Arbeitenden in der Servicewerkstatt	40
5.3 Veränderungsideen der Handwerker	46
6. PROBLEMPERSPEKTIVEN DER HANDWERKER	52
6.1 Zur Bedeutung der politisch-öffentlichen Debatte um die Mobil AG	53
6.2 Erlebte Widersprüche zwischen fachlicher Arbeitskultur und betrieblicher Umstrukturierung	54
6.3 Umgang mit „arbeitskultureller Vielfalt“ in der Servicewerkstatt	56
6.4 Warum Probleme nur auf den ersten Blick einfach sind	56
6.5 Haltungen der Handwerker zur betrieblichen Reorganisation	57
6.6 Zur Bedeutung des impliziten Arbeitsvertrags für die Haltungen von Handwerkern zum betrieblichen Reorganisationsprozess	59

7.	RÜCKKOPPLUNG UND VEREINBARUNGEN: DIALOGKONFERENZ	60
7.1	Thematisierung und Dethematisierung - die Dialogkonferenz als Ort organisatorischen Lernens	62
7.2	Bedingungen für den Umsetzungserfolg des Praxisforschungsprojekts	68
8.	EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG BETRIEBLICHER VERÄNDERUNGS- UND LERNPROJEKTE	69
8.1	Veränderung und Organisationslernen als Kommunikationsprozess	70
8.2	Die Beteiligung des Betriebsrats vorsehen	71
8.3	Geeignete Foren für Wissens- und Erfahrungsaustausch schaffen	72
8.4	Bei der Problemerkhebung Vertraulichkeit gewährleisten	73
8.5	Mitarbeiterbeteiligung und Experimentphasen vorsehen	73
8.6	Beteiligung an Ideenworkshops auf der Grundlage von Freiwilligkeit ermöglichen	74
8.7	Für eine Abstimmung verschiedener Veränderungsschritte und –verfahren sorgen	75
8.8	Verfahren und Zuständigkeiten für die Umsetzung von Veränderungsideen klären	76
9.	PRAXISFORSCHUNG IN BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGS-PROZESSEN - EINE SELBSTREFLEKTION	76
	LITERATUR:	80

Wesentliche Schlussfolgerungen für den eiligen Leser

Im Rahmen des Vorhaben, dessen innerbetrieblicher Teil zwischen September 2003 und Mai 2004 stattfand, sind folgende Erkenntnisse für die Anlage von gut gestalteten Reorganisationsprozessen gewonnen worden:

1. Es hat sich gezeigt, dass geplante Veränderungen und Organisationslernen als **Kommunikationsprozess** organisiert werden sollten. So kann sichergestellt werden, dass sich veränderte Handlungsanforderungen in betriebliche Alltagssprache und Alltagspraxis übersetzen können.
2. Eine **Beteiligung des Betriebsrats** hat sich als sehr wertvoll erwiesen. Durch die aktive, verschieden geartete Beteiligung von freigestellten und nicht freigestellten Betriebsräten können Risiken und ungeplante Folgen vermieden sowie soziale Integration im Betrieb gewährleistet werden.
3. Stabile geeignete Foren für einen übergreifenden **Wissens- und Erfahrungsaustausch** haben sich als geeignet erwiesen, um schnell Probleme aufgreifen und beheben zu können und die allgemeine Achtsamkeit für Risiken und Chancen zu erhöhen.
4. Wenn Interesse an offener Problemartikulation besteht, hat sich **Vertraulichkeit** im höchsten Maße bewährt. Viele Probleme kommen nur auf den Tisch, wenn die Befürchtung ausgeräumt ist, ihre Artikulation könne negative Sanktionen nach sich ziehen.
5. Bei betrieblichen Veränderungen und Verbesserungen sollten nicht nur Mitarbeiterbeteiligung sondern auch **experimentelle Erprobungsphasen** vorgesehen werden. Auf diese Weise können Verbesserungen zunächst mit Blick auf komplexe Wirkungsnetzungen bewertet und ggfs. weiterentwickelt werden.
6. **Freiwillige Teilnahme** hat sich als Grundlage für wirklich produktive und innovative Ideenworkshops erwiesen. Für Mitdenken und Kreativität kann nur geworben werden. Ideenworkshops sollten von möglichen Seminaren zur Einübung neuer Lösungen unterschieden werden.
7. **Verfahren und Schritte zur Abstimmung** verschiedener Projekte oder Teilprojekte haben sich als unabdingbar herausgestellt, um Irritationen durch verschiedene Signale möglichst klein zu halten.
8. Die **Klärung von Zuständigkeiten** für die Umsetzung von Veränderungsideen und die Vereinbarung bestimmter Schritte haben sich als sehr günstig bewährt, um die Ernsthaftigkeit von Vorhaben unter Beweis zu stellen und eine entsprechende Motivation zu fördern.

1. Einleitung

Was zu guter Arbeitsqualität zählt, sei es mit Blick auf Arbeitsbedingungen, sei es mit Blick auf das Ergebnis, ist gegenwärtig Wandlungen unterworfen - Wandlungen, die einerseits von neuen Managementanforderungen ausgehen, andererseits in veränderten Ansprüchen der Beschäftigten gründen. Mit neuen Anforderungen an die Arbeit und ihre Qualität verändern sich auch die geteilten Auffassungen über das Geben und Nehmen zwischen Management und Beschäftigten und über die gemeinsam geteilten Regeln betrieblicher Zusammenarbeit, kurz: die Arbeitskultur(en) in einem Unternehmen. Arbeitskulturen geraten dann in Turbulenzen. Denn Arbeitskulturen sind eingelebte Auffassungen, Haltungen und Praktiken. Sie sind das, was Beschäftigte in ihren verschiedenen status- und bereichsspezifischen Untergliederungen eines Unternehmens vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Sinnansprüche und ihrer kollektiver Interessenvertretung aus den ihnen gegebenen Vorgaben machen. Sie haben Orientierungs-, berufliche Identität- und Motivationsfunktionen. Wir sind als universitäre Forschungsgruppe auf Einladung der Mobil AG¹ in das Unternehmen gekommen, weil solche Turbulenzen an manchen Orten sichtbar waren. Dabei war zu berücksichtigen, dass universitäre Forschung andere Dynamiken hat als betriebliche Prozesse.

Nicht umsonst besteht zwischen universitärer Arbeitsforschung und arbeitsbezogenen Beratungsprozessen oft eine erhebliche Kluft. Während im universitären Bereich größter Wert auf methodische Reflektion gelegt wird, die sich an wissenschaftlichen Kriterien bemisst, gilt in der betrieblichen Praxis vor allem das Kriterium erfolgreicher Intervention, wobei nicht selten der Bedeutungshorizont des Kriteriums Erfolg unausgeleuchtet bleibt. Diese Kluft kann unseres Erachtens dadurch überbrückt werden, dass die konkreten Schritte arbeitsbezogener Forschung in der Praxis offen gelegt werden und darüber ein Dialog über implizite und explizite Erfolgskriterien ermöglicht wird. Dieser Bericht soll dazu dienen.

Um einen breiteren Dialog zu ermöglichen, ist der konkrete Fall, mit dem sich das hier dokumentierte Praxisforschungsvorhaben befasst, anonymisiert worden. Da jede Forschung im Arbeitsleben den Aufbau und die Erhaltung eines guten Vertrauensverhältnisses zwischen den Mitgliedern der im Praxisfeld an Forschung interessierten Organisation und den Forschenden verlangt, ist eine solche Anonymisierung unseres Erachtens unerlässlich. Sie erlaubt die notwendige Distanz zum Interaktionsgeschehen und ermöglicht darüber weitergehende Lernprozesse. Unsere eigenen Schlussfolgerungen haben wir dazu im letzten Kapitel 9 dargestellt.

Wir beginnen unsere Darstellung mit einem Kapitel über den Entstehungskontext und die Herausbildung gemeinsamer Ziele für das Praxisforschungsvorhaben. Im dritten Kapitel beschreiben wir die einzelnen Projektphasen und unser methodisches Vorgehen. Die Kapitel 4 und 5 dokumentieren unsere empirischen Befunde im einzelnen. Das Kapitel 6 reflektiert diese Befunde in einer übergreifenden Problemperspektive von Seiten aller beteiligten Handwerker. Und das Kapitel 7 stellt die Anlage der Dialogkonferenz und ihre Vereinbarungen dar. Im

¹ Mobil AG ist der anonymisierte Name.

8. Kapitel formulieren wir auf Grundlage unserer Erfahrungen erste Empfehlungen für die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprojekte. Das 9. Kapitel widmet sich einer Reflektion über die Rolle von Forschenden im Praxisfeld Unternehmen, die über den konkreten Anlass hinausgeht.

2. Entstehungskontext und Ziel des Forschungsvorhabens

Im Sommer des Jahres 2002 kam es von Seiten der Mobil AG zu einer Kontaktaufnahme mit den Forschenden. Im Hintergrund standen erhebliche Veränderungen im Umfeld der Mobil AG, die diese zu größeren Reorganisationsmaßnahmen veranlassten. Es wurde ein Bedarf an neuen Sichtweisen auf Probleme und Konfliktlagen aufgrund dieser Situation geäußert. In der Folge dieser ersten Kontaktaufnahme kam es zu einer Gesprächsrunde mit dem Arbeitsdirektor und verantwortlichen Führungskräften im Personalbereich. Vor diesem Hintergrund entwickelten die Forschenden ein Tableau von Themenfeldern möglicher Zusammenarbeit. Diese Themenfelder betrafen die Arbeitsqualität mit Blick auf Qualitätskriterien für eine neue Wettbewerbsordnung auf den EU-Verkehrsmarkt, betriebliche Veränderungsprozesse, Umweltmanagement und nachhaltiges Wirtschaften, Kulturwandel und anderes mehr. In der Zwischenzeit wurden weitere Restrukturierungsmaßnahmen in der Mobil AG durchgeführt, die intern als Turbulenzen wahrgenommen wurden. So kam es im Jahr 2003 zu konkreten Gesprächen über die Möglichkeit, die Themenfelder Arbeitsqualität und kultureller Wandel als Projekt im Bereich der Werkstatt aufzugreifen.

Ein betriebliches Umfrageergebnis hatte eine Verschlechterung der Arbeitszufriedenheit in diesem Bereich gezeigt, und es schien der Führung ratsam, sich mit dem Hintergrund dieser Entwicklung näher zu befassen.

Für unsere Gespräche war bedeutsam, dass in dem Unternehmen eine etablierte Kultur von Anerkennungsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung bestanden. Diese Anerkennungsstrukturen sind selbst in den zurückliegenden Jahrzehnten gewachsen und modifiziert worden. Im Rahmen der Einführung von rechnergesteuerten Betriebsdatensystemen im Fahrdienst kam es zu einem ersten Versuch direkter Gestaltungsbeteiligung des Betriebsrats. Bei diesem Prozess, der von anderer Seite durch eine Forschungsbeteiligung begleitet wurde,² entwickelten sich Lernprozesse auf allen Seiten mit Blick auf die Chancen differenzierter Kooperation der betrieblichen Sozialpartner.

Vor diesem Hintergrund wurde im Sommer 2003 eine erste konkrete Verabredung zwischen Führungsverantwortlichen und zuständigen Betriebsratsmitgliedern getroffen, wonach in der Werkstatt ein Projekt zur Thematik Arbeitsqualität und kultureller Wandel stattfinden sollte.

² Siehe auch Tietel 2003.

Ziel des Vorhabens war es, die Bedeutung von Arbeitsqualität und kulturellem Wandel angesichts von Reorganisationsprozessen in einem bestimmten Bereich der Werkstatt mit Prozessen des Dialogs und der Reflektion zu untersuchen und entsprechende Prozesse zu begleiten. Neben dem Ziel einer exemplarischen Untersuchung und Begleitung bestand ein zweites Ziel darin, aus den Befunden Anhaltspunkte für einen „guten“ zukunftssträchtigen und erfolgreichen Reorganisationsprozess zu gewinnen, die in weiteren Projekten nutzbar wären. Im Herbst des Jahres 2003 ersetzten die betrieblichen Akteure den zunächst ausgewählten Werkstattbereich durch einen anderen, bei dem eine größere Bereitwilligkeit und Aufgeschlossenheit für ein Projekt zum Thema kultureller Wandel vermutet wurde.

Für die Forschungsgruppe bedeutete dieser Wechsel, dass das auf den zunächst ausgewählten Bereich zugeschnittene Forschungsdesign des Projekts in kürzester Zeit auf den neu ausgewählten Bereich hin verändert werden musste. Im Herbst 2003 kam es dann zu einer raschen Folge von Treffen mit den Führungsverantwortlichen und beteiligten Betriebsratsmitgliedern über das Forschungsdesign. In entsprechenden Vereinbarungen wurde ein Projektbegleitkreis mit den genannten Beteiligten konstituiert. Dieser Projektbegleitkreis erwies sich als Garant der Kommunikation zwischen Projektverantwortlichen im Betrieb und den Forschenden, als Forum für die Feinabstimmung der mit dem Projekt verfolgten Zielsetzungen und als Brücke zwischen den unmittelbar am Projekt Beteiligten und der Organisation als ganzer.³

Die Zielrichtung des Vorhabens „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ beinhaltete einen breit angelegten Dialogprozess über Erfahrungen im Werkstattbereich mit den veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen, vor dem Hintergrund der verschiedenen Wertvorstellungen und Sichtweisen auf Arbeitsqualität. Arbeitsqualität war in der doppelten Bedeutung gemeint: Zum einen als Qualität der Bedingungen, unter denen ein Produkt oder eine Dienstleistung erbracht werden muss; dieser Aspekt spricht den Arbeitsprozess an. Zum anderen bedeutet Arbeitsqualität auch die Qualität des Werks oder der Dienstleistung, bezieht sich also auf das Arbeitsprodukt. Der Begriff des kulturellen Wandels richtet sich auf die Veränderung eingelebter Arbeitskulturen, die sich aus der Art und Weise ergeben, wie die Arbeitenden in ihren wechselseitigen Beziehungen die an sie gerichteten Anforderungen der Organisation erfüllen und dadurch ihr berufliches *Selbstbild* gewinnen, ihr betriebliches Handeln *motivieren* und sich im Betrieb *orientieren*. (Senghaas-Knobloch 2004)

Der Dialogprozess sollte wechselseitiges Lernen im Rahmen eines Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen den Ebenen der Handwerker und der Gruppenleiter ermöglichen und in gleicher Weise einen systematischen Erfahrungs- und Wissensaustausch innerhalb dieser Ebenen befördern. So sollte in diesem Bereich des Unternehmens die Ebene der Handwerker unmittelbar in einen Reflektionsprozess über die Veränderungsprozesse des Unternehmens einbezogen werden. Allerdings zeigte sich schon bei den Orientierungsgesprächen und Interviews (siehe Kapitel 3), dass die vorangegangenen Erfahrungen, die die Handwerker mit konkreten Veränderungen im Laufe der letzten Jahrzehnte in dem Unternehmen gemacht hatten, auf das geplante Vorhaben übertragen wurden und daher die neuen Zielsetzungen eines tat-

³ Siehe dazu auch Kapitel 8 über die Empfehlungen für die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprojekte.

sächlich gemeinsamen Lernprozesses von Seiten der Forschungsgruppe bei Handwerkern und Gruppenleitern immer wieder in Erinnerung gerufen werden musste.

Hier wurde deutlich, dass die Zielvorstellungen, die mit einem Praxisforschungsprojekt verbunden werden, und die Gütekriterien, die daran angelegt werden, angesichts der im Unternehmen vorhandenen verschiedenen Perspektiven erneut in konkrete Situationen übersetzt und bekräftigt werden müssen: Hier ging es den Führungskräften um Innovationen und konkrete Verbesserungsvorschläge von Seiten der Beschäftigten, den Beschäftigten im Untersuchungsbereich um Beweise für das Ernstnehmen ihrer Verbesserungsvorschläge und generell um persönliche Ziele der Arbeitsqualität im Unternehmen, während sich die Forschenden darum bemühten, die Bedeutung verschiedener Erfahrungshorizonte und Perspektiven für eine gelingende Kooperation im Unternehmen erfahrbar zu machen und zugleich durch die – geeignete – Protokollierung der Prozesse eine Chance zum vertieften Verständnis des kulturellen Wandels zu gewinnen.

3. Projektphasen und methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird der kommunikative bzw. dialogorientierte Ansatz des Praxisforschungsvorhabens mit Blick auf die einzelnen Phasen des Forschungsprojekts erläutert. Dabei wird das qualitative Methodenspektrum, das im Vorhaben eingesetzt wurde, näher beschrieben.

3.1 Kommunikativer Ansatz und Phasen des Praxisforschungsvorhabens

Das Forschungsvorhaben ‚Arbeitsqualität und kultureller Wandel‘ ist durch einen Forschungsansatz charakterisiert, der als betriebsbezogene Praxisforschung bezeichnet werden kann. In der Perspektive dieser Forschung geht es nicht nur darum, Probleme des Unternehmenswandels und der Veränderung von Arbeitssituationen zu untersuchen. Zugleich ist sie darauf ausgerichtet, selbst innerbetriebliche Dialogprozesse in Gang zu setzen, die es Führungskräften und MitarbeiterInnen ermöglichen, Veränderungen zu reflektieren und Problemlösungsansätze zu entwickeln. In diesem Sinne ist betriebsbezogene Praxisforschung stets auf reflektierte Veränderung in Unternehmen gerichtet.

Praxisforschung ist als kommunikative Sozialforschung angelegt, bei der statt strikter Trennung zwischen Forschenden und ‚Beforschten‘ gemeinsame Untersuchungs-, Erkundungs- und Lernprozesse zwischen Forschenden und Praxispartnern im Hinblick auf ein bestimmtes Thema oder einen spezifischen Gegenstandsbereich angestrebt werden. Die kommunikative Sozialforschung setzt voraus, Beschäftigte und Führungskräfte im Forschungsprozess als handelnde Subjekte, welche die betriebliche Realität aus ihrer je spezifischen Perspektive deuten (Krüger 1983, 92), anzuerkennen anstatt sie auf die Funktion von Untersuchungsper-

sonen oder -objekten zu reduzieren. Die Kommunikation mit Praxispartnern in unterschiedlichen Phasen des Forschungsprozesses schließt ein, dass Situationen, in denen das Projekt bzw. seine Zwischenergebnisse oder Resultate vorgestellt und mit Praxispartnern diskutiert werden, selbst Gegenstand (weiterer) wissenschaftlicher Reflektion werden. Die Ausrichtung des Praxisforschungsprojekts an der kommunikativen Sozialforschung hat einen weiteren zentralen Vorteil: Sie ermöglicht es, das (emotionale) Erleben betrieblicher Veränderungsprozesse aus der Perspektive unterschiedlicher betrieblicher Akteure zu untersuchen. Die Erlebenshaltigkeit von Erwerbsarbeit lässt sich erfassen, wenn Forschende sich auf eine kommunikativ angelegte Sozialforschung einlassen und sich damit Optionen eröffnen, in betriebliche Lebenswelten „einzutauchen“. Entsprechende Erhebungsmethoden ermöglichen es Führungskräften und Beschäftigten, die in Erwerbsarbeitsorganisationen mit neuen Arbeits- und Organisationskonzepten konfrontiert sind, ihre eigenen Erfahrungen bzw. ihr Erleben von Veränderungsprozessen, Wünsche bzw. Handlungsperspektiven und gemeinsame oder konfligierende Interessen zu erörtern. Ihre eigene Auswertung von Befunden fließt in die weitere Auswertung der Forschenden ein (siehe Senghaas-Knobloch/Dohms 1997, 33ff). Im folgenden werden einzelne Phasen des Projekts beschrieben.

3.1.1 Die Auftakt- und Orientierungsphase

Der Anspruch, das Praxisforschungsvorhaben als kommunikative Sozialforschung auszurichten, bezog sich auf alle Projektphasen. Im Vorfeld sowie in der Auftakt- und Orientierungsphase des Projekts ging es zunächst darum, mit den Praxispartnern das zu bearbeitende und zu untersuchende Problem zu klären und sich über gemeinsame Projektziele, die Auswahl des Werkstattbereichs und die Entwicklung der methodischen Anlage des Projekts zu verständigen. Hierzu erwies sich vor allem die Bildung einer akteursgruppen- und hierarchieübergreifend zusammengesetzten Projektbegleitgruppe, in der neben der Werkstatt- und Fachbereichsleitung, die Organisationsentwicklung sowie Betriebsräte aus dem Werkstattbereich vertreten sind, als außerordentlich hilfreich und effektiv. Darüber hinaus wurde das Praxisforschungsvorhaben zu Beginn auf einer außerordentlichen Werkstattversammlung (Auftaktveranstaltung) allen Handwerkern der Servicewerkstatt vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Im Hinblick auf den weiteren Forschungsprozess hatte diese Projektpräsentation den unschätzbaren Vorteil, unmittelbar die Vorbehalte der Handwerker gegen das Projekt kennen zu lernen, auf diese eingehen zu können und für das Projekt und dessen Unterstützung oder zumindest Aufgeschlossenheit bei den Handwerkern werben zu können. Die Auftakt- und Orientierungsphase schloss eine erste empirische Bestandsaufnahme in der Servicewerkstatt ein, die auf Einzel- bzw. Gruppeninterviews mit Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen und Betriebsräten beruhte und teilnehmende Beobachtungen in der Servicewerkstatt vorsah. Der kommunikative bzw. dialogorientierte Forschungsansatz wurde auch in den folgenden Projektphasen beibehalten.

3.1.2 Die Phase des Dialogs: Workshops

Auf die erste empirische Bestandsaufnahme folgte die Phase der Workshops, in der vier Dialogveranstaltungen mit Handwerkergruppen und ein Workshop mit Gruppenleitern durchgeführt wurden. Verhandlungen innerhalb der Projektbegleitgruppe führten zu dem Ergebnis, die Teilnahme der Handwerker an den Workshops auf dem Freiwilligkeitsprinzip zu gründen, um eine möglichst hohe Aufgeschlossenheit und Offenheit der Teilnehmenden zu realisieren. Die Freiwilligkeit der Teilnahme war eine innerbetriebliche Neuerung, da die Teilnahme an Workshops und Seminaren im Rahmen von Veränderungsprojekten stets obligatorisch gewesen war. Eine obligatorische Teilnahme kam aus unserer Sicht jedoch nicht in Frage, da diese die ohnehin bestehende Skepsis der Handwerker gegenüber dem Projekt noch verstärkt hätte und so eine ausgeprägte Widerstandshaltung in den Workshops nicht auszuschließen gewesen wäre. Um trotz Freiwilligkeitsprinzip möglichst viele Handwerker für die Workshops zu gewinnen, suchten die Forschenden die Möglichkeit zur persönlichen Ansprache. Hierzu wurden in Absprache mit dem Werkstattleiter, den Gruppenleitern und Betriebsräten innerhalb der Werkstatt Treffen anberaumt, zu denen jeweils der geplante Teilnehmendenkreis der einzelnen Workshops separat eingeladen wurde. Diese Besprechungen mit den Handwerkern dienten dazu, Sinn und Format der Workshops näher zu erläutern. Die Handwerker erhielten gegen Ende der Besprechung die Gelegenheit, sich entweder direkt in eine Teilnehmerliste für einzelne Workshops einzutragen oder uns nachträglich persönlich per Telefon oder vermittelt über einen der Werkstattbetriebsräte über ihre Teilnahme oder Nicht-Teilnahme zu informieren. Diese Kombination aus Freiwilligkeitsprinzip und Werbung um Teilnahme erwies sich als erfolgreich, da mehr als 80 % der Beschäftigten an den Workshops teilnahmen. Darüber hinaus ließ sich diese direkte Ansprache der Handwerker selbst als Erhebungssituation nutzen, beispielsweise um nähere Informationen über vorhandene Erfahrungen mit bisherigen betrieblichen Veränderungsprojekten zu erhalten.

Die Workshopteilnahme war mit einer ganztägigen, betrieblich bezahlten Freistellung der teilnehmenden Handwerker verbunden, also einer Anerkennung ihrer Erfahrung. An den Workshops haben sich jeweils zwischen acht und 16 Handwerkern beteiligt. Als Veranstaltungsort wurde das Forschungszentrum artec an der Universität Bremen gewählt. Mit diesem Ort wurde der reflektierende Charakter der Workshops, also die zeitweilige Außerkraftsetzung von Über- und Unterordnungsverhältnissen unterstrichen.

Die personelle Zusammensetzung der Workshops wurde innerhalb der Projektbegleitgruppe abgestimmt. Dabei waren zwei grundlegende Prinzipien handlungsleitend: Zum einen wurde darauf geachtet, dass nach Möglichkeit in den einzelnen Workshops jeweils Handwerker aus den beiden vormals getrennten Werkstattbereichen vertreten waren, um den sozialen Austausch zwischen den Handwerkern nach der relativ neuen Fusion der beiden Bereiche zu verbessern. Damit wurde von der alternativen Überlegung Abstand genommen, je Gruppenleiterbereich einen Workshop durchzuführen. Gegen diese Überlegung sprach auch die Tatsache, dass die Gruppenleiterbereiche in sich heterogen strukturiert waren, d.h. sich aus Handwerkern zusammensetzten, die z.T. sehr unterschiedliche Tätigkeiten ausübten und im Arbeitsalltag daher wenig gemeinsame Kooperationsbezüge aufwiesen. Bei der Bildung der

Workshopgruppen wurde demgegenüber als zweites Prinzip darauf geachtet, dass die Teilnehmendenstruktur spezifische, gemeinsame Tätigkeitsschwerpunkte widerspiegelte. Dies konnten beispielsweise fahrzeugbezogene Instandsetzungstätigkeiten, interne Servicetätigkeiten, gebäudebezogene Reparaturtätigkeiten oder Ausbildungsaufgaben sein. Zudem war in allen Workshops möglichst ein (nicht-freigestelltes) Mitglied des Betriebsrats Teilnehmer, der in den entsprechenden Bereichen tätig war.

Bei der Workshopzusammensetzung wurde darauf geachtet, dass es sich bei den Teilnehmenden um Realgruppen handelte, die im Arbeitsalltag miteinander kooperieren. Die Berücksichtigung von Realgruppen bei der Workshopzusammensetzung ermöglicht es, die gemeinsame Erfahrungsbasis der Teilnehmenden als Ausgangspunkt und Plattform für die Diskussion im Rahmen des Workshops zu nutzen. Überdies verbindet sich damit die methodische Überlegung, dass die arbeitsalltägliche Interaktion und Kommunikation zwischen Handwerkern, die eine Realgruppe bilden, sich auch im Rahmen von Workshops wieder finden würden, also Aufschlüsse über arbeitsalltägliche Kommunikationsstrukturen geben.

Im Rahmen der Dialogworkshops standen das Erleben von Veränderungsprozessen und die Erörterung von Voraussetzungen und Anforderungen an eine möglichst gute Qualität ihrer Arbeit in der Servicewerkstatt und z.T. auch in der Mobil AG im Vordergrund. Vor diesem Hintergrund entwickelten die Handwerker und Gruppenleiter im Rahmen der Dialogworkshops arbeitsbezogene Veränderungsvorschläge. Die Workshopergebnisse wurden von der Forschergruppe protokolliert und über die in der Projektbegleitgruppe vertretenen Betriebsräte an die jeweiligen Workshopteilnehmenden verteilt.

3.1.3 Die Phase der Vereinbarungen: Die Dialogkonferenz

Die Dialogkonferenz, die von der Forschungsgruppe mit Unterstützung studentischer MitarbeiterInnen moderiert und dokumentiert wurde, bildete den Abschluss des Praxisforschungsvorhabens. An der Dialogkonferenz nahmen Fach- und Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen, Betriebsräte und Delegierte derjenigen Handwerker teil, die sich an den Handwerkerworkshops beteiligt hatten. Zu den Fach- und Führungskräften zählten der Arbeitsdirektor, der Centerleiter, die Fachbereichs- und Werkstattleitung, einige Gruppenleiter der Servicewerkstatt sowie der Leiter und eine Fachbereichsleiterin des Bereichs für Personal- und Organisationsentwicklung. Alle Teilnehmenden der Dialogkonferenz erhielten zur Vorbereitung ausgewählte zentrale Ergebnisse der Handwerkerworkshops. Die Auswahl der Ergebnisse und die Art und Weise ihrer Verbreitung an die Teilnehmenden der Dialogkonferenz war zuvor mit den Handwerkern im Rahmen der Workshops abgeklärt worden.

Im Rahmen der Dialogkonferenz stellten die Handwerker die zentralen Ergebnisse ihrer jeweiligen Workshops zur Diskussion. Zugleich ging es darum, unterschiedliche akteursbezogene Sichtweisen auf Probleme der Servicewerkstatt zu verdeutlichen und sich darüber auszutauschen. Die Diskussion bezog sich zudem auf die Erörterung der vorläufigen Projektergebnisse und Handlungsempfehlungen, welche die Forschenden präsentierten. Im Mittelpunkt der

Dialogkonferenz stand allerdings die Diskussion der spezifischen Veränderungsvorschläge, welche die Handwerker im Rahmen der vier Workshops entwickelt hatten. In der Dialogkonferenz erfolgte unter den verschiedenen Teilnehmenden eine Klärung und Präzisierung der Vorschläge im Hinblick auf deren betriebliche Umsetzung. Die gemeinsame Beratung der Vorschläge erstreckte sich auf Analyse und Diskussion der Problemsituation hinter konkreten Ideen der Handwerker sowie Entscheidungsfindung über ihre Handhabbarkeit. Für Vorschläge, die auf Zustimmung bei allen Beteiligten trafen, wurden erste konkretere Umsetzungsschritte, Verantwortlichkeiten und zeitliche Bearbeitungsfristen vereinbart.

3.2 Angewandte Forschungsmethoden

Die Perspektiven und Erlebensweisen von Organisationsmitgliedern sowie mögliche individuelle oder kollektive Aneignungs- und Bewältigungsformen organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Zentrum unseres Forschungsinteresses. Zu ihrer empirischen Erhebung eignet sich unseres Erachtens vor allem eine Kombination unterschiedlicher Methoden kommunikativer Sozialforschung. In den unterschiedlichen Projektphasen kamen verschiedene qualitative Methoden der empirischen Arbeits- bzw. Sozialforschung zum Einsatz. Diese Methodenkombination, die im Fachjargon als Methodentriangulation oder methodologische Triangulation bezeichnet wird (siehe Flick 1995, 250) bietet zwei wesentliche Vorteile: Erstens ermöglicht sie mögliche Fehler zu entdecken, die bei einem Einsatz einzelner Methoden entstanden sein können (Lamnek 1989, 25). Die Methodenkombination kann damit zu einer besseren Validierung von Forschungsergebnissen beitragen. Zweitens ermöglicht sie eine „dichte Beschreibung“ (Geertz 1995, 10) betrieblicher Lebenswelten. Durch den Einsatz unterschiedlicher qualitativer Methoden entsteht ein facettenreicheres und prägnanteres Bild betrieblicher Lebenswelten, da die begrenzten Erkenntnismöglichkeiten einzelner Methoden durch den kombinierten Methodeneinsatz überschritten werden können, und sich so neue bzw. weitere aufschlussreiche qualitative Daten über die betriebliche Lebenswelt und deren Veränderung gewinnen lassen (vgl. Lamnek 1989, 24; Flick 1995, 250). Die Methodenkombination beruht auf der Annahme von Morris Zelditch (1993, 121), dass die verschiedenen qualitativen Methoden jeweils für spezifische Typen von Informationen über die betriebliche Lebenswelt besonders geeignet sind. Demnach haben spezifische Methoden eine unterschiedliche Reichweite im Hinblick darauf, welche Art von (qualitativen) Daten mit ihnen erhoben und welche Aspekte betrieblichen Realität damit erfasst werden können. Diese Annahme soll bei der Vorstellung des angewandten ‚Methodenmix‘ verdeutlicht werden.

3.2.1 Methodeneinsatz im Rahmen der empirischen Bestandsaufnahme

Die Auftakt- und Orientierungsphase des Praxisforschungsprojekts sah eine erste empirische Bestandsaufnahme in der Servicewerkstatt der Mobil AG vor. Dabei wurden zunächst qualitative Interviews und Gruppeninterviews mit GesprächspartnerInnen unterschiedlicher Füh-

nungsebenen der Servicewerkstatt (Fahrzeuginstandhaltung) sowie des Betriebsrats und des Centers Personal geführt. Das Gruppeninterview wurde mit nicht freigestellten Betriebsräten und Betriebsrätinnen aus dem Werkstattbereich der Mobil AG geführt, d.h. es beteiligten sich daran nicht nur Betriebsratsmitglieder aus der Servicewerkstatt, sondern auch aus anderen Teilbereichen der Instandhaltung. In Einzelinterviews, die in der Regel zwischen 60 und 90 Minuten dauerten, wurde mit der Fachbereichsleitung, dem Leiter der Servicewerkstatt und den Gruppenleitern gesprochen. Da auf der Ebene der Centerleitung ein Führungswechsel kurz bevor stand, wurde ein gemeinsames Gespräch mit dem bisherigen und dem designierten Centerleiter arrangiert.

LEITFADENGESTÜTZTE INTERVIEWS BZW. GRUPPENINTERVIEWS

Die leitfadengestützten Gespräche und Gruppeninterviews dienten fünf Zielsetzungen:

- Die Gespräche dienten der Vertrauensbildung und dem wechselseitigen Kennenlernen zwischen Forschenden und Praxispartnern. Dies schloss die Absprache weiterer Erhebungsschritte, auch hinsichtlich damit verbundener zeitlich-organisatorischer Aspekte ein.
- Die Gespräche ermöglichten es, konkretere Informationen über die Organisationsstruktur der Servicewerkstatt, ihre Verankerung innerhalb des Centerbereichs und des Unternehmens, ihre zentralen internen wie externen Kooperationsbezüge und die Meilensteine des bisherigen organisatorischen Veränderungsprozesses des Unternehmens und der Servicewerkstatt (Anlass, Verlauf, Ergebnisse, Auswirkungen) zu erhalten. In diesem Sinne entsprachen die qualitativen Interviews einer zentralen Funktion klassischer Expertengespräche, nämlich der Informationsbeschaffung feldspezifischer Fakten.
- In den Gesprächen ging es zudem darum, die spezifischen Sichtweisen und Erfahrungen der Praxispartner, vor allem im Hinblick auf betriebliche Veränderungsprozesse zu erfahren. In dieser Hinsicht entsprachen die qualitativen Interviews bzw. Gruppeninterviews eher der Methode des fokussierten Interviews (Merton/Kendall 1993). Die Thematisierung individueller Erfahrungen mit betrieblichen Veränderungsprozessen ermöglichte es den Praxispartnern, ihr subjektives Erleben von Veränderungsprozessen zur Sprache zu bringen.
- Überdies bildete die Erörterung der möglichen Erwartungen und Befürchtungen der Praxispartner gegenüber dem Praxisforschungsvorhaben eine wichtige Informationsquelle für die Forschenden, die Geschichte vorangegangener Veränderungen aus subjektiver Perspektive kennen zu lernen, mögliche Vorbehalte oder Widerstände gegenüber dem Projekt besser einschätzen zu können und überhöhten Erwartungen entgegen zu können.
- Die Gespräche legten starken Nachdruck auf einen berufsbiographischen Zugang, der bedeutsam ist, um aktuelle Handlungsorientierungen und Perspektiven besser verstehen zu können.

Die leitfadengestützten Interviews bzw. Gruppeninterviews waren in ihrer Reichweite allerdings begrenzt. Zum einen bezogen sie sich lediglich auf zwei spezifische Akteursgruppen, d.h. Betriebsräte und Führungskräfte. Da aber gerade für die Handwerker in der zweiten Projektphase Workshops entwickelt und angeboten werden sollten, erschien es zur Vorbereitung

und Konzipierung der Workshops ebenfalls sinnvoll, die Handwerker bereits in die Auftakt- und Orientierungsphase auf eigene Weise einzubeziehen. Zum anderen blieben die werkstattbezogenen Arbeits- und Kooperationsprozesse im Rahmen der Einzel- und Gruppeninterviews weitgehend eine „black box“, denn die verbale Beschreibung vermittelt nur einen oberflächlichen Einblick in die realen Arbeits- und Kooperationsprozesse.

Von der Möglichkeit, bereits während der Auftakt- und Orientierungsphase Gruppendiskussionen mit Handwerkergruppen durchzuführen, wurde abgesehen, da dieses methodische Instrument schon in das nachfolgende Workshopkonzept integriert war. Hierbei bestand das Risiko, dass die Bereitschaft der Handwerker, sich in der zweiten Projektphase erneut an thematisch ähnlich gelagerten Workshops zu beteiligen, beeinträchtigt worden wäre. Eine standardisierte schriftliche Befragung der Handwerker kam demgegenüber deshalb nicht in Betracht, weil diese dem Forscherteam kaum Aufschlüsse über die tatsächlichen Arbeits- und Kooperationsprozesse in der Servicewerkstatt hätte vermitteln können. Diese Überlegungen veranlassten uns dazu, in der Servicewerkstatt teilnehmende Beobachtungen vorzusehen.

„BETRIEBSBESUCHE“ ALS TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG

Im Unterschied zu den zuvor diskutierten Methoden bietet die teilnehmende Beobachtung eine Reihe von Vorteilen:

- Sie erlaubt den Forschenden eine direkte Inaugenscheinnahme betrieblicher Arbeits- und Kooperationsprozesse, wodurch sich deren Verständnis erhöht.
- Bei der teilnehmenden Beobachtung können Ereignisketten bzw. Einzelereignisse unmittelbar wahrgenommen werden, die Aufschluss über die Qualität der Arbeits- und Kooperationsbeziehungen innerhalb zu untersuchender Organisationseinheiten bieten. In unserer Studie nutzten wir z.B. die Gelegenheit, an regelmäßigen Gruppengesprächen von Gruppenleiterbereichen bzw. Führungskreissitzungen beobachtend teilzunehmen. Die beobachtende Teilnahme an den Gruppengesprächen war z.B. insofern aufschlussreich, als sie das Führungshandeln der Gruppenleiter verdeutlichte und Einsichten darüber vermittelte, ob und inwiefern die Gruppengespräche auch als soziale Orte der Erörterung arbeitsbezogener Probleme seitens der Handwerker genutzt werden.

Wodurch war nun die teilnehmende Beobachtung im Rahmen der empirischen Bestandsaufnahme gekennzeichnet? Der zeitliche und organisatorische Rahmen der teilnehmenden Beobachtungen wurde in der Projektbegleitgruppe abgesprochen. Die Durchführung der teilnehmenden Beobachtungen orientierte sich an folgenden Kriterien: Bei der teilnehmenden Beobachtung handelt es sich um eine offene und unstrukturierte Form der Beobachtung, die zwischen einer passiven teilnehmenden Beobachtung im engeren Sinne und beobachtender Teilnahme changierte. Eine beobachtende Teilnahme ist zumeist im Zusammenhang mit Gelegenheitsstrukturen für eine direkte Alltagskommunikation zwischen Forschenden und Handwerkern verbunden. Man könnte hier auch von einer dialogorientierten Variante der teilnehmenden Beobachtung sprechen.

Die teilnehmende Beobachtung wurde zunächst mit einer „Alltagsbegleitung“ des Werkstattleiters und seiner Gruppenleiter verknüpft. Gegenüber den Beschäftigten wurden die teilnehmenden Beobachtungen als „Besuche“ in der Servicewerkstatt kommuniziert, die den Forschenden dazu dienen sollten, sich einen vertieften Einblick über die Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen in der Servicewerkstatt zu verschaffen. Die Beschäftigten wurden darüber bereits in der Werkstattversammlung und durch die jeweiligen Gruppenleiter informiert. Kurz vor Beginn der Beobachtungsphase erfolgte eine weitere Information durch die Gruppenleiter bzw. die Betriebsräte der Servicewerkstatt. Zunächst begleiteten die Forschenden die Gruppenleiter bzw. den Werkstattleiter auf ihren alltäglichen Wegen durch die Werkstatt. Sie nahmen auch an Führungskreissitzungen und Projektgruppen, aber auch an Alltagssituationen teil, in denen diese Führungskräfte unmittelbar mit den Handwerkern interagierten. Diese unmittelbaren Kommunikationssituationen vermittelten den Forschenden u.a. einen direkten Einblick darüber, welche Probleme die Beschäftigten bewegten und wie die Führungskräfte darauf eingingen. So bildeten beispielsweise die Unsicherheit und die Ängste der Handwerker im Hinblick auf die zukünftige Unternehmensentwicklung ein wiederkehrendes Gesprächsthema.

Nach einem Rundgang durch den Verantwortungsbereich der einzelnen Gruppenleiter ergaben sich danach stets Gelegenheiten, mit einzelnen oder mehreren Handwerkern ins Gespräch zu kommen, ohne dass die Führungskräfte dabei anwesend waren. Diese Gelegenheiten bildeten Kommunikationsmöglichkeiten mit den Handwerkern, um einen genaueren Aufschluss über ihre Arbeit und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen zu erhalten und überdies ihre Perspektiven auf die bereits eingetretenen oder anstehenden Veränderungsprozesse in Erfahrung zu bringen. Dabei erwies sich die als Auftakt des Projekts veranstaltete Werkstattversammlung als unmittelbarer, gemeinsamer Gesprächsanlass, zumal fast alle Handwerker daran teilgenommen hatten. Während dieser Auftaktveranstaltung war eine starke Unzufriedenheit der Handwerker mit vorherigen Veränderungs- und Beteiligungsprojekten deutlich geworden, die sich in einer erheblichen Skepsis gegenüber dem neuen Praxisforschungsprojekt geäußert hatte. Die Erfahrungen der Werkstattversammlung bildeten für die Forschenden einen direkten Anknüpfungspunkt, um mit Handwerkern ins Gespräch zu kommen. Die Erfahrungen der Handwerker mit vorgängigen Veränderungsprojekten erwiesen sich dabei für die Forschenden als ein ergiebiges weiteres Gesprächsthema.

3.2.2 Methodeneinsatz in den Dialogworkshops und der Dialogkonferenz

Für die Dialogworkshops mit Handwerkern oder Gruppenleitern sowie für die Dialogkonferenz wurde ein komplexes Design kommunikativer Forschungsmethoden ausgearbeitet. Einen Überblick über die Gesamtheit der in den Handwerkerworkshops eingesetzten Methoden bietet das vom Forschungsteam entwickelte „Workshop-Drehbuch“. Daraus werden die gesamte Bandbreite der eingesetzten Methoden und die einzelnen methodischen Arbeitsschritte, die dafür erforderlichen organisatorischen Vorkehrungen sowie der zeitlichen Ablauf der Workshops ersichtlich.

Der Gruppen-Lebensbaum

Bei dieser Kommunikations- und Erhebungsmethode erhalten die Teilnehmenden zunächst einen kurzen Fragebogen, auf dem einige Leitfragen zu ihrem Lebensweg, vor allem ihrem beruflichen Werdegang und den für sie besonders bedeutsamen Veränderungsprozessen innerhalb des Unternehmens aufgelistet sind. Darüber hinaus enthält der Fragebogen Fragen zu jenen Aspekten der Arbeit, die den Teilnehmenden bei ihrer Arbeit besonders gut gefallen und jenen Dimensionen, die ihnen weniger gut bzw. nicht gefallen. Die Teilnehmenden beantworten zunächst in Einzelarbeit die Fragen. Danach erläutern die Teilnehmenden ihren beruflichen und betrieblichen Werdegang in der Gruppe und tragen die wesentlichen Stationen ihres Werdegangs bzw. die Antworten auf die Leitfragen in einen vorbereiteten beruflichen „Lebensbaum“, der auf einer Wandzeitung in Umrissen aufgezeichnet ist, mit einem Filzstift ein und verbinden die Linien der einzelnen Stationen. Beim Eintragen ihres Werdegangs werden sie besonders dazu ermuntert, bildliche Symbole anstatt von Worten zu verwenden. Diese bildlich verdichtete Ausdrucksweise ist geeignet, auch emotionale Anteile an den Befunden festzuhalten. Während die Teilnehmende diese Aufgabe selbst bearbeiten, halten die ModeratorInnen die geäußerten positiven wie negativen Aspekte ihrer Arbeitssituation auf einem Flipchart fest. Haben sich alle Teilnehmenden in den Gruppen-Lebensbaum eingetragen und von ihrem beruflichen Lebensweg berichtet, so schließt sich ein moderiertes Gespräch an, in dem zunächst ein Austausch über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den beruflichen Lebenswegen stattfindet. In der Folge geht es um die aufgelisteten positiven wie negativen Aspekte der Arbeit sowie die von den Beschäftigten eingebrachten betrieblichen Veränderungen, von denen sie in der Vergangenheit besonders betroffen waren.

Für die Teilnehmenden ist diese Methode interessant, da sie oftmals die berufliche Entwicklung ihrer Arbeitskollegen, aber auch die positiven und negativen Einschätzungen zu bestimmten Aspekten der Arbeit nicht oder nur teilweise kennen. Die sehr persönlichen Wege schaffen und vertiefen ein vertrauensvolles Gesprächsklima, zumal immer auch die ModeratorInnen etwas von sich sagen. Aus der Forschungsperspektive ist diese Methode in mehrfacher Hinsicht hilfreich:

- Sie ermöglicht eine Auswertung unter berufsbiografischer Perspektive. Dabei kann z.B. der Umgang mit Brüchen in Erwerbskarrieren näher untersucht werden. Darüber hinaus lässt sich untersuchen, inwiefern bestimmte Berufskarrieren oder Rekrutierungsmuster typisch für spezifische Unternehmen sind. In unserer Studie stellte sich z.B. heraus, dass die Einbindung der Handwerker in soziale Verkehrskreise, die einen unmittelbaren Bezug zum Unternehmen hatten, oft ausschlaggebend für die Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit war. Dies galt vor allem für verwandtschaftliche Beziehungen.
- Durch die Aufhellung des berufsbiografischen Hintergrunds der Teilnehmenden erschließt sich ein zusätzlicher Zugang, um das arbeitsbezogene Erleben zu erklären. Teilnehmende, die vor ihrem Eintritt in das öffentliche Nahverkehrsunternehmen bei einem privatwirtschaftlichen Unternehmen tätig waren, beklagten beispielsweise die Geringschätzung bzw. Ausblendung dieser Erfahrungsbasis durch Führungskräfte.

- Die Methode des Gruppenlebensbaums bietet Gelegenheiten, positive und negative Aspekte der eigenen Arbeit sowie die als bedeutsam erlebten betrieblichen Veränderungsprozesse intensiver mit den Teilnehmenden zu erörtern. Oft werden bereits in diesen anfänglichen Diskussionen später wiederkehrende Problemperspektiven der Beteiligten sichtbar.

Die Gruppendiskussion

Die im Rahmen des Forschungsansatzes zur betrieblichen Lebenswelt eingesetzte Form der Gruppendiskussion unterscheidet sich in zumindest zweifacher Hinsicht von klassischen Gruppendiskussionsverfahren: Erstens wird auf einen ausgearbeiteten Gesprächsleitfaden zugunsten einer klar umrissenen und prägnanten Leitfrage verzichtet. Dieser Gesprächsanreiz durch eine Leitfrage begründet sich dadurch, dass die Teilnehmenden ihre spezifischen Sichtweisen betrieblicher Realität möglichst ohne vorherige Eingrenzung durch theoretische Vorannahmen der Forschenden als Diskussionsleitung einbringen können. Zweitens schließt die Gruppendiskussion mit einer eigenen Auswertungs- und Reflektionsschleife der Beteiligten ab, in der diese sich über die zentralen Inhalte und weitere bedeutsame Aspekte ihrer Diskussion verständigen und diese bildhaft darstellen.

In dem erstgenannten Unterschied spiegelt sich das Prinzip der Themenzentrierung wider. Bei der Gruppendiskussion kommt es darauf an, ein Thema zu formulieren, das die Teilnehmenden zu einer engagierten Beteiligung an der Diskussion inspiriert. Im Anschluss an den Ansatz der themenzentrierten Interaktion (Cohn 1975, 168) lassen sich mehrere Anforderungen an die Formulierung eines die Diskussion anregenden Themas benennen:

- Das Thema sollte Raum für Assoziationen lassen, ohne ein Abschweifen ins Grenzenlose zu erlauben.
- Zu achten ist auf eine konkrete Formulierung des Themas, damit es zu Assoziationen anregt, ohne mögliche neue Perspektiven auszuschließen.
- Wichtig ist eine kurze und prägnante Formulierung des Themas.
- Das Thema sollte die Interessen aller Teilnehmenden einbeziehen und dazu beitragen, ihre Interessen und Erfahrungen miteinander zu verbinden.
- Das Thema sollte konstruktive weiterführende Gedanken und Perspektiven ermöglichen.

In unseren Handwerkerworkshops lautete die entsprechende Leitfrage „Was heißt Arbeitsqualität für mich?“. Diese Leitfrage ist so allgemein gehalten, dass sie keine inhaltliche Vorstrukturierung der Gruppendiskussion bedeutet, aber dennoch so konkret formuliert ist, dass die Teilnehmenden sich persönlich angesprochen fühlen, von ihrem Verständnis von Arbeitsqualität und ihren Erfahrungen zu berichten, inwieweit sie in ihrer Arbeit eine gute Arbeitsqualität realisieren können bzw. welche Einflussfaktoren dafür ihrer Ansicht nach bedeutsam sind (siehe auch Volmerg 1988, 181). Als einleitenden Impuls für die themenzentrierte Gruppendiskussion haben wir einen Text aus der Qualitätsbroschüre des Unternehmens ausgewählt, um die beiden zentralen Aspekte von Arbeitsqualität, nämlich die Qualität der Arbeitsbedingungen (Arbeit als Prozess) und die Qualität des hergestellten Produkts oder der erbrachten Dienstleistung (Arbeit als Resultat) als potenzielle Bezugspunkte für die Gruppendiskussion hervorzuheben.

Die anschließende Phase der kollektiven Selbstausswertung der Gruppendiskussion orientiert sich an zwei zentralen Leitfragen. Zum einen wird gefragt, welche Aspekte im Mittelpunkt der Diskussion standen. Damit werden die Teilnehmenden angeregt, sich über die zentralen Dimensionen des Themas, das sie in der Gruppendiskussion behandelt haben, zu verständigen. Zudem wird ihnen die Frage gestellt, welche weiteren Aspekte in der Diskussion zwar am Rande standen, aber für die Teilnehmenden dennoch bedeutsam gewesen sind. Damit können auch strittige Gesprächsbestandteile festgehalten werden. Im Anschluss an diesen Verständigungsprozess werden die Teilnehmenden nach einem möglichen bildhaften Ausdruck des Ergebnisses ihrer Gruppendiskussion gefragt. Ist eine Verständigung über ein gemeinsames Bild erfolgt, so wird dies von den Teilnehmenden auf einen Papierbogen aufgezeichnet.

Da die Diskussion der Leitfrage innerhalb des Workshops in zwei nach Tätigkeitsstrukturen unterscheidbaren Kleingruppen erfolgte, konnten die Perspektiven der Teilnehmenden im Hinblick auf das Thema Arbeitsqualität tätigkeitsspezifisch erheben werden. Das Gruppendiskussionsverfahren wurde mit einem Austausch der visualisierten Diskussionsergebnisse zwischen den beiden Kleingruppen im Plenum abgeschlossen. Die Ergebnisse der Kleingruppen wurden von je einem Mitglied, auf das sich die Gruppen verständigt hatten, vorgestellt. So wurden im Plenum unterschiedliche Handlungsbedingungen sichtbar, unter denen Handwerker bestrebt sind, eine gute Arbeitsqualität zu erbringen. Die Probleme oder die guten Praxisansätze, welche die Handwerker zur Realisierung einer guten Arbeitsqualität zur Sprache brachten, spiegelten zumeist auch das emotionale Erleben dieser Probleme oder der guten Praxis wider. So wurde z.B. das gute Miteinander der Beschäftigten in einem Tätigkeitsbereich symbolisch als Melodie des Einklangs dargestellt.

Visualisierte Plenumsdiskussion

Das Erleben des betrieblichen Reorganisationsprozesses in Anbetracht der veränderten Rahmenbedingungen der Mobil AG wurde innerhalb einer moderierten und mitvisualisierten Plenumsdiskussion in den jeweiligen Handwerkerworkshops zur Sprache gebracht. Da Reorganisationsprozesse von Beschäftigten sowohl als Zumutungen als auch als Chance, z.B. in Gestalt einer Lockerung der geschlechterhierarchischen Arbeitsteilung oder erweiterter arbeitsbezogener Selbstregulationsspielräume erfahren werden können, haben wir eine entsprechend offen formulierte Einführung in das Thema unter dem Motto „Neue Herausforderungen als Zumutungen / Chancen in unserer Arbeit?“ vorgenommen.

Zu der Leitfrage „Was betrifft mich unter den veränderten Rahmenbedingungen besonders?“ notieren die Teilnehmenden zunächst auf Moderationskarten die für sie als besonders bedeutsam erlebten Herausforderungen. Danach werden die Karten von den ModeratorInnen eingesammelt und an eine Pinnwand geheftet. Die Teilnehmenden erläutern ihre Karten im Plenum. Die Erläuterungen zu den Karten werden auf der Pinnwand in Stichworten festgehalten. Auf diese Weise wird das Spektrum der aus Sicht der einzelnen Teilnehmenden besonders relevanten Herausforderungen deutlich. Im nächsten Bearbeitungsschritt werden die Teilnehmenden gebeten, dieses Spektrum der Herausforderungen zu gewichten, indem sie per Klebe-

punkte die für sie zwei wichtigsten Herausforderungen markieren. Die Gewichtung dient dazu, in der verfügbaren knappen Zeit zumindest zwei zentrale Herausforderungen für eine weiter führende Plenumsdiskussion heraus greifen zu können. Der abschließende Bearbeitungsschritt besteht darin, dass die Handwerker sich zum einen darüber austauschen, welchen Eigenbeitrag sie alleine oder mit Arbeitskollegen dazu leisten können, diese Herausforderungen zu bewältigen oder zumindest damit besser umzugehen (z.B. bei Unsicherheit des Arbeitsplatzes als Herausforderung). Zum anderen werden die Teilnehmenden gebeten, ihre Erwartungen zu formulieren, die sie quasi als Gegenleistung für ihren Eigenbeitrag an das Unternehmen richten. Diese Plenumsdiskussion über das Verhältnis von Eigenbeitrag und Gegenleistung des Unternehmens ermöglicht es u.a., die Auseinandersetzung der Handwerker mit dem impliziten „psychologischen Vertrag“ zwischen den Beschäftigten und der Unternehmensseite näher, d.h. vor allem im Hinblick auf Störungen oder ein Neuaustarieren bzw. einen Wandel des bisherigen „psychologischen Vertrags“ zu untersuchen.

Die Methode der visualisierten Plenumsdiskussion stand auch im Mittelpunkt der hierarchie- und aktorsgruppenübergreifend zusammengesetzten Dialogkonferenz. Sie war in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: Erstens diente sie dazu, die Ergebnisse aus den Handwerkerworkshops zu erörtern, die sich auf die unterschiedlichen Arbeitssituationen innerhalb der Servicewerkstatt bezogen. Zweitens kam die Methode zum Einsatz, um im Plenum über die Veränderungsvorschläge der Handwerker zu beraten.

Das Körperbild

Das „Körperbild“ ist ein methodisches Instrument, das zur Reflektion über eigene Kompetenzen oder eigene Belastungserfahrungen in Kleingruppen genutzt werden kann. Die Teilnehmenden tragen dabei ihre Sichtweise in die groben Umrisse eines menschlichen Körpers ein, die von den Forschenden auf eine Wandzeitung aufgezeichnet wurden. Im Bremer Ansatz zur Erforschung der betrieblichen Lebenswelt wurde das Körperbild bisher zur Diskussion unterschiedlicher Fragestellungen eingesetzt. Zum einen wurde es in Workshops mit Arbeiterinnen und Arbeitern verwandt, in denen unter anderem eine gruppenbezogene Selbstanamnese im Hinblick auf die arbeitsbezogenen Belastungen erfolgte (vgl. Volmerg 1988; Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986). Zum anderen eignet sich das Körperbild als Diskussionsimpuls und Rahmen für eine gruppenbezogene Fähigkeitsanalyse. Im Vordergrund stehen dabei die Fähigkeiten von Beschäftigten oder Führungskräften, die sie ihres Erachtens benötigen, um ihre Aufgaben gut erfüllen zu können (siehe Senghaas-Knobloch /Nagler/ Dohms 1997).

Im letztgenannten Sinne wurde diese Methode im Gruppenleiter-Workshop des Nachverkehrsunternehmens eingesetzt. Die entsprechende Diskussionsleitfrage lautete „Was benötige ich persönlich, damit ich gut führen kann?“. Es handelt sich dabei um ein Diskussionsverfahren, bei dem die Beteiligten zunächst individuell Antwort auf die Leitfrage geben und sich danach darüber in der Gruppe austauschen. Das Körperbild dient im Rahmen der Diskussion dazu, dass die Teilnehmenden diejenigen Körperteile bzw. -funktionen einzeichnen oder markieren,

die in ihrem Führungshandeln besonders gefordert sind. Diese Visualisierung unterstützt den Dialog auch über schwierig oder peinlich empfundene Erlebnisse der Beteiligten.

Das Körperbild diene uns im Rahmen des Gruppenleiterworkshops dazu:

- die Selbstreflexion der Gruppenleiter über ihre Führungsrolle bzw. ihr Führungshandeln anzuregen,
- möglichst erlebenshaltige Beispiele aus dem Arbeitsalltag der Gruppenleiter in Erfahrung zu bringen, aus denen ersichtlich wird, wie sie ihre Führungsaufgaben interpretieren und ausfüllen.
- Überdies ermöglicht der Austausch über das Führungshandeln an Hand des Körperbildes, Aufschluss darüber, welche mögliche informellen Normen bzw. Erwartungsstrukturen im Hinblick auf das Führungshandeln bei Führungskräften bedeutsam sind.

Das Körperbild und die darauf bezogene Diskussion unter den Führungskräften vermittelten uns z.T. Einblicke in das Führungshandeln, die wir in den zuvor geführten qualitativen Einzelinterviews nicht erhalten hatten. Diese neuen Einblicke bezogen sich z.B. auf die einmütig hervorgehobene Relevanz emotionaler Empathie der Gruppenleiter im Umgang mit Beschäftigten.

4. Die Erkundung der Rahmenbedingungen und arbeitsbezogener Erlebnisperspektiven

4.1 Die Servicewerkstatt der Mobil AG

Im Zuge des betrieblichen Reorganisationsprozesses wurde die ehemalige Abteilungsstruktur der Mobil AG in eine Cost-Center-Struktur umgewandelt. Die Servicewerkstatt gehört dem Center Fahrzeuginstandhaltung an. Unterhalb der Centerleitung, der ein Stabsbereich für Qualitätsmanagement und Controlling angegliedert ist, befinden sich drei ökonomisch relativ eigenverantwortlich tätige Fachbereiche. Es handelt sich dabei um die Fachbereiche Kraftfahrzeuge, Schienenfahrzeuge und Service. Jeder dieser Fachbereiche umfasst zwischen vier bis sechs Teilbereiche. Die noch vorhandenen bzw. ehemaligen Betriebswerkstätten sind den Fachbereichen für Kraftfahrzeuge und Schienenfahrzeuge zugeordnet. Der Fachbereich Service umfasst die Teilbereiche Fahrzeugelektronik, Planung und Werkstatttechnik, Lagerwirtschaft/Warenannahme/Entsorgung sowie die Servicewerkstatt, die in funktionaler Hinsicht etwa dem im ÖPNV lange Zeit verbreiteten Typus der Hauptwerkstatt entspricht (vgl. Minszen/Bamberg/Becke 1988). Im Vergleich zu den Betriebswerkstätten, in denen überwiegend einfachere Tätigkeiten des Fahrfertigmachens der Fahrzeuge und kleinere Instandhaltungsarbeiten an den Fahrzeugen ausgeführt werden, überwiegen in der Servicewerkstatt Instandsetzungstätigkeiten. Im Unterschied zu einer klassischen Hauptwerkstatt, in der primär fahrzeugbezogene Instandsetzungen durchgeführt werden, umfasst die Servicewerkstatt der Mobil AG allerdings ein breiteres Tätigkeitsspektrum, da auch Service- und Instandhaltungsarbeiten für andere Unternehmensbereiche übernommen werden. Zudem werden in der Servicewerk-

statt teilweise auch Aufträge für unternehmensexterne Kunden bearbeitet. Die Breite des Tätigkeitsspektrums geht einher mit einer Vielfalt tätigkeitsbezogener Anforderungsstrukturen, d.h. in qualifikatorischer Hinsicht reicht das Tätigkeitsspektrum innerhalb der Servicewerkstatt von hoch qualifizierter Instandsetzungsarbeit bis hin zu einfachen Angelerntentätigkeiten.

Die Servicewerkstatt besteht aus den beiden zuvor getrennten Werkstätten für Mechanik und für Oberflächentechnik, die erst im August 2003 zusammengelegt wurden. In der Servicewerkstatt sind rund 50 Handwerker und ca. zehn Auszubildende tätig. Die Servicewerkstatt ist – auch im Vergleich zu den übrigen Instandhaltungsbereichen – eine besonders starke Männerdomäne, da hier lediglich eine Frau tätig ist. Die Servicewerkstatt wird von einem jungen Meister und seinem Stellvertreter, der überwiegend Planungsaufgaben wahrnimmt, geleitet. Sie untergliedert sich in vier Teilbereiche, die jeweils von einem Gruppenleiter geführt werden.

Im ersten Gruppenleiterbereich Metallverarbeitung/Projekte/Fertigung bearbeiteten 14 Handwerker Aufträge aus den Gebieten Metallverarbeitung und Betriebsanfertigungen (Schlosserei, Zerspanung und Schweißerei), Anlagenwartung sowie spezifische Projekte für interne und externe Kunden im Bereich der Metallverarbeitung und Fahrzeugausrüstung. Der zweite Gruppenleiterbereich Mechanik und Service befasst sich mit der Instandsetzung von Tauschteilen und betrieblichen Anlagen. Darüber hinaus ist diesem Bereich die Werkzeugausgabe zugeordnet. Das Aufgabenspektrum beinhaltet zudem den Service, d.h. das Waschen von Fahrzeugen bzw. Aggregaten, die Toilettenreinigung und die Entsorgung. Überdies sind einige Handwerker im Bereich gebäude- und infrastrukturbezogener Instandhaltungsaufgaben tätig, die u.a. die Wartung und Reparatur der Heizungsanlage oder die Wahrnehmung technischer Hausmeisterdienste umfassen. Insgesamt waren in diesem relativ vielfältigen Gruppenleiterbereich 17 Mitarbeiter beschäftigt.

Der dritte Gruppenleiterbereich, in dem 13 Handwerker tätig waren, widmet sich der Oberflächentechnik. Hierzu gehören die Lackiererei, die Beschriftungen, vor allem von Haltestellenschildern und im Bereich der Eigen- oder Fremdwerbung, sowie die Malerei, welche sich mit der Renovierung von Fassaden und Gebäuden befasst. Der vierte Gruppenleiterbereich umfasst die Tischlerei und Sattlerei: Die Tischlerei bearbeitet zum einen fahrzeugbezogene Aufträge (z.B. Fahrzeugverglasung und -innenausbau) und zum anderen werden Möbel für die unternehmensinterne Ausstattung von Räumen und Büros gefertigt. In der Sattlerei werden unter anderem beschädigte Sitzpolster repariert, Gardinen gereinigt, Fahrer- und Geldtaschen instand gesetzt und auch fahrzeugbezogene Instandsetzungen, z.B. von Faltenbalgen, wahrgenommen. In diesem Gruppenleiterbereich waren insgesamt acht handwerklich tätige MitarbeiterInnen tätig. Im Vergleich zu den anderen Gruppenleiterbereichen nimmt hier die Betreuung von fünf Auszubildenden einen deutlich höheren Anteil ein.

Die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder der Gruppenleiterbereiche verdeutlichen, dass es sich bei diesen um eher heterogene Einheiten handelt. Die Heterogenität bezieht sich nicht nur auf die auszuübenden Tätigkeiten, sondern auch auf ein unterschiedlich breites Qualifikations-

spektrum innerhalb der einzelnen Gruppenleiterbereiche und auf die arbeitsbezogene Kooperation. Denn die Mitarbeiter eines Gruppenleiterbereiches kooperieren in ihrem Arbeitsalltag mitunter eher mit Kollegen aus den übrigen Gruppenleiterbereichen oder aus den beiden anderen Fachbereichen der Fahrzeuginstandhaltung als mit den Kollegen des eigenen Gruppenleiterbereichs. Eine Kooperation mit Kollegen anderer Fachbereiche bezieht sich beispielsweise auf jene Reparaturen, die unmittelbar an den Fahrzeugen stattfinden.

Bei Beginn des Praxisforschungsvorhabens gab es eine besondere Konstellation von Herausforderungen, mit denen die Servicewerkstatt konfrontiert war: Zum einen waren vor kurzem zwei ehemals getrennte Werkstätten zur neuen Servicewerkstatt fusioniert. Eine zentrale Herausforderung bestand daher darin, die soziale Integration des neuen organisatorischen Gebildes zu fördern. Nach dem altersbedingten Ausscheiden eines der beiden Werkstattmeister war nun dem jungen Werkstattmeister die Gesamtleitung der neuen Servicewerkstatt übertragen worden. Im Hinblick auf die Sozialintegration der Servicewerkstatt galt es für die neue Führung, Anerkennung und Rückhalt in der gesamten Belegschaft der Servicewerkstatt zu finden und wechselseitiges Vertrauen aufzubauen. Überdies kam es darauf an, ein Zusammenwachsen der Belegschaften aus den beiden bislang getrennten Werkstattbereichen zu fördern. Die Sozialintegration der Servicewerkstatt bildete vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Werkstattkulturen und der diversen Arbeitskulturen eine besondere Herausforderung. So war beispielsweise die ehemalige Werkstatt Oberflächentechnik durch eine tendenziell autokratisch-hierarchische Führungskultur⁴ geprägt, in der die Initiative und die Veränderungsideen von Beschäftigten wenig Anerkennung fanden. Dementsprechend hatten die Beschäftigten dieses ehemaligen Werkstattbereichs gelernt, sich mit eigenen Initiativen und Ideen eher zurückzuhalten. Im Unterschied hierzu war in der ehemaligen Werkstatt für Mechanik durch den jungen Meister und bereits durch seinen Vorgänger, den jetzigen Fachbereichsleiter, ein kooperativer Führungsstil praktiziert worden, der auf Eigenverantwortung und weitgehende Autonomie der Handwerker setzte.

Eine zweite grundlegende Herausforderung bestand darin, dass die Servicewerkstatt – wie das Center Fahrzeuginstandhaltung insgesamt – mit erhöhten Anforderungen an Effizienzsteigerung und Kostenreduktion im Rahmen des betrieblichen Umstrukturierungsprozesses konfrontiert wird. Auf Grund der kommunalen Finanzkrise sollte der Verlustausgleich durch die Kommune zwischen 1997 und 2005 um ein Drittel reduziert werden. Um den verringerten Verlustausgleich zu bewältigen und die Wettbewerbsfähigkeit des Nahverkehrunternehmens auf dem europäischen Verkehrsmarkt zu stärken, setzte der Vorstand des Unternehmens auf einen sozial verträglichen Personalabbau in Verbindung mit einem weitgehenden Einstellungsstopp, eine Optimierung innerbetrieblicher Prozesse sowie eine verstärkte Markt- und Kundenorientierung. Das Center Fahrzeuginstandhaltung hatte die Auflage bekommen, inner-

⁴ Bei Führungskulturen handelt es sich um grundlegende wechselseitige Handlungsorientierungen und Erwartungsstrukturen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die durch fünf konstitutive Merkmale gekennzeichnet sind: das betriebs- oder bereichsspezifische Interdependenzgefüge zwischen der Leitung und Belegschaftsgruppen, die betriebshistorische Genese von Führung, den betrieblich dominanten Führungsstil, die tatsächliche Führungskonstellation und das Selbstverständnis bzw. die Selbstinszenierung von Führenden (vgl. Becke 2001, 8-12)

halb von sieben Jahren 100 Arbeitsplätze abzubauen. Zudem wurde in diesem Bereich die Fahrzeugreserve, d.h. die Anzahl der Reservefahrzeuge, die bei Unfällen oder Ausfällen von Bussen und Straßenbahnen eingesetzt werden können, reduziert.

4.2 Zentrale Ergebnisse der ersten empirischen Bestandsaufnahme

Die erste empirische Bestandsaufnahme in der Servicewerkstatt der Mobil AG beruhte zum einen auf Expertengesprächen mit Führungskräften der unterschiedlichen Hierarchieebenen in der Fahrzeuginstandhaltung und der Servicewerkstatt der Mobil AG, zum anderen auf teilnehmender Beobachtung in der Servicewerkstatt. Diese erstreckte sich insgesamt auf einen Zeitraum von fünf Tagen und umfasste dabei insgesamt 26 Beobachtungs- bzw. Gesprächssituationen. Die Gespräche und Besuche wurden im Spätsommer bzw. Herbst 2003 in der Mobil AG durchgeführt und unmittelbar danach ausgewertet. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse dieser ersten konkreten Erkundungen vor Ort vorgestellt. Im Vordergrund stehen dabei die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung in der Servicewerkstatt. Die Darstellung der Ergebnisse wird in einigen Punkten um die Resultate der Expertengespräche ergänzt. Dies gilt zum einen für Fälle, in denen die Sichtweisen der Handwerker explizit von den Gruppenleitern oder anderen Führungskräften bestätigt werden, um eine gemeinsame werkstattbezogene Problemsicht zu verdeutlichen. Zum anderen werden die Ergebnisse der Expertengespräche stellenweise einbezogen, um eine aus Sicht der Führungskräfte oder Betriebsräte im Vergleich zu den Handwerkern der Servicewerkstatt abweichende Perspektive zum Ausdruck zu bringen.

Die Auswertung der teilnehmenden Beobachtungen und der Expertengespräche mit Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen erfolgt problemorientiert, d.h. es werden stets die Perspektiven unterschiedlicher Handwerker bzw. Führungskräfte in Bezug auf ein spezifisches Problem beschrieben und interpretiert. Es handelt sich dabei um Aussagen, die in begrenztem Maße verallgemeinerungsfähig sind, da im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung nur mit einem überschaubaren Kreis von Werkstattbeschäftigten Gespräche geführt werden konnten. Allerdings ist dabei zu beachten, dass durch den gewählten methodischen Ansatz Gesprächssituationen in allen Gruppenbereichen der Servicewerkstatt der Mobil AG genutzt bzw. geschaffen wurden.

4.2.1 Problemperspektiven von Handwerkern und Führungskräften

Die folgende Auswertung der teilnehmenden Beobachtung orientiert sich vorwiegend an einigen zentralen problembezogenen Perspektiven von Werkstattbeschäftigten, bezieht allerdings stellenweise die Perspektiven der Gruppenleiter oder anderer Führungskräfte ein. Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtungen und teilweise auch in den Expertengesprächen kristallisierten sich drei, zum Teil miteinander verbundene Problemfelder heraus, die im Folgenden näher beschrieben werden:

- A) die Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Beteiligten zum aktuellen Praxisforschungsvorhaben,
- B) Kooperationserfahrungen innerhalb der Servicewerkstatt und mit angrenzenden Bereichen,
- C) als problematisch erlebte Veränderungen der Arbeitssituation durch den betrieblichen Reorganisationsprozess.

A) Die Erwartungshaltung der Beteiligten

In allen Gesprächen mit Handwerkern der Servicewerkstatt, die im Rahmen der teilnehmenden Beobachtungen geführt werden konnten, kam eine günstigstenfalls abwartende, aber überwiegend skeptische bis negative Erwartungshaltung gegenüber dem Vorhaben von artec zum Ausdruck. Diese negative Erwartungshaltung ist vor allem Ausdruck der Erfahrungen mit vorgängigen Veränderungsprojekten oder Beteiligungsansätzen, die auf das neue Praxisforschungsvorhaben übertragen wurden: In früheren Projekten, u.a. zur Einführung von Gruppenarbeit oder zum Umbau einzelner Werkstattbereiche, seien die Mitarbeiter aufgefordert worden, sich eigenständig mit Verbesserungsideen einzubringen. Daraufhin hätten die Handwerker konkrete Verbesserungsideen entwickelt, die jedoch seitens der Führungskräfte bzw. des Unternehmens nicht umgesetzt worden seien. Ein besonders krasses Beispiel wurde mit Blick auf den Umbau der Malerei und Lackiererei genannt. Hier hätten Mitarbeiter auf Anregung des ehemaligen Werkstattleiters konkrete Vorschläge zur Arbeitsplatzgestaltung entwickelt, wohingegen der Umbau letztlich ausschließlich nach den ursprünglichen Vorstellungen des Werkstattleiters erfolgt wäre.

Die fehlende Umsetzung von Verbesserungsideen erfuhren die Mitarbeiter also als Kränkung bzw. Ausdruck unzureichender Wertschätzung und übertrugen die Kränkungserfahrungen auch auf das neue Vorhaben mit partizipativem Anspruch.

Die Skepsis der Handwerker gegenüber dem neuen Projekt resultierte auch aus ihrer Erfahrung, dass bestimmte grundlegendes Probleme im Werkstattbereich trotz aller Veränderungsprojekte bis heute nicht gelöst wurden. Als ein zentrales Problem verwiesen Handwerker hierbei auf die mangelhafte Kooperation zwischen Technikern bzw. Planern und Handwerkern. Die Bearbeitung dieses Problems bildete demnach für die Handwerker eine Art Prüfstein für die Qualität des Projekts. Sie erwarteten dabei, dass das Projekt zumindest neue Impulse zur Lösung des Kooperationsproblems verleihe.

Schließlich richtete sich die Skepsis gegenüber dem Projekt auf die diesem unterstellte Intention, durch eine bessere Arbeitskultur das „Wir-Gefühl“ im Werkstattbereich zu stärken. Diese Intention war aus Sicht vieler Handwerker diskreditiert, da bereits in einem vorherigen Vorhaben versucht wurde, das „Wir-Gefühl“ durch eine gemeinsame Feier und Plakataktionen zur wechselseitigen Vorstellung der Bereiche der Werkstatt zu stärken. Auf diese einmalige Aktion seien aber keine weiteren gefolgt. Zugleich wurde dieses Vorhaben als von oben

aufgesetzt betrachtet. Weiteren Versuchen zur Förderung des „Wir-Gefühls“ wurde daher ablehnend begegnet.

Die negativen Projekterwartungen wurden auch von einem Teil der Gruppenleiter geteilt. Sie befürchteten, dass das neue Vorhaben wie bereits einige vorherige Projekte nicht zu Ende geführt würde. Falls erneut Projektergebnisse nicht umgesetzt würden, hätte dies eine Verstärkung der Frustration auf Seiten der Handwerker zur Folge. In Anbetracht der Vorbehalte der Handwerker gegenüber dem neuen Projekt erwarteten einige Führungskräfte der Servicewerkstatt, dass in den vorgesehenen Workshops viel Zeit darauf zu verwenden sein würde, sich mit der Frustration und dem Ärger der Beschäftigten auseinanderzusetzen, der aus negativen vorherigen Projekt- und Beteiligungserfahrungen resultierte.

Die Führungskräfte zeigten gegenüber dem partizipativen Ansatz des Projekts eine ambivalente Haltung: Auf der einen Seite wurde das beteiligungsorientierte Vorgehen unterstützt. Auf der anderen Seite befürchtete ein Teil der Führungskräfte, die Mitarbeiterbeteiligung könne überhöhte Erwartungen bei den Beschäftigten wecken, die sich nicht realisieren ließen. Dementsprechend sprachen sich diese Führungskräfte dafür aus, dass sich die möglichen Verbesserungsvorschläge der Handwerker in die vorhandene betriebliche Struktur einfügen sollten und die existente Autoritäts- und Führungsstruktur in der Servicewerkstatt dadurch nicht in Frage gestellt werden dürfe, zumal die Servicewerkstatt ja gerade erst durch Fusion zweier bis dato getrennter Instandhaltungsbereiche neu entstanden sei.

Im Unterschied zu den meisten Handwerkern, mit denen im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung Gespräche geführt werden konnten, bestand jedoch bei einem Gutteil der Führungskräfte, vor allem bei den oberen Führungsebenen, eine positive Erwartungshaltung gegenüber dem Praxisforschungsprojekt. Sie erwarteten, dass das Projekt das soziale Zusammenwachsen in der neu fusionierten Servicewerkstatt fördern würde, gerade mit Blick darauf, dass die Prägung durch zuvor differente Bereichskulturen zu überwinden sei. Die Führungskräfte erhofften sich zudem eine bessere Beteiligung der Handwerker als in vorgängigen betrieblichen Veränderungsprojekten, in dem Sinne, dass die Handwerker ihre Ideen und Vorschläge einbringen, um gemeinsam mit den Führungskräften Verbesserungen umzusetzen.

Vor allem die oberen Führungsebenen verbanden mit dem Praxisforschungsprojekt die Erwartung, es möge auf Seiten der Handwerker Prozesse des Umdenkens in Richtung erhöhter Flexibilitätswilligkeit bzw. kostenbewussten Denkens fördern, um auch zukünftige Umstrukturierungs- oder Veränderungsprozesse in der Servicewerkstatt bzw. im Unternehmen besser bewältigen zu können. Die betriebspolitische Erwartungshaltung des Betriebsrats bezog sich primär darauf, das Praxisforschungsvorhaben als innerbetriebliches Lernfeld zu nutzen, um im Rahmen des Vorhabens Anforderungen an die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu entwickeln, die sich auf zukünftige innerbetriebliche Veränderungsvorhaben übertragen lassen.

B) Kooperationserfahrungen innerhalb der Servicewerkstatt und mit angrenzenden Bereichen

Die Frage der Zusammenarbeit innerhalb der Servicewerkstatt und mit anderen, angrenzenden Bereichen wird von den Handwerkern in differenzierter Weise beantwortet. Sie verweisen sowohl auf positive Kooperationserfahrungen in ihrem Arbeitsalltag als auch auf teilweise gravierende Probleme der Zusammenarbeit.

Positive Ergebnisse regelmäßiger Gruppengespräche

In den Bereichen der Servicewerkstatt, in denen regelmäßig Gruppengespräche praktiziert wurden, erwiesen sich diese nach dem Eindruck der Forschenden als geeignetes Forum, um über die Entwicklung des Unternehmens und des Werkstattbereichs zu informieren, sich über unterschiedliche Perspektiven von bzw. zwischen Handwerkern und Führungskräften auszutauschen und Anregungen der Mitarbeiter einzubringen und zu berücksichtigen. Das beobachtete/besuchte Gruppengespräch in der Malerei/Lackiererei verdeutlichte beispielsweise, dass die Mitarbeiter eigene Anliegen einbrachten und diese nach Möglichkeit auch realisiert wurden (wie z.B. am Einbau lichtstärkerer Beleuchtungen an den Beschriftungsarbeitsplätzen zu zeigen ist). Kommunikative Rückkopplungs- und Austauschprozesse wurden in jenen Gruppen erschwert, in denen Gruppengespräche nicht oder nur sporadisch praktiziert werden. Von einigen Gruppenleitern wurde zum Teil eine regelmäßige Durchführung von Gruppengesprächen mit Verweis auf ihren großen Arbeitsbereich oder auf zeitliche Probleme abgelehnt.

Gruppengespräche enthalten partizipative Potenziale, die zu einem Abbau der noch vorhandenen Misstrauenskultur genutzt werden können, wenn Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter angeregt, geprüft und nach Möglichkeit realisiert werden. Die Skepsis oder Zurückhaltung gegenüber regelmäßigen Gruppengesprächen lässt sich damit erklären, dass Gruppengespräche für beide Seiten der Beteiligten auch stets mit Zumutungen verbunden sind. Solche Zumutungen ergeben sich aus dem Charakter von Gruppengesprächen als Form der „diskursiven Koordination“ (vgl. Braczyk 2000, 564) die sich durch eine hohe Intensität von Kommunikation und Aushandlung mit Blick auf die Vereinbarung von Zielen oder Maßnahmen zur Problemlösung auszeichnet. Gruppengespräche stellen für einen Teil der Handwerker und Führungskräfte auch einen neuen Modus der Kommunikation, Koordination und Kooperation zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten dar, bei dem hierarchisch legitimierte Formen der Koordination und Kommunikation an Bedeutung und Geltung verlieren gegenüber eher problemlösungs- und sachorientierten Interaktionsformen, bei denen die Führungskraft eher als „Erster unter Gleichen“ erscheint. Für Handwerker besteht eine potenzielle Zumutung darin, ihre Vorschläge oder ggf. ihre Kritik an Kollegen oder Führungskräften im Kreise des gesamten Gruppenleiterbereichs oder eines Teilbereichs betriebsöffentlich zur Sprache zu bringen und sich damit selbst der Kritik auszusetzen.

Für Gruppenleiter mag eine Zumutung darin liegen, dass ihre Entscheidungen nun in stärkerem Maße als im Rahmen eines hierarchisch orientierten Kommunikations- und Führungsstils begründungspflichtig werden. Gute Argumente gewinnen also im Vergleich zur hierarchischen Anweisung an Bedeutung. Sich der Kritik oder den Vorschlägen der Handwerkern zu

stellen, bedeutet für Führungskräfte zugleich, Verletzlichkeit insoweit in Kauf zu nehmen, als sie sich nun in ihren Entscheidungen und teilweise auch in ihrem Führungsverhalten hinterfragen lassen müssen. Gruppengespräche zu vermeiden, ermöglicht Führungskräften, sich erst gar nicht in eine solche Situation begeben zu müssen. Schließlich begründen Gruppengespräche eine multilaterale Kommunikationssituation, bei der sich die einzelne Führungskraft unmittelbar mit mehreren Handwerkern konfrontiert sieht. Dies bedeutet zugleich eine neue Anforderung an das Führungsverhalten, nämlich gruppenbezogene Prozesse zu moderieren, ggf. unterschiedliche Interessen der Beteiligten auszubalancieren, dabei mit gruppendynamischen Entwicklungen konfrontiert zu werden und sich – last but not least – auf Prozesse der Aushandlung mit mehreren Beschäftigten einlassen zu müssen. Im Vergleich zu Gruppengesprächen lassen sich in Kommunikationssituationen, in der eine Führungskraft sich lediglich einzelnen Handwerkern gegenüber sieht, ungleich leichter Anforderungen von Führungskräften gegenüber Handwerkern geltend machen. Gruppengespräche zu vermeiden, ermöglicht es Führungskräften somit auch, ihre Macht- und Einflusspotenziale gegenüber (einzelnen) Handwerkern stärker zur Geltung zu bringen. Solche traditionellen Kommunikationssituationen erlauben es Führungskräften zudem, ein informelles Geben und Nehmen mit einzelnen Beschäftigten zu praktizieren. Diese informellen Praktiken werden allerdings von den davon ausgeschlossenen Handwerkern auch als Ungerechtigkeit empfunden, vor allem wenn sich für diese vergleichsweise ungünstigere Arbeitsbedingungen oder Benachteiligungen nach sich ziehen (vgl. auch Becke 2002).

Positive Ergebnisse regelmäßiger Koordinationsgespräche

Die in der Servicewerkstatt praktizierten regelmäßigen Koordinationsgespräche zur Ausbildungsplanung, die erst seit 2003 stattfinden, sind ein weiteres Beispiel für den Aufbau gelingender interner Kooperationsstrukturen, zumal damit Unzulänglichkeiten im Hinblick auf die bisherige Betreuung und den Einsatz von Auszubildenden angegangen werden, so dass hierdurch Qualitätsverbesserungen in der Ausbildung zu erwarten sind. Sie entlasten zudem die Gruppenleiter von Aufgaben der Ausbildungsplanung und ermöglichen engagierten, oftmals aufstiegsorientierten Handwerkern, neue Tätigkeitsfelder mit dispositiven Aufgabeninhalten wahrzunehmen.

Die teilnehmenden Beobachtungen bestärkten einen Eindruck, der von den SozialforscherInnen bereits im Rahmen der Expertengespräche gewonnen wurde: Kooperationsprobleme innerhalb der Servicewerkstatt bzw. zwischen den Handwerkern wurden selten erwähnt. Dieser Befund ist wohl weniger Ausdruck eines Nichtvorhandenseins von Kooperationsproblemen, da diese in der Regel selbst in sehr unterschiedlich strukturierten Arbeitssituationen und betrieblichen Handlungsräumen auftreten. Vielmehr scheint sich darin das Bestreben von Handwerkern und Führungskräften widerzuspiegeln, soziale Konflikte und Kooperationsprobleme gegenüber Dritten nicht zu thematisieren, sondern unter sich auszutragen und möglichst einer Lösung zuzuführen.

Probleme horizontaler Kooperation durch persönliche informelle Nischen

Gleichwohl erschließen sich aus der teilnehmenden Beobachtung zwei Hinweise auf interne Kooperationsprobleme. Zum einen ergaben sich Probleme, wenn einzelne Mitarbeiter versuchen, ihre informellen Nischen zu bewahren, indem sie versuchen, eigene Vorteile unter Umständen auf Kosten anderer Mitarbeiter bzw. übergreifender Zielorientierungen im Werkstattbereich zu realisieren.

Kooperationsprobleme entstanden zudem auf Grund von Leistungsunterschieden zwischen den Handwerkern. Solche Konflikte ergaben sich nach Ansicht von Handwerkern vor dem Hintergrund des Personalabbaus und des erhöhten Kostendrucks in der Servicewerkstatt. Damit seien insgesamt erhöhte Leistungsanforderungen an die Beschäftigten verbunden, die voraussetzten, dass alle Beschäftigten mitzögen. Dadurch könnten mitunter Konflikte zwischen den engagierten und den weniger engagierten oder weniger leistungsfähigen Handwerkern auftreten.

Probleme vertikaler Kooperation als leistungspolitische Konflikte

Aus Sicht von Gruppenleitern bzw. ihren Stellvertretern entstehen leistungspolitische Konflikte mit Beschäftigten daraus, dass Beschäftigteninteressen an einer Wahrung informeller Nischen bzw. Spielräume in der Arbeit in Widerspruch geraten zu betrieblichen Anforderungen. Aus der Warte eines Gruppenleiters bildete der Einsatz von Handwerkern im Fahrerpool ein solches Konfliktfeld, denn ein Teil der Handwerker, die zeitweilig im Fahrdienst tätig sind, versuche diesen Einsatz im Hinblick auf individuelle Zeitpräferenzen zu optimieren, während sich der zuständige Gruppenleiter klare disziplinarische Kompetenzen wünscht, um dies zu unterbinden. Ein zweites Konfliktfeld bildeten die zur Auftragsbearbeitung erforderlichen Arbeitszeiten. So wurde den Forschenden in einer Gesprächssituation davon berichtet, dass ein stellvertretender Gruppenleiter Vorgesetzte einschalten musste, da sich einige Handwerker weigerten, eine Arbeit innerhalb eines von ihm gesetzten Zeitrahmens zu erledigen. Hier stand das innerkollegiale Autoritätsverhältnis zur Debatte. Seit Anfang 2004 galten in der gesamten Servicewerkstatt erfahrungsbasierte Richtzeiten.

Kommunikationsstörungen zwischen organisatorischen Bereichen

Stereotypisierungen, wie z.B. „die da oben auf dem F-Flur“ oder „der Krawattenbunker“, verweisen auf Kooperationsprobleme und Kommunikationsblockaden zwischen unterschiedlichen organisatorischen Einheiten bzw. Teilbereichen. In der Servicewerkstatt kamen solche Stereotypisierungen nicht nur bei Handwerkern, sondern auch bei manchen Gruppenleitern vor. Sie dienten unter anderem dazu, die soziale Integration organisatorischer Einheiten aufrecht zu halten oder zu verstärken, indem sie eine Abgrenzung gegenüber anderen Einheiten ermöglichen. Stereotypisierungen beinhalten häufig eine Abwertung oder Geringschätzung der ‚Anderen‘. Insofern tragen sie dazu bei, die eigene Organisationseinheit bzw. Gruppe als die z.B. in leistungsbezogener, sozialer oder moralischer Hinsicht bessere Einheit herauszuheben. Indem der eigenen Gruppe oder Organisationseinheit höhere Qualitäten zugeschrieben

werden, erleichtert dies zugleich eine Abwertung anderer Einheiten oder Gruppen. Stereotypisierungen fördern daher nicht nur den sozialen Zusammenhalt von Gruppen oder Bereichen, sondern sie beinhalten auch die Gefahr, dass die eigene Gruppe bzw. der eigene Bereich als etablierte, mit spezifischen Qualitäten ausgestattete Gruppierung betrachtet wird, während andere als Außenseiter abgekanzelt werden, zumal ihnen gute Qualitäten abgesprochen werden (vgl. Elias/Scotson 1993).

Stereotypisierungen beruhen allerdings auch auf sedimentierten Alltagserfahrungen. So verwiesen Handwerker unterschiedlicher Gruppen in Gesprächssituationen auf Kooperationsprobleme mit den Planern bzw. Technikern. So hätten sie des öfteren unzureichende oder fehlerhafte Bauzeichnungen von Planern erhalten, so dass sie diese eigenständig ergänzen und verbessern mussten, um die Baupläne umsetzen zu können. Es wäre überdies keine Seltenheit, dass Bauzeichnungen nicht (zeitnah) vorlägen, so dass die Handwerker Anfertigungen ohne vorhandene Pläne realisieren müssten und erst anschließend auf Basis der erfolgten Anfertigung Pläne erstellt würden. Diese Erfahrungen mit Planern führte bei den Handwerkern zur Verärgerung und stärkten Ressentiments gegenüber der Gruppe der (vermeintlich besser bezahlten) Planer. Die Klärung der Kooperationsbeziehungen zwischen Planern bzw. Technikern und Handwerkern und der Abbau möglicher wechselseitiger Ressentiments bildeten offensichtlich eine zu bearbeitende Herausforderung.

Kooperationskonflikte im Zusammenhang mit dem Cost Center Prinzip

Alle Werkstattbereiche unterlagen dem Cost Center-Prinzip und waren als solche gehalten, auch die jährlichen ökonomischen Zielvorgaben einzuhalten. In Konflikten zwischen Handwerkern der Servicewerkstatt und Handwerkern bzw. Mitgliedern der Instandhaltungsbereiche für Schienenfahrzeuge und für Omnibusse spiegelten sich der erhöhte Kostensenkungsdruck und das Organisationsprinzip des Cost Centers wider. Im Jahr 2003 ergaben sich in den beiden letztgenannten Bereichen offenbar Schwierigkeiten, bis Jahresende das vorgesehene Kostenbudget einzuhalten. Es wurde versucht, alle Maßnahmen der Kosteneinsparung auszuschöpfen. So kam es bei internen Auftraggebern der Servicewerkstatt vor, dass sie aufwändige Reparaturen als „Einzelschäden“ deklarierten, obwohl es sich de facto um teurere Schäden handelte, die der Teileaufbereitung bedurften. Diese Deklaration ging ökonomisch zu Lasten der Teileaufbereitung und des Lagers in der Servicewerkstatt.

Das Bestreben von Werkstattbereichen, Kosten gegen Jahresende zu reduzieren, ging zum Teil mit einer Strategie einher, anfallende interne Aufträge (in diesem Fall an die Servicewerkstatt) in das nächste Kalender- und Geschäftsjahr zu verschieben. Deutlich spürbar wurde diese Strategie in der Sattlerei. Dort hatten die MitarbeiterInnen bemerkt, dass im Vergleich zu den Vorjahren Aufträge zur Reparatur von Sitzen gegen Jahresende in deutlich geringerem Maße anfielen, als dies ansonsten der Fall war. Sie erwarten daher für den Beginn des nächsten Jahres eine größere Anzahl neuer Aufträge aus den Werkstattbereichen für Schienenfahrzeuge und Busse, die dann allerdings mit Mehrarbeit verbunden sein würde. Die MitarbeiterInnen der Sattlerei äußerten demgegenüber ihr Interesse an einer gleichmäßigeren Verteilung von Arbeitsaufträgen.

Die teilnehmende Beobachtung verstärkte die bereits im Rahmen der Expertengespräche mit den Gruppenleitern gewonnenen Eindrücke, dass die bisherige Umsetzung des Cost-Center-Prinzips innerhalb des Centers Instandhaltung offensichtlich Tendenzen einer organisationsinternen Abschottung zwischen den einzelnen Werkstattbereichen förderte.

C) Als problematisch erlebte Veränderungen der Arbeitssituation

An dieser Stelle wird zunächst auf die Probleme eingegangen, welche die Führungskräfte, allen voran die Gruppenleiter, mit dem betrieblichen Umstrukturierungsprozess verbanden. Ihre Problemsicht bezieht sich vor allem auf die durch die betriebliche Reorganisation veränderten Rahmenbedingungen für die Servicewerkstatt. Im Anschluss daran werden die Problemperspektiven der Handwerker aufgezeigt. Die teilnehmende Beobachtung gab auch einen gewissen Aufschluss darüber, wie die Werkstattbeschäftigten den seit einigen Jahren laufenden permanenten Reorganisationsprozess des Unternehmens im Hinblick auf ihre Arbeitssituation erleben. Einzelne Dimensionen dieses Erlebens, wie z.B. die erhöhte Konflikthaltigkeit arbeitsbezogener Kooperationsbeziehungen unter den Handwerkern, wurden bereits erörtert. Im Folgenden wird nur auf jene durch die Handwerker erfahrenen Veränderungen der Arbeitssituation eingegangen, die bisher nicht thematisiert wurden.

Probleme der Cost-Center-Bildung aus Sicht von Führungskräften

Aus der Perspektive von Führungskräften hatten die betriebliche Bildung von Cost-Centern und die verstärkte Kostenorientierung innerhalb des Unternehmens zur Folge, dass die Servicewerkstatt mit einem erhöhten Rationalisierungsdruck konfrontiert wurde. Die Centerbildung und die erhöhte Effizienz- und Kostenorientierung bargen demnach die Gefahr in sich, dass die der Servicewerkstatt innerbetrieblich häufig zugeschriebene „Lückenbüßer- und Feuerwehr-Funktion“ noch verstärkt würde. Die Servicewerkstatt sei auf Grund eines relativ geringen Personalauslastungsanteils von nur ca. 30 Prozent durch planbare Aufträge und Aufgaben einem ohnehin hohen Rationalisierungsdruck ausgesetzt. Der internen und zunehmend auch der externen Akquisition von zusätzlichen Aufträgen käme eine hohe Bedeutung zu, um eine hohe Personalauslastung und ein hohes Auftragsvolumen zu verstetigen sowie die vorhandene Beschäftigung und die Zukunftsfähigkeit der Servicewerkstatt zu sichern. In Anbetracht der Cost-Centerbildung und des erhöhten Kostendrucks zeigte sich jedoch, dass selbst die beiden anderen Werkstattbereiche, d.h. die Omnibus- und die Schienenfahrzeuginstandhaltung, dazu über gingen, das eigene Personal soweit wie möglich auszulasten, um einem möglichen Personalabbau vorzubeugen. Dies bedeute, dass diese beiden Bereiche das Volumen der Aufträge, die sie bisher an die Servicewerkstatt vergeben hätten, reduzieren würden.

Über das Spektrum der strategischen Alternativen, welche die Servicewerkstatt einschlagen sollte, um dieses Problem zu bewältigen, waren sich die Führungskräfte der unterschiedlichen Hierarchieebenen in unseren Expertengesprächen teilweise uneins. Einige Führungskräfte legten Priorität auf die Akquisition externer Aufträge. Dabei handelte es sich erstens um Aufträge, die innerhalb der Mobil AG, aber außerhalb der Instandhaltung eingeworben werden können. Zweitens, betraf dies Aufträge, die außerhalb des Unternehmens zu akquirieren sind.

Andere Führungskräfte favorisieren eine Doppelstrategie, wonach neben der externen Akquisition von Aufträgen eine erhöhte Auslastung durch interne Aufträge aus der Fahrzeuginstandhaltung angestrebt werden sollte. Verhandlungen mit den anderen Werkstattbereichen böten hierzu einen Ansatzpunkt. Schließlich sprach sich ein Teil der Gruppenleiter dafür aus, auf eine stärkere Auslastung durch interne Auftragsakquisition zu setzen, da die fahrzeugbezogenen Arbeiten den Kernkompetenzbereich der Servicewerkstatt bilden. Von diesen Gruppenleitern wurde auch eine weiter gehende Strategie externer Akquisition problematisiert, da die erforderlichen personellen Kapazitäten in ihrem Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich nicht zur Verfügung stünden.

Fahrzeugreserve und empfundener Arbeitsdruck

Handwerker unterschiedlicher Gewerke führen den in den letzten Jahren erfahrenen erhöhten Arbeitsdruck u.a. auf die unternehmensbezogenen Strategien der Reduzierung der Fahrzeugreserve und der Verringerung des Lagerbestands zurück: In der Tauschteileaufarbeitung bewirkten diese beiden Strategien, dass sich der zeitliche Druck auf die Handwerker erhöhte, um möglichst schnell fertig bearbeitete Tauschteile wieder für das Lager bereit zu stellen. Das Problem des erhöhten Arbeitsdrucks verschärfte sich in den Wintermonaten, da in dieser Zeit in stärkerem Maße witterungsbedingte Ausfälle von Aggregaten auftreten.

Auswirkungen auf die Arbeitssituation hatte die Verringerung der Fahrzeugreserve überdies für jene Handwerker, die in der Lackiererei tätig sind. Es handelt sich dabei vor allem um Handwerker, die unmittelbar an zu reparierenden Fahrzeugen mit Handwerkern aus den Bereichen der Omnibus- oder Straßenbahn-Instandhaltung kooperieren. Lackierarbeiten, aber auch Tätigkeiten, die mit dem Einsetzen (größerer) Scheiben verbunden sind (Tischlereibereich), erfolgen im Reparaturprozess nachgelagert, d.h. sie bilden das letzte Glied in der Arbeitsprozesskette. Die Behebung von Schäden, die einen Ausfall von Fahrzeugen verursacht hatten bzw. zur Folge haben könnten, erhielten gegenüber Lackierarbeiten Priorität. Das Einsetzen größerer Scheiben ist zwar auf der einen Seite eine sicherheitsrelevante Tätigkeit, sie wurde dennoch im Vergleich zu anderen fahrzeugbezogenen Reparaturen zeitlich nachgeordnet durchgeführt, da sie erforderte, dass das zu reparierende Fahrzeug auf dem Boden steht. Viele der fahrzeugbezogenen Reparaturen wurden allerdings an aufgeständerten Fahrzeugen durchgeführt. Erst wenn diese abgeschlossen waren, konnten die großflächigen Scheiben eingesetzt werden. Auf Grund der reduzierten Fahrzeugreserve und des im Instandhaltungsbereich erfolgten Personalabbaus hatte sich die Arbeit zeitlich insgesamt verdichtet. Die Handwerker arbeiten unter dem Druck, die zu reparierenden Fahrzeuge möglichst schnell erneut dem Fahrdienst zur Verfügung zu stellen. Dieser Arbeitsdruck wurde entlang des fahrzeugbezogenen Reparaturprozesses weitergegeben, so dass davon besonders stark jene Handwerker betroffen waren, die zeitlich nachgelagerte Reparaturtätigkeiten ausübten. Erhöhtes Stressempfinden und teilweise überlange Arbeitszeiten (z.B. beim Einsetzen von Scheiben) waren die von den Handwerkern beschriebene Folge. Bei der Beschreibung dieser Arbeitsauswirkungen der reduzierten Fahrzeugreserve stimmten die Einschätzungen bzw. Arbeitserfahrungen von Gruppenleitern und Mitarbeitern überein.

Personalabbau und empfundener Arbeitsdruck

Ein erhöhtes Empfinden von Stress und Arbeitsverdichtung führte ein Teil der Handwerker auch auf den bereits erfolgten Personalabbau in der Servicewerkstatt zurück. Der Personalabbau erfolgte auf eine sozial verträgliche Art und Weise, d.h. ohne Kündigungen und mit Erreichen der Altersruhegrenze von MitarbeiterInnen bzw. unter Nutzung von Regelungen der Frühverrentung und Altersteilzeit. Die Betroffenheit von Personalabbau unterschied sich zwischen den einzelnen Bereichen der Servicewerkstatt. Dementsprechend wurde der Personalabbau auch von Handwerkern aus Bereichen, die davon vergleichsweise stark betroffen waren, häufiger und deutlicher als Ursache für eine Veränderung der Arbeitssituation thematisiert. Diese unterschiedliche Betroffenheit äußerte sich beispielsweise darin, dass im Teilbereich der Tauschteileaufbereitung nach Aussagen dort tätiger Handwerker kein Personalabbau im Kontext der Unternehmensreorganisation erfolgte, während andere Bereiche, wie z.B. die Tischlerei/Sattlerei sowie die Malerei/Lackiererei davon stark betroffen waren.

Die Handwerker hoben unterschiedliche Auswirkungen des Personalabbaus auf ihre Arbeitssituation hervor: Bei einem Teil der Werkstattbeschäftigten schlug sich der Personalabbau in einer Beeinträchtigung ihres arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls nieder. Es handelte sich dabei um Angelernte der Sattlerei, die durch den zu erwartenden weiteren Personalabgang eines gelernten Handwerkers (Sattlers) mit der Situation konfrontiert sein würden, das existente Arbeitsvolumen nun nur mit lediglich einer Fachkraft und zwei Angelernten bewältigen zu müssen. Die Beeinträchtigung des Kohärenzgefühls bezog sich auf zwei Leistungsdimensionen ihrer Arbeitssituation: Zum einen stellten die Angelernten in Frage, ob sie nach dem Abgang einer weiteren Fachkraft zukünftig in der Lage sein würden, das vorhandene Arbeitsvolumen zu bewältigen. Ihre Zweifel kamen darin zum Ausdruck, dass sie befürchteten, das Arbeitsvolumen nicht schaffen zu können, so dass die Gefahr einer Auslagerung der Sattlerei zunehme.

Neben dieser quantitativen Leistungsdimension war jedoch in ihrer Problemwahrnehmung auch eine qualitative Leistungsdimension von Bedeutung. Sie verwiesen einerseits darauf, in der Vergangenheit auf Grund ihrer Improvisationsfähigkeit vereinzelt auch Arbeiten bewältigt zu haben, die dem Anforderungsniveau von Fachkräften entsprachen. Andererseits befürchteten sie jedoch, dass auf Grund des weiteren Personalabbaus die Situation einer qualitativen Überforderung eintreten könnte - vor allem in Zeiten des Urlaubs oder im Falle der Krankheit der einzig noch verbliebenen Fachkraft. Verstärkt wurde dieses Problem aus ihrer Sicht dadurch, dass ab 2004 zwei Auszubildende zu Fahrzeuginnenausstattern ausgebildet werden, welche zumindest teilweise die zeitlichen Kapazitäten der einzigen Fachkraft binden würden. In dieser Perspektive der angelernten SattlerInnen spiegelte sich auch das Problem einer different wahrgenommenen Wertschätzung von neuen Junghandwerkern bzw. Auszubildenden und bis dato etablierten Angelernten wider.

Führungskräfte und Betriebsräte der Servicewerkstatt verwiesen darauf, dass der beschlossene Personalabbau mit inzwischen sehr begrenzten Möglichkeiten der Neueinstellung von Handwerkern oder der Übernahme von Junghandwerkern verbunden sei. Für die Personalstruktur

der Servicewerkstatt bedeute dies eine tendenzielle Zunahme des Altersdurchschnitts. Sollten in Zukunft auch noch die vorhandenen betrieblichen Handlungsspielräume zur Einstellung von Junghandwerkern weiter eingeschränkt werden, so wurde befürchtet, dass die Belastungsgrenzen der Handwerker bald erreicht werden könnten. Neben diesem gesundheitlichen Problembereich thematisierten Führungskräfte und Betriebsräte allerdings auch das Problem der Aufrechterhaltung und Weitergabe von Wissensbeständen, die für die zukünftige Bearbeitung qualitativ anspruchsvoller Aufträge unabdingbar sei. Mit dem Ausscheiden älterer Kollegen gingen nicht selten organisationsrelevante Wissensbestände verloren.

Empfundener Flexibilitätsdruck

Der Personalabbau hatte zumindest im Bereich der Tischlerei zur Folge, dass für einzelne Beschäftigte der Druck zunimmt, zwischen unterschiedlichen Arbeitsgebieten (z.B. Holzwerkstatt und fahrzeugbezogene Reparaturen) zu wechseln, und dies oftmals in Verbindung mit hoher Arbeitsverdichtung. Das Fehlen bzw. Aufzehren informeller Kleinpausen wurde als erhöhter Stress wahrgenommen. Der erhöhte Flexibilitätsdruck weist offensichtlich noch eine weitere Belastungskomponente auf: Wenn auf Grund der angespannten Personalsituation in der Tischlerei terminlich dringende und somit vorrangige Reparaturbedarfe auftraten, z.B. in Verbindung mit fahrzeugbezogenen Instandsetzungen, bedeutete dies mitunter, dass die Tischler bereits begonnene Arbeiten unterbrechen mussten. Solche Unterbrechungen der Arbeit führten auf Seiten der Tischler nach Erfahrung des Gruppenleiters zur Arbeitsunzufriedenheit. Sie wären überdies mit Mehrarbeit und erhöhten kognitiven Anforderungen verbunden, da eine Wiederaufnahme zuvor unterbrochener Arbeiten bedeute, sich erneut in die unterbrochene Arbeitstätigkeit eindenken und häufig auch die Maschinen erneut einrichten oder hochfahren zu müssen. Ein weiteres Moment, weshalb Tätigkeitswechsel teilweise als Quelle der Arbeitsunzufriedenheit erfahren würden, hänge zudem damit zusammen, dass die Mitarbeiter spezifische Vorlieben für bestimmte Tätigkeiten entwickelt hätten, so dass sie andere Tätigkeiten weniger gerne ausübten.

Erlebter Mangel an materieller und immaterieller Anerkennung

Die tendenzielle Arbeitsverdichtung und die erhöhten Flexibilitätsanforderungen, die von Handwerkern unterschiedlicher Gruppenleiterbereiche im Zuge der betrieblichen Reorganisation konstatiert werden, beeinflussten vermutlich auch die Einschätzung der Lohn-Leistungs-Relation der Handwerker. Einzelne Handwerker, mit denen im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung Gespräche geführt wurden, wiesen darauf hin, dass den Beschäftigten trotz der erhöhten Anforderungen keine höhere Wertschätzung in Form von Höhergruppierungsoptionen zuteil werde. Das Fehlen materieller Lohnanreize als Gratifikation für besonders engagierte Handwerker monierten auch einige der Gruppenleiter. Die Wertschätzung der Instandhaltungsarbeit wurde aber von einem Teil der Handwerker nicht nur als ein materielles Belohnungsproblem betrachtet. So berichtete ein Handwerker, das Unternehmen habe vor Jahren Handwerkern ein bestimmtes Finanzbudget zugeteilt, um ältere Fahrzeuge qualitativ hochwertig aufzuarbeiten. Von dieser Qualitätsorientierung wäre das Unternehmen aber in Zeiten des Kostensenkungsdrucks wieder abgerückt. Im Vordergrund stünde nun die möglichst kostengünstige Einsatzfähigkeit der Fahrzeuge, während höhere Qualitätsansprüche

tengünstige Einsatzfähigkeit der Fahrzeuge, während höhere Qualitätsansprüche der Handwerker an ihre Arbeit in den Hintergrund geraten seien. Hohe Qualitätsansprüche an die Arbeitstätigkeit und deren Produkte bildeten allerdings einen Kernbestandteil der beruflichen Identität der Handwerker in der Servicewerkstatt.

5. Die Dialogworkshops

Die Einzelgespräche und Werkstattbesuche haben dem Forschungsteam einen vertieften Einblick in die Aufbau- und Ablauforganisation der Servicewerkstatt sowie in aktuelle Reorganisationsanforderungen dieses Instandhaltungsbereichs ermöglicht. Sie haben zudem dazu beigetragen, die spezifischen Perspektiven von Handwerkern und Führungskräften aus ihrer unterschiedlichen Arbeitssituation heraus besser kennen und verstehen zu lernen. Insofern bildete diese empirische Bestandsaufnahme eine wichtige Voraussetzung dafür, die anschließenden Workshops mit Handwerkern und Gruppenleitern der Servicewerkstatt zu konzipieren. Darüber hinaus haben Gespräche und Besuche dazu beigetragen, die projektbezogenen Erwartungen der unterschiedlichen Beteiligten näher zu klären bzw. aufeinander abzustimmen. Die Besuche signalisierten den Handwerkern, dass ein starkes Interesse der SozialforscherInnen daran bestand, den Arbeitsalltag in der Servicewerkstatt näher kennen zu lernen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Sie dienten zudem dazu, die vorhandene Skepsis der Handwerker gegenüber dem Praxisforschungsvorhaben zumindest teilweise abzubauen und die Basis für eine vertrauensvolle Diskussion und Zusammenarbeit zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund entwickelte das Forschungsteam einen konzeptionellen Vorschlag zur Durchführung von vier Dialogworkshops mit den Handwerkern der Servicewerkstatt⁵, der in der Projektbegleitgruppe zusammen mit der Frage der geeigneten Zusammensetzung der Workshops beraten wurde. Die Begleitgruppe sprach sich einvernehmlich dafür aus, die Workshops nicht analog zu den existenten Gruppenleiterbereichen zu bilden, sondern jeweils Handwerker, die ähnliche oder vergleichbare Tätigkeiten ausübten, zu den einzelnen Workshops einzuladen. Für dieses Vorgehen sprachen vor allem zwei Argumente: Erstens, bildete die Struktur der Gruppenleiterbereiche oft nicht die tatsächlichen Kooperationsbezüge Handwerker im Arbeitsalltag ab. Die einzelnen Gruppenleiterbereiche zeichneten sich überdies teilweise durch eine relativ große Heterogenität der Tätigkeitsfelder aus. Zweitens, ermöglichte eine Workshopbildung nach gleichen oder ähnlichen Tätigkeitsstrukturen auch in stärkerem Maße, Handwerker aus den beiden ehemaligen Werkstätten miteinander ins Ge-

⁵ Das Forschungsteam konzipierte darüber hinaus einen Dialogworkshop für die Gruppenleiter der Servicewerkstatt. Dieser Workshop wurde unmittelbar im Anschluss an die Handwerker-Workshops durchgeführt, war für die geplante Dialogkonferenz allerdings allenfalls indirekt von Bedeutung, da er den Gruppenleitern eine Plattform für einen arbeitsbezogenen Erfahrungsaustausch jenseits ihres beruflichen Alltags bot. Die Ergebnisse dieses Gruppenleiter-Workshops wurden an anderer Stelle weiter behandelt, d.h. es wurde ein gemeinsamer Austausch zwischen der oberen Führungsebene (Werkstattleitung, Fachbereichsleiter und Centerleitung) und den Gruppenleitern vereinbart und realisiert, auf dem deren Anliegen und ihre Vorschläge erörtert und Wege der Umsetzung der Gruppenleiterideen besprochen und vereinbart wurden.

spräch zu bringen. Die Workshops wurden daher auch als eine günstige Gelegenheitsstruktur betrachtet, um die soziale Integration innerhalb der neu formierten Servicewerkstatt zu unterstützen. Die Dialogworkshops mit den Handwerkern der Servicewerkstatt hatten zum Ziel, ein vertieftes Verständnis von den Erfahrungen, Wünschen und Perspektiven der Handwerker in ihrem Arbeitsalltag zu gewinnen. Zudem sollten sie den Handwerkern eine Dialogplattform bieten, um sich über ihren Arbeitsalltag miteinander austauschen zu können und gemeinsam Perspektiven bzw. Veränderungsideen im Hinblick auf ihre Arbeitssituation zu entwickeln. Die Teilnahme an den Workshops erfolgte auf freiwilliger Basis (siehe hierzu ausführlicher Kapitel 3).

Bei der Einladung der Handwerker zu den vier Workshops wurde darauf geachtet, dass möglichst Gruppen mit gemeinsamen Erfahrungen oder Tätigkeitsbereichen zusammenkommen konnten. Dementsprechend wurden in den Räumlichkeiten der Universität Bremen folgende Workshops durchgeführt:

- Workshop 1: Tätigkeitsschwerpunkt Fahrzeugbezogene Instandsetzung
- Workshop 2: Tätigkeitsschwerpunkt Projekte und Infrastrukturtätigkeiten
- Workshop 3: Tätigkeitsschwerpunkt Gebäude- und Ausbildungstätigkeiten
- Workshop 4: Tätigkeitsschwerpunkt Servicetätigkeiten

Alle vier eintägigen Handwerkerworkshops, an denen zwischen sechs und 15 Handwerker teilnahmen, umfassten vier Arbeitsschritte:

- das Nachsinnen über den persönlichen beruflichen Lebensweg und seine Verbindung mit der Geschichte der Mobil AG,
- das Erörtern der Bedeutung von Arbeitsqualität,
- eine Auseinandersetzung mit den neuen Herausforderungen, denen sich die Teilnehmenden gegenübersehen – verstanden im doppelten Wortsinn als Zumutungen und als Chancen, sowie
- eine Ideenentwicklung zur Bearbeitung der als problematisch angesehenen Sachverhalte im eigenen Erfahrungsbereich der Teilnehmenden.

Bei drei von vier Arbeitsschritten wurden zunächst zwei Teilgruppen gebildet, deren Ergebnisse in der Gesamtgruppe wechselseitig präsentiert, diskutiert und verglichen wurden. Diese Präsentationen und Gesamtdiskussion wurde dadurch unterstützt, dass die Ergebnisse der Einzelgruppen auf je verschiedene Weise visualisiert wurden. Die anschaulichste Visualisierung entstand beim Arbeitsschritt „Arbeitsqualität“. In diesem Arbeitsschritt suchten die Mitglieder der kleinen Teilgruppen, die einen möglichst ähnlichen Tätigkeits- oder Erfahrungshintergrund haben sollten, am Ende ihrer Diskussionen nach einem verdichteten bildhaften Ausdruck für ihre Ergebnisse. Die gefundenen bildhaften Ausdrucksweisen stellen also eine Art Selbstausswertung des eigenen Diskussionsprozesses dar. Im Mittelpunkt der so entstandenen „Bildprotokolle“ steht jeweils die Thematik, die sich für die Gruppe als besonders bedeutsam herausgestellt hat und daher auch den Kern ihrer Erörterung gebildet hat, während alle weiteren angesprochenen Themen um den Mittelpunkt herum ins Bild gesetzt wurden.

Alle Teilnehmenden an den Workshops bekamen im Anschluss ein Protokoll ihrer spezifischen Ergebnisse, mit der Bitte, diese vertraulich zu behandeln. Für die „Delegierten“ der

anschließenden Dialogkonferenz (siehe Kapitel 7) wurde eine Gesamtauswertung zur Verfügung gestellt.

Im Überblick über die Ergebnisse aller Arbeitsschritte zeigt sich, dass viele der zur Sprache gebrachten Themen, Probleme, Wünsche und Ideen sich durchgängig in allen vier Arbeitsschritten auffinden lassen, wenn auch verschieden gewichtet. Ausführungen zu einem der Arbeitsschritte können oft als Kommentierungen oder als Hintergrundinformation zu Darlegungen in einem anderen Arbeitsschritt verstanden werden. Gleichwohl werden im folgenden die Ergebnisse zunächst nach einzelnen Arbeitsschritten dargestellt. Dabei werden nur die Ergebnisse zum Thema „Arbeitsqualität“ gemäß den ursprünglichen gruppenspezifischen Teilergebnissen vorgestellt (Kapitel 5.1). Die anschließenden Befunde aus den zwei Arbeitsschritten „neue Herausforderungen“ sowie „Ideenentwicklung“ sind zwar in ihren Formulierungen dicht an den Ausdrucksweisen und Ergebnissen der vier Workshops orientiert, werden aber aus einer Workshop übergreifenden, zusammenfassenden Sicht gruppiert. Kapitel 5.2 enthält eine Auswertung aller Dialogworkshops zu den von den Handwerkern als besonders relevant erlebten Herausforderungen an ihre Arbeitssituation und den darauf bezogenen Ideen und Vorstellungen der Handwerker, mit diesen Herausforderungen möglichst konstruktiv umgehen zu können. Kapitel 5.3 liefert einen tabellarischen Überblick über die im Rahmen der vier Dialogworkshops von den Handwerkern erarbeiteten Veränderungsvorschlägen im Hinblick auf ihre Arbeitssituation.

5.1 Zur Bedeutung von Arbeitsqualität

Es zeigt sich, dass in allen vier Workshops in mindestens einer der Teilgruppen im bildlichen Mittelpunkt immer der Handwerker mit seinen Bemühungen um gute Produkt- oder Servicequalität steht, umgeben von Darstellungen förderlicher oder problematischer Bedingungen, unter denen er seine Arbeit vollbringt. In den übrigen Teilgruppen stehen entweder die Qualität des bearbeiteten Produkts oder das Thema Kooperation im Zentrum. Eine Teilgruppe, die sich aus verschiedenen Gewerken zusammensetzte, konzentrierte sich jedoch auf die Problematik des Kostendrucks als problematischen Einflussfaktor auf die Qualität sowohl der Produkte als auch der Arbeitsbedingungen.

Die verschiedenen bildhaft verdichteten Gruppenergebnisse – so zeigt sich in vergleichender Sicht - widersprechen sich an keiner Stelle, sondern stehen in einem Ergänzungsverhältnis zueinander. Die meisten Themen finden sich in allen Bildprotokollen wieder, wobei die Akzente teilweise verschieden gesetzt werden, auch abhängig von den jeweiligen Tätigkeitsbereichen und Gewerken, aus denen die Gruppenteilnehmer kamen.

Im Folgenden werden die Teilgruppenergebnisse im Einzelnen anhand der Beschreibung der Bildprotokolle zum Thema der Gruppendiskussionen: „Was heißt Arbeitsqualität für mich?“ vorgestellt.

Workshop 1: Tätigkeitsschwerpunkt Fahrzeugbezogene Instandsetzung

Ergebnis der Teilgruppe fahrzeugbezogene Instandsetzung/Lackierarbeiten

Im Mittelpunkt des Ergebnisses dieser Teilgruppe steht bildhaft der Handwerker, der von der Zeitknappheit geplagt, seine Qualitätsmaßstäbe aufrechterhalten möchte. Es ist der Handwerker, der die Busse und Straßenbahnen schnellstmöglich repariert, damit sie wieder auf die Straßen kommen. Dabei rinnt der dargestellten Figur der Schweiß so stark von der Stirn, dass er auf dem Boden schon einen kleinen See bildet. Wichtig für das Thema Arbeitsqualität ist dieser Handwerkergruppe auch das Miteinander bzw. das Gegeneinander der Kollegen. Während das Miteinander wie Eitel Sonnenschein empfunden wird, bringt das Gegeneinander Beulen und Narben mit sich. Der Kostendruck ist allgegenwärtig. Zeit- und Kostendruck bringen auch Sicherheitsprobleme mit sich. Es wird zum einen fraglich, ob man als Handwerker immer die notwendigen Arbeitssicherheitsvorkehrungen beachtet. Als ebenso fraglich gilt in der Gruppe, ob unter diesen Umständen für die Fahrgäste immer die notwendige Sicherheit gewährleistet ist. Betont wird auch, dass die Reparaturen weniger dauerhaft sind, wenn festgestellte Mängel am Fahrzeug nicht sogleich, gründlich und mit der notwendigen Sorgfalt behoben werden können.

Ergebnis der Teilgruppe Tauschteileaufbereitung

Im Mittelpunkt des Diskussionsergebnisses dieser Teilgruppe wird die „Blumenpflanze“ der Tauschteilequalität sichtbar, die von mehreren Einflussgrößen – symbolisiert durch die Blütenblätter – abhängt: Kostentransparenz, gutes Werkzeug, Fort- und Weiterbildung, Fachwissen, Arbeitsplatzbedingungen, Erfahrungsaustausch zwischen den Handwerkern und Materialkunde. Am Rande des Bildes wird gezeigt, wie ausreichendes und qualifiziertes Personal den Nährboden für eine gute Tauschteilequalität bildet. „Nährstoffe“ werden der Pflanze Tauschteilequalität über die Motivation der Handwerker zugeführt. Es wird auch die „Wolke des Kostendrucks“ thematisiert, unter dem die Tauschteileaufbereitung steht. Daneben befindet sich die nährende „Regenwolke der Auszubildenden“. Sie steht sinnbildlich für die Auszubildenden als benötigte Nachwuchskräfte, die auch in Zukunft eine gute Tauschteilequalität sicherstellen können.

Workshop 2: Tätigkeitsschwerpunkt Infrastrukturtätigkeiten

Ergebnis der Teilgruppe Klempnerei/Schlosserei

Ein Fahrersitz als Sinnbild für die Qualität der eigenen Arbeit bildet den Mittelpunkt des Diskussionsergebnisses dieser Teilgruppe; die Qualität soll für den Kunden so sein, wie für einen selbst: man möchte den Sitz so instand setzen, dass man selbst darauf sitzen wollte. Drumher-

um werden die notwendigen Bedingungen dafür ins Bild gebracht: Die Arbeitsumgebung muss sauber sein, angemessene Betriebsmittel zur maßgenauen Arbeit müssen vorhanden sein, und es bedarf einer Umgebung, dass man bei Maschinenarbeit auch den Maschinengang hören kann. Die Teile, die für die Reparatur nötig sind, müssen rechtzeitig und in der richtigen Qualität geliefert werden und vom Lager geprüft werden. Wenn das gewährleistet wäre, käme es zu einem positiven Kreislauf: Die Arbeitsvorbereitung plant rechtzeitig die Bestellung notwendiger Teile, das Lager liefert rechtzeitig an die Handwerker die notwendigen Teile, und der Handwerker (Dreher, Schlosser) kann termingerecht gute Arbeit machen.

Ergebnis der Teilgruppe Zerspanung

Im Mittelpunkt dieses Gruppenverständnisses von Arbeitsqualität, die als Torte symbolisiert ist, steht der einzelne Handwerker, der bestrebt ist, seine Arbeit so gut wie möglich zu machen, so dass sie von einem zufriedenen Kunden abgenommen wird. Man ist bestrebt, eine so gute Qualität abzuliefern, wie man diese auch selbst als Kunde erwarten würde. Um den Kollegen im Mittelpunkt herum sind die Einflussfaktoren ins Bild gesetzt, die nach Ansicht der Teilnehmenden einen besonderen Einfluss auf eine gute Arbeitsqualität ausüben. Hierzu zählen Einkäufer, die nicht das billigste, sondern gutes Material und Werkzeug bestellen, gutes Material, schnelle Bestellung und Verfügbarkeit von Materialien und Werkzeugen seitens des Lagers, gute Werkzeuge und Geräte, eine gute Kooperation mit Vorgesetzten und Kollegen (vor allem wechselseitige Unterstützung) sowie eine Arbeitsvorbereitung, die Arbeitsaufträge realistisch kalkuliert. Unvorhergesehene Arbeiten, die eine begonnene Bearbeitung von Aufträgen unterbrechen, beeinträchtigen hingegen die Arbeitsqualität, da sie ein erneutes Hineindenken in den liegen gelassenen Auftrag erforderlich machen. Einflussfaktoren, die in zweiter Linie bedeutsam sind für eine gute Arbeitsqualität, werden um den Mittelpunkt herum im Einzelnen benannt: Einstellung zur Arbeit, Motivation, Arbeitsklima, Arbeitsbedingungen und der Zustand der Maschinen.

Workshop 3: Tätigkeitsschwerpunkt Gebäude- und Ausbildungstätigkeiten

Ergebnis der Teilgruppe Gebäudetätigkeiten

Die Orientierung an internen und externen Kunden der Mobil AG ist im Mittelpunkt des Diskussionsergebnisses dieser Teilgruppe. Für eine gute Arbeitsqualität ist es nach Meinung der Gruppenmitglieder erforderlich, dass die Center und Bereiche der Mobil AG so aufeinander bezogen sind, dass man im Unternehmen eine gute Arbeitsqualität erbringen kann. Die Mobil AG wird daher als Räderwerk dargestellt. Das große Zahnrad wird durch mehrere kleine Zahnräder in Schwung gehalten, die unterschiedliche Bereiche oder Center symbolisieren. So steht F z.B. für Fahrzeuge, B für Betrieb / Fahrdienst, C für Controlling und AS für Arbeitssicherheit. Die Fragezeichen zwischen den kleineren Zahnrädern verweisen auf mögliche weitere Bereiche, die im Bild nicht aufgeführt sind. Die Gesamtaussage der Gruppe wird durch den Slogan unterstrichen: „Ein Rad greift ins andere = Erfolg!“. Zudem werden Rahmenbedingungen aufgeführt, die als unerlässlich angesehen werden, um bei gebäudebezogenen Tätig-

keiten eine gute Arbeitsqualität zu leisten: Wichtig ist die Information, bis wann welche Arbeiten fertig sein sollen. Weitere wichtige Faktoren für eine gute Arbeitsqualität sind aus Sicht der Gruppenmitglieder eine Akzeptanz und Anerkennung ihrer Person und Arbeit durch andere Bereiche bzw. Kunden und Führungskräfte. Auch Selbständigkeit in der Arbeit ist ein wichtiger Motivationsfaktor für eine gute Arbeitsqualität. Kooperation muss gut sein zwischen den Gewerken, aber auch zwischen verschiedenen Abteilungen. „Von oben nach unten müssen alle wollen“ – so heißt es – sollte angefangen bei der Unternehmensleitung bis zu den unteren Ebenen eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit vorhanden sein. Zeitdruck – so das Ergebnis der Gruppendiskussion - kann allerdings eine gute Arbeitsqualität beeinträchtigen.

Ergebnis der Teilgruppe Ausbildungstätigkeiten

Zentral für das Verständnis von Arbeitsqualität dieser Teilgruppe ist der zufriedene Mitarbeiter, der durch ein lachendes Gesicht symbolisiert wird. Dieser kümmert sich im Tätigkeitsbereich Tauschteilaufbereitung um „lebenswichtige Sicherheit“, im Bild dargestellt durch ein Ventil. Der zufriedene qualitätsbewusste Mitarbeiter – so die Aussage - sorgt für betriebssichere Teile bei Reparaturen und Wartung. Umgekehrt befriedigt dieses Qualitätsergebnis auch ihn selbst. (Entsprechend werden Pfeile in beide Wirkungsrichtungen dargestellt). Der zufriedene Mitarbeiter in anderen Bereichen kümmert sich bei den internen und externen Kunden um „Kundenzufriedenheit“, die wiederum auch seiner Zufriedenheit zugute kommt. Lebenswichtige Sicherheit auf der einen Seite und Kundenzufriedenheit auf der anderen Seite sind in dieser Teilgruppe – je tätigkeitsbezogen – verschiedene Schwerpunkte im Verständnis von Arbeitsqualität als Produktqualität. Zudem machen eigene Ausbildungstätigkeiten – so die Gruppenmitglieder – Spaß; und die gut Ausgebildeten fördern selbst wiederum die Arbeitsqualität. Damit alles gut läuft, bedarf es guter Planung und der Information. Unter diesen Voraussetzungen kommt es zu dem ins Bild gesetzten „guten Kreislauf“ bei der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern in verschiedenen Bereichen, die zufrieden stellende Qualität liefern und selbst zufrieden sind.

Workshop 4: Tätigkeitsschwerpunkt Servicetätigkeiten

Ergebnis der Teilgruppe Reinigung

Im Zentrum des Ergebnisses dieser Teilgruppe steht das Thema „Einklang“, symbolisiert durch Noten, Notenschlüssel. Basis des Einklangs ist das „Fachwissen“ sowie die „Plattform“ des wechselseitigen „Respekts“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Auf dieser Grundlage kommt es zur Kundenzufriedenheit und zur eigenen Zufriedenheit über die vollbrachte Arbeit“ und die Anerkennung, die man bekommt.

Ergebnis der Teilgruppe Sattlerei- und Malerarbeiten

Der Druck der „Kosten“ bildet den visualisierten Mittelpunkt der Gruppendiskussion zur Arbeitsqualität in dieser Teilgruppe. Kosten üben einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsqualität in der Sattlerei und in der Malerei aus. Um diesen Mittelpunkt herum sind jene As-

pekte der Arbeitsqualität ins Bild gesetzt, die von der Kostenproblematik beeinflusst werden. Die Verringerung der „Fahrzeugreserve“ und der „Personalmangel“ sind Ausdruck von Kosteneinsparungen, die sich für die Handwerker in erhöhtem „Zeitdruck“ niederschlagen. Arbeiten unter Zeitdruck kann wiederum zu Problemen im Bereich „Arbeitsschutz“ führen. Kosteneinsparungen beeinträchtigen darüber hinaus die Beschaffung geeigneter „Werkzeuge und Materialien“ sowie die „Haltbarkeit“ von Sitzen. Neben diesen Problemanzeigen in Sachen Arbeitsqualität wird hervorgehoben, dass für eine gute Arbeitsqualität eine korrekte Auftragsbeschreibung unerlässlich ist.

In der Gesamtschau überwiegt eine anspruchsvolle Perspektive der Handwerker im Hinblick auf die Qualität ihres Produkts bzw. ihrer Dienstleistung für interne und externe Kunden. Mit Blick auf Arbeitsqualität als Prozess steht eine analytisch-konstruktive und pragmatische Sichtweise im Vordergrund.

5.2 Herausforderungen für die Arbeitenden in der Servicewerkstatt

5.2.1 Der erlebte Wandel der Rahmenbedingungen

Die in diesem Teilkapitel beschriebenen Herausforderungen beziehen sich auf bereits tatsächlich erfolgte oder mögliche zukünftige Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen der Mobil AG vor dem Hintergrund des kommunalen Verlustausgleichs und neuer Wettbewerbsstrukturen im öffentlichen Personennahverkehr. Diese Veränderungen betrieblicher Rahmenbedingungen werden von den Handwerkern vor allem mit Befürchtungen verbunden bzw. als Bedrohungen ihrer derzeitigen Arbeitssituation erlebt. Die jüngste öffentliche Diskussion über die Zukunft der Mobil AG hatte dies verstärkt.

A) PERSONALABBAU

Der Personalabbau ist derzeit innerhalb der Servicewerkstatt noch nicht abgeschlossen. Die einzelnen Bereiche der Servicewerkstatt sind bisher in unterschiedlichem Maße und Umfang durch Personalabbau betroffen. In einigen Bereichen wurden in den letzten Jahren überproportional qualifizierte Facharbeiterstellen abgebaut, so dass in diesen Bereich nun die Angelernten überwiegen (z.B. Sattlerei) oder eine stark verringerte Anzahl von Facharbeitern tätig ist (z.B. im Bereich der Tischlerei). Der Personalabbau wird vor allem von jenen Handwerkern als besonders gravierende Herausforderung erfahren, deren Bereiche in stärkerem Maße dadurch betroffen gewesen sind.

Die Handwerker erleben den Arbeitsplatzabbau als Arbeitsverdichtung („Mehr Arbeit“), gilt es nun doch, das vorhandene Arbeitsvolumen mit weniger Personal fach- und qualitätsgerecht zu bewältigen. Das Problem der Mehrarbeit auf Grund von Personaleinsparungen erweist sich aus Sicht der Workshopteilnehmer vor allem im Falle von Erkrankungen oder Urlaub von Kollegen als besonders problematisch. Ein wichtiger Nebeneffekt der Personaleinsparungen besteht aus der Perspektive von Handwerkern darin, dass Kollegen mit spezifischen fachli-

chen Qualifikationen, z.B. Dreher oder Sattler, kaum noch in der Servicewerkstatt zur Verfügung stehen, so dass Unklarheit darüber empfunden wird, ob und inwiefern die damit verbundenen Aufgabenbereiche auch zukünftig personell in der Werkstatt abgesichert und eine Auslagerung vermieden werden kann.

b) Arbeitsplatzsicherung

Vor dem Hintergrund der aktuellen öffentlichen Diskussion um die Zukunft der Mobil AG beschäftigt das Thema Arbeitsplatzsicherung die Handwerker in der Servicewerkstatt in besonders starkem Maße. Dabei werden zweierlei Hinsichten thematisiert: Zum einen geht es den Workshopteilnehmern darum, die Arbeitsplätze bei der Mobil AG im Sinne der Beschäftigungssicherung auch zukünftig zu erhalten. So verweisen sie darauf, dass die im Kontrakt zwischen der Stadt und dem Unternehmen vereinbarte Beschäftigungsgarantie zunächst nur bis 2009 gegeben sei. Unsicherheit besteht unter den Kollegen darüber, was danach geschieht. In allen Workshops wurde ein Interesse daran zum Ausdruck gebracht, Beschäftigungsperspektiven für Junghandwerker in der Werkstatt trotz des weitgehenden Einstellungsstopps zu ermöglichen.

Andere beziehen die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ auf den derzeitigen eigenen Arbeitsplatz und befürchten, bei weiter reichenden betrieblichen Veränderungen möglicherweise versetzt zu werden. Handwerker, die vor einiger Zeit in die Servicewerkstatt versetzt wurden, haben diesen Wechsel allerdings als positive Herausforderung erlebt. Sie schätzen sowohl die neuen Aufgaben als auch das „gute Betriebsklima“ in der Servicewerkstatt.

Einer möglicherweise anstehenden tief greifenden Umwandlung der Mobil AG in ein Unternehmen mit relativ eigenständigen kleineren Subunternehmen oder einer möglichen Auslagerung des Werkstattbereichs begegnen die Workshopteilnehmer mit sehr großer Skepsis, die mit der Befürchtung einher geht, den Arbeitsplatz zu verlieren.

c) Abbau betrieblicher Sozialleistungen

Viele Workshopteilnehmer nehmen den bisherigen Reorganisationsprozess des Unternehmens als einen „Abbau sozialer Sicherung“ wahr. Sie machen diesen Abbau an unterschiedlichen Aspekten fest: Zum einen verweisen sie auf die Kürzungen betrieblicher Sozialleistungen, die sich z.B. in befürchteten Einbußen bei der Betriebsrente und in „Einsparungen von betrieblichen Urlaubsleistungen“, die nun lediglich noch als Kururlaub mit finanzieller Eigenbeteiligung der Handwerker gewährt würden, ausdrücken. Es wird zudem befürchtet, dass die öffentliche Verschuldung von Bund, Land und Gemeinde auch bei der Mobil AG weitere Einsparungen betrieblicher Sozialleistungen nach sich ziehen wird.

d) Arbeitszeit

Eine mögliche Veränderung der bestehenden Arbeitszeitregelungen wird von einem erheblichen Teil der Workshopteilnehmer als Zumutung angesehen. Die meisten Handwerker haben sich mit der derzeitigen Gleitzeitregelung gut arrangiert und die zeitliche Organisation ihrer Freizeit darauf hin ausgerichtet. Wenn keine außergewöhnlichen Aufträge anliegen, arbeiten

die meisten Kollegen in der Regel zumeist von 6 h bzw. 6.30 h bis 14.30 h bzw. 15 h. Mögliche Veränderungen der geltenden Arbeitszeitregelungen stoßen bei den Handwerkern auf unterschiedliche Vorbehalte: Die Möglichkeit, von einem Ein- auf ein Zweischichtsystem zu wechseln, wird von vielen Kollegen abgelehnt, da die damit verbundene Wechselschicht einen tief greifenden Eingriff in ihre bisherige zeitliche Gestaltung von Arbeit und Freizeit darstellen würde. Bei einer möglichen weiteren Verringerung der Fahrzeugreserve befürchten die Handwerker eine Veränderung ihres täglichen Arbeitsbeginns und Arbeitsendes. Eine andere Arbeitszeitveränderung könnte in der Ausweitung der bisherigen Gleitzeitregelung bestehen, z.B. von 6 h bis 21 h, um die Arbeitszeit in der Werkstatt in stärkerem Maße an die betriebliche Fahrzeugverfügbarkeit, d.h. die Arbeitszeit im Fahrdienst anzupassen. Diese Form der Neuregelung der Gleitzeit lehnen die Handwerker ab, da dadurch bisher gewährte Zulagen bzw. Überstundenzahlungen entfallen würden. Allerdings besteht die Bereitschaft, unter besonderen Umständen Überstunden zu leisten (z.B. bei projektbezogenen Fremdaufträgen) und in Ausnahmefällen auch samstags zu arbeiten. Allerdings wird abgelehnt, den Samstag als Regelarbeitstag vorzusehen. Um zu gewährleisten, dass Samstagsarbeit in Ausnahmefällen praktiziert werden kann, ist die Erstellung eines „Bereitschaftsplans“ diskutiert worden.

Unter bestimmten Umständen sind Überstunden oder Samstagsarbeit bei einigen Handwerkern sogar beliebt. Dies gilt für jene Fälle, in denen damit besondere Anreize - finanzieller und nicht-finanzieller Art - verbunden sind. Das beste Beispiel dafür bildet die Regelung der Sonderverkehre durch Handwerker der Servicewerkstatt bei Großkonzerten bzw. -veranstaltungen oder Heimspielen des lokalen Fußballbundesligisten. Diese Aufgabe, den Park + Ride - Verkehr bei solchen Veranstaltungen zu regeln, wird als positive und interessante Herausforderung erfahren, auch wenn sie außerhalb der regulären Arbeitszeit zu erledigen ist.

5.2.2 Bewertung neuer Herausforderungen und konstruktive Ideen

Die im folgenden beschriebenen Herausforderungen sprechen betriebliche Probleme an, die von den Handwerkern schon mit Blick auf konkrete Lösungen oder Vorschläge für einen konstruktiven Umgang thematisiert wurden. Sie beziehen sich auf die Altersstruktur im Unternehmen, die Frage von Wissenserwerb und -weitergabe, das Erleben neuer Verantwortlichkeiten, die Bedeutung von Fremdaufträgen und die gerechte Arbeitsverteilung.

a) Alterstruktur und Ausbildung für die Zukunftssicherung

Mit Sorge wird die aus der Balance geratene Altersstruktur der Belegschaft betrachtet. Entsprechend wird sehr positiv gewertet, dass junge Leute - wenn auch zum Teil unter prekären Bedingungen - wieder eingestellt werden und vor allem auch die Ausbildung für verschiedene neue Fachberufe zugenommen hat. Ausbildung wird von denjenigen Handwerkern, die dafür zuständig sind, als eine neue sehr positiv erlebte Herausforderung begriffen. Sie erfahren die Anerkennung durch die Auszubildenden und empfinden eine hohe Befriedigung, wenn es bei den Auszubildenden zu guten Abschlüssen kommt. Umgekehrt wird die Nichtübernahme von Ausgebildeten als eine sehr schmerzliche persönliche Erfahrung wahrgenommen. Die Ausbildung steht in den einzelnen Bereichen der Servicewerkstatt unter zum Teil ver-

schiedenen Rahmenbedingungen. Diese betreffen die Verweildauer der Auszubildenden in bestimmten im Workshop vertretenen Bereichen, z.B. zwei Jahre in der Tischlerei und Malerei, aber nur ein Jahr im Falle der Konstruktionsmechaniker. Insofern gibt es in den Bereichen verschiedene Einschätzungen darüber, ob das Personal ausreicht, um die Ausbildung der Jugendlichen jeweils gut und angemessen zu gestalten. In Bereichen mit wenigen Facharbeitern und einer größeren Anzahl von Auszubildenden erweist es sich aus Sicht der Handwerker zunehmend als problematisch, eine gute Ausbildung zu gewährleisten, da die Handwerker den alltäglichen Spagat zwischen der flexiblen Auftragsbearbeitung und der qualifizierten bereichsbezogenen Ausbildung von Lehrlingen zu bewältigen hätten. Die handwerkliche Angemessenheit der neuen Ausbildungsberufe wird verschieden gewertet.

Dort, wo nur eine Fachkraft für die Ausbildung von Jugendlichen zur Verfügung steht (Fahrzeuginnenausstatter) wird befürchtet, dass es zu Problemen für die qualitätsgerechte Bearbeitung anspruchsvollerer Aufträge durch die angelernten KollegInnen in diesem Bereich kommen könnte, wenn die Fachkraft einmal länger ausfallen sollte, und es wird daher eine zusätzliche Fachkraft für notwendig gehalten. Angelernte befürchten, dass durch die Ausbildung die Kapazitäten der Fachkraft über Gebühr gebunden werden, so dass vor allem die termingebundenen anspruchsvolleren Tätigkeiten zukünftig nicht mehr ohne weiteres zu bewältigen sind. Angelernte verweisen darauf, dass sie diese Kapazitäten nicht ausgleichen können, da sie trotz ihrer Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche solche Tätigkeiten fachlich nicht bewältigen können.

b) Weitergabe von Wissen und Weiterbildung

Die Weitergabe von Wissen und die persönliche Weiterbildung gelten als Herausforderungen, die unter den neuen vorhandenen und den absehbar sich weiter verändernden Rahmenbedingungen unabdingbar sind. Die geforderte „hohe Flexibilität“ erfordert Rotation, aber auch Allroundwissen im Sinne von „Systemhandwerkern“. Flexibilität bezieht sich dabei zum einen darauf, bei reduziertem Personalstand selbst ein größeres Spektrum von Tätigkeiten abzudecken. Dadurch erhöhen sich die arbeitsbezogenen Qualifikationsanforderungen. Diese Herausforderung wird allerdings von einem Gutteil der (gelernten) Handwerker weniger als Zumutung, sondern eher als positiv bewertete Arbeitsanforderung betrachtet. Flexibilität bedeutet zum anderen aber auch, dass mehrere Tätigkeiten innerhalb eines zum Teil engen Zeitfensters parallel und koordiniert zu bearbeiten sind. Dies stellt nicht nur erhöhte Anforderungen an die organisatorischen Fähigkeiten, sondern ist zugleich mit häufigeren Unterbrechungen von Arbeiten verbunden, z.B. bei der dringlicheren Bearbeitung fahrzeugbezogener Reparaturen. Solche Unterbrechungen werden eher als Zumutung erfahren, da sie erfordern, sich stets erneut in eine Arbeit hineindenken zu müssen, bzw. Arbeitsgeräte und Maschinen umrüsten oder erneut einrichten zu müssen, um die Bearbeitung angefangener Aufträge fortsetzen zu können. Es bedarf nach Ansicht der Workshopteilnehmer bei der alltäglichen Auftragsbearbeitung ausreichend kalkulierter Zeitvorgaben, um eine Wissensweitergabe von Spezialisten an andere Kollegen zu ermöglichen.

Der notwendige Einsatz neuer Technologien macht es nach Auffassung der Handwerker notwendig, auch für systematische Weiterbildung zu sorgen. Kollegen, die erfolgreich bestimmte Prüfungen abgelegt haben, werten dies als eine sehr positive Erfahrung bei der Mobil AG.

c) Neue Verantwortlichkeiten

Die Übernahme neuer Verantwortung wird als persönliche Herausforderung erlebt. Sie kann sich auf die erfolgreiche Bewältigung der Anforderungen an neuen Arbeitsplätzen in der Mobil AG sowie auch auf die Übernahme bestimmter Zuständigkeiten beziehen, beispielsweise als Ausbildungsbeauftragter oder verantwortlicher Schlosser. Als eine Problematik, die in solchen Zusammenhängen bearbeitet werden sollte, gelten allerdings zeitkritische Aufgaben: Es wurde gefragt, wie vermieden werden kann, dass bei der Übernahme neuer Verantwortlichkeiten (neuer Ämter) Aufgaben des bisherigen Tätigkeitsumfangs liegen bleiben. Worum es sich dabei in Einzelnen handelt, sieht bei den verschiedenen neuen Verantwortlichkeiten je verschieden aus.

Neben der als persönliche Bereicherung erlebten Übernahme neuer Verantwortung gibt es bei den Handwerkern auch Befürchtungen, vom angestammten Arbeitsplatz wegversetzt zu werden.

d) Fremdaufträge

Unter dem Begriff der Fremdaufträge werden verschiedene Aspekte angesprochen, d.h. es werden sowohl Möglichkeiten, Voraussetzungen und Folgewirkungen als auch zu bearbeitende Problemstellungen erörtert.

Fremdaufträge werden als Möglichkeit bezeichnet, „Potenziale am Markt zu nutzen“, d.h. Fremdaufträge oder „Arbeit für Dritte“ werden als Chance begriffen, dass die Mobil AG über ihr Kerngeschäft hinaus stärker in den Blick der Öffentlichkeit kommt und zeigt, „dass sie mehr kann“.

Der Ausbau dieses Bereichs ist allerdings an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft: Die Kalkulation der Aufträge muss professionalisiert werden; hier geht es um ein ganzes Bündel von klärungsbedürftigen Verfahrensweisen bei der Kalkulation. Zudem bedarf es der richtigen Maschinen, um den Qualitätsansprüchen für Fremdaufträge gerecht werden zu können. Dabei ist auch an neue Technologien zu denken. Als besonders bedeutsam wird die Wissensweitergabe erachtet, zumal dann, wenn es einzelne Spezialisten gibt, von deren Kenntnissen ganz allein die Durchführung eines Auftrags abhängt.

Als Folgewirkungen von Fremdaufträgen werden Prioritätenkonflikte angesprochen, die in den verschiedenen Bereichen verschieden stark sind. Bereiche mit sehr geringem Personal – wie beispielsweise in der Tischlerei – haben hier stärkere Probleme. Es geht um Prioritätenklärung. Wenn fahrzeugbezogene Tätigkeiten in jedem Fall den Vorrang haben, kann es bei externen Aufträgen zu Terminüberschreitungen kommen, die wiederum solche Aufträge gefährden. Hier wird gefragt, ob es nicht transparente Verfahren im Falle von Terminkollisionen geben kann, die solche Prioritätenkonflikte entschärfen könnten, insbesondere bei internen

Kunden, die beim jetzigen Zustand nur sehen, dass die Mitarbeiter die Vollendung ihrer Aufträge unterbrechen. Als eine problematische Folgewirkung von Fremdaufträgen wird auch gesehen, dass eine Unterbrechung begonnener Aufträge immer wieder ein erneutes Hineindenken in die Aufgabe erfordert, was Zeit und Kraft kostet.

e) Gerechte Arbeitsverteilung

Durchgängig – wenn auch auf verschiedene Weise - wird von den Handwerkern ein Spannungsverhältnis zwischen ihrem Bestreben nach Selbstbestimmung und ihrem Bestreben nach Kollegialität bei der Frage der Arbeitsverteilung angesprochen. Jeder Arbeitsbereich kennt harte und weniger harte Arbeiten, angenehme und unangenehme, hoch angesehene und weniger angesehene. Wer selbst bereit ist, alle Aufgaben in einem breiten Spektrum seines handwerklichen Könnens auszuführen, wünscht sich dies auch von seinen Kollegen und möchte dabei auch gern in der Weise behilflich sein, sie bei der Bearbeitung bisher nicht übernommener Aufträge mit dem eigenen Wissen zu unterstützen. Strategien der Vorgesetzten, immer gleiche Personen mit bestimmten Aufgaben zu beauftragen, können zwar aus Effizienzgründen nachvollzogen werden, werden jedoch als nicht gerecht angesehen.

5.3 Veränderungsideen der Handwerker

Die in den vier Workshops gesammelten Veränderungsideen wurden nach der Beratung in der Projektbegleitgruppe so gruppiert, dass sie für die Handwerkerdelegierten bei der Dialogkonferenz so übersichtlich wie möglich dargestellt waren. Die Gliederung der Veränderungsideen erfolgt nach drei übergeordneten Bezugspunkten der Ideen:

1. Was brauche ich, um meine Arbeit gut ausführen zu können?
2. Wünsche an Kooperation
3. Wünsche an Führung

Bei dem ersten Punkt handelt es sich um Veränderungsvorschläge, die sich auf konkrete Arbeitsplätze und -aufgaben beziehen. Der zweite Punkt befasst sich mit Fragen der Kooperation. Hierbei wird unterschieden zwischen Wünschen der Handwerker, die sich an die bereichsübergreifende Kooperation richten (z.B. mit anderen Bereichen oder Centern), und Wünschen an die Zusammenarbeit innerhalb der Servicewerkstatt bzw. mit der Arbeitsvorbereitung. Das dritte Bündel von Veränderungsideen bezieht sich zum einen auf Wünsche der Handwerker an Führungskräfte oberhalb der Gruppenleiterenebene und zum anderen auf Wünsche an die Gruppenleiter.

Die Veränderungsideen in den genannten drei Feldern wurden ihrerseits weiter untergliedert: Zum einen wurden Veränderungsideen unter thematische Überschriften gestellt, um so die Diskussion der Ideen im Rahmen der Dialogkonferenz zu erleichtern. Zum anderen wurden die Vorschläge der Handwerker, die sich unmittelbar auf die Verhaltensweisen von Personen beziehen, von denen unterschieden, die sachbezogene Probleme betreffen. Dementsprechend wird im Folgenden zwischen Wünschen auf der Personenebene und Wünschen auf der Sachebene unterschieden. Im Rahmen der Dialogkonferenz wurden primär die Wünsche auf der Sachebene erörtert werden. Für die Bearbeitung der Wünsche auf der Personenebene sind noch Vereinbarungen über ein geeignetes Vorgehen zu treffen.

Die Handwerker haben die einzelnen, von ihnen entwickelten Veränderungsideen im Rahmen der Workshops auch unterschiedlich gewichtet. Bei einer Zusammenschau kamen der Schaf-

fung finanzieller Leistungsanreize (16 Punkte), der Sicherung des Arbeitsplatzes (10 Punkte) sowie der Modernisierung von Arbeitsgeräten, einer verbesserten Abstimmung zwischen der Arbeitsvorbereitung und dem Lager sowie dem Ausbau der externen und internen Weiterbildung (jeweils 9 Punkte) die größte Bedeutung zu. Allerdings dürfen die Punkte nicht absolut gesehen werden, weil der Punktwert der Ideen immer auch mit den in einem Workshop insgesamt gefundenen Ideen zusammenhängt. Im folgenden werden die Veränderungsideen der Handwerker mit Blick auf die drei erwähnten Bezugspunkte kurz benannt und exemplarisch erläutert.

1. Was brauche ich, um meine Arbeit gut ausführen zu können?

Die Handwerker entwickelten zur Arbeitsqualität Vorschläge, die sich auf folgende Aspekte bezogen:

- Arbeitsschutzprobleme: Zum Beispiel stellten die Handwerker Überlegungen an, die Lärmbelastung durch den Einsatz des Strahlgeräts in der Werkstatt zu reduzieren, indem der Standort des Geräts überprüft werden sollte oder die Installation Schall schluckenden Wände vorzusehen sei.
- Die Modernisierung von Betriebsmitteln: Hierbei ging es darum, vorhandene Arbeitsgeräte und Maschinen technisch zu verbessern, wie z.B. die Stanze und die Schlag-schere, sowie die Neuanschaffung einzelner Maschinen zu prüfen.
- Die Bezeichnung von Tauschteilen, z.B. nach Fahrzeugtyp und Betriebshof. Dadurch soll ein Austausch von Tauschteilen bei Reparaturen erleichtert werden.
- Der sorgfältige Umgang mit Maschinen, Werkzeugen und Betriebsmitteln: Beispielsweise befassen sich Ideen der Handwerker damit, Wartungspläne für spezifische Maschinen zu erstellen, wodurch die Pflege und Sauberkeit der Maschinen nach erfolgter Benutzung verbessert werden soll. Vorgeschlagen wurde zudem, dass Handwerker Partnerschaften für einzelne Maschinen übernehmen sollten, um einen sorgfältigen Umgang mit den Maschinen zu gewährleisten.
- Die Auftragsfreundlichkeit, d.h. die Schaffung von Rahmenbedingungen dafür, dass weiterhin intern Aufträge bearbeitet werden können und nicht nach außen vergeben werden müssen.

2. WÜNSCHE AN KOOPERATION

Im Rahmen der Handwerkerworkshop haben die Beschäftigten Wünsche an die Zusammenarbeit formuliert. Diese richteten sich zum einen auf die bereichsübergreifende Kooperation und zum anderen auf die Kooperation mit der Arbeitsvorbereitung sowie auf die Zusammenarbeit innerhalb der Servicewerkstatt.

A) WÜNSCHE AN DIE BEREICHSÜBERGREIFENDE KOOPERATION

- Ein Hauptanliegen der Handwerker bestand darin, das Konkurrenzdenken zwischen den Fachbereichen des Centers Fahrzeuginstandhaltung zu reduzieren. Das Konkurrenzdenken führen sie auf die Center-Organisation und den erhöhten Kostendruck zurück, der auf den Fachbereichen lastet. Als einen viel versprechenden Lösungsansatz betrachten die Handwerker eine Intensivierung der Bereichsgrenzen übergreifenden Projektarbeit.
- Darüber hinaus entwickelten die Instandhalter eine Reihe von Vorschlägen, die sich auf eine Verbesserung der arbeitsbezogenen alltäglichen Koordination und Kooperation richteten. So könnten z.B. zusätzliche Schäden, die durch einen unsachgemäßen Ausbau defekter Teile oder Aggregate eintreten, vermieden werden, wenn die Handwerker der Servicewerkstatt die Gelegenheit erhielten, ihre Kollegen von den Betriebshöfen zu einem Gruppengespräch einzuladen, um sie im Hinblick auf den Ausbau von Aggregaten praktisch zu unterweisen. Ein weiteres Beispiel für alltagspraktische Verbesserungsideen besteht in dem Vorschlag, dass FahrerInnen ihre Busse vorab anmelden müssten, bevor sie das Fahrzeug zur Waschhalle befördern. Ein geregeltes Anmeldeverfahren könne vermeiden, dass die Beschäftigten der Waschhalle, vor allem in den Nassbereichen, Zugluft beim unkontrollierten und ungeplanten Öffnen und Schließen von Toren ausgesetzt sind.
- Ein Grundproblem besteht für die Handwerker darin, dass es an geregelten Absprachen und Verfahren der Zusammenarbeit zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern mangle. So würden teilweise Entwürfe oder Pläne für zu bearbeitende Aufträge unvollständig oder gar nicht vorliegen. Verbesserungsbedarf sehen die Handwerker auch mit Blick auf die bereichsübergreifende Kooperation zwischen verschiedenen Gewerken und der Arbeitsvorbereitung, um zeitliche Engpässe aufgrund einer zu engen Abfolge terminierter Aufträgen bei einzelnen Handwerkern zu vermeiden.

B) WÜNSCHE AN DIE ARBEITSVORBEREITUNG UND DIE KOOPERATION IN DER SERVICEWERKSTATT

Auf die Zusammenarbeit mit der Arbeitsvorbereitung bezieht sich eine größere Anzahl von Verbesserungsideen der Handwerker. Vorgeschlagen wurde z.B. eine verbesserte Koordination zwischen dem Lager und der Arbeitsvorbereitung. Zu achten sei dabei z.B. darauf, dass erst nach der Bestellung des Materials der Auftrag erstellt werde, um eine zeitnahe Auftragsbearbeitung zu ermöglichen. Zudem sprechen sich einige Handwerker dafür aus, die fachliche Kompetenz der Arbeitsvorbereitung zu stärken, um die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsvorbereitung und einzelnen Gewerken zu effektivieren. Angedacht wurde z.B. eine qualifizierte Neuenstellung im aus Sicht der Handwerker unterbesetzten Zeichenbüro. Ein weiterer Vorschlag bezog sich darauf, dass die Arbeitsvorbereitung nunmehr die Aktivitätenliste bereichsbezogen pflegen und sortieren sollte. Wünsche der Handwerker richteten sich zudem darauf, dass die Arbeitsvorbereitung Mängel an einem Fahrzeug stets komplett aufnehmen sollte. Bei der Zeitplanung von Aufträgen sei darauf zu achten, dass Rüstzeiten berücksichtigt werden.

3. WÜNSCHE AN FÜHRUNG

Die Handwerker entwickelten Veränderungsideen, die sich auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben bezogen. Dabei formulierten sie zum einen Wünsche an die unmittelbaren Vorgesetzten, d.h. die Gruppenleiter. Zum anderen richteten sich ihre Vorschläge aber auch an die oberen Führungsebenen.

3.1 WÜNSCHE AN FÜHRUNGSEBENEN OBERHALB DER GRUPPENLEITER

- Vor dem Hintergrund der aktuellen öffentlichen und politischen Diskussion um die zukünftige Unternehmensentwicklung sprechen sich die Handwerker für eine Sicherung der Arbeitsplätze aus. Sie wünschen sich hierzu eine aktive Unterstützung durch die oberen Führungsebenen. In diesem Kontext war den Handwerkern auch eine verstärkte betriebliche Öffentlichkeitsarbeit wichtig, um die Leistungen und die Kompetenz des Unternehmens und der Werkstatt im Außenraum besser darzustellen.
- Ein Gutteil der Handwerker wünschte sich stärkere Kompetenzen der Werkstattleitung im Hinblick auf eine leistungsorientierte Bezahlung bzw. die Schaffung und Umsetzung von finanziellen Leistungsanreizen.
- Aufgrund der räumlichen Enge in der Werkstatt, vor allem bei Arbeiten mehrerer Gewerke an einem Fahrzeug, sprachen sich die Handwerker für eine verbesserte Abstimmung unter den Führungskräften aus. Bei räumlicher Enge werden Arbeiten anderer Gewerke öfters als belastend empfunden (z.B. Lärm, Staub, Ausdünstungen von Lösungsmitteln etc.). Dies gilt z.B. für Lackierarbeiten am Fahrzeug, denn werden aufgrund von Zeitdruck öfters direkt am Fahrzeug anstatt im Lackierbereich ausgeführt. Das Problem der räumlichen Enge wurde aus Sicht der Handwerker durch Ver- setzung von Personal aus den Betriebswerkstätten in die Hauptwerkstatt verschärft.

3.2 WÜNSCHE AN DIE GRUPPENLEITER

Veränderungsideen, welche die Handwerker mit Blick auf die Gruppenleiter entwickelten, bezogen sich zum einen auf Sachthemen und zum anderen auf das Führungsverhalten der Gruppenleiter.

A) WÜNSCHE AUF DER SACHEBENE

- Die Handwerker wünschen sich von den Gruppenleitern einen Ausbau der internen und externen Weiterbildung. Einen erhöhten Weiterbildungsbedarf sehen sie z.B. im Hinblick auf die fachliche Einweisung in technische Neuerung (z.B. neue Klebetechniken, Intranet- und Plotter-Nutzung) sowie mit Blick auf eine fachliche Gewerke bezogene Weiterbildung, wie z.B. in den Bereichen Materialkunde und Werkstoffe bei Lackierern.
- Um Personalausfälle innerhalb der Werkstatt besser bewältigen zu können, ist es aus Sicht der Handwerker erforderlich, eine Qualifikationsmatrix zu erstellen, aus der ersichtlich ist, über welche Qualifikationen die einzelnen Beschäftigten verfügen.
- Weiterbildungsbedarf sehen die Handwerker auch im Hinblick auf ihre Sozialkompetenzen. So wünschen sich Beschäftigte, die in ihrem Arbeitsalltag unmittelbar mit Auszubildenden zusammen arbeiten, Fortbildungsangebote im Bereich Menschenführung, um mit den Auszubildenden besser umgehen zu können.
- Eine wichtige sachliche Anforderung an Gruppenleiter bezieht sich aus der Perspektive der Handwerker darauf, mit der Arbeitsvorbereitung verbindliche Absprachen zur

Definition von Qualitätsstandards mit Blick auf unterschiedliche Arbeiten (z.B. Reparaturen an neuwertigen und an alten Fahrzeugen) zu treffen.

- Die Beschäftigten wünschen sich von den Gruppenleitern zudem, stärker beteiligt zu werden. Ansatzpunkte hierfür sehen sie beispielsweise in der Wiederaufnahme der Zirkelarbeit oder aber in Mitsprachemöglichkeiten bei geplanten Neuanschaffungen von Maschinen und Werkzeugen. Hierzu sei es hilfreich, das Fach- und Erfahrungswissen der Handwerker einzubeziehen.
- Zu bedenken sei seitens der Gruppenleiter eine stärkere Einbindung des Erfahrungswissens von Altgesellen, die bereits Arbeitserfahrungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen gesammelt hätten.
- Für die Wissensweitergabe an Auszubildende sei es erforderlich, Zeit einzuplanen.

B) WÜNSCHE AUF DER PERSONENEbene

- Die Handwerker sprachen sich dafür aus, dass die Gruppenleiter in ihren Zuständigkeitsbereichen für eine ausgeglichene und gerechte Arbeitsverteilung sorgen sollten.
- Die Beschäftigten wünschten sich zudem, dass ihre unmittelbaren Vorgesetzten ihnen gegenüber internen und externen Kunden den Rücken stärken, z.B. im Falle von Fremdaufträgen, deren zeitnahe Bearbeitung mit der prioritären Reparatur gravierender fahrzeugbezogener Schäden kollidieren könnte. Die Gruppenleiter sollten nach Ansicht der Handwerker in solchen Fällen sowie bei Schnellstaufträgen oder bei kritischer Nachrede durch interne und externe Kunden das klärende Gespräch mit den Kunden suchen.

6. Problemperspektiven der Handwerker

Die Einzelgespräche und Werkstattbesuche haben dem Forschungsteam einen vertieften Einblick in die Aufbau- und Ablauforganisation der Servicewerkstatt sowie in aktuelle Reorganisationsanforderungen dieses Instandhaltungsbereichs ermöglicht. Sie haben zudem dazu beigetragen, die spezifischen Perspektiven von Handwerkern und Führungskräften aus ihrer unterschiedlichen Arbeitssituation heraus besser kennen und verstehen zu lernen. Insofern bildete die empirische Bestandsaufnahme eine wichtige Voraussetzung dafür, die anschließenden Workshops mit Handwerkern und Gruppenleitern der Servicewerkstatt zu konzipieren. Darüber hinaus haben Gespräche und Besuche dazu beigetragen, die projektbezogenen Erwartungen der unterschiedlichen Beteiligten näher zu klären bzw. aufeinander abzustimmen. Die Besuche signalisierten den Handwerkern, dass ein starkes Interesse der SozialforscherInnen daran bestand, den Arbeitsalltag in der Servicewerkstatt näher kennen zu lernen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Sie dienten zudem dazu, die vorhandene Skepsis der Handwerker gegenüber dem Praxisforschungsvorhaben zumindest teilweise abzubauen und die Basis für eine vertrauensvolle Diskussion und Zusammenarbeit zu schaffen.

Im vorherigen Kapitel wurden die Ergebnisse der Dialogworkshops mit den Handwerkern der Servicewerkstatt in zumeist deskriptiver Weise vorgestellt. Der Vorteil einer solch deskripti-

ven Vorgehensweise besteht darin, dass die dokumentierten Ergebnisse einen guten Eindruck über die im Rahmen der vier Workshops erörterten Aspekte der Arbeitssituation aus Sicht der Handwerker vermitteln. Die Grenze eines deskriptiven Vorgehens liegt allerdings darin, bestimmte workshopübergreifende Problemperspektiven der Handwerker nicht hinreichend herausarbeiten zu können. An dieser Beschränkung setzt dieses Kapitel an. Im Folgenden werden vier Problemperspektiven der Handwerker thematisiert, die sich in den vier Dialogworkshops als oftmals wiederkehrende, also von den Handwerkern als besonders bedeutsam erlebte Probleme oder Konflikte erwiesen und während der Dialogkonferenz von seiten der Forschungsgruppe als zusammenfassender analytischer Einstieg vorgetragen wurden. Im Anschluss daran werden unterschiedliche Haltungen der Handwerker mit Blick auf den betrieblichen Reorganisationsprozess aufgezeigt. Schließlich wird die erlebte Veränderung des impliziten Arbeitsvertrags zwischen Beschäftigten und Unternehmensseite aus der Perspektive von Handwerkern behandelt.

6.1 Zur Bedeutung der politisch-öffentlichen Debatte um die Mobil AG

Die Haltung der Handwerker in der Servicewerkstatt zeichnet sich überwiegend dadurch aus, dass mit betrieblichen Veränderungen und mit neuen Anforderungen an die Arbeitssituation konstruktiv umgegangen wird. Allerdings wird diese konstruktive Arbeitshaltung auch durch die in der lokalen Öffentlichkeit ausgeprägte Diskussion zur Zukunft der Mobil AG im Kontext der kommunalen Finanzkrise und der neuen Wettbewerbsstrukturen im Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) beeinträchtigt. Die öffentliche Diskussion wirkt in der Werkstatt eher lähmend, da die Rahmenbedingungen des Unternehmens aus Sicht der Handwerker kaum beeinflussbar und mitgestaltbar erscheinen. In Verbindung mit öffentlichen Ankündigungen weiterer Zumutungen bzw. Abstriche an vorhandenen Arbeits- und Beschäftigungsstandards kann das Gefühl entstehen, zwar innerhalb des eigenen Arbeitsbereichs etwas bewegen zu können, den veränderten Rahmenbedingungen aber weitgehend ausgeliefert zu sein. Dieses Gefühl kann einer aktiven Mitgestaltung betrieblicher Veränderungen auf der Ebene der Servicewerkstatt den Boden entziehen. Die Diskussion auf der politischen Ebene verstärkt den Eindruck, der bisher unausgesprochene Vertrag des wechselseitigen Gebens undnehmens zwischen Unternehmen und Beschäftigten werde schrittweise einseitig aufgekündigt, ohne dass sich ein neuer herausbilde und Erwartungen der Kollegen an die Unternehmensleitung bzw. das Unternehmen eingelöst werden.

Dieses Problem verweist darauf, dass die Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen ein zentrales Handlungsfeld für die kollektiven Arbeitsbeziehungen in der Mobil AG bilden, das vordringlich und konstruktiv durch den Vorstand und den Betriebsrat zu bearbeiten ist. Falls eine solche Bearbeitung dieses Problems hier zeitlich hinaus geschoben wird, besteht die Gefahr, dass die bisher konstruktive Grundhaltung in Resignation umschlagen kann. Eine resignative Haltung von Beschäftigten ist aber mit einer eher geringen Bereitschaft verbunden, die eigenen Ideen, Potenziale und Wissensbestände in betriebliche Veränderungsprozesse einzubringen.

6.2 Erlebte Widersprüche zwischen fachlicher Arbeitskultur und betrieblicher Umstrukturierung

Die Arbeitskultur der Servicewerkstatt ist überwiegend durch qualifizierte Facharbeit geprägt. Innerhalb der Servicewerkstatt werden vor allem Instandhaltungstätigkeiten ausgeführt, die mit komplexeren Arbeits- und Qualifikationsanforderungen verbunden sind. Die gelernten Kollegen haben im Rahmen ihrer Ausbildung und ihrer beruflichen Tätigkeit ein hohes arbeitsbezogenes Qualitätsbewusstsein entwickelt, das sich durch Fachkompetenz, Präzision, Sorgfalt und ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl für die Sicherheit der Fahrgäste auszeichnet. Auf Seiten der Handwerker erhält die Produktqualität einen hohen Stellenwert. Demnach gilt es, die Arbeitsergebnisse möglichst so abzuliefern, das man selbst als Kunde diese wertschätzen würde. Dieses hohe Qualitätsbewusstsein ist zugleich eine Quelle des arbeitsbezogenen Stolzes und Selbstverständnisses der Handwerker.

Darüber hinaus orientieren sich vor allem die gelernten Kollegen daran, ein relativ breites Spektrum von Tätigkeiten anstatt nur einige wenige, im engeren Sinne arbeitsplatzbezogene Tätigkeiten auszuüben. Es besteht eine ausgeprägte Bereitschaft, neue Aufgaben und Projekte flexibel zu bearbeiten, und eine große Aufgeschlossenheit, auch externe Aufträge auszuführen und sich dabei in neue Aufgabenstellungen hinein zu denken. Im Rahmen der Handwerkerworkshops wurde deutlich, dass diese von qualifizierter Facharbeit geprägte Arbeitskultur in der Servicewerkstatt teilweise in Widerspruch zu den betrieblichen Umstrukturierungsprozessen gerät. Diese Widersprüchlichkeit lässt sich an zwei unterschiedlichen Problemkreisen festmachen:

- Das Problem, (neue) Qualitätsstandards zu definieren.
- Das Problem, Tendenzen sozialer Abschottung zu überwinden

Das erstgenannte Problem ergibt sich im Zusammenhang mit den bisherigen Veränderungen innerhalb der Servicewerkstatt. Der Personalabbau in den letzten Jahren bedeutet, dass das jeweils vorhandene Arbeitsaufkommen mit weniger Kollegen zu bewältigen ist. Zugleich wurde die Fahrzeugreserve reduziert. Dies hatte zur Folge, dass sich die zeitlichen Anforderungen erhöhten, defekte Fahrzeuge möglichst zügig zu reparieren, um sie dem Fahrdienst erneut zur Verfügung stellen zu können. Beide Veränderungen trugen teilweise zur Arbeitsverdichtung („mehr Arbeit“) und zu einem stärkeren Zeitdruck bei der Arbeit bei. Um unter diesen veränderten Rahmenbedingungen die Arbeit zu bewältigen, sehen sich die Kollegen dazu veranlasst, zum Teil Abstriche an ihren hohen arbeits- und produktbezogenen Qualitätsstandards vorzunehmen. Dies verursacht eine gewisse Unzufriedenheit darüber, die anliegenden Aufträge nicht mehr qualitativ so hochwertig bearbeiten zu können, wie es nach Ansicht der Kollegen der Fall sein sollte. So wird z.B. kritisiert, dass einige Arbeiten angesichts des Zeitdrucks zwar ausgeführt werden können, aber die Haltbarkeit der Reparaturen weniger beständig sei als bei einer qualitativ anspruchsvolleren Auftragsausführung.

Bei dem zweiten Problem, der tendenziellen Abschottung zwischen Bereichen innerhalb der Servicewerkstatt, handelt es sich um eine nicht beabsichtigte Folge der Centerbildung. Die

Umwandlung bisheriger Abteilungen in neu geschaffene Centerbereiche mit erweiterter ökonomischer Eigenverantwortung ermöglicht u.a. eine größere Kostentransparenz über die geplanten und anfallenden Aufträge und die Nutzung von Materialien, Werkzeugen und Maschinen auf der Basis von Kostenstellen. Diese Kostentransparenz verleiht einer effizienteren Auftragsbearbeitung innerhalb der Servicewerkstatt einen größeren Stellenwert als bisher. Die einzelnen Center und ihre Fachbereiche sind gehalten, mit dem jährlich vorhandenen Budget gut zu haushalten. Mit der Aufteilung des Budgets auf die Fachbereiche eines Centers werden die Kostentransparenz und die Eigenverantwortung für einen effizienten Umgang mit dem jeweiligen Teilbudget auch auf die einzelnen Fachbereiche der Servicewerkstatt übertragen. Dadurch werden nun aber auch die bisher bereichsübergreifenden Tätigkeiten unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten neu geordnet.

Bisher war man es gewohnt, flexibel und bereichsübergreifend zu kooperieren, um Instandhaltungsarbeiten kooperativ und sachgerecht zu bewältigen. Diese flexible Abstimmung untereinander wird nun erschwert, da die Arbeitstätigkeiten und die dafür benötigten Werkzeuge, Maschinen und Materialien mit bestimmten Kostenstellen hinterlegt sind und dabei in jedem Fachbereich stets die Einhaltung vorgegebener Teil-Budgetgrenzen zu beachten ist. Alltägliche Arbeitsbeziehungen in der Werkstatt verändern sich, da sie zunehmend durch Rechenhaftigkeit und die wechselseitige Zuschreibung von dabei verursachten Kosten gekennzeichnet sind. Diese Rechenhaftigkeit der Arbeitsbeziehungen in der Werkstatt kann auch neue Konflikte hervor bringen. Beispielsweise tendieren andere Bereiche oder Abteilungen dazu, wenn möglich den Einbau von vergleichsweise teureren Neuteilen zu vermeiden und stattdessen aufbereitete Alteile einzusetzen. Die Bereiche, die diese Tauschteile abnehmen, stellen daraufhin an die anderen Bereiche Garantieansprüche im Hinblick auf einen möglichen Ausfall von Tauschteilen. Eine flexible alltägliche Zusammenarbeit zwischen den Kollegen verschiedener Fachbereiche ist so aus Sicht der Kollegen weniger möglich als zuvor, da zunächst immer die Kostenfrage zu klären ist.

Die Wirtschaftlichkeit wird auch für die alltägliche Zusammenarbeit zunehmend bedeutsamer. Sie verändert die Art und Weise, in der Kollegen die Werkstatt und das Unternehmen wahrnehmen. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass die Mobil AG, wie man sie zuvor kannte, als „Familie“ beschrieben wurde. Dieses Bild von der „Familie“ wird durch die erhöhte wirtschaftliche Bedeutung in Frage gestellt und erhält Risse. Die Mobil AG als Familie zu betrachten, bringt deutlich zum Ausdruck, dass die Gemeinschaft der „Straßenbahner“ ein wichtiges Merkmal der Arbeit im Unternehmen ist. Beziehungen innerhalb von Familien unterliegen nicht der Rechenhaftigkeit. An die Stelle des Bilds der „Familie“ tritt jetzt allmählich das Bild für sich wirtschaftender Einheiten, die sich mehr oder weniger stark voneinander abgrenzen. Dabei besteht die Gefahr, dass sich die unterschiedlichen Fachbereiche innerhalb der Servicewerkstatt stärker voneinander abschotten und so mögliche Vorteile, die in einer verstärkten bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zur flexiblen Bearbeitung von (Fremd-)Aufträgen liegen, nicht genutzt werden.

6.3 Umgang mit „arbeitskultureller Vielfalt“ in der Servicewerkstatt

Wir wissen, dass in dem vereinigten Europa der Europäischen Union die Devise gilt: Einheit in Vielfalt. Wir haben auch in den vier Workshops mit Handwerkern in der Servicewerkstatt diese Vielfalt kennen gelernt. Es ist eine Vielfalt der Arbeitskulturen. Kultur umfasst Gewohnheiten, Werte, Sitten und Sichtweisen der Wirklichkeit, die im alltäglichen Handeln hervorgebracht, verändert, erhalten oder außer Kraft gesetzt und durch neue Kulturelemente und kulturelle Praktiken ersetzt werden. Auch in einem gar nicht so großen Bereich wie der Servicewerkstatt ist neben der gemeinsamen Kultur als Servicewerkstatt, neben dem, was ihre Einheit ausmacht, Vielfalt zu beobachten ist. Die *gelernten Handwerker* aus verschiedenen Gewerken, die drei Jahre oder länger ihr Fach gelernt haben, bringen bestimmte Wertvorstellungen mit, zum Beispiel über das, was eine gute Qualität der Arbeit ausmacht. Ein Dreher hat möglicherweise andere Vorstellungen über die Exaktheit von Maßen als ein Schlosser. Ein Schlosser hat wiederum eigene besondere Qualitätsvorstellungen. Viele Handwerker haben sich allerdings in neue Tätigkeitsfelder hineingedacht, formale Weiterbildungen erfahren oder aber von Kollegen Wissen zu neuen Tätigkeitsfeldern vermittelt bekommen. Hier handelt es sich um Nahtstellen, an denen es auch um das Austarieren verschiedener Qualitätsvorstellungen gehen muss.

Auch diejenigen, die mit einem *fachfremden* beruflichen *Hintergrund* in die Werkstatt gekommen sind und dort angelernt wurden, bilden mit ihren Erfahrungen und Vorstellungen so etwas wie eine eigene Kultur, die durchaus verschieden sein kann von der Kultur der Fachhandwerker. Zudem gehören *langjährig gestandene Fachhandwerker neben Junghandwerkern* der Servicewerkstatt an. Beide Gruppen bringen verschiedene Erfahrungen in die gemeinsame Kultur der Servicewerkstatt ein. Junghandwerker und ältere Handwerker haben zudem oft auch *verschiedene vertragliche Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse*. Handwerker, die darüber hinaus ihr ganzes berufliches Leben bei der Mobil AG verbracht haben, bringen andere Erfahrungen ein als diejenigen, die erst seit kurzem im Unternehmen tätig sind, aber bereits *andere berufliche Erfahrungen* gemacht haben. Diese kulturelle Vielfalt wurde in den verschiedenen Workshops direkt oder indirekt immer wieder angesprochen. Diese Vielfalt ermöglicht es, verschiedene Sichtweisen zusammen zu bringen und das, was gemeinsam ist, von verschiedenen Gesichtspunkten aus zu betrachten und zu bewerten. Vielfalt kann zu Konflikten führen, sie kann aber auch ein Schatz sein, wenn sie als solche anerkannt, gewürdigt und gestärkt wird.

6.4 Warum Probleme nur auf den ersten Blick einfach sind

Das Beispiel der Lärmproblematik erschien auf den ersten Blick eindeutig, klar und einfach beschaffen und entsprechend bearbeitbar. Die Diskussion dieses Problems innerhalb der Projektbegleitgruppe verwies auf die Notwendigkeit, dass einzelne Probleme und vor allem auch die einzelne Problemlösung im Zusammenhang mit ihrem Kontext zu betrachten sind, wenn es wirklich nachhaltig gelöst werden soll. Es ist wichtig, vorweg abzuschätzen, ob die Art und Weise, wie ein Problem gelöst wird, an einer anderen Stelle ein Problem auslöst. Der Einblick

in solche Wechselwirkungen darf natürlich nicht davon abhalten, gar nicht erst Lösungen zu versuchen. Vielmehr kommt es darauf an, bei allen direkt oder indirekt Betroffenen von einem Problem, beispielsweise Lärm, Klarheit darüber zu vermitteln, welche Gesichtspunkte herangezogen worden sind, um ein Problem zu seiner Lösung zu bringen. Ein Verständnis von den Wechselwirkungen macht es möglich, Lösungen oder Kompromisse zu finden, die von allen anerkannt werden können.

6.5 Haltungen der Handwerker zur betrieblichen Reorganisation

In den Gesprächen mit Handwerkern verschiedener Gruppen bzw. im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung wurde deutlich, dass von einer einheitlichen Haltung zur betrieblichen Reorganisation nicht die Rede sein kann. Die begrenzte Dauer der teilnehmenden Beobachtung und die verfolgte offene Gesprächsführung ermöglichen hier nur vorläufige Aussagen. Die Vielfalt der Auffassungen spiegelt unseres Erachtens verschiedene Haltungen wider. Unter Haltungen verstehen wir emotional-kognitive Perspektiven, die je einen Motivations- und Begründungszusammenhang für einzelne Auffassungen und Handlungen abgeben. Sie werden von den Menschen entwickelt, um sich selbst in ihrer Umwelt orientierten zu können.

Die „nostalgische Kritik“

Als Haltung der „nostalgischen Kritik“ bezeichnen wir Äußerungen von Handwerkern, welche die organisatorischen Veränderungsprozesse innerhalb der Servicewerkstatt und des Unternehmens im Vergleich zu der Situation vor dem Reorganisationsprozess als vorwiegend negativ kennzeichnen, d.h. als sukzessive Verschlechterung der betrieblichen und der eigenen Arbeitsituation wahrnehmen, während die betriebliche Situation bzw. die Arbeitssituation vor dem Einsetzen des Reorganisationsprozesses durchweg positiv beschrieben wird. Diese Haltung gegenüber dem betrieblichen Reorganisationsprozess lässt sich am Beispiel eines Mitarbeiters aus der Sattlerei/Tischlerei verdeutlichen, aus dessen Perspektive der Reorganisationsprozess ausschließlich mit erhöhtem Kostendruck, Personalabbau und einer zunehmenden Auslagerung von Instandhaltungsarbeiten in eins gesetzt wird, so dass vor allem durch die Auslagerung die Gefahr eines nicht mehr zu kompensierenden Wissens- und Arbeitsplatzverlusts bestehe.

Die Haltung der nostalgischen Kritik findet sich bei Handwerkern mit längerer Betriebszugehörigkeit, denn die Erfahrung einer Arbeitsituation vor Beginn des Reorganisationsprozesses Mitte der 1990er Jahre bildet die Grundlage für die nostalgische Rückbesinnung.

„Fatalismus“

Als Fatalismus benennen wir Darstellungen, die durch ein fehlendes Zutrauen gekennzeichnet sind, den betrieblichen Reorganisationsprozess im Rahmen vorhandener Möglichkeiten und Grenzen selbst aktiv mitzugestalten. Handwerker mit der Haltung des Fatalismus blenden eigene Gestaltungsoptionen weitgehend aus bzw. stellen diese in Abrede, oft auf der Grundlage betrieblicher Alltagserfahrungen. Sie äußern sich darüber enttäuscht, dass ihr hohes arbeitsbezogenes Engagement nicht entsprechend gewürdigt werde (z.B. durch eine Höhergrup-

perierung) und monieren eine unzureichende Wertschätzung ihrer Person und ihrer Leistung im Unternehmen.

„Pragmatismus“

Die Haltung des Pragmatismus kommt darin zum Ausdruck, dass Handwerker sich einerseits kritisch und reflektiert zum bisher erfolgten Reorganisationsprozess äußern, sich andererseits aber auch engagiert für die Realisierung von Neuerungen, vor allem die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die Akquisition externer Aufträge einsetzen. Diese Haltung hat beispielsweise ein Instandhalter, der zwar kritisch auf den erhöhten Arbeits- und Flexibilitätsdruck im Rahmen der betrieblichen Reorganisation und den dadurch seiner Ansicht nach entstandenen rauerem Umgang unter den Handwerkern hinweist, allerdings aber auch hervorhebt, dass sich in den letzten Jahren eine Reihe arbeitsbezogener Verbesserungen realisieren ließen, vor allem im Bereich des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Zudem mag diese Haltung auch mit dem Engagement für die Erschließung neuer Geschäftsfelder und im verstärkten Einwerben externer Aufträge zusammengehen.

Diese Haltung kann kritisch-konstruktiv, aber auch aufstiegsorientiert sein. Handwerker mit der Haltung des aufstiegsorientierten Pragmatismus sehen ihr überdurchschnittlich hohes Arbeitsengagement (z.B. Organisation von Lehrgängen, Mitarbeit bei der Ausbildungsplanung oder bei der Entwicklung von Prototypen) als eine Art Investition in die persönliche Zukunft an, d.h. sie erhoffen sich dadurch bessere Chancen für den innerbetrieblichen Aufstieg. Diese Haltung schließt die Bereitschaft ein, private und familiäre bzw. Freizeit bezogene Anliegen und Interessen zurück zu stellen, um sich in der Freizeit zum Meister weiter zu qualifizieren. Die Meisterqualifikation bildet eine wichtige Zugangsvoraussetzung für die Position eines Gruppenleiters in der Servicewerkstatt. Aus dieser Warte des aufstiegsorientierten Pragmatismus erscheint der betriebliche Reorganisationsprozess eher als Gelegenheitsstruktur, die Handwerkern Optionen auf eine weiter führende berufliche Perspektive in der Servicewerkstatt eröffnen kann.

„Offenheit für neu auszutarierende Zumutbarkeit“

Als Gegenpol zur Haltung der nostalgischen Kritik sehen wir eine Haltung, welche vor allem die Ressourcen betont, die das Unternehmen Handwerkern in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten bietet und diese in eine neues Verhältnis eigener Leistungszumutungen stellt. Handwerker mit dieser Haltung verweisen vor allem auf die Ressourcen eines relativ sicheren Arbeitsplatzes, eines geregelten und guten Einkommens, Qualifizierungsmöglichkeiten sowie eine abwechslungsreiche Tätigkeit. Diese Haltung schließt die Bereitschaft ein, auch in bestimmten Maße Zumutungen, z.B. eine Veränderung der Arbeitszeiten, in Kauf zu nehmen, wenn die betrieblichen Ressourcen und der eigene Arbeitsplatz dadurch gesichert werden können.

Die eigenbeitragsorientierte Dimension dieser Haltung lässt sich an Hand von zwei Beispielen illustrieren: Im Bereich der Beschriftung drängten die Maler selbst auf eine Erweiterung ihres Tätigkeitsbereichs um die Montage von Haltestellentafeln, die zuvor bei der Schlosserei angesiedelt war. Die Maler hielten die Arbeitsteilung für ineffektiv, da sie aus ihrer Warte mit län-

geren Wegen des Transports der Haltestellentafeln innerhalb der Servicewerkstatt verbunden war und überdies Qualitätsprobleme verursachte, die durch Nacharbeiten von den Malern beseitigt wurden. Die Qualitätsprobleme äußerten sich vor allem darin, dass bei der Montage der Haltestellentafeln durch die Schlosser mitunter der aufgetragene Lack beschädigt wurde. Diese Qualitätsprobleme konnten durch die Aufgabenverlagerung in die Malerei beseitigt werden. Diese Verlagerung bewirkte nach Auskunft von Malern überdies eine höhere Personalauslastung im Bereich der Beschriftung. Die Übernahme der Montagearbeiten wurde von Malern als ein Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze im Beschriftungsbereich bzw. der Malerei betrachtet.

Eine ähnliche Haltung findet sich bei Mitarbeitern aus dem Bereich der Wagenhalle, die nach Auflösung von Betriebswerkstätten nun eine größere Anzahl von Fahrzeugen zu reinigen haben. Die Integration neuer Aufgaben bzw. zusätzlicher Aufträge wird als Chance zur Sicherung des eigenen Arbeitsbereichs und des eigenen Arbeitsplatzes und nicht als erhöhte Belastung thematisiert.

Angesichts der höheren Flexibilitätsanforderungen und des erhöhten Kostendrucks, der auf der Instandhaltung lastet, überdenkt ein Teil der Beschäftigten offensichtlich das bisherige Zumutbarkeitsniveau von Arbeitssituationen.

Vor allem die pragmatischen und den zumutbarkeitsorientierten Haltungen gehen mit der Bereitschaft von Beschäftigten einher, sich auch aktiv auf neue Flexibilitätsanforderungen einzulassen und diese mitzugestalten. Eine wichtige Führungs- und Betriebsratsaufgabe besteht darin, Sensibilität und Achtsamkeit für eine Balance zwischen neuen Flexibilitäts- und Zumutbarkeitsanforderungen einerseits sowie sozial verträglichen und gerechten Arbeitsbedingungen andererseits zu entwickeln und aufrecht zu erhalten.

6.6 Zur Bedeutung des impliziten Arbeitsvertrags für die Haltungen von Handwerkern zum betrieblichen Reorganisationsprozess

Eine übergreifende Erklärung für die Existenz unterschiedlicher Haltungen der Handwerker zum betrieblichen Reorganisationsprozess bietet die unterschiedliche Bedeutung, welche die Handwerker dem bisherigen impliziten oder psychologischen Vertrag beimessen. Das Konzept des „psychologischen Vertrags“ bezeichnet die implizite Übereinkunft zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen über das wechselseitige Geben und Nehmen. Der klassische implizite Vertrag während der 70er und 80er Jahre beinhaltete, dass ArbeitnehmerInnen „Loyalität, Konformität und Commitment dem Unternehmen entgegenbringen und im Gegenzug das Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit, Karriereperspektiven, Ausbildung und Entwicklung innerhalb des Unternehmens sichert“ (Weiss/Udris 2001, 104 f.)⁶.

⁶ Wir schlagen vor, anstelle des in der angelsächsischen, organisationspsychologisch orientierten Forschung gebräuchlichen Begriffs des „psychologischen Vertrags“ von einem impliziten Arbeitsvertrag zu sprechen, denn dieser umfasst neben einer psychologischen stets auch eine soziale Dimension. Letztere bezieht sich auf die Wechselseitigkeit der Erwartungsstrukturen zwischen Beschäftigten und der Arbeitsgeber- bzw. der Unternehmensseite.

Handwerker, die sich auf den bis noch vor einigen Jahren unhinterfragt geltenden impliziten Arbeitsvertrag beziehen, dem ein sozialer Tausch zwischen Qualitätsarbeit und langfristigen, stabilen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen zu Grunde liegt, reagieren tendenziell mit Verunsicherung und defensiven Routinen auf eine neue mehrdeutige Arbeitssituation und eine ungewisse Unternehmensentwicklung, welche die Eckpfeiler des bisherigen impliziten Vertrags in Frage stellen.

Für einen Teil der Handwerker hatte die Erschütterung des bisher geltenden Verhältnisses von Geben und Nehmen von vornherein eine vergleichsweise geringere Bedeutung. Es handelt sich dabei zum einen um jene Handwerker, die in den nächsten Jahren in den Altersruhestand eintreten sollten und für die bis dahin wesentliche Komponenten des impliziten Arbeitsvertrags ihre Geltungskraft behalten konnten. Eine abgeschwächte Bedeutung hatte der bisherige implizite Vertrag zum anderen für jene Handwerker, die erst in jüngster Zeit bzw. vor wenigen Jahren ihre Beschäftigung bei der Mobil AG aufgenommen haben. Für diese Handwerker gelten z.T. bereits andere Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Vergleich zu ihren älteren Kollegen.

Handwerker, für die der bisherige implizite Vertrag weniger bedeutsam für ihre Organisationsmitgliedschaft ist, bzw. die mit der Mehrdeutigkeit und Ungewissheit ihrer beruflichen Perspektive bei der Mobil AG robuster umgehen, zeichnen sich vermutlich eher durch eine pragmatische bzw. chancenorientierte Haltung gegenüber dem Reorganisationsprozess aus.

Auffällig war im Rahmen der Gespräche der teilnehmenden Beobachtung, dass das Thema der ungewissen weiteren Unternehmensentwicklung von den meisten Gesprächspartnern nur indirekt angesprochen wurde, z.B. in Verbindung mit ihrem möglichen Eigenbeitrag bei der Bearbeitung extern akquirierter Aufträge und der Inkaufnahme neuer Zumutbarkeiten. Lediglich in einem Fall thematisierte ein Handwerker direkt die ungewisse Unternehmensentwicklung und bemerkte hierzu, er könne sich über dieses Thema mit seinen älteren Kollegen nicht austauschen; diese würden sich damit nicht aktiv befassen, da sie in einigen Jahren ohnehin in den Ruhestand gehen wollten. Dies deutet darauf hin, dass das Thema der ungewissen Zukunft des Unternehmens in der Belegschaft zwar latent vorhanden ist, aber eine aktive Auseinandersetzung damit gescheut wird. Es blieb damit vorerst ein Tabu. Dieses Tabu wurde erst im Rahmen der Handwerkerworkshops aufgehoben, da dort die Ungewissheit über die zukünftige Unternehmensentwicklung thematisiert und erörtert wurde.

7. Rückkopplung und Vereinbarungen: Dialogkonferenz

Die Dialogkonferenz bildete für die betrieblichen Akteure einen bedeutsamen Höhepunkt des Projekts. Hier sollten die Befunde der Handwerkerworkshops den Verantwortlichen der Centerführung zur Kenntnis gebracht und erste Vereinbarungen zur Umsetzung von Veränderungsideen getroffen werden. Den Delegierten der Handwerker standen dafür die in Kapitel 5

beschriebenen Gesamtergebnisse zur Verfügung, die in einem Vorbereitungsgespräch mit der Forschungsgruppe als Workshop übergreifende Ergebnisse dargelegt wurden. Hier wurden von den Handwerkern einschließlich der nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder aus ihren Reihen auch erste Überlegungen darüber angestellt, welche der vielen Vorschläge während der zeitlich begrenzten Dialogkonferenz im einzelnen vorrangig erörtert und möglichst zur Entscheidung gebracht werden sollten.

Die ganztägige Dialogkonferenz fand in den Räumen der Mobil AG als gemeinsam verantwortete Veranstaltung von Forschungsgruppe und Mobil AG statt. Die Moderation war in den Händen der Forschergruppe, die auch für die Protokollierung bzw. Dokumentation sorgte. In der Einleitung stellte die Forschungsgruppe noch einmal die Zielsetzungen des Projekts „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ heraus, nämlich die Klärung der Frage, wie es gelingen kann, unter veränderten Rahmenbedingungen Arbeitsbedingungen zu gestalten, die für die einzelnen befriedigend sind und dabei Arbeitsergebnisse zu befördern, deren gute Qualität zufrieden macht – und dies in einer Zeit, in der öffentliche Debatten zunächst einmal zu hoher Unsicherheit führen. Als bedeutsam wurde hervorgehoben, dass dieses Vorhaben von allen, die es betrifft, mit einer Geschichte verbunden wird, oder besser mit vielen Geschichten, und dass es unseres Erachtens von großer Bedeutung sei, sich darüber klar zu werden, dass Menschen ihre Gegenwart vor dem Hintergrund früher gemachter Erfahrungen bewerten. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass Menschen sich besonders gut zwei Arten von Erfahrungen merken, sehr positive und sehr negative, vor allem die letzteren: Kränkungen, uneingelöste Versprechungen und Ungerechtigkeiten prägen sich tief ein. Wenn immer ein Neuanfang gesucht wird, komme es darauf an, für sich für neue Möglichkeiten zu öffnen und sie mit Energie zu verfolgen. In diesem Sinne stellte die Forschungsgruppe die Dialogkonferenz als Forum für eine offene Aussprache mit dem Ziel guter nachhaltiger Lösungen dar.

An der Dialogkonferenz nahmen zum einen Delegierte der Handwerker teil, welche zunächst anhand der Bildprotokolle zur Arbeitsqualität die verschiedenen teilgruppenspezifischen Analysen und Erlebnisweisen vortrugen, sodann die Veränderungsvorschläge der Beschäftigten, die in den Dialogworkshops erarbeitet wurden, vorstellten und sich schließlich an deren weiterführenden Diskussion beteiligten. Zur Gruppe der Handwerker zählten auch Mitglieder des Betriebsrats, die als nicht freigestellte Betriebsräte an den Workshops teilgenommen hatten. Als zweite Teilnehmendengruppe waren die Gruppenleiter vertreten. Sie hatten zuvor im Rahmen eines eigens für sie durchgeführten Dialogworkshops die Gelegenheit, sich über ihre Arbeitssituation auszutauschen. Sie äußerten sich zu den Darstellungen und Ideen der Handwerker. Die dritte Gruppe setzte sich aus Führungskräften der oberen Leitungsebenen zusammen: Hierzu zählte die Leitung der Servicewerkstatt, die zuständigen Fachbereichs- und Centerleiter sowie der Arbeitsdirektor. Zudem nahmen an der Dialogkonferenz Führungskräfte aus dem betrieblichen Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung teil. Damit waren auch alle Mitglieder der Projektbegleitgruppe während der Dialogkonferenz präsent.

Für die Handwerker stellte dieser breit angelegte bereichs- und hierarchieübergreifende Austausch ein Novum dar. Es verstärkten sich dadurch Erwartungen auf Seiten der Handwerker, das Projekt möge tatsächlich zu einer Umsetzung verabschiedeter Veränderungsvorschläge

führen, denn die Dialogkonferenz stellte eine Zäsur in den bisherigen, eher negativen Beteiligungserfahrungen der Handwerker dar. Die Zusammensetzung und Anlage der Dialogkonferenz zeigte, dass Veränderungsvorschläge der Handwerker ernst genommen und die angenommenen Vorschläge auch in überschaubaren Zeitabständen umgesetzt werden sollten. Die Teilnahme der Centerleitung und des Arbeitsdirektors, die sich beide der Diskussion mit den Handwerkern stellten, erfuhren die Handwerker als Wertschätzung.

Im Folgenden werden die Diskussionsergebnisse der Dialogkonferenz zunächst in analytischer Perspektive beleuchtet. Im daran anschließenden zweiten Teilkapitel werden Überlegungen zu Umsetzungsfragen und damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitskultur angesprochen.

7.1 Thematisierung und Dethematisierung - die Dialogkonferenz als Ort organisatorischen Lernens

Im Rahmen der Dialogkonferenz wurden u.a. die von den Handwerkern eingebrachten Veränderungsideen erörtert und die darauf bezogenen getroffenen Vereinbarungen zu den einzelnen Vorschlägen dokumentiert. Die Ergebnissicherung umfasste auch möglichst konkrete Absprachen und Schritte zur betrieblichen Realisierung der Veränderungsvorschläge. Dabei erwiesen sich nicht alle Vorschläge der Handwerker als konsensfähig. In diesen Fällen wurden die vorgebrachten Gründe für eine Zurückweisung der Vorschläge dokumentiert. Die Annahme von Veränderungsvorschlägen beruhte auf dem Konsensprinzip: Nach dem Austausch der Argumente im Plenum und der daraus mitunter resultierenden Veränderung oder Präzisierung der Vorschläge wurde vereinbart, diejenigen Vorschläge der Handwerker innerbetrieblich umzusetzen, die das Einvernehmen der unterschiedlichen Teilnehmenden an der Dialogkonferenz gefunden hatten.

Da sich das im Rahmen der Dialogkonferenz behandelte Themenspektrum zu einem Gutteil auf diejenigen Vorschläge der Handwerker erstreckte, die bereits in den Workshops entwickelt wurden, wie in Kapitel 5.3 dargestellt, wird hier auf eine detaillierte konkrete Beschreibung der Diskussionsergebnisse verzichtet und eine analytische Betrachtung der Dialogkonferenzresultate gewählt, denn diese lässt Rückschlüsse auf die Reichweite und Relevanz von Dialogprozessen in betrieblichen Handlungskontexten zu.

Bei den im Rahmen der Akteursgruppen übergreifenden Dialogkonferenz fällt auf, dass nahezu alle Vorschläge, die von den Handwerkerdelegierten eingebracht wurden, nach eingehender Diskussion auch einstimmig angenommen wurden oder zumindest einer weitergehenden Prüfung unterzogen werden sollen. In all diesen Fällen wurden konkrete weitere Bearbeitungs- oder Umsetzungsschritte, personelle oder organisatorische Zuständigkeiten und Zeitspannen zur Realisierung des weiteren Vorgehens gemeinsam vereinbart. Dieses ausgeprägte Maß an Konsens spricht dafür, dass sich die dialogorientierte Vorgehensweise des Vorhabens auch mit Blick auf die Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Beteiligengruppen bewährt hat. Darin spiegelt sich auch das Bestreben unter-

schiedlicher Führungsebenen wider, mit der Vereinbarung konkreter Bearbeitungs- und Umsetzungsschritte einen verbindlichen Rahmen zu schaffen, der den Handwerkern eine Überprüfung der weiteren unternehmens- und werkstattinternen Bearbeitung ihrer Vorschläge ermöglicht. Die Führungskräfte waren bestrebt, damit einen deutlich anderen Akzent gegenüber vorherigen Veränderungsvorhaben zu setzen, in denen die Verbesserungsvorschläge der Handwerker letztlich kaum realisiert wurden. Ob und inwiefern hierdurch tatsächlich eine neue Lernerfahrung der Handwerker mit Blick auf die Realisierung ihrer Vorschläge begründet wurde, bleibt abzuwarten. Es empfiehlt sich daher eine weitergeführte Evaluierung des Bearbeitungs- und Umsetzungsprozesses der vereinbarten Vorschläge.

Bei den gemeinsam verabschiedeten Veränderungsvorschlägen handelt es sich um Vorschläge, die sich auf Probleme unterschiedlicher Komplexität beziehen. Rund ein Drittel der 15 angesprochenen Probleme sollte durch eine kurzfristige Umsetzung der erörterten Vorschläge innerhalb weniger Tage oder Wochen gelöst werden. Dies gilt vor allem für organisatorische Probleme, die durch eine verbesserte Alltagskoordination innerhalb der Servicewerkstatt oder zwischen den unterschiedlichen Instandhaltungsbereichen zu bewältigen sind, wie z.B. eine präzise Bezeichnung defekter Aggregate oder Tauschteile, die von den Betriebswerkstätten in die Servicewerkstatt zur Reparatur gesandt werden. Bei komplexeren Problemen wurde von den Beteiligten der Dialogkonferenz hingegen ein mittelfristiger (mehrere Monate) oder gar längerfristiger Umsetzungszeitraum von Veränderungsvorschlägen erwartet und festgehalten. Fragt man nach der Art der Probleme, die sich durch eine vergleichsweise hohe Komplexität auszeichnen, so können spezifische Problemmerkmale festgestellt werden: Zum einen handelt es sich um Problemlagen, deren Bearbeitung und Lösung zeitlich aufwändigere Abstimmungs- und Klärungsprozesse erfordern, welche teilweise selbst die Zuständigkeiten und Kompetenzen der an der Dialogkonferenz beteiligten Führungskräfte überschreiten. So setzt beispielsweise eine aus Sicht der Servicewerkstatt effektivere und zeitlich verkürzte Materialbeschaffung komplexere Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse mit dem Einkaufsbereich des Unternehmens voraus.

Bei anderen Themen erkannten die Teilnehmenden der Dialogkonferenz erst im Rahmen der Diskussionsprozesse die Komplexität eines spezifischen Problems. Dabei stellte sich heraus, dass scheinbar einfache Problemlösungen sich als untauglich erwiesen, da sie vorab nicht bedachte Folgeprobleme auslösen können. Ein Beispiel hierfür bildet der Vorschlag, die Lärmbelastung im Werkstattbereich zu reduzieren. Kontrovers diskutiert wurde hierbei der Widerspruch zwischen den Lärmmessungen einerseits, die aus arbeitswissenschaftlicher Sicht keinen Handlungsbedarf ergeben hätten, und dem Empfinden der Lärmbelastung auf Seiten der Handwerker. Die Handwerker hoben zudem hervor, dass die Lärmmessungen nicht in der Lage sind, wiederzugeben, was es bedeutet längerfristig, d.h. Arbeitstag für Arbeitstag unterschiedlichen Lärmquellen mit verschiedenen Lärmfrequenzen und Geräuschen ausgesetzt zu sein. Deutlich wurde dabei, dass das Lärmproblem nicht auf einige spezifische Verursachungsquelle, wie z.B. ein Strahlgerät, zurückzuführen ist, sondern vielmehr unterschiedliche Lärmquellen in ihrer Wirkung kumulieren. Auch bei den erörterten Problemlösungen wurde die Komplexität des Themas deutlich. So wurde der Vorschlag, den Lärmemissionen des

Strahlgeräts als eine der hauptsächlichen Lärmquellen durch den Einbau von Schalldämmmaßnahmen zu begegnen, von einigen Teilnehmenden kritisch gesehen, da diese wiederum das Problem der räumlichen Enge in der Werkstatt verstärken würden und zum Teil auch eine Arbeit am Strahlgerät erschweren würden. Eine andere Idee, diverse Lärmquellen auszulagern und räumlich zu konzentrieren, wurde zurückgewiesen, da dies zur Folge hätte, dass die Handwerker, die in diesem räumlichen Bereich tätig wären, einer extrem hohen Lärmbelastung ausgesetzt würden. Vereinbart wurde daher, dieses komplexe Problem genauer zu untersuchen und eine Lösung innerhalb der nächsten zwei Jahre anzustreben. Die Behandlung dieses komplexen Themas verdeutlicht, dass sich die Dialogkonferenz als innerbetrieblicher Dialograum auch dazu eignet, Probleme und ihre Lösungsansätze aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, um so zu einem eher systemischen Problemverständnis zu gelangen, dass die Entwicklung scheinbar einfacher Lösungen, die auf der Annahme von Ursache-Wirkungszusammenhängen beruhen, hinterfragt und eine Suche nach adäquateren Lösungsansätzen in Gang setzt. In diesem Sinne ermöglicht die Dialogkonferenz eine innerbetriebliche Folgenabschätzung von Problemlösungsvorschlägen und einen komplexen Lernprozess.

Probleme erweisen sich zudem als komplex, wenn neue organisatorische Lösungsansätze teilweise mit negativen unbeabsichtigten Folgewirkungen verbunden sind. Hierbei sind häufig zeitaufwändigere Prozesse der Analyse problematischer Folgeeffekte und darauf bezogener Adjustierungen bzw. eine Überarbeitung oder gar Revision bisheriger Lösungsansätze erforderlich. Im Rahmen der Dialogkonferenz wurde beispielsweise das Problem sich verfestigender Kooperationsblockaden zwischen den drei Fachbereichen des Centers Fahrzeuginstandhaltung erörtert, bei dem es sich um ein unbeabsichtigtes Folgeproblem der Ökonomisierung innerbetrieblicher Austausch- und Kooperationsbeziehungen handelt. Die Zielsetzung, derartige Kooperationsblockaden abzubauen, wurde von allen Teilnehmenden der Dialogkonferenz geteilt. Gleichwohl bestand auch Einigkeit darüber, dass es sich bei der Realisierung hier erfolgreicher Lösungsansätze wohl um einen längerfristigen Prozess unter Einbeziehung der übrigen Fachbereichsleitungen handeln würde. Die Dialogkonferenz erwies sich in Bezug auf die Problematik unbeabsichtigter Folgeeffekte als geeignetes Forum, dazu ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln und erste Ideen der Problemlösung zu entwickeln. Sie bildet damit eine neue innerbetriebliche Gelegenheitsstruktur, um organisatorische Veränderungsprozesse und deren unbeabsichtigten Folge- oder Nebeneffekte innerbetrieblich zu reflektieren, so dass sie Gegenstand und Ausgangspunkt organisatorischen Lernens werden können.

Lediglich ein Vorschlag der Handwerker wurde im Rahmen der Dialogkonferenz von den beteiligten Führungskräften zurückgewiesen. Dieser bezog sich darauf, eine Ausbilder-Vollzeitstelle für die Teilbereiche der Malerei/ Lackiererei und der Tischlerei zu schaffen. Dieses Ansinnen wurde mit der Begründung abgelehnt, dass die Anzahl der Auszubildenden in diesen Teilbereichen zu gering sei, um eine solche neue Ausbildungsstelle innerbetrieblich realisieren zu können. Vereinbart wurde in diesem Fall, dass die Fachbereichsleitung mit den Teilbereichen hierzu Rücksprache halten werde, um die Begründung der Ablehnung für alle Beteiligten transparent zu gestalten.

In Dialogprozessen ist nicht nur bedeutsam, welche Themen zur Sprache kommen. Mindestens ebenso relevant sind jene Themen, die ausgeklammert bzw. nicht behandelt werden. Bei einer Sichtung der Themen, die im Rahmen der Akteursgruppen übergreifenden Dialogkonferenz erörtert wurden, fällt auf, dass gerade jene Themen, denen die Handwerker im Rahmen der vier Workshops die höchste Bedeutung – ausgedrückt durch eine thematische Gewichtung – beigemessen haben, in der Dialogkonferenz nicht behandelt wurden. Es handelt sich dabei um die Themen „Sicherung des Arbeitsplatzes“ und „Schaffung finanzieller Leistungsanreize“. Warum wurden diese den Handwerkern überaus wichtigen Themen nicht Gegenstand der Erörterung im Rahmen der Dialogkonferenz? Unseres Erachtens lässt sich diese Frage nicht losgelöst von der Funktion beantworten, die der Dialogkonferenz von den Beteiligten, in diesem Fall vor allem von den teilnehmenden Handwerkern und nicht-freigestellten Betriebsräten, zugeschrieben wurde. Besonders deutlich wird dies am Beispiel des Themas „Sicherung der Arbeitsplätze“. Dabei handelt es sich um ein Thema, das nicht im Rahmen der Dialogkonferenz eingehender beraten wurde, weil die Dialogkonferenz keinen relevanten sozialen Ort der Entscheidungsfindung oder -vorbereitung bildet. Strategische Unternehmensentscheidungen, welche die weitere Unternehmensentwicklung und damit auch die Sicherung von Arbeitsplätzen betreffen, werden im Vorstand und im Aufsichtsrat des Unternehmens getroffen. Insofern kann die Nicht-Thematisierung dieses Themas als realistische Einschätzung der Arbeitnehmerseite im Rahmen der Dialogkonferenz verstanden werden, hierzu ohnehin keine Entscheidung oder Vorfestlegung treffen zu können. Die Dialogkonferenz hätte hierzu allenfalls einen Appellcharakter gehabt. Zu beachten ist zudem, dass das Thema „Sicherung der Arbeitsplätze“ sich auf ein mitbestimmtes Unternehmen bezieht, d.h. die unternehmensbezogene Personal- und Beschäftigungspolitik also der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt. Da dieses Thema Gegenstand der geregelten und institutionalisierten Verhandlungsarena zwischen Betriebsrat und Vorstand bzw. Aufsichtsrat ist, bestand offensichtlich ein Interesse der im Projekt vertretenen Betriebsräte, dieses Thema auch im Rahmen der institutionell zuständigen Verhandlungsarena weiter zu verfolgen.

Bei der Nicht-Thematisierung des Themas „Schaffung finanzieller Leistungsanreize“ verhält es sich ähnlich, denn die betriebliche Leistungs(lohn)politik bildet ein hochgradig reguliertes und verrechtlichtes Verhandlungsfeld zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat. Im Vorfeld der Dialogkonferenz hatten sich die Handwerkerdelegierten und die nicht-freigestellten Betriebsräte der Servicewerkstatt getroffen, um die Dialogkonferenz vorzubereiten, dabei wurde das Thema noch angesprochen. Die Ausblendung des Themas und Wunsch „Schaffung finanzieller Leistungsanreize“ während der Dialogkonferenz lässt sich nicht allein mit den klar geregelten institutionellen Zuständigkeiten und Regelungsansprüchen des Betriebsrats erklären. Bedeutsam ist hierfür ebenso, dass es sich bei diesem Thema um ein betriebspolitisch „heißes Eisen“ handelt: Zum einen ist das Thema Leistungslohn innerhalb der Belegschaft der Servicewerkstatt umstritten. Während ein Teil der Handwerker sich für eine leistungsgerechte Bezahlung ausspricht, um dadurch eine materielle Anerkennung für ihr hohes arbeitsbezogenes Engagement, z.B. bei der Bearbeitung diverser Projektaufträge, zu erhalten, lehnt ein anderer Teil der Belegschaft dieses Ansinnen ab oder steht diesem zumindest skeptisch gegenüber. Für eine solche skeptische Haltung gibt es verschiedene Gründe:

Die Zurückhaltung gegenüber der Einführung des Leistungslohns kann auf der Befürchtung beruhen, unter Umständen selbst Lohneinbußen im Vergleich zu Kollegen oder zur bisherigen Arbeitssituation hinnehmen zu müssen. Andere Handwerker stehen der Einführung von Lohnanreizen zurückhaltend gegenüber, da unklar ist, nach welchen Kriterien denn ein Leistungslohn in der Fahrzeuginstandhaltung realisiert werden soll. Für weitere Handwerker mag hingegen bedeutsam sein, dass branchenweit noch immer der Zeitlohn in der Fahrzeuginstandhaltung verbreitet ist, nicht zuletzt um damit auch ein hohes Maß an Qualitätsarbeit zu sichern. Das Thema Leistungsanreize ist also während der Dialogkonferenz auch ausgeklammert worden, weil es sich bei der Frage des Leistungslohns um eine potenzielle belegschaftsinterne Konfliktzone handelt.

Dieses Thema stellte zudem eine besondere Herausforderung für den Betriebsrat dar, denn die Einführung von Leistungslohn im Instandhaltungsbereich hätte auch die langjährige Verhandlungspraxis des Betriebsrats im Hinblick auf die Eingruppierung von Handwerkern in Frage gestellt. Diese Verhandlungspraxis hatte darauf abgezielt, eine möglichst große Anzahl der Handwerker in höhere Lohngruppen einzugruppieren. Diese Verhandlungspraxis war inzwischen bereits durch die Zugeständnisse des Betriebsrats bei der Übernahme von Junghandwerkern und bei der sehr begrenzten Einstellung neuer Arbeitskräfte unter Druck geraten. Die Einführung des Leistungslohns hätte womöglich diese Praxis jedoch ganz beendet. Betriebsräte, welche die bisherige Verhandlungspraxis favorisieren, befinden sich damit im Widerspruch zu jenen Handwerkern, die eine Einführung des Leistungslohns fordern. An dieser Frage zeigt sich auch, dass die Anforderungen an den Betriebsrat steigen, bei einer zunehmend divers zusammengesetzten Belegschaftsstruktur die Interessen unterschiedlicher Belegschaftsgruppen auszutarieren.

Die beiden, im Rahmen der Dialogkonferenz nicht angesprochenen Themen weisen auf die möglichen Grenzen von Akteursgruppen übergreifenden Dialogveranstaltungen und -prozessen in Unternehmen hin. Sie verdeutlichen erstens, dass die beteiligten Akteure im Rahmen solcher Dialogprozesse dazu neigen, Themen auszuklammern, zu deren Diskussion und Verhandlung es andere, institutionalisierte Gremien und Verfahren gibt. Die rechtlich institutionalisierte Betriebsverfassung bildet hierfür ein relevantes Beispiel. Zweitens werden in solchen Dialogforen und -prozessen offensichtlich Themen ausgeklammert, über die innerhalb einzelner Akteursgruppen Dissens besteht. In Dialogforen, die Akteursgruppen übergreifen, wie im Fall der innerbetrieblichen Dialogkonferenz, handeln die Beteiligten als Repräsentanten ihrer spezifischen Akteursgruppe. Würden unter den Repräsentanten einer Akteursgruppe mit Blick auf ein spezifisches Thema Konflikte deutlich, so bestünde die Gefahr einer Schwächung ihrer Verhandlungsposition. Sofern die Repräsentanten mit Blick auf ein spezifisches Thema deutlich ihre eigene Position in Akteursgruppen übergreifenden Dialogforen zur Sprache bringen, laufen sie Gefahr im Nachhinein von Angehörigen ihrer Referenzgruppe dafür gescholten oder abgestraft zu werden. Dies gilt vor allem dann, wenn die Repräsentanten in Dialogforen einseitig Position zu einem in ihrer Referenzgruppe hochgradig umstrittenen Thema bezogen haben. Das Nicht-Einbringen von Themen kann daher auch Ausdruck einer Strategie sein, die darauf abzielt, Konflikte mit den an Dialogforen nicht beteiligten

Dritten, in diesem Fall der Referenzgruppe spezifischer Repräsentanten, zu vermeiden oder eine Konflikteskalation zu verhindern. Der repräsentative Charakter Akteursgruppen übergreifender Dialogforen, wie z.B. der Dialogkonferenz, fördert somit thematische Begrenzungen.

Mit Blick auf die weitere Bearbeitung und Umsetzung der auf der Dialogkonferenz erörterten Veränderungsvorschläge fällt auf, dass die vereinbarte Zuständigkeit und Verantwortlichkeit dafür nahezu ausschließlich auf Seiten der unterschiedlichen Führungskräfte liegt. Innerhalb der Projektbegleitgruppe hat diese eindeutige Zuschreibung der Promotorenrolle an die Adresse der Führungskräfte teilweise Irritationen ausgelöst. Sie widersprach der ursprünglichen Erwartung, das Vorhaben könne dazu beitragen, die Eigenverantwortung und das Engagement der Handwerker für Veränderungsprozesse in ihrem Arbeitsbereich deutlich zu stärken. Diese Erwartung wurde insofern enttäuscht, als die Handwerkerdelegierten sich aus Sicht von Mitgliedern der Projektbegleitgruppe Zurückhaltung auferlegten, eine solche Promotorenrolle wahrzunehmen. Für diese Zurückhaltung gibt es unseres Erachtens triftige Gründe: Zu beachten ist hierbei vor allem der betriebshistorische Kontext (vgl. Trinczek 1991; Becke 2002), der auch für das Praxisforschungsvorhaben relevant war. Der betriebshistorische Kontext prägt die innerbetrieblichen Erfahrungen, das Erleben und die Wahrnehmung betrieblicher Veränderungsprozesse durch Organisationsmitglieder. Vor allem Handwerker, die bereits längere Zeit für die Mobil AG tätig waren, erlebten die negativen Erfahrungen, die sie mit beteiligungsorientierten Veränderungsvorhaben in der Vergangenheit gesammelt hatten, als persönliche Kränkung und fehlende Anerkennung. Dies galt insbesondere mit Blick auf die von ihnen entwickelten, aber innerbetrieblich nicht umgesetzten Veränderungsvorschläge im Rahmen früherer betrieblicher Veränderungsprojekte. Diese Kränkungen sind den Handwerkern mitunter noch nach Jahren so präsent, als hätten sie diese erst gestern erlebt.

Das Praxisforschungsprojekt hatte aufgrund seines beteiligungsorientierten Charakters diese Kränkungserfahrungen aktualisiert, was sich auch in der anfänglich starken Skepsis vieler Handwerker gegenüber dem Vorhaben äußerte. Durch vertrauensbildende Maßnahmen, wie z.B. durch das Prinzip der freiwilligen Beteiligung, konnte diese Skepsis reduziert werden. Die Dialogkonferenz bildete zwar den Schlussstein des betrieblichen Praxisforschungsvorhabens, markierte für die Handwerker jedoch erst die Hälfte der Wegstrecke. Für sie ist und bleibt die Umsetzung der vereinbarten Veränderungsvorschläge die Kardinalfrage. Die Zurückhaltung, die sie bei der Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Veränderungsvorschläge an den Tag legten, erklärt sich daraus, dass sie zunächst die betriebliche Seite - repräsentiert durch die unterschiedlichen Führungsebenen, die an der Dialogkonferenz teilnahmen – in der Pflicht sahen, sich auch für deren Umsetzung zu engagieren. Es handelt sich dabei aus Sicht der Handwerker um eine Art Testfall: Auf dem Prüfstand steht das Vertrauen in die betrieblichen Führungsebenen und deren Glaubwürdigkeit. Sollte die Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Veränderungsvorschläge scheitern, so würden sie dies zum einen als erneute Bestätigung ihres Misstrauens gegenüber beteiligungsorientierten Veränderungsvorhaben in der Mobil AG betrachten. Zum anderen besteht die Gefahr, dass sie im Falle des Scheiterns der Umsetzung den Führungskräften das Vertrauen entziehen bzw. das vorhandene Vertrauensverhältnis zumindest erheblich gestört würde, weil etwa das Scheitern der Umset-

zung als unzureichendes Engagement oder fehlender Rückhalt der Führungskräfte im Hinblick auf die Veränderungsvorschläge wahrgenommen würden. Die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte wäre dann aus Sicht der Handwerker beschädigt.

Unter Berücksichtigung der betriebshistorischen Dimension betrieblicher Veränderungsprozesse greift eine Erwartungshaltung zu kurz, die in einem neuen beteiligungsorientierten Veränderungsvorhaben schon einen ausreichenden Anreiz für ein emphatisches „Empowerment“ oder die bereitwillige Übernahme von Eigenverantwortung der Handwerker für die Umsetzung von Veränderungsvorschlägen sieht. Erst durch einen erfolgreichen Abschluss des Praxisforschungsvorhabens im Sinne einer gemeinsam so bewerteten weitgehenden und effektiven Realisierung der Veränderungsvorschläge, wird der Boden für ein Umlernen und Umdenken bereitet, das eine verstärkte Übernahme von Eigenverantwortung durch die Handwerker ermöglicht.

7.2 Bedingungen für den Umsetzungserfolg des Praxisforschungsprojekts

Ob und inwieweit der Dialogkonferenz tatsächlich ein nachhaltiger Erfolg beschieden sein wird, hängt in hohem Maße davon ab, ob die gemeinsam verabschiedeten Veränderungsvorschläge tatsächlich innerbetrieblich umgesetzt werden, und zwar in einem vertretbaren zeitlichen Korridor. Ein weiteres zentrales Kriterium für den Erfolg der Dialogkonferenz besteht darin, die Zwischenergebnisse, Teilerfolge, Erfolge und Probleme bei der Umsetzung der verabschiedeten Vorschläge möglichst regelmäßig so zu kommunizieren, dass die Handwerker der Servicewerkstatt immer über den aktuellen Stand der Umsetzung informiert sind. Mögliche Ansatzpunkte hierfür bilden beispielsweise regelmäßige Informationsbriefe an die Handwerker, Informationsrunden für Multiplikatoren aus der Belegschaft der Servicewerkstatt - wie z.B. den Delegiertenkreis - oder Werkstattversammlungen und Gruppengespräche in den Gruppenleiterbereichen.

Im Hinblick auf den Umsetzungserfolg der Dialogkonferenz und des gesamten Praxisforschungsvorhabens sind zwei gegensätzliche Szenarien denkbar: Das Negativszenario beruht darauf, dass die verabschiedeten Veränderungsvorschläge der Handwerker nicht umgesetzt werden oder die Umsetzung sich zeitlich stark verzögert, ohne dass eine Rückkopplung darüber und über die Ursachen der Verzögerung bzw. Nicht-Umsetzung gegenüber den Handwerkern erfolgt. In diesen Fällen könnte bei den Handwerkern leicht der Eindruck entstehen, ihre Vorschläge würden im betrieblichen Alltag „versanden“ oder nicht weiter bearbeitet. Vor dem Hintergrund der früheren Erfahrungen wäre dann eine durch defensive Routinen (siehe Argyris 1997) und Frustration geprägte Haltung der Handwerker zu erwarten, die wohl nur sehr schwer zu überwinden sein dürfte. Eine unzureichende oder schlecht kommunizierte Umsetzung würde noch vorhandene Vorbehalte gegenüber beteiligungsorientierten Veränderungsvorhaben bestätigen, die aus Erfahrungen mit vorherigen gescheiterten Beteiligungsvor-

haben resultieren. Dies würde organisatorische Lernblockaden gegenüber weiteren Veränderungsprozessen in der Servicewerkstatt nach sich ziehen.

Das Positivszenario geht hingegen davon aus, dass in der Servicewerkstatt eine regelmäßige Rückkopplung und Kommunikation über den Stand der Umsetzung der Veränderungsvorschläge erfolgt, soweit die Handwerker nicht unmittelbar darin einbezogen sind. Dies setzt auch eine Suche und Analyse von möglichen Ursachen bzw. Widerständen, die einer Umsetzung bzw. deren Verzögerung entgegenstehen, voraus. Rückkopplungsprozesse sind vor allem bei der Bearbeitung komplexer Probleme erforderlich. Die Projektbegleitgruppe in Gestalt ihrer betrieblichen Mitglieder sollte fortgeführt werden und als Promotor und Controllinginstanz des Umsetzungsprozesses fungieren. Im Falle einer weitgehenden und relativ zeitnahen Umsetzung der verabschiedeten Veränderungsvorschläge ist zu erwarten, dass die bisher noch stark vorhandenen Vorbehalte der Handwerker gegenüber beteiligungsorientierten Veränderungsprozessen abgebaut und das soziale Vertrauen zwischen Führungskräften und Beschäftigten gestärkt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass kurzfristig zu realisierende Veränderungsvorschläge auch tatsächlich zügig umgesetzt werden, um Erfolge des Vorhabens frühzeitig zu verdeutlichen. Ein erfolgreiches Vorhaben unter Beteiligung der Beschäftigten böte eine gute Ausgangsbasis für weitere betriebliche Veränderungsprozesse, in denen eine Balance zwischen betrieblichen Interessen und Beschäftigteninteressen angestrebt wird.

8. Empfehlungen für die Gestaltung betrieblicher Veränderungs- und Lernprojekte

Das Vorhaben „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ bietet unseres Erachtens einige Ansatzpunkte für eine zukünftige Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. Bei diesen Ansatzpunkten handelt es sich weder um „Rezepte“ zur Gestaltung noch um Lösungen, die auf unterschiedliche Bereiche ohne weiteres anwendbar wären. Zu untersuchen und zu beachten sind stets die konkreten Rahmenbedingungen und Arbeitssituationen, in denen Menschen in Unternehmen handeln. Auf diese Weise sind die Ansatzpunkte zur Gestaltung von Lern- und Veränderungsvorhaben an die besonderen Bedingungen anzupassen. Entsprechend geht es uns im Folgenden um Empfehlungen, die eine weiter führende betriebsinterne Diskussion über die Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse anregen sollen.

Wir sprechen von betrieblichen Veränderungs- und Lernvorhaben, weil wir zwei unterschiedliche Arten von betrieblichen Projekten im Sinn haben. Bei den klassischen betrieblichen Veränderungsprojekten geht es vor allem darum, konkrete strategische Ziele der Unternehmensleitung umzusetzen, wie z.B. die Einführung von Gruppenarbeit oder betriebliche Maßnahmen zur Reduzierung des kommunalen Verlustausgleichs. Das Vorhaben „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ ist ein Beispiel für eine etwas andere Zielrichtung, in der es auf betrieblicher Seite um einen breit angelegten Dialogprozess über Wertvorstellungen und Erfah-

rungen in Verbindung mit veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen geht. Im Vordergrund stehen in einem solchen Projektzusammenhang wechselseitige Lernprozesse im Rahmen eines Wissens- und Erfahrungsaustausches. Wir sind allerdings der Auffassung, dass die folgenden Empfehlungen auch für die Anlage und Gestaltung des anderen Projekttyps von Relevanz sind.

8.1 Veränderung und Organisationslernen als Kommunikationsprozess

Die Kommunikation bildet häufig eine Achillesferse betrieblicher Veränderungsprozesse. Bleiben die Ziele strategischer Veränderungsvorhaben unklar, breiten sich Gerüchte aus und Spekulationen gewinnen die Oberhand. Wird Beteiligten kein Raum geboten, ihre möglichen Vorbehalte oder Befürchtungen zu Veränderungsvorhaben zur Sprache zu bringen, besteht die Gefahr, dass sie sich von vorne herein gegen betriebliche Veränderungsvorhaben sperren, da ihre Befürchtungen nicht ernst genommen werden. Wenn Veränderungen von oben verordnet werden, zeigt die Erfahrung, dass sie oft im Sande verlaufen. Entsprechende Beispiele sprechen dafür, betriebliche Veränderungen von Anfang an auch als Kommunikationsprozess zu betrachten und dies entsprechend zu planen.

Worauf ist dabei besonders zu achten? Über betriebliche Veränderungsvorhaben sollten die davon möglicherweise Betroffenen möglichst frühzeitig und umfassend informiert werden. Zu Beginn eines Vorhabens sollten die Bedenken und Vorbehalte von Betroffenen bzw. Beteiligten aufgegriffen werden; es müsste also ausreichend Zeit und Gelegenheit vorhanden sein, mögliche Vorbehalte zu erörtern. Zugleich sollten die Ziele von Lern- und Veränderungsvorhaben und das weitere geplante Vorgehen aufgezeigt und besprochen werden. Im Rahmen des Projekts „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ bestand dazu Gelegenheit im Rahmen der Werkstattversammlung im Herbst 2003, die als Auftakt für das Vorhaben galt.

Lern- und Veränderungsvorhaben als geplante Kommunikationsprozesse bedeuten zudem, regelmäßig die Zwischenergebnisse zu bündeln und die daran Beteiligten oder davon Betroffenen über den aktuellen Stand eines Projekts zu informieren. Überdies sollten die von Beteiligten erarbeiteten Projekt(zwischen)ergebnisse gut dokumentiert und an die Beteiligten möglichst zeitnah zurück gekoppelt werden, um ein hohes Maß an Übersicht über bisherige Arbeitsergebnisse zu sichern. Eine solche Rückkopplung ermöglicht es zugleich, Kritik der Beteiligten aufzunehmen sowie das bisherige Vorgehen zu überdenken und im Falle gravierender Probleme zu verändern. Im Rahmen des Projekts „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ gab es die Einrichtung einer Projektbegleitgruppe, in der von Seiten des Betriebs der Bereich Organisationsentwicklung, Fachbereichsleiter und Werkstattleiter des Projektbereichs sowie nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder der Werkstatt und von Seiten der Forschungseinrichtung der Universität (artec) die Forschungsgruppe vertreten war. Der Centerleiter wurde von Fall zu Fall dazugebeten. Die Moderation und Protokollierung lag in den Händen der Führungskraft des Bereichs Organisationsentwicklung. In einer etwas veränderten Zusammensetzung (Ausscheiden der Forschungsgruppe) kommt dieser Gruppe eine entscheidende Bedeutung auch nach Abschluss der Vereinbarungsphase zu, um die Umsetzungsschritte und

-schwierigkeiten zu begleiten, innerbetrieblich transparent zu halten und zu unterstützen. Zu den Aufgaben der Projektbegleitgruppe gehörten vor allem:

- die Unterstützung des Forschungsteams im Rahmen der Orientierungsphase
- die Beratung der Konzepte für die Workshops und die Dialogkonferenz,
- die Diskussion projektbezogener Zwischen- und Endergebnisse,
- projektbezogene Abstimmungsprozesse mit den Gruppenleitern,
- die Vorbereitung der Vereinbarungsphase (Dialogkonferenz) und
- eine erste Evaluation des Gesamtvorhabens nach Abschluss der Dialogkonferenz.

8.2 Die Beteiligung des Betriebsrats vorsehen

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für betriebliche Lern- und Veränderungsprojekte besteht darin, diese mit dem innerbetrieblichen sozialen Dialog zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat zu verbinden. Eine Beteiligung des Betriebsrats an betrieblichen Veränderungsprojekten gewährleistet, dass möglichen betriebsverfassungsrechtlichen Aspekten von Veränderungsvorhaben umfassend Geltung verschafft wird, insgesamt also die Rechtssicherheit mit Blick auf Veränderungsprojekte erhöht wird. Die betriebliche Interessenvertretung repräsentiert die Belegschaft und die betriebliche Lebenswelt (siehe dazu Kotthoff 1995). In diesem Sinne tragen Betriebsräte dazu bei, dass geltende sozial-moralische Standards gewahrt oder weiter entwickelt werden und die Interessen unterschiedlicher Belegschaftsgruppen in Veränderungsvorhaben angemessen Berücksichtigung finden. Dies schließt die Anforderung an Betriebsräte ein, Interessen in Veränderungsprojekten mitunter in Verhandlungen mit Managementvertretern und mit diversen Belegschaftsgruppen neu auszutarieren.

Die Beteiligung des Betriebsrats bildet eine unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass es bei betrieblichen Veränderungsprojekten gelingt, sozialintegrative Problem- und Gestaltungslösungen zu entwickeln und umzusetzen. Da der Betriebsrat im Unterschied zur Geschäftsleitung in einem unmittelbaren Austausch mit unterschiedlichen Belegschaftsgruppen steht, ist die betriebliche Interessenvertretung in der Lage, Probleme in Veränderungsprozessen, die sich auf dezentraler Ebene (z.B. in oder zwischen einzelnen Arbeitsbereichen) ergeben, aufzugreifen und in Verhandlungen mit der Geschäftsleitung einzubringen. Der unmittelbare Zugang zu Belegschaftsgruppen ermöglicht dem Betriebsrat, Risikopotenziale, unbeabsichtigte (Neben)-Folgen und Probleme, die mit betrieblichen Veränderungsvorhaben verbunden sind, frühzeitig aufzuspüren. Auf diese Weise kann der Betriebsrat die Achtsamkeit für Risiken betrieblicher Veränderungsprojekte erhöhen und gemeinsam mit VertreterInnen der Unternehmensseite möglichst präventive und zukunftstaugliche Lösungs- und Gestaltungsansätze entwickeln.

Im Rahmen des Veränderungsvorhabens bei der Mobil AG bestand ein zentrales Anliegen des Betriebsrats und des Bereichs Organisationsentwicklung darin, auf der Basis des Vorhabens möglichst Verfahren und Prinzipien zu entwickeln und zu erproben, die auch für zukünftige, teilweise anders gelagerte und thematisch zugeschnittene betriebliche Veränderungsprojekte

anschlussfähig sind. Die Projektbegleitgruppe und die Beteiligung des Betriebsrats gehören zu solchen Verfahrensweisen. Vor dem Hintergrund des Praxisforschungsprojekts bei der Mobil AG hat sich nicht nur generell die Beteiligung des Betriebsrats bewährt. Vielmehr erwies sich auch die praktizierte Arbeitsteilung innerhalb des Betriebsratsgremiums als effektiv. Die strategische Linie mit Blick auf das Veränderungsprojekt wurde auf der Ebene des Betriebsratsgremiums abgestimmt, während die spezifischen Aufgaben der Projektbegleitung durch die nicht freigestellten Betriebsräte aus dem Bereich der Servicewerkstatt der Mobil AG wahrgenommen wurden. Ihr projektbezogenes Aufgabenspektrum umfasste folgende spezifische Tätigkeiten neben dem allgemeinen Aufgabenkatalog für die Mitglieder der Projektbegleitgruppe:

- die alltägliche Kommunikation und Rückkopplung des Projektstands gegenüber den Werkstattbeschäftigten,
- die Organisation und Moderation einer Delegiertengruppe der Handwerker, welche an der Dialogkonferenz teilnahm und
- die Rückkopplung und Beratung des Projektstands im Betriebsratsgremium.

Die Erfüllung dieses sehr breiten Aufgabenspektrums der Betriebsratsmitglieder in der Projektbegleitgruppe machte es möglich, das Vorhaben zielgruppenorientiert zu entwickeln und umzusetzen sowie auf projektbezogene Probleme und Vorbehalte der Handwerker flexibel und frühzeitig eingehen zu können. Die Mitarbeit von nicht freigestellten Betriebsräten an Projektbegleitgremien ist allerdings mit hohen neuen Anforderungen verbunden⁷. Diese bestehen vor allem darin, die Balance zu halten zwischen der Managementebene der Werkstatt-, Fachbereichs- und Centerleitung, den unterschiedlichen einbezogenen Beschäftigtengruppen, dem eigenen Betriebsratsgremium und weiteren beteiligten internen Akteuren (z.B. aus dem Personal- und Organisationsbereich) und der Forschungsgruppe. Dies schließt auch ein, vorhandene oder auftretende Spannungen und Konflikte, die sich im Rahmen von Veränderungsprozessen ergeben oder virulent werden, aushalten zu können und hierfür nach Lösungsoptionen zu suchen.

8.3 Geeignete Foren für Wissens- und Erfahrungsaustausch schaffen

Projekte zur Förderung von Unternehmen ermöglichen es, veränderte Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf (oder Herausforderungen für) die Arbeitssituation im Unternehmen bzw. in einzelnen Bereichen gemeinsam zu bedenken, arbeitsbezogenes Wissen vor Ort präsent zu halten und Möglichkeiten auszuloten, neue Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen. Hier kommt es auf geeignete Foren an, in denen Unternehmenszugehörige unterschiedlicher Bereiche, Positionen und Erfahrungshintergründe zusammen kommen, um sich über ihre Sichtweisen auf bestimmte Probleme oder Themen auszutauschen und diese gemeinsam zu erörtern. Das wechselseitige Kennenlernen verschiedener Sichtweisen ermöglicht

⁷ Die subjektiven Bewältigungsformen und -strategien von Betriebsräten in komplexen betrieblichen Veränderungsprozessen sind Gegenstand eines Forschungsprojekts der Universität Bremen, das federführend von Erhard Tietel bearbeitet wurde, und dessen Ergebnisse unseren Projekterfahrungen weitgehend entsprechen.

es, Probleme unter neuen Blickwinkeln zu betrachten und anzugehen. Es erlaubt zudem, die eigene Sichtweise zu überprüfen mit der Zielsetzung, eine gemeinsame Perspektive herzustellen. In solchen Foren kann überdies geklärt werden, welche unbeabsichtigten Wechselwirkungen oder Nebenfolgen von betrieblichen Veränderungsvorhaben ausgehen. Die Foren des Wissens- und Erfahrungsaustausches ermöglichen es daher auch, die Wirkungen strategisch angelegter Veränderungsvorhaben als Antwort auf neue Herausforderungen für Unternehmen besser abschätzen oder bewältigen zu können, indem Beschäftigte und ihr vor Ort vorhandenes Wissen einbezogen werden. Sie erhöhen die Achtsamkeit der Beteiligten für unerwartete und kritische Ereignisse in betrieblichen Veränderungsprozessen. Lernvorhaben bilden unseres Erachtens oft einen dauerhaften Weg, veränderte Rahmenbedingungen zu bewältigen.

Solche Foren des Wissens- und Erfahrungsaustausches, wie beispielsweise im Vorhaben „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ die Handwerker- und Gruppenleiterworkshops und die Dialogkonferenz, müssen häufig nicht neu geschaffen werden, denn sie sind schon in Unternehmen vorhanden und können entsprechend weiter entwickelt werden. Die Gruppengespräche in der Servicewerkstatt sind ein Beispiel für ein entsprechendes Forum. Diese Foren sind in situationsspezifisch geeignete Bahnen von Regelmäßigkeit und Beständigkeit zu leiten. Es empfiehlt sich, sie mit anderen Formen der Regelkommunikation zu verknüpfen. Dadurch werden wechselseitige Prozesse des Lernens und des Erfahrungs- und Wissensaustausches gefördert.

8.4 Bei der Problemerkhebung Vertraulichkeit gewährleisten

Freiwilliges Engagement in Workshops für Lernvorhaben sichert eine ernsthafte Diskussionskultur, in der Platz für abwägendes Beurteilen ist. Um jedoch als heikel geltende Routinen oder Themen wirklich erörterungsfähig zu machen, bedarf es einer Kultur der Vertraulichkeit. Anonymisierung für Berichte, die über den engeren Kreis der Teilnehmenden hinaus gehen, ist daher wichtig. Es ist entsprechend sinnvoll, zunächst Workshops mit Teilnehmenden auf gleicher Hierarchieebene zu veranstalten, um dann im zweiten Schritt die dort gefundenen Ergebnisse in Konferenzen/Foren mit VertreterInnen verschiedener Hierarchieebenen mit Blick auf Umsetzungsmöglichkeiten verbindlich zu erörtern. Das Vorhaben „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ hat für diesen zweiten Schritt zum einen eine „Dialogkonferenz“ vorgesehen, die eine klare Zuordnung von Zuständigkeiten und Zeitpunkten zur Umsetzung von Veränderungsideen zum Ergebnis hatte. Zum anderen haben sich besondere Auswertungsgespräche mit Gruppenleitern ergeben. Es ist wichtig, Lernvorhaben so anzulegen, dass Befürchtungen, die offene Darlegung von Problemen könnte negative Sanktionen nach sich ziehen, möglichst ausgeräumt sind.

8.5 Mitarbeiterbeteiligung und Experimentphasen vorsehen

Mitarbeiterbeteiligung bildet eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für betriebliche Lern- und Veränderungsprozesse. Beschäftigte verfügen oft über ein durch langjährige Berufsausübung erworbenes Fach- und Erfahrungswissen, das es ihnen ermöglicht, konkrete Verände-

rungsideen zu entwickeln. Werden Beschäftigte mit ihrem Wissen in Lern- und Veränderungsprozesse eingebunden, so ergeben sich für Unternehmen häufig Chancen, innovative und kreative Problemlösungen oder neue Sichtweisen zu entwickeln. Das Vertrauen von Beschäftigten, ihr Wissen in betriebliche Veränderungs- und Lernprozesse einzubringen, wird gestärkt, wenn ihre Interessen und Anliegen angemessen berücksichtigt, ihre Ideen ernst genommen und nach Möglichkeit umgesetzt werden. Die Handwerkerworkshops des Vorhabens „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ bildeten ein Beispiel für eine unseres Erachtens gelungene Form der Mitarbeiterbeteiligung, da sie den Erfahrungsaustausch über die persönliche Arbeitssituation und Arbeitsqualität mit der Entwicklung konkreter Veränderungsideen verbanden. Es empfiehlt sich daher, dieses Verfahren auch bei künftigen Lern- und Veränderungsprojekten zu berücksichtigen.

Zur Erprobung innovativer Veränderungsideen kann es hilfreich sein, innerbetriebliche Experimentierfelder zu schaffen, in denen über einen vorab klar begrenzten Zeitraum neue Ideen unter Beteiligung von Beschäftigten erprobt werden (vgl. Becke 2002, 173 ff.). Am Ende der Erprobungsphase bietet es sich an, einen Auswertungsworkshop zu veranstalten, um zu prüfen, ob eine experimentelle Anordnung in den geregelten betrieblichen Ablauf übernommen wird, vor der Übernahme zu verändern ist oder nicht weitergeführt wird. Ein hierarchieübergreifendes Forum zur verbindlichen Vereinbarung – wie es im Vorhaben „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ die Dialogkonferenz darstellte, ist immer dann zu bedenken, wenn es auch darum geht, klare Zuständigkeiten für das Verfolgen von „adoptierten“ Veränderungsideen zu schaffen.

8.6 Beteiligung an Ideenworkshops auf der Grundlage von Freiwilligkeit ermöglichen

In vielen Unternehmen wird die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen oder an Gremien und Workshops zu betrieblichen Lern- und Veränderungsprozessen von Führungskräften „verordnet“. Dieses hierarchische Verfahren stellt zwar sicher, dass zumeist alle, die an einem Vorhaben teilnehmen sollen, auch teilnehmen. Die verfügte bloße Teilnahme weckt bei den Teilnehmenden jedoch nicht unbedingt Engagement für ein Vorhaben. Zudem nehmen auf diese Weise neben Personen, die möglicherweise ein starkes Interesse an einem Vorhaben haben, auch Beschäftigte, die einem Vorhaben gleichgültig oder ablehnend gegenüber stehen, teil. Die Gruppe der Ablehnenden und Gleichgültigen kann das Arbeitsklima in Lern- und Veränderungsvorhaben beeinträchtigen.

Im Rahmen des betrieblichen Lernvorhabens „Arbeitsqualität und kultureller Wandel“ hat die Projektbegleitgruppe daher einen anderen Weg beschritten: Die Beteiligung an den Handwerkerworkshops erfolgte auf der Grundlage von Freiwilligkeit. Personen für eine freiwillige Teilnahme an Vorhaben zu gewinnen, ist zunächst aufwändiger als diese zu verordnen. Es bedeutet erstens, alle einzuladen, um deren Einbeziehung es geht - z.B. durch Anschreiben mit Informationsmaterialien und eine gezielte Ansprache. Dabei gilt es zweitens, den Grundsatz der Freiwilligkeit ernst zu nehmen und vorgeschaltete Informations- und Diskussionsver-

anstaltungen durchzuführen, in denen den möglichen Beteiligten das Vorhaben und damit verbundene Workshops in Inhalt und Ablauf erläutert werden und zugleich Raum für kritische Nachfragen und Diskussionen geboten ist. Eine solche Vorgehensweise kann auch die eine oder den anderen, die einem Vorhaben skeptisch oder gleichgültig gegenüber stehen, dazu veranlassen, doch daran teilzunehmen. Menschen, die sich freiwillig an betrieblichen Workshops oder Experimentierfeldern beteiligen, bringen in der Regel ihr Wissen und ihre Erfahrungen engagiert ein, um neue Ideen zu entwickeln, bisherige Sichtweisen zu überprüfen und ihre eigenen Interessen mit Blick auf betriebliche Lern- und Veränderungsprozesse zur Sprache zu bringen.

8.7 Für eine Abstimmung verschiedener Veränderungsschritte und –verfahren sorgen

Betriebliche Lern- und Veränderungsvorhaben sind in der Regel recht komplex, auch wenn einzelne Probleme zunächst recht einfach (lösbar) erscheinen. Sie ziehen nicht selten unbeabsichtigte Folgen nach sich oder werfen neuen Konfliktstoff auf. Einmal vorgesehene Verfahren und Vorgehensweisen können sich auch im späteren Verlauf eines Veränderungsprojekts als Fehlschlag oder Sackgasse herausstellen und werden eingestellt. Finden Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen, in verschiedenen Bereichen und in unterschiedlichen Phasen zur gleichen Zeit statt, so sind diese unterschiedlichen Enden miteinander zu verknüpfen, um zu vermeiden, dass die gemeinsame Linie eines oder mehrerer Lern- und Veränderungsprojekte verloren geht. Es ist zu beachten, dass alle Projekte im Rahmen einer betrieblichen Geschichte stehen, die in geeigneter Form thematisiert werden muss, um ungewünschte Übertragungen alter Erfahrungen zu vermeiden.

Zudem ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse von spezifischen Vorhaben im Hinblick auf die vereinbarten Ziele beurteilt und die Umsetzung von Veränderungsideen begleitet werden. Für diese Aufgaben bietet es sich an, eine Projektbegleitgruppe zu bilden, die in möglichst regelmäßigen, nicht allzu großen zeitlichen Abständen zusammentrifft, um das Vorhaben untereinander abzustimmen und wichtige Entscheidungen über dessen weiteren Verlauf oder Zielsetzung zu treffen. Es empfiehlt sich, eine solche Projektbegleitgruppe so zusammen zu setzen, dass darin zumindest alle wichtigen Gruppen eines Bereichs, in dem Lern- und Veränderungsvorhaben anstehen, einbezogen werden. Auf diese Weise können mögliche Probleme oder Konflikte bereits frühzeitig angesprochen und dafür nach Lösungen im Sinne eines Ausgleichs zwischen verschiedenen Interessen gesucht werden. Im Rahmen des Werkstattvorhabens wurde eine solche hierarchie übergreifende Projektbegleitgruppe unter Einbeziehung von Betriebsräten gebildet (siehe 8.1 und 8.2). Sie hat sich nicht zuletzt auf Grund der vertrauensvollen und effektiven Zusammenarbeit bewährt. Das Ende einer Projektbegleitgruppe bzw. ihre Überleitung in andere Foren sollte betriebsintern kommuniziert werden, um auch hier die Transparenz und Verbindlichkeit des Verfahrens zu sichern.

8.8 Verfahren und Zuständigkeiten für die Umsetzung von Veränderungsideen klären

In vielen Unternehmen werden immer wieder Veränderungsvorhaben angestoßen, die später im Sand verlaufen, z.B. weil andere, als dringlicher betrachtete Vorhaben Vorrang bekommen, die Unterstützung von Führungskräften für die Fortführung eines Vorhabens fehlt oder aber die Umsetzung von Veränderungsideen im Unternehmen auf die lange Bank geschoben wird. Oft bleibt dabei eine Rückmeldung an die Beteiligten über den Stand der Bearbeitung von Vorschlägen oder über die Gründe für ihre Ablehnung oder generell für die Einstellung eines Vorhabens aus. Solche Erfahrungen mit Veränderungsvorhaben sind auf Seiten der Beteiligten mit und ohne Führungspositionen eine Ursache von Enttäuschungen. Es braucht gewöhnlich sehr lange, um dann tief sitzende Enttäuschungen zu überwinden und Vertrauen erneut aufzubauen. Lern- und Veränderungsvorhaben sind daher erst dann erfolgreich, wenn auch ihre Umsetzung gelingt.

Worauf ist bei Fragen der Umsetzung vor allem zu achten? Im Rahmen betrieblicher Lern- und Veränderungsvorhaben kommt es auf vier Verfahrensweisen an: Erstens ist es wichtig, - möglichst noch vor der Abschlussphase – den Teilnehmenden deutlich zu machen, wie die Entscheidungsverfahren und -kriterien aussehen, nach denen erarbeitete Ideen beurteilt werden, und wer an diesen Entscheidungsprozessen beteiligt ist. Zweitens kommt es darauf an, zeitnah die Gründe darzulegen, warum möglicherweise Vorschläge gar nicht umgesetzt werden können, erst zu prüfen sind oder zunächst zurück gestellt werden. Drittens ist darauf zu achten, dass die Verantwortlichkeiten und Zeiträume für die Umsetzung oder die weitere Bearbeitung von Ideen klar formuliert und festgehalten werden. Schließlich sollte durch geeignete Controllingmaßnahmen und -verfahren sicher gestellt werden, dass die Vorschläge, die Zustimmung der Beteiligten finden, auch tatsächlich umgesetzt bzw. auftretende Umsetzungsprobleme frühzeitig erkannt und bearbeitet werden. Es empfiehlt sich, diese wichtige Aufgabe den betrieblichen Mitgliedern einer Projektbegleitgruppe (siehe 8.7) zu übertragen.

9. Praxisforschung in betrieblichen Veränderungsprozessen - eine Selbstreflektion

Die Erfahrungen in unserem Praxisforschungsprojekt in der Mobil AG legen es nahe, diese Erfahrungen in einen etwas größeren Zusammenhang von Möglichkeiten und Schwierigkeiten von universitärer oder eigenständiger Praxisforschung zu stellen. Die seit den 1980er Jahren zunehmende Einführung dezentraler Organisationskonzepte und veränderter Führungsstrategien in den Unternehmen stellt die arbeitsbezogene Forschung zum einen vor die Aufgabe, die Umstrukturierungen theoretisch zu durchdringen. Zum anderen hat sie auf Seiten der Unternehmen ein Interesse an sozialwissenschaftlicher Begleitforschung ausgelöst. Die neuen Organisationskonzepte sehen – konträr zum tayloristisch-fordistischen Ansatz – eine Nutzung spezifisch menschlicher Stärken, und nicht nur die Zurückdrängung (vermeintlicher) Schwä-

chen vor. Eine wachsende Bedeutung bekommt vor diesem Hintergrund die sozialwissenschaftliche Beratungspraxis. Die Arbeitsforschung steht vor der Frage, wie sich Analyse und Beratung zueinander verhalten, was darin Analyse heißt und welche Regeln für die „sachliche und objektive Feststellung von Tatsachen“, die schon Max Weber (1924, 2) der Sozialwissenschaft empfohlen hat, gelten.

Mit der Renaissance der Beachtung der Sozialdimension betrieblichen Handelns gewinnt das Aktionsforschungsverständnis in skandinavischen Ländern an Interesse. Im skandinavischen Kontext hatte sich schon in den 60er Jahren ein eigener Zweig arbeitsbezogener Forschung entwickelt, der – im Unterschied zu den Forschungsansätzen im Bereich Humanisierung des Arbeitslebens in der Bundesrepublik Deutschland und des Programms Quality of Work in den USA – von vornherein beteiligungsorientiert angelegt war. Gustavsen⁸ benennt drei Probleme, die sich der Arbeitsforschung bei Veränderungsprozessen in realen Organisationen stellen: Legitimationsprobleme, Fragen der methodischen Kontrolle und Fragen der Verbreitung. Bei Legitimationsproblemen stellt sich die Frage, wer an der Festsetzung der gewünschten Ziele für die beabsichtigten Veränderungsprozesse beteiligt werden sollte, und wie die Wertvorstellungen der Beschäftigten Eingang finden. Bei der Frage der methodischen Kontrolle geht es darum, wie sichergestellt werden kann, dass die Vielzahl von Faktoren berücksichtigt werden kann, die bei Veränderungsprozessen in realen Organisationen tatsächlich vorhanden sind. Und die Frage der Verbreitung stellt sich vor dem Hintergrund des Befundes, dass bei vorgegebenen Beratungsergebnissen ungeklärt ist, wie eine Multiplikation tatsächlich erreicht werden kann. In der von Gustavsen vertretenen Aktionsforschung werden diese Probleme durch die methodologische Betonung geregelter direkter Dialoge gelöst. Der Dialog bildet das Kernstück der Forschung und der Veränderungsprozesse. Im Hintergrund dazu steht die Auffassung, dass Sprache und Praxis miteinander verknüpft sind. „Sprache, und damit auch das Verstehen, kann verändert werden, aber nur durch eine im Prinzip wechselseitig voneinander abhängige Entwicklung von Sprache und Praxis, wobei diese Abhängigkeit durch den Dialog vermittelt wird.“ (Gustavsen 1994, 57).

Wir knüpfen an diesen Ansatz an, sind uns dabei aber darüber im klaren, dass Praxisforschung im Arbeitsleben sich nicht nur auf das lokale Wissen in den Organisationsgrenzen – oder auch in regionalen Zusammenhängen – beschränken darf. Zudem bleiben im Ansatz von Gustavsen die nicht bewussten und emotionalen Barrieren gegen eine kommunikative Selbstaufklärung in Organisationen unbeleuchtet. Es kommt unseres Erachtens also auch darauf an, verschiedene Möglichkeiten und Aufgaben einer kommunikativ orientierten Sozialforschung weiter auszuloten. Es hängt vom thematischen Bezug ab, in welcher Weise analytische Einsichten gewonnen und in dem Praxisfeld geteilt werden können: Wenn es um die öffentliche Verständigung zwischen Angehörigen verschiedener Fachsprachen geht, zeigen sich andere Möglichkeiten und andere Grenzen, als wenn es sich um die Entwicklung einer gemeinsamen Sicht auf Ziele und Handlungsregeln einer marktabhängigen Organisation handelt (Senghaas-Knobloch 1997).

Giddens hat ähnlicherweise den Begriff des Dialograums eingeführt, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen betrieblichen Akteuren zu benennen (Giddens 1997).

Wenn sich Arbeitsforscher in Organisationen bewegen, müssen sie gegenwärtig sein, dass ihnen - ob sie das wollen oder nicht – von den Mitgliedern der Organisation bestimmte Rollen zugeteilt werden, in der Regel die des klassischen Beraters, der nach einer eigenen Analyse zu einem Beratungsergebnis kommt, dessen Umsetzung in der Regel nicht mehr seine Aufgabe ist. Daneben gibt es zunehmend auch die Rolle von externen Prozessbegleitern, die es sich zur Aufgabe machen, vorgegebene Ziele in der Organisation umzusetzen. Die Erfahrungen der Betriebsangehörigen sind von diesen beiden Rollen von Externen im Betrieb geprägt. Eine andere Rolle für Externe muss erst im Prozess selbst in der Sicht der Organisationsmitglieder herausgebildet werden.

Von besonderer Bedeutung erscheint uns dabei der Prozess der Vereinbarung von gemeinsamen Projektzielen. Im Rahmen dieses Prozesses muss es möglich sein, dass die Erkenntnisziele der Forschenden ebenso anerkannt werden wie die Pluralität der betrieblichen Perspektiven, die sich auf Veränderungsprozesse richten. Die Anerkennung des Forschungsinteresses beinhaltet, dass eine sorgfältige geeignete Protokollierung der Prozesse möglich sein muss, um eine vertiefte analytische Arbeit zu gewährleisten. Die Anerkennung der betrieblichen Pluralität von Sichtweisen auf Veränderungsprozesse schafft die Chance für einen Dialog, der zugleich zur organisationsinternen Legitimität der Projektzielsetzungen beiträgt und zugleich die Chance beinhaltet, von vornherein ungeplante Folgen in Gang gesetzter Reorganisationsprozesse erkennen und reflektieren zu können. Dies ist prinzipiell im Interesse von Management und Betriebsrat.

Da es sich bei den betrieblichen Veränderungsprozessen und dem Forschungsprozess um zwei verschiedene Prozesse handelt, kommt es leicht zu Konflikten über die damit verbundenen Zeitvorstellungen. Sie lassen sich mildern, wenn für den Forschungsprozess eigene personelle Ressourcen vorhanden sind. Unter solchen Umständen kann sich die Forschung an die drängenden Zeitvorstellungen der Organisation verstärkt anpassen. Aber auch, wenn solche Ressourcen vorhanden sind – was in dem hier dokumentierten Projekt nicht der Fall war – muss den am Forschungsvorhaben Beteiligten klar sein, dass die analytische Aufgabe der Arbeitsforschung anderer Zeitressourcen bedarf als die kommunikative Aufgabe. Es gilt im Laufe des Vorhabens immer wieder abzuwägen, welche tiefer reichenden analytischen Aufgaben ohne Schaden zurückgestellt werden können, um mit der Prozessdynamik mitgehen zu können.

Eine hohe Bedeutung hat – wie in dieser Dokumentation verschiedentlich erwähnt – die Geschichte der Erfahrungen, die die Betriebsangehörigen mit Reorganisationsmaßnahmen haben. Wenn es zur vereinbarten Zielsetzung des Vorhabens gehört, im Rahmen von Veränderungsprozessen neue Regeln der Anerkennung und Beteiligung zu schaffen, kommt es darauf an, dass die Regeln im Alltag trotz aller Zeitzwänge gelebt werden. Es bedarf also - was die Rolle der Forscher anbetrifft - nach Abschluss des Vorhabens geeigneter Kommunikationsformen, um die Lebendigkeit dieser Regeln zu verdeutlichen. Es gilt zu zeigen, welche gemeinsam vereinbarten Veränderungen in welcher Weise tatsächlich umgesetzt wurden bzw. warum nicht. Oder aber es bedarf der Kommunikation darüber, warum welche Vereinbarungen nicht mehr gelten. Nur solche Kommunikationsformen ermöglichen es, Resignation und Zynismus zu vermeiden oder auch zu überwinden. Die Forschenden haben auf die Phasen

nach dem formalen Abschluss eines Veränderungsvorhabens keinen Einfluss mehr. Wir glauben aber, dass es zu ihrer Verantwortung gehört, den angesprochenen Kommunikationsprozess womöglich durch geeignete Nachfragen in Erinnerung zu bringen.

Im Vorangehenden war oft die Rede von Organisationen auf der einen Seite und Forschungsgruppe auf der anderen Seite. Diese Rede sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass Forschung ihrerseits in Organisationen stattfindet, Zweck von Organisationen sein kann. Universitäre Forschung ist nur ein Akteur in der Forschungslandschaft. Die Charakteristika universitärer Forschung bestehen darin, dass sie noch immer in längeren Zeiträumen denken kann als Forschungseinrichtungen auf dem freien Markt, dass sie mit der Einbeziehung von Studierenden eine Brücke zwischen Studium und Praxis schafft, und dass sie der analytischen Durchdringung von sozialen Prozessen größtmögliche Beachtung schenken kann.

Literatur:

- Argyris, Chris (1997): Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation, Stuttgart
- Becke, Guido (2001): Dominanz und Führungskonstellation. Zur Bedeutung von Führungskulturen in ökologischen Innovationsprozessen traditionsreicher Kleinunternehmen; in: Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozessberatung in Klein- und Mittelbetrieben, Münster, S. 7-36
- Becke, Guido (2002): Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, Frankfurt/M., New York
- Braczyk, Hans-Joachim (2000): Organisation in industriesoziologischer Perspektive; in: Günther Ortmann/Jörg Sydow/Klaus Türk (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 530-575
- Cohn, Ruth (1976): Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Stuttgart
- Elias, Norbert/John L. Scotson (1993): Etablierte und Außenseiter, Baden-Baden
- Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg.
- Geertz, Clifford (1995): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt/M., 4. Auflage
- Giddens, Anthony (1997): Jenseits von Links und Rechts. Die Zukunft radikaler Demokratie, Frankfurt/M.
- Gustavsén, Björn: Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreform in der Arbeitswelt, Berlin 1994.
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘, in: Arbeit, Jg.4, H.4, S. 425-447
- Krüger, Heidi (1983): Gruppendiskussion – Überlegungen zur Rekonstruktion sozialer Wirklichkeit aus der Sicht der Betroffenen; in: Soziale Welt, H. 1, S. 90-109
- Lamnek, Siegfried (1989): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2: Methoden und Techniken, München
- Merton, Robert K./Patricia L. Kendall (1993): Das fokussierte Interview; in: Christel Hopf/Elmar Weingarten (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, 3. Auflage, S. 171-204
- Minssen, Heiner/Ulrich Bamberg/Guido Becke (1988): Arbeit und Technik in der Instandhaltung von öffentlichen Nahverkehrsunternehmen, Bd. 27 der sfs-Reihe ‚Beiträge aus der Forschung‘, Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund
- Eva Senghaas-Knobloch: Die analytische und die kommunikative Aufgabe der arbeitsbezogenen Sozialwissenschaft, in: Hellmuth Lange/Eva Senghaas-Knobloch (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster 1997, S.81-111
- Senghaas-Knobloch, Eva/Annette Dohms (1997): Sozialwissenschaftliche Handlungsforschung in betrieblichen Veränderungsprozessen; in: Eva Senghaas-Knobloch/Brigitte Nagler/Annette Dohms: Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit, Münster, 2. Auflage, S. 52-73

- Senghaas-Knobloch, Eva/Brigitte Nagler/Annette Dohms (1997): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit, Münster, 2. Auflage
- Tietel, Erhard (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen, Münster/Hamburg/London
- Trinczek, Rainer (1991): Zur Bedeutung des betriebshistorischen Kontextes von Rationalisierung; in: Heiner Minssen (Hg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin, S. 63-76
- Volmerg, Birgit (1988): Erhebungsmethoden im Feld; in: Thomas Leithäuser/Birgit Volmerg: Psychoanalyse in der Sozialforschung, Opladen, S. 180-208
- Volmerg, Birgit/Eva Senghaas-Knobloch/Thomas Leithäuser (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse, Opladen
- Weber, Max (1924): Methodische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahlen und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, in ders.: Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen,
- Weiss, Vera/Ivars Udris (2001): Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen; in: Arbeit, Jg.10, H. 2, S. 103-121
- Zelditch, Morris Jr. (1993): Methodologische Probleme in der Feldforschung; in: Christel Hopf/Elmar Weingarten (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, 3. Auflage, S. 115-138