

nen Teile, Sachnummern eingegeben hat im Computer, aber das war eigentlich nur ganz anders und die ersten PCs, die kamen dann, denke ich mal, so Anfang der 90er auf. Ende der 80er, da hatte eigentlich schon fast jeder einen Terminal gehabt, Computerterminal und das waren aber nur Großrechner und die ersten, dass man quasi wirklich einen PC gehabt hat, die waren aber auch noch an die Großrechner, sind immer noch angeschlossen, das war dann irgendwann in den 90ern, denke ich.« (Büro Expert:in 5)

Auch wenn hier überwiegend technische Veränderungen betont werden – weil auch nach solchen gefragt wurde –, scheinen diese auch immer mit organisatorischen Veränderungen einherzugehen, sich sogar gegenseitig zu bedingen. Der PC ist eben doch etwas anderes als die Schreibmaschine, auch wenn damit nur geschrieben werden sollte – da passiert mehr als beim Umstieg vom Schraubenzieher auf den Akku-Schrauber⁷.

5.3 Wandel der Organisation und der Organisation der Arbeit

In Kontrast zum vorangegangenen Kapitel soll in diesem Kapitel einerseits der Wandel der eigenen Arbeit sowie der Wandel der Struktur, in der diese Arbeit stattfindet, behandelt werden. Die beiden Formen von Wandel sind nicht trennscharf und bedingen sich gegenseitig, was ich an den betreffenden Stellen deutlich machen werde – ein Notebook ermöglicht im Gegensatz zum klassischen PC mobiles Arbeiten und beeinflusst damit die Struktur. Dennoch war mobiles Arbeiten mit Computern auch ohne Notebooks möglich und wurde auch durchgeführt. Ebenso wurde vor Corona weniger mobil gearbeitet als danach – und das, obwohl Notebooks bereits sehr verbreitet und verfügbar waren. Die Technologie hat fraglos einen Einfluss darauf, wie wir unsere Arbeit organisieren. Aber wie wir unsere Arbeit organisieren, hat auch erheblichen Einfluss darauf, wie Technologie genutzt und im besten Fall gestaltet und entwickelt wird. Und dennoch denken wir die Organisation der Arbeit in Abhängigkeit von der verfügbaren oder bekannten Technologie, gerade auch weil

-
- 7 Wenngleich auch der Akku-Schrauber mehr Veränderungen mit sich bringt als auf den ersten Blick fassbar: Das hohe Drehmoment dreht Schraubköpfe rund, ein anderes Gefühl für das zu schraubende Material und dessen Härte entsteht, die Akkuladung bestimmt die Kraft des Geräts, die Bits müssen häufiger getauscht werden aufgrund der höheren Kraft, das Gerät nimmt mehr Platz ein, der schnellere Schraubvorgang führt zu mehr Schraubvorgängen usw.

die Technik weniger gestaltbar erscheint, als das tatsächlich der Fall ist. Daher möchte ich in diesem Kapitel aufzeigen, wie diese Form von Wandel bei den Beschäftigten ankommt und wie damit umgegangen wird.

Ausbildungspersonal

Die Arbeit von Ausbildungspersonal umfasst als Doppelrolle die Tätigkeit, die als Fachkraft – abhängig davon, ob sie hauptamtlich/hauptberuflich, nebenamtlich/nebenberuflich und als ausbildende Fachkraft tätig ist – zu verrichten ist, sowie die Betreuung und Ausbildung der Auszubildenden. Diese Tätigkeiten in einer Doppelrolle miteinander zu vereinbaren, ist eine große Herausforderung, gerade wenn die Ziele beider Rollen einander gegenüberstehen und Entscheidungen getroffen werden müssen. Dies kann dafür sorgen, dass die Belange der Auszubildenden hintenanstehen und die Qualität der Ausbildung vernachlässigt werden muss – was häufig der Fall ist und sich, je nach Funktion, noch intensivieren kann (Nicklich et al. 2022). Das Abwägen zwischen den Unternehmensinteressen und den Interessen der Auszubildenden (deren Ausbildung auch im Interesse des Unternehmens ist) ist außerdem keines, das durch mehr Erfahrung abnimmt – es ist kein Zusammenhang zwischen der Dauer der Ausbildungstätigkeit und der empfundenen Belastung durch gegensätzliche Interessen festzustellen. Diese Doppelrolle ist also auf Belastung ausgelegt; diese kann vom Team, von den Vorgesetzten und durch das Handeln der Auszubildenden gemindert werden (Nicklich et al. 2022), das Ausbildungspersonal ist dabei aber immer auf die Hilfe anderer angewiesen. Paradox, wenn man bedenkt, dass das Ausbildungspersonal nur in seltenen Fällen eine zusätzliche Vergütung für diese zusätzliche Belastung erhält – etwas weniger paradox, wenn man bedenkt, dass viele Ausbilder:innen Überzeugungstäter sind oder dazu werden (Nicklich et al. 2022), also etwa selbst helfen um des Helfens willen.

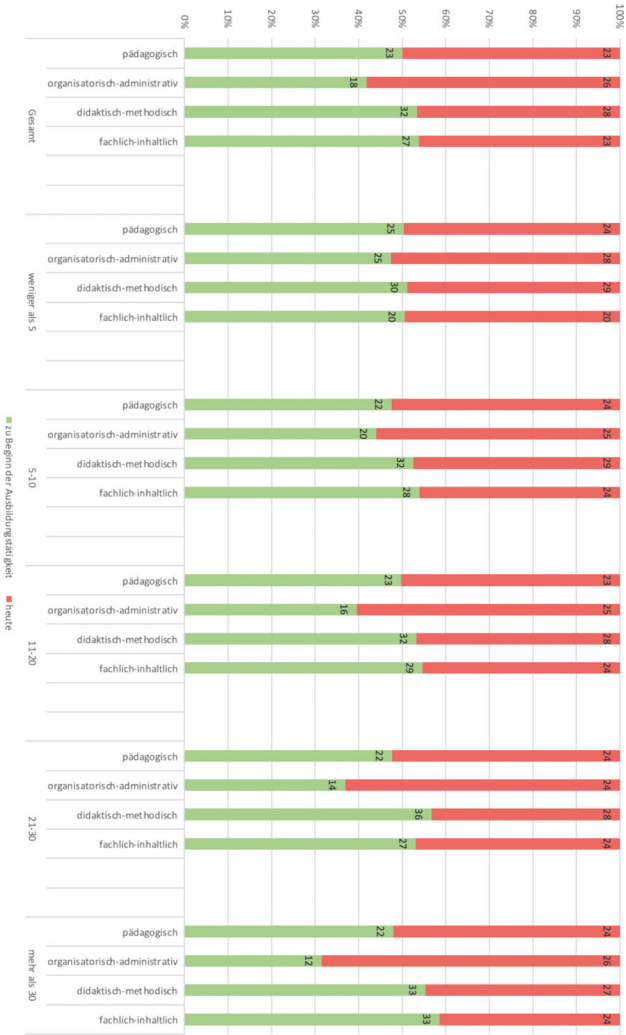
Abhängig von der Dauer der Tätigkeit lässt sich auch retrospektiv schön zeigen, wie sich das Verhältnis der Anforderungen verändert hat (siehe Abbildung 14). Die Ausbilder:innen wurden darum gebeten, an die Zeit zu Beginn ihrer Ausbildungstätigkeit zurückzudenken und die vier Anforderungen pädagogisch (Umgang mit Lernenden), organisatorisch-administrativ (Verantwortlichkeiten und formale Prozesse), didaktisch-methodisch (Vermittlung von Lerninhalten) und fachlich-inhaltlich (Umgang mit neuer Technik) in ein Verhältnis zu bringen – dazu konnten sie insgesamt nur maximal 100 Punkte vergeben, sie mussten sich also entscheiden. Das gleiche Verhältnis

der Anforderungen sollten die Befragten dann auch für heute zuordnen. In der Gesamtschau, ohne Abstufung nach Dauer der Ausbilder:innentätigkeit, zeigt sich, dass die pädagogischen Anforderungen eher gleichbleibend bei 23 Prozent fast ein Viertel der Gesamtanforderungen ausmachen. Die Anforderung im Organisatorisch-Administrativen dagegen ist von 18 Prozent früher auf 26 Prozent heute gestiegen, dafür ist das Didaktisch-Methodische von 32 auf 28 Prozent und das Fachlich-Inhaltliche von 27 auf 23 Prozent gesunken. Bei zunehmender Dauer der Ausbildungstätigkeit lässt sich vor allem ein noch stärkerer Anstieg der organisatorisch-administrativen Anforderungen beobachten, bei der Gruppe der Ausbildungsdienstältesten (über 30 Jahre Ausbildungstätigkeit) verschiebt sich dieses Verhältnis sogar von früher 12 Prozent auf heute 26 Prozent, hat sich also aus deren Sicht mehr als verdoppelt. Aufgrund der retrospektiven Frage ist es zwar schwer zu sagen, dass es vor über 30 Jahren genau so war, wie die Befragten geantwortet haben, aber deutlich wird, dass bestimmte Anforderungen aus Sicht des Ausbildungspersonal präsenter sind, als das in der Vergangenheit der Fall gewesen ist. Interessant ist vor allem, dass sich mit zunehmender Dauer der Ausbildungstätigkeit die von allen Ausbilder:innen (im Mittelwert) genannten Verhältnisse deutlich zu intensivieren scheinen, also ganz ähnliche Erfahrungen gemacht werden. So gesehen lassen sich zwei schlüssige Argumente ziehen, trotz Retrospektivität: Entweder war der organisatorisch-administrative Aufwand früher geringer, oder der organisatorisch-administrative Aufwand ist immer schon sehr hoch, wird aber auch als große Belastung empfunden, die sich aufgrund der Dauer intensiviert. Aus meiner Perspektive zeigt sich beides, da vor allem auch in den Interviews die anderen Anforderungen ebenso stark positioniert wurden. Auch wenn sich die organisatorisch-administrativen Anforderungen über die Zeit am deutlichsten verändert haben, liegen die Spitzenwerte insgesamt über alle Gruppen hinweg bei den didaktisch-methodischen Anforderungen.

In der Frage *»In meiner Arbeit als Ausbilder:in sehe ich zunehmende Anforderungen ...«* mit den gleichen Anforderungskategorien, aber ohne die Befragten gewichten zu lassen, scheinen sich die Ausbilder:innen unabhängig von der Dauer der Ausbildungstätigkeit grundsätzlich einig zu sein: In jeder Kategorie steigen die Anforderungen an. Die deutlichste Herausforderung sieht das Ausbildungspersonal zwar im Pädagogischen auf sich zukommen (85 Prozent Zustimmung), aber auch hier stellt sich das Organisatorisch-Administrative als große Herausforderung dar (84 Prozent Zustimmung). Insgesamt hat aber keine der vier Kategorien einen Zustimmungswert von unter 74 Prozent (siehe Abbildung 15). Gerade hinsichtlich der hohen und steigenden organisatorisch-

administrativen Anforderungen ist bemerkenswert, dass der Wandel zwar als Potential zur Verbesserung des Ausbildungssystems insgesamt empfunden wird (Blank et al. 2024), aber erst mal mehr Aufwand zu bedeuten scheint.

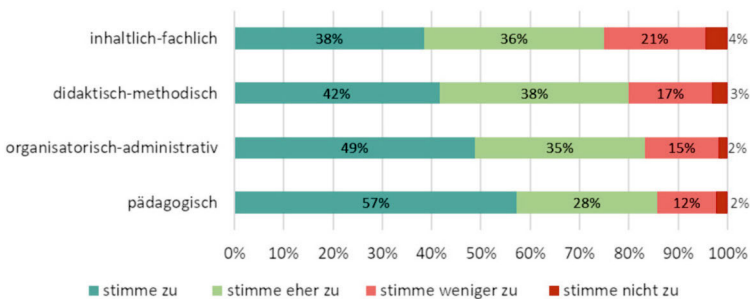
Abbildung 14: Anforderungen an Ausbildungspersonal damals (zu Beginn der Tätigkeit als Ausbilder:in) und heute im Mittelwertvergleich, kategorisiert nach Dauer in Ausbildungstätigkeit – Gesamt (n = 724), weniger als 5 Jahre (n = 165), 5–10 Jahre (n = 172), 11–20 Jahre (n = 208), 21–30 Jahre (n = 121) und mehr als 30 Jahre (n = 58).



Eigene Berechnung

Bemerkenswert sind die hohen Werte auch deshalb, weil die Interviews mit dem Ausbildungspersonal gerade die hohe Individualisierung der Auszubildenden und den Umgang mit den Anforderungen dieser als Herausforderung hervorheben (Nicklich et al. 2022, Blank et al. 2022).

Abbildung 15: Zunehmende Anforderungen an das Ausbildungspersonal (n = 1001).



Entnommen und angepasst aus APIF 2022.

Zusammengefasst sorgen die steigenden Anforderungen und die sich intensivierende Komplexität dafür, dass immerhin 45 Prozent des Ausbildungspersonals das Gefühl haben, mit den an sie gerichteten Anforderungen und Aufgaben nicht mehr hinterherzukommen (Nicklich et al. 2022). Auch hier scheint es keinen Zusammenhang mit der Dauer der Ausbildungstätigkeit zu geben, die reine Erfahrung also nicht unbedingt mehr dabei zu helfen, das Angewiesensein auf Hilfe zu kaschieren. Wie sich das Rollenbild dadurch verändert, wenn die Hilfe durch andere im Betrieb weniger wird, weil das Ausbildungssystem dort an Bedeutung verliert, verdeutlicht ein Ausbilder im Interview:

»Früher war die Ausbildung... Sie hatte eine andere Rolle in der Firma. Also das ist eine, es hat sich mit der Zeit halt doch verändert. Früher war halt gefühlt die Ausbildung strategisch noch wichtiger als heute. Vielleicht liegt es auch an der Weiterentwicklung der Belegschaft. Vielleicht liegt es auch einfach daran, dass die Firmen viel weiter jetzt nur noch die Einkaufspolitik haben, wenn sie Fachkräfte brauchen, kaufen sie sich die ein. Früher war gefühlt die Ausbildung wichtiger, also jetzt mal unabhängig vom Finanziellen, sondern auch für die Firma wichtig, um ihren Nachwuchs zu sichern,

Zukunftsarbeit zu machen, um, ich sage mal Nachwuchsbedarf zu sichern. Das hat sich auch ein bisschen tendenziell geändert. Früher gab es auch nicht diese Sprüche: Na ja, wenn wir einen brauchen, dann kaufen wir den von extern ein. Das gibt es schon öfters, also wo ich dann merke, das hat sich schon geändert. Also jetzt in der Organisation, die Ausbildung in der Organisation oder in der Firma an der Stelle. Ja. Und die Ausbildung war... Als Ausbilder war man auch was, inzwischen ist man gefühlt als Ausbilder halt... Der Stellenwert, vielleicht kann man es nicht mit Wertschätzung, aber mit dem Stellenwert in der Firma vergleichen, der hat sich geändert.« (APIF Ausbildungspersonal 7)

Aus der Sicht eines anderen Ausbilders hat sich die Bedeutung von Ausbildung für die Betriebe auch deshalb geändert, weil die Ausbildung bisher immer gut gelaufen und dadurch Schritt für Schritt von der Agenda verschwunden ist. Dort, wo es bisher gut funktioniert hat, gibt es keinen Veränderungsbedarf – aber wenn es nicht mehr funktioniert oder etwas investiert werden muss, dann wird Ausbildung als Belastung gesehen:

»[S]olange dieser Bereich läuft, weil der Prozess zu 100 Prozent als beherrscht gilt, wir können Azubis akquirieren, wir können die onboarden und wir können die ausbilden und haben auch gute Ergebnisse, ist überhaupt kein Thema, auf der anderen Seite haben wir aber fehlenden, nicht Zulauf, sondern fehlenden Schmerz, fehlenden Schmerz bei den Unternehmen, die dann auch sagen, okay, jetzt müssen wir auch investieren, um zu entwickeln.« (APIF Ausbildungspersonal 8)

Die Phase des »Schmerzes« haben wir mit dem propagierten Fachkräftemangel ja mittlerweile erreicht – übrigens auch eine Form von Transformation – und stellenweise wird auch (wieder) investiert, um diese Bedrohung zu adressieren. Aber was, wenn das Ausbildungssystem gerade aufgrund von fehlenden Investitionen für die Auszubildenden als unsicher und unattraktiv erscheint? Der Beleg dafür steht noch aus, aber so viel subjektive Kritik an reflexivem Handeln sei mir in meinem Buch erlaubt.

Operative Produktion

Die operative Produktion lebt Wandel; sich wandeln und verändern ist hier etwas Gewohntes – nicht täglich, nicht dauerhaft, aber absehbar (siehe auch Abbildung 9). Die Ungewissheit ist dabei Begleiter, da nicht immer klar ist, wo

die Veränderung hingeht – aber es ist klar, dass Veränderung passiert. Nach der Transformation ist vor der Transformation, wie ein Interviewpartner eindrücklich schildert, der von der aktuellen Transformation noch nicht direkt betroffen ist, aber schon damit rechnet:

»Also wir bauen [...] Benzinmotoren, haben jetzt also mit der Elektromobilität in erster Linie nichts zu tun. Aber wir haben halt dann die direkten Bereiche, die dann quasi transformiert werden von dem Verbrenner zur E-Mobilität in die Richtung. Wo das hingehet, weiß natürlich noch keiner, in welcher Form. Also täglich damit konfrontiert natürlich nicht, aber uns ist auf jeden Fall jedem bewusst, dass in naher Zukunft dort vom Verbrenner zur Elektromobilität übergegangen wird. [...] Und dann auch für relativ kurze Zeit wurde dann der Diesel da sozusagen eingestampft und wir haben die einzelne Diesellinie, [...] an der ich jetzt tätig bin, umgebaut zum Benzin. Und da haben wir ja quasi schon den ersten Schritt in die Transformation getan, dass wir vom Diesel zum Benzin gewechselt sind. Und jetzt ist uns natürlich allen klar, dass wir jetzt den nächsten Schritt auch vom Benzin in die Elektromobilität machen werden.« (AQ2030 Operative Produktion 1)

Dass bereits eine größere Wandelerfahrung erfolgreich bewältigt wurde, hilft dem Beschäftigten, auch dem kommenden Wandel mit Zuversicht entgegenzutreten. Nicht nur ihm, es ist ein starkes Wir-Gefühl, dass immer wieder vermittelt wird und sich auch durch einige der Interviews zieht. Es kommt immer etwas Neues, Ungewisses, und darauf müssen sich die Beschäftigten eben einstellen und damit umgehen.

»Aber es kommt dann halt was Neues wie immer irgendwie, sage ich mal, was Neues kommt. Und darauf müssen wir uns, sage ich mal, einstellen. Und ich freue mich auch auf die Zeit, wenn das dann irgendwann, sage ich mal, vielleicht eventuell irgendwann ein reines Elektrowerk werden wird.« (AQ2030 Operative Produktion 2)

Dieses Umgehen gilt sowohl innerhalb des Teams, wenn von »wir« die Rede ist, aber eben auch für die Konzernperspektive. So artikulieren die Beschäftigten ein hohes Maß an gemeinschaftlicher Verantwortung, auch gegenüber anderen Kolleg:innen, die sie möglicherweise gar nicht kennen:

»Wir haben vor Kurzem nur Verbrenner gemacht oder nur Teile für den Verbrenner und ja, deswegen müssen wir da zusehen, dass wir jetzt in

dieser Transformation halt nicht hinten rüber fallen. Wir müssen uns jetzt halt drum kümmern, dass wir neue Projekte kriegen, neue Tätigkeitsbereiche und neue Abteilungen, wo wir mit der Elektromobilität weiterhin Beschäftigung haben.« (AQ2030 Operative Produktion 1)

Um diese Einstellung aufrechterhalten zu können, ist ein hohes Maß an Vertrauen notwendig. Vertrauen in die Strukturen, die Kolleg:innen, die Entscheidungs:innen sowie in die eigene Fähigkeit, Wandel zu bewältigen. Aber eben auch Vertrauen in die Vertretungsstrukturen, das eine Last von den Schultern nehmen kann:

»Also ich mache mir ehrlich gesagt keine Sorgen, weil ich weiß, ich bin seit sieben Jahren jetzt hier im Unternehmen bei VW. Und ich weiß, dass wir hier vor Ort eine starke Präsenz haben von den Betriebsräten und von den Gewerkschaften. Und also da ist das Vertrauen bei mir da. Denn die sind ja noch näher dran und wenn die uns sagen: ›Macht euch keine Sorgen. Es wird dadurch gesorgt, es wird gemacht.« Also in der Hinsicht mache ich mir keine Sorgen.« (AQ2030 Operative Produktion 3)

Nicht alle Beschäftigten haben das gleiche Wandelerleben, und damit unterscheiden sich freilich auch die Vertrauenspositionen und das Verständnis von Wandel. Aber gerade negative Wandelberichte innerhalb der operativen Produktion wurden eher auf Dritte projiziert – das mag daran liegen, dass ein Großteil der Interviewpartner einen Fortbildungsabschluss (Meister oder Techniker) absolviert hat, zeugt davon abgesehen aber auch von Empathie gegenüber denjenigen, die eher besorgt auf die Zukunft blicken:

»Und ich sage mal, würde jetzt sagen, kein Unmut unter den Kollegen, aber es wird schon viel darüber gesprochen. Na ja, wie lange gibt es unsere Abteilung noch? Wie lange arbeiten wir hier noch? Wann gehen wir woanders hin? Wie lange ist das ganze Thema Verbrenner überhaupt noch? Geht ja dann auch durch den Standort, oder geht ja auch um den Standort, besser gesagt.« (AQ2030 Operative Produktion 5)

Dass die Zukunft thematisiert wird, gerade auch in Bezug auf den Standort, ist wenig verwunderlich. Viele arbeiten an ihrem Standort bereits in zweiter Generation, haben sich ein Leben aufgebaut und sich an den im Branchenvergleich als lukrativ empfundenen Tarif gewöhnt, ihr Leben danach ausgerichtet. Die nahenden Veränderungen sind kein über allem hängendes Damokles-

schwert, aber sie beschäftigen. Hinzu kommt die noch nicht komplett abgeschlossene Transformation des Verbrennungsmotors hin zur Elektromobilität, die noch von einigen zu bewältigen ist. Das Informiertsein und Informiertwerden hilft vor allem auch, um das Gefühl zu vermitteln, ein wenig Kontrolle über den Prozess zu behalten. Wobei die Perspektive auch hier eine Rolle spielt: Empfundene Schwarzmalerei von Medien und Politik steht dem Konzernvertrauen gegenüber, aber so richtig weiß eigentlich niemand, wo die Reise hingeht:

»Und wenn wir halt diese Teamgespräche haben oder Informationen haben, dann fragen die sich auch: ›Ja, ich bin noch relativ jung. Was passiert in einigen Jahren, wenn der Verbrenner jetzt komplett wekommt?‹, weil der Diesel ist ja so gut wie komplett weg bei uns. Und das macht einigen Kolleginnen schon Sorgen. Wir haben versucht, die Sorge von ihnen einigermaßen halt da zu mildern. Weil der Betriebsrat informiert uns natürlich sehr gut hier vor Ort. Das tragen wir dann weiter halt an die Kolleginnen und Kollegen, dass Maßnahmen getroffen werden, dass Weiterbildungsprogramme gemacht werden, dass halt keiner auf der Strecke bleibt. Aber dennoch merkt man, da ist so ein unwohles Gefühl dabei, weil sie viel in den Medien halt hören. Dann ist es schwierig, das beides zu kombinieren halt. Auf der anderen Seite hört man in den Medien, das wird irgendwann komplett zusammenbrechen, es wird nur noch Elektromobilität geben. Und dann hört man vom Betriebsrat, von Unternehmensseite her von der Gewerkschaft: ›Macht euch keine Sorgen. Wir werden euch auffangen. Es wird nicht so sein, dass hier massenhaft Kündigungen sein werden.‹ Und dann ist das so zwiegespalten bei den Kolleginnen und Kollegen.« (AQ2030 Operative Produktion 3)

Für das frühe Erkennen von Veränderungsprozessen spielen den Interviews zufolge sowohl Kolleg:innen als auch der Betriebsrat eine große Rolle. Aber auch das Überblickswissen, das Beschäftigte mehr als nur die eigenen Teilprozesse in Zusammenhang bringen lässt, wird für das Erkennen, aber auch für das Bewältigen von Wandel notwendiger. Heißt das jetzt wieder weg von Spezialisierung und zurück zu einem generalisierenden Ansatz? Bei der zunehmenden Komplexität von Tätigkeiten ist das kein gangbarer Weg, hoch spezialisierte Tätigkeiten werden weiterhin eine tragende Rolle spielen. Und die hoch spezialisierten Tätigkeiten sind dennoch transformierbar und anpassbar, wie das Berufsbildungssystem zeigt – es gilt, diese in der Ausbildung als besonders herausgestellte Einzigartigkeit dieses Systems auch im Beruf weiterhin zu bewahren. Spezialisieren auf der einen Seite, aber eben auch komplementär dazu

einen Überblick zu bewahren. Hier helfen Strukturen, die in der Lage sind, diesen Überblick zu vermitteln und mit den Beschäftigten zu teilen: erfahrenere Kolleg:innen, Betriebsräte, aber eben auch formale (Aufstiegs)fortbildungen. Das benannte »Schwarmwissen« mag auch hilfreich sein, aber es ist wenig effizient und kaum dauerhaft anwendbar – und wenn genau der Kollege oder die Kollegin, die eine Lösung parat hätte, mit einem anderen Fall beschäftigt ist, dann stehen die restlichen vier Personen hilflos herum⁸? Schwer vorstellbar, aber darüber hinaus ein Hinweis, wie viel Tüftelei in der Instandhaltung noch notwendig ist, um die Aufgaben zu bewältigen.

Bürobeschäftigte

Bei den Bürobeschäftigten ist das Wandelempfinden im direkten Vergleich zu den Beschäftigten in Metall und Elektro zwar geringer (siehe Abbildung 11), mindestens eine neue Technologie innerhalb der vergangenen zwei Jahre der Befragung wurde dennoch bei fast zwei Dritteln der Beschäftigten (64 Prozent) eingeführt. Die Einführung der Pandemie-Maßnahmen und deren Auswirkungen kamen nach der ETB 2018; und die Pandemie wurde vielfach als Beschleuniger der Digitalisierung bezeichnet. Einen großen Anteil an dieser Beschleunigung hat in den Büroberufen vor allem das Verlagern von Kommunikation in den virtuellen Raum und, oft damit verbunden, aber nicht ausschließlich, ins Homeoffice. Das Umsetzen von Homeoffice hat während der Pandemie, aber auch bereits davor, negative wie positive Effekte auf die Beschäftigten verdeutlicht – seien es Fragen zu Geschlechtergerechtigkeit, zu Arbeitsbelastung, zur Bindung an das Unternehmen, zu Lernorten und auch rechtlichen Aspekten. In diesem Buch interessiere ich mich vor allem für die Bewältigungsmechanismen, mit dem technischen Wandel umzugehen, und weniger für die Bewältigungsmechanismen der Corona-Pandemie, auch wenn diese auf alle geführten Interviews mal mehr, mal weniger Einfluss hatte: »*Wir können uns Corona arbeitstechnisch überhaupt nicht leisten.*« (Büro Beschäftigte:r 1).

Eine Bemerkung vorweg, die zwar bereits im Methodenkapitel erwähnt wurde, aber hier noch einmal aufgerufen werden soll: Die interviewten Ex-

8 Probleme im Team zu bearbeiten kann unheimlich fruchtbar sein und sich auch über weite Strecken als effizient erweisen. Aber bei begrenzten Mitteln und begrenzten Ressourcen immer alle Teammitglieder miteinzubeziehen macht Planung im Shopfloor zu einer riesigen Herausforderung.

pert:innen sind allesamt selbst in Büroarbeit tätig, aber oft keine Facharbeiter:innen. Dennoch möchte ich auch ihre eigenen Erfahrungen als Expert:innen ihrer eigenen Arbeit und in der Bewältigung von Wandel nicht außen vor lassen, einerseits weil diese oft eine Schnittstelle zu den Facharbeiter:innen bilden, andererseits weil das Wandelerleben in einigen Fällen sehr weit zurückreicht.

Praktisch seit 15 Jahren verlagert sich bei einem Interviewteilnehmer die Arbeit ins Digitale, aber eben nicht alles überall. Spannend, wenn man die operative Produktion betrachtet, die bis 2030 komplett auf die Elektromobilität umgestellt werden soll, wobei viele der Beschäftigten sich sehr stark anpassen müssen. Besonders in der Büroarbeit scheint es auf die Pionierarbeit Einzelner anzukommen, wenn sich etwas verändern soll.

»Es gibt ja immer noch Menschen, die das heute noch sagen, ich benutze das nicht, weil es natürlich am Anfang viele Kinderkrankheiten hatte. Und dann [...] zu sagen, ach, das ist doch ein Scheiß, wir machen mit dem Alten weiter. Und da gab es auch Schulungen zu dem Neuen, aber trotz allem hat man, also, ich selber hab ja mit diesen Datenbanken nicht so gearbeitet, aber die Verwaltungskolleginnen. Und dann hieß es immer, ja, das geht nicht und dann habe ich das Alte nur noch weiter gepflegt und dann stand irgendwann im Raum, das Alte wird abgeschaltet. Und damit kam natürlich die große Hektik, aber Tatsache ist, muss man ehrlicher Weise sagen, dass das Alte immer noch steht, weil das Neue immer noch nicht so richtig funktioniert. Wobei ich jetzt jemand bin, der lieber mit dem Neuen arbeitet, weil es für mich ... ja, wie könnte man es sagen? Intuitiver ist. Das heißt, ich arbeite jetzt lieber mit dem Neuen, aber kann bestimmte Analysen nicht machen, die man mit dem Alten noch machen kann.« (Büro Expert:in 3)

Im Bereich Metall und Elektro ist das kaum möglich, wenn jeder und jede mit den Tools arbeitet, die er oder sie gerade gut findet. Es liegt nicht an den Beschäftigten, ob sich ein kollektiver Wandel schneller oder langsamer vollzieht, aber dort, wo Beschäftigte Raum zum Gestalten haben, können sie den kollektiven Wandel durchaus antreiben, als Ideengeber:innen und Bedenkenträger:innen fungieren, kreative Lösungen finden und neue Prozesse angepasst an ihre Arbeitsumgebung optimieren. Letztlich geht es um die Frage ›Lohnt sich das?‹. Und wenn ja, dann geht es ruckzuck – sobald beschäftigungspolitische und juristische Fragen geklärt wurden.

»Also das hat sich so in den letzten 15 Jahren ergeben, dass das immer mehr wurde. Es fing ja damit an, dass die Protokolle geschrieben wurden natürlich irgendwann in Textverarbeitungsprogrammen. Und dann war es ja natürlich logisch, dass man die auch irgendwie wieder abgelegt hat. Und mittlerweile gibt es auch Protokolle, die gar nicht mehr unterschrieben werden, die wirklich digital verfasst und dann eben nur einmal zur Kenntnis rumgeschickt werden für die, die eben keinen Zugriff haben auf diesen aktuellen Speicherplatz. Aber ja, das kam so über die letzten 15 Jahre, würde ich sagen, und immer mehr. Wir haben natürlich auch Sachen, die konkret in bestimmten Programmen ablaufen. Also wenn wir jetzt mal unsere Großabteilung hier in Qualität, zu der wir ja zählen, uns anschauen, da laufen zum Beispiel die Zertifikate über ein bestimmtes Programm, was natürlich eingekauft ist. Wir haben ein sogenanntes [Bestell-]System. Das ist unser, ja, das große IT-Tool, über das natürlich Bestellungen zum Beispiel laufen oder solche Geschichten. Worüber auch Aktivitäten aufgegeben werden, bestimmte Aufgaben und so weiter. Also da gibt es auch immer mehr.

I: Würden Sie sagen, Sie sind in einem papierlosen Büro mittlerweile?

B: Nein.« (Büro Expert:in 3)

Manchmal vielleicht auch ein wenig zu ruckzuck. Die Interviewpartnerin schildert im Folgenden, wie sich das Verlassen auf Korrekturtools einerseits (als technischer Prozess), andererseits das Verlagern von Kommunikation nach dem Vier-Augen-Prinzip auf individuelles und sofortiges Beantworten von Korrespondenz auf die Qualität der Kommunikation auswirkt:

»Na ja, aber ich sage mal so, man hat auch da noch mit Kunden zu tun und mit Externen und auch mit Kollegen. Und die wollen ja auch keinen Augenkrebs kriegen, wenn sie was lesen. Außerdem habe ich ja noch gelernt, dass alles, was ein Unternehmen verlässt an Schriftverkehr, dazu zählen auch E-Mails, das Unternehmen repräsentiert. Und Sie wollen doch keine Kollegen haben, die nicht in der Lage sind, eine vernünftige, halbwegs fehlerfreie E-Mail zu schicken an irgendwelche Kunden.« (Büro Expert:in 3)

In Kontrast zur hohen Spezialisierung im Bereich Metall und Elektro scheint sich in Büroberufen an vielen Stellen eine ›quick and dirty‹-Mentalität zu entwickeln, die sich dort beobachten lässt, wo Menschen ohne echte Anweisungen mit Problemstellungen umgehen müssen oder aufgrund von zu starker Intensivierung (Menge, Kompliziertheit) nicht alles bis zuletzt durchdrungen haben müssen. Eine interviewte Expertin beschreibt das wie folgt:

»Ich glaube, heute bleibt einem nichts anderes übrig, als dass man sich reinfuchst. Damals hatte man schon noch mehr Entscheidungsmöglichkeiten. Und man hat dann wiederum auch eher in richtigen Maschinensprachen gearbeitet. Also, heute ist ja alles schick in einer Art von Software wieder verpackt, wo eigentlich jeder dann, wenn man einigermaßen sich öffnet denn die Möglichkeit hat, da reinzukommen. [...] Man brauchte für eine Literaturrecherche eine Getriebesprache, musste man kennen. Man musste diese Art des Denkens verstehen. Wie ein Computer gearbeitet hat. Und das muss man heute nicht, heute bewegen wir uns auf der Oberfläche, auf einer Anwendersoftware.« (Büro Expert:in 7)

Im Gegensatz zum Bereich Metall und Elektro wird hier von der Interviewpartnerin kritisiert, dass im Büro viel Überblickswissen vorhanden ist, aber das Spezialwissen fehlt. Andererseits sind auch die wenigsten Menschen, die ein Kfz führen, vollumfänglich mit den Funktionsweisen eines Kfz vertraut – es stellt sich nur die Frage, wie viel Einfluss ein einfacher Nutzer oder eine einfache Nutzerin auf die Gestaltung von zukünftigen Geräten hat bzw. wie viel Einfluss diesen Gruppen zugestanden wird. Würden wir uns kollektiv dazu entscheiden, nur noch im Rückwärtsgang zu fahren, dann hätten auch Laien großen Einfluss auf die Gestaltung zukünftiger Fahrzeuge – das ist nur sehr unwahrscheinlich. Und wahnsinnig unkomfortabel. Aber gerade weil wir das nicht tun, ist jede Autofahrerin und jeder Autofahrer auch – bis zu einem gewissen Grad und abhängig von der Fahrerfahrung – Expertin und Experte für das Führen eines Kfz. Und diese Erfahrung setzt sich letztlich auch aus den für den Führerschein erforderlichen Schritten und der Praxiserfahrung andererseits zusammen. Selbst der Erwerb des Führerscheins besteht aus einem theoretischen und einem praktischen Teil (Theoriestunden für die formale theoretische Prüfung, Zugang zur Praxisprüfung durch formalisierte Fahrerfahrungsstunden und letztlich die Praxisprüfung). Ich möchte sagen: Durch die zunehmende Verdichtung in Büros und oft steigende Kompliziertheit und Komplexität, gepaart mit der vermeintlich einfachen und logischen Bedienbarkeit der Softwarelösungen erscheint es fast selbstverständlich, mit neuen Programmen zu arbeiten, ohne einen solchen Führerschein für die jeweilige Software erworben zu haben: »Alle schicken immer allen alles und es kommt unglaublich viel an Informationen, das ist ja das, was man auch aus vielen Bereichen hört, das finde ich, hat sich schon sehr stark verändert. Es wird viel durch die Gegend geschossen und viel kommuniziert über diese E-Mail-Programme.« (Büro Expert:in 4).

Ich möchte nicht behaupten, dass ein Führerschein am PC notwendig sei, aber festhalten, dass das Wissen in Kontrast zum Bereich Metall und Elektro auffallend unterschiedlich ist. Beide Gruppen haben einen Umgang gefunden, dieses vermeintliche Defizit aufzufangen und damit umzugehen. Gleichzeitig wird, aufgrund von dem Wandel immanenten Unsicherheitsfaktoren, genau dieses vermeintliche Defizit zum Vorwurf an die Beschäftigten, oft auch der Beschäftigten an sich selbst. Und medial wird das noch verstärkt, wenn wieder die Rede davon ist, dass alle Beschäftigten programmieren können sollten. Oder dass Beschäftigte abgehängt werden, wenn sie nicht lebenslang lernen – was das aber konkret heißt, wird der Interpretation überlassen. Irgendwas lernen eben, Hauptsache lernen. Die Motivation zum Lernen soll am besten eine intrinsische sein; vielleicht ist das aber auch nur eine Ausrede, falls das Gelernte den Beschäftigten keinen direkten Nutzen durch Aufstieg, mehr Einkommen etc. bringt. Sie hätten es ja für sich selbst getan.⁹ Oder umgekehrt, wenn das nicht passiert sein sollte: Sie hätten ja selbst mehr erledigen können.

Dabei kann die Digitalisierung, mal abgesehen von allen damit verbundenen Unsicherheiten und (Selbst-)Vorwürfen, durchaus als Entlastung empfunden werden. Immer dann, wenn leidige Prozesse wegfallen, die Transparenz sich erhöht, Kommunikationswege kürzer werden, mehr Vereinbarkeit ermöglicht wird, Informationen einfacher und schneller verfügbar werden etc. Allerdings sorgt die gewonnene Zeit nur in seltenen Fällen für eine Verringerung der gesamten Arbeitslast. Die neuen Freiräume füllen sich dann mit anderen Aufgaben, sorgen also insgesamt auch für eine Verdichtung und den Anstieg von Pro-Kopf-Produktivität, wie ein Bürobeschäftigter zu bedenken gibt:

»Wir haben einfach Unterstützung auch durch die Digitalisierung, dass uns Prozesse wegfallen, die vorher auch ein bisschen leidig waren. Also einfach einfache Themen, aber wo man auch gesagt: »Ach, das könnte auch ein Praktikant machen sozusagen.« [...] Das schafft schon Freiräume und das hat auch damals, also wenn es dann kommt und erstmal der Freiraum da ist, unterstützt. Der Punkt ist der, dass diese freie Kapa, die dabei entsteht, gerne sofort wieder belegt wird mit Aufgaben, die halt nicht so einfach digitalisiert werden können. Das heißt, die Arbeitslast ist wieder da. Und meistens ist es doch so, also wenn das woanders anders ist, ist es schön, aber meistens ist

9 Sich selbst weiter entwickeln und lernen zu wollen ist etwas Wunderbares. Als Forderung von Dritten allerdings nicht mehr so sehr – vor allem dann nicht, wenn nicht klar kommuniziert wird, zu welchem Zweck. Oder noch schlimmer, das Ganze mit einem defizitorientierten Blick verbunden wird, mit einer impliziten Vorwurfshaltung.

es doch so, wenn dann sage ich mal einer deiner Kollegen in den Arbeitsruhestand geht oder wechselt, dann lässt man die Stelle frei und dann verteilt man seine Aufgaben auf die Leute, die quasi irgendwo wieder kleine Felder freige habt haben.« (Büro Beschäftigte:r 5)

Diese Verdichtungstendenzen ziehen sich durch alle Interviews mit Bürobe schäftigten – seien es die beiden Bildschirme, die mittlerweile zum Erfassen aller notwendigen Daten benötigt werden, oder die insgesamt zu bewältigen- de »Datenflut« (Büro Expertin 6). Diese lässt sich kaum vermeiden und ersetzt im Zweifel auch andere große Datenmengen, die zuvor eben in Papierform in den Ordnern im Schrank verschwanden, jetzt aber immer verfügbar als digi- tale Daten sichtbarer und immer abrufbar sind. Und manchmal wird nur ge- mutmaßt, dass etwas erleichtert wird – nicht für einen selbst, aber vielleicht für Dritte:

»Ich habe eine Reisekostenabrechnung, heute fotografiere ich meine Sachen und die werden elektronisch abgerechnet. Ja? Früher musste ich da ... musste man da einen Reisekostenantrag stellen. Den musste man ausfüllen. Dann geht das hoch in die Verwaltung. Das ist heute alles viel schneller und nicht unbedingt einfacher geworden, aber ich glaube, dann doch für die, die das nachher auswerten, dann komfortabler.« (Büro Expert:in 1)

Geändert hat sich außerdem, unter anderem angetrieben durch die Covid-19- Pandemie, der informelle Austausch mit den Kolleg:innen im Büro. Dort, wo noch Bürotage stattfinden, kondensiert sich der Austausch auf die Tage vor Ort. Und dort, wo ausschließlich Homeoffice stattfindet, ist insgesamt weni- ger informeller Austausch zu beobachten. Dass da etwas fehlt, und das eben nicht nur privater Natur, ist vielen Beschäftigten durchaus bewusst – aber In- formelles lässt sich eben nur schwer in Worte fassen und nicht standardisieren oder methodisch ersetzen. Informelles passiert in den Räumen, die sich zwis- chen den intensiven und konzentrierten Arbeitsphasen auf tun: »So mal ein bisschen am Kaffeeautomat und man trifft einen alten Kollegen aus der Ent- wicklung und wechselt mal ein paar Worte. War auch immer... Da ist man da auch immer dann so ein bisschen auch innerhalb der Firma so auf dem neus- ten Stand, dadurch dass man diese Unterhaltung da oder da das Projekt. Das fehlt schon, ja.« (Büro Beschäftigte:r 8). Wenn sich die Arbeit verdichtet und ins Homeoffice verlagert, dann werden diese Räume kleiner und enger und es

drängt sich die Frage auf, ob sich noch Platz für (non-)formale Weiterbildung findet.