

Transformation der Arbeitsorganisation in Automobilkonzernen: Mehr Freiheiten oder versteckte Kontrollzwänge?¹

Nina Hossain

Abstract

Dieser Beitrag untersucht die tiefgreifenden Auswirkungen von Digitalisierung und klimaneutraler Mobilität auf die deutsche Automobilindustrie und analysiert, wie traditionelle Original Equipment Manufacturers (OEMs) auf den zunehmenden Wettbewerb durch Technologieunternehmen reagieren. Auf der Grundlage qualitativer Daten werden die Herausforderungen und Widerstände bei der Einführung agiler Arbeitsstrukturen aufgezeigt und diesen die Praktiken von Technologie-Start-ups gegenübergestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass emotionale Faktoren wie Angst und das Bedürfnis nach Kontrolle das Verhalten des Managements beeinflussen und Barrieren für strukturelle Veränderungen schaffen. Die Analyse verdeutlicht die Komplexität, spätmoderne Arbeitspraktiken mit traditionellen Hierarchien in Einklang zu bringen und liefert Einblicke in die strategischen Absichten, die organisatorische Veränderungsprozesse prägen.

Schlagworte: Automobilkonzerne, Technologieunternehmen, Arbeitsorganisation, Emotionen

1 Einleitung

Die Automobilindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch, der von einer wachsenden Ausrichtung auf ökologische Verantwortung und zunehmender Digitalisierung geprägt ist. Diese „doppelte Transformation“ (Pfeiffer 2023) läutet eine Phase technologischen Fortschritts ein, die durch Elektromobilität, autonomes Fahren, vernetzte Mobilität, künstliche Intelligenz und nachhaltige Mobilitätslösungen gekennzeichnet ist.

Die Digitalisierung hat den Automobilmarkt grundlegend verändert und neue Akteure wie Tesla, Waymo, NIO und Rivian hervorgebracht, die neue Maßstäbe in den Bereichen Elektromobilität, KI und autonome Systeme setzen. Vor dem Hintergrund ihres Erfolgs sind in Deutschland zahlrei-

1 Der vorliegende Beitrag wurde erstmals in *Work Organisation, Labor & Globalisation* (WOLG) veröffentlicht und erscheint hier in deutscher Übersetzung: Hossain, Nina (2025): Transforming Work Organisation in Automotive Groups. In: *Work Organisation Labour & Globalisation*, 19 (1). DOI:10.13169/workorglaboglob.19.1.0105.

che Start-ups entstanden, die vergleichbare Mobilitätsprobleme adressieren. Die disruptive Präsenz dieser Unternehmen zieht die Aufmerksamkeit etablierter Branchengrößen auf sich, die sie als ernstzunehmende Wettbewerber wahrnehmen (vgl. Nachtway/Staab 2020), da sie verstärkt aktiv in den Markt drängen.

Im Zentrum des Feldes stehen somit nicht länger allein der Verbrennungsmotor, sondern vermehrt auch nachhaltige Mobilitätsformen. Mit Bourdieu gesprochen, treten diese neuen Akteure mit ihren innovativen, klimafreundlichen Mobilitätslösungen in das Feld ein und verschieben dadurch dessen Grenzen und Machtverhältnisse (vgl. Bourdieu 2018: 191 f.).

Das für das ökonomische Feld erforderliche Kapital wird – so Bourdieu – neu aufgeladen, wodurch selbst etablierte Automobilhersteller gezwungen sind, ihr Kapital erneut zu akkumulieren.² So hat der VW-Konzern auf die aufkommende Konkurrenz reagiert, indem er sich teilweise selbst zu einem Technologieunternehmen transformiert (vgl. Boes/Ziegler 2021: 54). Als „softwaregetriebenes Automobilunternehmen“ (VW Geschäftsbericht 2020) macht das Unternehmen die Softwareentwicklung zu einer Kernkompetenz des Konzerns.

Doch welche Rolle spielt dabei die interne Transformation? Schließlich sind Tech-Start-ups nicht nur für ihre innovativen Technologien bekannt, sondern auch für ihre agilen Arbeitsorganisationen (vgl. Ziegler 2021). Sie folgen dem ‚Silicon Valley Mindset‘, das Innovation, Risikobereitschaft und eine Kultur des schnellen Scheiterns priorisiert, beispielsweise in Form von Hackathons³ (vgl. Zukin/Papadantonakis 2017). D.h., im Gegensatz zu den traditionellen, häufig bürokratisch geprägten Strukturen etablierter Hersteller (vgl. Boes et al. 2018: 12) betonen Start-ups Flexibilität, schnelle Entscheidungsprozesse und kooperative Dynamiken. Sie setzen auf flache Hierarchien, selbstorganisierte Teams und transparente Kommunikation. Die Kultur ist geprägt von Zusammenarbeit, Fehlerakzeptanz und kontinuierlicher Verbesserung auf der Grundlage agiler Werte und Prinzipien (vgl. Ziegler 2021). Traditionelle Automobilunternehmen sehen sich demnach

2 Ein prominentes Beispiel ist Geely, das nicht nur einen Anteil von 10% an der Mercedes-Benz AG hält, sondern zudem Smart und Volvo übernommen hat (vgl. Clausen/Grimm/Pfaff 2022: 7).

3 Bei dem Wort handelt es sich um eine Wortschöpfung aus ‚Hacken‘ und ‚Marathon‘. Unter ‚Hackathons‘ werden z.B. Arbeitsgruppen verstanden, die für eine bestimmte Zeit kollaborativ an einem Prototyp zusammenarbeiten bzw. ‚hacken‘. In diesem Fall ist das Wort ‚hacken‘ positiv gemeint, denn das Ziel ist die Entwicklung von etwas Neuem auf der Basis neuer Technologien.

zunehmend einem Wettbewerbsumfeld gegenüber, das eine Reorganisation der Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung erforderlich macht (vgl. Boes et al. 2018: 12).

Ziel dieses Beitrags ist es, das Feld der Technologieindustrien besser zu verstehen, indem insbesondere jene neuen Akteure in den Blick genommen werden, die in den letzten Jahren vermehrt in dieses Feld eingetreten sind. Veranschaulicht wird dies anhand der Anpassungsprozesse der deutschen Automobilindustrie an den Aufstieg technologiebasierter Wettbewerber.

Im Mittelpunkt stehen Veränderungen der Arbeitsorganisation in Original Equipment Manufacturers (OEMs) sowie die damit verbundenen Herausforderungen und Widerstände, die sich letztlich auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auswirken. Diese Sichtweise erlaubt es, die strategischen Absichten zu identifizieren, die die Gestaltung einer bestimmten Arbeitsumgebung prägen – sei es zur Steigerung der Produktivität oder zur Förderung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer:innen.

Hierfür greife ich auf qualitative Daten aus dem DFG-geförderten Forschungsprojekt „Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen Arbeitswelt“ zurück.

Meine besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den Emotionen, wie Angst und Unsicherheit, die auf organisationaler Ebene verankert sind und wesentlich dazu beitragen, dass sich Hürden beim Übergang zu spätmodernen Organisationsformen verfestigen. Die Arbeitsstrukturen von Tech-Start-ups dienen dabei als kontrastierendes Beispiel.

Im ersten Schritt wird die Transformation der Automobilindustrie nachgezeichnet, wobei der Fokus auf den wahrgenommenen Stärken von Tech-Start-ups liegt. Nach der Darstellung der Methode folgt die empirische Analyse: Zunächst wird versucht, ein Bild von der aktuellen ‘Gefühlslage’ der OEMs zu gewinnen. Sodann geht es um die Arbeitsorganisation der Start-ups und schließlich um die der OEMs. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

2 Forschungsstand: Anpassung von Automobilkonzernen an technologische Veränderungen

Die aktuelle Transformation der Automobilindustrie wird durch eine Kombination interner und externer Faktoren vorangetrieben, darunter der Übergang zu nachhaltigen Antrieben, die zunehmende Digitalisierung

sowie die Entwicklung neuer Mobilitätskonzepte (vgl. Bormann et al. 2018: 9; IG Metall 2022:46). Hinzu kommt der Einfluss eines komplexen Geflechts sozialer und politischer Veränderungen – etwa CO₂-Emissionsziele der Regierungen (vgl. Blöcker 2022:10f.), ein wachsendes Umweltbewusstsein (vgl. Kaul et al. 2019: 32f.) und technologische Fortschritte (vgl. Bormann et al. 2018: 9f.). Vor diesem Hintergrund stehen Automobilhersteller vor der Herausforderung, ihre Strategien und Geschäftsmodelle neu auszurichten, um der steigenden Nachfrage (vgl. Kaul et al. 2019: 94) nach nachhaltigeren Mobilitätslösungen, wie Sharing-Konzepten (vgl. Wisbert 2023: 126f.) und Elektrofahrzeugen, gerecht zu werden. Diese Entwicklung lässt sich als bevorstehender Paradigmenwechsel hin zu einer informationsbasierten Wirtschaft beschreiben (vgl. Boes/Ziegler 2021:6).

OEMs sehen sich dadurch erheblichen Herausforderungen gegenüber, da solche Disruptionen – so Christensen (2013) – für etablierte Unternehmen nahezu unlösbare Probleme darstellen: Sie sind in ihrem eigenen Markt gefangen. Anstatt vollständig in neue Technologien investieren zu können, müssen sie gleichzeitig die Bedürfnisse ihrer bestehenden Kund:innen bedienen. Während ab 2035 innerhalb der EU nur noch emissionsfreie Fahrzeuge zugelassen sein werden, bleibt die Nachfrage nach traditionellen Nutzungsformen aufgrund der „habitualisation of transport behaviour“ (Canzler 2021: 405) bestehen. Dies erschwert die Anpassung für OEMs und zwingt sie dazu, auf zwei Ebenen zu agieren.

Christensen (2013) zufolge besitzen Start-ups in diesem Kontext einen klaren Vorteil. Sie sind weniger durch bestehende Marktdynamiken gebunden und können innovative Lösungen schneller entwickeln. Der Innovationsdruck betrifft dabei jedoch nicht nur technologische Fortschritte: Wie Zukin (2020) betont, spielen auch soziale Netzwerke und kulturelle Vorstellungen eine zentrale Rolle. In diesem Bereich haben Start-ups somit Vorteile, während OEMs versuchen, ihre etablierten Geschäftsmodelle und Arbeitsstrukturen an die sich wandelnden Marktanforderungen anzupassen.

Insgesamt befinden sich OEMs in dieser Transformationsphase in einem Dilemma: Sie können nicht uneingeschränkt voranschreiten, denn sie sind durch komplexe Abhängigkeiten von bewährten Prozessen und Zulieferern eingeschränkt (vgl. Lempp/Siegfried 2022: 139).

Warum werden Tech-Start-ups als starke Wettbewerber wahrgenommen?

E-mobility- und new-mobility-Start-ups zählen zu den führenden Pionierinnen der digitalen Transformation und bieten kundenorientierte Lösungen für urbane Mobilität an (z. B. Uber, Lyft). Sie antizipieren nicht nur einen künftigen Rückgang traditioneller OEM-Flotten in der EU und den USA (vgl. Lempp/Siegfried 2022: 3f.), sondern demonstrieren auch ihre Softwarekompetenz durch Innovationen, wie z.B. Flugtaxi.

Im Gegensatz zu den etablierten OEMs wurden viele dieser Start-ups digital gegründet und können daher als Technologieunternehmen angesehen werden. Um schließlich von deren innovativen Technologien zu profitieren, gehen OEMs zunehmend Kooperationen mit ihnen ein (vgl. Engels/Röhl 2023: 12; Clausen/Grimm/Pfaff 2022: 16). Einer VDA-Umfrage zufolge haben 60 % der Unternehmen solche Partnerschaften initiiert, um ihr Produktportfolio zu erweitern oder Zugang zu neuen Technologien zu erhalten (vgl. VDA 2023).

Bormann et al. (2018: 13) sehen die stabile Zukunft deutscher Automobilhersteller vor allem in Kooperationen untereinander, mit Technologieunternehmen und mit dem Herstellerland China.⁴ Denn die reine Fahrzeugproduktion wird künftig immer weniger Einnahmen generieren. Entscheidend für den Erfolg wird vielmehr die digitale Vernetzungskompetenz sein, die die Zukunft der Hersteller sichern soll (ebd.: 14). Zudem dienen diese Technologieunternehmen als Vorbilder für die Neuausrichtung der Geschäftsmodelle von OEMs (vgl. Ziegler, 2021: 5).

Vor diesem Hintergrund sind OEMs gezwungen, grundlegende Veränderungen vorzunehmen und neue Strategien zu entwickeln, was die Notwendigkeit von Anpassung und kontinuierlicher Innovation unterstreicht.

Was zeichnet Tech-Start-ups aus? Ein Blick auf die Arbeitsorganisation

Duerr et al. (2018) betonen die Notwendigkeit digitaler Innovationen, um organisatorische und kulturelle Veränderungen voranzutreiben. Aufbauend darauf untersuchen Langes und Vogl (2019:154f.) vier Prinzipien, die neue Formen der Arbeitsorganisation kennzeichnen und deren Charakteristika verdeutlichen.

⁴ Aufgrund seiner wirtschaftlichen Entwicklung und der zunehmenden Urbanisierung gilt China als entscheidender Einflussfaktor auf dem globalen Automobilmarkt (vgl. Bormann et al. 2018: 15).

Erstens setzen Technologieunternehmen Cloud-Systeme als zentrale Arbeitswerkzeuge ein, die gleichzeitig offene Räume für die Organisation und Steuerung von Arbeit darstellen (vgl. Langes/Vogl 2019: 168). Kommunikation und Zusammenarbeit, insbesondere mit externen Partner:innen, finden in diesem informellen Rahmen statt, der ein vertrauensvolles Klima schafft und den schnellen Wissensaustausch über Chat-Kanäle ermöglicht (vgl. Gonçalves et al. 2022: 108). Auf diese Weise wird nicht nur eine effektive Zusammenarbeit erleichtert, sondern auch kontinuierliches Lernen gefördert. Darüber hinaus spielt Geschwindigkeit eine entscheidende Rolle: Gonçalves et al. (2022: 108) heben hervor, dass eine ‚Plattformorganisation‘ digitale Tools nutzt, um schnell auf neue Talente zuzugreifen und Innovationsprozesse zu beschleunigen. Die gleichzeitige Durchführung von Kommunikationsaufgaben neben den Kernaufgaben über Cloud-Dienste bietet dabei zusätzliche Flexibilität und ermöglicht es den Unternehmen, unabhängig vom Standort zu arbeiten (vgl. ebd.: 114).

Zweitens liegt der Schwerpunkt der agilen Arbeitsorganisation in Technologieunternehmen auf Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit. Agile Konzepte wie Scrum werden genutzt, um Innovationen in kurzen Zyklen umzusetzen und eine dynamische Kommunikation mit den Kunden zu gewährleisten (vgl. Langes/Vogl 2019: 168). Diese Agilität ist häufig organisationsweit verankert und unterstützt die Innovationsfähigkeit, fördert Selbstorganisation und ermöglicht kontinuierliches Lernen voneinander (vgl. ebd.; Gonçalves et al. 2022: 108).

Drittens bündeln Technologieunternehmen im Performance-Management hochqualifizierte Arbeit in ihren Cloud-Systemen und regenerieren diese fortlaufend. Auf diese Weise lässt sich Arbeit mithilfe agiler Zielvereinbarungssysteme, analytischer Leistungsbewertungen und sogar der Steuerung sozialen Verhaltens kontrollieren (vgl. Langes/Vogl 2019: 168).

Viertens spielt die spezifische Arbeitskultur eine zentrale Rolle. Sie ist geprägt von Selbstorganisation, offener Zusammenarbeit, informellen Kommunikationskanälen, Wissensaustausch und kontinuierlichem Lernen und trägt dazu bei, dass die Idee von Innovation fest in den Arbeitspraktiken der Mitarbeitenden verankert wird (vgl. ebd.).

Trotz dieser positiven Aspekte erfährt agile Arbeitsorganisation auch erhebliche Kritik. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass agiles Arbeiten mit Nachteilen, wie reduziertem Mitarbeiterwohlbefinden, verringerter Produktivität oder beeinträchtigter Produktqualität, einhergehen kann (vgl. Meckenstock 2024). Zudem funktioniert nicht jede agile Arbeitskultur auf dieselbe Weise: Während einige Methoden die arbeitsbedingte Ermüdung

verringern konnten, haben andere die wahrgenommene Arbeitsbelastung und damit die Ermüdung der Beschäftigten sogar erhöht (vgl. Mueller/Benlian 2022).

Staab (2019: 285) geht sogar so weit, die Beschäftigten im digitalen Kapitalismus als die ‚Verlierer‘ des Systems zu sehen, da sie zunehmend unter sozialer Ungleichheit und Prekarität leiden. Mitverantwortlich dafür ist die Ablösung kollektiver Interessenvertretung durch eine stärker individualisierte Selbstrepräsentation. In der Praxis verhandeln Tech-Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen daher häufig informell auf Teamebene (vgl. Ittermann 2009: 279; Hossain 2024). Die zugrunde liegende Annahme ist, dass ‚kreative Individuen‘ keine klassischen Arbeitnehmer:innen sind, die durch Gewerkschaften vertreten werden müssten (vgl. Carstensen 2014: 31). Diese Dynamik führt letztlich zu einer fragilen Arbeitsregulierung in der Tech-Industrie.

Welche Hürden stehen deutschen OEMs bei der Anpassung an spätmoderne Arbeitsstrukturen im Weg?

Deutsche OEMs stehen vor erheblichen Herausforderungen, wenn sie ihre Arbeitsorganisation an die sich wandelnden Marktanforderungen anpassen wollen (vgl. Häberle 2023: 965f.). Diese Schwierigkeiten ergeben sich teilweise aus grundlegenden strukturellen Problemen: Dazu zählen etwa der Umgang mit architektonischen Innovationen (vgl. Henderson/Clark 1990), die Anpassung an die Auswirkungen inkrementeller und disruptiver Innovationen auf die Geschäftsmodelle (vgl. Clark 1985) sowie die Herausforderung, sich in neuen Wertschöpfungsnetzwerken zu positionieren und gleichzeitig die Kund:innenbedürfnisse zu verstehen (vgl. Christensen 2013). In diesem Zusammenhang wird die deutsche Automobilindustrie vergleichsweise als ‚starr‘ wahrgenommen – nicht zuletzt, weil sie ein traditionelles Stammland der Gewerkschaften ist⁵: Alle OEMs verfügen über starke Betriebsräte, die Tarifverträge der Metallindustrie einfordern (vgl. Jürgens/Krzywdzinski/Teipen 2006: 20). Insbesondere bei der Umsetzung grüner Innovationen in der Automobilindustrie zeigen sich Hindernisse: Gohoundgodji et al. (2020: 7f.) identifizieren dabei Bürokratie, die zu Kommunikationsproblemen und Inflexibilität führt, mangelnde Unterstützung

5 Allerdings hat sich auch gezeigt, dass gerade in mitbestimmten Unternehmen Innovationen vorangetrieben werden, um die Produktivität zu steigern.

durch das Management sowie inkompatible Unternehmenskulturen, die primär organisatorische Vorteile priorisieren, aber nicht mit den Zielen grüner Innovation übereinstimmen.

Dennoch haben alle deutschen OEMs in den letzten Jahren sogenannte Innovation Labs eingerichtet, die unter anderem dazu dienen, Arbeitsmethoden zu erproben, wie sie in Technologieunternehmen üblich sind (vgl. Blöcker 2022: 22). Diese Labs zeichnen sich durch eigene agile Organisationsformen aus und befinden sich oft an separaten Standorten – zum Beispiel in den kreativen Zentren Berlin, München und Köln, aber auch direkt im Silicon Valley (vgl. ebd.). Neben der Arbeitsorganisation haben Duerr et al. (2018) in qualitativen Interviews festgestellt, dass traditionelle Unternehmen im Zuge der Transformation zu „digitalisierten Unternehmen“ auch ihre Werte anpassen müssen. Konkret identifizierten sie vier zentrale Herausforderungen: erstens das „wahrgenommene Bedürfnis nach digitalen Kompetenzen“, zweitens der/die „immer anspruchsvollere digitale Kund:in“, drittens der „Bedarf an gesteigerter Agilität“ und viertens die „lebendige Integration von IT in Innovation“ (vgl. ebd.: 5132).

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, entwickeln die Unternehmen neue Anreize, etwa um gezielt technologieaffine Talente zu gewinnen. Dabei ist es entscheidend, eine Start-up-Mentalität zu übernehmen. Diese neue Arbeitsatmosphäre umfasst Annehmlichkeiten, wie Kickertische, frisches Obst, Coffee Shops und ähnliches. Zugleich werden Hierarchien schrittweise abgebaut – teils, um eine gleichmäßigere Machtverteilung zu erreichen, teils, um schnellere Entscheidungen zu ermöglichen und Kund:innenanfragen zügiger bearbeiten zu können. Eine weitere Anpassung an die Start-up-Mentalität besteht darin, eine Fehlerkultur zu etablieren, die Mitarbeitende dazu ermutigt, zu experimentieren und neue Ideen zu entwickeln. Gleichzeitig werden neue Formen der Zusammenarbeit gefördert: Interne und externe Partner:innen schließen sich zu „cross-funktionalen Teams“ zusammen, die sowohl physisch als auch virtuell arbeiten können (vgl. ebd.: 5129). Schließlich geht die Start-up-Mentalität mit einem offeneren Umgang mit neuen Ideen einher, wozu auch eine Feedbackkultur gehört. Kund:innenmeinungen werden gezielt eingeholt, um Produkte besser an ihre Wünsche anzupassen.

Was auf den ersten Blick einfach erscheint, stellt traditionelle Unternehmen jedoch vor große Herausforderungen. Die gesamte Organisationsstruktur basiert auf lang etablierten Prinzipien, die sich nur schwer an die dynamischen Anforderungen spätmoderner Arbeitsstrukturen anpassen lassen. Ein Beispiel: Die Einführung einer Fehlerkultur allein erfordert

eine Änderung der Organisationsstruktur. Wie Duerr et al. (2018: 5133) betonen, muss das Top-Management teilweise abgebaut werden, um eine neue Machtverteilung zu ermöglichen. An die Stelle einer hierarchischen Struktur mit verbindlichen Anweisungen tritt gegenseitiges Vertrauen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die Informationstechnologie (IT) nicht länger als reiner Helpdesk fungieren, sondern aktiv in cross-funktionalen Teams eingebunden werden soll.

Eine solche Umstellung der Arbeitsorganisation bedeutet dabei nicht automatisch bessere Arbeitsbedingungen. Aus diesem Grund beobachten auch Gewerkschaften in Deutschland die Entwicklungen genau: Sie entwickeln proaktive Strategien (vgl. Pulignano/Hauptmeier/Frans 2023), um die Beschäftigten kollektiv vor „allgegenwärtiger Kontrolle, übermäßiger Arbeitszeitbelastung und Überstunden“ zu schützen (vgl. Cirillo et al. 2023: 117).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Welche Hürden müssen OEMs überwinden, wenn sie versuchen, Hierarchien abzubauen, eine Vertrauenskultur zu etablieren und diese gleichzeitig mit einer Fehlerkultur zu verbinden? Im Folgenden wird eine Antwort auf diese Frage skizziert.

3 Methode

Die empirischen Erkenntnisse zur Transformation der Automobilkonzerne wurden mithilfe qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung gewonnen. Zunächst lieferten Dokumenten- und Bildanalysen interner Unternehmensunterlagen und Websites sowie von Branchendaten Einblicke in die Automobilindustrie. Auf Grundlage dieser explorativen Untersuchungen wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der 11 zentrale Themen abdeckte, darunter Arbeitsorganisation und -kultur.

Insgesamt wurden 36 offen strukturierte Interviews mit Expert:innen aus zwei spätmodernen Arbeitsfeldern durchgeführt, davon 17 aus der Automobilindustrie. Zu den Interviewten gehörten Vertreter:innen des Managements sowie ausgewählte Mitarbeitende, beispielsweise die HR-Manager:innen von fünf Automobilunternehmen.⁶ Darüber hinaus wurden Vertreter:innen von drei Start-ups, die sich auf neue Formen der Mobilität

6 Die Entscheidung, ausschließlich Führungskräfte zu interviewen, beruht auf ihrer zentralen Rolle bei der Umsetzung der Transformation der Arbeitsorganisation. Zwar sind Beschäftigte von diesen Veränderungen betroffen, jedoch sind sie weniger unmittelbar in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Künftige Studien sollten daher auch

konzentrieren, sowie weitere Expert:innen aus diesem Bereich, darunter Vertreter:innen von Branchenverbänden, interviewt, um unterschiedliche Perspektiven auf die Automobil- und Mobilitätsindustrie zu erfassen. Die Leitfäden der Interviews wurden auf die jeweiligen Akteur:innen und deren Rolle im Feld zugeschnitten.

Die Interviews mit den Automobilkonzernen bestanden beispielsweise aus fünf Themenblöcken, die unter anderem die Unternehmensgeschichte, Ziele und Prinzipien, Aspekte der wirtschaftlichen Entwicklung und Marktsituation sowie die Organisation der Arbeit, Arbeitszeiten, Formen der Zusammenarbeit und Unternehmenskultur abdeckten. Die Auswertung erfolgte mithilfe der Datenanalysesoftware MAXQDA und orientierte sich an Mayrings (2022) Qualitativer Inhaltsanalyse. Das gesamte Interviewmaterial wurde anschließend entlang eines Kategorienbaums in Kategorien eingeordnet, wobei die Daten auf drei Ebenen erfasst wurden: Subjekt-, Organisations- und Feld-Ebene.

Für diesen Artikel wurde Interviewmaterial zu ausgewählten analytischen Kategorien, wie Arbeitsorganisation und Arbeitskultur, herangezogen. Die Auswertung erfolgte entlang von drei zentralen Fragestellungen: Erstens, unterscheidet sich die Arbeitsorganisation großer Konzerne von der kleiner Start-ups? Zweitens, lässt sich eine Abkehr vom starren und traditionellen Rahmen der Arbeitsorganisation hin zu einem höheren Freiheitsgrad feststellen, wie es die Start-up-Mentalität nahelegt? Drittens, welche Hindernisse treten dabei auf?

Aus dieser Analyse zeigte sich, dass die Aussagen von insgesamt 11 Personen für diesen Artikel besonders relevant waren.

Name ⁷	Position	Organisation
Astrid Tanne	PR	OEM I
Peter Kiefer	HR	OEM I
Conrad Lärche	Head PR	Production OEM II
Steffen Eiche	PR	Subsidiary OEM II
Patrick Weide	CEO	Start-up I
Markus Pappel	PR Specialist	Start-up II

die Perspektive der Beschäftigten einbeziehen, um ein umfassenderes Verständnis der Auswirkungen dieses Wandels zu gewinnen.

7 Alle Interviews wurden anonymisiert, indem fiktive Namen verwendet wurden.

Name	Position	Organisation
Kilian Esche	CEO	New Mobility I
Benedikt Ulme	Director Sales & Marketing	New Mobility II
Ute Ahorn	Manager	Event I
Michael Erle	Head	Association
Jonas Linde	Head	Innovation Lab II

4 Empirische Ergebnisse

4.1 Ignoranz – Angst – Abkehr: Emotionale Reaktionen auf neue Konkurrenz

„Ich glaube, dass die gesamte Branche gemerkt hat, aufgrund neuer Player aus Amerika, was Elektromobilität betrifft, aber speziell auch aus China. (...) [Dass] neue Player (...) auf den Markt gekommen sind oder in das Wettbewerbsfeld (...) hat zu drei Dingen geführt: Am Anfang hat man es gar nicht so richtig ernstgenommen (...). Da würde ich das mit dem Stichwort Ignoranz (...) zusammenfassen. Dann gab es ganz große Angst auf einmal. Weil man gemerkt hat: Wow, die Aktienkurse dieser Unternehmen steigen. Kunden fahren darauf ab. Und das ist irgendwie ein Zeichen für Modernität (...). Und als Drittes Aufbruchstimmung. Zu sagen, wir müssen etwas tun! Und das zeigt sich heute, sowohl in unserem Unternehmen, als auch in der gesamten Branche, als auch von einigen Lieferanten und Lieferketten“ (Jonas Linde/Head Innovations Lab II).

Der Leiter eines Innovations-Labs veranschaulicht, in welchem *emotionalen Zustand* sich die deutsche Automobilindustrie angesichts der aufkommenden Konkurrenz befindet. So bestimmen die drei Phasen – Ignoranz, Angst und Aufbruch – die Reaktion der OEMs auf die neuen Akteure im Feld. Damit wird noch einmal deutlich, dass Tech-Startups als echte Gefahr wahrgenommen werden. Ein Startup ist also nicht etwa „nur ein Student, der nach der Hochschule sagt, ich mache selber was, sondern das kann sehr wohl diese Ausgründung aus einem etablierten Unternehmen sein, (...) hoch vernetzt und nur getrieben durch Leute und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen“, so Michael Erle, Leiter eines Verbands. Aus der Sicht eines

Konzerns liegt der Vorteil zudem darin, „dass die einzelne Aspekte ihres Geschäfts besser können, weil sie kleiner sind, weil sie dynamischer sind, da gibt es keinen Betriebsrat, da wird 24 Stunden durchgearbeitet, die sind viel schneller“ (Steffen Eiche/PR/Tochter OEM II).

4.2 Start-ups oder: die Organisation der Teamarbeit

Die interviewten Start-ups zeichnen sich durch ein „kein typisches Bedürfnis nach Ordnung“ aus (Markus Pappel/PR/Start-up II). Die Arbeitsorganisation trägt dabei in hohem Maße zum spezifischen Start-up-Geist bei: So existieren beispielsweise keine traditionellen oder starren Hierarchien. Insbesondere die Rolle von Führungskräften wird kritisch hinterfragt. „Ich führe die Menschen in einem Unternehmen nicht“, erklärt Patrick Weide, CEO von Start-up I. Vielmehr versteht er sich als „Coach“ oder „Mentor“. Für Start-ups ist es zudem zentral, Entscheidungen gemeinsam zu treffen – selbst wenn es nur um die Verteilung von Aufgaben geht, wie ein PR-Spezialist erläutert:

„Das funktioniert in klassischen Hierarchien nicht. Es ist nicht so, dass der Chef sagt dies und der Chef sagt das, sondern wir treffen uns immer montags und reden einfach miteinander. Natürlich hat er Ideen und trifft letztlich auch die Entscheidungen. Gleichzeitig fordert er aber, dass man Eigenverantwortung übernimmt und seinen Beitrag leistet. Und ja, er ist auch sehr pragmatisch. Zum Beispiel sagt er: ‚Es ist mir egal, wann ihr arbeitet, die Dinge müssen erledigt werden.‘ Es ist also nicht mehr dieses alte, starre Konzept“ (Markus Pappel/PR/Start-up).

Oft werden Hierarchien erst im Nachgang eingezogen, „weil das System eine Hierarchie (...) und einen Geschäftsführer erwartet“ (Ute Ahorn/Managerin/Event I). Es handelt sich dabei also um einen formalen Akt, „damit der Geschäftsführer (...) unten in der Signatur erwähnt“ (ebd.) wird. Die Hierarchie existiere somit nur nach außen,

„wenn wir irgendwo hingehen, treten wir alle als Team auf. (...) man muss sich aber jetzt nicht irgendwelche Dinge genehmigen lassen“ (ebd.).

Der Teamgedanke steht bei Start-ups im Zentrum, gleichwohl „der Geschäftsführer (...) rechtlich bindend verantwortlich“ (ebd.) ist. Im Arbeitsalltag wird versucht, „das Thema Hierarchien nahezu auszublenden“ (Benedikt Ulme/Director Sales&Marketing/New Mobility II). Betont wird vor

allem, dass „ganz, ganz viel im Self-Empowerment“ (ebd.) geht. Arbeitssubjekte tragen also eine Eigenverantwortung und sind selbstbestimmt. „Da geht es meist auch viel um Vertrauen“, betont Kilian Esche (CEO/New Mobility I). Das Vertrauensverhältnis sei essentiell, so der bereits zitierte CEO. Es diene dazu, dass Arbeitssubjekte sich in ihrer Arbeit frei und agil fühlen. Zudem trägt es dazu bei, dass sich Arbeitssubjekte trauen, bei Unklarheiten auf den CEO zuzukommen, um Dinge abzustimmen. Konkret heißt das für die Arbeitssubjekte in einem Start-up,

dass „jeder ein Unternehmer sein [muss], (...) voll gefordert (ist), (...) Entscheidungen fällen (muss). (Er) kriegt auch einen Spielraum, darf auch Fehler machen, muss bloß irgendwie sich weiterentwickeln“ (Patrick Weide/CEO/Startup I).

Die Dynamik und Schnelligkeit eines Start-ups erlaubt es Arbeitssubjekten nicht auf der Stelle zu treten. Sie dürfen sich nicht etwa bequem zurücklehnen oder gar erwarten, die anfallende Arbeit schlicht abarbeiten zu können. Wichtig ist vielmehr, dass sich sowohl Arbeitssubjekte selbst als auch die Organisation als solche weiterentwickeln. Start-ups investieren viel Energie darin, diesen Zuwachs zu erreichen:

“Es geht um Mitarbeiterumfragen, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterstatistik und wir sind jetzt dabei, dass wir alle vier Wochen immer in einem kleinen Survey einmal reinpiksen und sagen, hey, wie geht es euch, wie fühlt ihr euch? Habt ihr Kommentare, habt ihr Wünsche, habt ihr Anregungen? Und das dann auch wieder als Feedback Loop nutzen, um zu messen wo stehen wir gerade als Organisation, wo stehen die Mitarbeiter gerade. Verlieren wir gerade jemanden auf der Reise, wo müssen wir nachsteuern”(Benedikt Ulme/Director Sales&Marketing/New Mobility II)?

Tatsächlich ist dieser Austausch – auch über Befindlichkeiten der Arbeitssubjekte – zentral für eine gelebte Start-up-Mentalität. Es geht um eine spezifische Stimmung, die eine familiäre Atmosphäre erzeugt, worin sich Arbeitssubjekte wohl- und wertgeschätzt fühlen sollen. Es handelt sich um ein ‘Emotionsregime’, welches in den Arbeitsstrukturen fest verankert ist und das für einen besonderen Zusammenhalt, einen spezifischen Teamspirit sorgt (vgl. Funder/Hossain 2024). Um dieses Emotionsregime zu erzeugen, findet etwa „ein Company biweekly [statt]“ (Benedikt Ulme/Director Sales&Marketing/New Mobility II). Benedikt Ulme betont, dass sie

„ein Stream biweekly [haben], wir haben natürlich, wie sich das im Start-up gehört, jeden Morgen um neun Uhr ein Daily. Wir haben einmal pro Woche, ja, so eine Art Bereichsmeeting und Abteilungsmeeting. Wir haben ansonsten, was ganz, ganz wichtig ist für uns, so Retros und Reviews, das heißt alle sechs Wochen gucken wir uns nochmal an, was läuft gerade extrem gut im Team und an der Schnittstelle. Wo seht ihr Verbesserungsbedarf?“ (ebd.).

Für die Weiterentwicklung und damit für den Erfolg des Unternehmens sind Feedbackrunden besonders relevant. Doch das bedeutet nicht, dass Arbeitssubjekte stets anwesend sein müssen, um daran teilnehmen zu können. „Es gibt diese klassischen Kontrollmechanismen gar nicht. Ganz, ganz viel Vertrauen der Mitarbeiter, Selbstbestimmung und Selbstorganisation und damit auch Verantwortung“ (Benedikt Ulme/Director Sales&Marketing/New Mobility II) sind zentrale Elemente der Arbeitsorganisation.

„Du kannst jederzeit und von überall arbeiten. Und das heißt auch, du musst nicht zu irgendwelchen Kernarbeitszeiten irgendwo in einem Office sitzen. Du kannst, wenn du willst, abends dich am Strand einklicken. Du musst dich natürlich mit deinen Kollegen koordinieren, dass das passt. Also du sollst da kein Alleingänger werden, sondern nachher habt ihr Teamroutinen“ (ebd.).

Die Kehrseite der Medaille ist, dass „fast alle (...) mehr arbeiten als sie müssten, weil sie alle mit Leidenschaft dabei sind“ (Kilian Esche/CEO/New Mobility I).⁸ Der vorherrschende Teamgeist wird so ökonomisiert. Letztlich führen positive Emotionen dazu, dass Mitarbeitende sich selbst überlasten – quasi ein Opfer für ihre „Arbeitsfamilie“ erbringen – oder wie es der PR-Spezialist eines Start-ups ausdrückt:

„Ich habe dann irgendwie mehr Sympathie für das Unternehmen und (...) es fällt mir auch weniger schwer, ein paar Stunden am Wochenende zu sitzen“ (Markus Pappel/PR/Start-up II).

Kim et al. (2020) kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass Arbeitsleidenschaft dazu dienen kann, zeitgemäße Formen der Ausbeutung zu legitimieren, etwa freiwillige Überstunden. Angesichts des fortlaufenden Digi-

8 Die wenigen kritischen Aussagen im Datenmaterial deuten auf eine gewisse Zurückhaltung der befragten Führungskräfte hin, ihre eigenen Arbeitsstrukturen offen zu kritisieren. Zukünftige Untersuchungen sollten daher auch nicht-leitende Beschäftigte einbeziehen, um eine umfassendere kritische Perspektive zu gewinnen.

talisierungsprozesses fließt diese zusätzliche Arbeit zudem zunehmend in das Privatleben der Beschäftigten ein – ein Prozess, der als “Work-Life-Blending” bezeichnet wird (vgl. Steffens/Sutter/Sülzenbrück 2023).

4.3 Automotive groups: Zwischen traditioneller und spätmoderner Arbeitsorganisation

Auch in großen Automobilkonzernen werden den Mitarbeitern immer mehr Freiheiten eingeräumt. Gerade in Bezug auf die Arbeitszeit haben sie sich hin zu mehr Vertrauen geöffnet. Zwar wird die Arbeitszeit von Arbeitssubjekten im Tarifbereich weiterhin erfasst. Doch das flexible Arbeitszeitmodell Gleitzeit, bei dem sich Arbeitssubjekte die eigene Arbeitszeit innerhalb eines definierten Zeitfensters selbst einteilen, bietet einen gewissen Freiraum. Außerhalb des Tarifbereichs bzw. in bestimmten Arbeitsbereichen hat sich jedoch viel getan. Die Vertrauensarbeitszeit hat hier die Arbeitszeiterfassung abgelöst:

„Ich persönlich kontrolliere das [die Arbeitszeit] überhaupt gar nicht. (...) Ich brauche doch den nicht darauf hinweisen, wann was zu tun ist. Das wissen die schon selbst“ (Peter Kiefer/HR/OEM I).

Sobald die Arbeitssubjekte mehr arbeiten als die tarifvertraglich festgelegte Zeit, halten sie ihre Überstunden fest, um sie an anderen Tagen „abzubummeln“, doch kontrolliert wird das nicht, wie alle befragten Personen bestätigen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit geht im Bereich des Managements jedoch mit einer unausgesprochenen Vereinbarung zwischen Arbeitssubjekt und Arbeitgeber einher. So erläutert der Leiter einer PR-Abteilung, dass er im Gegenzug für seine „üppige Entlohnung“ (Conrad Lärche/Head PR/Produktion OEM II) „für alle vermutlich immer verfügbar“ (ebd.) ist. Die Entgrenzung der Arbeit zeigt sich auch in der Flexibilisierung der Arbeitszeit, die wiederum relevant ist für eine hohe Entlohnung. Auf dem zweiten Blick hängt demnach Flexibilisierung in der Automobilindustrie nicht unmittelbar mit einem ‘Freiheitsgedanken’ – sprich: mehr *freie* Zeit – zusammen, wie es bei den Start-ups der Fall ist. Wenn wir uns dem Teamgeist widmen, schimmert auch hier eine gewisse Adaption der Start-up-Mentalität durch:

„Jeden Mittwoch in der Woche machen wir wirklich das gesamte Themenportfolio durch auf so Whiteboards, sagen, das liegt an, das liegt an, (...) damit die auch einmal wissen, in welchen Nöten die anderen

stecken. (...) Das stärkt auch eine Emotionalität dieses Teams, 'ja, ich weiß, du hast nächste Woche diesen großen Termin; das ist ja total wichtig und drücken wir dir die Daumen' oder irgendetwas. Das reicht schon, ja, so eine Geste. Und das muss man aber wirklich aktiv fördern, da muss man auch üben, üben, üben, üben, weil, es geht sehr schnell dann wieder zurück, wenn man immer einmal so in seinem Trott dann ist und seine Routine entwickelt hat, dann mache ich nur noch meines und gucke gar nicht links und rechts so" (Peter Kiefer/HR/OEM I)

Eine wöchentlich stattfindende Besprechung sorgt für Transparenz und dient insbesondere dazu, ein bisschen Teamspirit und Zusammenhalt entstehen zu lassen. Dem Zitat kann jedoch auch entnommen werden, dass dieser Start-up-Vibe nicht in den Strukturen der Organisation verankert ist, sondern dass diese „Emotionalität“ „geübt“, ergo aktiv angegangen werden muss. Das bekräftigt auch eine PR-Mitarbeiterin, die sich über den fehlenden Teamspirit beschwert:

„Spielen, zusammen trinken, zusammen essen, erleben, Musik hören, tanzen gehen. Also das bei uns ist komplett nicht vorhanden, und auch nicht gewünscht“ (Astrid Tanne/PR/OEM I).

Sie berichtet ferner vom Konzern Google, die „viele Gesellschaftsräume, Ecken und kleine Inselchen“ schaffen und mit „Kuchen und Kaffee-Ecken“ eine „bequeme“ Atmosphäre schaffen, damit Menschen zusammenkommen. Sie sieht OEM I als krassen Gegensatz zu diesem Bild, denn dort „gibt es in dem Großraumbüro manchmal kaum ein Wort. Da kommt jemand rein, und du arbeitest, und du kommst und gehst, und arbeitest, und sagst manchmal nicht mal hallo und tschüss“, beklagt sie und fügt hinzu, dass die Menschen bei OEM I „alle in unserem Tunnel [arbeiten]“ (ebd.). Hierdurch entstünde weder Raum für Kreativität und Innovation noch stellt sich ein Gefühl des Teamspirits ein.

Auf dem Weg zu mehr Freiräumen und Agilität stoßen die Konzerne auch an anderer Stelle an ihre Grenzen. Während Start-ups auf eine Präsenzpflcht verzichten, fühlt sich dieser Verzicht für die Konzerne nach einem Kontrollverlust an. Einerseits trug die Covid-19-Pandemie zwar zu einem neuen ‚Freiheitsgrad‘ bei, indem Arbeitssubjekte gezwungen waren, im Homeoffice zu arbeiten:

„[Homeoffice] ist bei OEM I wirklich schwierig gewesen, (...) für den klassischen Vorstand schwer zu akzeptieren, dass die Leute nicht mehr präsent sind. (...) Und das Irre ist ja, dass unsere Produktivität enorm

gestiegen ist. (...) Und es ist viel, viel, viel, viel, viel passiert und wir haben viel geschafft“ (Peter Kiefer/HR/OEM I).

Doch andererseits konnte diese positive Erfahrung, die Angst vor einem Kontrollverlust nicht nehmen, so dass die „Präsenz ein sehr, sehr wichtiger Teil der Arbeitszeit [bleibt]“ (Astrid Tanne/PR/OEM I) und das Homeoffice wieder ersetzt: „Präsenz wird das wichtigere und Homeoffice weniger wichtig“ (ebd.). Ähnlich verhält es sich mit Blick auf die Hierarchie. Traditionsreiche Unternehmen wie Automobilkonzerne zeichnen sich mitunter durch „vier, fünf verschiedene Hierarchiestufen und -ebenen“ (Conrad Lärche/Head PR/Produktion OEM II) aus. Aber auch an dieser Stellschraube wird gedreht, so dass sogar von „einer[r] sehr flachen Hierarchie“ (ebd.) die Rede ist. Der Leiter eines Verbands beschreibt die Umstrukturierung etwas genauer: Den Unternehmen sei es wichtig, Hierarchien abzubauen.

„(Sie) kämpfen schon mit der Thematik und versuchen das auch durch Matrixorganisationen und Kompetenzzentren, (...) zu verändern, aber die denken natürlich schon in Hierarchie und gleichzeitig dann auch noch in Spartendenken“ (Michael Erle/Leitung/Verband).

Obwohl etwas Bewegung ins Spiel kommt, und sie „neue agilere Formen“ (ebd.) einführen – so gibt es etwa diverse *Innovations-Labs*, die sich explizit um innovative Ideen und einem Anschluss an Start-ups bemühen – so scheint es doch, dass Hierarchien die „heilige‘ Ordnung der Organisationen“ (Kühl 2010) sind und bleiben. Eine PR-Mitarbeiterin bringt es drastisch auf den Punkt:

„Bei OEM I muss man sehr die Hierarchie wahrnehmen und respektieren. Und wenn du so einen Hierarchie-Bruch machst, dann bist du tot (...). Also (...) immer den Alpha-Male reden lassen, immer darauf beziehen, immer ein bisschen huldigen“ (Astrid Tanne/PR/OEM I).

Luhmanns Ausführungen zur „Funktion und Folgen formaler Organisation“ entsprechend, regulieren und koordinieren Hierarchien die maßgeblichen sozialen Beziehungen in einer Organisation (vgl. Luhmann 1964: 209). Damit geht auch das „dauernd und bewusste ausüben“ (ebd. 208) einer Führungsrolle einher, die im Falle von OEM I zumeist männlich ist. Während einer Transition von starrer zu flacher Hierarchie kommt es mitunter zu Irritationen sowohl bei Führungskräften als auch bei den Mitarbeiter:innen, weil die klare Rollenverteilung ins Schwanken gerät. Eine starre Hierarchie unter dem Deckmantel einer flachen Hierarchie birgt

die Gefahr, dass Mitarbeiter:innen unausgesprochene Regeln nicht lesen können und sich durch Fehlverhalten bzw. Missachtung der Hierarchie diskreditieren. Auf der anderen Seite geht mit flachen Hierarchien ein Vertrauensverhältnis zwischen Leitungs- und Mitarbeiter:innenebene einher, wie es bei Start-ups der Fall ist. Führungskräfte sitzen in dieser Übergangsphase zwischen zwei Stühlen – Vertrauen oder Kontrolle. Diese Unklarheit führt zum vermeintlichen Vertrauensverhältnis und zu versteckten Kontrollen:

„Bei uns ist das eine sehr flache Hierarchie. (...) Das ist bei uns sehr, sehr smart geregelt. (...) Ich glaube die Jungs und Mädels [gemeint: Mitarbeiter] wissen schon, (...) wie er [meint sich selbst] das will“ (Conrad Lärche/Head PR/OEM II).

Mit anderen Worten: es findet zwar keine direkte Kontrolle statt, doch es wird vorausgesetzt, dass Wünsche unausgesprochen erfüllt werden. Auch regelmäßige Besprechungen haben in erster Linie eine Kontrollfunktion und dienen nicht dazu, dass sich Zusammengehörigkeitsgefühl herausbildet, wie das folgende Zitat deutlich macht:

„Jeder weiß im Endeffekt, was der andere macht. Und das führt natürlich gewissermaßen auch zu einer Drucksituation. Weil natürlich jeder weiß, er muss jetzt sagen, was er heute tut. Und wenn man jetzt zwei Tage nacheinander nicht wirklich etwas hat, dann wird das natürlich auch wahrgenommen von mir als Chef, logischerweise. Dann weiß ich, okay, da muss ich dem oder der noch ein bisschen was zuschustern“ (Conrad Lärche/Head PR/Produktion OEM II).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass OEMs ihre Transformation eher vage kommunizieren, und es bleibt unklar, wie genau sie ihre Arbeitsorganisation verändern. Diese Unsicherheit ergibt sich aus ihrer vielschichtigen Strategie, die darauf abzielt, sowohl die Bedürfnisse traditioneller Kund:innen, die auf Verbrennungsmotoren setzen, als auch die neuer, stärker auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Kund:innengruppen zu erfüllen:

„Es ist immer die Frage, ob ich eine bestimmte Kundengruppe aufgebe, ob ich sie nicht mehr verfolge, weil ich sage, ich investiere nicht mehr in Verbrennungsmotoren. Oder läuft das alles weiterhin parallel? Und umgekehrt muss man sich fragen, ob es glaubwürdig ist (...) dass OEM I tatsächlich erst 2050 nur noch Elektroautos verkaufen wird. Und dass das Unternehmen durch den Verkauf ausschließlich von Elektroautos tatsächlich genauso erfolgreich sein wird – was wiederum die Vorausset-

zung dafür ist, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitsplatzsicherheit haben. Denn nur dann, wenn ich eine Unternehmensstrategie habe, könnte ich sagen: OK, ich werde weiterhin mindestens genauso erfolgreich sein, aber natürlich muss ich trotzdem meine Wachstumsstrategie verfolgen (...) Deshalb (...) verfolgen wir einen Mehrgleis-Ansatz“ (Tobias Fichte/HR/OEM I).

Die Spannung zwischen bestehenden und neuen Strukturen lässt sich durch die Existenz einer gewissen Pfadabhängigkeit erklären (vgl. Canzler 2021; Sydow/Schreyögg/Koch 2009; Schreyögg 2014; David 1985). Die fortgesetzten Investitionen in Verbrennungstechnologien haben einen sogenannten „Lock-in-Effekt“ (Arthur 1988: 9 ff.) erzeugt, der den Spielraum für radikale Veränderungen stark einschränkt. Zahlreiche organisatorische Prozesse sind tief in diesem technologischen Pfad verankert, das macht es Organisationen schwer, neue Wege einzuschlagen und alternative Strukturen zu etablieren. Zudem zeigt das Zitat, dass die Pfadabhängigkeit der OEMs durch negative Emotionen – insbesondere die Angst vor Marktanteilsverlust – weiter verstärkt wird. Dies stabilisiert ihre Mehrgleisstrategie und wirkt sich erheblich auf die Umgestaltung der Arbeitsorganisation aus. Folglich wirken OEMs im Vergleich zu Start-ups eher träge, da sie zwischen etablierten und aufkommenden Strukturen gefangen bleiben.

5 Fazit

Die zunehmende Digitalisierung und der Trend zu klimaneutralen Mobilitätslösungen haben die Automobilindustrie durch neue Technologie-Start-ups nachhaltig verändert und das Kräfteverhältnis verschoben. Zunächst wurden die neuen Akteure von etablierten OEMs noch weitgehend ignoriert, doch bald wurde deren innovatives Potenzial, die Kreativität und technologische Exzellenz deutlich wahrgenommen. Besonders bemerkenswert ist, dass Start-ups ihre hohe Effizienz ihrer agilen Arbeitsorganisation verdanken, die – trotz teilweise erheblicher Kritik (z.B. Meckenstock 2024) – flexibler und weniger bürokratisch ist als die der OEMs. Um den neuen Marktanforderungen gerecht zu werden, übernehmen traditionelle OEMs zunehmend technologische Ansätze, die auch Änderungen in ihrer Arbeitsorganisation erfordern.

Die hier präsentierten empirischen Erkenntnisse stammen aus qualitativen Interviews mit Beschäftigten der Automobilindustrie und beleuchten die Perspektive des Managements auf die Herausforderungen bei der Umset-

zung agiler Arbeitsstrukturen. Dabei geben die Interviews Einblicke in die Realität von Hierarchien, Remote-Arbeit und Feedbackkultur und machen deutlich, dass die Anpassung an agile Strukturen keine leichte Aufgabe ist. OEMs bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen traditionellen und spätmodernen Strukturen. Dies wird besonders bei den Hierarchien deutlich: Obwohl flache Hierarchien propagiert werden, bestehen in der Praxis häufig traditionelle Strukturen fort. Mitarbeitende riskieren, an Ansehen zu verlieren, wenn sie von diesen informellen Regeln abweichen. Die Bindung an etablierte Strukturen ist eng mit Emotionen, wie der Angst vor Kontrollverlust, verknüpft. Folglich zeigen sich OEMs zurückhaltend gegenüber Remote-Arbeit und nutzen Meetings mitunter als verdeckte Kontrollinstrumente, um sicherzustellen, dass Aufgaben wie erwartet erledigt werden. Gleichzeitig fehlt eine authentische Feedback- oder Fehlerkultur, wie sie in Start-ups üblich ist.

Ziel dieser Analyse ist jedoch nicht, Start-up-Strukturen zu glorifizieren – insbesondere angesichts der potenziell problematischen Folgen für Mitarbeitende, wie der Erwartung, sich vollständig in die Arbeit einzubringen, selbstorganisiert und selbstermächtigt zu agieren, was letztlich zu Selbstüberlastung, Überarbeitung und Erschöpfung führen kann (z.B. Kim et al. 2020). Vielmehr liegt der Fokus auf der Pfadabhängigkeit der OEMs, deren „pathologische Dynamiken“ (Schreyögg 2014: 13) nur schwer zu durchbrechen sind. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Strukturen innerhalb dieses Pfads nicht nur rational geprägt sind, sondern eng mit Emotionen, wie Ängsten, sowie negativen Gefühlen aufgrund fehlender Werte, wie Vertrauen oder Teamgeist, auf Mitarbeiterebene verwoben sind. Diese gelernten Emotionen beeinflussen das Managementverhalten nachhaltig und stellen ein erhebliches Hindernis für die Transformation der Arbeitsorganisation dar.

Für eine umfassendere Betrachtung der vielfältigen Einflussfaktoren und Widerstände gegenüber Veränderungen der Arbeitsorganisation sollte künftige Forschung zudem die Perspektiven von Betriebsräten und Fachkräften außerhalb des Managements einbeziehen.

Literatur

Arthur, W. Brian (1988): Self-reinforcing Mechanisms in Economics. In: Anderson, Philip W./Kenneth, J. Arrow/Pines, David (Hrsg.): *The Economy as an Evolving Complex System*. Boulder/CO: Westview Press, 9–31.

- Blöcker, Antje (2022): Die Automobilindustrie: Es geht um mehr als den Antrieb. Eine Studie im Rahmen des Projekts "Sozial-ökologische Transformation der deutschen Industrie". Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld: transcript
- Boes, Andreas/Ziegler, Alexander (2021): Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie. München: ISF.
- Bormann, René/Fink, Philipp/Holzapfel, Helmut/Rammler, Stephan/Sauter-Servaes, Thomas/Tiemann, Heinrich/Waschke, Thomas/Weirauch, Boris (2018): Die Zukunft der Deutschen Automobilindustrie. Transformation by Disaster oder by Design? Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung – Wiso Diskurs.
- Bourdieu, Pierre u.a. (2018): Der Einzige und sein Eigenheim. Hamburg: VSA Verlag.
- Canzler, Weert (2021): Abschied vom Auto? Verkehrshandeln zwischen Disruption und Pfadabhängigkeit. In: SONA – Netzwerk Soziologie der Nachhaltigkeit (Hrsg.): Soziologie der Nachhaltigkeit. Bielefeld: transcript, 403–15. DOI:10.14361/9783839451991-021
- Carstensen, Tanja (2014): Zwischen Handlungsspielräumen und eigensinniger Materialität: Subjekte im Umgang mit den Herausforderungen der Internet-Arbeitswelt. In: AIS-Studien, 7 (1), 24–41. DOI: 10.21241/ssoar.64797.
- Christensen, Clayton M. (2013): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cirillo, Valeria/Rinaldini, Matteo/Stacciolo, Jacopo/Virgillito, Maria Enrica (2023): Trade Unions' Response to Industry 4.0 Amid Corporatism and Resistance. In: PSL Quarterly Review; 76 (305), 91–120. DOI:10.13133/2037-3643/18083.
- Clark, Kim B. (1985): The Interaction of Design Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution. In: Research Policy, 14 (5), 235–51.
- Clausen, Jens/Grimm, Anna/Pfaff, Matthias (2022): Die erfolgreiche Transformation der Automobilbranche. In: Forschungsförderung Working Paper. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008369, 17.2.2026.
- David, Paul A. (1985): Clio and the Economics of QWERTY. In: The American Economic Review, 75 (2), 332–37.
- Duerr, Sebastian/Holotiuk, Friedrich/Wagner, Heinz-Theo/Beimborn, Daniel/Weitzel, Tim (2018): What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies. Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. DOI:10.24251/HICSS.2018.640
- Engels, Barbara/Röhl, Klaus-Heiner (2023): Innovation durch Kooperation: Wie Mittelstand und Start-ups in der Automobilbranche kooperieren. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
- Funder, Maria/Hossain, Nina (2004): Paradoxes of the Late Modern Emotional Regime, as illustrated by the Gaming Industry. In: Emotions and Society (Online first). DOI:10.1332/26316897Y2024D000000046.

- Gohoundgodji, Pauline/N'Dr, Amoin Bernadine/Latulippe, Jean-Michel/Matos, Adriana Leiria Barreto (2020): What is stopping the Automotive Industry from going Green? A Systematic Review of Barriers to Green Innovation in the Automotive Industry. In: *Journal of Cleaner Production*, 277, o. S. DOI:10.1016/j.jclepro.2020.123524.
- Gonçalves, Dulce/Bergqvist, Magnus/Alänge, Sverker/Bunk, Richard (2022): How Digital Tools Align with Organizational Agility and Strengthen Digital Innovation in Automotive Startups. In: *Procedia Computer Science*, 196, 107–116. DOI:10.1016/j.procs.2021.11.079
- Häberle, Philip C. (2023): Discussion of Automotive Trends and Implications for German OEMs'. In: *Junior Management Science*, 8 (4), 995–92. DOI:10.5282/jums/v8i4pp955-992.
- Henderson, Rebecca M./Clark, Kim B. (1990): Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 9–30.
- Hossain, Nina (2024): "Neo-Vergemeinschaftung" in der Gaming Industrie: Zur Relevanz emotionaler (Schein-)Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt'. In: *AIS-Studien*, 17 (1), 70–83. DOI:10.21241/ssoar.94300.
- IG-Metall-Branchenbericht(2022): https://www.igmetall.de/download/20230922_Branchenbericht_IG_Metall_2022_extern_a8dedcfe2eb91e6a78d5336271aeda4ee0d0305d.pdf, 17.2.2026.
- Ittermann, Peter (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Jürgens, Ulrich/Krzywdzinski, Martin/Teipen, Christina (2006): Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking away from the German Model? In: *Discussion Papers/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Organisationen und Wissen, Forschungsgruppe Wissen, Produktionssysteme und Arbeit*, 2006–302. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH.
- Kaul, Ashok/Hagedorn, Marcus/Hartmann, Sandra/Heilert, Daniela/Harter, Christian/ Olschewski, Ingo/Eckstein, Lutz/Baum, Markus/Henzelmann, Torsten/Schlick, Thomas (2019): *Automobile Wertschöpfung 2030/2050*. München: Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, IPE.
- Kim, Jae Yun/Campbell, Troy H./Shepherd, Steven/Kay, Aaron C. (2020): Understanding Contemporary Forms of Exploitation: Attributions of Passion Serve to Legitimize the Poor Treatment of Workers. In: *Journal of Personality and Social Psychology: Interpersonal Relations and Group Processes*, 118 (1), 121–48. DOI:10.1037/pspi0000190.
- Kühl, Stefan (2010): Hierarchien – die "heilige Ordnung" der Organisation. Zum Zusammenspiel von "Überwachung von Mitarbeitern" und "Unterwachung von Vorgesetzten". Working Paper 8/2010. <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/workingpapers.html>, 17.2.2026.

- Langes, Barbara/Vogl, Elisabeth (2019): Arbeit in der Informationsökonomie. In: Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch. Freiburg: Hauf, 147–72.
- Lempp, Martin/Siegfried, Patrick (2022): Automobile Disruption und die urbane Mobilitätsrevolution. Das Geschäftsmodell 2030 überdenken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Meckenstock, Jan-Niklas (2024): Shedding Light on the Dark Side – A Systematic Literature Review of the Issues in Agile Software Development Methodology use. In: The Journal of Systems and Software, 211, 111966, 1–30. DOI:10.1016/j.jss.2024.111966.
- Mueller, Lea/Benlian, Alexander (2022): Too Drained from Being Agile? The Self-Regulatory Effects of the use of Agile ISD Practices and their Consequences on Turnover Intention. In: Journal of the Association for Information Systems, 23 (6), 1–37. DOI:10.17705/1/jais.00766.
- Nachtwey, Oliver/Staab, Philipp (2020): Das Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus. In: Soziale Welt, Sonderband 23, 285–304.
- Pfeiffer, Sabina (2023): Die doppelte Transformation in der Automobilindustrie. Welche Technologien am Arbeitsplatz aktuell angekommen sind. In: WSI-Mitteilungen, 76 (4), 296–304. DOI:10.5771/0342-300X-2023-4-296.
- Pulignano, Valeria/Hauptmeier, Marco/Frans, Dorien (2023): Determinants of Union Strategies Towards the Twin Digital and Green Transitions in the German and Belgian Automotive Industry. In: Transfer: European Review of Labour and Research, 29 (1), 121–138. DOI:10.1177/10242589231158066.
- Schreyögg, Georg (2014): Pfadabhängigkeit und Pfadbruch in Unternehmen. In: Schmalenbach Journal für betriebswirtschaftliche Forschung, 66 (68), 1–17.
- Staab, Philipp (2019): Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit. Berlin: Suhrkamp.
- Steffens, Katharina/Sutter, Christine/Sülzenbrück, Sandra (2023): The Concept of “Work-life-Blending”: A Systematic Review. In: Frontiers in Psychology, 4, o.S. DOI:10.3389/fpsyg.2023.1150707.
- Sydow, Jörg/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. In: Academy of Management Review, 34 (4), 689–709.
- VDA (2023): Start-ups sind wichtiger Innovationsfaktor des automobilen Mittelstands in Deutschland. https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2023/230523_PM_Start-ups-sind-wichtiger-Innovationsfaktor-des-automobilen-Mittelstands-in-Deutschland,17.2.2026
- VW Geschäftsbericht (2020): Die Zukunft in der Hand. Fünf Module der Strategie. Together 2025+. <https://geschaeftsbericht2020.volkswagenag.com/konzernlagebericht/ziele-und-strategien/fuenf-module-der-strategie-together-2025.html,17.2.2026>

- Wisbert, Helena (2023): Reifegradanalyse der Subskriptionsmodelle im deutschen Automobilmarkt. In: Proff, Heike (Hrsg.): Towards the New Normal in Mobility, Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte. Wiesbaden: Springer Gabler, 121–136.
- Ziegler, Alexander (2021): Das Tech-Unternehmen. Zum Fundament eines neuen Unternehmenstypus. München: ISF.
- Zukin, Sharon (2020): The Innovation Complex: Cities, Tech, and The New Economy. New York: Oxford University Press.
- Zukin, Sharon/Papadantonakis, Max (2017): Hackathons as Co-optation Ritual: Socializing Workers and Institutionalizing Innovation in the “New” Economy. In: Kalleberg, Arne L/Vallas, Steven P. (Hrsg.): Precarious Work, 31. Leeds: Emerald Publishing Limited, 157–81. DOI:10.1108/S0277-283320170000031005