



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Die Auswirkung von Unternehmenskrisen auf das
Commitment der MitarbeiterInnen

- Am Beispiel der Volkswagen-Krise -

verfasst von / submitted by

Fania Charles, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2018 / Vienna, 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
1. EINLEITUNG	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSINTERESSE	2
1.2 EINORDNUNG DES THEMAS IN DIE PR	4
1.3 AUFBAU DER ARBEIT	5
2. VOLKSWAGEN	7
2.1 DER KONZERN	7
2.2 FÜHRUNGSSTIL UND MITARBEITERPOLITIK	7
2.3 IMAGE UND POSITIONIERUNG	9
2.4 „DIESEL-GATE“	12
2.5 AUSWIRKUNGEN UND FOLGEN DES SKANDALS	13
2.6 TOGETHER – STRATEGIE 2025	14
3. UNTERNEHMENSKRISE	16
3.1 DEFINITION UNTERNEHMENSKRISE	16
3.2 AUSWIRKUNGEN VON UNTERNEHMENSKRISEN AUF DIE MITARBEITERINNEN	19
3.2.1 EMOTIONEN UND INVOLVEMENT	22
3.2.2 MODELL DER REZIPROKEN EFFEKTE NACH KEPPLINGER	23
3.3 ROLLE DER MITARBEITERINNEN IN UNTERNEHMENSKRISEN	25
4. MITARBEITERKOMMUNIKATION	26
4.1 DEFINITION MITARBEITERKOMMUNIKATION	26
4.2 ZIELE DER MITARBEITERKOMMUNIKATION	27
4.3 INSTRUMENTE DER MITARBEITERKOMMUNIKATION	34
5. KOMMUNIKATION IN UNTERNEHMENSKRISEN	36
5.1 DEFINITION KRISENKOMMUNIKATION	36
5.2 MITARBEITERKOMMUNIKATION IN UNTERNEHMENSKRISEN	37
5.2.1 STAKEHOLDER UND ZIELE INTERNER KRISENKOMMUNIKATION	42
5.2.2 INTERNE KRISENKOMMUNIKATION ALS FÜHRUNGSAUFGABE	45
5.2.3 RELEVANZ INTERNER KRISENKOMMUNIKATION	48
6. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	50
6.1 ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN	50
6.2 METHODISCHE VORGEHENSWEISE	50
6.2.1 DAS PROBLEMBEZOGENE INTERVIEW	51
6.2.2 AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER	54
6.3 DURCHFÜHRUNG UND DATENERHEBUNG	55
6.4 AUSWERTUNGSMETHODE	57
6.4.1 KATEGORIEN	59
6.5 AUSWERTUNG	61
6.5.1 THEMENMATRIX UND TYPENBILDUNG	61
6.5.2 ERGEBNISBESCHREIBUNG	62

6.6 DISKUSSION DER ERGEBNISSE UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	78
6.6.1 DIE AUSWIRKUNGEN DER MEDIENBERICHTERSTATTUNGEN ÜBER DIE VW-KRISE AUF DIE MITARBEITERINNEN	79
6.6.2 DIE INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION WÄHREND DER VW-KRISE	81
6.6.3 MITARBEITERINNEN ALS UNTERNEHMENSREPRÄSENTANTINNEN IN DER KRISE	86
6.7 HYPOTHESENGENERIERUNG	88
7. FAZIT UND AUSBLICK	90
QUELLENVERZEICHNIS	94
ANHANG	102
INTERVIEWLEITFADEN	102
TRANSKRIPTE	104
THEMENMATRIX	212
LEBENS LAUF	214

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zieldimensionen der Strategie 2025	Seite 15
Abb. 2: Employee Crisis Communication Model	Seite 20
Abb. 3: Stakeholder-Gruppen	Seite 43

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et.al.	et altera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Pkw	Personenkraftwagen
PR	Public Relations
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Bestechung, Steuerhinterziehung, Unfälle mit Krankheits- oder Todesfolge, Umweltverschmutzung etc. Negativschlagzeilen über (wirtschaftliche) Organisationen sind immer wieder in den Medien zu finden. Selbst- oder fremdverschuldete Ereignisse wirken sich in Kombination mit mangelhafter Kommunikation oft zu Krisen innerhalb einer Organisation aus. Diese krisenhaften Situationen stellen sowohl Nonprofit- als auch Profit-Organisationen vor neue Herausforderungen, die meist nicht nur ihre Reputation, sondern auch ihre gesamte Existenz beeinflussen. (Vgl. Nolting/ Thießen, 2008: 9) Wie die Unternehmenskommunikation auf Krisen gegenüber externen Zielgruppen operieren soll, dazu gibt es in der Literatur detailliert beschriebene Strategien und auch eine Reihe von professionellen BeraterInnen, die sich mit der öffentlichen Ansprache auseinandersetzen. Die Rolle der internen Kommunikation mit den MitarbeiterInnen wird allerdings häufig unterschätzt beziehungsweise vernachlässigt. Dabei nehmen die MitarbeiterInnen gerade in der Krise eine bedeutende Rolle ein. Sie verfügen nicht nur über die Arbeitskraft und das Know-how, worauf Organisationen angewiesen sind, sondern gelten aufgrund ihrer Nähe zur Organisation auch als BotschafterInnen nach innen wie nach außen. (Vgl. Nies, 2001: 271) In Krisen werden MitarbeiterInnen mit vielen eindringlichen negativen Medienberichterstattungen über ihren Arbeitgeber konfrontiert, mit denen sie umgehen müssen. Mit Unternehmenskrisen gehen Ungewissheiten über Ursachen, Folgen und Lösungsmöglichkeiten einher, die zur Erschütterung oder sogar zum Verlust von gemeinsamen Werten und zu Existenzängsten führen können. Um Unsicherheiten in kritischen Situationen zu reduzieren, sollten MitarbeiterInnen einer Organisation intern bestmöglich informiert werden. (Vgl. Schwarz et al., 2016: 227) Denn vor allem in Krisensituationen sind motivierte, loyale und an die Organisation gebundene MitarbeiterInnen von besonderer Relevanz. Die interne Kommunikation hat dabei einen entscheidenden Einfluss auf die Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Organisation. ArbeitnehmerInnen, die sich emotional mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und sich mit dessen Werten und Zielen identifizieren, verfügen über ein hohes organisationales Commitment und verhalten sich aus eigener Überzeugung unternehmenskonform. Gleichzeitig fungieren loyale MitarbeiterInnen als glaubwürdige und authentische Sprachrohre nach außen, was

der Organisation in der Krisenbewältigung einen entscheidenden Vorteil bringen kann. (Vgl. Esch/ Strödter, 2012: 143f)

Aufgrund der Aktualität des Vorfalles rückt der VW-Abgasskandal oder „Dieselgate“, wie ihn die Medien bezeichnen, als Fallbeispiel in den Mittelpunkt dieser Forschungsarbeit. Ende 2015 wurde aufgedeckt, dass der Automobilkonzern Volkswagen in viele seiner Diesel-Fahrzeuge eine Software eingebaut hat, welche die Abgaswerte auf dem Prüfstand manipulierte, um die amerikanischen Abgasnormen zu umgehen. Damit betrog das Unternehmen nicht nur seine KundInnen, sondern auch die Politik, Behörden und andere Anspruchsgruppen. Doch wie es um die MitarbeiterInnen in Bezug auf die Abgas-Affäre ihres Arbeitgebers bestellt ist, das ist kaum bekannt und soll in der vorliegenden Arbeit, mit besonderem Augenmerk auf das organisationale Commitment beleuchtet werden.

1.1 Problemstellung und Forschungsinteresse

In den 1990er-Jahren hat sich die Wissenschaft in Deutschland aufgrund vermehrter öffentlicher Berichterstattungen über Krisen und Skandale von Unternehmen, Verbänden oder Nichtregierungsorganisationen (NGO) intensiver mit Unternehmenskrisen auseinander gesetzt. Die Krisenkommunikation ist in den letzten 20 Jahren zu einem der relevantesten Anwendungsfelder der internen, wie externen Unternehmenskommunikation geworden und gewinnt anhaltend an Bedeutung. Allerdings hat sich die deutsche Kommunikationswissenschaft mit dem Thema der strategischen Krisenkommunikation bislang wenig auseinander gesetzt und nur selten Bezüge zur internationalen Forschung hergestellt. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1303f) Für die englischsprachige Forschung zieht der amerikanische Wissenschaftler Coombs ein besseres Fazit: „Crisis management has become the dominant topic in public relations research. It could soon be the case where the tail (crisis communication) wags the dog (public relations).“ (Coombs, 2010: 61) Zur Beschreibung und Erklärung von Organisationskommunikation in Krisen-Situationen fehlt es in der Kommunikationswissenschaft an theoriegeleiteter Forschung. Zudem bilden Einzelfallstudien häufig die empirische Grundlage, wobei sich in vielen Fällen weder an konsequent-wissenschaftlichen Designs noch an

methodischen Qualitätskriterien orientiert wird. Auch ist die Krisenkommunikationsforschung in Bezug auf die Rolle von MitarbeiterInnen, die unter anderem zunehmend virale Social Media – Kanäle nutzen um über ihren Arbeitgeber zu kommunizieren, noch nicht hinreichend systematisch erforscht. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1308/ 1316) In der Vergangenheit haben einige Fälle von Unternehmenskrisen gezeigt, dass Fehler in der Krisenkommunikation die Entwicklung der Krise negativ beeinflussen und den entstandenen Schaden noch erhöhen können. Daher ist auch der Bedarf an aussagekräftigen Erkenntnissen und geeigneten Maßnahmen zur kommunikationsstrategischen Bewältigung von Krisen in den letzten Jahren erheblich gestiegen. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1303f) Dabei stellen Globalisierung (Internationalisierung) sowie Digitalisierung (Social Media) die Krisenkommunikation vor neue Herausforderungen, da sich die Anzahl an AkteurInnen, Medien, Werten und Normen vervielfacht. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1304)

Auch Volkswagen als Europas größter Automobilhersteller (Vgl. Volkswagen AG: A) steht dieser Problematik gegenüber. Hat man die externe Kommunikation seit Kriseneintritt verfolgt – zum Beispiel der verzweifelte Versuch des neuen Konzernchefs Martin Müller den Abgasskandal auf der Detroitter Automesse als Fauxpas abzutun - liegt der Verdacht nahe, dass es um die interne Kommunikation mit den MitarbeiterInnen des Konzerns nicht besser bestellt ist. Fraglich ist also wie im Unternehmen mit der internen Kommunikation umgegangen wird und welchen Einfluss sie bezüglich der Krise auf das Commitment der MitarbeiterInnen hat.

Vor diesem Hintergrund soll im Zuge der vorliegenden Arbeit auf die zunehmenden Herausforderungen in Krisen für die interne Unternehmenskommunikation, ihre Instrumente und Hierarchien eingegangen werden, um schließlich zu evaluieren, wie sich die Krise des Volkswagen-Konzerns auf das Commitment seiner MitarbeiterInnen auswirkt. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

F1: Wie wirken sich negative Berichterstattungen über den Arbeitgeber auf die MitarbeiterInnen aus?

F2: Welche Rolle spielt die interne Unternehmenskommunikation in der Krise?

F3: Inwiefern treten MitarbeiterInnen als „Ambassadors“ für ihren Arbeitgeber auf?

1.2 Einordnung des Themas in die PR

Die PR-Forschung beschäftigt sich mit der Bedeutung interner Kommunikation als Teil des strategischen Unternehmensmanagements. In diesem Zusammenhang sind MitarbeiterInnen als spezielle Stakeholder zu sehen, die als Mitglieder von Unternehmen besonderen Bedingungen obliegen. (Vgl. Mast, 2014: 1126) Die interne Kommunikation beabsichtigt einen Einfluss auf Einstellungen und Meinungsbildung zu nehmen. So ist interne Kommunikation „an der Schnittmenge von Public Relations- und Organisationskommunikationsforschung angesiedelt und damit Gegenstandsbereich zweier Forschungsfelder.“ (Huck-Sandhu, 2016: 2)

Die Beurteilung einer Krise hängt davon ab, welche Wirklichkeitsausschnitte der krisenhaften Situation die BetrachterInnen nach ihren subjektiven Wahrnehmungsfiltren wie Werten, Einstellungen, etc., als für sich relevant erachten. Daher steht die Identifikation einer Krise im Zusammenhang mit individuellen oder kollektiven Wahrnehmungs- und Bewusstseinsbildungsprozessen. (Vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014: 1306) Die Krise wird kommunikativ ausgehandelt, daher nimmt die Kommunikation im Krisenkontext eine relevante Rolle ein und folglich auch die Disziplin der Public Relations.

„Öffentlichkeit ist für Organisationen im Allgemeinen und die Organisationsfunktion im Speziellen aus zwei Gründen relevant: Die Beobachtung der Öffentlichkeit ermöglicht Organisationen, Erkenntnisse über ihre Umwelt zu gewinnen. Gleichzeitig ist Öffentlichkeit für die PR relevant, da hier öffentliche Meinung(en) erzeugt werden. Im Zuge der Beobachtung von Öffentlichkeit können Organisationen erkennen, wie sie von anderen Organisationen bzw. Stakeholdern beobachtet werden und welche Beobachtungskriterien diese verwenden. Öffentlichkeit ermöglicht Organisationen somit eine Konfrontation mit Fremdbeschreibungen ihrer selbst.“ (Röttger et al., 2011: 77)

Sowohl die Mitgestaltung als auch die Beeinflussung der öffentlichen Meinung sind Hauptziele der Public Relations. Insofern ist es die Aufgabe der PR-Kommunikation, Handlungsspielräume von Organisationen zu begrenzen bzw. zu erweitern. (Vgl. Röttger et al., 2011: 77f)

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit gliedert sich in einen Theorie- und einen Empirie-Teil. Der theoretische Teil ist in vier Haupt-Kapitel unterteilt, die den LeserInnen eine Grundlage zu den fundamentalen Themengebieten dieser Arbeit schaffen sollen.

Einleitend gewährleistet das Kapitel 2. *Volkswagen* einen Einblick in den Aufbau und die Organisation des Automobil-Konzerns, indem Führungsstil und Mitarbeiterpolitik von VW sowie Image und Positionierung in der öffentlichen Wahrnehmung dargestellt werden. Da die VW-Krise das Fallbeispiel dieser Arbeit darstellt, wird in diesem Kapitel anschließend ein Überblick zum Diesel-Skandal und seinen Auswirkungen bzw. Folgen gegeben.

Im darauffolgenden Kapitel 3. *Unternehmenskrise* wird zunächst eine Verortung des Begriffs unternommen, um schließlich den Zusammenhang zwischen Unternehmenskrisen und der Rolle von MitarbeiterInnen herzustellen. Auch wird auf die von der Krise ausgelösten Emotionen und das damit in Verbindung stehende Involvement von MitarbeiterInnen eingegangen. Zentral ist in diesem Kapitel das „Employee Crisis Communication Model“ von Pincus und Acharya (1988).

Anschließend wird in Kapitel 4. *Mitarbeiterkommunikation* auf die in der Praxis vorherrschenden Bedeutung des Begriffs eingegangen um für den weiteren Verlauf der vorliegenden Forschungsarbeit ein Grundverständnis in Bezug auf Ziele bzw. Einflussmöglichkeiten, Instrumente und Auswirkungen der Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen zu schaffen.

In Kapitel 5. *Kommunikation in Unternehmenskrisen* soll dann nach einer Einleitung zur Definition der Krisenkommunikation auf die Mitarbeiterkommunikation im Kontext von Unternehmenskrisen im Speziellen eingegangen werden. Ausführlich erläutert werden jene Aspekte, die im Kontext des Untersuchungsgegenstandes als wichtig erschienen. So wird insbesondere die interne Krisenkommunikation als Aufgabe der Unternehmensführung sowie die Anspruchsgruppen, Ziele und die besondere Relevanz der Kommunikation mit MitarbeiterInnen in Unternehmenskrisen behandelt.

Im daran anschließenden empirischen Teil der vorliegenden Arbeit, *Kapitel 6. Empirische Untersuchung*, wird mit der Zielsetzung der Untersuchung sowie den zu untersuchenden Forschungsfragen eingeläutet. Darauf folgend wird die methodische Vorgehensweise beschrieben, worauf die Beschreibung der qualitativen Auswertung sowie die Ergebnisbeschreibung der problembezogenen Interviews mit den VW-MitarbeiterInnen folgen. Anhand der herausgearbeiteten Erkenntnisse werden dann die eingangs aufgestellten Forschungsfragen beantwortet und auf Grundlage derer Hypothesen generiert. Abschließend soll ein Fazit gezogen werden, das die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit zusammenfassend aufgreift und legitimiert.

2. Volkswagen

2.1 Der Konzern

Die Volkswagen AG wurde 1937 gegründet und ist mit rund 620.000 MitarbeiterInnen der größte Automobilhersteller in Europa und einer der größten weltweit. Insgesamt gehören zwölf Marken zu dem Konzern, der seinen Hauptsitz in Wolfsburg (Deutschland) hat: Volkswagen Pkw, Audi, SEAT, SKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN. „Jede Marke hat ihren eigenständigen Charakter und operiert selbstständig im Markt. Dabei erstreckt sich das Angebot von Motorrädern über Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen der Luxusklasse.“ (Volkswagen AG, 2018: A) In 20 Ländern Europas sowie 11 Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas betreibt der Konzern 120 Fertigungsstätten. Weltweit werden pro Tag durchschnittlich 38.550 Fahrzeuge der genannten Marken hergestellt, die wiederum in 153 Ländern verkauft werden. (Vgl. Volkswagen AG, 2018: B/ Vgl. Volkswagen AG, 2018: A)

2.2 Führungsstil und Mitarbeiterpolitik

Im Kontext der Personalentwicklung spricht Volkswagen von einem Leistungsvertrag zwischen dem Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen. Außerdem setzt sich VW dafür ein, den Anteil weiblicher Fach- und Führungskräfte im Unternehmen zu erhöhen und so die Chancengleichheit sicherzustellen. (Vgl. Volkswagen Karriere, 2017: A) Zudem werden den MitarbeiterInnen unternehmensweit attraktive Anreize geboten, um die Arbeitszufriedenheit sicherzustellen und die Produktivität bzw. Motivation der MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten oder zu steigern. So ist VW davon überzeugt, dass faire Vergütung und eine angemessene Beteiligung am Unternehmenserfolg zentrale Grundlagen für die Motivation und Leistungsbereitschaft sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit sind. Zum anderen holt sich VW jährlich Meinungen, Stimmungen, Verbesserungsvorschläge und Ideen ein, was für Zufriedenheit und

Erfolg Sorge. (Vgl. Volkswagen Karriere, 2017: B) Im Gegenzug erwartet der Konzern von seinen MitarbeiterInnen Höchstleistungen durch Kompetenz, Engagement und Fitness. Um dieses Ziel zu erreichen, fördert der Konzern unternehmensweit seine MitarbeiterInnen - von Auszubildenden, Berufseinsteigern und Hochschulabsolventen bis zu den Fach- und Führungskräften durch bestimmte Personalprozesse und –projekte. (Vgl. Volkswagen Karriere, 2017: C) So fördert VW die Talente seiner MitarbeiterInnen durch spezielle Entwicklungsprogramme oder eröffnet ihnen durch verschiedene Beratungs- und Bildungsangebote neue berufliche und persönliche Perspektiven. (Vgl. Volkswagen Karriere, 2017: D) Im Rahmen der Strategie 2018 legte Volkswagen das Ziel fest sich in allen Marken, Gesellschaften und Regionen zum Top-Arbeitgeber zu entwickeln. (Vgl. Volkswagen AG, 2018: C) Konkret schließt VW damit attraktive Arbeit, sichere Beschäftigung, gutes Arbeitsklima durch Führung und Zusammenarbeit, leistungsgerechtes Entgelt, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie den Benefit eines guten Produkt- und Firmenimages ein. VW plädiert für ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit, sodass seine MitarbeiterInnen Höchstleistungen erbringen und das Unternehmen vorantreiben. Für ein erfülltes Privatleben unterstützt der Konzern Familien- und Berufsleben seiner MitarbeiterInnen unter einen Hut zu bringen – etwa durch ein flexibles Arbeitszeitmodell oder Kinderbetreuungsangeboten, gefördert. (Vgl. Volkswagen AG, 2017: D) Die Volkswagen AG führt auf ihrer Website an, dass das Management im Konzern eine entscheidende Rolle einnimmt. Ihr Prinzip lautet „Führen und Fordern und Fördern“, denn vorbildliche Führung sowie die gute Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen führe letztendlich zur Umsetzung ihrer Ziele. (Vgl. Volkswagen AG, 2017: E) Zentrale Aufgabe der Führungskräfte ist die Managemententwicklung und -auswahl der MitarbeiterInnen, um Managementnachwuchs zielgerichtet auszubilden. Das Management von Volkswagen zeichnet sich durch seine Fach- und Führungskompetenz sowie sein unternehmerisches Denken und Handeln aus. (Vgl. Volkswagen Karriere, 2017: C)

2.3 Image und Positionierung

Volkswagen präsentiert sich öffentlich als traditionsreiches Unternehmen, das mit seinen Produkten für beste deutsche Qualität steht und gleichzeitig Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernimmt. Aufgrund seiner mitarbeiterfreundlichen Unternehmenskultur gilt VW als sehr beliebter Arbeitgeber. Die Studie „Beste Arbeitgeber in Deutschland 2013“, die von Statista in Kooperation mit dem Nachrichtenmagazin FOCUS sowie dem Karrierenetzwerk XING durchgeführt wurde, brachte hervor, dass Volkswagen bis dato der attraktivste Arbeitgeber Deutschlands ist. (Vgl. Brandt, 2013) Das Ziel des Unternehmens, attraktivster Arbeitgeber der gesamten Automobilindustrie weltweit zu werden, schlägt sich zum einen in den Strategien seiner Marken nieder und zum anderen in seiner Personalpolitik. Vor allem in seinem wirtschaftlichen Erfolgskurs und seinem systematischen Personalmanagement sieht das Unternehmen seine Stärken. So definiert der Konzern seine Unternehmenskultur wie folgt:

„Volkswagen ist ein leistungsorientiertes und dabei lernendes und lehrendes Unternehmen mit intelligenten Beschäftigungsformen und flexiblen Arbeitszeitmodellen. Moderne Vergütungssysteme und zusätzliche Vorsorgekapitale bestimmen unsere Personalpolitik. So können wir auf Beschäftigungsschwankungen flexibel reagieren, Arbeitsplätze langfristig halten und unseren Mitarbeitern Wohlstand sichern.“ (Volkswagen Karriere, 2017: E)

Weil Volkswagen neben seinen Fahrzeugen auch die Qualifikation seiner MitarbeiterInnen sowie ihren persönlichen Einsatz für die Basis des Unternehmenserfolges hält, sieht der Konzern seine Verantwortung darin, seinen MitarbeiterInnen einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten, indem er Grundsätze wie Chancengleichheit und die Unterstützung seiner MitarbeiterInnen für eine ausgewogene Work Life Balance in seiner Strategie verankert. Gleichzeitig schafft der Konzern Anreize, um seine MitarbeiterInnen zu motivieren und so den Unternehmenserfolg aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern:

„Eine faire Vergütung, eine angemessene Erfolgsbeteiligung und die Mitbestimmung durch Arbeitnehmervertreter sind wichtige Voraussetzungen für die Motivation, Leistungsbereitschaft und Mitwirkung unserer MitarbeiterInnen. Diese Faktoren fördern die Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen Konzerns und damit die Sicherung von Arbeitsplätzen.“ (Volkswagen AG, 2018: F)

Nachhaltigkeit und Verantwortung sind laut VW die zentralen Werte ihrer Unternehmensphilosophie. Hierfür engagiert sich der Konzern seit 2002 in einer der größten und bedeutsamsten CSR-Initiativen der Welt - dem Global Compact. Im Vordergrund dieser Initiative stehen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. (Vgl. Volkswagen Karriere, 2017: F) Soziale Verantwortung bedeutet für Volkswagen die Entwicklung innovativer Beschäftigungskonzepte, die Investition in die Beschäftigungsfähigkeit seiner MitarbeiterInnen, die Sicherung von Arbeitsplätzen sowie die Förderung sozialer Projekte. (Vgl. Volkswagen Karriere, 2017: G) In einer Ausgabe der Mitarbeiter-Zeitschrift aus dem Jahr 2007 legt Volkswagen dar, für welche Merkmale die Marke steht:

Innovativ

Volkswagen entwickelt und produziert qualitativ hochwertige Fahrzeuge, die ihrer Zeit immer einen Schritt voraus und dauerhaft aktuell sind. Im Mittelpunkt stehen für das Unternehmen dabei immer die Bedürfnisse seiner Kunden. Seine innovativen Fahrzeuge sollen dem Kunden stets den größten individuellen Nutzen bieten.

Werthaltig

Die Marke Volkswagen symbolisiert die Tugenden des deutschen Automobilbaus und steht für Präzision, Zuverlässigkeit sowie Kompetenz. Das macht die Produkte des Unternehmens werthaltig und beständig. Volkswagen setzt in jeder Klasse Maßstäbe, indem das Unternehmen Qualität und Verlässlichkeit an oberste Stelle setzt.

Verantwortungsvoll

Volkswagen leistet einen entscheidenden Beitrag zu einer lebenswerten Welt, indem das Unternehmen vorausschauend handelt und Verantwortung für Mensch, Umwelt und Gesellschaft übernimmt. Die Produkte von Volkswagen stehen für Konstanz und Weitblick. Sie sollen dem Kunden das gute Gefühl geben, dass VW ein vertrauter Partner ist, der seinen Kunden auf allen Straßen der Welt sorgenfreie Mobilität gewährleistet.

Die Aufschlüsselung der Markenwerte soll auch den VW-MitarbeiterInnen zur Orientierung dienen. Denn die definierten Werte lassen sich laut Volkswagen nur erfüllen, wenn die MitarbeiterInnen sie verinnerlichen und leben. (Vgl. Volkswagen Autogramm, 2017: A)

Auch wenn der Erfolg dem Konzern in seiner Strategie bisher meist Recht gab, lässt sich nicht verleugnen, dass Volkswagen am weltweiten Automobilmarkt in gewisser Weise hinterher zieht. Experten der Branche sind sich schon länger einig, dass Volkswagen durch verkrustete Konzernstrukturen, zu hohen Kosten und zu wenigen Innovationen unter der Konkurrenz am Automobilmarkt leiden wird. Volkswagen setze stark auf Tradition, versteife sich auf seine Diesel-Technologie und habe somit den Trend der Elektromobilität verpasst. Zudem hält sich der Konzern in Deutschland Werke, die nicht effizient genug und auch nicht zukunftsfähig sind. Doch davon ließ sich der Konzern scheinbar nicht beirren. Das von Volkswagen weltweit verbreitete Markenimage betonte auch der ehemalige Slogan „Volkswagen – Das Auto.“, der von 2007 bis 2015 alle Marken- und Werbeauftritte von VW begleitete. Der Marken-Claim sollte das Selbstbewusstsein des Unternehmens ausdrücken. Solide Qualität „Made in Germany“ schrieb sich der Automobilhersteller auf die Fahne. (Vgl. Volkswagen Autogramm, 2017: A) Im Zuge der Einführung des Marken-Claims verkündete das Unternehmen sein Vorhaben mit seinen Diesel-Modellen in die Offensive zu gehen:

„Volkswagen baut das Spektrum seiner sauberen und sparsamen TDI-Modelle weltweit aus. In den USA werden mit dem Golf Variant, Jetta und Touareg ab 2008 die ersten Clean-TDI durchstarten. Die speziell für die USA entwickelten Diesel wurden dafür konzipiert, die Abgasvorschriften in Kalifornien, die strengsten der Welt, zu erfüllen.“ (Volkswagen Autogramm, 2017: B)

Wie sich herausstellen soll hat Volkswagen im Zuge dieser Verkündung die Grenze zwischen Selbstbewusstsein und Selbstüberschätzung überschritten und somit den größten Skandal seiner Geschichte ausgelöst.

2.4 „Diesel-Gate“

Was war passiert? Schon 2014 stellten Forscher der West Virginia University in Zusammenarbeit mit dem International Council on Clean Transportation (ICCT) im Zuge von Abgasmessungen große Differenzen beim Stickoxidsausstoß von bestimmten VW-Diesel-Fahrzeugen fest. Am 18. September 2015 wurde von der US-amerikanischen Umweltbehörde Environmental Protection Agency (EPA), bei der Automobilproduzenten ihre Modelle testen lassen müssen, um die Genehmigung für den Verkauf der Autos in den USA zu erhalten, öffentlich aufgedeckt, dass VW-Ingenieure eine Abschaltvorrichtung (engl. defeat device) in der Motorsteuerung von bestimmten Dieselfahrzeugen eingebaut haben, um die strengen US-amerikanischen Abgasnormen zu umgehen. Diese manipulative Software erkennt durch bestimmte Sensoren, etwa in der Lenkung, ob das Fahrzeug auf einem gesetzlichen Prüfstand steht und schaltet die Motorsteuerung in den Emissionsminderungsmodus, wodurch das Fahrzeug niedrigere Schadstoffwerte anzeigt als es im Alltagsbetrieb tatsächlich der Fall ist. Im normalen Straßenbetrieb wird unter vergleichbaren Bedingungen auf eine andere Emissionsstrategie umgeschaltet, sodass sich die Schadstoffausstöße erhöhen. Ende November räumte VW Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid-Emissionen (Vgl. Volkswagen Geschäftsbericht 2015) der betroffenen Fahrzeuge öffentlich ein. Unmittelbar nach Bekanntwerden der Vorwürfe gegen Volkswagen in den USA hat das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur in Deutschland eine Untersuchungskommission eingesetzt, um zu prüfen, „welcher Handlungsbedarf zur Anpassung der internationalen, europäischen und nationalen Vorschriften besteht.“ (BMVI, 2016) Volkswagen reagierte darauf mit der Beauftragung eigener interner wie externer Untersuchungen. Neben der Kooperation mit zuständigen Behörden des Sachverhalts hat der Konzern die renommierte US-amerikanische Anwaltskanzlei Jones Day mit einer unabhängigen Untersuchung zur Dieseldiagnostik beauftragt. Die rechtswidrige Software war nicht nur in Autos der Marke Volkswagen eingebaut, sondern auch in Motoren von Audi, SEAT und SKODA zu finden. Weltweit wurde die Steuerungssoftware in rund elf Millionen Fahrzeuge der Volkswagen AG installiert. Betroffen sind in den USA und in Kanada zusammen 608.000 Fahrzeuge, in Europa 8,5 Millionen, davon in Deutschland 2,5 Millionen Fahrzeuge und im Rest der Welt 1,6 Millionen Fahrzeuge. (Vgl. BMVI, 2016/ Volkswagen Geschäftsbericht 2015)

2.5 Auswirkungen und Folgen des Skandals

Martin Winterkorn übernahm die Verantwortung für die bekannt gewordenen „Unregelmäßigkeiten“ und trat am 25. September 2015, kurz nach Bekanntwerden des Skandals, nach acht Jahren als Konzernchef der Volkswagen AG zurück. Sein Amt übernahm der bisherige Vorstandsvorsitzende der Porsche AG, Matthias Müller. (Vgl. Volkswagen Geschäftsbericht 2015) Seit Januar 2016 ruft der Konzern in Deutschland die betroffenen Dieselfahrzeuge zurück, um die manipulative Software entfernen zu lassen. Laut Volkswagen wurde in den USA eine Vergleichsvereinbarung getroffen, in der sich der Konzern zu einer Zahlung von Entschädigungen an die rund 480.000 Kunden und Strafzahlungen an die US-Bundesregierung in Höhe von insgesamt 4,3 Milliarden US-Dollar bereit erklärt. (Vgl. Volkswagen AG, 2018: G) Während VW seinen Kunden in Amerika Entschädigungen und den Rückkauf der betroffenen Fahrzeuge anbietet, hält sich der Konzern in Deutschland zurück. Über etwaige Entschädigungszahlungen verlautbarte Volkswagen bisweilen nichts. Dass die deutschen bzw. europäischen Kunden ungleich behandelt werden wie die US-amerikanischen sorgt für Unmut. VW-Chef Müller begründete diese Maßnahme mit der finanziellen Überforderung des Konzerns. (Vgl. FAZ, 2016: A) Für die fälligen technischen- und kundenbezogenen Maßnahmen, Rückkäufe sowie Rechtsrisiken hatte Volkswagen in der Jahresbilanz 2015 Rückstellungen von insgesamt 16,2 Milliarden Euro anberaumt. (Vgl. Volkswagen Geschäftsbericht 2015) Doch der finanzielle Schaden, den der Skandal mit sich zieht, wird laut Wirtschaftsexperten wesentlich höher ausfallen. (Vgl. FAZ, 2016: B) Zusätzlich zu den enormen finanziellen Folgen des Skandals muss VW gleichzeitig verstärkt in die Elektromobilität und Digitalisierung investieren, um am Automobilmarkt mithalten zu können. Im Geschäftsbericht 2015 kündigt Vorstandsvorsitzender Müller an dass VW in die „Elektro-Offensive“ gehen wird. Dabei erscheint es fast logisch dass das Unternehmen an anderen Stellen einsparen muss, indem es Stellen abbaut. Ende des Jahres 2016 gelang die Information an die Öffentlichkeit, dass VW bis 2025 rund 30.000 Stellen streichen wird. Der VW-Betriebsrat Bernd Osterloh bestätigte das. Von den geplanten Kürzungen sind größtenteils die Standorte in Deutschland betroffen, denn allein hier sollen 23.000 Stellen gestrichen werden. (Vgl. Zeit Online, 2016) Vor allem das Motorenwerk in Salzgitter könnte in Anbetracht der von Müller angekündigten „Elektro-Offensive“

davon betroffen sein. (Vgl. FAZ, 2016: B) Obwohl auch die anderen Marken des VW Konzerns von der manipulativen Software betroffen sind und Fahrzeuge zurückgerufen werden mussten, leidet die Kernmarke des Konzerns am signifikantesten unter der Krise. So musste Volkswagen die Preise drücken, um den Verkauf ihrer Fahrzeuge weiter in Gang zu halten, was sich letztlich auf den Gewinn niederschlug. (Vgl. Welt, 2016) Aufgrund der Krise, bzw. wie VW es auf seiner Website ausdrückt „schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen“, verringerten sich 2015 die Auslieferungen von Fahrzeugen des VW Konzerns auf 9,931 Millionen. Im Jahr 2014 waren es vergleichsweise noch 10,137 Millionen Fahrzeuge. (Vgl. Volkswagen AG, 2017: H) Der Konzern zeigt sich entgegen seiner anfänglichen Haltung, unmittelbar nach Bekanntwerden des Skandals, einsichtig. In seinem Nachhaltigkeitsbericht aus dem Jahr 2015 gibt er zu Protokoll:

„Wir wollen dauerhafte Werte schaffen, gute Arbeitsbedingungen bieten und sorgsam mit Umwelt und Ressourcen umgehen. Im Zusammenhang mit der Diesel-Thematik haben wir diese eigenen Ansprüche in mehreren Punkten verfehlt. Die Unregelmäßigkeiten im Umgang mit Abgaswerten widersprechen allem, wofür wir stehen. Wir bedauern dies sehr und sind uns bewusst, dass wir unsere Stakeholder enttäuscht haben.“ (Volkswagen Nachhaltigkeitsbericht 2015)

2.6 TOGETHER – Strategie 2025

Volkswagen musste sich aufgrund der Krise und der damit einhergehenden Umbrüche in seiner Strategie neu ausrichten. Im Nachhaltigkeitsbericht 2015 heißt es:

„Volkswagen duldet keine Regel- und Gesetzesverstöße. Wir setzen alles daran, das Vertrauen unserer Stakeholder zurück zu gewinnen. Wir streben eine umfassende Neuausrichtung an. Unser Ziel ist verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften. Davon sollen alle profitieren – Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft.“ (Volkswagen Nachhaltigkeitsbericht 2015)

Das Ergebnis dieser Neuausrichtung ist das Zukunftsprogramm TOGETHER – Strategie 2025, das Volkswagen auf seiner Website sehr ausführlich und transparent darstellt. Die neue Konzernstrategie läutet den tiefgreifendsten Veränderungsprozess in der Geschichte des Unternehmens ein. Im Fokus steht die Vision ein weltweit

führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu werden. Um das zu erreichen, stützt sich die Strategie auf folgende vier grundlegende Zieldimensionen:

- 1) Begeisterte KundInnen
- 2) Exzellenter Arbeitgeber
- 3) Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität
- 4) Wettbewerbsfähige Ertragskraft (Vgl. Volkswagen AG, 2017: I)

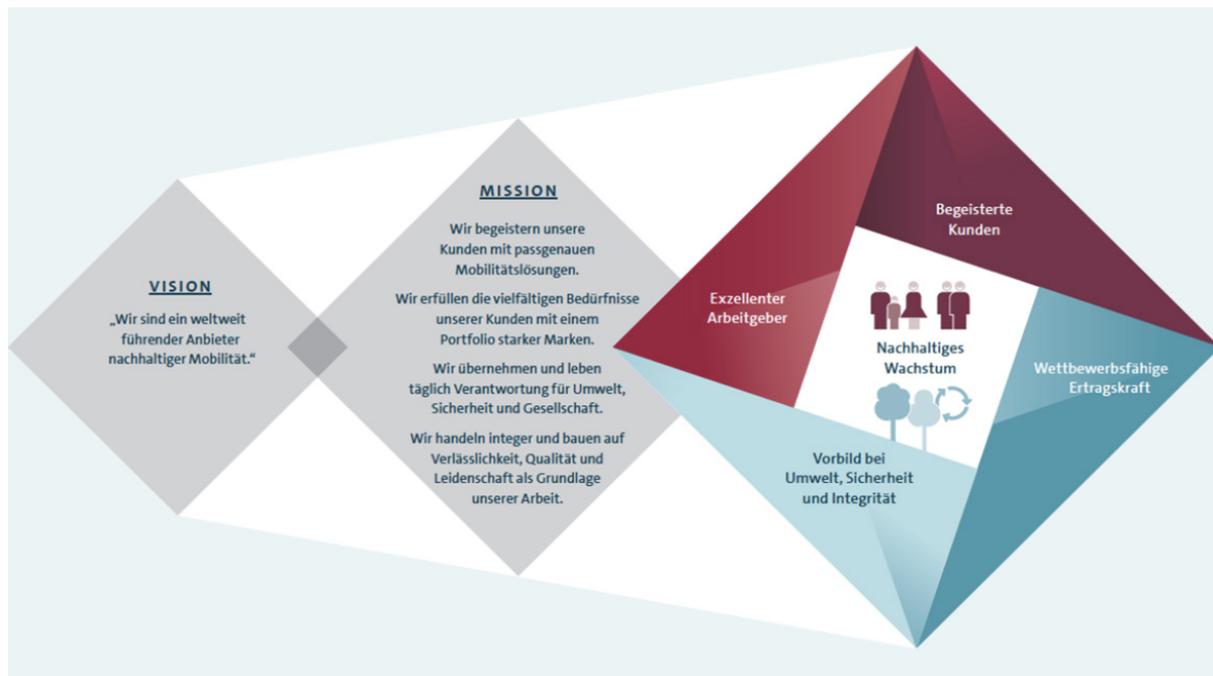


Abb. 1: Zieldimensionen der Strategie 2025

Quelle: Volkswagen AG, 2017: I

Auf Basis von gemeinschaftlichem Miteinander und Austausch auf Augenhöhe sollen mit der neuen Strategie sowohl die technologischen als auch die strategischen Weichen für die nächsten zehn Jahre des gesamten Konzerns gestellt werden. (Vgl. Volkswagen Nachhaltigkeitsbericht 2015)

3. Unternehmenskrise

3.1 Definition Unternehmenskrise

Einleitend soll auf die Bedeutung des Begriffs Krise eingegangen werden, um eine Basis zum Grundverständnis der Unternehmenskrise zu schaffen. Das Wort Krise stammt aus dem Griechischen („crisis“) und beschreibt den Bruch einer kontinuierlichen Entwicklung, was den Übergang zu einer negativen Situation kennzeichnet. Im Lateinischen meint das Wort Krise hingegen den Höhe- und Wendepunkt einer Krankheit, woraus sich schließen lässt, dass der Übergang von einer negativen Situation zu einer positiven Entwicklung möglich ist. Insofern steht die Krise nicht nur für das zerstörerische Moment und die destruktive Kraft, sondern auch für eine Chance, die sich mit der Krise eröffnen kann, wenn man durch aktive Veränderung einen negativen Zustand in einen positiven umkehrt. (Vgl. Töpfer, 2008: 357; Hering et al., 2009: 33) In der wissenschaftlichen Literatur existieren diverse Definitionsversuche und Merkmalszuschreibungen vom Begriff der Krise. Doch gibt es weder eine allgemeingültige Definition der Krise, noch eine standardisierte Methode zu ihrer Bewältigung. Diese Feststellung bezieht sich sowohl auf persönliche Krisen als auch auf Krisen sämtlicher Organisationsformen wie Wirtschaftsunternehmen, Nichtregierungsorganisation, öffentliche Einrichtungen und Verbände. Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen organisationale Krisen. Daher wird im Folgenden die Unternehmenskrise definiert. Der Wissenschaftler Ulrich Krystek versteht unter einer (Unternehmens-) Krise

„[...] ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.“ (Krystek, 1987: 6f)

So beschreibt Krystek die Unternehmenskrise als einen Zustand, der aufgrund eines bestimmten Ereignisses oder einer Ereigniskette den Normalbetrieb eines

Unternehmens in gewisser Weise erschüttert. Indem eine Toleranzschwelle des Normalzustands überschritten wird, kann das Unternehmen ein außergewöhnlich negatives Niveau auf vielerlei Ebenen erreichen. (Vgl. Töpfer, 2008: 357)

Ulmer, Sellnow und Seeger definieren die Krise unter dem Gesichtspunkt, dass die krisenbehaftete Situation innerhalb eines Unternehmens auch Chancen implizieren kann:

„An organizational crisis is a specific, unexpected, and nonroutine event or series of events that create high levels of uncertainty and simultaneously present an organization with both opportunities for and threats to its high-priority goals.“ (Ulmer et al., 2011: 7)

Die AutorInnen charakterisieren die organisationale Krise als eine überraschend eintretende Situation, die zwar als negativ und bedrohlich empfunden wird, gleichzeitig aber auch Chancen birgt. Denn aus der Krise können positive Möglichkeiten entstehen, das Unternehmen vor (weiteren) Schaden und Wertverlust zu bewahren und ebenso einen Lern- und Entwicklungsprozess in Bewegung zu setzen. (Vgl. Ulmer et al., 2011: 5) Da Krisen meist plötzlich eintreten, lösen sie in Organisationen einen hohen Entscheidungs- bzw. Handlungsdruck bei geringem Spielraum aus. Denn weil organisationale Krisen häufig den Nachrichtenwerten des Journalismus entsprechen (z.B. Sensation durch Schaden, Kontroversen oder hohe Zahl an Betroffenen), sind Unternehmenskrisen meist auch öffentlich und das betroffene Unternehmen ist somit der Beobachtung und Bewertung der breiten Öffentlichkeit ausgesetzt. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1304f) Natürlich gibt es nicht die Standardkrise und auch keine standardisierten Methoden zur Krisenbewältigung. Allerdings gibt es Merkmale, die verschiedene Ausprägungen von Unternehmenskrisen verbinden. So setzt sich in der Kommunikationswissenschaft allmählich die Erkenntnis durch, dass Unternehmenskrisen ganz entscheidend von der Wahrnehmung und Interpretation durch Stakeholder und Unternehmensmitglieder abhängig sind. Ob bestimmte Situationen und Entwicklungen als Krisen eingestuft werden, hängt also von den Werten und Zielen der jeweiligen Beobachter ab und kann je nach Systemzugehörigkeit variieren. Gleichmaßen haben die aus diesen Wahrnehmungen entstehenden internen und externen Kommunikationsprozesse einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung von Krisen. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1304f)

Unternehmen sind immer auch im Kontext von ihrer jeweiligen Umwelt zu betrachten da sie in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen. Unternehmen werden von ihrer Umwelt beeinflusst und beeinflussen wiederum selbst jene organisationalen Umweltbereiche. Gleichermaßen sind Krisen soziale Konstruktionen, die von der Wahrnehmung des jeweiligen Beobachters abhängen. Sie werden durch Kommunikation nicht nur vermittelt sondern folglich auch beeinflusst. Die Einstufung bzw. Interpretation bestimmter Ereignisse, Zustände oder Prozesse als krisenhaft kann in sozialen Systemen nur kommunikativ erfolgen. Innerhalb dieser Kommunikationsprozesse wird die Bewertung der krisenhaften Situationen zwischen den jeweiligen Kommunikationsteilnehmern verhandelt. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1005)

Vor diesem Hintergrund geht Coombs in seinen Ausführungen auf das subjektive Empfinden im Kontext der Krisendefinition ein und stellt fest, dass die Definition einer Krise wahrnehmungsabhängig ist: „If stakeholders believe an organization is in crisis, a crisis does exist, and stakeholders will react to the organization as if it is in crisis.“ (Coombs, 2012: 2) Insofern sei eine Krise die Wahrnehmung eines unerwarteten Ereignisses, die wichtige Erwartungen der Anspruchsgruppen gefährde und einen entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation haben könne. (Vgl. Coombs, 2012: 2)

Schwarz und Löffelholz werden in ihrer Definition spezifischer und ergänzen, dass Krisen aus der Sicht zentraler Anspruchsgruppen die Entwicklungsfähigkeit bzw. die Existenz von Organisationen bedrohen, weshalb sie von Organisationen und ihren Anspruchsgruppen als negativ und belastend wahrgenommen werden. Weil Ursachen, Folgen und Lösungsmöglichkeiten der Krise meist ungewiss sind, führt das zum Verlust oder zumindest zur Erschütterung von geteilten Deutungsmustern, Werten und essentiellen individuellen Annahmen über die von der Krise betroffenen soziale Umwelt von Organisationen bzw. Anspruchsgruppen. Laut Schwarz und Löffelholz haben einige Fälle von vergangenen Unternehmenskrisen aufgezeigt, dass Fehler in der Krisenkommunikation die Entwicklung der Krise negativ beeinflussen und den entstandenen Schaden erhöhen können. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1304f) Daher ist strategische Kommunikation zur Krisenbewältigung bzw. zur Sicherung des Fortbestands des Unternehmens von enormer Bedeutung - gerade, wenn die Unternehmenskrise sich über längere Zeit zugespitzt hat, MitarbeiterInnen (in großer Zahl) ihre Arbeitsplätze zu verlieren drohen und

Anteilseigner sich hohen Wertverlusten gegenüber stehen sehen. (Vgl. Töpfer, 2008: 358)

3.2 Auswirkungen von Unternehmenskrisen auf die MitarbeiterInnen

MitarbeiterInnen sind Anspruchsgruppen jenes Unternehmens, in dem sie angestellt sind. Negative Berichterstattungen über Organisationen sind Tag für Tag in den Medien zu finden. Für Mitarbeitende dieser Organisation haben solche Medienberichte eine erhöhte Relevanz. Denn befindet sich eine Organisation in einer krisenhaften Situation, so kann das bei seinen MitarbeiterInnen zu typischen Verhaltensweisen, wie Verweigerung oder Rückzug führen. Jene Verhaltensweisen stehen in engem Zusammenhang mit der Angst vor den Veränderungen und Konsequenzen, die durch die Krise entstehen. (Vgl. Immerschitt, 2015: 31)

Korn und Einwiller (2016) evaluieren in ihrer Forschung zur Bedeutung negativer Berichterstattung über Organisationen für Mitarbeitende und die interne Kommunikation, dass negative Nachrichten über Organisationen sowohl bei den betroffenen Personen als auch bei außenstehenden Beobachtern und den Medien für erhöhte Aufmerksamkeit sorgen. So halten sie fest, dass MitarbeiterInnen im Falle negativer Berichterstattung über ihre Organisation als MedienrezipientInnen nicht nur Beobachter der Situation bzw. der Krise sind. Aufgrund ihrer Organisationszugehörigkeit sind sie zum einen Gegenstand der öffentlichen Medienberichterstattung und zum anderen Betroffene, wenn die Reputation oder sogar die Existenz der Organisation gefährdet ist. Insofern stehen gerade MitarbeiterInnen negativen Berichten über ihren Arbeitgeber hoch sensibel gegenüber, da sie den negativen Informationen durch ihre Nähe zum Unternehmen gleichzeitig eine persönliche Relevanz zusprechen. Aufgrund dieser persönlichen Relevanz nehmen MitarbeiterInnen negative Berichterstattungen ähnlich wahr wie Berichterstattungen über sich selbst. So lösen Unternehmenskrisen bei den MitarbeiterInnen des betroffenen Unternehmens Stress aus, weil ihr Arbeitsplatz und damit ihre Existenz bedroht sind. Negative Berichte erhöhen den Stress sowie die Unsicherheit der MitarbeiterInnen und rufen Emotionen wie Angst, Wut oder Hilflosigkeit hervor, woraus eingeschränkte kognitive Kapazitäten zur Informationsverarbeitung resultieren können. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 124f)

Pincus und Acharya haben das Employee Crisis Communication Model entwickelt, das die zusammenhängenden Ursachen- und Wirkungseffekte von Emotions- und Verhaltensphasen aufzeigt, mit denen MitarbeiterInnen während organisationalen Krisen konfrontiert sind. Das Modell zeigt auf, wie sich eine organisationale Krise in messbare Indikatoren übersetzen lässt. (Vgl. Pincus/ Acharya, 1988: 190)

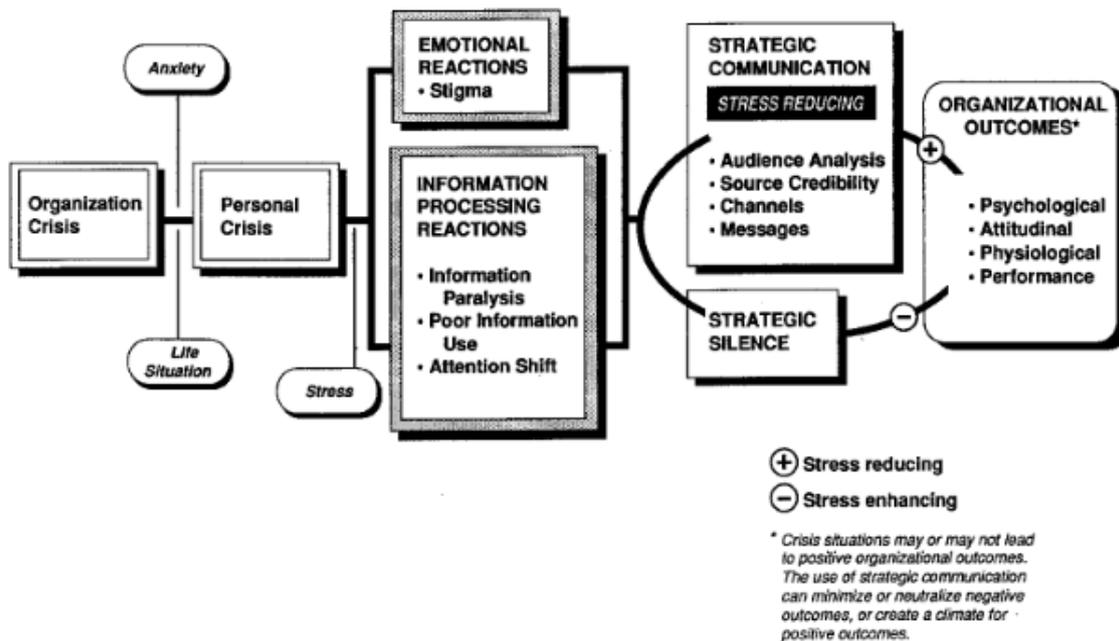


Abb. 2: Employee Crisis Communication Model

Quelle: Pincus/ Acharya, 1988: 190

Zum einen wird die individuelle Reaktion von MitarbeiterInnen auf die organisationale Krise abgebildet. Da die Krise eine Bedrohung der Arbeitsplatzsicherheit und des gesundheitlichen Wohlbefindens darstellt, wird sie als persönliche Krise wahrgenommen. Das wiederum löst Angstgefühle und starken emotionalen Stress aus. Die Fähigkeit von stark gestressten MitarbeiterInnen Informationen zur Krisensituation zu verarbeiten ist sehr eingeschränkt. Folglich werden Informationsinhalte, welche die Krise betreffen, verzerrt oder ineffizient weiterverarbeitet. Negative psychologische und physiologische Auswirkungen wie etwa Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation, Fernbleiben von der Arbeitsstelle, eingeschränkte Entscheidungsfähigkeit oder Verschlechterung der persönlichen Fitness sind die Konsequenzen. (Vgl. Pincus/ Acharya, 1988: 190) Eine Unternehmenskrise löst bei den MitarbeiterInnen also emotionalen Stress aus und beeinflusst die Wahrnehmung der Arbeitssituation meist negativ. Dabei wirkt sich

Stress auf die Individuen unterschiedlich aus. Pincus und Acharya definieren nach Goldstein zwei Typen, die sich in ihrem Umgang mit krisenbedingtem Stress unterscheiden: Copers und Avoiders. Die sogenannten Copers können relativ gut mit Stress umgehen, da sie sich Informationen zu dem Besorgnis erregendem Thema einholen, um sich zu beruhigen. Ihre Angst ist „realistisch“. Avoiders hingegen fühlen sich der Krise ausgesetzt und haben keine Kontrolle darüber. Sie haben eine „neurotische“ Besorgnis, die sich in Form von Stress auf die Informationsverarbeitung auswirkt. Pincus und Acharya definieren drei Arten von Informationsverarbeitungsprozessen in krisenhaften Situationen:

- Resistenz gegenüber High-Fear Messages: Avoider sind „Angst-Nachrichten“ gegenüber eher resistent, da sie die Relevanz der Nachricht verdrängen bzw. sie selektiv interpretieren. Defensive Vermeidung erzeugt neurotische Angstzustände, obwohl Avoider bestimmte Strategien zum Umgang mit der Krise entwickeln
- Einschränkung der Denk-Fähigkeit: Stress behindert die Fähigkeit von Individuen komplex zu denken und Entscheidungen zu treffen, um Probleme zu lösen. Mentale Prozesse werden in Stress-Situationen beeinträchtigt. Stress bzw. Angst behindert Informationsprozesse auf zwei Ebenen:
 - o 1) Einsatz von Erinnerungen: Durch Angst und Stress werden Erinnerungen zur Problemlösung bzw. Informationsverarbeitung vernachlässigt
 - o 2) Einsatz von Logik: Stress reduziert die Fähigkeit mit komplexen Informationen umzugehen
- Vermeidung von Aufgaben: Persönliche Probleme lenken von der Aufgabe der Problemlösung im krisengeplagten Unternehmen ab und behindert so die Fähigkeit mit der Krise umzugehen (Vgl. Pincus/ Acharya, 1988: 183ff)

Auch Immerschitt betont die negativen Auswirkungen von Krisensituationen in Unternehmen für MitarbeiterInnen und letztlich den gesamten organisationalen Arbeitsprozess. Er macht darauf aufmerksam dass Angst ein Erregungszustand und eine gefühlsmäßige Reaktion auf das Erkennen einer Gefahr ist, welche die gesamte Existenz und Leistungsfähigkeit der Gesamtpersönlichkeit gefährdet oder zu bedrohen scheint. Dieser Erregungszustand ist eine Abwehrreaktion des Gehirns, die davor bewahrt, mehr verarbeiten zu müssen als überhaupt im Rahmen des

Möglichen liegt. Es kommt zur Einschränkung der kognitiven Fähigkeiten, was nicht nur die Aufnahme- und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen sondern folglich auch die Krisenbewältigung enorm erschweren kann. Gerade MitarbeiterInnen, die in ihrer Funktion Entscheidungsträger sind (mittleres Management), stehen in Organisationskrisen unter enormen Zeit- und Handlungsdruck, da nicht bloß die Krise als solche bewältigt werden muss, sondern auch strategische Maßnahmen zur weiteren internen und externen Kommunikation getroffen werden müssen. Problematisch ist, dass oft auch Entscheidungsträger oder Führungskräfte innerhalb der Organisation einen Mangel an Informationen haben, gleichzeitig werden sie mit Nachforschungen und Mutmaßungen von Außen – durch Journalisten und Social Media Plattformen, auf denen sich Gerüchte viral schnell verbreiten können – konfrontiert. Das sorgt für Angst hinsichtlich des Kontrollverlusts der Situation und kann die strategische Vorgehensweise, welche Ziele in der Krise in Anbetracht der jeweiligen Dialoggruppen, blockieren. (Vgl. Immerschitt, 2015: 31ff) Durch Fragen von Außenstehenden zur Organisationskrise geraten MitarbeiterInnen zudem in eine unangenehme Situation, da sie stellvertretend für ihren Arbeitgeber in der Kritik stehen und sich kritischen Fragen stellen müssen, auf die sie nicht selten aufgrund von unzureichend intern kommunizierter Informationen keine Antworten haben. Die wahrgenommene Hilflosigkeit und Frustration kann nicht nur ihr Stresslevel erhöhen, sondern auch die Wahrnehmung der Situation und Reputation der Organisation von Externen beeinflussen. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 127; 136)

3.2.1 Emotionen und Involvement

Krisen erzeugen Aufmerksamkeit. Befindet sich ein Unternehmen in der Krise so entwickeln seine Anspruchsgruppen bzw. die breite Öffentlichkeit ein höheres Involvement für das Unternehmen und seine Situation. Involvement ist die Bereitschaft sich für etwas zu engagieren und sich mit einem Objekt auseinanderzusetzen. (Vgl. Esch/ Strödter, 2012 :105) Durch Krisen können Gefühle der Betroffenheit entstehen. Vor allem dann wenn die Krise Auswirkungen auf persönliche und lebenswichtige Werte wie Sicherheit oder gesellschaftliche Werte, wie der Schutz der Umwelt, hat. Das hohe Involvement führt dann als „Ich-

Bezogenheit“ zu einer starken Wahrnehmung bzw. Wirkung in der Öffentlichkeit. Daher spielt die Krisenkommunikation des betroffenen Unternehmens eine große Rolle im weiteren Umgang mit der Situation. Denn im Verlauf der Krisenentstehung kommt es zwischen der Sachebene und der emotionalen Ebene zu Verschiebungen: Vor der Krise ist das Involvement relativ gering und die Sachebene dominiert. Mit Eintritt der Krise steigt das Involvement und die emotionale Ebene überwiegt.

Wird die Krise aus der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen bzw. der Öffentlichkeit nicht angemessen bewältigt, gewinnen Emotionen zunehmend an Bedeutung und Sachinformationen werden proportional eher vernachlässigt, sodass die Kommunikation von den Medien überwiegend emotional geführt wird. Die Medienberichte erlangen dadurch eine höhere Aufmerksamkeit, da die Adressaten besser erreicht werden. Erst wenn die krisenbetroffenen Angelegenheiten durch reaktives Krisenmanagement unter Kontrolle gebracht wurden, nähern sich die Sachebene und die emotionale Ebene wieder an und die Sachebene prägt sich erneut aus – und zwar in dem Maße, wie das Vertrauen der Betroffenen und der Öffentlichkeit zurückgewonnen wurde. (Vgl. Töpfer, 2008: 373f)

Emotionen werden bei Krisen vom Unternehmensmanagement oft nicht (ausreichend) berücksichtigt obwohl sie sich auf die gesamte Krisenbewältigung auswirken können. So genügt es nicht, nur sachlich an der Problembehebung zu arbeiten und die Fortschritte an die MitarbeiterInnen zu kommunizieren. MitarbeiterInnen fordern in Krisensituationen von ihren Unternehmen Hilfe, Anteilnahme und emotionale Symbole bzw. Beistand. Abseits der Fakten muss das Unternehmensmanagement also mit Empathie an seine MitarbeiterInnen herantreten und ihre Sorgen und Ängste annehmen. (Vgl. Immerschitt, 2015: 31f)

3.2.2 Modell der reziproken Effekte nach Kepplinger

Die Wirkungszusammenhänge von Berichterstattungen über die in ihr thematisierten Individuen und deren Reaktionen darauf beschreibt das Modell der reziproken Effekte von Kepplinger. Jene Individuen über die die Medien berichten sind hier als ProtagonistInnen der Berichterstattungen zu verstehen. Sie bilden eine Minderheit

der RezipientInnen, sind in das berichtete Geschehen aber stark involviert. Personen, auf die oben genannten Bedingungen nicht zutreffen, werden im Folgenden als BeobachterInnen bezeichnet. Sie bilden die Masse der RezipientInnen, sind in das berichtete Geschehen aber relativ wenig involviert. Der Begriff der reziproken Effekte bezeichnet die Wirkung auf alle, über die die Medien berichten – einzelne Mitglieder von Organisationen, die zwar nicht namentlich genannt, aber aus ihrer Sicht eindeutig angesprochen sind. Reziproke Effekte beruhen auf der persönlichen Betroffenheit und auf der spezifischen Mediennutzung der gesellschaftlichen AkteurInnen, die sich selbst oder ihr Tätigkeitsfeld als Gegenstand der Berichterstattung sehen. Dabei kann es sich um die Berichterstattung der traditionellen Medien handeln und um die Darstellung in Online-Medien. Das Modell erklärt unter anderem, dass die Medien von den Individuen, die Berichterstattung über sich selbst wahrnehmen, aufmerksamer genutzt werden. Laut Kepplinger schlagen sich die Effekte der Berichte auf drei Wirkungsdimensionen nieder:

- Kognitionen: Die durch die Berichte hervorgerufenen Vorstellungen der ProtagonistInnen.
- Emotionen: Die durch die Berichte hervorgerufenen Empfindungen der ProtagonistInnen.
- Verhaltensweisen: Die Wirkungen die direkt beobachtbar sind, wie Beratungen, Anweisungen oder öffentliche Auftritte als Folge von Medienberichten.

Die Verhaltensweisen der ProtagonistInnen können aus ihrer subjektiven Wirkungserfahrungen und -vermutungen resultieren. Für das Verhalten ist es nicht relevant, ob ihre Wirkungsvermutungen zutreffen oder nicht. Entscheidend ist, dass sie die Wirkungen annehmen und ihr eigenes Verhalten danach ausrichten. Kepplinger vermutet, dass zwischen Verhaltensweisen, Kognitionen und Emotionen Wechselwirkungen bestehen, denn die Verhaltensweisen sind nicht nur Folgen von Kognitionen und Emotionen - sie beeinflussen diese auch. (Vgl. Kepplinger, 2010: 135f)

3.3 Rolle der MitarbeiterInnen in Unternehmenskrisen

Die Rolle der MitarbeiterInnen in Unternehmenskrisen, die unter anderem zunehmend via Social Media über ihr Unternehmen kommunizieren, sowie die Analyse interner Krisenkommunikation wurden in der Forschung bisher wenig beleuchtet. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1316) Dabei spielen die MitarbeiterInnen in Zusammenhang mit Unternehmenskrisen eine ganz zentrale Rolle. Zum einen werden ihre Aussagen von Externen als besonders glaubwürdig und authentisch beurteilt, weil sie die Nähe zum Unternehmen inne haben und damit assoziiert wird, dass sie verlässliche Informationsquellen sind. Zum anderen weil sie nicht gezwungen sind das Unternehmen zu verteidigen bzw. vorteilhaft darzustellen. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 127) Somit gelten die MitarbeiterInnen eines krisengeplagten Unternehmens als sehr glaubwürdige BotschafterInnen und können somit zur Beeinflussung der Reputation bei externen Stakeholdern beitragen. Dabei kommt den MitarbeiterInnen und ihren Angehörigen in der kommunikativen Bewältigung der Krise eine ganz entscheidende Rolle zu – sie sind Botschafter des Unternehmens. MitarbeiterInnen und ihre Angehörigen gelten in der Gesellschaft als glaubwürdige Quelle für Informationen, oft vor den gedruckten und digitalen Medien. Im Rahmen von erfolgreichem Krisenmanagement nehmen die MitarbeiterInnen als BotschafterInnen daher eine ebenso wichtige Rolle ein wie die Maßnahmen gegenüber externen Zielgruppen wie Behörden, Medien und andere MeinungsführerInnen. (Vgl. Klöfer/ Nies, 2001: 271)

In der wissenschaftlichen Literatur betonen außerdem viele AutorInnen die Bedeutung von MitarbeiterInnen als überzeugte MarkenbotschafterInnen inner- und außerhalb des Unternehmens. MitarbeiterInnen können durch markenkonformes nonverbales und verbales Verhalten bei jedem Kontakt mit Stakeholdern unmittelbar zum Aufbau des Markenwissens bzw. Markenimages beitragen. Viele Unternehmen vergessen, dass MitarbeiterInnen sich regelmäßig nur dann zu überzeugten MarkenbotschafterInnen entwickeln können, wenn sie ausreichend und in korrekter Art und Weise über ihre eigene Marke informiert worden sind. Auf diese Weise können die MitarbeiterInnen den durch die Massenmedien aufgebauten Images der Stakeholder an den Kontaktpunkten entsprechen. (Vgl. Esch/ Strödter, 2012: 103)

4. Mitarbeiterkommunikation

4.1 Definition Mitarbeiterkommunikation

An die Unternehmensstrategie angepasste Kommunikation mit den MitarbeiterInnen spielt eine entscheidende Rolle, um die Zielerreichung bzw. den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation zu gewährleisten. Die wissenschaftliche Literatur weist zahlreiche Beschreibungen für die innerbetriebliche Kommunikation auf. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Verfasser verschiedenen Disziplinen angehören und somit unterschiedliche Ansatzpunkte haben. (Vgl. Hubbard, 2004: 20f) Die gängigsten Begriffe für innerbetriebliche Kommunikation sind interne (Unternehmens-) Kommunikation, interne Public Relations, Mitarbeiterinformation oder Mitarbeiterkommunikation. Die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen wird häufig als Top-Down-Information angesehen, wobei die Sicht des Mitarbeitenden sowie Wechselseitigkeit des Kommunikationsprozesses nicht miteinbezogen werden. Jedoch sollte die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen in der Praxis idealerweise nicht bloß von oben herab informieren. Mitarbeiterkommunikation ist als ein wechselseitiger Prozess zu verstehen, der die Sichtweisen sowie die aktive Teilnahme aller Beteiligten in jeglichen Funktionen, auf allen Hierarchieebenen und auch allen Standorten miteinbezieht. (Vgl. Einwiller et al., 2008, 223) Somit beschreibt Mitarbeiterkommunikation „alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen. Sie ist als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zielgerichtet und erfolgsorientiert.“ (Einwiller et al., 2008: 224) Die Umsetzung der Wechselseitigkeit in der Praxis ist jedoch gerade in großen Organisationen eine Herausforderung.

Nach Welch und Jackson ist Mitarbeiterkommunikation Teil der integrierten Unternehmenskommunikation. Sie stellen folgende Definition auf:

„[Internal Communication is] the strategic management of interactions and relationships between stakeholders within the organisations across a number of interrelated dimensions including internal line manager communication, internal team peer communication, internal project peer communication and internal corporate communication.“ (Welch/ Jackson, 2007: 193)

Diese Beschreibung inkludiert auch den Wirkungsbereich von Mitarbeiterkommunikation und deutet darauf hin, dass die MitarbeiterInnen eines Unternehmens nicht als homogene Anspruchsgruppe gesehen werden können, denn es gibt verschiedene interne Stakeholder-Gruppen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, die unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse aufweisen. (Vgl. Welch und Jackson, 2007: 183) Die beiden AutorInnen unterscheiden folgende interne Stakeholder-Gruppen:

- alle MitarbeiterInnen
- Unternehmensmanagement
- Führungskräfte
- Arbeitsgruppen
- Projektteams (Vgl. Welch/ Jackson, 2007: 184)

Zu den Zielgruppen der internen Kommunikation zählen nicht nur die MitarbeiterInnen, sondern gleichermaßen deren Angehörige sowie ehemalige MitarbeiterInnen. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 223) Mitarbeiterkommunikation ist integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements und wird durch die Unternehmensleitung gesteuert. Die Akzeptanz dieser gesteuerten Kommunikation hängt unter anderem von der Identifikation und dem Commitment mit dem Unternehmen ab. Die Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den systemagierenden Personen im arbeitsteiligen Prozess her und gewährleistet somit deren Austausch. Die zentralen Funktionen liegen in der Orientierung und Information, Anordnung und Anweisung sowie der Koordination verschiedener innerbetrieblicher Aktivitäten in Arbeitsorganisationen. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 223f)

4.2 Ziele der Mitarbeiterkommunikation

Die Ziele, die mit der Mitarbeiterkommunikation erreicht werden sollen, leiten sich aus den Zielen der Unternehmenskommunikation ab. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 226) Wie oben bereits beschrieben, knüpfen Organisationen ihre Erwartungen an die

interne Kommunikation. Für eine erste Orientierung können diese Ziele als mitarbeiterbezogene und organisationsbezogene Ziele unterschieden werden:

Mitarbeiterbezogene Ziele

Arbeit dient MitarbeiterInnen häufig nicht ausschließlich zur monetären Entlohnung sondern dient auch der Entwicklung der eigenen Identität, der Förderung des Selbstbildes und der Bedürfnisbefriedigung nach sozialen Kontakten. Für das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen spielt es unter anderem eine wichtige Rolle, wie zufrieden sie mit ihrer Arbeit sind, wie stark sie sich mit ihrer Organisation verbunden fühlen und wie sehr sie sich mit ihr identifizieren. Derartige arbeitsbezogene Einstellungen beeinflussen wiederum das Arbeitsverhalten der MitarbeiterInnen und können so indirekt den Organisationserfolg beeinflussen. Darüber hinaus stellt interne Kommunikation ein wichtiges Mittel zur Stressprävention und -bewältigung dar. Gute interne Kommunikation kann zum Beispiel die negative Wirkung von Stress-Auslösern lindern indem sie die soziale Unterstützung zwischen den MitarbeiterInnen fördert oder Partizipation ermöglicht. Schlechte interne Kommunikation kann hingegen sogar selbst zum Auslöser von Stress werden. (Vgl. Schneider et al., 2014: 452f)

Organisationsbezogene Ziele

Neben dem persönlichen Wohlergehen der MitarbeiterInnen soll interne Kommunikation auch unmittelbar dem Organisationserfolg dienen. Sie ist in der Regel eine notwendige Voraussetzung, damit eine Organisation funktioniert. Alle Tätigkeiten in einer Organisation müssen auf ein Ziel hin ausgerichtet und koordiniert werden. Diese Koordinationsfunktion kann sehr anspruchsvoll sein, etwa bei Organisationen, die sehr groß sind oder mehrere Standorte haben. Neben der Koordination von Aufgaben kann Kommunikation das Erleben und Verhalten von MitarbeiterInnen direkt oder indirekt beeinflussen. Studien weisen darauf hin, dass neben finanzieller Anerkennung auch Kommunikation, wie Feedback oder Zielvereinbarungen, und die Zufriedenheit mit der Kommunikation die Leistung von MitarbeiterInnen positiv beeinflussen kann. Auch die Wahl bestimmter

Kommunikationsformen kann die Leistung der MitarbeiterInnen beeinflussen. (Vgl. Schneider et al., 2014: 453)

4.2.1 Information und Austausch

Die Kernaufgabe interner Unternehmenskommunikation ist es, die MitarbeiterInnen adäquat zu informieren. Es geht darum ihnen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und angemessen aufbereitet zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Aufgaben erfüllen können. (Vgl. Mast, 2014: 1132) Die Mitarbeiterkommunikation ist für das Funktionieren der Koordinationsprozesse im Unternehmen von großer Bedeutung. Effiziente Kommunikationsabläufe begünstigen dabei vor allem die beschleunigte Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung sowie die schnellere und reibungslosere Umsetzung von Projekten und Zielen. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 227)

4.2.2 Motivation und Engagement

Die Motivation und das Engagement werden durch eine offene Kommunikation gefördert, die den MitarbeiterInnen vermittelt, dass sie als aktiver und wichtiger Teil des Wertschöpfungsprozesses wahrgenommen werden. Somit kann auch die Tendenz der MitarbeiterInnen bekräftigt werden, sich für das Unternehmen und die Aufgabenbewältigung besonders zu engagieren. Ein Mangel an Information und Kommunikation auf der anderen Seite kann zu Demotivation und Frustration führen. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 228) So sind Informationen nicht statisch als etwas zu verstehen, das gegeben ist und einfach verteilt werden kann. Wissen und Informationen müssen in komplexen Prozessen gewonnen, gemeinsam erarbeitet und weiter entwickelt werden. Zentrale Aufgabe der internen Kommunikation ist es deshalb, die MitarbeiterInnen zu aktivieren und sie in diese Vorgänge einzubinden. (Vgl. Mast, 2014: 1132)

4.2.3 Identifikation und Commitment

Die interne Kommunikation soll dazu beitragen, die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden und sie zu integrieren. Ziel ist es, den MitarbeiterInnen gemeinsame Werte nahe zu bringen und ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen. Auf dieser Basis entsteht die Motivation, sich intrinsisch für das Unternehmen und dessen Ziele einzusetzen. (Vgl. Mast, 2014: 1132) Außerdem trägt ein hoher Informiertheitsgrad der MitarbeiterInnen dazu bei die Charakteristika zu Zielen, Entwicklungen und Aktivitäten des Unternehmens zu verstehen, die jenes Unternehmen in dem sie angestellt sind von anderen unterscheidet und es besonders machen. Dies führt zu einer Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen. Identifikation wird nach Ashforth und Mael als die Wahrnehmung der Einheit mit dem Unternehmen definiert. (Vgl. Ashforth/ Mael, 1989: 20) Die emotionale Komponente des Stolzes, ein Teil des Unternehmens zu sein, spielt hierbei ebenfalls eine bedeutende Rolle. Die Tonalität sowie der Zeitpunkt der Kommunikation haben einen größeren Einfluss auf die Identifikation inne als der Kommunikationsinhalt. Denn ein offenes Kommunikationsklima, in dem die Teilnahme aller MitarbeiterInnen erwünscht und gefördert wird, stärkt das Gefühl mit dem Unternehmen verbunden zu sein. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 227f) Das Commitment beschreibt nach Allen und Meyer (1990) das Ausmaß der Verbundenheit der ArbeitnehmerInnen mit dem Unternehmen, in sie angestellt sind. Einerseits drückt es die positive Bewertung des Unternehmens durch die MitarbeiterInnen aus und andererseits dessen intrinsische Intention, einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- und Markenziele zu leisten und sich für deren Realisierung einzusetzen. Verfügen die MitarbeiterInnen also über ein hohes Commitment gegenüber der Marke, so kann man davon ausgehen, dass dieser nicht bloß aus ökonomischen Gründen im Unternehmen bleiben will, sondern eine gewisse Selbstverpflichtung bzw. Einstandspflicht empfindet und sich mit der Marke identifiziert. (Vgl. Esch, 2005: 1005) Ashforth und Mael (1989) erläutern, dass MitarbeiterInnen, die sich stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, eher eine unterstützende, loyale Haltung zeigen, als MitarbeiterInnen die sich wenig bis gar nicht identifizieren. Unter Identifikation wird dabei die Wahrnehmung der eigenen Person in Bezug zum Unternehmen verstanden. Die Identifikation mit der Markenidentität bezieht sich also auf das Zugehörigkeitsgefühl zu einem Unternehmen und die Wahrnehmung mit dem Schicksal dieser Organisation

untrennbar verbunden zu sein. Unternehmensziele und persönliche Ziele werden zunehmend kongruent, sodass Erfolge und Misserfolge der Organisation schließlich als die eigenen empfunden werden. (Vgl. Esch, 2005: 985) Allen und Meyer erarbeiteten drei Komponenten, aus denen sich das Commitment zusammensetzt:

Rationales Commitment

Umfasst die Kosten, die mit dem Verlassen des Unternehmens einhergehen. Das rationale Commitment führt primär zur Aneignung markenkonformer Verhaltensweisen, um belohnt zu werden und einer Bestrafung entgegenzuwirken.

Affektives Commitment

Beschreibt die emotionale Bindung, die MitarbeiterInnen zur Marke bzw. zum Unternehmen besitzt. Erfolge oder Misserfolge des Unternehmens werden somit auch als die eigenen Erfolge oder Misserfolge empfunden.

Normatives Commitment

Bezieht sich auf die moralische Verpflichtung, im Unternehmen zu bleiben. Das führt zur Internalisierung der Werte, welche verinnerlicht und schließlich als Leitwerte des eigenen Handelns genommen werden. (Vgl. Allen/ Meyer, 1990: 3f)

Um eine emotionale Bindung mit der Marke herzustellen müssen sich die MitarbeiterInnen zum einen darüber bewusst sein, für welche Werte die Marke steht und zum anderen müssen die MitarbeiterInnen über eine innere Überzeugung der Richtigkeit und Sinnhaftigkeit von dem, was die Marke vertritt, verfügen. (Vgl. Esch, 2005: 993) Gerade in Zeiten einer Unternehmenskrise ist die Loyalität seiner MitarbeiterInnen besonders wichtig, denn loyale MitarbeiterInnen halten auch dann zu ihrem Arbeitgeber, wenn es einmal schwierig ist. Eng damit verbunden ist die Identifikation im Sinne der wahrgenommenen Zugehörigkeit zur Organisation, was zu

Handlungen führt, die mit der Identität und Unterstützung der Organisation kongruent sind. (Vgl. Ashforth/ Mael, 1989: 21) Daraus resultiert ein Wir-Gefühl der MitarbeiterInnen, das sich auf deren persönliche Betroffenheit im Falle von Medienkritik gegenüber dem Arbeitgeber auswirkt. So ist davon auszugehen dass MitarbeiterInnen, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, die Organisation eher gegen Kritik verteidigen als jene MitarbeiterInnen, die sich nur im geringen Maße oder gar nicht mit der Organisation identifizieren. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 127)

4.2.4 Loyalität

Mit der Wirkung der Mitarbeiterkommunikation auf die Identifikation steigt auch der Grad der Loyalität der MitarbeiterInnen. Loyale MitarbeiterInnen stehen auch in schwierigen Zeiten zu ihrem Arbeitgeber und suchen sich nicht eine andere Stelle, wenn die Arbeitssituation einmal unbefriedigend ist. Identifikation als wahrgenommene Einheit mit dem Unternehmen führt dazu, dass sich das Individuum für das Unternehmenshandeln mitverantwortlich fühlt. Gerät das Unternehmen beispielsweise ins Kreuzfeuer der Kritik, wird das ähnlich wahrgenommen wie ein Angriff auf die eigene Person. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 228)

4.2.5 Unternehmenskultur

Die Mitarbeiterkommunikation spielt eine bedeutende Rolle um gemeinsame Werte und Ansichten zu schaffen. Unternehmen in denen Werte wie Tradition, Erfahrung, Qualität, Kreativität, Selbstverwirklichung oder Herausforderung vorgelebt werden, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg. Die Unternehmenskultur hat eine starke Wirkung innerhalb des Unternehmens, da sie eine gemeinsame Arbeits- und Umgangsbasis schafft. Gleichzeitig ist sie wichtig für die Außendarstellung des Unternehmens, weil eine starke und einprägsame Kultur das Unternehmen von anderen abhebt. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 227)

4.2.6 Außenwirkung und Reputation

MitarbeiterInnen sind wichtige BotschafterInnen des Unternehmens, wenn sie in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis kommunizieren. Deshalb will interne Kommunikation diese Botschafterfunktion unterstützen und die MitarbeiterInnen in die Lage versetzen, überzeugend über das Unternehmen zu sprechen. Angesichts des Booms sozialer Netzwerke, in denen sich die NutzerInnen häufig über Unternehmen und ihren Arbeitgeber äußern, wird diese Aufgabe wichtiger. (Vgl. Mast, 2014: 1132) „Eine starke Reputation ist für ein Unternehmen ein Vermögenswert, der Wettbewerbsvorteile schafft.“ (Einwiller, 2016: 371) Wenn das Unternehmen in den Augen der MitarbeiterInnen eine positive Reputation hat, kann sich ihre Einstellung leicht nach außen zu den externen Anspruchsgruppen des Unternehmens übertragen, denn die MitarbeiterInnen sind die besten und glaubwürdigsten BotschafterInnen eines Unternehmens. (Vgl. Nies, 2002: S. 346) Wenn diese eine positive Wahrnehmung vom Unternehmen haben, sich mit diesem identifizieren, dessen Werte teilen bzw. leben und über die Unternehmensstrategie, -ziele und -aktivitäten gut informiert sind, können sie eine beachtliche Außenwirkung entfalten. Allerdings ist diese Wirkung auch in die andere Richtung möglich. Die Reputation, die das Unternehmen bei externen Anspruchsgruppen genießt, hat einen positiven Einfluss auf die Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihrem Arbeitgeber. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 228) Die Reputation kann nicht vom Unternehmen entworfen werden, denn es liegt in der kollektiven Wahrnehmung der Stakeholder und der Öffentlichkeit auf Grundlage des unternehmerischen Handelns, wie es wahrgenommen wird. Einwiller begründet: „Die Unternehmensreputation besteht aus Wahrnehmungen und Bewertungen, die durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden, insbesondere auch durch das Unternehmensverhalten.“ (Einwiller, 2016: 389)

4.3 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation

Die Unterscheidung der Instrumente der Mitarbeiterkommunikation erfolgt dahingehend, welche Richtung des Informationsflusses das betreffende Instrument am stärksten unterstützt. Während die Zuordnung bei einigen Instrumenten eindeutig ist, fällt dies bei anderen Instrumenten etwas schwerer. So lässt sich die Mitarbeiterzeitung beispielweise als Instrument der Abwärtskommunikation einordnen, während das Intranet zum Beispiel sowohl Abwärts-, Aufwärts- als auch horizontale Kommunikation unterstützt. Die Zuordnung ist daher als flexibel zu betrachten. Auch ist anzumerken, dass eine vollständige Beschreibung aller möglichen Instrumente der Mitarbeiterkommunikation in diesem Rahmen nicht möglich ist. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 238f)

Instrumente der Abwärtskommunikation

Abwärtskommunikation bedeutet, dass der Informationsfluss von oben nach unten verläuft. Diese Kommunikationsrichtung beinhaltet Informationen über Aufgaben, Maßnahmen, Praktiken, die Bewertung von Leistungen oder die Übermittlung von Zielvorstellungen. Typische Instrumente der Abwärtskommunikation sind vor allem die so genannten Distributionsmedien. Sie dienen der Verteilung von Informationen an ein möglichst breites Publikum. Allerdings sind die Möglichkeiten zur Rückmeldung limitiert, denn es findet keine Wechselseitigkeit statt. Instrumente der Abwärtskommunikation sind zum Beispiel die Mitarbeiterzeitung, das Schwarze Brett, die Betriebsversammlung oder das Mitarbeitergespräch.

Instrumente der Aufwärtskommunikation

Die Kommunikationswege, auf denen Informationen über die Hierarchieebenen von unten nach oben fließen, sind in den meisten Unternehmen begrenzt. Die Umsetzung dieser Form der Kommunikation ist aufgrund der weniger verbreiteten aber notwendigen Strukturen und Instrumente kaum möglich. Außer in Gesprächen,

in denen die Aufwärtskommunikation stattfindet und aktiv gefördert werden sollte, dienen die Instrumente der Förderung des Informationsflusses von unten nach oben. Zu den Instrumenten der Aufwärtskommunikation zählen unter anderem die Mitarbeiterbefragung, die Vorgesetztenbeurteilung oder das Beschwerdemanagement.

Instrumente der Horizontalkommunikation

Die Horizontalkommunikation umfasst jene Formen der Kommunikation, die keiner der Kommunikationsformen zwischen den Verantwortungsebenen signifikant zuzuordnen sind. Zum einen impliziert das die Kommunikation zwischen Personen derselben Hierarchieebene und zum anderen die Kommunikation zwischen Personen auf verschiedenen Ebenen, die jedoch keinem direkten Weisungsvorschrift folgt. Für die Koordination von Aufgaben sowie die sozioemotionale Unterstützung der MitarbeiterInnen ist die horizontale Kommunikation von großer Bedeutung. Instrumente der Horizontalkommunikation sind beispielsweise das Intranet, Gruppengespräche und Konferenzen oder das sogenannte „Management-by-Walking-around“. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 239ff)

5. Kommunikation in Unternehmenskrisen

5.1 Definition Krisenkommunikation

Für Unternehmen ist es vor allem in Zeiten einer Krise besonders wichtig, dass sich seine MitarbeiterInnen loyal verhalten und bestenfalls sogar aus eigener Überzeugung für ihr Unternehmen eintreten. Hierfür spielt die interne Kommunikation bzw. Mitarbeiterkommunikation in Organisationen eine zentrale Rolle. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 124) Interne Kommunikation oder auch Mitarbeiterkommunikation umfasst alle kommunikativen und informativen Prozesse, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen ablaufen. Sie ist als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zielgerichtet und erfolgsorientiert und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle MitarbeiterInnen zugänglich gemacht werden. (Vgl. Schwarz et al., 2016: 227) Strategische Mitarbeiterkommunikation wird zumeist durch die Unternehmensleitung gesteuert, wobei die Kommunikation auf die Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmt sein sollte. Die Akzeptanz dieser gesteuerten Kommunikation hängt unter anderem von der Identifikation und dem Commitment mit dem Unternehmen ab. Im Fokus der Krisenbewältigung steht der Erhalt bzw. die Wiedergewinnung des Vertrauens von internen wie externen Stakeholdern des Unternehmens, denn Vertrauen ist die Voraussetzung für den Erfolg jeden unternehmerischen Handelns. Wer Vertrauen gewinnen will, muss glaubwürdig sein. Und glaubwürdig ist nur, wer sich aus Sicht der Stakeholder nachvollziehbar verhält. Das bedeutet konkret, dass Verantwortung für die krisenhafte Situation übernommen werden muss, die Konsequenzen daraus gezogen werden und diese vollständig umgesetzt werden müssen. (Vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: 200) Die zentralen Ziele der internen Kommunikation sind deshalb zum einen die Herstellung von Loyalität und Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und zum anderen die Stärkung bzw. Aufrechterhaltung der Reputation, die das Unternehmen bei seinen Stakeholdern inne hat. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 227f) In Unternehmen gibt es verschiedene professionelle Kommunikatoren, die für die interne Kommunikation zuständig und gleichzeitig geübt im Umgang mit Fragen von Journalisten und anderen externen Stakeholdern sind, wie etwa PR-Fachleute

und Mitglieder der Geschäftsleitung. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 127) Kommunikationsverantwortliche müssen im Kontext einer Unternehmenskrise einschätzen können wie, Öffentlichkeit, Stakeholder, Medien und wichtige Multiplikatoren den Fall beurteilen. Das Bekenntnis der Krise sowie die Übernahme der Verantwortung dafür ist dagegen Aufgabe der Unternehmensleitung bzw. -führung, welche die Spitze des Krisenstabs darstellt. Daraus folgt, dass die Rolle der Krisenkommunikation auf einem gemeinsamen Verständnis von Unternehmensführung und Kommunikationsverantwortlichen beruhen sollte. So müssen Kommunikationsverantwortliche die Möglichkeit bekommen, neben der Unternehmensleitung als gleichberechtigte Partner Einfluss auf das strategische Vorgehen in Krisenfällen zu nehmen. (Vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: 199ff) Effektive interne Kommunikation kann bei negativen Medienberichterstattungen dazu beitragen, dass MitarbeiterInnen als funktionale Kommunikatoren nach außen auftreten. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 128) Daher ist es von enormer Relevanz MitarbeiterInnen zuerst mit Informationen zu versorgen. Denn fehlende Informationen werden nicht selten durch Gerüchte ersetzt, die über den internen „Flurfunk“ verbreitet werden, weil jede offene Frage zu Informationsgesprächen mit Kollegen und Vorgesetzten führt. Deshalb sollten zumindest jene MitarbeiterInnen, die im engen Kunden- oder Lieferantenkontakt stehen, einen Leitfadens zur Kommunikation bzw. Argumentation beiseite gestellt bekommen. (Vgl. Immerschitt, 2015: 37)

5.2 Mitarbeiterkommunikation in Unternehmenskrisen

Steckt ein Unternehmen in der Krise wird die Krisenkommunikation meist vorrangig an externe Bezugsgruppen des Unternehmens statt an seine MitarbeiterInnen gerichtet. Dabei ist gerade während einer Krise die schnelle, sensible und offene Kommunikation mit den MitarbeiterInnen von sehr hoher Bedeutung, um ihnen im Umgang und Handeln mit der Krise zu helfen. Ziel ist, dass die MitarbeiterInnen im Sinne des Unternehmens handeln und an einem Strang ziehen. Oft verhalten sich Unternehmen eher passiv, um Zeit für die „offizielle“ Kommunikation zu gewinnen. So halten sie sich an strategische Zweideutigkeit und halten die weitere Vorgehensweise offen. Doch ohne klare Kommunikation seitens des Managements

kommen Spekulationen durch äußere Einflüsse (z.B. Medien) auf, die die Glaubwürdigkeit des Unternehmens beeinträchtigen. Hinzu kommt dass die Kommunikation meist ausschließlich top-down bzw. senderorientiert stattfindet und die (informellen) Bedürfnisse der MitarbeiterInnen in Krisensituationen weniger berücksichtigt werden. (Vgl. Pincus/ Acharya, 1988: 181ff) MitarbeiterInnen die Angst um ihren Arbeitsplatz, ihre Gesundheit und Sicherheit haben, vermeiden, selektieren oder interpretieren Informationen zur Krise oft falsch. Gleichzeitig sind ihre kognitiven Kapazitäten eingeschränkt, was sich letztlich auf ihre Arbeitsleistung und somit das Unternehmen auswirken kann. Die im Modell von Pincus und Acharya beschriebenen negativen Effekte einer Unternehmenskrise auf die MitarbeiterInnen können durch empfängerorientierte Kommunikationsstrategien abgefangen werden. Folgende Aspekte sind dabei zu beachten:

- MitarbeiterInnen haben nicht dieselbe Wahrnehmung auf die Krise wie zum Beispiel das Führungspersonal
- Die Wahrnehmung von MitarbeiterInnen, die unter Stress stehen, ist durch Angst und Unsicherheit bezüglich ihrer beruflichen und privaten Zukunft beeinträchtigt
- MitarbeiterInnen suchen bzw. verarbeiten Informationen unter Stress anders als unter normalen Bedingungen
- In Krisenzeiten sind Mitarbeiter-Kommunikationsstrategien nicht mehr angemessen, da sich die Motivation und die Bedürfnisse mit der Krise verschoben haben, was negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann (Vgl. Pincus/ Acharya, 1988: 190f)

Krisenkommunikationsstrategien müssen deshalb nicht nur an die jeweiligen Umstände der Krise, sondern auch an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen angepasst werden. Zudem hängt das kommunikative Erreichen der MitarbeiterInnen auch vom Führungsstil und Kommunikationsverhalten des Organisationsmanagements ab, denn mit gestressten MitarbeiterInnen ist es nicht leicht zu kommunizieren. Die Organisationsleitung muss daher die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen wahrnehmen, um sie zu erreichen. Gerade während einer Krise ist die schnelle, sensible und offene Kommunikation mit den MitarbeiterInnen von sehr hoher Bedeutung, um sie im Umgang und Handeln mit der Krise zu unterstützen. (Vgl. Pincus/ Acharya, 1988: 181ff) Daher gilt also unbedingt intern vor extern zu

informieren und eventuell sogar Sprachregelungen aufzustellen, um Unsicherheiten der MitarbeiterInnen zu reduzieren und ihnen dabei zu helfen mit den Fragen von Außenstehenden umzugehen. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 127) In Krisen sind zentrale strategische Ressourcen und Ziele von Unternehmen und ihren Stakeholdern gefährdet. Oft haben Öffentlichkeit und Medien die Krise schon erkannt, während die Betroffenen diese noch abstreiten. Bei Krisen mit starker medialer Aufmerksamkeit entgleitet dem Unternehmensmanagement die Interpretation des Vorfalls und kann somit nur noch defensiv reagieren, was die Krise in ihren Ausmaßen verschärfen kann. Um das zu vermeiden, sollten krisengeplagte Unternehmen ehestmöglich mit reaktivem Krisenmanagement entgegenwirken. (Vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: 199) Doch der Prozess des Krisenmanagements kann erst dann beginnen, wenn die Krise als solche vom Unternehmen wahrgenommen wird. Denn wird die Unternehmenskrise nicht rechtzeitig identifiziert, verengt sich auch der Handlungsspielraum des Krisenmanagements zunehmend. So sollten die erwarteten bzw. bereits eingetretenen Problemstellungen sowie die bedrohten Ziele und betroffenen Zielgruppen rasch differenziert werden, weil nur eine eindeutige Problembeschreibung die Basis für eine adäquate Problemlösung bildet. (Vgl. Krystek, 1987: 91) Die Krisenkommunikation ist integrativer Bestandteil des Krisenmanagements und eine zentrale Managementaufgabe im Unternehmen. Unter dem Begriff Krisenmanagement versteht man die strategische Planung, Steuerung und Evaluation von operativen Maßnahmen einer Organisation in (potenziell) krisenhaften Situationen mit dem Ziel, jene Prozesse zu vermeiden bzw. zu bewältigen, die dazu beitragen können den Fortbestand des Unternehmens zu gefährden. Jede operative Maßnahme – durchgeführt oder unterlassen, gelungen oder missraten – entfaltet dabei kommunikative Wirkungen. (Vgl. Hofmann/ Braun, 2008: 136; Hering/ Schuppener et al., 2009: 40) Töpfer versteht unter Krisenkommunikation „die gezielte Unterrichtung von Adressaten [...], nachdem eine Krise eingetreten ist, bestimmte Personengruppen darüber Wissen erlangt haben und das Unternehmen – auf der Basis einer definierten Kommunikationsstrategie – weitere Details der Öffentlichkeit bewusst vermitteln oder auch nicht vermitteln will.“ (Töpfer, 2008: 369) Schwarz und Löffelholz erweitern den Begriff der Krisenkommunikation um den Zusatz, dass sie strategiegeleitet erfolgen muss und beziehen sich dabei nicht nur auf den Zeitpunkt nach Eintritt der Krise. So definieren sie strategische Krisenkommunikation als „das Kommunikationsmanagement von

Organisationen zur proaktiven Prävention und Früherkennung von Krisen, Vorbereitung auf Krisen, akuten Bewältigung von Krisen und Nachbearbeitung bzw. Evaluation organisationsbezogener Krisenkommunikation.“ (Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1306) Das Drei-Stufen-Modell von Coombs (2012) bildet jene Abschnitte vor, während und nach der Krise ab. Es stellt eine Basis zur Organisation des Krisenmanagements dar und ist gleichzeitig offen für die Integration neuer Erkenntnisse: (Vgl. Coombs, 2012: 2)

1) Precrisis – Vor der Krise:

Während die ersten Signale von potenziell kritischen Themen in der Latenzphase noch sehr schwach ausgeprägt, aber bereits wahrnehmbar sind, gewinnen sie in der Emergenzphase an medialer Sichtbarkeit und öffentlicher Aufmerksamkeit. Die Handlungsspielräume der von der (potenziellen) Krise betroffenen AkteurInnen sind zwar noch relativ hoch, sinken aber mit ansteigender Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit.

2) Crisis Event – Während der Krise:

Negative Themen können sich daraufhin zur Krise entwickeln. Manche Krisen beginnen ohne Vorlaufzeit direkt mit dem „crisis event“. In dieser Phase steht die Krise im Zentrum der öffentlichen und medialen Aufmerksamkeit, wobei die Handlungsspielräume der betroffenen AkteurInnen stark eingeschränkt sind.

3) Postcrisis – Nach der Krise:

Nach einer gewissen Zeit verliert die Krise wieder an Aufmerksamkeit, da sie entweder gelöst ist oder andere Themen die Krise von der medialen und öffentlichen Agenda verdrängen. (Vgl. Coombs, 2012: 11f)

In der wissenschaftlichen Literatur sind verschiedene Modelle zu finden, die den Prozess des Krisenmanagements in Phasen einteilen, in welchen jeweils unterschiedliche Maßnahmen zur Krisenbearbeitung notwendig sind. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1306) Weil Krisen nicht standardisiert verlaufen, lassen sich die verschiedenen Phasen in Unterstufen unterteilen. Für jede dieser drei Phasen können Maßnahmen bzw. Einflussfaktoren auf das Krisenmanagement in folgenden Ausprägungen unterschieden werden:

Institutionell

Einflussfaktoren und Maßnahmen, die sich auf die Eingliederung der Organisationsstrukturen wie zum Beispiel Fachbereiche und Zuständigkeiten, Weisungsketten, oder die Organisationskultur beziehen.

Instrumentell

Maßnahmen, die sich auf die formal bzw. technisch standardisierten Instrumente der Unternehmenskommunikation wie zum Beispiel Pressemitteilungen, Krisenpläne oder „Darksites“ beziehen.

Symbolisch-relational

Einflussfaktoren und Maßnahmen, die sich unabhängig vom spezifischen Kommunikationsinstrument auf die Vermittlung der Kommunikationsbotschaften und Stakeholderbeziehungen beziehen. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1307)

Oft will das Unternehmensmanagement erst an die Öffentlichkeit gehen, wenn möglichst viele Detailinformationen zu den Ursachen, dem Verlauf und der Bewältigung der Krise vorliegen. Doch sind Organisationen in krisenhaften Situationen angehalten zeitnah zu kommunizieren, auch wenn noch nicht ausreichend Informationen mit dem wünschenswerten Gehalt vorliegen. Die bereits vorhandenen Informationen müssen dann zumindest anders ausgerichtet bzw. ausgestaltet kommuniziert werden, da insbesondere direkt nach Eintritt der Krise Verwirrung und ein Mangel an Fakten vorherrschen und sich die Organisation als primäre vertrauenswürdige Informationsquelle etablieren kann bevor Spekulationen auftreten. Da Krisen in sozialen Kommunikationsprozessen ausgehandelt werden, muss Krisenkommunikation als dialogischer Prozess geführt werden, was bedeutet, dass die Meinung der Stakeholder eines Unternehmens in die Konzeption der Krisenkommunikationsstrategie einfließen muss. Dabei ist es wichtig, dass Einfühlungsvermögen für die Situation und die Schäden bei den Betroffenen vermittelt wird. Das schafft Vertrauen und ist wichtig für die Krisenbewältigung. (Vgl.

Töpfer, 2008: 365) Bevor eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden kann, ist es erforderlich, relevante Umweltbereiche einzugrenzen und so diejenigen Stakeholder überhaupt festzulegen, mit denen man situationsbezogen oder dauerhaft eine Beziehung aufbauen bzw. erhalten will. (Vgl. Röttger et al., 2011: 94f)

5.2.1 Stakeholder und Ziele interner Krisenkommunikation

Wie bereits erwähnt wurde, kann eine Kommunikationsstrategie zur Krisenbewältigung erst dann entwickelt werden, wenn die relevanten Umweltsegmente der Organisation eingegrenzt und diejenigen Stakeholder festgelegt wurden, mit denen die Organisation situationsbezogen oder dauerhaft eine Beziehung aufbauen oder erhalten will. (Vgl. Röttger et al., 2011: 94)

MitarbeiterInnen sind Stakeholder. „Stake“ bedeutet im englischen „Anspruch“. Der Begriff Stakeholder bezieht sich also auf jene Personengruppen, die einen Anspruch darauf haben, in das unternehmerische Handeln miteinbezogen zu werden. (Vgl. Immerschitt, 2015: 35) Die folgende Abbildung zeigt, welche Gruppen damit konkret gemeint sind:

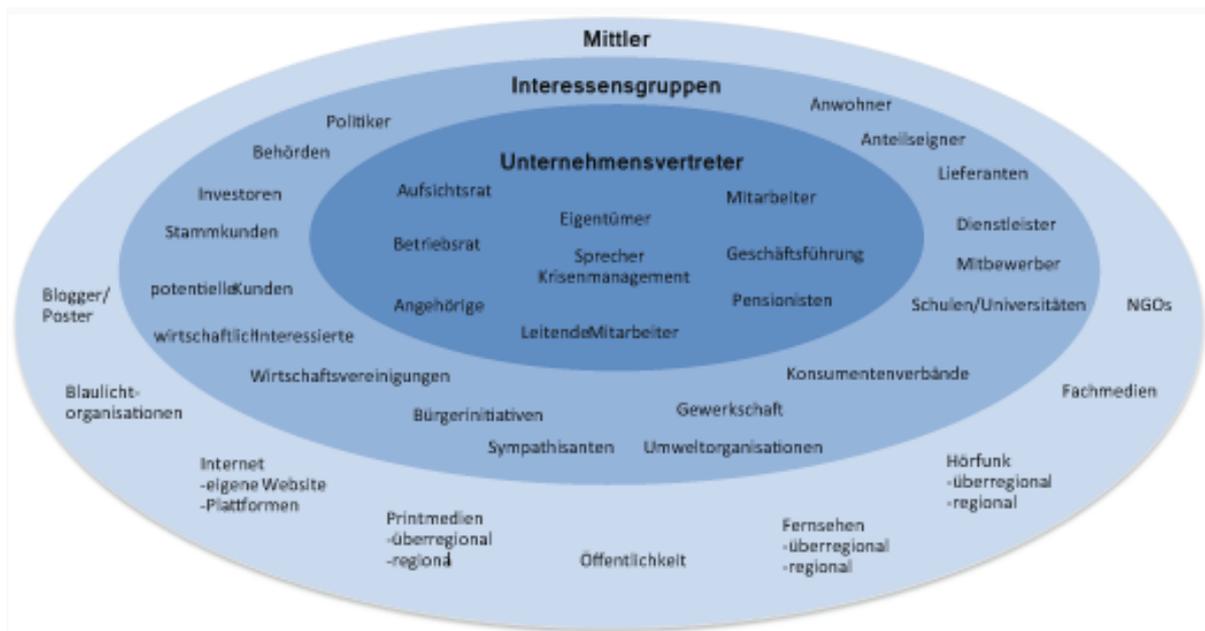


Abb. 3 Stakeholder-Gruppen

Quelle: Immerschitt, 2015: 37

Post, Preston und Sachs definieren Stakeholder wie folgt: „The stakeholders in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers.“ (Post et al., 2002: 19) Diese Stakeholder-Beschreibung beinhaltet, dass Stakeholder verschiedene Beiträge für die Wertschöpfung bzw. Wertsteigerung eines Unternehmens leisten, indem sie zum Beispiel Arbeitskraft als Ressource, Know-how oder Technologien zur Verfügung stellen. Gleichzeitig stellen sie für Unternehmen aber auch ein Risiko dar, da sie dem Unternehmen ebenso exklusive Ressourcen entziehen können oder negative Meinungen über das Unternehmen verbreiten können. So liegt die Relevanz der Kommunikation mit den internen Stakeholdern, gerade in Krisensituationen, auf der Hand. Die Festlegung der Dialoggruppen sollte nach ihrer Bedeutsamkeit für die Organisation erfolgen. Die zwei wichtigsten Kriterien sind dabei die Verletzlichkeit des Unternehmens durch die jeweilige Anspruchsgruppe und das Einflusspotenzial der jeweiligen Anspruchsgruppe. Das in der Wissenschaft empfohlene Credo „interne vor externer Kommunikation“ wird in der Praxis tatsächlich nur selten eingehalten. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 123) Doch müssen in Krisensituationen die eigenen MitarbeiterInnen zuerst informiert werden. Nicht nur dass sie gerade in krisenhaften Situationen ihrer Organisation ein gesteigertes Informationsbedürfnis haben. Sie weisen von allen Bezugsgruppen der Organisation den höchsten Grad an „Ich-Bezogenheit“ auf, denn mit der Existenzgefährdung ihres Arbeitgebers ist auch ihre eigene Existenz gefährdet. (Vgl. Immerschitt, 2015: 36) Hinzu kommt, dass die Handlungs- und Leistungsfähigkeit einer Organisation von seinen MitarbeiterInnen abhängt, da sie die für ein Unternehmen existenziellen Ressourcen Wissen und Arbeitsleistung bereitstellen. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 124) Nicht nur die Auswahl der Dialoggruppen ist relevant, sondern auch das strategische Timing ihrer Ansprache. Denn intern sollte die mittlere Führungsebene einen zeitlichen wie inhaltlichen Vorsprung vor allen anderen MitarbeiterInnen bekommen, da diese ihre Vorgesetzten nach (Zusatz-) Informationen fragen könnten. (Vgl. Immerschitt, 2015: 37) Wenn MitarbeiterInnen aus den Medien erfahren, dass es um ihren Arbeitgeber schlecht bestellt ist, dann hat nicht nur das Unternehmensmanagement sondern auch das Kommunikationsmanagement versagt. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 124) Zu den relevantesten Anspruchsgruppen eines Unternehmens gehören also in erster Linie die eigenen MitarbeiterInnen. Versäumt es ein Unternehmen die Erwartungen

seiner Anspruchsgruppen ausreichend zu erfüllen bzw. deren Informationsbedürfnis angemessen zu befriedigen kann das dazu führen, dass das Unternehmen einerseits in seiner Handlungsfreiheit eingeschränkt wird, andererseits geht möglicherweise auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens – extern wie intern - bei den eigenen MitarbeiterInnen, verloren. (Vgl. Mast, 2014: 1129)

In krisenhaften Situationen bestimmen emotionale Faktoren die Sicht des Einzelnen mehr als die Fakten selbst. Werden die emotionalen Erwartungen nicht erfüllt, so kann Vertrauen verloren gehen, dem Absender wird nicht mehr zugehört und die Kommunikation verläuft zunehmend unsachlicher und emotionaler, bis schließlich nur mehr Empörung bleibt. Empörte Menschen interessieren sich noch weniger für Fakten und so ist die Gefahr groß, dass die Kommunikation schließlich ganz abbricht. (Vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: 199) Das Ziel des Krisenmanagements und speziell der Krisenkommunikation ist daher zum einen der Erhalt bzw. Wiederaufbau des Vertrauens der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen, denn „Vertrauen ist die Voraussetzung für den Erfolg jeden unternehmerischen Handelns. Wer Vertrauen erlangen will, muss glaubwürdig sein. Glaubwürdig ist nur, wer sich aus Sicht der Öffentlichkeit nachvollziehbar verhält.“ (Johanssen/ Dujic, 2008: 200) Zum anderen beabsichtigt Krisenkommunikation die Öffentlichkeit von der Richtigkeit der eigenen (unternehmerischen) Position zu überzeugen. Wichtig ist dabei, die Krise aus der Wahrnehmung der internen wie externen Öffentlichkeit zu betrachten und zu analysieren, wie sowohl die Öffentlichkeit als auch Stakeholder, Medien und Multiplikatoren die Krise bewerten. Von hoher Relevanz ist in der Krisenkommunikation auch, dass das Unternehmen die Verantwortung für die Entstehung der Krise übernimmt, die Konsequenzen daraus zieht und natürlich dementsprechend handelt. Proaktive Fehlereingeständnisse sind dabei besser als defensive Beschuldigungen anderer Instanzen. Denn somit beweist das Unternehmen, dass es die Verantwortung übernimmt und für die Konsequenzen einsteht und bekommt eher die Möglichkeit Themen in der Öffentlichkeit selbst zu bestimmen und offen für Diskussionen zu sein. (Vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: 199f)

5.2.2 Interne Krisenkommunikation als Führungsaufgabe

Führen ist allgemein gesprochen ein zwischenmenschlicher Prozess, den es in allen sozialen Kontexten gibt. Indem jemand die Führung übernimmt, spaltet sich ein soziales Verhältnis im Sinne von Über- und Unterordnung. Das Verhalten des oder der anderen wird von der Führungsperson auf bestimmte Ziele beeinflusst und koordiniert. Der Erfolg des Führens misst sich wiederum im Verhalten der Geführten. (Vgl. Flügge, 1994: 223f) Im Wirkungszusammenhang zwischen Führungshandeln und Mitarbeiterverhalten ist zu berücksichtigen dass MitarbeiterInnen sich selbst verhaltende, autonome Personen sind. Das bedeutet dass eine Führungskraft keinen direkten Einfluss auf ihr Verhalten hat. Ihr Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten kann lediglich indirekter Art sein, indem sie Bedingungen schafft, unter denen sich MitarbeiterInnen aus ihrem intrinsischen Antrieb heraus so verhalten, wie es durch das Führungshandeln erwartet wird. (Vgl. Flügge, 1994: 230) Mast eröffnet folgende Perspektive auf die Führungsaufgabe:

„Über das Verständnis von Kommunikation als Managementaufgabe gewinnen Ansätze an Bedeutung, die Kommunikation als ganzheitliche Aufgabe im Unternehmen begreifen und verschiedene Ansatzpunkte für das Kommunikationsmanagement nutzen, um den Informationsfluss und die Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen im Sinne der Unternehmensziele zu gestalten.“ (Mast, 2014: 1123)

Ob die Kommunikation gelingt bzw. erfolgreich ist, entscheidet sich schließlich bei den MitarbeiterInnen als Adressaten und Beteiligten in Kommunikationsprozessen. Aus der Sicht des Managements ist Kommunikation also die Grundvoraussetzung für das Funktionieren und die Zielerreichung von Unternehmen, die sich durch schnelles Handeln Wettbewerbsvorteile sichern wollen. (Vgl. Mast, 2014: 1123)

So gesehen ist Kommunizieren gleichbedeutend mit Führen bzw. die MitarbeiterInnen im Sinne des Unternehmens Einfluss ausüben. Eine gute Führung impliziert, dass seitens der zu Führenden nicht nur kein Widerstand kommt sondern sogar noch eine freiwillige und engagierte Beteiligung der Fall ist. Die MitarbeiterInnen haben sowohl ein Recht auf Information als auch auf Teilhabe am Organisationsgeschehen und auf Mitwirkung. Dieser beteiligende Führungsstil setzt ein hohes Maß an Information und Kommunikation zwischen den oberen und unteren Hierarchieebenen eines Unternehmens voraus und lässt Engagement, Motivation

und Kreativität der MitarbeiterInnen im Sinne der Unternehmenswerte zu. Eine aktive Beteiligung erfolgt jedoch nur, wenn sie umfassend informiert sind. Gerade dann, wenn sich das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen einer krisenbedingten, existenziellen Herausforderung gegenüber stehen. (Vgl. Klöfer/ Nies, 2001: 35f)

Die Kernaufgabe von Führungskräften ist per Definition zu führen und dabei in einen kommunikativen Prozess Einfluss auf ihre MitarbeiterInnen zu nehmen. Information gilt als Herrschaftswissen, das mancher ungern mit den ihm unterstellten Personen teilt. Also liegt es an den Führungskräften, ob die Mitarbeiterkommunikation gepflegt wird und ob das Unternehmen wirklich mit allen seinen MitarbeiterInnen rechnen kann, ob sie sich für die Ziele des Unternehmens überzeugt und engagiert einsetzen und sich mit ihren Qualifikationen einbringen. Um erfolgreich zu kommunizieren und zu führen benötigen Führungskräfte ein hohes Maß an Vertrauen bei ihren MitarbeiterInnen. (Vgl. Klöfer/ Nies, 2001: 65f)

Die Krisenkommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil des Krisenmanagement-Plans. Inhaltlich geht es darum, mögliche Krisenfelder und Krisenursachen abzugrenzen und zu analysieren. Zudem muss innerhalb des Krisenplans festgelegt werden, welche strategischen Maßnahmen im Krisenfall zu treffen sind und vor allem wie organisatorisch, inhaltlich und kommunikativ nach Kriseneintritt zu verfahren ist. (Vgl. Töpfer, 2008: 378) Für die effektive Umsetzung der Strategien ist es erforderlich, dass bestimmte Strukturen innerhalb des Unternehmens vorherrschen bzw. geschaffen werden. Die Organisation dieser Prozesse und Maßnahmen gehört schließlich in den Zuständigkeitsbereich entsprechender Fachleute. Die bekennde Verantwortungsübernahme für eine Krise ist hingegen Aufgabe der Unternehmensführung. (Vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: 202) Sie hat im Krisenmanagement und vor allem in der Krisenkommunikation eine zentrale Position inne. Je gravierender die Krise in der Wahrnehmung der Betroffenen und der Öffentlichkeit ist, desto stärker und früher sollte die Unternehmensführung eine aktive Rolle bei der Krisenbewältigung übernehmen. (Vgl. Töpfer, 2008: 380) Ihr Aufgabengebiet besteht deshalb unter anderem darin Medienanfragen zu beantworten und aktiv mit betroffenen Anspruchsgruppen zu kommunizieren. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1304) Natürlich müssen auch PressesprecherInnen bzw. Kommunikationsverantwortliche und leitende Führungskräfte in die Aktivitäten des Krisenmanagementteams eingebunden werden um sicherzustellen, dass von den Kommunikatoren die Inhalte der Krisensituation und -bewältigung genau erfasst und

wie vereinbart kommuniziert werden können. Die Einbindung ist wichtig um zu gewährleisten dass sie zu allen Themen und Stimmungen Zugang haben. (Vgl. Töpfer, 2008: 380) Folglich bildet das Management des Unternehmens den Krisenstab, der dafür verantwortlich ist, dass neben materiellen Schäden die immateriellen Schäden, wie Imageschäden, für das Unternehmen möglichst gering gehalten werden. Die Unternehmensleitung und die Kommunikationsverantwortlichen müssen daher in all ihren Aktivitäten kooperieren. (Vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: 202)

„Vor allem in Krisensituationen müssen die Kommunikationsverantwortlichen die Möglichkeit eingeräumt bekommen, einen Einfluss auf Entscheidungsfindungen und Handlungen nehmen zu können, denn bei jeder strategischen Entscheidung des Unternehmens muss die Kommunizierbarkeit der Vorgänge mit bedacht werden. Eine Strategie, die sich nicht kommunizieren lässt, weil sie in der Öffentlichkeit auf Widerspruch stoßen würde, wird sich nicht umsetzen lassen.“ (Johanssen/ Dujic, 2008: 203)

Dabei können unterschiedliche Herausforderungen auftreten, da viele Einzelinteressen aufeinander treffen und diverse Aufgaben zeitgleich von verschiedenen Fachbereichen im Unternehmen, aber auch bei Behörden etwa wahrgenommen werden müssen. So können verschiedenartige Auffassungen und divergierende Interessen in Zielkonflikten enden, die den Krisenverlauf negativ beeinflussen können. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist Krisenkommunikation Dreh- und Angelpunkt mit und zwischen allen Fachabteilungen. Deshalb sollte der Pressesprecher auch Mitglied im Krisenstab sein. (Vgl. Hofmann/ Braun, 2008: 136) Denn „Management must be able to see the event from the stakeholders´ perspective to properly assess whether a crisis has occurred.“ (Coombs, 2012: 3)

Oft ist aber der Schweregrad einer Krise von der Wahrnehmung des Unternehmensmanagements abhängig und weitere Maßnahmen richten sich danach aus. Interne Krisenkommunikation ist dann effektiv, wenn sie auf den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen aufgebaut wird, also Empfänger-orientiert ist. (Vgl. Pincus/ Acharya, 1988: 181)

5.2.3 Relevanz interner Krisenkommunikation

Zentrale Ziele der internen Kommunikation sind die Schaffung von Loyalität zum Unternehmen sowie die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. mit den Werten des Unternehmens und die Reputation, die das Unternehmen bei seinen Stakeholdern inne hat. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 227f) Gerade in krisenhaften Situationen spielt Loyalität eine wichtige Rolle, denn loyale MitarbeiterInnen halten auch in schlechten Zeiten zu ihrem Arbeitgeber. Ebenso wichtig ist die Identifikation mit dem Unternehmen, die ein Wir-Gefühl in den MitarbeiterInnen auslösen kann. Gleichzeitig erhöht sich allerdings auch die Betroffenheit bei negativer Berichterstattung und MitarbeiterInnen entwickeln eine persönliche Relevanz. Zudem werden MitarbeiterInnen häufig von Externen auf die Krise ihres Arbeitgebers angesprochen, da sie als glaubwürdige Informationsquellen gelten. Verteidigen loyale und gut informierte MitarbeiterInnen das Unternehmen in dem sie angestellt sind, so kann sich dies positiv auf die Reputation des Unternehmens auswirken. Werden MitarbeiterInnen von Ihrem Arbeitgeber eher schlecht auf die Ansprache von Außenstehenden vorbereitet, können sie nicht adäquat reagieren, was sich in Frustration und Hilflosigkeit äußern kann. Diese negativen Emotionen können sich auf die externe Wahrnehmung der Situation und auf die Reputation des Unternehmens auswirken. Daher ist es wichtig, dass MitarbeiterInnen in dieser Zeit durch die interne Kommunikation unterstützt werden. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 126f) Findet sich ein Unternehmen in einer Krise wider, so erwarten interne wie externe Stakeholder von ihm eine Reaktion. Und zwar in der Form, dass das Unternehmen über die Krise, deren Auswirkungen und bestenfalls auch über deren Ursachen informiert. Nicht nur Kunden, Gläubiger, Lieferanten und MitarbeiterInnen, sondern auch die Öffentlichkeit sowie die Medien reagieren darauf mit Informationen und Bewertungen, die auf das durch die Krise entstandenen Problem, das Verhalten des Unternehmens und auf die Reputation des Unternehmens Bezug nehmen. Unternehmenskrisen beeinträchtigen immer auch die Reputation des jeweiligen Unternehmens. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1303) Der Imageverlust in einem Krisenfall kann zu einer negativen Kaufabsicht führen. Die wahrgenommene Qualität eines Produkts des krisenbetroffenen Unternehmens kann schlecht bewertet werden, woraus eine negative Einstellung gegenüber dem Produkt bzw. des Unternehmen entstehen kann. Dieser Hergang prägt die subjektive Sicht gegenüber eines

Produktes und damit möglicherweise auch die negative Kaufabsicht (Vgl. Töpfer, 2008: 375).

Laut Coombs kann eine Krise sogar eine gesamte Branche beeinträchtigen und ihren Ruf schädigen, wenn Menschen die Krise des Unternehmens auf die gesamte Industrie reproduzieren. (Vgl. Coombs, 2012: 4) Organisationale Krisen erfahren meist hohe Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Demzufolge berichten auch die Medien darüber, weil ihr Interesse darin liegt, für die Öffentlichkeit relevante Angelegenheiten zu thematisieren und ihre Zielgruppen zu informieren. Darüber hinaus befinden sich Medien in einem Wettbewerb, denn wer früher über (exklusive) Informationen verfügt, verschafft sich einen Vorsprung auf dem Markt. So nutzen Medienvertreter organisationale Krisensituationen, um mit ihren Zielgruppen nach dem Motto „Only bad news are good news“ stärker emotional zu kommunizieren. Unternehmen in der Krise sind meist Sensationen und was für den Nachrichtenempfänger alltäglich oder unterhaltsam ist, bedeutet für das betroffene Unternehmen Probleme, denen es meist nicht gewachsen ist. Stellt das Unternehmen erst spät bzw. keine annehmbaren Informationen bereit, so holen sich Medienvertreter eigenständig Informationen aus dem Unternehmensumfeld ein, worunter der Wahrheitsgehalt der kommunizierten Botschaften leiden und folglich Gerüchte entstehen können. (Vgl. Töpfer, 2008: 365f) Überforderung im Umgang mit der Situation sowie die daraus resultierende unprofessionelle Kommunikation mit den Anspruchsgruppen führt häufig noch tiefer in die Krise. (Vgl. Hofmann/ Braun, 2008: 135) So wird deutlich dass professionelle und nachhaltige Krisenkommunikation von enormer Relevanz ist.

6. Empirische Untersuchung

Im folgenden Kapitel wird die empirische Untersuchung beschrieben, die auf die Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit abzielt.

6.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Nachdem im ersten Teil der vorliegenden Arbeit eine theoretische Annäherung an die Forschungsproblematik unternommen wurde soll in diesem zweiten Teil durch die Empirie die Lücke der fehlenden Erkenntnisse weitestgehend geschlossen werden. Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, die Auswirkungen von Unternehmenskrisen auf das Commitment der MitarbeiterInnen hervorzubringen. Aufgrund der Brisanz sowie der Aktualität wurde die Volkswagen-Krise als Fallbeispiel gewählt. Durch problembezogene Interviews mit MitarbeiterInnen des Volkswagen Konzerns soll sich der Thematik angenähert werden, wobei der Fokus der Interviews auf der internen Unternehmenskommunikation während der Krise liegt. Auf Basis der Interviews und in Ergänzung der wissenschaftlichen Theorie sollen anschließend folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

F1: Wie wirken sich negative Berichterstattungen über den Arbeitgeber auf die MitarbeiterInnen aus?

F2: Welche Rolle spielt die interne Unternehmenskommunikation in der Krise?

F3: Inwiefern treten MitarbeiterInnen als „Ambassadors“ für ihren Arbeitgeber auf?

6.2 Methodische Vorgehensweise

Um die aufgestellten Forschungsfragen beantworten zu können, bedient sich die vorliegende Arbeit an Methoden der qualitativen Sozialforschung. Aufgrund des

mangelnden wissenschaftlichen Materials zu dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfeldes wird die Untersuchung explorativ durchgeführt. Gerade wenn das zu untersuchende Gebiet noch relativ unerforscht und wenig wissenschaftliche Literatur darüber zu finden ist, bieten sich qualitative Interviews an, da eine gründliche Auswertung und Nachvollziehbarkeit von Interpretationen, die auf den Interviews basieren, gewährleistet ist. (Vgl. Lamnek, 2010: 317) Um Erfahrungen, Wahrnehmungen und Reflexionen der Befragten zu einem bestimmten Problem bzw. Thema herauszuarbeiten, eignet sich das problemzentrierte Interview forschungstechnisch am besten. Denn die Problemzentrierung dieser Erhebungsmethode aus der qualitativen Sozialforschung orientiert sich an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung und charakterisiert die Organisation des Erkenntnis- oder Lernprozesses der zu erhebenden Daten. Mittels intensiver Auseinandersetzung weniger Fälle, die dafür in die Tiefe gehen, zielt das problemzentrierte Interview darauf ab, zur Theorie- und Hypothesenbildung beizutragen. (Vgl. Lamnek, 2010: 333)

Im Folgenden sollen Charakteristika des problembezogenen Interviews und die damit verbundene Vorgehensweise der Untersuchung dargestellt werden.

6.2.1 Das problembezogene Interview

Das problemzentrierte Interview nach Witzel ist eine offene, nicht-standardisierte Forschungsmethode, die sowohl eine induktive als auch eine deduktive Vorgehensweise impliziert. Witzel beschreibt diese Grundposition wie folgt:

„Der Interviewer nutzt die vorgängige Kenntnisnahme von objektiven Rahmenbedingungen der untersuchten Orientierungen und Handlungen, um die Explikationen der Interviewten verstehend nachzuvollziehen und am Problem orientierte Fragen bzw. Nachfragen zu stellen. Parallel zur Produktion von breitem und differenziertem Datenmaterial arbeitet der Interviewer schon an der Interpretation der subjektiven Sichtweise der befragten Individuen und spitzt die Kommunikation immer präziser auf das Forschungsproblem zu.“ (Witzel, 2008)

Zwar verfügt der Forscher bzw. die Forscherin also vor der Erhebungsphase über ein thematisches Vorverständnis, doch wird dieses theoretisch-wissenschaftliche

Konzept durch die Erzählungen und den damit verbundenen subjektiven Sichtweisen der Befragten modifiziert und ergänzt. So baut die forschende Person ihre theoretischen Ausführungen letztlich auf den Äußerungen ihrer InterviewpartnerInnen auf. Die Einzelbefragung verläuft nach dem Erzählprinzip, sodass die Bedeutungsstrukturierung der sozialen Wirklichkeit den Befragten überlassen bleibt. Die vorab formulierten Leitfragen des Interviewers bzw. der Interviewerin dienen lediglich der Eingrenzung des Problembereichs sowie der Aufrechterhaltung des Erzählflusses. Gerade durch die notwendige situative Flexibilität der ForscherInnen können Formulierung und Reihenfolge der Leitfragen variieren. Das theoretische Forschungskonzept darf nicht bekannt gegeben werden, um eine verzerrende Wirkung zu vermeiden, sodass Sinn- bzw. Bedeutungsstrukturierung die theoretische Konzeption gegenüber den Bedeutungsstrukturierungen den Befragten überlassen wird. Da die befragten Personen die Möglichkeit bekommen sich in der Gesprächssituation frei zu äußern und das wiederzugeben, was sie zu den jeweiligen Themengebieten als relevant erachten, werden der forschenden Person Themenschwerpunkte für die Konzeption der theoretischen Ausführungen eröffnet. (Vgl. Lamnek, 2010: 332f)

In Hinblick auf den Anspruch des qualitativen Paradigmas lässt sich die Durchführung des problemzentrierten Interviews in vier bzw. fünf Schritte einteilen:

1) Kurzfragebogen: Sofern es notwendig ist die biografischen Daten der Befragten zu ermitteln, kann vor Interviewbeginn ein standardisierter Kurzfragebogen unterbreitet werden. Dieser erfüllt zum einen die Funktion Gedächtnisinhalte bei den befragten Personen zu aktivieren und zum anderen bietet er einen Einstieg in das bevorstehende Gespräch. Auch wäre es denkbar den Kurzfragebogen am Ende des Gesprächs ausfüllen zu lassen.

2) Einleitung: Um die Befragung zu beginnen, werden die erzählende Gesprächsstruktur und der Problembereich, der im Mittelpunkt der Befragung stehen soll, angesprochen. Eine offen formulierte Einstiegsfrage soll die Erzählung der befragten Person einleiten.

3) Allgemeine Sondierung: Nachdem der bzw. die InterviewerIn bestimmte thematische Aspekte der Äußerungen der befragten Person aufgreift, wird durch

ein Erzählbeispiel die narrative Phase der befragten Person zu Details angeregt, die den Problembereich der jeweiligen Forschung betreffen. Indem Alltagselemente der befragten Person angesprochen werden, soll sie angeregt werden spontan aus ihrer Wahrnehmung heraus zu erzählen und Details aus ihrer sozialen Wirklichkeit in Hinsicht auf den Problembereich hervorzubringen.

4) Spezifische Sondierung: Um das Gespräch präzise auf das Forschungsproblem zuzuspitzen, versucht der bzw. die InterviewerIn die Erzählungen sowie Darstellungen der befragten Person durch folgende Verfahren verständnisgenerierend nachzuvollziehen:

- Zurückspiegelung: Der bzw. die InterviewerIn interpretiert die Äußerungen der befragten Person und gibt ihr so die Möglichkeit die Deutungen der interviewenden Person zu kontrollieren, zu modifizieren oder zu korrigieren.
- Verständnisfrage: Mit einer Verständnisfrage können widersprüchliche Antworten oder ausweichende Äußerungen thematisiert werden, um eine präzisere Aussage bzw. Interpretation zu erhalten.
- Konfrontation: Treten im Gesprächsverlauf insgesamt Widersprüche oder Ungereimtheiten auf kann der bzw. die InterviewerIn die befragte Person damit konfrontieren. Allerdings sollte mit der Konfrontation behutsam umgegangen werden, da sie das Gesprächsklima negativ beeinflussen kann.

5) Direkte Fragen: Gegen Ende des Gesprächs kann der bzw. die InterviewerIn Ad-hoc-Fragen zu Themenbereichen stellen, die die befragte Person im Gesprächsverlauf noch nicht von sich aus erwähnt hatte. Dies trägt auch dazu bei, dass die Vergleichbarkeit der Interviews sichergestellt werden kann. (Vgl. Lamnek, 2010: 334)

Um alle Details der Interviews zu protokollieren, werden die Äußerungen der Befragten mit einem Aufnahmegerät aufgenommen. Diese Gesprächsprotokolle werden anschließend transkribiert. Zudem kann unmittelbar nach dem jeweiligen Einzelgespräch ein Postskript angelegt werden, das Gesprächsinhalte, Anmerkungen zu nonverbalen Aspekten sowie Schwerpunktsetzungen der InterviewpartnerInnen protokolliert. Das qualitative Interview ist die sprachliche

Erfassung von Bedeutungsmustern. Sind die Ergebnisse der Datenerhebung schriftlich festgehalten, können durch Techniken der Interpretation schließlich typisierende Aussagen getroffen werden und über diese gelangt man zu theoretischen Konzepten über Konstellationen der sozialen Wirklichkeit der befragten Personen. (Vgl. Lamnek, 2010: 335)

6.2.2 Auswahl der Interviewpartner

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit war angedacht zwanzig VW-MitarbeiterInnen zum Zwecke dieser Forschungsarbeit zu befragen. Da sich die Suche nach bereitwilligen TeilnehmerInnen aufgrund der Schweigepflicht sowie der prekären Situation des Unternehmens bzw. der MitarbeiterInnen erschwert hat, stützen sich die (nicht repräsentativen) Ergebnisse letztlich auf insgesamt zehn Befragungen. Die Auswahl erfolgte somit nicht nach Repräsentativitätskriterien, vielmehr interessierten typische Fälle gemäß dem dargelegten Forschungsinteresse. (Vgl. Lamnek 2010, S. 384) Daher wurden anhand der Vorüberlegungen potentielle Interviewpartner nach dem Schneeballsystem per E-Mail angeschrieben oder direkt angerufen. Ziel war es, Personen mit möglichst unterschiedlichen Positionen innerhalb des Konzerns für die Befragung zu gewinnen. Nach den ersten fünf geführten Interviews gestaltete es sich zunehmend schwieriger, Volkswagen-MitarbeiterInnen zu finden, die bereit waren sich von der Autorin interviewen zu lassen. Aufgrund der Aussagen bzw. Argumente lässt sich darauf schließen, dass den potentiellen InterviewpartnerInnen ein Gespräch über interne Angelegenheiten bezüglich des Abgasskandals zu riskant war. Da die Autorin zunächst jene Personen kontaktierte, die im VW-Werk ihres Wohnortes beschäftigt sind, bewegte sie sich (zunächst) in einem relativ kleinen Radius in dörflicher Atmosphäre. Teilweise kannten sich die Personen untereinander, weshalb die Vermutung nahe liegt, dass Befürchtungen um das innerbetriebliche Bekanntwerden der Interview-Teilnahme vorherrschten. Der Anteil der kontaktierten Personen, die nicht bereit waren ein Interview zu führen lag bei 20 Prozent. Die übrigen Personen waren kooperativ und ein Interviewtermin wurde meist schnell vereinbart.

Die Befragungsform des problemzentrierten Interviews ist relativ intim, da die jeweils befragte Person der Aufzeichnung des Gesprächs zustimmen muss, sie einen identifizierbaren Einzelfall darstellt und sie ihre Identität potenziell offenlegt. Daher ist es wichtig, den Befragten Vertraulichkeit und Anonymität zuzusichern. (Vgl. Lamnek, 2010: 352) So werden weder in der Analyse, noch in der Publikation der vorliegenden Arbeit Informationen genannt, welche die befragte Person identifizieren könnten.

6.3 Durchführung und Datenerhebung

Zur Erhebung der forschungsrelevanten Daten wurde wie bereits beschrieben die problemzentrierte Einzelbefragung gewählt. Diese nicht standardisierte Forschungsmethode beruht auf der Logik eines teilstrukturierten Leitfadeninterviews, wodurch weitgehend gewährleistet wird, dass alle relevanten Themenbereiche angesprochen werden, ohne den Erzählfluss auf die vorformulierten Fragen zu beeinflussen. Die Interviewerin war bemüht, eine lockere Gesprächssituation zu erzeugen. Einleitend wurde erläutert zu welchem Zweck das Interview geführt wird und versichert, dass Äußerungen der befragten Person anonymisiert und streng vertraulich behandelt werden. Mit der bereits im Zuge der ersten Kontaktaufnahme angesprochenen Tonaufnahme haben sich alle InterviewpartnerInnen einverstanden erklärt. Auf die Erfassung biografischer Daten in Form eines Kurzfragebogens wurde aus Gründen der Anonymisierung verzichtet. Um das problemzentrierte Interview einzuleiten wurde die interviewte Person aufgefordert zu erzählen wie sie von dem Volkswagen-Skandal erfahren hat und welche beruflichen wie privaten Veränderungen damit einhergingen. Die Fragestellung wurde möglichst allgemein gehalten, um eine inhaltliche Beeinflussung auszuschließen. Dadurch wurde der interviewten Person ausreichend Spielraum gelassen, sich frei zu äußern um so einen authentischen Einblick in ihre Relevanzstrukturen und Erfahrungshintergründe zu gewähren. Dabei können nicht, oder nur sekundär erwähnte Themengebiete als für die Person nicht relevant interpretiert werden. (Vgl. Lamnek, 2010: 340)

Im Zuge der Datenerhebung wurden die theoretischen Vorkenntnisse des Themenbereichs erweitert, was sich auch auf die Auswahl der weiteren

Untersuchungseinheiten auswirkte. So stellte sich im Laufe der ersten fünf Interviews heraus, dass es für das dieser Arbeit zugrunde liegende Erkenntnisinteresse besonders interessant wäre, MitarbeiterInnen aus dem VW-Werk in Salzgitter zu befragen, da dieser Standort von VW das Motorenhauptwerk und laut Aussagen der InterviewpartnerInnen am ehesten von Entlassungen bedroht war. (Vgl. Volkswagen Karriere, 2017: H) Leider bekam die Autorin lediglich zwei Kontakte von MitarbeiterInnen des Standorts Salzgitter, welche sie per Email kontaktierte aber keine Rückmeldung erhielt. Mit den neuen Erkenntnissen wurde auch der Leitfaden der Interviews stellenweise adaptiert. Zudem lieferten die Auswertungen der ersten Interviews, die parallel zur Datenerhebungsphase stattgefunden haben, Erkenntnisse darüber, auf welche Themenschwerpunkte in den folgenden Interviews besonders geachtet werden sollte. Zwar ist der qualitative Forschungsprozess als sehr flexibel einzustufen, dennoch wurden die Regeln der einzelnen Forschungsschritte nicht außer Acht gelassen. Die Aussagen der interviewten Volkswagen-MitarbeiterInnen wurden durch ein Aufnahmegerät festgehalten. Um die entstandenen Daten schriftlich festzuhalten, hat sich die Autorin aus folgendem Grund für die wörtliche Transkription entschieden: „Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet.“ (Mayring, 2016: 89) Da der Fokus auf inhaltlichen Themenschwerpunkten liegt, wurde das Textmaterial nach der wortgetreuen Übertragung von Sprechpausen und sonstigen den Inhalt nicht verändernden Äußerungen bereinigt. Zudem wurden Dialekt in normales Schriftdeutsch übersetzt, Satzbaufehler behoben und der Stil allgemein geglättet. (Vgl. Mayring, 2016: 91) Anzumerken ist, dass Interview 6, Interview 8 und Interview 10 von den jeweiligen InterviewpartnerInnen autorisiert wurde, da nach der Befragung gebeten wurde die Transkription zur Durchsicht zuzusenden. Es sind marginale Veränderungen von den InterviewpartnerInnen durchgeführt worden, um den Sinn der Aussage besser wiedergeben zu können. Auch wurde von den InterviewpartnerInnen vereinzelt gebeten jene Textstellen aus dem Transkript zu streichen, die ihrer Ansicht nach zur Identifikation ihrer Person beitragen können. Diese Abänderungen beinhalten jedoch keine Gegensätze zu dem ursprünglichen Interview und haben keine grundlegenden Auswirkungen auf das Gesagte.

6.4 Auswertungsmethode

Wie erläutert wurde, ist das qualitative Interview die sprachliche Erfassung von Bedeutungsmustern, die in Kombination mit theoretischen Konzepten zu Konstellationen der sozialen Wirklichkeit führen. Die Auswertung der problemzentrierten Interviews orientiert sich in der vorliegenden Arbeit an Witzels Ansatz, der die sorgfältige Einzelfallanalyse mit einer Typenbildung zu verbinden sucht. (Vgl. Witzel, 2008). Damit folgt er dem dreistufigen Auswertungsmodell von Lamnek (2010) auf der Basis vollständig transkribierter Interviews.

1) Methodologische Kommentierung

Im ersten Schritt der Auswertung des Datenmaterials werden die als Audiodateien vorliegenden Interviews situations- und inhaltsgetreu abgetippt und in eine lesbare Form gebracht, sodass Unklarheiten, Widersprüchlichkeiten oder Unstimmigkeiten sinnvoll beseitigt werden. Anschließend werden die Aussagen aus den verschiedenen Befragungen den Kategorien des Interviewleitfadens zugeordnet, um die Aussagen aus dem Kontext der Einzelinterviews zu lösen und sie nach Themen zu ordnen. Die Ergebnisse dieses Auswertungsprozesses bestehen einerseits in der theoriegeleiteten Markierung des Textes mit Stichworten aus dem Leitfaden und andererseits in der induktiven Markierung mit Bedeutungen, die neue thematische Aspekte aus den Darstellungen der Befragten kennzeichnen. Daraus entsteht eine Art Fundstellenregister bzw. Codebuch als Grundlage der weiteren Auswertungsarbeit. Zur Veranschaulichung folgt ein Auszug des Codebuchs, mit dem in der vorliegenden Untersuchung gearbeitet wurde:

Oberkategorie	Unterkategorie	Feinkategorie	Zeile	Einzelanalyse/ Zitat	Reduktion
Commitment	Auswirkungen der Medienberichterstattungen	Betroffenheit			
		Keine Betroffenheit	63 bis 66	Nein, nein. Denn was können wir dafür? Oder jetzt rede ich mal von mir, was kann ich dafür wenn die Herren da solche Entscheidungen treffen und die Elektronik manipulieren? Da habe ich ja gar keinen Einfluss drauf und da würde ich mir jetzt nichts anlasten, auf keinen Fall. Was kann ich dagegen machen?	Von den Medienberichterstattungen über den Vorfall besteht keine Betroffenheit, da die Verantwortung bei den Entscheidungen der obersten Manager liegt.
	Beurteilung von VW als Arbeitgeber	Vor dem Skandal			
		Nach dem Skandal	88 bis 90	Das ist gleichbleibend. Da sehe ich also keinen Unterschied. Was die Arbeit an sich angeht in diesem Verein, das ist in Ordnung. Das kann man wirklich nicht anders sagen und das passt schon alles.	Die Arbeit im Unternehmen ist in Ordnung. An der Einstellung zu VW als Arbeitgeber hat sich auch nach der Krise nichts verändert.
	Arbeitsmotivation	Vor dem Skandal	199 bis 202	Logischerweise ist es ja auch bekannt, dass man ja nicht schlecht verdient in dem Verein und das war gerade damals, wenn man ein paar Jahre verheiratet ist und man will sich ein bisschen was aufbauen, da ist das natürlich nützlich gewesen.	Bei VW verdient man gut, was einem Vorteile bietet wenn man sich privat etwas aufbauen will.
			208 bis 209	das ist ein großes Kriterium was man verdient und dadurch wird einem die ganze logischerweise auch ein bisschen schmackhafter gemacht.	Der Verdienst bei VW ist ein großes Kriterium zur Motivation. Die Arbeit wird einem dadurch schmackhaft gemacht.
		Nach dem Skandal	98 bis 99	und wir haben in dieser Beziehung eigentlich so weit wie es ging genau so weiter gemacht wie vorher. Daran hat sich eigentlich nichts geändert.	Auch nach Bekanntwerden des Vorfalls hat sich an der Arbeitsmotivation in der Abteilung nichts geändert.

2) Kontrollierte Interpretation

In der zweiten Phase wird das komprimierte Datenmaterial der einzelnen Interviews analysiert, indem die einzelnen Interviews durch prägnante und für die Hypothesengenerierung relevant erscheinende Merkmale charakterisiert werden. Die Texte bzw. die Einzelaussagen werden interpretiert und in einen Gesamtzusammenhang gebracht. Zudem kann die Analyse um Kommentare über die Beschaffenheit des vorliegenden Interviewmaterials, mögliche Besonderheiten des Falls, interpretative Unsicherheiten, außergewöhnliche Ereignisabläufe sowie methodische Fehler ergänzt werden.

3) Vergleichende Systematisierung

In der dritten Phase der Auswertung wird mit den gesammelten Interpretationen eine vergleichende Systematisierung der einzelnen Interviews unternommen, um allgemeine Erkenntnisse zu generieren. Hierzu wird eine Themenmatrix erstellt, die in der Senkrechten die in den Interviews behandelten Themen – und in der Horizontalen die jeweiligen Interviews aufzeigt. Mit der Themenmatrix lässt sich auf einen Blick erkennen, welche Themen in den einzelnen Interviews schwerpunktmäßig behandelt wurden. Dabei sollen typische Varianten herausgefiltert werden, um kollektive Handlungsmuster auszumachen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Interviews werden herausgearbeitet und Typen von Befragten, Aussagen, Informationen etc. werden dargestellt und interpretiert.

Da das Datenmaterial in der ersten Phase reduziert wurde, muss mit Fehlinterpretationen gerechnet werden. Daher sollte unter Bezugnahme der vollständigen Transkriptionen und auch der Tonaufnahmen kontrolliert werden, ob die Befunde und Interpretationen tragend sind oder ob Fehlinterpretationen ausgebessert werden müssen. (Vgl. Lamnek, 2010: 335f/ 367ff)

6.4.1 Kategorien

Die unter Punkt eins (methodologische Kommentierung) erwähnten Kategorien, anhand derer das gesammelte Datenmaterial thematisch strukturiert wird, lassen sich aus dem Leitfaden generieren. Der Leitfaden, der den Rahmen der Interviews mit den MitarbeiterInnen dargestellt hat, ist wiederum aus den theoretischen Konzepten der vorliegenden Arbeit entsprungen. Durch Definitionen und Kodierregeln soll ein nachvollziehbarer Vorgang gewährleistet werden. Nachfolgend werden die Hauptkategorien sowie die jeweiligen Ausprägungen festgelegt und Indikatoren definiert:

Auswirkungen der Krise	
Privat	Wut, Unverständnis, Unsicherheit, Überforderung, Enttäuschung, Scham etc.
Beruflich	Sorge um Arbeitsstelle, weniger Beschäftigungsressourcen
Arbeitsatmosphäre	Stimmung in der Abteilung bzw. im Unternehmen
Gemeinschaftsgefühl	Zusammenhalt in der Abteilung bzw. im Unternehmen
Interne Kommunikation	
Von Skandal erfahren <ul style="list-style-type: none"> - über die Massenmedien - durch Interna 	

Austausch/ Kommunikation	
<ul style="list-style-type: none"> - mit Vorgesetzten - mit KollegenInnen 	
Externe Kommunikation	
Ansprache durch Außenstehende <ul style="list-style-type: none"> - Verteidigung von VW - keine Verteidigung von VW - Allgemein 	<ul style="list-style-type: none"> - Verteidigung: Hinweis auf Qualität der Produkte, andere Betrugsfälle in der Automobilindustrie - Keine Verteidigung: Beschuldigungen, Hetze - Allgemein: Neutrale Position
Commitment	
Auswirkungen der Medienberichterstattungen <ul style="list-style-type: none"> - Betroffenheit - keine Betroffenheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Betroffenheit: sich von den Berichterstattungen persönlich angesprochen fühlen - Keine Betroffenheit: Gleichgültigkeit
Beurteilung von VW als Arbeitgeber <ul style="list-style-type: none"> - vor dem Skandal - nach dem Skandal 	Beurteilung: Bewertung von Volkswagen und den Qualitäten als Arbeitgeber
Arbeitsmotivation <ul style="list-style-type: none"> - vor dem Skandal - nach dem Skandal 	Arbeitsmotivation: Gehalt, Sozialleistungen, Vergünstigungen, Arbeitszeiten, Anerkennung, selbstständiges Arbeiten
Erwartungen <ul style="list-style-type: none"> - als (potenzieller) Vorgesetzter - an VW 	
Identifikation mit VW <ul style="list-style-type: none"> - vor dem Skandal - nach dem Skandal 	Identifikation: Besitz eines Volkswagens, Übereinstimmung mit Unternehmensleitbild und -werten, Stolz für VW zu arbeiten, Loyalität zum Unternehmen
Schwere des Vorfalls reduzieren	
Verharmlosen	Vorfall herunterspielen
Vergleichen	Hinweise auf andere Automobilhersteller

Verteidigen	Hinweis auf qualitativ hochwertige Produkte des Unternehmens
-------------	--

6.5 Auswertung

In der folgenden Auswertung werden die gewonnenen Daten aus den Interviews anhand ihrer inhaltlichen Ähnlichkeit herausgefiltert, aufgearbeitet und miteinander verglichen. Ziel ist es, die Standpunkte, Prognosen und Tendenzen der Interviewten in ihrer Vielfalt aufzuzeigen, Parallelen wie auch Divergenzen auszuarbeiten und somit Rückschlüsse in Bezug auf die Forschungsfragen und das Erkenntnisinteresse zu ziehen. Um Hypothesen aufzustellen ist es hilfreich, die Befragten bestimmten Typen unterzuordnen. Hierzu wurde die erstellte Themenmatrix nach allen Themen aus dem Leitfaden sortiert, sodass entsprechende Hypothesen erstellt werden konnten.

6.5.1 Themenmatrix und Typenbildung

Die Themenmatrix bildet in der horizontalen Ebene die einzelnen Interviews und auf der vertikalen Ebene die auf Basis des Leitfadens hergeleiteten Themenbereiche ab. So wurden alle in den zehn Interviews angesprochenen Themen übersichtlich dargestellt, sodass ein Überblick zum thematischen Inhalt entsteht:

„Die Themenmatrix stellt also in erster Linie den thematischen Gehalt eines jeden Interviews dar und nicht die unterschiedlichen Äußerungen zu den einzelnen Themen, was noch ein Schritt tiefer wäre. Diese Matrix dient zum einen als wichtiges Vorergebnis, zum anderen hilft sie bei der Auswahl eines möglichst reichhaltigen Interviews für die Fallbeispiele, die Gegenstand der nächsten Auswertungsphase sind.“ (Lamnek, 2010: 370)

Es folgt ein Auszug der für die vorliegende Untersuchung erstellten Themenmatrix. Die vollständige Themenmatrix ist im Anhang dieser Arbeit zu finden.

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Behandeltes Thema										
Auswirkungen der Krise										
Privat	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Beruflich	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Arbeitsatmosphäre	x	x	x		x	x		x	x	
Gemeinschaftsgefühl	x		x	x	x	x	x	x	x	
Interne Kommunikation										
Von Skandal erfahren: Massenmedien	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Von Skandal erfahren: Intern										
Austausch/ Kommunikation mit Vorgesetzten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Austausch/ Kommunikation mit Kollegen: Befürchtungen										
Austausch/ Kommunikation mit Kollegen: Allgemein	x	x		x	x	x		x		

In einem nächsten Schritt sollen anhand der Themenmatrix schließlich die einzelnen InterviewpartnerInnen klassifiziert werden, um ganzheitliche, realitätsgerechte Darstellungen treffen zu können und somit über das Typische eine Generalisierung der Ergebnisse abzuleiten. In diesem Zusammenhang können die InterviewpartnerInnen in Gruppen eingeteilt werden, die in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede aufweisen. (Vgl. Lamnek, 2010: 370)

6.5.2 Ergebnisbeschreibung

Im Zuge der Typenbildung anhand der Themenmatrix lassen sich aufgrund der Aussagen zwei Gruppen von MitarbeiterInnen unterscheiden: Solche, die in der Produktionsabteilung beschäftigt sind und solche, die auf operativer Ebene des Unternehmens tätig sind. Inwiefern sich die Äußerungen dieser beiden Gruppen bezüglich der behandelten Themen unterscheiden und was thematisch aus den zehn Befragungen hervorgegangen ist soll nachfolgend dargestellt werden:

Auswirkungen der Krise

Die VW-MitarbeiterInnen wurden befragt inwiefern sich die Krise, in der VW durch den Abgasskandal steckt, sowohl auf ihre private Situation als auch auf ihre berufliche Situation auswirkt. Bis auf eine Person (Interview 5) haben sich alle Befragten dazu geäußert, welche Auswirkungen die Krise ihres Arbeitgebers auf ihre private Situation bzw. auf ihr individuelles Empfinden hat. Dabei hat nur ein Mitarbeiter angegeben, dass der VW-Skandal keine Auswirkungen auf seine private Situation habe. (Vgl. Interview 1) Die restlichen Befragten, die sich zu dem Aspekt geäußert haben, sprachen überwiegend von Betroffenheit und Verunsicherung. Da man zu dem Zeitpunkt der Interviews noch weniger abschätzen konnte welche Auswirkungen die Krise auf die Zukunft des Unternehmens haben wird und zudem die ZeitmitarbeiterInnen als direkte Konsequenz auf die Krise gekündigt wurden, hatten die Befragten angegeben, dass sie anfangs Angst um ihren eigenen Arbeitsplatz und auch um den Arbeitsplatz liebgewonnener KollegInnen haben:

„Also wie gesagt selbst Stammmitarbeiter bangen da um ihren Job und klar war für viele auch klar, nachdem das rauskam, dass es die ganzen Zeitarbeitnehmer schwierig haben werden, die ja irgendwie auch schon zum Team gehören. Das tut einem natürlich auch weh, weil die teilweise natürlich auch im privaten Raum Freunde geworden sind.“ (Interview 9)

Nachträglich gaben die MitarbeiterInnen allerdings an, dass sich ihre Befürchtungen später relativiert haben und dass sich StammmitarbeiterInnen bzw. langjährige MitarbeiterInnen keine Sorgen um ihre Stelle machen müssen:

„Auf der anderen Seite, von jetzt auf gleich da raus zu fliegen, weil keine Arbeit da ist - geht ja nicht, weil da so viel mehr dran hängt. Gerade auch was [Standort] betrifft. Da hängen ja nicht nur die Autos von VW dran, da hängt auch dran z.B. Seat, Audi, Skoda, teilweise auch Porsche, Lamborghini, was halt aus [Standort] kommt und da das Werk als Komponentenwerk so breit aufgestellt ist, ist es natürlich so, dass die Stammebelegschaft da irgendwo sicher ist. Auch aus dem Grund, weil es da viele Leiharbeiter gibt. Dafür ist es für die Stammebelegschaft klar wieder sicherer. Deswegen habe ich mir gar nicht so die Gedanken darum gemacht ob da jetzt auf mich was zukommen könnte. Ich hab das echt gelassen gesehen muss ich sagen.“ (Interview 2)

Die Abfolge der Aussagen drückt einerseits aus, dass das Ausmaß der Krise zwar sehr bedrohlich auf die MitarbeiterInnen wirkt, sie andererseits aber trotz Enttäuschung von VW ein Vertrauen in ihren Arbeitgeber haben und dass VW ihnen letztlich die Sicherheit gibt, als StammmitarbeiterIn im Unternehmen weiter beschäftigt zu werden. Eine befragte Mitarbeiterin ging zum Thema private Auswirkungen der Krise ins Detail und gab an, dass sie die ersten Wochen nach Bekanntwerden des Skandals sehr überfordert war mit den Informationen, die sie bekommen hat. Hier wird auch der zuvor angesprochene Unterschied zwischen den befragten MitarbeiterInnen deutlich. Die Mitarbeiterin gab an, dass sie aufgrund ihrer beruflichen Nähe zum Unternehmensmanagement über vergleichsweise mehr Informationen verfüge als MitarbeiterInnen aus der Produktion etwa. Zu erfahren dass das Ausmaß der Krise viel gravierender sei als zunächst angenommen habe sie auch nach Feierabend überfordert und belastet, gerade weil sie aufgrund der Schweigepflicht nicht über Interna reden durfte:

„Und ich hab manchmal so gedacht boah heute hast du wieder viel mehr gehört als du eigentlich hören wolltest und du kannst es jetzt gar nicht richtig mit irgendjemanden teilen wenn dir heute wieder im Unternehmen Leute gesagt haben, dass eigentlich alles noch viel gravierender ist als bisher die Presse darstellt und alles noch viel schlimmer sein kann wenn Szenario A, B oder C eintritt, dann war man abends manchmal echt geflasht und dachte irgendwie alles zu extrem gerade.“ (Interview 6)

Zu den von der Krise ausgelösten beruflichen Konsequenzen haben sich die befragten MitarbeiterInnen in allen möglichen Ausprägungen geäußert. Abhängig von ihrer Position im Unternehmen und dem Standort gaben einige an, dass sie mehr, gleichbleibend viel oder weniger im Unternehmen beschäftigt seien. MitarbeiterInnen aus den Bereichen Vertrieb und Planung sagten aus, dass ihre Arbeitsstunden schlagartig angestiegen seien und sie teilweise noch vor Beginn des Tagesgeschäfts an unternehmensinternen Sitzungen teilnehmen mussten um zukünftige operative Maßnahmen zu besprechen. (Vgl. Interview 6) Da VW sich als Reaktion auf den Skandal vermehrt um die Entwicklung von Elektro-Motoren konzentrieren wollte gab es auch in dieser Abteilung des Unternehmens mehr zu tun:

„Auf meine Arbeit hin hatte das [Anm. d. Verf.: die Krise] eigentlich wenig Auswirkungen die erste Zeit. Wir haben jetzt eigentlich eher mehr Arbeit, dadurch

dass man ja jetzt versucht Kosten zu sparen, die Umstiegszenarien auf Elektrifizierung. Also das hat eigentlich für den Bereich der Planung, für den ich ja zuständig bin, mehr Arbeit bedeutet.“ (Interview 4)

MitarbeiterInnen aus der Produktion hingegen gaben an gleichbleibend viel oder etwas weniger Arbeit zu haben:

„Dadurch dass wir so breit gefächerte, verschiedene Stationen haben und mehrere Sachen, die da in [Standort] hergestellt werden - von Getriebebau über den Rohbau, die eigene Gießerei, das große Ersatzteilzentrum, was wir da haben, dann sind da von diesem Skandal die Leute eher nicht so betroffen.“ (Interview 3)

Dass sich das Arbeitsvolumen verringert hat untermauert folgende Aussage:

„Es lief alles so weiter wie das vorher auch gewesen ist, nur mit der Zeit kamen dann verschiedene Sachen, die dann eingeschränkt werden mussten, weil das Geld gespart werden musste. Es wurden keine Überstunden mehr gemacht, als Beispiel, und was jetzt das Material angeht und so weiter, damit meine ich jetzt Ersatzteile, weil ich in der Instandhaltung gewesen bin und da wurden diese Sachen ganz einfach nicht mehr bestellt, was wiederum dann auch für die Dauer von längeren Reparaturen ausschlaggebend ist.“ (Interview 1)

Eine Mitarbeiterin aus der operativen Ebene berichteten von kleineren Einsparungen: „Beruflich ist es so, dass ich persönlich davon wenig betroffen bin, wir allerdings schon merken im Unternehmen, dass wir weniger Dienstreisen machen sollen und dass es weniger Bewirtung gibt.“ (Interview 7)

Einige MitarbeiterInnen sprachen von chaotischen Zuständen in den jeweiligen Abteilungen, weil nicht einmal ihre Vorgesetzten wussten, wie sie den nächsten Tag angehen sollten. (Vgl. Interview 6) Später habe sich herausgestellt, dass sich aufgrund der Änderung der Unternehmensstruktur auch intern Stellen verschieben werden:

„Also ich glaube um meine Arbeit bei Volkswagen muss ich mir keine Sorgen machen. Das weiß ich und da bin ich mir auch sicher. Aber um meine Arbeitsstelle steht es schon eher schlecht, das kann ich sagen, weil auch wir im Vertrieb Deutschland müssen umstrukturieren und haben so eine Personaleinspartask von X Prozent, also Zielwerte reduzieren und meine Stelle wird zu den gehören, die es so in Zukunft nicht mehr geben wird.“ (Interview 6)

Was alle befragten MitarbeiterInnen gemeinsam haben ist dass ihnen weder das Gehalt noch die bei VW üblichen Sonderzahlungen gekürzt wurden.

Laut der Aussagen aller Befragten habe sich die Arbeitsatmosphäre mit Bekanntwerden des Skandals verschlechtert. Die gedrückte Stimmung sei in erster Linie den mangelnden Informationen zum Skandal und der Zukunft des Unternehmens und damit auch der MitarbeiterInnen geschuldet. Ein Mitarbeiter zeichnete auch die Umstrukturierung der Arbeitsstellen innerhalb des Unternehmens für die verschlechterte Stimmung verantwortlich:

„Also das [Anm. d. Verf.: Nicht-Verlängern der Arbeitsverträge] wirkt sich schon auf die Stimmung aus, klar. Wie soll man sagen, in den letzten zwei Jahren hatte man so viele Gesichter und so viel Rotation in unserem Team, da kann man gar nicht so richtig zu einem Team zusammenwachsen. Und dann wurde sehr viel verschoben. Zum Beispiel haben wir von anderen Abteilungen Leute bekommen weil natürlich alle die raus mussten auch wieder ersetzt werden mussten. Also das ist nicht so angenehm.“ (Interview 9)

Die in dieser Aussage negativen Auswirkungen auf das Gemeinschaftsgefühl konnten die anderen befragten MitarbeiterInnen nicht bestätigen. Sie sprachen in der Mehrheit von einem gleichbleibend guten oder sogar verbesserten Zusammenhalt innerhalb der Abteilungen:

„Also ich habe schon das Gefühl, dass man sogar ein bisschen enger zusammengerückt ist dadurch, weil die Gedanken die ich gerade geschildert habe, die haben die Kollegen ja auch, sodass man ja untereinander auch sagt dass es trotzdem eine tolle Marke ist und so ein bisschen zusammenrückt und sagt das ist doch unser Unternehmen.“ (Interview 7)

Die Stimmung in Bezug auf Vorgesetzte bzw. ManagerInnen wurde hingegen aufgrund der unzureichenden Informationsversorgung als schlechter beschrieben:

„Also die Krise hat keinen Einfluss auf die Stimmung unter uns Arbeitskollegen. Zu den Vorgesetzten ist sie schlechter geworden, das ist gar keine Frage, aber nicht untereinander.“ (Interview 1)

Interne Kommunikation

Der Themenblock aus den Leitfadeninterviews zur internen Kommunikation in Anbetracht des Abgas-Skandals soll den Fokus der vorliegenden Arbeit bilden, da er essentiell zur Beantwortung der Forschungsfragen beiträgt. Maßgebend für die Qualität der internen Kommunikation ist der Umgang mit Informationen bezüglich der MitarbeiterInnen. Auf die Frage, wie sie von dem Abgas-Skandal ihres Arbeitgebers erfahren haben, antworteten alle zehn Befragten dass sie die Info aus den Medien hatten. An dieser Stelle muss allerdings erwähnt werden, dass die ersten Berichte über den VW-Eklat an einem Wochenende öffentlich geworden sind:

„Also mitbekommen habe ich davon eigentlich ziemlich zeitnah zu der Veröffentlichung in all den Medien. Ich glaube das war ja ein Wochenende im September. Also das war glaube ich irgendein Samstag oder auf jeden Fall ein Tag, wo man nicht an der Arbeit war und dann war das Erste glaube ich abends so eine Tagesschau, wo die mal so die ersten Schlagzeilen brachten.“ (Interview 6)

Eine andere Mitarbeiterin ergänzt hierzu:

„Ja, also wie ich davon überhaupt mitbekommen habe das war ja in 2015, ich glaube im September - irgendwann im Herbst auf jeden Fall - und in der Tat war das bei uns so, dass ich das über die Medien gehört habe. Das heißt, ich habe das im Fernsehen gesehen und witzigerweise war das bei uns in der Unternehmenskommunikation nicht so dass wir das vor der öffentlichen Presse mitbekommen haben.“ (Interview 7)

In diesem Fall machte es keinen Unterschied in welcher Abteilung des Unternehmens die MitarbeiterInnen tätig sind – keiner der zehn Befragten hatte die Enthüllung des Skandals durch das Unternehmen selbst erfahren. Möglicherweise haben die amerikanischen Behörden den VW-Vorstand mit dieser Veröffentlichung überrascht und somit hatte Volkswagen offenbar keine Möglichkeit, den Medien durch interne Kommunikation zuvorzukommen. Aus diesem Grund wurde auch die Kommunikation mit direkten Vorgesetzten überwiegend als nicht gut beurteilt. Vereinzelt wurde eingeräumt, dass die Abteilungsleiter auch nicht mehr Informationen zum Vorfall vom obersten Management bekommen haben:

„Also es gab über das Intranet dann die Stellungnahme vom Winterkorn [Anm. d. Verf.: damaliger Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG], dann ging auch der ein oder andere öffentliche Brief durch das Intranet, aber als Montagewerker ist man da nicht so direkt drin und vom direkten Vorgesetzten, sprich Meister, hat man da auch nichts weiter erfahren oder es wurde auch nicht zum Thema gemacht.“ (Interview 9)

Und: „Informationen gab es erst mal auch nur die, die man aus der Zeitung gekriegt hat. Da wussten unsere Vorgesetzten auch nichts und ich schätze mal bis zum höchsten Werksmanagement werden die wenigsten was gewusst haben.“ (Interview 8) Auffällig zum Thema Kommunikation war dass die Informationen abhängig von der jeweiligen Arbeitsstelle im Unternehmen unterschiedlich aufgefasst oder erfahren wurden. Während sich ProduktionsmitarbeiterInnen sehr schlecht bis gar nicht informiert gefühlt haben, sagten MitarbeiterInnen aus operativen Abteilungen aus, dass der Informationsfluss zwar langsam und zum Teil unzureichend war – „Ja intern gab es wie gesagt nur eine Aufbereitung der Daten aus der Presse. Aber wie gesagt zu der Thematik, zum Beispiel was in Europa da noch an Forderungen kommt, da hat man auch nicht viel gehört.“ (Interview 4) - allerdings haben sie sich in den Interviews weniger darüber empört als MitarbeiterInnen aus der Produktion: „Das Einzige was von der Stimmung her wirklich nervt ist die interne Kommunikation, dass man eigentlich kaum Informationen mitbekommt und wenn, ist es nur das gleiche Geschwätz wie in der Presse.“ (Interview 10) Ein Produktionsmitarbeiter beklagt:

„Keine Informationen vom Management. Das Management weigert sich, die lassen die Katze einfach nicht aus dem Sack. Die reden zwar dass das scheiße war, aber es kommt nichts dabei rum! Also ich kann da nur sagen: Ich bin ja nun regelmäßig auf meinen Bereichsinformationen und auf meinen Vollversammlungen und da kam nichts. Das ist alles heiße Luft. Es wird einfach abgetan. Es geht immer nur um die Kosten.“ (Interview 5)

Eine Mitarbeiterin aus dem Vertrieb hat sich vergleichsweise wie folgt geäußert:

„Und direkt am nächsten Tag in der Firma war es so, dass wir eine Betriebsversammlung hatten und da wurde das dann auch aufgeklärt worum es geht und was da vorgefallen ist und dass man es in den Medien ja auch schon gesehen hat, dass da eben dieser Abgasskandal bei Volkswagen ist und worum es da geht.“ (Interview 7)

Im Laufe der Interviews bekam man den Eindruck dass jene MitarbeiterInnen, die näher am Unternehmensmanagement tätig sind besser informiert wurden als jene, die in der Herstellung beschäftigt sind. Diese Annahme manifestiert sich an folgender Aussagen einer Mitarbeiterin aus dem Vertrieb:

„Man hat schon recht früh angefangen so transparent wie möglich zu informieren durch Mitarbeiterunden, Bereichsrunden und Vertriebsrunden. Also das hat auch mein Chef für sich so auserkoren und gesagt wir machen einmal in der Woche so ein Sonderbereichs-Meeting und ich will meinen Mitarbeitern sagen wie der Stand der Dinge ist.“ (Interview 6)

Hingegen ein Zitat eines Mitarbeiters, der in der Produktion beschäftigt ist: „Da halten sich ja immer alle bedeckt, weil die sagen das sind laufende Ermittlungen und es gibt da nicht groß was zu sagen, aber alle preisen sie immer auf ihren ganzen Veranstaltungen die super Fortschritte an und dass man super vorankommt.“ (Interview 10)

Den Befragten zufolge setzte VW folgende Maßnahmen zur internen Kommunikation: In der Woche nach Bekanntwerden des Skandals wurde eine Betriebsversammlung einberufen. Zudem sendete der neue Konzernchef Matthias Müller eine Stellungnahme per Mitarbeiterbrief aus, in dem er versuchte den skandalträchtigen Vorfall den MitarbeiterInnen zugänglich zu machen. (Vgl. Interview 7) Parallel dazu konnten sich die MitarbeiterInnen im Intranet des Unternehmens selbst informieren. Allerdings waren die dort kommunizierten Informationen nicht neu: „Im Intranet wurde versucht die Krise und ihre Konsequenzen zu erklären. Aber die Infos kannte man meist zuerst aus der Presse.“ (Interview 4) Mehrheitlich haben sich die MitarbeiterInnen vom Betriebsrat informiert gefühlt, der sie allerdings ebenso wenig über die Auswirkungen für das Unternehmen aufklären konnte: „Eher noch hat man Infos vom Betriebsrat bekommen. Auf den Betriebsversammlungen wurde aber nicht auf die Auswirkungen der Krise eingegangen. Selbst der Betriebsvorstand hat keine weitere Aufklärungsarbeit zum Vorfall und zur aktuellen Situation geleistet. Kommuniziert wurde lediglich dass es für den Standort genug Arbeit gibt und dass man sich keine Sorgen machen müsse.“ (Interview 2) Die Produktions-Abteilungen haben also wenig bis gar keine Informationen aus erster Hand bekommen. Aber auch die Führungskräfte schienen vom obersten Unternehmensmanagement schlecht aufgeklärt worden zu sein:

„Also im Management würde ich sagen war das auf jeden Fall mal nicht ausreichend [Anm. d. Verf.: informiert]. Das war ein bisschen eine komische Situation. Es war so dass unser Standortleiter zum Teil auch nach dieser offiziellen Bekanntgabe, dass es dieses Problem gibt [...], teilweise auch weiterhin Dinge nur aus den Medien erfahren hat. Es gab natürlich auch unternehmensinterne Kommunikation, zum Beispiel so Mitarbeiterbriefe, die dann von dem Matthias Müller [Anm. d. Verf.: neuer Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG] geschickt wurden damit die MitarbeiterInnen eben informiert bleiben. Aber es war jetzt nicht so, dass das Management da irgendwie besonders gut abgeholt wurde.“ (Interview 7)

Letztlich hat VW seine MitarbeiterInnen hier zum Teil im Dunkeln stehen lassen, weshalb die primäre Informationsquelle der MitarbeiterInnen die Massenmedien dargestellt haben. „Flurfunk“ statt offizielle Statements war demnach der Status Quo im Unternehmen. Die offenen Fragen hat man dann im Kollegium besprochen und ausgetauscht: „Also natürlich unterhält man sich, weil jeder hat Fragen. Aber es kann ja keiner beantworten, weil das wäre ja ein Blick in die Zukunft.“ (Interview 4) Und: „An der Arbeit haben wir halt viel darüber geredet, aber machen konnte man eh nichts und es hat dann halt jeder seine Arbeit weitergemacht.“ (Interview 8) Interessant war auch, dass sich die Kommunikation zumindest im operativen Bereich in Anbetracht der Krisensituation im Unternehmen nicht nur thematisch zugespitzt hat, sondern sich auch unternehmensintern verlagert hat:

„Also am Anfang war es eigentlich schon eher so durch den Stress belastet. Also dass dieser normale Austausch oder dieses normale Tagesgeschäft brach lag und man vielleicht auch nur mit den Kollegen noch Kontakt hatte mit denen man auch an diesem Thema [Anm. d. Verf.: bezüglich der Krise] zusammen gearbeitet hat.“ (Interview 6)

Auffällig war, dass zum einen keiner der zehn Befragten angegeben hat, dass sich die KollegInnen direkt über Ängste und Befürchtungen ausgetauscht haben und zum anderen die Kommunikation mit KollegInnen generell kein relevantes Thema für die Befragten zu sein schien, denn nur die Hälfte der InterviewpartnerInnen hat sich im Gespräch zum Austausch mit KollegInnen geäußert.

Externe Kommunikation

Da der VW-Skandal medial äußerst präsent in den Massenmedien vertreten war, wurden die VW-MitarbeiterInnen natürlich von Außenstehenden auf den VW-Skandal angesprochen. Die Art und Weise der Ansprache variiert allerdings. Ein Teil der Befragten hat angegeben, dass sich Außenstehende in ihrer Gegenwart lustig gemacht haben über den VW-Skandal: „Also ich persönlich wurde eigentlich nicht oft damit konfrontiert, eher mal mit einem Witz oder dass mal ein Spruch gedrückt wird.“ (Interview 8) Ein anderer Mitarbeiter beschreibt genauer:

„Da kommen dann eher höhnische oder belustigende Kommentare – nach dem Motto wer braucht noch einen Volkswagen oder da ist ja Manipulation überall bei euch. Also mehr in diese Richtung und nicht wirklich so dass sie sich Sorgen machen oder da Mitgefühl hätten, sondern eher schon höhnisch, weil sie sich eher lustig machen und weil sie aber vielleicht auch nicht so denken dass es vielleicht so kritisch wird. Und ich versuche dann ihnen klar zu machen, dass es nicht so lustig ist.“ (Interview 10)

Einige Fragen von Außenstehenden richteten sich teilweise offensichtlich stellvertretend für das Unternehmen selbst eher vorwurfsvoll an die VW-Internen: „Es wird schon so generell gefragt ob man es merkt, wie man es merkt, wie so generell die Stimmung sei. Viele Fragen mich auch „soll ich noch einen Diesel kaufen oder was wird denn jetzt angeboten“. (Interview 9) Und:

„Fragen die mir häufig gestellt werden sind eigentlich auch welche Auswirkungen das auf mich konkret hat, ob ich da jetzt irgendwelche Einbußen habe, irgendwelche Gehaltskürzungen oder so etwas und natürlich auch Arbeitsplatzsicherheit, ob da irgendwelche Dinge im Gespräch sind, dass wir einen unsicheren Arbeitsplatz jetzt haben. Eine Frage die auch gestellt wird, ist wie intern damit umgegangen wird. Ob man jetzt weiterhin auch zu der Marke hält oder hab man sich jetzt dafür schämt. Das sind so die Fragen die gestellt werden. Und insbesondere die Frage welche Auswirkungen das denn jetzt auf den Mitarbeiter hat am Schluss.“ (Interview 7)

Es wird deutlich, dass die MitarbeiterInnen als wahrgenommene ExpertInnen teilweise in die Ecke gedrängt werden. Ein befragter Mitarbeiter macht das in seiner Aussage deutlich: „Ist schon ein bisschen traurig, weil man muss sich ja auch hier und da rechtfertigen von wegen "Wie könnt ihr so einen Scheiß

machen?“ (Interview 3) Die Fragen von besorgten Familienmitgliedern der VW-MitarbeiterInnen fielen dahingegen anders aus:

„Also am Anfang war das schon anstrengend, auch mit der Familie sag ich mal, weil die auch alle neugierig waren und was wissen wollten und dann hat Mama hier wieder was in der Presse gelesen und Opa da und alle fragen und Ja ist das nicht so? und Hast du schon das gehört? und Wie geht ihr damit um? [...] Meine Oma fing schon bevor das in der Presse war an und meinte Ja Mensch und dann müssen sie doch vielleicht sparen und wie ist denn das mit deinem Job? Ist der sicher? Da machen sich ja manchmal Großeltern oder Eltern mehr Sorgen als man selbst.“ (Interview 6)

Nur zwei der zehn Befragten haben VW auf externe Ansprachen hin direkt verteidigt:

„Es heißt ja dann immer Was habt ihr denn da gemacht? Ich meine dann wir sind ein Getriebeleitwerk. Wir haben mit Abgasnormen bzw. mit Motoren gar nichts zu tun. Wir machen nur [...]. Mehr machen wir bei VW [Standort] ja gar nicht. Und ich sage Wir haben gar nichts damit zu tun, null. Ja was habt ihr denn da gemacht heißt es dann immer. Es wird ja auch immer dann ein Schuldiger gesucht oder dann heißt es Äußere dich doch mal dazu. Aber ich kann mich ja auch nicht zu irgendwas äußern wo ich gar nicht drüber Bescheid weiß, was überhaupt genau gelaufen ist.“ (Interview 5)

In diesem Zitat wurde zum einen die Wut des Mitarbeiters über den Vorfall deutlich und zum anderen die Überforderung in Verbindung mit externen Ansprachen zum Abgas-Skandal. Eine andere Mitarbeiterin beschreibt ihren Umgang mit Fragen von Außenstehenden zur Thematik wie folgt:

„Meine Reaktion ist eigentlich so, dass ich nicht mehr vor Begeisterung sprudelnd von Volkswagen spreche, aber das eigentlich sachlich erkläre und da dann auch den Wind rausnehme weil ich glaube so dramatische und direkte Auswirkungen hat das ja auch nicht von Minute zu Minute, dass ich jetzt sage ich zittere um meinen Arbeitsplatz, das ist doch Quatsch. Also ich versuche das hier so ein bisschen zu beschwichtigen.“ (Interview 7)

Commitment

Angesprochen auf die Auswirkungen der Medienberichterstattungen über den VW-Skandal auf die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen gaben vier der zehn

Befragten eindeutig an, dass Sie die Berichterstattungen über den Abgasskandal emotional betroffen macht und dass sie Verunsicherung in ihnen auslösen: „Ich bin auf der einen Seite verunsichert, klar. Auf der anderen Seite macht mich die Presse aber eigentlich eher wütend.“ (Interview 4) Und ergänzend:

„Ich lese mir die Berichte schon gar nicht mehr durch. Ich habe das anfänglich gemacht, aber ich lese hier zum Beispiel in der Zeitung, aber die kann man sowieso normalerweise wegmachen, oder gucke das was im Fernsehen läuft und ich fühle mich da schon richtig verarscht, aber komplett verarscht.“ (Interview 5)

Auffällig war, dass zwei der Interviewten sowohl angegeben haben dass sie die Nachrichten betroffen machen und andererseits behauptet haben, dass sie die Berichterstattungen nicht tangieren:

„Wenn man abends dann Fernsehen geguckt hat und jeden Tag aufs Neue war dieses schwarze VW-Zeichen mit den Gewitterwolken im Hintergrund, wo man sich denkt Okay, es ist dein Arbeitgeber, klar. Die Scheiße ist da ganz schön am Dampfen und was soll da jetzt passieren. Also klar, man macht sich Gedanken darüber.“ (Interview 2)

Hingegen folgende Aussage derselben Person:

„Mittlerweile ist man momentan auf irgendwelche Hiobsbotschaften vorbereitet, wenn dann mal wieder was in den Medien steht und man lässt die gefühlt links liegen, aber natürlich verfolgt man das Thema weiter. Aber so große Gedanken habe ich mir am Anfang nicht gemacht und das ist auch jetzt überhaupt nicht mehr der Fall. Mich hat das nicht so betroffen.“ (Interview 2)

Und eine weitere widersprüchliche Aussage:

„Wenn was darüber [Anm. d. Verf.: über den Skandal] berichtet wird, manchmal ist das natürlich schon ein bisschen schmerzhaft wie das Unternehmen dargestellt wird, weil wir schon super Produkte abliefern. Aber wir sind einfach nicht effizient, wir sind nicht schlank genug aufgestellt. Ansonsten ist die Qualität super. Also ich bin jetzt nicht betroffen, im Sinne von traurig über die Berichterstattungen aber ich ärgere mich über die falsche Wahrnehmung in den Medien.“ (Interview 10)

Drei der zehn befragten Personen äußerten sich im Interview so, dass eindeutig nicht auf eine durch die Medienberichterstattungen ausgelöste Betroffenheit zu schließen war. Diese Personen argumentierten dass der Skandal zwar im

Allgemeines das Unternehmen in dem sie arbeiten betrifft, nicht aber ihre Abteilung im Besonderen. (Vgl. Interview 9) Die Schuld wird abgewiesen auf jene Personen des obersten Managements, die zum Abgasschwindel beigetragen haben:

„Denn was können wir dafür? Oder jetzt rede ich mal von mir, was kann ich dafür wenn die Herren da solche Entscheidungen treffen und die Elektronik manipulieren? Da habe ich ja gar keinen Einfluss drauf und da würde ich mir jetzt nichts anlasten, auf keinen Fall. Was kann ich dagegen machen?“ (Interview 1)

Keine der zehn befragten Personen hat sich zur Beurteilung von VW als Arbeitgeber vor Bekanntwerden des Skandals geäußert. Die Beurteilung der Arbeitgeberqualitäten von Volkswagen nach Bekanntwerden des Skandals fällt - unabhängig vom Tätigkeitsbereich im Unternehmen - einheitlich aus. An der Einstellung zu VW als Arbeitgeber hat sich auch nach der Krise nichts verändert:

„Also als Arbeitgeber ist VW direkt gut, sonst wäre ich keine 35 Jahre dabei - ich habe eine super, super Ausbildung genossen und habe ein Jahr dann mal in der Produktion gearbeitet und ansonsten war ich sofort im Fachbereich, bin sofort als Facharbeiter tätig gewesen und habe viel gelernt da. Sehr sozial wurde ich die ganzen Jahre behandelt und wir hatten oder haben oder ich sag einfach mal hatten auch ein super geiles Ansehen und ich habe immer gerne da gearbeitet. Arbeite auch immer noch gerne da.“ (Interview 5)

Eine befragte Mitarbeiterin sprach davon dass sie sich auch nach Bekanntwerden des Skandals als Arbeitnehmerin bei Volkswagen sehr wohl fühle:

„Ich finde dass Volkswagen nach wie vor ein wirklich guter Arbeitgeber ist und es ist eher nur dass man das eher ein bisschen mehr zu schätzen weiß. Also dass ich den Arbeitgeber wechseln wollen würde wegen der Krise, das geht mir überhaupt nicht so.“ (Interview 7)

Die vorangegangenen Aussagen lassen auch Annahmen zur Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen zu. Dabei sind die größten Anreize das gute Gehalt sowie die großzügigen Sozial- und Sonderleistungen:

„Meine Motivation ist schon die Kohle und weil ich gesundheitlich eingeschränkt bin, bin ich da schon relativ gut abgesichert. In einem kleinen Betrieb wär das so, wenn die keine Verwendung mehr für mich haben, dann habe ich halt die Arschkarte gezogen und bei VW wird dann halt geschaut dass man dir irgendwo

im Werk einen anderen Arbeitsplatz organisiert. Das ist halt auch ein Stück Sicherheit, also das ist auch eine Motivation.“ (Interview 8)

Im Verlauf aller zehn Interviews hat sich herausgestellt dass sich die Haupt-Motivatoren für Volkswagen zu arbeiten – das Gehalt sowie die Sozial- und Sonderleistungen - mit dem Abgasskandal nicht verändert haben. Allerdings gab es mit dem Skandal Wendungen bezüglich der Arbeitsmotivation. War es vor dem Abgasskandal auch der gute Ruf eines großen international tätigen Automobilkonzerns (Vgl. Interview 10), der für die MitarbeiterInnen ein nicht unerheblicher Ansporn war für Volkswagen zu arbeiten, ist dieser Motivator nun eher zweitrangig geworden:

„Ich finde es ist einfach ein sehr guter und sozialer Arbeitgeber, der total fair mit seinen Mitarbeitern umgeht. Ich finde das Produkt total gut, das heißt ich kann mich total mit den Fahrzeugen identifizieren und auch dem Image was Volkswagen bisher eigentlich hatte. Und dadurch dass ich ja jetzt schon seit zehn Jahren im Unternehmen bin, hat sich die Motivation nicht dahingehend verändert, dass ich das Unternehmen oder die Fahrzeuge nicht mehr gut finde. Ich finde den Arbeitgeber wie gesagt nach wie vor auch noch gut. Es ist allerdings total schade, dass der Stolz, ein Teil von VW zu sein, ein bisschen darunter gelitten hat. Und das wirkt sich zwar nicht auf meine tägliche Motivation zur Arbeit zu gehen oder meinen Beitrag zu leisten aus, aber einen Knacks hat das schon bekommen.“ (Interview 7)

Die Befragten gaben ansonsten einheitlich an, dass man sich als ArbeitnehmerIn wegen der Löhne und der Sozialleistungen im Automobilbereich keinen besseren Arbeitgeber vorstellen könne. Auch mache ihnen die Arbeit im Team großen Spaß, schließlich kenne man sich zum Teil schon jahrelang und sei inzwischen auch privat verbunden. Dadurch werde einem die Arbeit noch attraktiver gemacht. (Vgl. Interview 3) Ein Mitarbeiter spricht die Anerkennung und Wertschätzung seiner Arbeit als weiteren Motivator an:

„An meiner Motivation hat sich gar nichts geändert. Ich sag mal so, ich habe da meine Aufgabe und die will gemacht werden und ich konnte mich mit meinen Aufgaben immer sehr gut identifizieren, weil es auch Aufgaben sind, die mir Spaß gemacht haben und ich konnte der Aufgabe dann auch immer meinen Fingerabdruck mit auf den Weg geben wo andere auch gesagt haben Guck mal, hat der [Name] gemacht und läuft, funktioniert. Also meine Arbeit hat auch Anerkennung gefunden.“ (Interview 2)

Was sich allerdings laut eines Mitarbeiters nach Bekanntwerden des Abgasskandals auf die Arbeitsmotivation niedergeschlagen habe, sei das Gefühl dass das Management bei VW den Skandal aussitzen wolle. (Vgl. Interview 5) Eine weitere Mitarbeiterin sagte aus, dass sie nach all den Jahren im Unternehmen zum ersten Mal keine Lust mehr hatte für dieses Unternehmen zu arbeiten und hinter den Werten zu stehen, die VW einmal ausgemacht haben. Diese Einstellung habe sich aber nach einer Zeit wieder gelegt und die Motivation kam wieder mit der Hoffnung, dass das Unternehmen wieder „auf die Beine“ komme. (Vgl. Interview 6) Eine der befragten Personen nannte auf die Frage nach seiner Arbeitsmotivation nach Aufdeckung des Skandals, die Bestrebung dem Unternehmen alle Ehre zu machen und mit den anderen KollegInnen an einem Strang zu ziehen, um das Unternehmen in der Krise „wieder aus dem Dreck zu ziehen“. Es motiviere, wenn man merke, dass es VW wieder besser gehe und dass man als MitarbeiterIn einen Teil dazu beigetragen habe. (Vgl. Interview 3) Die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen VW hat sich nach dem Vorfall nicht signifikant verändert. Nur zwei MitarbeiterInnen gaben an, dass der Abgasskandal einen Einfluss auf die Identifikation mit ihrem Arbeitgeber habe:

„Früher habe ich immer total stolz erzählt, dass ich bei Volkswagen arbeite und jetzt muss ich ganz ehrlich sagen, seit das mit dem Skandal war, erzähle ich das manchmal mit einem Unterton und grinse dabei so ein bisschen, weil Volkswagen ist natürlich in aller Munde und hat natürlich einen großen Imageverlust dadurch erlitten.“ (Interview 7)

Auch die zweite Mitarbeiterin argumentierte dass sie schon vor aber auch nach Bekanntwerden des VW-Skandals davon überzeugt war, dass sie für ein Unternehmen mit Zukunft arbeite. Allerdings identifiziere sie sich nun eher mit der Marke und den qualitativ hochwertigen Produkten statt mit dem Status den Volkswagen in der öffentlichen Wahrnehmung inne habe bzw. hatte. (Vgl. Interview 6) Ebenso zwei MitarbeiterInnen sagten aus, dass sie sich nicht mit Volkswagen verbunden fühlen. Ersterer sieht seine Tätigkeit in der Produktion bei VW entgegen aller anderen befragten MitarbeiterInnen nur als eine Zwischenstation seiner beruflichen Laufbahn, um sein Fernstudium zu finanzieren. (Vgl. Interview 9) Der andere benannte Mitarbeiter sprach an dass er sich nicht mit VW identifiziere, da er sich nicht aus eigenem Antrieb um eine Stelle in dem Unternehmen bemüht habe, sondern durch seinen Vater, der bereits bei VW

arbeitete, an seine Stelle gekommen sei. (Vgl. Interview 2) Der Rest der befragten MitarbeiterInnen gab einheitlich an, dass sie sich vor nach Bekanntwerden des Abgas-Skandals noch genauso mit ihrem Arbeitgeber identifizieren wie davor: „Ich habe immer zu dieser Sache [Anm. d. Verf.: Volkswagen] gestanden, zu meinem Arbeitgeber und das habe ich auch danach gemacht.“ (Interview 1) Ähnlich äußerte sich dieser Mitarbeiter, der seine Loyalität gegenüber Volkswagen anhand der monetären und sozialen Kompetenzen bzw. Qualitäten des Unternehmens erklärt:

„Ich identifiziere mich da schon, das ist mein Arbeitgeber! Wie gesagt, wir haben vorher das Thema gehabt mit sozial und nicht-sozial. Der war immer sozial zu mir. Und das was ich da an Geld verdienen durfte die ganzen Jahre, da habe ich mich immer sehr bedeckt gehalten mit anderen Leuten über diese Sachen zu diskutieren, weil da standen wir ganz weit vorne. Muss ich einfach so sagen. Auch was Freizeiten anging, sehr human.“ (Vgl. Interview 5)

Schwere des Skandals relativieren

Obwohl in den Leitfragen nicht enthalten, hat sich in den Interviews herausgestellt, dass die Befragten zum Teil versucht haben den Abgasskandal „ihres“ Unternehmens herunter zu spielen um es besser darzustellen und somit zu entlasten. So verharmloste ein Mitarbeiter den Vorfall, indem er den durch die Abgas-Manipulation verursachten Schaden für Amerika in Frage stellt. Er argumentiert dass die dort produzierten Autos wesentlich mehr Schadstoffe an die Umwelt abgeben, als die von VW getürkten Diesel-Fahrzeuge. Zudem seien die von VW produzierten Autos zuverlässig und das wissen auch die Kunden, für die seiner Meinung nach, die Verbraucherwerte ohnehin nur eine sekundäre Rolle spielen. (Vgl. Interview 3) Ein weiterer Mitarbeiter forderte dass die Leute mit den betroffenen Diesel-Motoren besser ihr Mobilitätsverhalten überprüfen sollen und auch mal Wege mit dem Rad oder zu Fuß erledigen sollen, statt jede kleine Erledigung mit dem Auto abzufahren und sich über zu hohe Abgaswerte zu beschweren: „Ich glaube man könnte viel mehr bewirken, wenn man sein Verhalten überprüft anstatt es sich einfach zu machen und mit den Fingern auf andere zu zeigen.“ (Interview 4) Sechs von den zehn Befragten neigten dazu den Abgas-Skandal mit Skandalen anderer Unternehmen aus der Automobilbranche

zu vergleichen. Sie kritisieren dass obwohl andere Unternehmen ebenfalls manipuliert haben Volkswagen an den Pranger gestellt wird und stellvertretend für die gesamte Branche büßen müsse. (Vgl. Interview 3) Ein anderer Mitarbeiter versuchte den Betrug von VW wie folgt zu relativieren:

„Wenn man mal vergleicht; ich glaube Shell war das, die haben eine Plattform versenkt, die Bohrinsel, die haben 21 Milliarden bezahlt. Die haben ein ganzes Ökosystem platt gemacht, und wir bezahlen 14 Milliarden für etwas erhöhte Abgaswerte. Es tut mir leid, das empfinde ich dann auch nicht als gerecht. Ford, oder war es Toyota, da gab es nachweislich mit dem Zündschloss nachweislich 90 Tote oder so etwas – nur drei Milliarden.“ (Interview 4)

Zwei der zehn befragten Personen sprachen sich explizit zur Verteidigung von VW aus, indem sie argumentieren, dass das Unternehmen trotz des Skandals nach wie vor qualitativ hochwertige Autos baue:

„Wie gesagt, dass ich sauer bin ist klar. Wir machen immer noch gute Produkte, muss man einfach so sagen. Wir bauen gute Autos. In dem Falle verstehe ich so manchen nicht, der da nur noch am Fluchen ist. Wir kommen da auch wieder auf die Beine, aber klar das hinterlässt auch Spuren.“ (Interview 5)

Dass sich Kunden von Volkswagen mitunter moralisch betrogen fühlen können die Befragten, wie in dem Zitat deutlich wurde, aber dennoch nachvollziehen, da die MitarbeiterInnen von VW zum größten Teil selbst einen Wagen des Konzerns fahren. (Vgl. Interview 5)

6.6 Diskussion der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Im nächsten Schritt der Auswertung sollen die aus den Interviews hervorgegangenen Ergebnisse mit den theoretischen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit in Zusammenhang gebracht und auf die aufgestellten Forschungsfragen hin interpretiert werden.

6.6.1 Die Auswirkungen der Medienberichterstattungen über die VW-Krise auf die MitarbeiterInnen

F1: Wie wirken sich negative Medienberichterstattungen über die VW-Krise auf die MitarbeiterInnen aus?

Nach Immerschitt sind MitarbeiterInnen Anspruchsgruppen jenes Unternehmens, in dem sie angestellt sind. So haben negative Berichterstattungen über ihren Arbeitgeber eine erhöhte Relevanz. Denn befindet sich das Unternehmen in einer krisenhaften Situation, kann das bei seinen MitarbeiterInnen zu typischen Verhaltensweisen, wie Verweigerung oder Rückzug führen. Jene Verhaltensweisen stehen in engem Zusammenhang mit der Angst vor den krisenbedingten Veränderungen und Konsequenzen, die das Unternehmen und damit auch seine MitarbeiterInnen betreffen. (Vgl. Immerschitt, 2015: 31) Auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde deutlich dass die MitarbeiterInnen aufgrund der Krise emotional betroffen sind. Die Befragten beschrieben die „Unsicherheit der Situation“ als Ursache für Emotionen wie Wut, Unverständnis, Ärger oder Entsetzen. Da die MitarbeiterInnen ihre Informationen zur Krise primär aus den Medien bezogen haben und somit hauptsächlich die Darstellung der Medien kannten, hat sich bei ihnen natürlich auch Ärger, Betroffenheit und vor allem Verunsicherung gezeigt. Da die MitarbeiterInnen kein konkretes Statement vom Unternehmensmanagement zu den Folgen des Skandals erhalten haben waren sie empfänglicher für Spekulationen. Trotz dem, dass das Ausmaß der Krise sehr bedrohlich auf die MitarbeiterInnen wirkt, wurde in den Befragungen deutlich, dass sie ihrem Arbeitgeber vertrauen und dass sie nicht von einem auf den nächsten Tag ohne Arbeit dastehen werden. Ein Faktor auf den dieses Urvertrauen zurückgeführt werden kann, ist der gute Ruf, den sich VW bei seinen MitarbeiterInnen und auch Externen aufgebaut hat. Denn wie sich in den Interviews herausstellte wird Volkswagen mit seinen diversen mitarbeiterpolitischen Maßnahmen wie Sozialleistungen oder Sonderzahlungen als sehr beliebter und wertgeschätzter Arbeitgeber gesehen.

Schon Korn und Einwiller (2016) haben im Rahmen ihrer Forschung zur Bedeutung negativer Berichterstattungen festgehalten dass MitarbeiterInnen bezüglich kritischer Äußerungen über ihren Arbeitgeber als MedienrezipientInnen

nicht nur BeobachterInnen der Situation bzw. der Krise sind. Aufgrund ihrer Unternehmenszugehörigkeit sind VW-MitarbeiterInnen zum einen Gegenstand der öffentlichen Medienberichterstattung und zum anderen Betroffene, da die Reputation oder sogar die Existenz des Unternehmens gefährdet ist. Insofern stehen gerade die MitarbeiterInnen negativen Berichten über ihren Arbeitgeber hoch sensibel gegenüber, da sie den negativen Informationen durch ihre Nähe zu VW eine persönliche Relevanz zusprechen. So löst die Unternehmenskrise bei den MitarbeiterInnen Stress aus, weil ihr Arbeitsplatz und damit ihre Existenz bedroht sind. Negative Berichte erhöhen den Stress sowie die Unsicherheit und rufen Emotionen wie Angst, Wut oder Hilflosigkeit hervor, woraus eingeschränkte kognitive Kapazitäten zur Informationsverarbeitung resultieren können. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 124f) Ob die kognitiven Kapazitäten der MitarbeiterInnen durch die Krise ihres Arbeitgebers beeinträchtigt waren, wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht evaluiert. Die Emotionen Wut, Angst, Hilflosigkeit und Verunsicherung waren im Zuge der Befragungen hingegen deutlich zu verzeichnen. Die negative Einstellung gegenüber der Presse war auch ihrer meist einseitigen, reißerischen Darstellung von Maximalszenarien als Auswirkung des Dieselskandals geschuldet. Die Rede war bei den befragten MitarbeiterInnen von weniger Hetze auf VW und dafür mehr Aufklärung und Hintergrundinformationen. Laut Töpfer können durch Unternehmenskrisen bei den MitarbeiterInnen Gefühle der Betroffenheit entstehen, da die Krise Auswirkungen auf persönliche und lebenswichtige Werte hat. (Vgl. Töpfer, 2008: 373) Auch anhand dieser Forschung zeigt sich dass das hohe Involvement der VW-MitarbeiterInnen als „Ich-Bezogenheit“ zu einer starken Wahrnehmung bzw. Wirkung der öffentlichen bzw. medialen Meinung führt. An dieser Stelle kommt das im Theorieteil erklärte Modell der reziproken Effekte nach Kepplinger zum Tragen. Der Begriff der reziproken Effekte bezeichnet die Wirkung auf Personen(-gruppen), über die die Medien berichten. Das können einzelne, namentlich genannte Mitglieder von Organisationen sein, oder namentlich nicht genannte, aber aus ihrer Sicht eindeutig angesprochene Personen(-gruppen). Die reziproken Effekte der VW-MitarbeiterInnen beruhen demnach auf ihrer persönlichen Betroffenheit, aber auch auf der spezifischen Mediennutzung der gesellschaftlichen Akteure, die sich selbst als Angehörige selbst oder ihr Tätigkeitsfeld als Gegenstand der Berichterstattung sehen. (Vgl. Kepplinger, 2010: 135) Die Medienberichterstattungen über den VW-Skandal werden also von den

MitarbeiterInnen, die gleichzeitig RezipientInnen als auch Angehörige des Unternehmens darstellen, aufmerksamer genutzt. Auch hier spielt die Identifikation der MitarbeiterInnen mit Volkswagen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wie schon Korn und Einwiller (2016) in ihrer Forschung herausgestellt haben, verteidigen MitarbeiterInnen ihr Unternehmen vor Externen, desto stärker sie sich mit ihrem Arbeitgeber identifiziert fühlen. Gleichzeitig erhöht sich auch die Betroffenheit bei negativen Medienberichterstattungen und MitarbeiterInnen entwickeln eine persönliche Relevanz zu Nachrichten über ihr Unternehmen. Auch im Zuge der vorliegenden Untersuchung konnte diese These bestätigt werden. Obwohl sich der Großteil der Befragten in den Interviews zunächst bemühte, ihre Betroffenheit bezüglich der Berichterstattungen zu verbergen, stellte sie sich im späteren Verlauf des Interviews sehr deutlich heraus, indem Emotionen wie Wut und Ärger artikuliert wurden.

6.6.2 Die interne Unternehmenskommunikation während der VW-Krise

F2: Welche Rolle spielt die interne Unternehmenskommunikation in der VW-Krise?

Wie im Theorieteil der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet wurde trägt die interne Kommunikation dazu bei die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden, wenn sie in das Unternehmensgeschehen miteinbezogen werden. Das bedeutet, dass den MitarbeiterInnen adäquat aufbereitete Informationen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden. Ziel ist es, den MitarbeiterInnen gemeinsame Werte nahe zu bringen und ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen. Auf dieser Basis entsteht die Motivation, sich intrinsisch für das Unternehmen und dessen Ziele einzusetzen. (Vgl. Mast, 2014: 1132) Die offene Kommunikation des Unternehmensmanagements mit den MitarbeiterInnen trägt dazu bei, dass sie die Ziele, Entwicklungen und Aktivitäten des Unternehmens nachvollziehen, was wiederum zu einer Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen beiträgt. Die Tonalität sowie der Zeitpunkt der Kommunikation haben dabei einen größeren Einfluss auf die Identifikation mit dem Unternehmen inne als der Kommunikationsinhalt. Denn ein offenes Kommunikationsklima, in dem die

Teilnahme aller MitarbeiterInnen erwünscht und gefördert wird, stärkt das Gefühl mit dem Unternehmen verbunden zu sein und gibt ihnen zu verstehen, dass sie als wichtiger Teil des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses wahrgenommen werden. Das fördert die Motivation und die Bereitschaft sich für das Unternehmen und seine Ziele besonders zu engagieren. Ein Mangel an Information und interner Kommunikation kann hingegen Demotivation und Frustration bewirken. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 227f) Das belegen auch die Ergebnisse der Befragungen dieser Untersuchung. So beschwert sich etwa Mitarbeiter 5 stellvertretend über die mangelnden Informationen zum Abgas-Skandal und seinen Folgen auf die Zukunft des Unternehmens und die der MitarbeiterInnen. Er habe den Eindruck, dass der Vorfall ausgesessen werden solle, was sich negativ auf seine Motivation und Stimmung auswirke. Davon lässt sich ableiten, dass es von enormer Relevanz ist UnternehmensmitarbeiterInnen vor den Medien mit Informationen zu versorgen, auch um sie im Umgang mit der Krisensituation zu unterstützen. Erfahren die MitarbeiterInnen aus den Medien, dass ihr Arbeitgeber in einen Skandal verwickelt ist, hat nicht nur das Unternehmensmanagement sondern folglich auch das Kommunikationsmanagement versagt. Doch das in der Wissenschaft empfohlene Credo „interne vor externer Kommunikation“ wird in der Praxis tatsächlich nur selten eingehalten. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 123f) Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass auch der Automobil-Riese Volkswagen hier offensichtlich keine Ausnahme darstellt. Der international agierende Konzern hat entweder die ersten Anzeichen der anstehenden Offenbarung seines Dieseltbetrugs nicht voraussehen können oder schlicht nicht erwarten wollen. Folglich haben die VW-MitarbeiterInnen die allerersten Informationen zum Abgasskandal – für die einen mehr für die anderen weniger – unerwartet aus den Medien erfahren. Keine der zehn befragten Personen hat die Enthüllung des Skandals durch das Unternehmen direkt erfahren, was die MitarbeiterInnen laut ihrer Aussagen sehr enttäuscht hat. Auch die Kommunikationsmaßnahmen die dann folgten erachteten die befragten MitarbeiterInnen einstimmig als unbefriedigend, da sie kein eindeutiges Statement zu den Folgen des Skandals auf ihre eigene - und auf die Zukunft des gesamten Unternehmens bekommen haben. Der Großteil der befragten MitarbeiterInnen sprach zudem an dass ihnen bewusst sei, dass selbst ihre Vorgesetzten nicht mehr Informationen vom

Unternehmensmanagement bekamen als jene die sie aus den Medien hatten. Somit räumten sie ein gewisses Verständnis für ihre Vorgesetzten ein, was für einen guten Team-Zusammenhalt spricht. Der andere Teil der Befragten hingegen beschwerte sich, dass ihre Vorgesetzten mehr wussten als sie preisgegeben haben, um sich nicht mit den Fragen der MitarbeiterInnen konfrontieren zu müssen. Mast erläutert dass wenn ein Unternehmen es nicht schaffe die Erwartungen seiner MitarbeiterInnen ausreichend zu erfüllen bzw. deren Informationsbedürfnis angemessen zu befriedigen, so könne das dazu führen, dass das Unternehmen einerseits in seiner Handlungsfreiheit eingeschränkt wird, andererseits geht möglicherweise auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens – extern wie intern verloren. (Vgl. Mast, 2014: 1130) Zudem werden fehlende Informationen nicht selten durch Spekulationen aus den Medien sowie durch Gerüchte ersetzt, die über den internen „Flurfunk“ verbreitet werden, weil jede offene Frage zu Informationsgesprächen mit Kollegen und Vorgesetzten führt. Damit schadet sich ein krisenbehaftetes Unternehmen selbst, weil es Unruhe stiftet. Deshalb sollten laut Immerschitt zumindest jene MitarbeiterInnen, die im engen Kunden- oder Lieferantkontakt stehen, einen Leitfaden zur Kommunikation bzw. Argumentation beiseite gestellt bekommen. (Vgl. Immerschitt, 2015: 36f) Die vorliegende Forschung zeigt auf, dass Volkswagen ebenso in seiner Mitarbeiterkommunikation praktiziert. Es wurde deutlich dass jene MitarbeiterInnen, die aufgrund ihrer Position näher am Unternehmensmanagement tätig sind besser informiert wurden als jene, die in der Produktion etwa beschäftigt sind. Während letztere lediglich an den Betriebsversammlungen teilnehmen und sich im Intranet größtenteils selbst informieren konnten, wurden in den Abteilungen der höheren Hierarchieebenen des Unternehmens regelmäßig Sitzungen einberufen, um den Umgang mit der krisenhaften Situation im Unternehmen zu besprechen. Jene MitarbeiterInnen gaben in den Befragungen an, dass sie ein gutes Verhältnis zu ihren Vorgesetzten pflegen, sich verhältnismäßig gut von ihnen informiert fühlen und sich nach wie vor mit ihrem Arbeitgeber identifiziert fühlen. (Vgl. Interview 6/7)

Der Begriff Commitment beschreibt das Ausmaß der empfundenen Verbundenheit eines Arbeitnehmers mit dem Unternehmen, in dem er angestellt ist. Es drückt einerseits die positive Bewertung des Unternehmens durch die MitarbeiterInnen aus und andererseits ihre Intention, einen Beitrag zur Erreichung der

Unternehmens- und Markenziele zu leisten und sich für deren Realisierung einzusetzen. Die Identifikation mit der Markenidentität bezieht sich also auf das Zugehörigkeitsgefühl zu einem Unternehmen und die Wahrnehmung mit dem Schicksal des Unternehmens untrennbar verbunden zu sein. Unternehmensziele und persönliche Ziele gehen zunehmend konform, sodass Erfolge und Misserfolge des Arbeitgebers schließlich als die eigenen empfunden werden. (Vgl. Esch, 2005: 985/ 1005) Vor diesem Hintergrund lässt sich festhalten dass die interne Kommunikation mit den MitarbeiterInnen als essentieller Teil der integrierten Unternehmenskommunikation gesehen werden muss, dessen Steuerung in der Verantwortung der Unternehmensleitung liegt. (Vgl. Welch/ Jackson, 2007: 179) Da Information als Herrschaftswissen gilt, das teilweise ungern mit anderen Personen geteilt wird, obliegt es den Führungskräften des Unternehmens die Mitarbeiterkommunikation zu pflegen. Um erfolgreich zu kommunizieren und zu führen benötigen Führungskräfte ein hohes Maß an Vertrauen bei ihren MitarbeiterInnen, das sie unter anderem durch ein gutes Kommunikationsklima schaffen können. Gute Führungskräfte sollten also für die (informativen) Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen empfänglich sein, offen mit ihnen kommunizieren und ihnen Sicherheit vermitteln. Die interne Kommunikation spielt nicht nur im Allgemeinen eine wichtige Rolle sondern ist vor allem für den Fortbestand eines krisengeplagten Unternehmens von enormer Bedeutung. Denn die Handlungs- und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist von seinen MitarbeiterInnen abhängig, da sie die für das Unternehmen existenziellen Ressourcen wie Wissen und Arbeitsleistung bereitstellen. (Vgl. Korn/ Einwiller, 2016: 124) Gerade dann wenn ein Unternehmen öffentlich in Verruf geraten ist bzw. in einer Krise steckt, ist es darauf angewiesen dass sich seine MitarbeiterInnen loyal und unterstützend verhalten. Ashforth und Mael (1989) zeigen in ihrer Publikation auf, dass MitarbeiterInnen, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren, eher eine unterstützende, loyale Haltung zeigen, als MitarbeiterInnen die sich wenig bis gar nicht identifizieren. Loyale MitarbeiterInnen stehen auch in schwierigen Zeiten zu ihrem Arbeitgeber. Verfügen sie über ein hohes Commitment gegenüber ihres Arbeitgebers führt das dazu, dass sich das Individuum für das Unternehmensgeschehen mitverantwortlich fühlt. Wird das Unternehmen zum Beispiel in der öffentlichen Diskussion bzw. in den Medien kritisiert, kann diese Kritik wie ein Angriff auf die

eigene Person wahrgenommen werden. (Vgl. Einwiller et al., 2008: 228) In den Befragungen wurde deutlich, dass sich die MitarbeiterInnen ihrem Arbeitgeber mehrheitlich zugehörig fühlen, indem sie von „wir“ sprachen, sobald es um das Unternehmen ging – ganz gleich, ob es sich um die Qualität der Produkte handelte oder darum die VW-Krise gemeinsam zu überwinden. Wird die Krise aus Sicht der MitarbeiterInnen nicht angemessen bewältigt, gewinnen Emotionen zunehmend an Bedeutung und Sachinformationen werden proportional eher vernachlässigt, sodass die Kommunikation von den Medien überwiegend emotional geführt wird. Die Medienberichte erlangen dadurch eine höhere Aufmerksamkeit, da die Adressaten emotional besser erreicht werden. (Vgl. Töpfer, 2008: 374) Emotionen werden bei Krisen vom Unternehmensmanagement oft nicht (ausreichend) berücksichtigt, obwohl sie sich auf die gesamte Krisenbewältigung auswirken können. So genügt es nicht, nur sachlich an der Problembekämpfung zu arbeiten und die Fortschritte des Unternehmens an die MitarbeiterInnen zu kommunizieren. MitarbeiterInnen fordern in Krisensituationen von ihrem Arbeitgeber Hilfe, Anteilnahme und emotionale Symbole bzw. Beistand. Abseits der Fakten muss das Unternehmensmanagement also mit Empathie an seine MitarbeiterInnen herantreten und ihre Sorgen und Ängste annehmen. (Vgl. Immerschitt, 2015: 31f) Auch Volkswagen ist den Versuch eingegangen, seine MitarbeiterInnen auf den Betriebsversammlungen zu beruhigen, indem kommuniziert wurde, dass StammmitarbeiterInnen sich keine Sorgen um ihre Arbeit machen müssen, da trotz der Krise genug Arbeit anstehe. Zwar haben diese Aussagen den MitarbeiterInnen Zuversicht und Sicherheit bezüglich ihres Arbeitsplatzes vermittelt, jedoch haben sie sich vergeblich zusätzliche Stellungnahmen zum Hergang des Dieselskandals erhofft. Darauf wurde laut der befragten Personen nie hinreichend eingegangen.

Einwiller (2008) evaluierte in ihrer Forschung dass die interne Kommunikation mit MitarbeiterInnen häufig als Top-Down-Information angesehen wird, wobei die Sicht der MitarbeiterInnen sowie die Wechselseitigkeit des Kommunikationsprozesses nicht miteinbezogen werden. Jedoch sollte die Kommunikation mit den Mitarbeitern in der Praxis idealerweise nicht bloß von oben herab informieren. Mitarbeiterkommunikation ist als ein wechselseitiger Prozess zu verstehen, der die Sichtweisen sowie die aktive Teilnahme aller Beteiligten in jeglichen Funktionen, auf allen Hierarchieebenen und auch allen

Standorten miteinbezieht. Gleichzeitig gab Einwiller zu bedenken, dass eine Wechselseitigkeit in der Kommunikation zwischen Unternehmensmanagement und den MitarbeiterInnen jeglicher Hierarchieebenen angesichts der Unternehmensgröße bzw. der Organisationsstrukturen meist nicht umsetzbar sei. (Vgl. Einwiller et al., 2008, 223). Die vorliegende Untersuchung bestätigt den Sachverhalt. Auch wenn die dialogorientierte Kommunikation laut Welch und Jackson (2007) gerade in Unternehmenskrisen von hoher Relevanz ist, umsetzbar ist sie vor allem in großer Unternehmen meist nicht vollumfänglich. In den Befragungen wurde deutlich, dass die MitarbeiterInnen eine wechselseitige Kommunikationsform nur in dem Sinne erwarten, als dass sie in ihrer Forderung nach mehr Informationen zum Skandal gehört werden wollen. Im Prinzip aber wird diese Forderung der Top-Down-Kommunikationsform gerecht. Es geht also weniger um die Richtung des Kommunikationsflusses als vielmehr um den Inhalt der Kommunikationsbotschaften.

6.6.3 MitarbeiterInnen als UnternehmensrepräsentantInnen in der Krise

F3: Inwiefern treten Mitarbeitende in der Krise als „Ambassadors“ für ihren Arbeitgeber auf?

Wie sich herausgestellt hat sind MitarbeiterInnen, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren bzw. ein Commitment mit ihm eingegangen sind, auch bereit sich aus eigener Motivation für dieses Unternehmen einzusetzen. Zudem sind sie stolz darauf zu kommunizieren, dass sie für dieses Unternehmen arbeiten. Um diese (intrinsische) Einstellung der MitarbeiterInnen zu bekräftigen, nutzt Volkswagen im Zuge der internen Kommunikation Analogien wie „VW als große Familie“, um gemeinsame Werte zu schaffen, die den Markenzielen des Unternehmens entsprechen. Gleichzeitig wird ein Selbstverständnis betont das über das normale Arbeitsverhältnis hinausgeht. Eine solch enge Verbindung bei seinen MitarbeiterInnen zu erzeugen ist ein Ziel der internen Unternehmenskommunikation. Nicht zuletzt auch deshalb, weil jede Form der Kommunikation mit MitarbeiterInnen markenprägend ist und MitarbeiterInnen

außerhalb des Unternehmens Botschaften und Werte transportieren – unabhängig davon ob sie dies bewusst tun oder nicht. (Vgl. Esch/ Strödter, 2012: 143)

Wie bereits in Kapitel 3.3 *Rolle der MitarbeiterInnen in Unternehmenskrisen* erläutert, betonen in der wissenschaftlichen Literatur viele Autoren die Bedeutung von MitarbeiterInnen als überzeugende MarkenbotschafterInnen sowohl inner- als auch außerhalb des Unternehmens. So sind die VW-MitarbeiterInnen in der Lage durch markenkonformes verbales oder nonverbales Verhalten bei jedem Kontakt mit Stakeholdern zur Wahrnehmung des Unternehmensimages beizutragen. Da die VW-MitarbeiterInnen bei unternehmens-externen Personen als ExpertInnen für Themen, die das Unternehmen betreffen gelten, werden sie vor allem bezüglich des Abgasskandals mit Fragen zum Vorfall konfrontiert. (Vgl. Esch/ Strödter, 2012: 103f) Im Zuge der Befragungen mit den zehn Volkswagen-MitarbeiterInnen wurde deutlich dass sie sich als Einheit mit VW sehen, indem sie artikulierten dass sie gemeinsam qualitativ hochwertige Autos produzieren. Als es jedoch konkret um die Manipulation der Dieselmotoren ging, distanzierten sie sich verbal vom Unternehmen und sagten mehrheitlich aus dass sie in dieser Hinsicht von „ihrem“ Unternehmen enttäuscht sind. Nichts desto trotz verteidigte jede einzelne befragte Person VW bzw. wurde versucht den Vorfall zu rechtfertigen, zu verharmlosen oder mit Skandalen anderer Organisationen in Relation zu stellen. Zudem hat nur ein einziger Mitarbeiter ausgesagt, dass er nach Bekanntwerden des Skandals mit dem Gedanken spielte das Unternehmen zu wechseln. Das Verhalten der MitarbeiterInnen spricht also für eine starke, nahezu ungebrochene Verbindung die sie zu ihrem Arbeitgeber pflegen. Ihre bewusste oder unbewusste Haltung als Ambassadeure von Volkswagen drückt sich intern darin aus, dass sie innerhalb des Kollegiums Stärke und Zusammenhalt demonstrieren und extern zeigt sich diese Rolle in der Fürsprache und Verteidigung des Unternehmens. Und das, obwohl die MitarbeiterInnen zum einen nach eigenen Angaben zum Großteil weniger stolz als vor Bekanntwerden des Skandals nach außen kundgeben dass sie bei Volkswagen arbeiten und zum anderen unzureichende Informationen zum Skandals oder zur Kommunikation über den Diesel-Skandal bekommen haben.

6.7 Hypothesengenerierung

Da sich die Autorin der vorliegenden Forschungsarbeit für ein qualitatives Auswertungsverfahren entschlossen hat werden die Hypothesen im Folgenden auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse erstellt.

Negative Medienberichterstattungen über Unternehmen haben auf dessen MitarbeiterInnen eine emotionale Wirkung und persönliche Relevanz. Denn wegen ihrer Nähe zum Unternehmen sind sie nicht nur RezipientInnen bzw. BeobachterInnen der Meldungen sondern auch Gegenstand dieser. Gleichzeitig sind sie von den Medienberichterstattungen betroffen, da das Unternehmensimage und sogar die Existenz entweder aufgrund des Vorfalls, mit dem das jeweilige Unternehmen in Verruf geraten ist, oder aufgrund der negativen Meldungen gefährdet werden kann. Fühlen sich MitarbeiterInnen mit ihrem Arbeitgeber bzw. seinen Produkten und Werten identifiziert, werden die beschriebenen Wirkungen bei den MitarbeiterInnen noch verstärkt. Diese Feststellung, die das Forschungsergebnis von Korn und Einwiller (2016) bestätigt, lässt auf folgende Hypothese schließen:

Hypothese 1

Wenn sich MitarbeiterInnen mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, dann fühlen sie sich von negativen Medienberichterstattungen über das Unternehmen betroffen.

Weil MitarbeiterInnen gerade in krisenbetroffenen Zeiten als BotschafterInnen bzw. „ImageträgerInnen“ für ihren Arbeitgeber eine wichtige Rolle spielen, ist die interne Kommunikation mit ihnen vor allem in der Krise von immenser Bedeutung. In der vorliegenden Untersuchung hat sich herausgestellt, dass zumindest Volkswagen in den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens bezüglich interner Kommunikation unterschiedlich verfährt. So wurde deutlich, dass jene MitarbeiterInnen, die aufgrund ihrer Position näher am Unternehmensmanagement tätig sind besser über den Skandal bzw. die Krise und ihre Auswirkungen informiert wurden als jene MitarbeiterInnen, die etwa in der Produktion beschäftigt sind, was zu folgender Hypothese führt:

Hypothese 2

Je näher MitarbeiterInnen am Unternehmensmanagement tätig sind, desto besser werden sie in einer Unternehmenskrise informiert.

Ein Ziel der internen Unternehmenskommunikation ist es die MitarbeiterInnen (emotional) an das Unternehmen zu binden, sodass sie aus ihrem eigenen intrinsischen Antrieb heraus im Sinne des Unternehmens bzw. der Unternehmenswerte handeln. Wie sich herausgestellt hat sind MitarbeiterInnen, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren bzw. ein Commitment mit ihm eingegangen sind, auch bereit sich aus eigener Motivation für dieses Unternehmen einzusetzen und es vor externen Personen zu verteidigen. Aus dieser Beobachtung lässt sich folgende Hypothese aufstellen:

Hypothese 3

Wenn sich MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen identifizieren, dann treten sie als Ambassador für ihren Arbeitgeber in der Krise ein.

7. Fazit und Ausblick

Im Verlauf der vorliegenden Arbeit hat sich herausgestellt, dass motivierte und an das Unternehmen gebundene MitarbeiterInnen von großer Bedeutung sind, da loyale MitarbeiterInnen als besonders glaubwürdige und authentische BotschafterInnen nach Außen fungieren, was dem Unternehmen in der Krisenbewältigung einen entscheidenden Vorteil bringen kann. Die interne Kommunikation hat dabei einen entscheidenden Einfluss auf die Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Unternehmen. Mitarbeiterkommunikation ist integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements und wird durch die Unternehmensleitung gesteuert. Die Akzeptanz dieser gesteuerten Kommunikation hängt unter anderem von der Identifikation und dem Commitment mit dem Unternehmen ab. ArbeitnehmerInnen, die sich emotional und moralisch mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und sich mit dessen Werten und Zielen identifizieren, verfügen über ein hohes organisationales Commitment und verhalten sich aus intrinsischer Überzeugung unternehmenskonform.

Die Unterschätzung der internen Krisenkommunikation kann die Entwicklung einer Krise negativ beeinflussen und den entstandenen Image- oder finanziellen Schaden sogar erhöhen. Die Krisenkommunikation in Bezug auf die Rolle der MitarbeiterInnen ist noch nicht hinreichend systematisch erforscht, obwohl der Bedarf an aussagekräftigen Erkenntnissen und geeigneten Maßnahmen zur kommunikationsstrategischen Bewältigung von Krisen in den letzten Jahren gestiegen ist. (Vgl. Schwarz/ Löffelholz, 2014: 1303f)

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit hat sich die Frage gestellt, wie im Unternehmen Volkswagen mit der internen Kommunikation umgegangen wird und welchen Einfluss sie bezüglich der Krise auf das Commitment der MitarbeiterInnen hat. Denn wie es um die MitarbeiterInnen in Bezug auf die Abgas-Affäre ihres Arbeitgebers bestellt ist, das ist kaum bekannt und soll in dieser Arbeit, mit besonderem Augenmerk auf das organisationale Commitment beleuchtet werden.

Für die Schwere und das Ausmaß des Skandals bzw. der Krise schienen die MitarbeiterInnen in den Interviews widererwarten sehr gefasst und selbstbewusst

was ihre Zukunft im Unternehmen anging. Bezüglich der internen Kommunikation zeigten sie sich sehr verärgert, da sie kaum Informationen zu der Diesel-Manipulation und den weiteren Auswirkungen auf das Unternehmen sowie auf die UnternehmensmitarbeiterInnen bekommen haben. Alle befragten Personen gaben an, dass sie zunächst durch die Medien von der Aufdeckung des VW-Skandals erfahren haben und erst später in einer Betriebsversammlung eine Stellungnahme von Volkswagen erhalten haben. Die unbefriedigende Informationsversorgung habe sich seit Eintritt der Krise nicht verändert, wobei deutlich wurde, dass in den Hierarchieebenen unterschiedlich kommuniziert wurde. So wurden MitarbeiterInnen, die zum Beispiel im Kunden- und Lieferantkontakt stehen und näher am Unternehmensmanagement tätig sind, besser informiert als jene MitarbeiterInnen die in der Herstellung arbeiten. Durch den Informationsmangel sind die MitarbeiterInnen verunsichert. Trotzdem zeigt sich ein gewisses Urvertrauen in ihren Arbeitgeber sowie eine Zuversicht, dass Volkswagen die Krise übersteht wird. Da einige Befragte die unternehmensinternen Strukturen und technologischen Ausrichtungen für stellenweise sehr veraltet halten, sehen sie die Krise zum Teil als Chance für VW sich vor allem in der Elektro-Mobilität weiterzuentwickeln um auch in Zukunft im Wettbewerb bestehen zu können.

Alle zehn Befragten sind schon viele Jahre im Unternehmen. Einige hatten nie andere ArbeitgeberInnen, was für eine gewisse Loyalität und Zufriedenheit gegenüber Volkswagen als Arbeitgeber spricht. Aus den Befragungen ging hervor, dass die Gründe hierfür vor allem in der überdurchschnittlichen Entlohnung sowie den guten Sozialleistungen des Unternehmens liegen. In der vorliegenden Untersuchung hat sich ebenfalls gezeigt, dass sich alle MitarbeiterInnen bis auf einer, sowohl affektiv als auch normativ mit Volkswagen verbunden fühlen. Jener Mitarbeiter, der plant lediglich für eine Übergangszeit im Unternehmen zu arbeiten und das Arbeitsverhältnis ausschließlich zweckmäßig empfindet, pflegt eine eher rationale Verbindung zu VW. Alle befragten MitarbeiterInnen fühlten sich vor der Krise stark identifiziert mit dem Unternehmen und seinen vermittelten Unternehmenswerten. Diese Identifikation hat zwar unter dem Skandal etwas gelitten, allerdings weitaus nicht in dem Ausmaß wie aufgrund der Schwere des Vorfalls erwartet. Zwar sagten die Befragten aus, dass sie seit Bekanntwerden des Skandals weniger stolz nach außen tragen dass sie für Volkswagen arbeiten und dass ihnen Ansprachen von Außenstehenden zum Teil unangenehm sind, auch

weil sie das Gefühl haben dass sie sich für die Abgas-Affäre ihres Arbeitgebers rechtfertigen müssen. Zudem sind sie unsicher in der Beantwortung von Fragen zum Skandal, da sie von Volkswagen keinen Leitfaden zur Unterstützung im Umgang mit der Unternehmenskrise erhalten haben. Generell zeigt sich aber, dass das Commitment bei den MitarbeiterInnen trotz Enttäuschung über das Unternehmensmanagement nahezu ungebrochen stark ausgeprägt ist. Zwar konnte im Rahmen dieser Arbeit kein signifikanter Vergleich zwischen dem Ausmaß des Commitment vor und nach der Krise gezogen werden, doch ist klar zu verzeichnen, dass die MitarbeiterInnen sehr loyal sind und auch in schlechten Zeiten hinter ihrem Arbeitgeber stehen. Trotz der in Verruf geratenen (Diesel-) Fahrzeuge von VW sind alle Befragten von der Qualität der Produkte „ihres“ Unternehmens überzeugt und versuchen deshalb teilweise den Skandal um die Manipulation herunterzuspielen und vergleichend in Relation mit anderen Skandalen inner- und außerhalb der Automobilindustrie zu setzen.

Wie in Kapitel 3.2 *Auswirkungen von Unternehmenskrisen auf die MitarbeiterInnen* beschrieben, untersuchten Pincus und Acharya (1988) die zusammenhängenden Ursachen- und Wirkungseffekte von Emotions- und Verhaltensphasen von MitarbeiterInnen während Unternehmenskrisen. In ihrer Forschung evaluierten sie, dass sich Stress auf die betroffenen MitarbeiterInnen unterschiedlich auswirkt. So definierten sie nach Goldstein zwei Typen, die sich in ihrem Umgang mit krisenbedingtem Stress unterscheiden: Copers und Avoiders. (Vgl. Pincus/Acharya, 1988: 183)

Die zehn im Rahmen dieser Arbeit befragten VW-MitarbeiterInnen lassen sich tendenziell in die Kategorie der Copers einordnen. Denn wie sich in der vorliegenden Untersuchung gezeigt hat, können sie relativ gut mit krisenbedingtem Stress umgehen, da sie sich über das Intranet von VW und die Medien Informationen zu dem Besorgnis erregendem Thema einholen. Sie versuchen sich damit zum Teil selbst zu beruhigen, da sie ihren Aussagen nach aufgrund des Informationsmangels mit Unsicherheit konfrontiert sind. Es ist zu erkennen, dass sie die Schwere des Diesel-Skandals herunterspielen, möglicherweise um Angstgefühle zu reduzieren bzw. zu vermeiden und sich in ihrem Commitment zu Volkswagen nicht erschüttern zu lassen. MitarbeiterInnen aus operativen Hierarchieebenen hingegen bekommen vermutlich aufgrund der

Relevanz für ihren Tätigkeitsbereich tiefere Einblicke in die Thematik des Skandals und seinen Auswirkungen. Somit ist ihre Angst „realistisch“, wobei diese realistische Angst der Untersuchung nach ebenfalls kaum bis keine Auswirkungen auf das Commitment von MitarbeiterInnen aus der operativen Hierarchieebene (z.B. Vertrieb) hat. Insofern lassen sich die von Pincus und Acharya im Rahmen des „Employee Crisis Communication Model“ definierten Typen Avoiders und Copers in Bezug auf ihre Umgang mit krisenbedingtem Stress um einen Typ erweitern: die Deemphasizers. Die Deemphasizers verharmlosen das Ausmaß und die Schwere des Vorfalls, um negative Emotionen zu verdrängen oder gar nicht erst zuzulassen. Dieser Typ lässt sich nach Ergebnissen dieser Forschung allerdings auf jene Gruppe MitarbeiterInnen anwenden, die in der unteren Hierarchieebene eines Unternehmens tätig sind und intern mit weniger Informationen zur Krise versorgt werden.

Da die Interviews der vorliegenden Forschungsarbeit Ende des Jahres 2016 geführt wurden, wäre es interessant weiterführend zu evaluieren, wie die damals befragten MitarbeiterInnen fast 1,5 Jahre später auf dieselben Fragen aus dem Leitfaden-Interview antworten würden. Denn als Reaktion auf den Abgasskandal hat sich Volkswagen in den vergangenen 2 Jahren, also seit Kriseneintritt, nach und nach in seiner Strategie neu ausgerichtet. Zum einen um das Vertrauen seiner Stakeholder zurückzugewinnen bzw. aufrecht zu erhalten und zum anderen um den Ausbau der Elektromobilität voranzutreiben um so langfristig im Wettbewerb mithalten und bestehen zu können. In diesem Zusammenhang könnte man im Verlauf der Umstrukturierung das Commitment der MitarbeiterInnen erneut prüfen und vergleichen. Auch wäre ergänzend zu dieser qualitativen Studie die Erhebung quantitativer Daten zum Commitment sinnvoll. So hätte man die Möglichkeit die Intensität der Verbundenheit zu messen, um Rückschlüsse auf Indikatoren wie Loyalität oder Engagement ziehen zu können.

Natürlich ist zu erwähnen, dass die hier vorliegenden Ergebnisse aufgrund der geringen Anzahl der Interviews nicht repräsentativ sind. Zudem waren unter den zehn Interviews fünf Personen aus der unteren Hierarchieebene des Unternehmens, der Produktion, angesiedelt und fünf Personen aus dem operativen Bereich vertreten. Insofern bildet die Befragung von MitarbeiterInnen aus dem mittleren Management einen weiteren interessanten Untersuchungsgegenstand für weiterführende Forschungen.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

Allen, Natalie J./ Meyer, John P.: The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. Nr. 63. 1990. S. 1 – 18.

Asforth, Blake E./ Mael, Fred. A.: Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*. Nr. 14 (1). 1989. S. 20 – 39.

Coombs, Timothy W./ Holladay, Sherry J.: *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell. 2010.

Einwiller, Sabine: Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): *Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden: Springer Verlag. 2016. S. 371 – 391.

Einwiller, Sabine/ Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich: Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam/ Schmid, Beat F. (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht Der Unternehmensführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler/ GWV. 2008. S. 221 – 260.

Esch, Franz-Rudolf: *Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2005.

Esch, Franz-Rudolf: *Strategie und Technik der Markenführung*. 4. Auflage. München: Franz Vahlen Verlag. 2007.

Esch, Franz-Rudolf/ Strödter, Kristina: Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Marken-Fits. In: Tomczak, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim/ Hermann, Andreas (Hrsg.): *Behavioral Branding*. Wie

Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2012. S. 142 – 159.

Flügge, Gerd: Mitarbeiterführung im Betrieb. In: Gros, Eckhard (Hrsg.): Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Eine Einführung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. 1994. S. 223 – 248.

Hering, Ralf/ Schuppener, Bernd/ Schuppener, Nina: Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen. Bern/ Wien (u.a.): Haupt Verlag. 2009.

Hofmann, Thorsten/ Braun, Stefan: Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. In: Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar: Krisenmanagement in der Mediengesellschaft : Potenziale Und Perspektiven Der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage. 2008. S. 135 – 146.

Hubbard, Monika: Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der internen Kommunikation als Werttreiber für Marken. Wiesbaden: VS Verlag. 2004.

Immerschitt, Wolfgang: Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab. Wiesbaden: Springer Verlag. 2015.

Johanssen, Klaus-Peter/ Dujic, Ana: Krisenkommunikation im Ernstfall - Die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen. In: Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar: Krisenmanagement in der Mediengesellschaft : Potenziale Und Perspektiven Der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage. 2008. S. 198 – 204.

Kepplinger, Hans M.: Publizistische Konflikte und Skandale. Wiesbaden: VS Verlag. 2010.

Korn, Christine/ Einwiller, Sabine: Negative Berichterstattung über Organisationen - Ihre Bedeutung für Mitarbeitende und interne Kommunikation. In: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Verlag. 2016. S. 123 – 141.

Krystek, Ulrich: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler Verlag. 1987.

Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 2. Auflage. Neuwied: 2001.

Lamnek, Sigfried: Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag. 2010.

Mast, Claudia: Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und Motivieren. In: Zerfaß, Ansgar/ Manfred Piwinger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management – Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag. 2014. S. 1121 – 1140.

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung (6. Auflage). Weinheim/ Basel: Beltz. 2016.

Nies, Ulrich: Krisenkommunikation – oft auf einem Auge blind. Beispiel: BASF baut auf Mitarbeiter als Botschafter im Umfeld. In: Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich (Hrsg.): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 2002. S. 346 – 356.

Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven Der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage. 2008. S. 9 - 18.

Pincus, David J./ Acharya, Lalit: Employee communication strategies for organizational crises. Employee Responsibility and Rights Journal 1 (3). 1988.

Post, James E./ Preston, Lee E./ Sauter-Sachs, Sybille: Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford: University Press. 2002.

Röttger, Ulrike/ Preusse, Joachim/ Schmitt, Jana: PR im Kontext der Mediengesellschaft. In: Röttger, Ulrike/ Preusse, Joachim/ Schmitt, Jana: Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. 2011. S. 65 – 112.

Schneider, Frank M./ Retzbach, Andrea/ Barkela, Berend/ Maier, Michaela: Psychologie der internen Organisationskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation : Strategie - Management – Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag. 2014. S. 449 – 469.

Schwarz, Andreas/ Löffelholz, Martin: Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In: Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag. 2014. S. 1303 – 1319.

Schwarz, Andreas/ Rothenberger, Liane/ Schleicher, Karin/ Srugies, Alice: Krisenmanagement aus interner Perspektive: Analyse der Krisenkommunikation in deutschen Jugendämtern. In: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Verlag. 2016. S. 225 - 246.

Töpfer, Armin: Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In: Meckel, Miriam/ Schmid, Beat (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler/ GWV. 2008. S. 355 – 402.

Ulmer, Robert R./ Sellnow, Timothy L./ Seeger, Matthew M.: Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity. Thousand Oaks: SAGE. 2011.

Welch, Mary/ Jackson, Paul R.: Rethinking internal communication: a stakeholder approach. In: Corporate Communications: An International Journal. 12 (2). 2007. S. 177 – 198.

Internetquellen

Brandt, Mathias/ Statista: Deutschlands beste Arbeitgeber 2013. 17.03.2013. In: <https://de.statista.com/infografik/976/deutschlands-beste-arbeitgeber-2013/> (7.01.2018) (Stand: 28.01.2017)

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI): Bericht der „Untersuchungskommission Volkswagen“. April 2016. In: http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/LA/bericht-untersuchungskommission-volkswagen.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 11.01.2018)

Frankfurter Allgemeine Zeitung; FAZ (A): Verbraucherschützer bestehen auf VW-Entschädigung. 4.07.2016. In: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-abgasskandal/kritik-an-ungleichbehandlung-verbraucherschuetzer-bestehen-auf-vw-entschaedigung-14323278.html> (Stand: 28.01.2017)

Frankfurter Allgemeine Zeitung; FAZ (B): Das große Aufräumen nach dem Skandal. 14.09.2016. In: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-abgasskandal/folgen-des-vw-abgasskandals-14433959.html> (Stand: 28.01.2017)

Volkswagen AG (A): Portrait und Produktionsstandorte. In: <https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html> (Stand: 7.01.2018)

Volkswagen AG (B): Geschichte. In: <https://www.volkswagenag.com/de/group/history.html> (Stand: 7.01.2018)

Volkswagen AG (C): Geschäftsbericht 2010. In: <http://geschaeftsbericht2010.volkswagenag.com/lagebericht/prognosebericht/strategie/strategie2018.html> (Stand: 7.01.2018)

Volkswagen AG (D): Arbeiten und Leben. In:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/human_resources/working_and_living.html (Stand: 25.10.2017)

Volkswagen AG (E): Prinzipien. In:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/human_resources/basic_principles.html (Stand: 25.10.2017)

Volkswagen AG (F): Volkswagen Nachhaltigkeitsbericht 2015. In:
<http://nachhaltigkeitsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/unsere-ansatz.html>
(Stand: 10.01.2018)

Volkswagen AG (G): Nachrichten. In:
https://www.volkswagenag.com/de/news/2017/01/VW_settlement_US.html (Stand: 7.01.2018)

Volkswagen AG (H): Konzern. In: <https://www.volkswagenag.com/de/group.html>
(Stand: 28.01.2017)

Volkswagen AG (I): Together – Strategie 2025. In:
<https://www.volkswagenag.com/de/group/strategy.html> (Stand: 11.03.2018)

Volkswagen Karriere (A): Frauenförderung. In: http://www.volkswagen-karriere.de/de/was_uns_ausmacht/unsere_personalpolitik/frauenfoerderung.html
(Stand: 25.10.2017)

Volkswagen Karriere (B): Motivation und Beteiligung. In: http://www.volkswagen-karriere.de/de/was_uns_ausmacht/unsere_personalpolitik/motivation_und_beteiligung.html
(Stand: 25.10.2017)

Volkswagen Karriere (C): Personalentwicklung. In: http://www.volkswagen-karriere.de/de/was_uns_ausmacht/unsere_personalpolitik/personalentwicklung.html
(Stand: 25.10.2017)

Volkswagen Karriere (D): Entwicklungsprogramme. In: http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/entwicklungsprogramme.html (Stand: 25.10.2017)

Volkswagen Karriere (E): Unsere Personalpolitik. In: http://www.volkswagen-karriere.de/de/was_uns_ausmacht/unsere_personalpolitik.html (Stand: 25.10.2017)

Volkswagen Karriere (F): Nachhaltigkeit. In: http://www.volkswagen-karriere.de/de/was_uns_ausmacht/unsere_werte/nachhaltigkeit.html (Stand: 23.01.2017)

Volkswagen Karriere (G): Verantwortung. In: http://www.volkswagen-karriere.de/de/was_uns_ausmacht/unsere_werte/soziale_verantwortung.html (Stand: 23.01.2017)

Volkswagen Karriere (H): Standorte. In: http://www.volkswagen-karriere.de/de/wie_wir_arbeiten/standorte/salzgitter.html (Stand 23.01.2017)

Volkswagen Autogramm (A): Wofür wir stehen. In: http://autogramm.volkswagen.de/09_07/aktuell/aktuell_04.html (Stand: 23.01.2017)

Volkswagen Autogramm (B): Mit dem Diesel in die Offensive. In: http://autogramm.volkswagen.de/09_07/titel/titel_04.html (Stand: 7.01.2018)
<https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html>

Volkswagen Geschäftsbericht 2015. In: https://www.volkswagenag.com/presence/startseite/dokumente/Volkswagen_AG_Gesch%C3%A4ftsbericht_2015_de.pdf (Stand: 23.01.2017)

Volkswagen Nachhaltigkeitsbericht 2015. In: <http://nachhaltigkeitsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/unsere-ansatz.html> (Stand: 23.01.2017)

Welt: Nun spürt VW die verheerenden Folgen von „Dieselgate“. 31.05.2016. In:
<https://www.welt.de/wirtschaft/article155854408/Nun-spuert-VW-die-verheerenden-Folgen-von-Dieselgate.html> (Stand: 11.03.2018)

Witzel, Andreas/ Forum Qualitative Social Research: Das problemzentrierte Interview. Juli 2008. In: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1132/2519> (Stand: 14.03.2018)

Zeit Online: Volkswagen will 30.000 Stellen streichen. 18.11.2016. In:
<http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-11/volkswagen-stellenabbau-deutschland-zukunftspakt> (Stand 11.03.2018)

Anhang

Interviewleitfaden

Einstiegsfrage

Bitte erzählen Sie mal: Wie haben Sie von dem Abgasskandal von Volkswagen mitbekommen? Was hat das bei Ihnen ausgelöst und welche Veränderungen privat und beruflich gingen damit einher?

Interne Kommunikation

Wie kommuniziert das Management von VW mit den MitarbeiterInnen und welche Informationen werden bereitgestellt?

Wie tauschen Sie sich intern mit Ihren KollegInnen über die Krise und die daraus entstandene Situation aus? Welche Befürchtungen gibt es und welche Konsequenzen hat es auf die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen?

Externe Kommunikation

Wie werden Sie von Außenstehenden auf die Thematik angesprochen? Welche Fragen werden gestellt und wie antworten Sie?

Commitment

Was lösen die Berichterstattungen über die Krise in Ihnen aus? Inwiefern fühlen Sie sich von den Berichten persönlich betroffen?

Wie sehen Sie VW als Arbeitgeber und was hat sich mit der Krise an Ihrer Sicht verändert? Ziehen Sie einen alternativen Arbeitgeber in Betracht?

Aus welcher Motivation heraus arbeiten Sie bei Volkswagen und was hat sich seit Aufdeckung des Skandals an Ihrer Arbeitsmotivation verändert?

Wie beurteilen Sie in der heutigen Zeit das Verhältnis zwischen ArbeitnehmerInnen und Unternehmen? Welches Verhalten würden Sie als VorgesetzteR von Ihren Angestellten in der Krise erwarten?

Alternativ: Inwiefern identifizieren Sie sich mit dem Betrieb Volkswagen und somit auch mit der Krise? Hat die Krise Auswirkungen auf Ihr Verhältnis zu VW?

Allgemein

Bis zu 30.000 Stellen sollen bis 2020 weltweit gestrichen werden. Wie beurteilen Sie diese Konsequenz von Volkswagen? Wie ist die Reaktion unter den MitarbeiterInnen darauf bzw. was löst diese Nachricht in Ihnen aus?

Alternativ: Wie erleben Sie die Stimmung im Unternehmen? Wie ist das Gemeinschaftsgefühl unter den ArbeitskollegInnen seit den letzten Monaten?

Alternativ: Welche entscheidenden Ereignisse gab es für Sie seit dem Kriseneintritt bzgl. der Kommunikation im Unternehmen oder auch mit Außensehenden?

Transkripte

Interview 1

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M1

Dauer Interview: 24:15 Minuten

Datum Interview: 29.12.2016

Setting Interview: Persönlich

I: Danke dass du an der Befragung für meine Magisterarbeit teilnimmst. Es ist in Ordnung, dass ich das Interview aufzeichne?

M1: Ja ja, kein Problem.

I: Prima, dann beginne ich mit der ersten Frage. Also bitte erzähl mal, wie hast du von dem Abgasskandal von Volkswagen überhaupt mitbekommen und was hat das bei dir ausgelöst und welche Veränderungen hat das für dich privat und beruflich bedeutet?

M1: Mitbekommen habe ich das weil ich zu der Zeit nicht im Werk war. Ich war da in der Reha und da habe ich das über die Medien mitbekommen und es hat also für mich im ersten Moment keine Auswirkungen gehabt, weil das was in den Medien gewesen ist passt ja nicht immer so ganz mit den Sachen was im Werk abläuft zusammen. Und wie ich dann wieder da war, hatte das eigentlich auf uns direkt im ersten Moment überhaupt keine Auswirkungen. Es lief alles so weiter wie das vorher auch gewesen ist, nur mit der Zeit kamen dann verschiedene Sachen, die dann eingeschränkt werden mussten, weil das Geld gespart werden musste. Es wurden keine Überstunden mehr gemacht, als Beispiel, und was jetzt das Material angeht und so weiter, damit meine ich jetzt Ersatzteile, weil ich in der Instandhaltung gewesen bin und da wurden diese Sachen ganz einfach nicht mehr bestellt, was wiederum dann auch für die Dauer von längeren Reparaturen ausschlaggebend ist. Nehmen wir mal an es ist ein Motor kaputt und da bist du früher in den Keller gegangen, hast einen neuen geholt und damit war der Fall

erledigt. Das ist dann eben nicht mehr so der Fall gewesen, sondern da wurde der Kram wirklich erst mal bestellt und dann wurde erst noch ein paar Mal nachgefragt "muss das denn wirklich sein, braucht ihr den Motor?" und diese Sache geht dann noch mal über mindestens drei, vier Schreibtische, die dann alle erst noch mal das Selbe rückfragen bei uns. Also die ganze Sache ist bedeutend komplizierter geworden, um dann da die Maschinen am Laufen zu halten.

I: Hast du mitbekommen wie das Management im Werk bzw. von VW mit dieser Thematik mit den Mitarbeitern kommuniziert hat und welche Informationen bereitgestellt wurden?

M1: Nein. Eigentlich kann man da klipp und klar sagen nein, von dieser Seite kam da gar nichts. Wenn uns irgendeiner berichtet hat darüber dann war das die Gewerkschaft.

I: Und wie wurde sich intern, unter den Mitarbeitern, über die entstandene Situation ausgetauscht? Also welche Befürchtungen sind da aufgetaucht und welche Konsequenzen hatte das auf die Arbeitsatmosphäre?

M1: Die Arbeitsatmosphäre ist schlechter geworden. Das kann man einwandfrei sagen. Jedenfalls ist das mein Eindruck, weil von dem Vorgesetzten her ist mit der Zeit eben doch versucht worden einen gewissen Druck aufzubauen. Die bekommen den Druck und geben den ganz einfach weiter und in der Beziehung dass man in kürzerer Zeit mehr schafft, damit die ganz einfach nachher wieder besser da stehen. Es geht ja dabei nur um das Geld, was anderes ist es ja im Endeffekt sowieso nicht. Die Vorgesetzten machen natürlich nur das, was ihnen auch gesagt wurde. Damit meine ich den Abteilungsleiter oder unsere Meister damals, die haben das auf diese Art und Weise gemacht. Die bekommen den Druck von oben und den geben die natürlich weiter und da wir unten die letzten sind - irgendwo bleibt es hängen.

I: Wirst du auch von Außenstehenden auf diese Thematik angesprochen? Und welche Fragen werden dann gestellt und wie reagierst du darauf?

M1: Das ist schon vorgekommen. Zwar selten, aber es ist vorgekommen. Und wie habe ich darauf reagiert? Man kann eigentlich sagen, so ungefähr wie wir uns da jetzt auch darüber unterhalten. Du kriegst da Sachen hingeworfen, "wie kann das überhaupt sein, wie kann das passieren?". Das sind natürlich Fragen, die ich auch nicht beantworten kann, weil wie kann so etwas passieren? Weil irgendwelche Leute haben einfach Mist gebaut in der Beziehung und ob die nun wirklich da, was bis jetzt rausgekommen ist, alle Schuld sind oder ob das wirklich nachher von ganz oben abgesegnet worden ist, das wird man wahrscheinlich nie erfahren.

I: Es kam ja dann eine Flut an Berichterstattungen in den Medien hervor. Wie wirken die auf dich in Bezug auf die Krise? Fühlst du dich von den Berichten irgendwie auch persönlich betroffen oder angegriffen?

M1: Nein, nein. Denn was können wir dafür? Oder jetzt rede ich mal von mir, was kann ich dafür wenn die Herren da solche Entscheidungen treffen und die Elektronik manipulieren? Da habe ich ja gar keinen Einfluss drauf und da würde ich mir jetzt nichts anlasten, auf keinen Fall. Was kann ich dagegen machen?

I: Wie siehst du denn VW als Arbeitgeber und was hat sich an deiner Sicht auf VW mit der Krise verändert?

M1: Wie ich am Anfang schon mal gesagt hatte, wir hatten ganz einfach viel weniger Arbeit. Das sind dann aber wieder verschiedene Sachen, was nicht unbedingt eine Auswirkung hat auf weniger Verkauf, das kann man jetzt nicht sagen. Unsere Abteilung macht ja auch für Audi und Porsche Getriebe bzw. Teile dafür und Leute die diese Autos fahren wollen, die fahren die auch. Die lassen sich davon nicht beirren, das ist jetzt meine Meinung dazu. Die lassen sich nicht beirren und kaufen diese Autos trotzdem auch wenn irgendwelche Sachen da manipuliert sind oder wurden. Sonst, für mich persönlich oder für uns in der Abteilung kann ich dazu eigentlich weiter nichts sagen außer das, was ich vorher schon gesagt hatte, dass der Materialfluss mal besser gewesen ist als nachdem die Krise bekannt wurde. Die ersten Einschnidungen kamen mit den Kürzungen von Zeiten, also es wurden keine Überstunden mehr gemacht und das Material läuft nicht mehr so. Das ist eigentlich das was bei uns hauptsächlich maßgebend

ist.

I: Also wenn ich das richtig verstanden habe, sagst du dass der Skandal auf die Kunden keine Auswirkungen gehabt hat. Aber was mich interessiert hat ist, wie du zu deinem Arbeitgeber jetzt stehst. Ob du ihn vorher anders gesehen hast als jetzt?

M1: Das ist gleichbleibend. Da sehe ich also keinen Unterschied. Was die Arbeit an sich angeht in diesem Verein, das ist in Ordnung. Das kann man wirklich nicht anders sagen und das passt schon alles.

I: Und aus welcher Motivation heraus hast du bei Volkswagen gearbeitet und was hat sich seit der Aufdeckung des Skandals an dieser Arbeitsmotivation verändert?

M1: Was hat sich geändert? Wenn man sieht was die hohen Herren gemacht haben und die wollen uns dann sagen oder wollen uns motivieren besser, schneller oder genauer zu arbeiten - das sind Sachen die in meinen Augen dann überhaupt nicht zusammen passen. Die sollen sich erst mal an ihre eigene Nase fassen und wir haben in dieser Beziehung eigentlich so weit wie es ging genau so weiter gemacht wie vorher. Daran hat sich eigentlich nichts geändert.

I: Und ganz allgemein gefragt: Wie beurteilst du aus der Sicht der heutigen Zeit das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen? Also welches Verhalten würdest du als Vorgesetzter von deinen Angestellten in der Krise erwarten?

M1: Als Vorgesetzter. Ich würde von meinen Leuten erwarten dass sie genau so arbeiten wie sie es vorher auch gemacht haben und dass das eben keinen Einfluss auf ihre Tätigkeit hat und dann würde ich als Vorgesetzter auch versuchen, die Leute dabei zu unterstützen, weil man kann jetzt nicht einfach von den Leuten mehr erwarten wie sie es früher auch gemacht haben - Zeit und alles. Verschiedene Sachen, die vorgegeben sind, die sind in meinen Augen ausgereizt. Die kann man nur besser, schneller machen mit neuen Maschinen zum Beispiel und die gibt es sowieso nicht, weil kein Geld da ist.

I: Wenn ich das richtig verstehe, wird es innerhalb des Kollegiums so gesehen, dass sie schon immer ihr Bestes gegeben haben und auch nach der Krise das so beibehalten und aber nicht sehen dass sie da noch eine Schippe drauf legen müssen, um die Fehler aus dem Management auszubügeln?

M1: Richtig ja, das passt.

I: Inwiefern identifizierst du dich mit dem Betrieb oder der Marke Volkswagen und somit auch mit der Krise? Also das gehört ja jetzt unweigerlich dazu. Hat die Krise Auswirkungen auf dein Verhältnis zu Volkswagen?

M1: Nein, nein. Ich habe immer zu dieser Sache gestanden, zu meinem Arbeitgeber und das habe ich auch danach gemacht. Was irgendwelche Herren verbrochen haben, dass sich ganz VW darauf aufhängt dann, das halte ich für nicht richtig.

I: Welche entscheidenden Ereignisse gab es denn für dich mit dem Eintritt der Krise bezüglich der Kommunikation innerhalb des Unternehmens oder auch mit Außenstehenden? An was erinnerst du dich da?

M1: Einschneidende Ereignisse. Was von den Vorgesetzten her kam, wie ich vorhin schon gesagt habe, das war eigentlich schlecht - die Kommunikation, die von oben runter gekommen ist. Wenn wir einigermaßen vernünftige Informationen haben wollten, die haben wir nur von dem Betriebsrat bekommen. Nicht mal vom direkten Vorgesetzten, also da ist so gut wie nichts gekommen. Klar hätten die bestimmt ein bisschen mehr gewusst als wir, aber die Hauptinformationen die haben wir von der Gewerkschaft bekommen.

I: Jetzt sollen ja bis 2020 ca. 30.000 Stellen gestrichen werden. Wie beurteilst du diese Konsequenz von Volkswagen und wie ist die Reaktion darauf unter den Mitarbeitern? Was hat diese Meldung ausgelöst?

M1: Dazu kann ich jetzt so direkt eigentlich nichts sagen, weil als diese Meldung raus kam, seitdem arbeite ich nicht mehr. Und was ich weiß, dass diese

Kürzungen bei uns nicht der Fall sind. Was mein Wissen ist, komplett [Standort] ist aus diesem Vorhaben eigentlich draußen. Die haben sogar noch ein paar hundert Teilzeitarbeiter jetzt übernommen. Also das passt bei uns nicht so ganz, aber aus den Zu-Werken teilweise und auch ich glaube in [Standort] muss das wohl der Fall sein. Bei uns wie gesagt in [Standort] trifft das nicht zu.

I: Hat sich das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Belegschaft seit den letzten Monaten verändert oder wie ist da die Stimmung? Hält man da jetzt noch mehr zusammen als vorher oder wie kann ich mir das vorstellen?

M1: Ich kann ja dabei jetzt logischerweise nur von unserer Abteilung reden und da sind Leute mit denen ich schon 15 Jahre und länger zusammenarbeite und wir haben ein sehr gutes Verhältnis zusammen und da hat sich auch danach nichts verändert. Das Verhältnis bei uns ist gut, also wirklich gut. Weil man kennt jeden mittlerweile, wir sind aber auch nur eine kleine Abteilung, ich glaube im Augenblick sind es nur 14 oder 15 Leute, und da kennt man jeden und wie gesagt so lange kennen wir uns schon und das hat keine Auswirkungen darauf. Also die Krise hat keinen Einfluss auf die Stimmung unter uns Arbeitskollegen. Zu den Vorgesetzten ist sie schlechter geworden, das ist gar keine Frage, aber nicht untereinander.

I: Ich hatte ja anfangs gefragt, wenn man von Außen angesprochen wird, dann gilt man ja doch als Experte weil man aus dem Unternehmen kommt. Welche Fragen werden dann so gestellt und wie reagierst du darauf?

M1: Man wird dann gefragt "wie kann es zu so etwas kommen?" oder was man davon hält und wie es dazu kommen konnte, aber was will man dazu sagen? Wie es dazu kommen konnte und mit den Leuten das passt eigentlich. Also ich wüsste jetzt keinen der darüber ein böses Wort gesprochen hat, das ist auf jeden Fall nicht der Fall.

I: Ok und ich habe rausgehört dass du oder ihr gar nicht so die Hintergrundinformationen bekommen habt was da passiert ist. Also inwiefern könntet ihr überhaupt Antworten liefern, wenn ihr angesprochen werdet auf die Thematik?

M1: Ja was genau passiert ist wurde kaum kommuniziert. Die ganze Sache wurde eigentlich stillgeschwiegen. Darüber ist kaum etwas gefallen, dadurch dass wir auch kaum Informationen darüber bekommen haben. Ich würde aber für VW einstehen, denn die Sache geht weiter und VW wird da groß an den Pranger gestellt und es ist ja nach und nach auch von anderen Firmen das Selbe rausgekommen nur VW steht mit der Sache immer oben vor. Die waren halt die Ersten, weil bei denen ist es raus gekommen und dadurch wird das auch immer so bleiben. Wenn irgendwas ist und bei anderen Firmen, was ja auch nicht so bekannt ist, aber es ist ja rausgekommen, dass andere Firmen auch manipuliert haben und da liest man einen kleinen Abschnitt irgendwo und dann war es das und wenn bei VW jetzt irgendwas ist, dann stehst du ganz oben. Das ist einfach so von den Medien her.

I: Was mich noch interessieren würde, du warst ja 32 Jahre bei VW bevor du in den Vorruhestand gegangen bist. Hast du jemals darüber nachgedacht den Arbeitgeber zu wechseln?

M1: Nach den ersten vier Wochen ja. Da habe ich gedacht, das hältst du nie aus hier drinnen. Ich habe Elektro gelernt, ich war immer draußen und konnte mir jeden Tag selbst gestalten. Ich habe meine Baustelle gekriegt und musste die abarbeiten. Und ich konnte mir meine Zeit frei einteilen, ich konnte machen was ich wollte, aber ich musste meine Arbeit selbstverständlich machen, gar keine Frage. Aber ich konnte machen was ich wollte und wo meine Firma mich entlassen hat wegen zu wenig Arbeit, bin ich bei VW reingekommen und wenn man immer draußen war und ist dann auf einmal eingesperrt - mehr oder weniger - das war schon eine große Umstellung für mich die ersten Monate. Aber der Mensch gewöhnt sich an alles, wie es so schön heißt. Also danach war es dann schon richtig. Logischerweise ist es ja auch bekannt, dass man ja nicht schlecht verdient in dem Verein und das war gerade damals, wenn man ein paar Jahre verheiratet ist und man will sich ein bisschen was aufbauen, da ist das natürlich nützlich gewesen. Gar keine Frage.

I: Und inwiefern wäre das auch der Punkt, wo sich VW als Arbeitgeber für dich

auszeichnet?

M1: Ja eigentlich schon, selbstverständlich. Das dürfte eigentlich bei jedem so sein, das ist ein großes Kriterium was man verdient und dadurch wird einem die ganze logischerweise auch ein bisschen schmackhafter gemacht. Es gibt natürlich andersrum natürlich auch Leute die da drinnen lernen, die Ausbildung machen und würden dann draußen normales Handwerk machen. Ich glaube die hätten draußen sehr viele Schwierigkeiten zurecht zu kommen, weil alles eben nur auf VW getrimmt ist dabei. Warum sollen die dir irgendwas anderes beibringen, was sie nicht gebrauchen können.

I: Das leuchtet ein. Gut, dann habe ich mal einen Einblick. Danke für das Gespräch!

M1: [Lachen] Bitte.

Interview 2

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M2

Dauer Interview: 32:08 Minuten

Datum Interview: 29.12.2016

Setting Interview: Persönlich

I: Also danke dass du an der Befragung teilnimmst. Nur um mich abzusichern, das Gespräch darf ich aufzeichnen ja?

M2: Das ist in Ordnung.

I: Ok. Also würdest du mir erzählen wie du von dem Abgasskandal erfahren hast und was hat das Ganze bei dir ausgelöst und welche Veränderungen hat es privat und beruflich mitgebracht?

M2: Also darauf aufmerksam geworden sind wir an der Arbeit eigentlich durch die Medien am Anfang, was dann generell durch die Nachrichten die Tage davor schon hochgekocht ist. Informationen selber zu dem was da passiert ist, wo das herkam, gab es eigentlich nur aus den Medien. Gar nicht an der Arbeit, dazu hat sich eigentlich nie einer zuständig gefühlt da irgendwas sagen zu wollen, bzw. die konnten auch nichts sagen. Also sagen wir mal die Führungskräfte, was jetzt mein Vorgesetzter war - der Meister, die wussten genauso wenig. Also das Thema ist eigentlich größtenteils geheim geblieben und was erzählt wurde war nur das was man aus den Medien selber kannte. Keinerlei Informationen oder Ähnliches, was man da im Detail hätte sagen können "Da wissen wir jetzt mehr wie andere", aber da kam gar nichts.

I: Wie wurde dann innerhalb von VW über die Thematik informiert? Du sagtest, da kam wirklich gar nichts. Da hat niemand Informationen rausgerückt weil sie es selber auch nicht wussten. Ist das richtig oder wurde das so verbreitet dass man nichts weiß?

M2: Wenn ich es jetzt auf die Führungskräfte beziehe, selbst mein Unterabteilungsleiter wusste nichts. Die haben auch ganz dünne Informationen nur bekommen. Es gab nur die Informationen, die auch in der Presse standen. Und irgendwelche Details oder mehr Informationen wie neben den Medien gab es gar nicht - überhaupt nicht. [Unverständlich] in Anführungsstrichen ein Vorstandsthema, was in Wolfsburg behandelt worden ist und das war gut. Selbst auf Betriebsversammlungen wurde das Thema kurz angerissen. Es wurde dazu Stellung bezogen wie die Situation für das eigene Werk ist, aber welche Auswirkungen das Ganze hat usw. gar nicht. Für das Werk [Standort] wurde dann nur gesagt, das Werk hat Arbeit, es ist ausgelastet und betrifft erst einmal nicht den Standort. Die letzte Betriebsversammlung war Mitte des Monats, auch hier in [Standort]. Und da war sogar einer vom Vorstand da aus Wolfsburg, der auch keinerlei Informationen zu dem aktuellen Stand oder Ähnlichem mitgebracht hat. Nur dass Arbeit da ist, dass man sich in Anführungsstrichen keine Sorgen machen muss und dass es jetzt auf [Standort] bezogen so aussieht dass die Arbeit da ist, sehr viel Arbeit sogar da ist und dass in [Standort] sogar auch neue Leute da eingestellt werden.

I: Wie wird sich denn bei VW intern über diese Krisengeschichte ausgetauscht. Über die ganze Situation, die das mit sich trägt und welche Befürchtungen gibt es denn da unter den Kollegen oder welche Konsequenzen hat das auch auf die Arbeitsatmosphäre?

M2: Also in der Anfangszeit, wo die Thematik hochgekocht ist - ich sag mal vom Zeitraum her, Ende letzten Jahres, war die Stimmung im Büro bei uns schon teilweise geknickt, weil man dann Informationen nur aus den Nachrichten hatte. Es sind ja immer mehr Details hoch gekommen und man hat sich im Büro auch schon seine Gedanken gemacht: "Was ist das jetzt?", "Betrifft uns das?", wenn das wirklich so ist, wie das in den Medien steht, dann geht es ja um mehrere Milliarden, die die Amis da einfordern. Da hat man sich schon Gedanken darüber gemacht, wie will das Unternehmen das stemmen. Natürlich gibt es Rücklagen, na klar ja. Aber so viel? Dann wurde doch schon überlegt. Mir hat ein Kollege immer gesagt "Ja, mir geht es gut. Ich habe ein Haus, ich hab ein Kind, ich bin

verheiratet - du gehst als Erstes." Ich sag "Ja, danke!" [Lachen]. Klar, es wurde darüber gesprochen, aber mehr noch ein bisschen gewitzelt nach dem Motto "Ach komm, wird schon passen. Hin oder her." Man hat eigentlich den Ernst der Lage gar nicht so wahrhaben wollen, aber teilweise wenn dann immer neue Meldungen dazu kamen, war die Stimmung schon gedrückt. Man hat das auch gemerkt. Und gerade wenn man sich dann darüber unterhalten hat, dass man sich dann auch mehr oder weniger aufgeregt hat über diese Informationslosigkeit, dass von Oben nichts kommt von wegen das ist jetzt der Stand. Uns geht es doch theoretisch gut, ihr braucht euch keine Sorgen machen, was ja jetzt so langsam aber sicher von den Betriebsräten so ein bisschen angestoßen wurde. "Macht euch keinen Kopf, wir haben volle Auftragsbücher für [Standort], wir haben Arbeit, euch geht es gut, ihr braucht keine Angst haben." Das ist was sich vom Anfang bis heute so getan hat in dem Jahr.

I: Wirst du auch von Außenstehenden angesprochen auf die Thematik? Und welche Fragen werden da gestellt und wie reagierst du bzw. wie gehst du damit um?

M2: Muss ich ehrlich sagen, Fragen dazu gibt es wenig und wenn neige ich immer dazu zu sagen "Ich weiß nicht mehr wie ihr, weil wir selber wissen nur das was durch die Medien verbreitet worden ist." Und so ist es ja auch schlussendlich. Von daher gab es da eigentlich wenig Informationen, die man austauschen konnte. Ich mein vom Freundeskreis her sind sehr, sehr viele bei VW und man hat dann mal ein bisschen drüber gesprochen und das war es auch.

I: Du hast ja angesprochen dass du die Berichterstattungen über deinen Arbeitgeber schon auch verfolgst. Wie wirken sich denn diese Nachrichten über die Krise auf dich aus? Also inwiefern fühlst du dich von den Berichten persönlich betroffen?

M2: Wenn man abends dann Fernsehen geguckt hat und jeden Tag aufs Neue war dieses schwarze VW-Zeichen mit den Gewitterwolken im Hintergrund, wo man sich denkt "Okay, es ist dein Arbeitgeber, klar". Die Scheiße ist da ganz schön am dampfen und was soll da jetzt passieren. Also klar, man macht sich

Gedanken darüber. Auf der anderen Seite, von jetzt auf gleich da raus zu fliegen, weil keine Arbeit da ist - geht ja nicht, weil da so viel mehr dran hängt. Gerade auch was den [Standort] betrifft. Da hängen ja nicht nur die Autos von VW dran, da hängt auch dran zum Beispiel Seat, Audi, Skoda, teilweise auch Porsche, Lamborghini, was halt aus [Standort] kommt und da das Werk als Komponentenwerk so breit aufgestellt ist, ist es natürlich so dass die Stammebelegschaft da irgendwo sicher ist. Auch aus dem Grund, weil es da viele Leiharbeiter gibt. Dafür ist es für die Stammebelegschaft klar wieder sicherer. Deswegen habe ich mir gar nicht so die Gedanken darum gemacht ob da jetzt auf mich was zukommen könnte. Ich hab das echt gelassen gesehen muss ich sagen. Andere Leute haben sich vielleicht mehr einen Kopf darüber gemacht. Liegt aber auch daran denk ich wenn man älter ist, dass man sich mehr Sorgen um seinen Arbeitsplatz macht.

I: Wie siehst du denn das Unternehmen VW als Arbeitgeber? Hat sich da vor allem auch nach der Krise etwas an deiner Sicht geändert?

M2: Es hat sich eigentlich nichts dran geändert, Man kann echt sagen dass es ein super Arbeitgeber ist. Liegt auch damit irgendwo zusammen dass das Geld stimmt. Hängt auch damit zusammen, dass in der Abteilung wo ich jetzt arbeite von super Leuten umgeben bin und wo ich sagen muss "Was anderes, warum?". Hier ist es super und bisher hatte auch mit meinen Vorgesetzten nur Glück gehabt und wo die Arbeit die man gemacht hat auch Anerkennung gefunden hat. Das Bild ist immer noch das wie es vorher war. Natürlich weiß man auch dass es im Werk auch andere Ecken gibt, wo die Aufgaben nicht schön sind, wo ich aber auch selber sage, da möchte ich nicht arbeiten und dafür habe ich mich ja auch irgendwo in meiner Berufsausbildung auf den Arsch gesetzt dass ich nicht am Fließband stehe wo ich jeden Tag Teile kloppe sondern in einer Fachabteilung bin, wo ich als Facharbeiter eigentlich für mich selber arbeiten kann ohne dass mir irgendeiner sagt was ich machen muss. Ich kann mir meinen Arbeitstag jeden Tag so einteilen wie ich wollte, Hauptsache ich habe meine Aufgaben gemacht und die Maschinen liefern. Von daher bin ich nach wie vor immer noch zufrieden da.

I: Aus welcher Motivation heraus arbeitest du bei Volkswagen? Was hat sich seit

der Aufdeckung des Skandals an deiner Arbeitsmotivation geändert?

M2: An meiner Motivation hat sich gar nichts geändert. Ich sag mal so, ich habe da meine Aufgabe und die will gemacht werden und ich konnte mich mit meinen Aufgaben immer sehr gut identifizieren, weil es auch Aufgaben sind, die mir Spaß gemacht haben und ich konnte der Aufgabe dann auch immer meinen Fingerabdruck mit auf den Weg geben wo andere auch gesagt haben "Guck mal, hat der [Name]-gemacht und läuft, funktioniert". Also meine Arbeit hat auch Anerkennung gefunden.

I: Wenn ich das richtig verstanden habe ist diese Anerkennung also auch dein Antrieb, deine Motivation?

M2: Ja klar. Und daran hat sich jetzt bei der Krise auch nicht geändert, weil die Arbeit die selbe geblieben ist und ich mich da auch irgendwo ein bisschen selbst verwirklichen konnte mit den Aufgaben die ich hatte.

I: So ganz allgemein gesprochen: Wie würdest du in der heutigen Zeit das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber beurteilen? Also welches Verhalten würdest du als Vorgesetzter von deinen Angestellten in der Krise erwarten?

M2: Ganz klar würde ich von denen erwarten dass sie so weiter arbeiten wie sie es davor getan haben. Natürlich aber mit dem Hintergrund dass die nötigen Informationen zu dem Thema fließen. Dass man halt keine da stehen lässt und sagt "Wir können euch nicht sagen, nur das was in den Medien ist", sondern auch wirklich den Mitarbeitern weiterhin versucht zu motivieren und, naja ich will nicht sagen irgendwas schön reden, aber naja - wenn es hilft, dass die Arbeitsmoral dadurch steigt, dann klar. Die Leute müssen halt Sicherheit spüren und dann machen sie auch so weiter wie sie vorher gearbeitet haben.

I: Wodurch könnte denn deiner Meinung nach die Sicherheit vermittelt werden? Was fehlt dir da bei VW und wo müsstest du aufgefangen werden?

M2: Ich nirgendwo. [Lachen] Nein wirklich nicht, weil in einen anderen Bereich zu wechseln macht man auch nicht täglich weil in der [Abteilung] geht es einem eigentlich ganz gut. Ich kann eigentlich nur sagen, dass ich mein Hobby zum Beruf gemacht habe und da treibt einen doch eine ganz andere Motivation an die Arbeit. Also das Hobby selbst, das ist schon eine ganz andere Motivation.

I: Inwiefern identifizierst du dich denn mit dem Betrieb Volkswagen und somit auch mit der Krise? Also hat die Krise Auswirkungen auf dein Verhältnis zu Volkswagen?

M2: Nein, ich habe nachdem die Krise bekannt wurde auch trotzdem ein Konzernfahrzeug neu gekauft [Lachen] und ich würde es auch immer wieder tun. Da ist alles wie vorher, ich sag jetzt mal ich mag die Autos von VW, ich mag die Qualität und was da schlussendlich hinten raus kommt, das ist mir eigentlich völlig egal. [Lachen] Ja, ist so. Wenn ich das Ganze aber auf die Werte von Volkswagen beziehen würde, dann wäre es eigentlich ein Unternehmen wo man sagen muss "ok, passt nicht". Das Unternehmen hat ein Leitbild und wenn man sich das Leitbild anguckt und dann guckt man sich die Krise mal an. Das Leitbild, das Volkswagen hat, und wie VW in der Krise gehandelt hat passt eigentlich überhaupt nicht überein. Man wurde von vorne bis hinten beschissen und selbst der Vorstand hat sich nicht an das Leitbild gehalten, wo man sich denkt "was soll das? Ihr sagt uns, wir sollen danach leben, wir sollen das machen und wir sollen uns so einbringen und immer die Wahrheit sagen" und hinten rum wird dann gesagt "ok, wir müssen das nicht machen, wir machen mal einen Abgasskandal". Deswegen so identifiziert mit VW bin ich eigentlich nicht, ich bin hier halt so über Vitamin B reingerutscht durch meinen Vater. Der arbeitet auch schon immer bei VW.

I: Jetzt gab es ja die Meldung dass weltweit bis 2020 bis zu 30.000 Stellen gestrichen werden sollen. Wie beurteilst du persönlich die Konsequenz seitens Volkswagen und wie ist die Reaktion innerhalb der Belegschaft darauf?

M2: Wenn man so eine Nachricht als erstes liest, am besten in der Bildzeitung, riesengroßer schwarzer Hintergrund und weiße Schrift die sagt "Volkswagen baut 30.000 Stellen ab", liest sich erst mal sehr blöd. Wenn man dann aber in das

Detail rein geht und man guckt, wo werden die Stellen abgebaut, in welchem Zeitraum und wo kommt das her. Die Stellen werden so abgebaut anhand der demographischen Kurve. Da scheiden Mitarbeiter aus, die ihr Renteneintrittsalter irgendwann erreicht haben, die werden natürlich ein bisschen gefördert dass sie aufhören durch diese Altersteilzeit, die es bei Volkswagen gibt und wenn ich ehrlich bin, ich finde es nicht schlimm, dass daraus gesehen jetzt die Leute gehen müssen. Natürlich gehen die Älteren, die sehr viel Erfahrung haben, deswegen fehlt sehr viel von dem alten Wissen. Ich glaube aber selber dass das Unternehmen das braucht. Dass das Alte da weg muss und dass was Neues da rein muss. Das hängt mit der Einstellung der älteren Kollegen zusammen, weil sie sind nicht offen für Neues, sie nörgeln an allem und jedem rum und wollen am besten keine Veränderung für die letzten Jahre, die sie noch da sind. Es soll einfach alles so bleiben wie es ist, sie merken aber nicht dass, so wie es ist, das Unternehmen nicht weiter nach vorne kommt. Von daher ist es irgendwo so gesehen nicht so schlimm. Vielleicht hängt das auch damit zusammen, dass ich von dieser Kurve weit weg bin [Lachen], dass es mich nicht betrifft. Auf der anderen Seite werden ja trotzdem immer noch neue Auszubildende eingestellt, die übernommen werden und wenn man sich in der Geschichte von Volkswagen ein bisschen umguckt, war es im Werk [Standort] ja schon mal so dass man von 17.000 Mitarbeitern runter gegangen ist bis auf 12.000, wir in den letzten Jahren wieder bis fast auf 16.000 Mitarbeiter hoch gegangen sind und diese ganzen neuen Arbeitsverfahren, die brauchen auch gar nicht mehr so viel Personal, wie es früher war und dadurch hat man jetzt auch wieder ein bisschen zu viele Leute wieder an Board. Gefühlt musste irgendwas kommen, damit man mal wieder ein paar Leute los werden kann, damit man wieder kleiner wird und somit effektiver. Also das ist auch meine Einschätzung dazu und um das auf die Zeitarbeitnehmer zu beziehen, die wissen was sie unterschrieben haben. Dass es ein Zeitarbeitsvertrag ist, natürlich ist das nicht schön. Ist immer eine andere Situation wenn man einen richtigen Arbeitsvertrag unterschreibt aber denen war von vornherein klar, dass wenn das Ding ausläuft, dass sie dann auch gehen müssen oder in einem anderen Unternehmen weiter arbeiten müssen.

I: Wie ist denn die Stimmung im Unternehmen. Ist da ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl entstanden? Geben sich die Kollegen untereinander Halt?

Wie ist das gerade im Unternehmen?

M2: Am Anfang war es deprimierend, wo die Meldungen angefangen haben, so vor einem Jahr. Wo ich gesagt habe dass man sich im Büro darüber unterhalten hat und dass sie Stimmung schon ein bisschen geknickt war. Mittlerweile ist man momentan auf irgendwelche Hiobsbotschaften vorbereitet, wenn dann mal wieder was in den Meiden steht und man lässt die gefühlt links liegen, aber natürlich verfolgt man das Thema weiter. Aber so große Gedanken habe ich mir am Anfang nicht gemacht und das ist auch jetzt überhaupt nicht mehr der Fall. Mich hat das nicht so betroffen.

I: Um noch mal auf die Kollegen zu sprechen zu kommen. Merkt man das in den Gesprächen dass da Ängste bestehen, eventuell sogar auch Existenzängste?

M2: Ich glaube die Existenzängste, die haben in erster Linie bei den Leiharbeitern bestanden, weil die ja dann selber gemerkt haben, dass sie der Anfang der Kette sind und wurde als erstes die Schere genommen und was abgeschnitten, um das Ganze ein bisschen kompakte zu halten. Klar, die werden Ängste gehabt haben, auf jeden Fall. Die werden das auch immer noch haben wahrscheinlich, weil jedes Mal wenn sich jetzt irgendetwas ändert, dann sind sie halt dran. Gerade auch weil bekannt ist dass so viele Stellen gestrichen werden sollen. Aber so von der Stammebelegschaft her, kann man echt sagen, hat sich natürlich in dem Jahr jetzt ein bisschen was gewandelt. Die Betriebsräte haben sich dann halt hingestellt und haben gesagt "Hier, wir haben volle Auftragsbücher für unser Werk in [Standort]. Die Auftragsbücher sind die nächsten zwei Jahre voll. Und es ist genug Arbeit da und wir brauchen momentan Leute", jetzt auf [Standort] bezogen und das nimmt natürlich doch schon einiges der Ängste weg. Gerade was die Leiharbeiter betrifft, die ja auch mittlerweile auch noch übernommen werden in die Stammebelegschaft. Zwar befristet, aber sie werden halt von dem einen raus genommen und werden glaube auf zwei Jahre befristet in die Stammebelegschaft aufgenommen und ob da vielleicht auch was dahinter steckt mit den 30.000 Stellen - jetzt ein paar so zu übernehmen um dann ein paar aus der Stammebelegschaft wieder gehen zu lassen. Also keine Ahnung wie die momentan da wirklich ticken, kann auch möglich sein. Wenn das der einfache Weg ist, dann gehen sie den wahrscheinlich.

Ich weiß es nicht.

I: Kommst du irgendwie in Berührung mit Informationen vom Management an die Mitarbeiter oder hört man vom Management gar nichts?

M2: Ich sag mal auf der einen Fläche ist es eher der Vorgesetzte, also der Meister, oder der Betriebsrat, wo man dann Informationen bekommt. Die Strukturierung bei uns in der Entwicklung ist so, dass mein Unterabteilungsleiter im Managementkreis war. Das heißt der Managementkreis ist so für den Standort gesehen so, da gibt es das Obere Management, dann das Top Management, das sind die in Wolfsburg und der Werkleiter ist im Oberen Management und danach kommen die normalen Managementkreise. Aber irgendeine Stufe fehlt mir jetzt noch dazwischen. Egal, mein Unterabteilungsleiter war in der kleinsten Managementstufe, dann kommt mein Abteilungsleiter, der war eine Managementstufe höher und dann kam der Werkleiter und dann kommt der Vorstand. Und alles was zum Vorstand kommt kriegen die Werkleiter, geht dann runter zu den Abteilungsleitern und kommt dann irgendwann zu den Unterabteilungsleitern. Bei meiner Abteilung war es so, das waren drei Personen. Die standen in einem direkten Bezug, deswegen hatte man Informationen, wenn es welche gab, sehr schnell bekommen. In anderen Bereichen, in der Produktion z.B., sind da noch viel mehr Leute dazwischen und die haben auch solche Themen unten gar nicht. Die haben einmal in der Woche von der Abteilung die Informationen bis runter zu uns auf unseren Hallenboden gekriegt. Die haben halt in den Managementkreisen ihre Abendrunden, wo die sich hinsetzen, tauschen sich aus. Das hat dann unser Unterabteilungsleiter genommen, hat das an unsere Teamsprecher weitergegeben und wir haben einen Tag späterem Teamgespräch drüber gesprochen - also über Informationen die da wirklich preisgegeben wurden. Das sind dann halt auch Informationen von wegen was wird neu entwickelt, wo gehen die Ideen hin, was möchte man erreichen und so ist man halt relativ zügig an Infos ran gekommen - wenn welche preisgegeben wurden.

I: Du hattest zu Beginn gesagt, da wurde gar nichts an Informationen gegeben.

M2: Zur Abgasthematik.

I: Ach so, du hast jetzt nicht von Themen bezüglich der Krise geredet.

M2: Da ist teilweise mal eine Information durchgekommen, die haben wir aber schon drei oder vier Tage vorher aus den Nachrichten gehabt. Also auch die Managementkreise haben sich auf das bezogen was sie irgendwo gehört haben und wirklich direkte Informationen gab es gar nicht. Nur das aus den Nachrichten.

I: Verstehe. Ja, ich danke dir für das Gespräch!

M2: Klar, bitteschön.

Interview 3

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M3

Dauer Interview: 47:05 Minuten

Datum Interview: 29.12.2016

Setting Interview: Persönlich

I: Vielen Dank dass Sie sich für das Interview Zeit nehmen. Nur dass ich mich bei Ihnen absichere: Sie sind in Ordnung damit, dass ich das Gespräch aufzeichne?

M3: Ja, können wir so machen.

I: Prima. Dann bitte erzählen Sie doch mal, wie haben Sie denn von dem Abgasskandal von Volkswagen mitbekommen und was hat das bei Ihnen ausgelöst - beruflich und auch privat?

M3: Ja gut, ich sag mal von der Sache haben wir das Erste eigentlich mehr aus den Medien erfahren als im eigenen Unternehmen. Und in der Zeit, wo das dann bekannt wurde, haben wir uns gerade ein Auto gekauft. Das steht jetzt da draußen und da wurde uns dann auch gesagt, dass der Motor auch von dem Abgasproblem betroffen ist. Dann fragt man halt "gibt es da einen Nachteil, kann man es zurück geben, kriegt man das Geld zurück?" und da gab es jetzt erst mal die Auskunft dass wir das Auto erst mal so abnehmen müssen und es wird dann halt nachgebessert. Dann war das am Anfang halt alles gar nicht so wild, also für einen selber. Da musste man erst mal abwarten was dabei rauskommt aber in unserem Bereich in [Standort] ist es eigentlich gar nicht so tragisch, was man jetzt so im Nachhinein sagen kann, dass es sich ausgewirkt hat auf die Arbeit. Dadurch dass wir so breit gefächerte, verschiedene Stationen haben und mehrere Sachen, die da in [Standort] hergestellt werden - von Getriebebau über den Rohbau, die eigene Gießerei, das große Ersatzteilzentrum, was wir da haben, dann sind da von diesem Skandal die Leute eher nicht so betroffen. Gut, dann hat man halt gehört, es muss gespart werden und das gibt es nicht mehr und das gibt es nicht

mehr, aber letztendlich hat man es gehört, aber so dass es bis an die Basis vorgedrungen ist, kann man jetzt so für uns in [Standort] nicht sagen. Also wir beliefern die Getriebe für [Standort] für die Montage und noch für [unverständlich] was in [Standort] weniger geworden ist hat [unverständlich] aufgefangen, somit haben wir arbeitstechnisch hier nichts verloren. Also was da weniger geworden ist hat das aufgefangen und das was am Anfang an diesen Autos weniger verkauft wurde, weil die Kunden halt verunsichert waren, dann hat man dafür halt mehr Benzinmotoren verkauft und dementsprechend ist unsere Arbeit eigentlich geblieben sage ich mal.

I: Ok, das heißt Sie haben die Informationen bezüglich der Krise gar nicht vom Vorgesetzten oder Management erfahren, sondern wirklich zuallererst von den Medien.

M3: Das ist so in letzter Zeit leider die Wahrheit dass man in den Medien, ich sag mal Radio, Fernsehen, Internet, mehr erfahren hat als die Leute vor Ort einem weitergegeben haben. Die haben dann auch nur mit den Schultern gezuckt "wir wissen noch nichts, wir dürfen noch nichts sagen" und so hat sich das eigentlich die ganze Zeit durchgezogen.

I: Verstehe. Und wie ist das inzwischen? Wie kommuniziert das Management von VW mit den Mitarbeitern und welche Informationen werden jetzt bereit gestellt?

M3: Da hat sich wenig geändert. Also wenn man unseren großen Chef Herrn Müller bei dem Interview gesehen hat, was da in Amerika stattgefunden hat, also da kann man nur schmunzeln darüber: "das weiß ich nicht, darüber gebe ich keine Auskunft, das kann ich Ihnen so nicht sagen", das war eigentlich schon recht stümperhaft was da gelaufen ist. Und so auf dieser Basis hat sich das eigentlich auch vom eigenen Management bei uns hier, was Abteilungsleiter oder Unterabteilungsleiter sind, auch so dargestellt, dass da keine richtigen oder guten Informationen rüber gekommen sind. Dann hat jeder mal zu Hause nachgeforscht, hat gelesen, hat geguckt, der hat was gehört, dann hat sich so im Nachhinein jeder sein eigenes Bild daraus gemacht aber so direkt von unserem Vorgesetzten ist da wirklich weniger rüber gekommen. Warum das alles so geheim gehalten

wurde oder warum da keine Informationen gelaufen sind, weiß ich halt auch nicht. Selbst bei der letzten Betriebsversammlung die wir jetzt hatten vor Weihnachten, da wird von Umstrukturierung gesprochen. Man will von den Verbrennungsmotoren weg. Es soll alles auf Elektroantriebe gehen, aber so letztendlich über diesen ganzen Skandal ist eben äußerst wenig davon gesprochen worden. Man redet davon dass das alles zig Milliarden Euro kostet und die Amerikaner werden halt fürstlich entschädigt für ihren Schaden. Den stelle ich mal mit einem Fragezeichen dar den Schaden. Da laufen so viele Autos die bestimmt mehr die Luft verpesten als unsere VW. Und die kriegen jetzt sogar noch für Autos die in 2009 oder 2010 verkauft wurden noch fast den Neupreis erstattet wenn sie das Auto nicht weiter fahren wollen. Und wir hier kriegen eigentlich gar nichts. Wir dürfen das Auto in die Werkstatt bringen. Es wird umgerüstet und dann war es das eigentlich für uns. Da fragt man sich eigentlich schon ob man in Deutschland Kunde zweiter Klasse ist. Da drüben gibt es andere Gesetze als bei uns und wir müssen es so hinnehmen wie es ist sage ich mal. Aber die meisten Leute, man sieht das ja an den Verkaufszahlen, hat das eigentlich so gar nicht groß interessiert ob das jetzt schlecht ist was da hinten raus kommt oder schlechter als in den Prospekten beschrieben wurde. Man hat die Autos ja trotzdem gekauft. In der Vergangenheit, jetzt nach dem Bekanntwerden vom Dieselskandal, wurden mehr Autos oder mehr Diesel verkauft als vorher. Ich denk mal die Autos die wir bauen sind ja nicht schlecht und das wissen eigentlich auch die Kunden hier. Klar hat es den einen oder anderen abgeschreckt, aber ich denke mal die Zuverlässigkeit unserer Autos die haben den Kunden schon signalisiert dass man die kaufen kann. Und diese Prospekte, ist meine Meinung, die werden da auf den letzten zwei Seiten eh nicht so genau nachgelesen und man weiß eigentlich schon so nach Jahren dass die Verbrauchswerte die da stehen sowieso nicht realistisch sind. Das ist so meine Meinung. Warum die Kunden speziell so ein Auto weitergekauft haben, obwohl sie wissen dass VW da getrickst hat, kann ich jetzt auch schlecht sagen. Also ich würde trotzdem auch wieder einen kaufen, weil wir fahren mit zwei Leuten zur Arbeit, also meine Frau und ich mit einem Auto, und sind so im Jahr zwischen 30.000 und 35.000 km unterwegs, dann lohnt sich halt ein Diesel. Auch wenn man jetzt ein bisschen mehr die Luft verpestet [Lachen].

I: Umgerüstet ist Ihr Wagen jetzt noch nicht?

M3: Nein. Da habe ich heute in der Zeitung gelesen, dass die Briefe jetzt rausgehen über das Kraftfahrbundesamt. Dann schauen wir mal ob wir dann irgendwann mal in der Werkstatt vorstellig werden müssen, aber wir fahren den jetzt schon seit einem Jahr und naja in dem einen Jahr haben wir die Umwelt auch verpestet, mehr als erlaubt sage ich mal und mal schauen wie es dann weiter geht. Ich meine, der Junior hat ja auch einen gekauft als Diesel und gut der muss auch viel alleine fahren und ich denke der würde auch wieder einen kaufen.

I: Wie tauschen Sie sich denn intern im Unternehmen über die Krise aus innerhalb der Kollegenschaft? Wie wird darüber geredet und welche Befürchtungen gibt es da?

M3: Am Anfang hat halt jeder schon Angst gehabt um seinen Arbeitsplatz, weil keiner wusste was es für Auswirkungen letztendlich hat auf einen selber und in [Standort] sind knapp 16.000 Mitarbeiter und wenn man dann hört, es werden so viele Stellen abgebaut, dann gibt es halt schon die Unsicherheit. Wir haben am Anfang auch gedacht mal gucken was jetzt kommt und ob wir die Arbeit behalten und wie schon gesagt, der eine hat was gelesen, der andere hat was geguckt, der andere hat im Internet gelesen und dann hat man sich schon seine Gedanken gemacht. Dann gab es irgendwann mal so mehr oder weniger von unserem Unterabteilungsleiter so ein kurzes Statement dass man sich in [Standort] keine Sorgen machen muss durch die vielen verschiedenen Sachen, die wir halt als Zulieferer an alle anderen Werke liefern, da sollten wir uns um Arbeit keine Gedanken machen. Ja, dann wurden halt viele Sachen da erzählt: Auflösungsverträge werden angeboten und diese Vorruhestandsregelungen sollten verlängert werden und oder aufrecht erhalten werden und ich denke mal das wird eher die Fahrzeug bauenden Werke betreffen, die dann vielleicht verstärkt über diese Altersteilzeit Mitarbeiter freisetzen. Man redet von Auflösungsverträgen mit Abfindungen, aber das ist bis jetzt nicht schriftlich bekannt gegeben worden und diese Altersteilzeit die sind ja verlängert worden bis Geburtsjahr 1967 und das betrifft ja noch mit die geburtenstärksten Jahrgänge und dann ist halt noch die Frage, das ist ja freiwillig, ob die Kollegen das auch

annehmen werden. Ob sie dann praktisch mit dem weniger Geld dann auskommen wollen oder nicht, aber ich denke mal das ist schon einen gute Sache, wenn es halt über diese normale Fluktuation geregelt werden könnte, dass es halt nicht zur Entlassung kommt. Das ist uns jetzt erst mal signalisiert worden, dass sich da keiner Gedanken machen muss und bis 2025 sind ja diese 25.000 Arbeitsplätze, die man eventuell abbauen will über diese sozialverträglichen Möglichkeiten. Somit ist dann auch ein bisschen Ruhe eingekehrt unter den Kollegen sage ich mal. Am Anfang waren halt alle verunsichert, klar: "Was kommt jetzt, wen betrifft das". Dann haben wir ja noch viele Leiharbeiter, die bei uns arbeiten und die hat man ja auch mehr oder weniger lieb gewonnen, weil die arbeiten ja zwischen uns oder mit uns und da ist man halt schon froh wenn sie halt doch bleiben können. Es ist halt schade wenn es die Kollegen betrifft, aber dafür sind es nun mal die letzten die gekommen sind und das ist dann halt auch dummerweise so, dass das die ersten sind von denen man sich dann trennen muss. Jetzt hat man halt einen Kompromiss gefunden und hat dann Verträge für zwei Jahre geschlossen, so befristete Arbeitsverträge und alle anderen die ja früher übernommen wurden von diesen Zeitarbeitsfirmen, die sind halt alle unbefristet übernommen wurden. Aber ich denke mal das ist immer noch eine gute Basis für die Kolleginnen und Kollegen, dass sie halt wissen erst mal zwei Jahre. Dass man dann halt schon weiß man muss in vier Wochen gehen oder so. Schade ist es halt schon, dass man aus den eigenen Räumen so wenig Informationen bekommen hat. Da ist halt schon mächtig hinter dem Berg gehalten worden. Und wenn man dann sieht, die Sache ist da aufgedeckt worden, dann sagt man "Gut, man hat einen Fehler gemacht hier, man hat es falsch gemacht" und irgendwann ist ein halbes Jahr rum, dann deckt man bei Audi die gleiche Sache auf nur anders versteckt. Und dann stellt man halt immer den Konzern VW vorne hin als die bösen Buben, aber letztendlich betrifft es ja BMW, Mercedes und die anderen auch. Vielleicht nicht so extrem wie bei uns aber getrickst wurde halt überall. Nur der erste, wo es praktisch festgestellt wurde, der muss jetzt halt büßen - für alle anscheinend.

I: Werden Sie denn auch von Außenstehenden auf die Thematik angesprochen und wenn ja, welche Fragen werden denn da gestellt und wie reagieren Sie darauf?

M3: Gut, ich sage mal die Freunde und Bekannte, die jetzt nicht bei VW arbeiten, die haben sich schon manchmal sogar lustig gemacht darüber: "Wie kann man eigentlich so bescheuert sein". Wenn man jetzt im Nachhinein so eine Nachrüstung für 150 oder 200 Euro wieder herstellen kann, wenn man das halt vorher bei allen Autos gemacht hätte wäre es ja zu diesem Skandal gar nicht gekommen und da haben sie schon gefragt "wie kann man so bescheuert sein, erst hat man es gespart dann gibt man es halt zehnfach wieder aus für die Nachbesserung, für die Strafe". Gefragt wurde halt schon, aber ich sag "Was wollen wir als kleiner Mitarbeiter, wir können ja nichts daran ändern". Das ist vom obersten Management beschlossen worden und klar, teilweise mit Schmunzeln aufgefasst und teilweise mit Kopfschütteln, wenn man sich so mal beim Bierchen in gemütlicher Runde unterhalten hat. Aber ja gut, da waren die Fragen halt auch "Was passiert mit euch" und das muss man halt abwarten, weil die Informationen halt eben auch nicht rüber kamen. Ich sage "Letztendlich kann man nur das was im Fernsehen und in den Medien gebracht wird, das wisst ihr und ich und mehr habe ich auch nicht erfahren".

I: Also Sie erfahren das Meiste über die Medien. Wie wirken denn diese Berichterstattungen über die Krise auf Sie? Also inwiefern fühlen Sie sich von den Berichten auch persönlich betroffen?

M3: Man war schon ganz schön verunsichert am Anfang wo man das so gesehen hat. Vor allen Dingen wenn man die Zahlen hört von vier Milliarden, dann waren es zehn Milliarden, dann waren es vierzehn Milliarden und dann denkt man schon irgendwo haben sie jetzt den ganzen Laden zerstört und wer weiß ob man sich im Alter dann noch mal einen anderen Arbeitsplatz suchen muss. Wenn man dann so 30 Jahre da gearbeitet hat, dann wäre man eigentlich schon froh vielleicht noch die letzten zehn Jahre da zu verbringen. Da hat man sich schon Gedanken gemacht. Es hat mir jetzt nicht unbedingt schlaflose Nächte bereitet aber Ängste und Sorgen hat man doch schon gehabt. Und ich meine gut, der Junior arbeitet da und es sind ja viele Kollegen, die noch jünger sind und länger noch da bleiben wollen, müssen, sollen. Klar macht man sich Gedanken und unterhält sich halt abends mal darüber oder nach der Arbeit hier mit der Frau oder mit der Familie,

aber so direkt dass das jetzt schlaflose Nächte bereitet hat, kann ich jetzt nicht sagen. Da denke ich mal, wenn man schon 30 Jahre da ist, dass man letztendlich wenn man so die ganzen Infos zusammen packt, dann doch sagt, es ist doch noch recht sicher. Also die paar Jährchen die man noch da sein muss, dann wird es noch funktionieren. Jetzt bei der letzten Betriebsversammlung gab es die Informationen mit dieser neuen E-Motoren Sache. Das wurde in [Standort] bei uns entwickelt und man hat diese neuen Maschinen und [unverständlich] diese Montagelinien dafür aufgebaut und also wird man da schon auf jeden Fall schon für die Zukunft gerüstet sein. Ob das dann so viel Arbeit macht wie wir bisher hatten das ist die zweite Frage. Und ja dann gibt es noch ein Werk in Salzgitter, die machen nur Dieselmotoren und da ist man sich jetzt einig geworden, dass die Hälfte dieser E-Motoren Arbeit nach Salzgitter verlagert wird. Als Ausgleich, wenn das mit den Dieselmotoren wirklich noch schlechter werden sollte, denn es wurde ja gesagt man möchte sie vielleicht ganz verbieten, und dann verschiebt man halt die Arbeit von da wo viel ist in den Bereich wo wenig ist oder weniger sein wird demnächst, dass sie Leute dann da auch noch in Zukunft abgesichert sind und es hat schon immer ein Werk gegeben, wo wenig Arbeit gab und so hat man auch damals schon angeboten dass die Leute nach [Standort] kommen oder in andere Werke und das wird wohl in Zukunft verstärkt auch so sein, dass man die ausgebildeten Azubis oder Agebis bzw. Ausgebildete, wie es so schön heißt, dass man die dann entweder in Wolfsburg behält oder in Salzgitter oder in Braunschweig und dann sagt man eben "Ihr könnt weiter bei VW arbeiten, müsst aber nach Kassel oder wo auch immer viel Arbeit ist".

I: Wie sehen Sie denn VW als Arbeitgeber und wie hat sich Ihre Sicht auf VW mit der Krise geändert?

M3: So als Arbeitnehmer kann man sich in so einem Bereich eigentlich nichts Besseres vorstellen. Die Löhne die gezahlt werden und die ganzen Sozialleistungen drum herum. Das war eigentlich schon ein Grund für mich damals zu sagen "da möchte ich auch gerne hin". Das hat sich auch in den ganzen Jahren, die ich jetzt da bin, nicht geändert. Und ja man denkt jetzt wo man das alles so sieht, wie kann unser Management solche Fehler machen und damit so einen Haufen Arbeitsplätze in Gefahr bringen. Das lässt man sich schon durch

den Kopf gehen und fragt "Warum und wieso?". Letztendlich haben wir unsere Arbeit immer gut gemacht, weil wenn der kleine Mann nicht spürt, muss er gleich mit Konsequenzen rechnen, was halt da oben praktisch so nicht gemacht wird. Die bekommen im Gegensatz zu uns noch ihr Geld und kriegen noch ihre Boni bezahlt, obwohl sie sagen "Tschüssikowski, ich habe da mal was falsch gemacht. Ich geh dann mal", da kann man schon so ein bisschen mit dem Kopf schütteln. Wie gesagt, letztendlich, ich würde immer wieder anfangen bei VW, weil es mir die ganzen Jahre Spaß gemacht hat. Nur dieser Imageverlust, den wir jetzt erlitten haben, der hätte so nicht sein müssen. Ist schon ein bisschen traurig, weil man muss sich ja auch hier und da rechtfertigen von wegen "Wie könnt ihr so einen Scheiß machen?" Und wo ich sage, da redet man wir sollen ehrlich miteinander umgehen und die Herren oben - da ist von Ehrlichkeit nicht viel zu sehen. Da ist man schon so ein bisschen geschockt sage ich mal.

I: Aus welcher Motivation heraus arbeiten Sie denn bei Volkswagen konkret? Also was treibt Sie an bei Volkswagen zu arbeiten und was hat sich an Ihrer Arbeitsmotivation geändert jetzt?

M3: Ja gut, wenn ich ehrlich bin hat mich damals das Geld dahin gezogen und die sozialen Leistungen, die man halt sonst nirgendwo bekommen hat und an meiner Arbeitskraft oder an meinem Willen da zu arbeiten hat sich eigentlich nichts geändert. Man ist halt bestrebt diesen Namen irgendwo alle Ehre zu machen, weil wenn wir alle an einem Strick ziehen ist es bestimmt ein bisschen einfacher als wenn jetzt alle an der Basis unten so arbeiten würden wie unser Management, dann denk ich mal könnte man so einen Laden auch schnell zerstören hier. Und wie gesagt, die Lust ist schon da und man freut sich wenn man sieht dass die Zahlen aufwärts gehen. Dann ist man ja irgendwo so ein kleines Rädchen, das dazu beigetragen hat, dass der Konzern vielleicht nicht kaputt geht oder weiterhin besteht und dass wir die gute Qualität weiterhin aufrecht erhalten können. Da ist man zwar nur so ein kleines Rädchen in diesem großen Getriebe, aber Spaß macht es trotzdem noch. Die Kollegen denken halt genauso darüber. Jeder ist bestrebt, ob alle bestrebt sind 100 Prozent zu geben das stelle ich jetzt mal dahin, aber im Großen und Ganzen sind wir doch schon alle darauf bedacht hier weiter zu machen und die Lust nicht zu verlieren. Und was man halt ändern oder

verbessern kann, das wird ja auch immer wieder angestrebt. Da gibt es so eine Möglichkeit, Sachen die einem einfallen, über so ein Vorschlagswesen einzureichen. Also Verbesserungsvorschläge hieß das früher und damit wird man auch noch beteiligt wenn man eine gute Idee hat und man sieht das oder das könnte so einfacher gemacht werden, dann gibt es noch so einen kleinen Bonus, der nach der Einsparung ausgezahlt wird. Also man setzt sich dann in Teamgesprächen zusammen und man hat dann die Möglichkeit das ein oder andere zu ändern. Klar war da am Anfang, nachdem der Herr Müller und wie sie alle hießen da oben, ihre Sprüche losgelassen haben, die Motivation auf keinen Fall da. Da hat man gesagt "wenn die nicht wollen, wollen wir auch nicht, ändert sich ja eh nichts", aber so im Moment, was ich so sehen kann in meinem Bereich, da sind die Leute doch schon wieder motivierter jetzt da weiter zu machen. Man sieht es läuft weiter, die Autos werden weiter verkauft. Aber am Anfang war es schon eine ganz gedrückte Stimmung, wo alle gesagt haben "wenn denen nichts passiert, dann passiert uns auch nichts" und dann hat man nicht unbedingt alle sieben gerade sein lassen, aber man hat halt schon gemerkt dass die Lust nicht mehr so da war wie am Anfang, oder wie in der Vergangenheit. Man guckt dann erst mal was passiert, nach dem Motto "Warum soll ich noch 100 Prozent geben, wer weiß was morgen ist" - so war halt die Einstellung am Anfang schon, aber dadurch dass man uns gezeigt hat die Arbeit für die Zukunft ist da, war man dann doch wieder ein bisschen motivierter und die schlechte Stimmung ist halt nicht mehr da.

I: Mal ganz allgemein gesprochen: wie würden Sie denn in der heutigen Zeit das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber beurteilen? Und welches Verhalten würden Sie als Vorgesetzter von Ihren Angestellten in der Krise erwarten?

M3: Na ich hätte mir persönlich mehr Informationen vorgestellt, die von unseren Vorgesetzten praktisch an die Basis weiter gegeben worden wären. Das habe ich speziell für mich vermisst und ich denke mal meine Kolleginnen und Kollegen haben das auch vermisst. Der Betriebsrat hat nur mit den Schultern gezuckt von wegen er wüsste nichts. Ich denke mal er hat schon was gewusst, durfte aber nichts sagen und wie gesagt. Das hätte ich mir gewünscht: Vernünftige

Informationen bis runter zur Basis, dass jeder von Anfang an wusste was passiert jetzt oder was ist da überhaupt passiert, wer hat das zu verantworten. Und diese Verantwortlichen sind ja bis heute nicht so richtig zur Rechenschaft gezogen worden. Unser Werksleiter, der wurde ja von der Arbeit freigestellt. Der durfte da nicht mehr arbeiten. Mittlerweile haben wir einen neuen hier, der war vorher bei der Motorenentwicklung gewesen und da hat man ihm wahrscheinlich auch angekreidet dass er mehr weiß als er zugegeben hat. Aber das sind alles nur so Sachen, die liest man halt in der Zeitung hier: "Falko Rudolph von der Arbeit freigestellt" und irgendwann "Falko Rudolph vor dem Arbeitsgericht in Kassel". Darüber hört man aber nichts von der Gewerkschaft oder von den Vorgesetzten. Was er jetzt macht, ob er noch bei VW ist oder ob man sich mittlerweile von ihm getrennt hat. Wie gesagt, das läuft alles hinter vorgehaltener Hand. Der eine weiß was "Ich habe da was gehört" und es ist auch bis heute nicht so schön, dass die Informationen da geflossen sind. Letztendlich betrifft es uns alle aber man lässt die Mitarbeiter da doch schon irgendwo im Dunkeln stehen. Das wäre schon eine gute Sache wenn man da von Anfang an den Kolleginnen und Kollegen gesagt hätte "So und so sieht es aus. Den Fehler haben wir gemacht, wir versuchen so und so das gerade zu ziehen", dann hätte ich das für mich als eine gute Sache empfunden, statt in der Zeitung lesen zu müssen dass dieser EA189, der Motor der davon betroffen ist, das wäre besser gewesen das aus erster Hand zu erfahren, bevor es die Kollegen schon in der Zeitung oder in der Hessenschau oder in der Tagesschau gesehen haben.

I: Inwiefern identifizieren Sie sich denn mit dem Betrieb Volkswagen und somit auch mit der Krise?

M3: Also ich kann nur sagen, ich bin eigentlich stolz bei VW zu arbeiten. Es hat mir immer Spaß gemacht und es hat sich jetzt an sich jetzt nicht geändert dadurch dass wir jetzt in dieser Krise stecken. Ich würde auch weiterhin meine Arbeitskraft investieren weil eigentlich ist das was Volkswagen wollte, der beste Arbeitgeber werden oder sein, und dafür hat man schon eine Menge getan. Nicht alles, was man hätte tun können, aber letztendlich ist man da eigentlich schon sehr gut aufgehoben. Aber die Krise ist halt eine Sache, die hätte man sich nicht gönnen dürfen, wenn man auf dem Automobilmarkt Nummer eins sein möchte. Dann hätte

man sich solche Sachen gerade nicht in Amerika leisten dürfen. Und für uns, speziell für mich, war eigentlich nicht unbedingt die Nummer eins wichtig. Zuverlässigkeit und eine gute Qualität, das würde für mich eher sprechen als an Nummer eins zu stehen. Wenn Mazda, Toyota und wer auch immer vorne steht - sollen sie da gerne bleiben. Und wenn der Kunde mit unserem Projekt oder mit dem was wir bauen, mit der Vielschichtigkeit an Autos zufrieden ist, dann kann man auch als gute Nummer drei so weiter machen und muss nicht auf dem Rücken aller Mitarbeiter alles rausholen und dass dann die Qualität vielleicht auf der Strecke bleibt. Das ist so meine Sache warum ich auch immer wenn wir zusammen gesessen haben gesagt habe "lieber eine gute drei, als da vorne mit zu schwimmen und dann geht man unter weil man irgendwas falsch gemacht hat". Wenn man da immer vorne mitschwingen will dann muss halt alles passen, da darf man sich auch nicht den kleinsten Fehler leisten.

I: Welche entscheidenden Ereignisse gab es denn für Sie seit dem Kriseneintritt bezüglich der Kommunikation im Unternehmen oder auch mit Außenstehenden? Was blieb Ihnen da besonders im Gedächtnis?

M3: Was halt extrem hängen geblieben ist, ist dieses stümperhafte Interview was unser Chef Herr Müller da gegeben hat. Das ist mir eigentlich als Negativstes aufgefallen. Wenn ich mit so wenig Informationen oder mit so wenig Hintergrundwissen in so ein Interview gehe und mich da eigentlich vor der ganzen Welt lächerlich mache, das war für mich eher ein Schock sogar, dass man so etwas überhaupt bringen kann. Da hat der Herr Winterkorn, der vorher vorne stand, der hat da eigentlich schon bessere Reden gehalten. Ich weiß nicht, ob der sich da besser geschlagen hätte, aber davon gehe ich stark mal aus. Aber das ist so das Negativste was ich aus der Krise mitgenommen habe. Das hat sich letztlich auch bei den ganzen Reden die da gehalten wurden, oder Interviews die geführt wurden, überall so fortgesetzt. Dass man da meiner Meinung nach nicht mit offenen Karten gespielt hat. Das finde ich schon ein bisschen beschämend eigentlich. Wenn man den Fehler gemacht hat, wenn man dabei entdeckt wurde, dass man es gemacht hat, dann sollte man auch so viel Arsch in der Hose haben, dazu zu stehen. Ja und der dumme Deutsche in Anführungsstrichen, der kriegt jetzt nichts, weil wir sind selber schuld, dass wir so ein Auto gekauft haben und

der Ami der wird dafür noch belohnt dass er so ein Auto hat und kann auch ein altes Auto fast zum Neupreis zurückgeben. Das sind so Sachen, die sind schon auch negativ hängen geblieben. Und ansonsten so in der Umgebung - Kumpels, Freunde, Bekannte, Familie - da ist jetzt nicht unbedingt viele negative Sachen hängen geblieben. Meine Mutter hat gesagt "Um Gottes Willen, wie wollt ihr das bezahlen, dann geht ja der ganze Konzern den Bach runter" und ich sage "Muss man mal abwarten, ich denke so schlimm wird es nicht werden". Das waren jetzt so Sachen, meine Mutter hatte da eher Angst als ich. Weil mein Sohn arbeite da, meine Frau und ich eben und da denkt man halt als Außenstehender "Ach du Schande, jetzt geht alles kaputt". Und die Familie verliert vielleicht ihren Arbeitsplatz. Das waren so Sachen wo ich sage "Ja, so schlimm wird es nicht werden". Das sind jetzt so zwei Sachen, die in Erinnerung geblieben sind, dass die Mutter gesagt hat "Hier das wird jetzt bestimmt schlimm für euch", aber das Extremste war dieses Interview was da geführt wurde.

I: Was mich noch mal interessiert ist wirklich zu erfahren wie ist die Stimmung im Unternehmen? Ist das Gemeinschaftsgefühl präsenter oder tauscht man sich mehr aus als vorher? Hält man jetzt erst recht zusammen?

M3: [Lachen] Kann man schwer sagen. Es war eine ganze Zeit lang, wo jeder eigentlich bedrückt war und wo das so anfang keiner wusste so richtig wie es weiter geht. Und dann hatte ich ja eben schon gesagt dieses „Leck-mich-am-Arsch-Gefühl“ war schon da. Von wegen wenn die da oben nicht brauchen, machen wir auch nichts und dann schauen wir mal wie es dann weiter geht. Es gibt Kollegen, die sehen das so wie ich das sehe, dass wir halt weiterhin an einem Strang ziehen müssen dass es weiter geht. Wenn alle dieses Leck-mich-am-Arsch-Gefühl haben, dann wird es ja wahrscheinlich zusammen brechen das Kartenhaus irgendwann. Wie gesagt, es gibt Kolleginnen und Kollegen, die sind auf jeden Fall auf dem Weg hier die sagen "Mensch da müssen wir auf jeden Fall ein Stück enger zusammen rücken und dann wird es schon weiter gehen", es gibt aber auch welche die sagen "mein Gott, warum ich" - die hat man halt auch. Die Sache hier ist schon ein bisschen gespalten. Man hat jüngere Kollegen dabei und klar sind die motiviert. Die müssen sehen dass es weiter geht. Und es gibt ältere, die haben noch zwei, drei Jahre bis sie in den Vorruhestand gehen, die sagen "Ist

mir doch egal". Von daher ist das so ein bisschen gespalten. Es ist nicht so dass alle jetzt zusammen rücken, an einem Tisch sitzen und sagen "Wir geben jetzt alles, wir ziehen die Karre aus dem Dreck", das könnte ich jetzt nicht so sagen. Teils ja, teils nein. Je nachdem welcher Kollege und was dahinter steht. Der Kollege, der seinen Zeitvertrag gekriegt hat, der ist halt froh und denkt "Mensch, dann machen wir ein bisschen mehr und dann geht es uns allen gut" und der andere sagt "mach langsam, dafür kriegst auch nicht mehr", also die Leute gibt es halt. Wenn jetzt einer sagen würde, wir müssen ein bisschen mehr machen, damit hätte ich für mich kein Problem. Das würde ich dann schon hinnehmen und sagen "Gut, jeder ein bisschen und dann geht es uns allen wieder besser hinterher", aber das kann man nicht für alle sagen. Da sind viele dabei die sagen "Mein Gott, lass den reden, ist mir eh egal".

I: Wenn ich das richtig verstanden habe, wären Sie bereit auch für VW einzutreten. Für den Fehler letztendendes, der oben gemacht wurde, dass Sie sagen "ich wäre auch bereit einzutreten für mein Unternehmen, für meinen Arbeitgeber".

M3: Ja ich habe ja schon gesagt, ich bin eigentlich stolz für VW zu arbeiten. Hat mir immer Spaß gemacht und wenn man dafür sorgen kann oder auch selber draußen irgendwo eine bessere Stimmung zu machen, dann würde ich schon sagen, dass es sich lohnt dafür zu kämpfen und auch zu sagen "Mein Gott, die haben die Fehler gemacht aber deswegen stecken wir jetzt nicht den Kopf in den Sand". Und wenn jetzt unsere Chefs sagen würden "Ihr müsst mal einen Samstag arbeiten" und der Samstag ist dann für das Unternehmen - ich hätte kein Problem damit, dass man den Karren dann wieder aus dem Dreck zieht, wenn es hilft unsere Arbeitsplätze zu erhalten. Ich bin der Meinung, dass es sich lohnt zu kämpfen, weil es ist ja nicht alles schlecht was wir gemacht haben.

I: Also Sie sind stolz bei VW zu arbeiten. Wie identifizieren Sie sich dann mit den Werten die VW vermittelt oder nach außen trägt.

M3: Das war die ganzen Jahre so, dass es mich gefreut hat für VW zu arbeiten. Man hat viele tolle Werbungen hergestellt und Volkswagen - das Auto, da ist wohl

in aller Munde und im Kopf noch so drin. Den Slogan hat man jetzt ein bisschen geändert, aber ich denke mal dass das schon immer eine gute Sache war. Ich wäre froh und stolz wenn das so bleiben würde und wenn der Name irgendwann mal nicht mehr mit dem Abgasskandal in Verbindung gebracht wird. Aber dafür wird meiner Meinung nach momentan noch ein bisschen wenig gemacht. Man signalisiert jetzt "Gut, wir haben einen Fehler gemacht und schaffen alle Verbrennungsmotoren ab, bauen jetzt E-Motoren und dann sind wir wieder die Besten" und das ist nicht der richtige Weg. Man sollte sagen "Die Motoren sind da, die waren vorher gut, wir haben einen Fehler gemacht und die sind auch bestimmt weiterhin gut", weil da ist bestimmt noch nicht das Ende der Schraube erreicht, was man da noch in Sachen Abgasreinigung machen könnte. Und da würde ich mir ein bisschen mehr Ehrlichkeit wünschen und ein bisschen Energie um zu sagen "Jungs oder Kunden, wir haben einen Fehler gemacht und wir sind in der Lage das besser zu machen als die anderen". Und wenn man damit eine Werbung machen würde, denk ich mal würde man auch die Kunden wieder einfangen - noch mehr als man bisher gemacht hat. Weil da ist ja auch für die ganze Kundschaft wenig gemacht worden, dass man die aufklärt und dass man die abholt und sagt "Mein Gott, wir können euch kein neues Auto geben, wenn ihr schon fünf Jahre eins habt und wir können euch auch nicht so fürstlich entschädigen wie in Amerika", aber wenn man den Leuten einfach sagen würde "Fahrt in die Werkstatt, das Auto wird so gemacht dass es in Ordnung ist und man gibt euch noch einen kleinen Obolus, eine kleine Anerkennung, um zu sagen schön dass ihr da seid, schön dass ihr unsere Kunden seid und auch weiterhin bleibt" und das sollte man den Leuten mit auf den Weg geben. Und für die Zukunft halt sagen "wir sind in der Lage die Autos besser zu machen als die anderen", das vermisse ich so ein bisschen, weil in der Lage wären wir bestimmt. Und dann wird einfach nur erzählt bei der Betriebsversammlung "Alles kein Problem, Verbrennungsmotoren braucht keiner mehr, wir bauen jetzt nur noch E-Motoren" und man hat überhaupt noch nicht die Reichweite. Wenn man von hier nach München fahren will muss man drei Mal anhalten und Strom tanken und die Akkus halten auch nicht ewig. Das sind immense Kosten die da auf die Leute zu kommen und ich sag mal ein kleines Auto mit E-Antrieb zu kaufen für 35.000 Euro, dazu ist im Moment keiner bereit. Das kann ich mir nicht vorstellen. Und ja, wenn ich 30 Kilometer zur Arbeit habe, dann kann ich mir das noch vorstellen. 30 Kilometer

hin, dann stecke ich ihn in die Steckdose und dann fahre ich wieder heim. Aber es gibt Leute die müssen pendeln, da muss man es sich schon überlegen ob man da überhaupt ankommt, denn bei der Kälte sind die Akkus ja eher bedingt voll zu machen, also im Sommer ist es einfacher wie im Winter. Und das Netz auszubauen stelle ich mir schon äußerst schwierig vor. Da ist meiner Meinung nach noch viel Luft und da müsste noch viel gemacht werden erst mal in die andere Richtung. Bis 2025 kann ich mir nicht vorstellen dass alle Autos nur noch E-Motoren sind.

I: Inwiefern sind denn Informationen geflossen im Unternehmen? Ging dann gezielt vom Management oben etwas runter "das müssen wir jetzt an die Abteilungen kommunizieren"? Hat man sich da irgendwie Gedanken gemacht, glauben Sie?

M3: Das ist wie gesagt am Anfang überhaupt nicht passiert und auch bis heute nicht richtig dargestellt worden. Früher war "Mach 18" so ein Slogan bei VW. Man wollte bis 2018 Weltmarktführer werden. Aus diesem "Mach 18" hat man "Speed" gemacht - schneller, effizienter, ehrlicher. Ja und für mich war das e für Ehrlichkeit in diesem Speed völlig fehl am Platz, denn ich denk mal wir haben schon jeden Tag dafür gesorgt dass man da mit ehrlicher Arbeit gute Qualität macht. Und das ist halt nach oben hin nicht so gelaufen. Da war das e eher zum Schmunzeln als da den Anlass dazu zu geben ehrlich zu sein. Also das ist in der Zeit zumindest nicht rüber gekommen. Und die richtigen letzten Informationen wer, warum, wieso, die sind eigentlich bis heute nicht gelaufen. Bis heute haben die Medien da mehr rüber gebracht als man selber im Werk erfahren hat.

I: Ist da gar nichts passiert im Werk? Nachdem die Mitarbeiter die ersten Infos aus den Medien hatten hat man ja sicher so eine Nervosität gespürt. Das muss doch auch an das Management vorgedrungen sein. Welche Maßnahmen hat man dann ergriffen um mit den Mitarbeitern zu kommunizieren?

M3: Tja, ich habe es für mich vermisst und die Kolleginnen und Kollegen für sich eigentlich auch. Der Herr Diess hat jetzt eine große Ansprache gehalten zu unserer Betriebsversammlung. Der hat die Zahlen dargestellt: "Da sind wir

schlechter geworden von Verkaufszahlen, da sind wir besser geworden". Der hat sein Ding da aus dem FF runter erzählt, hat so eine bewegte Statistik an die Wand geschmissen, wo die Säulen schön gewachsen sind und das waren Verkaufszahlen. Und dann hieß es "Macht euch keine Gedanken, da sind wir schlecht, hier ist es in Europa nicht so gut, da wird es besser und wir gleichen das alles aus, wir bauen den ganzen Konzern um und verkaufen E-Motoren" - das war so sein Slogan, was da letztendlich rumgekommen ist. Aber da hat immer noch keiner gesagt wer, warum, wieso. Das haben wir alle vermisst, dass man da diese Informationen nicht gebracht hat.

I: Das heißt man schließt sich unter den Mitarbeitern schon zusammen. Aber geht das dann auch an das Management, dass man die Möglichkeit hat da irgendwie Infos einzufordern?

M3: Ja, man hat ja in meiner Position eine gute Connection bis zum Abteilungsleiter und mit dem habe ich hin und wieder am Tisch gesessen, denn ich wollte ja auch wissen ob ich meine Arbeit gut mache oder ob es Möglichkeiten gibt etwas besser zu machen. Dann guckt man sich in die Augen, so wie wir jetzt hier und dann spricht man zusammen. Aber wenn man das Gespräch gesucht hat wegen dem Skandal, oder während dem Skandal, dann hieß es immer "Weiß ich nicht, dazu kann ich jetzt nichts sagen, muss man mal abwarten" und so hat sich das bis heute durchgezogen. Und der Unterabteilungsleiter, mit dem hat man ja auch noch ein gutes Verhältnis. Ich sage "wie sieht es denn aus?" - "Ja nee, da ist noch nichts gelaufen, weiß ich nicht". Da hält man halt mit den ganzen Sachen unheimlich hinter dem Berg. Ich denke dass da mehr laufen könnte an Informationen aber es kommt nichts dabei rum. Jetzt hat man intern die ganze Führung bei uns umgebaut. Die Unterabteilungsleiter bekommen neue Betätigungsfelder. Der kriegt noch ein paar Leute dazu, der muss was abgeben, der geht ganz raus und das hat man schon eine Woche vor Weihnachten klar gemacht. Man hat zusammen gesessen, alle Manager haben sich unterhalten und dann sind immer noch keine Informationen gekommen, wer jetzt welche Abteilung bekommt, wer welcher Chef von wem ist. Das steht alles noch in den Sternen. Früher, wenn so etwas gewesen ist, hat man gesagt "Der Erwin wird das, der Karl wird das und der Schorsch wird das". Ich mein das ist fertig und eingepackt alles.

Man hat diese Köpfe alle neu verteilt auf diesem Organigramm, aber es wird an den Mitarbeiter nicht ran getragen. Aber ich weiß nicht warum. Das war früher anders. Die haben sich jetzt auch zusammen gesetzt, die waren am Wochenende zum Seminar weg alle. Das waren zwei Wochen vor Weihnachten und es ist bis heute nicht erklärt worden, wer wann wo arbeiten wird. Und wenn man dann fragt "Wie geht es denn weiter?" dann heißt es immer "Ah, das darf ich nicht sagen". Das ist eigentlich nach der Krise, oder wir sind ja noch in der Krise, da ist es irgendwie extrem dass diese ganzen Sachen an den Mitarbeiter nicht mehr heran getragen werden, aus welchem Grund auch immer. Man ist schon auch verunsichert warum das nicht näher erzählt bekommt. Früher ging der Informationsfluss schon ein bisschen schneller, aber eigentlich eher durch eine Umsetzung. Wenn man da selber von betroffen war, das hat man als Mitarbeiter immer nur einen Tag vorher erfahren oder aber am gleichen Tag. Wo dann in der Führung schon klar war von wem man sich trennen muss, das war eigentlich die ganzen Jahre schon so. Schlimm für den Mitarbeiter wenn es ihn betrifft, dass der dann immer als letztes erfahren hat was mit ihm passiert. Und da wird dann über Köpfe entschieden, es wird dann aber nichts erzählt. Also Stillschweigen und irgendwann wird der Kollege informiert und man weiß es dann schon vier Wochen vorher manchmal oder zwei Wochen vorher und der Mitarbeiter kriegt es dann erst an dem Tag gesagt, wo es dann so weit ist. Dann heißt es "hör mal, wir haben wenig Arbeit in unserer Abteilung, du musst drei Abteilungen weiter". Es ist nicht so schlimm, er wird ja nicht arbeitslos aber trotzdem ist es halt auch in diesem großen Werk so, wenn man sich an seine Kolleginnen und Kollegen gewöhnt hat und muss in einen anderen Bereich. Wenn man von [Standort] -nach [Standort] versetzt wird, dann kennt man ja weder den Chef, noch kennt man die anderen Mitarbeiter. Das ist eigentlich schon in der Vergangenheit auch schlecht gelaufen, aber trotzdem würde ich mir ein bisschen mehr Informationen wünschen. Aber wer diese neue Sache da so entwickelt und warum das so ist kann ich mir eigentlich auch nicht erklären, dass man da mit den Informationen so hinter den Berg hält. Einmal wegen dem Abgasskandal und einmal auch was uns jetzt bei der täglichen Arbeit betrifft. Das ist schlechter geworden seit diesem Skandal. Dieser gesamte Informationsfluss, jeder sagt nur noch "Weiß nicht, keine Ahnung, darf ich nicht drüber sprechen" und bin ich mir sicher dass da von oben ein Riegel vorgeschoben wurde und vielleicht gibt es noch mehr was aufgedeckt werden

könnte und dass die Angst haben davor - ich weiß es nicht.

I: Ja, prima! Damit sind meine Fragen sehr ausführlich beantwortet worden und ich habe einen sehr guten Input. Danke für das Gespräch!

M3: Gerne!

Interview 4

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M4

Dauer Interview: 57:41 Minuten

Datum Interview: 04.01.2017

Setting Interview: Persönlich

I: Ja, danke dass du am Interview teilnimmst. Um mich da noch mal abzusichern, es ist in Ordnung wenn ich unser Gespräch aufzeichne?

Mitarbeiter 4: Ja.

I: Prima. Wenn du einfach mal erzählen würdest: Wie hast du denn von dem Abgasskandal von Volkswagen mitbekommen? Und was hat das bei dir ausgelöst und welche Veränderungen - privat und beruflich - sind damit einhergegangen?

M4: Erfahren habe ich es aus den Nachrichten, aus der Presse. Ja, die erste Zeit herrschte hier dann erst mal Unklarheit über die Konsequenzen. Und ich fand den Umgang der Presse auch nicht so gut. Also objektiv gesehen sage ich mal eher reißerisch. Man hat ja Maximalszenarien aufgezeigt, die mich und auch viele Kollegen, eher verunsichert haben, weil die maximal mögliche Strafe bis vielleicht zu einer realistischen Strafe, die war ja schon erheblich. Also Riesen-Diskrepanz war ja dazwischen. Und die Maximalforderung oder mögliche Strafe hätte ja VW Kopf und Kragen gekostet und auch Arbeitsplätze denke ich. Aber auf meine Arbeit hin hatte das eigentlich wenige Auswirkungen, die erste Zeit. Wir haben jetzt eigentlich eher mehr Arbeit, dadurch dass man ja jetzt versucht Kosten zu sparen, die Umstiegsszenarien auf Elektrifizierung - also das hat eigentlich für den Bereich der [Abteilung], für den ich ja zuständig bin, mehr Arbeit bedeutet. Immer bei Krisen, weil dann geht es darum noch mal drauf zu schauen. Wir müssen ja was hier modernisieren, hier kommt ein neues Produkt, wie können wir das machen um es kostengünstiger zu gestalten? Also durch diesen Kostendruck ist das eigentlich eher für uns mehr Arbeit. Alles was man so klassisch vorhatte wirft

man ja dann noch mal um, guckt was man machen kann und es noch mal reduzieren kann. Da ich ja hauptsächlich für China tätig bin, für die ist der Abgasskandal ja sowieso unerheblich, weil die kaum Dieselfahrzeuge fahren, hat das aber trotzdem in der Hinsicht eine Auswirkung. Man weiß jetzt nicht genau welches Produkt verstärkt nachgefragt wird. Geht es jetzt vielleicht in die kleineren Benziner oder bleibt es bei den größeren, Drehmoment-starken Benzinern. Elektrifizierung ist ja in [Distributionsmarkt] auch ein Thema, gerade wegen der Umwelt. Das wird ja dadurch auch noch mal so ein bisschen gepusht, dadurch haben wir ja auch wieder mehr Arbeit weil wir jetzt nicht wissen was da als nächstes nachgefragt wird und in welchen Bereich müssen wir verstärkt liefern. Also müssen wir flexibler arbeiten. Flexibilisierung der Fertigung ist da ein großes Thema. Und daher bedeutet das mehr Arbeit. Das ist die Auswirkung arbeitsmäßig. Privat fühlt man sich schon eigentlich schlecht, weil die Fahrzeuge sind jetzt nicht schlechter. Also ich finde wir bauen gute Autos. Ich sage mal keiner der Hersteller hält die Angaben, die auf dem Papier stehen ein und das ist ja ein Bosch-Zulieferteil und Bosch-Geräte sind auch in anderen Fahrzeugen drinnen. Warum man sich da jetzt so sehr gerade auf VW verbeißt hat sicherlich auch politische Hintergründe, keine Ahnung. Vielleicht war es auch ein ungeschicktes Taktieren, keine Ahnung. Dazu kann ich schwer etwas sagen. Da geht es vielleicht auch viel um Strategie oder Politik oder Verschwörungstheorien [Lachen]. So privat ist dann eigentlich eher die Unsicherheit. Also beide meine Jungs arbeiten bei VW. Also der Kleine, der eben hier durchgeschlichen ist, der ist in der Ausbildung, der Große ist jetzt fertig, studiert und arbeitet in Teilzeit. Das heißt also ich sage mal die Familie ist schon komplett auch abhängig davon. Also da fragt man sich schon "Wie geht es weiter?". Auf der anderen Seite beruhigt man sich ja wieder, dass man sagt "Die Mobilität wird bleiben, die Leute wollen ja auch mobil sein", das heißt irgendein Getriebe wirst du brauchen, damit du weiter die Fahrzeuge, egal welcher Marke oder für welche Firma, werden ja auch weiterhin benötigt. Und damit beruhigt man sich dann. Es wird weiter gehen, in welcher Form auch immer. Und eines ist auch klar, dass so eine Krise dann auch immer mit Abstrichen zu tun hat. Also die Fehler, die gemacht worden sind, egal wer sie macht, werden immer die Arbeiter ausbaden. Heute war eine nette Schlagzeile, ich glaube bei n-tv, "Martin Winterkorn bekommt 93.000 Euro pro Monat Rente" [Lachen]. Gut, da muss man ein paar Abstriche machen aber er wird zurecht

kommen denke ich. Und das ist dann eigentlich was wo man sagt "Toll!". Also die verdienen ja gut, sollen auch gut verdienen. Das ist nicht so dass man sagt "Hier, ich gönne es denen nicht". Was ich da nur als so extrem ungerecht empfinde ist wenn man die Verantwortung dann nicht übernimmt. Das heißt, die Gewinne die werden eingeheimst und auch das Lob dafür und alles was dazu gehört, wo man ja auch gefragt hat "Ist es richtig dass der Herr Winterkorn so viel Geld bekommt?". Auf der anderen Seite klar, der führt ja auch ein Riesen-Unternehmen, hat ein hohes Risiko. Aber ich sehe jetzt nicht, dass es ihm irgendeinen Nachteil gebracht hat die Krise. Und ja, er ist zurückgetreten, aber ich weiß jetzt gar nicht wie alt er ist. Keine Ahnung 70, Ende 60. Gut es mag so ein bisschen an der Ehre kratzen, okay. Und vielleicht sind ihm jetzt noch mal so zwei, drei Jahre von seinen 14 Millionen, die er da immer bekommen hat, ein paar Millionen flöten gegangen sein. Das mag sein, aber das Geld, das der in den Jahren verdient hat. Ich weiß gar nicht was man da machen muss um das überhaupt auszugeben. Gut, aber das eine ist ja immer nur das Geld, das andere sind sicherlich Stolz und andere Dinge die da eine Rolle spielen. Machtverlust oder so. Ja aber, wenn man so darauf achtet zieht sich das aber eigentlich durch die Gesellschaft und ich finde VW ist auch aufgrund der Größe ein schönes Spiegelbild der Gesellschaft. Unsere Gesellschaft wird egoistischer, extrem! Und da geht es nur noch um eigene Gewinnmaximierung, seinen eigenen Vorteil und alles das, was man als Eltern seinen Kindern beibringt macht die Gesellschaft eigentlich zunichte. Da musst du dich umstellen, damit du überlebst oder auch irgendwie weiterkommst. Das macht mir viel mehr Sorgen. Also man sagt ja immer der Fisch fängt am Kopf an zu stinken und man sieht es ja bei den Politikern und jetzt bei unseren führenden Wirtschaftsbossen, die sich ja quasi ihre Gewinne privatisieren und wenn es zu Problemen kommt, dann werden sie verstaatlicht. Ackermann und wie sie alle heißen. Das betrifft ja alle Branchen. Das finde ich eigentlich das Erschreckende, dass man auf der einen Seite sagt "Ja haben sie verdient, um die guten Wirtschaftsleute hier zu halten muss man eben auch alles bezahlen". Ok, aber wenn es dann schlecht läuft, dann handele ich mit allen Konsequenzen. Also wenn ich jetzt Mist bauen würde, dann müsste ich dafür gerade stehen und dann würde auch jemand kommen und würde gucken was man mir weg nehmen kann. Außer dass er sich beleidigt rumdreht, vom Rednerpult weg geht und meint "Och, jetzt habe ich ein bisschen weniger Macht.

Was sollen die Leute jetzt denken", das ist so das Schlimmste. Und jedem anderen, der ab so einer gewissen Hierarchiestufe nach unten geht, der [unverständlich] das Schwarze unter den Fingernägeln. Und das finde ich eigentlich ungerecht. Man kann denen ja keinen Vorwurf machen, das ist ja alles im Rahmen. Die Politik und die Wirtschaftsbosse machen sich ja ihre Gesetze. Das heißt also unsere Führungsebene, die ja aus Politik und Wirtschaft besteht, die machen sich ihre Gesetze so, dass ihnen letztendlich auch nichts passiert und das finde ich eigentlich schlimm und ich glaube, dass das auch eigentlich der Grund ist warum die Leute, und das ist warum sie den Trump gewählt haben und warum auch die AfD kommt, dass man in Amerika dieses Establishment hat, dass man das einfach nicht mehr sehen kann. Weißt du wo ich gedacht habe ich müsste brechen? Da guckst du ins Fernsehen und dann kommt der Höhnness, ein verurteilter Verbrecher, wird wieder gewählt und in der ersten Reihe sitzen die ganzen anderen, wo du sagst "Eigentlich, was machen die da?". Denen geht es noch genauso gut. Die sitzen da, feiern ihre Feste als wenn nichts gewesen wäre. Und dann kommen die neuen Vorstände und sagen "Oh, wir haben hier ein Problem, wir müssen sparen" und dann kommen wieder ganz klassische Modelle, also das heißt die haben gesagt "Klar, die müssen viel Geld verdienen, weil sie das auch verdient haben und weil sie das auch alles so toll hinbekommen haben". Ist auch richtig, also der Herr Winterkorn hat VW sehr, sehr weit nach vorne gebracht. Also der hat eine sehr gute Arbeit geleistet und wie gesagt, das Geld was er bis dahin verdient hat will ich ihm auch echt gönnen, hat er auch wirklich gut gemacht. Und der VW-Vorstand ist einer der bestbezahltesten Vorstände überhaupt, aber die Nachfolger arbeiten im Prinzip nichts anderes wie Betriebswissenschaftler, jeder Bänker. Da kannst du irgendwen hinsetzen, die würden mit den selben Werkzeugen arbeiten. Also es gibt ja nur zwei Möglichkeiten: entweder baue ich mit der selben Mannschaft mehr Getriebe oder mehr Produkte oder aber ich muss die Mannschaft reduzieren, einfach nur damit ich die Produktivität oder die Wirtschaftlichkeit im Auge habe. Letztendlich mehr ist es nicht und so viele Hebel hast du da nicht um daran zu drehen. Jetzt muss man sich sicherlich eine Strategie überlegen wie man diesen Motor weiter am Laufen hält, dass man bessere Produkte macht, dass man sich auf den Markt besser einstellt, aber auch da glaube ich dass man sich bei so einer Größe, bei so einem Konzern schon in einem relativ engen Korsett bewegt, dass du gar nicht so viel

Möglichkeiten hast. Zumal noch unter Winterkorn, der mehr so als Patriarch gearbeitet hat, und der Müller verteilt ja jetzt die Verantwortung und auch die Aufgaben. Wobei ich finde so ein Unternehmen in der Größe ist wie Russland oder China, da kannst du nicht sagen "Ja macht ihr mal für euch und wir führen das irgendwie zusammen". Die entwickeln eine Eigendynamik, das macht mir eher ein bisschen Angst.

I: Okay. Du hast das Management jetzt schon angesprochen. Mich interessiert da speziell wie das Management denn intern mit den Mitarbeitern kommuniziert. Also welche Informationen wurde da überhaupt bereit gestellt. Du hast jetzt gesagt, du hast vom Skandal aus der Presse erfahren, aber wird intern auch etwas kommuniziert?

M4: Ja, es gibt natürlich so interne Mitarbeiter-Plattformen. So ein Intranet, wo man dann auch versucht das so ein bisschen darzustellen was passiert ist und was man macht, aber das ist eigentlich immer eher so ein bisschen zeitverzögert, mehr so eine Aufbereitung von Informationen die man erst mal aus der Presse kannte und die man versucht hat zu relativieren und so ein bisschen in Bahnen zu lenken. Was jetzt folgt kann ja letztendlich noch keiner absehen. Und das Unternehmen muss jetzt erst mal versuchen, die Leute zu beruhigen - gerade bei dem was dann so durch die Presse geht und die Forderungen. Da kommen Menschen an, die haben jahrelang eigentlich ein qualitativ hochwertiges Fahrzeug gefahren und fühlen sich dann moralisch betrogen. Ich meine (unverständlich wegen Hundegebell). Ja intern gab es wie gesagt nur eine Aufbereitung der Daten aus der Presse. Aber wie gesagt zu der Thematik, z.B. was in Europa da noch an Forderungen kommt, da hat man auch nicht viel gehört. Wenn man davon ausgeht dass in Europa das eher haltlos ist, weil wir ja eine andere Abgasregelung/ -werte haben als Amerika, wo auch die Gesetzgebung ganz andere Strafmaße zulässt wie jetzt z.B. in Deutschland oder Europa. Also weil das auch alles sehr theoretisch ist. Letztendlich ist es ja dann immer von den Gerichten abhängig, was die dann letztendlich auch dann verhängen. Also das heißt, du hast ja immer eine Riesen-Spanne. Also hier in Europa ist die sicherlich kleiner als in Amerika. Also ich finde wenn man mal vergleicht; ich glaube Shell war das, die haben eine Plattform versenkt, die Bohrinsel, die haben 21 Milliarden bezahlt. Die haben ein

ganzes Ökosystem platt gemacht, und wir bezahlen 14 Milliarden für etwas erhöhte Abgaswerte. Es tut mir leid, das empfinde ich dann auch nicht als gerecht. Ford, oder war es Toyota, da gab es nachweislich mit dem Zündschloss nachweislich 90 Tote oder so etwas - drei Milliarden. Mit Menschenleben direkt betroffen und die haben es unter den Tisch gekehrt und von daher. Also da muss man schon mal nach der Relation gucken. Also das ist nicht zu greifen und wenn wir jetzt hier in Europa im Prinzip so etwas Ähnliches auch aufziehen wollen, also dann viel Vergnügen für die Firmen, die hier überhaupt noch was verkaufen oder arbeiten wollen. Also dann sind wir auf dem Weg genauso blöd zu werden wie die Amis. Da muss man glaube ich auch mal im Rahmen der Gesetze einen Riegel davor schieben, sonst kriegen wir hier so amerikanische Verhältnisse, die wollte ich hier nicht.

I: Wie tauschen Sie sich denn intern mit den Kollegen über die Krise und die daraus entstandenen Situation aus? Also welche Befürchtungen gibt es da unter den Kollegen und welche Konsequenzen hat das auf die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen?

M4: Also ich arbeite ja in einem Bereich der [Abteilung]. Das heißt unser Einfluss auf die Abgasproblematik gab es auch schon vorher, also Gewichtseinsparungen. Also wir müssen sehen dass wir Bauteile leichter konstruieren, dass die zwar leichter sind aber immer noch die gleiche Lebensdauer haben. Aber das hatten wir auch schon vorher um die CO₂-Grenzen da zu halten. Also für uns hat das eigentlich jetzt für die Arbeit keinen großen Einfluss, weil Gewichtsreduzierung ist schon seit langem ein Thema und das versucht man auch. Jetzt kommt sicherlich durch die Abgaskrise noch mal zusätzlich dieser Druck auf diese Elektrifizierung, aber auch da haben wir ja schon Produkte, das ist jetzt noch nicht so nachgefragt. Jetzt wird man da sicherlich ein bisschen mehr Energie unter diesen Prozess beschleunigen, ansonsten hat das für uns jetzt wenig Auswirkungen. Also wir können ja nicht beurteilen was du machen kannst oder woran das jetzt wirklich genau liegt um dieses Problem zu lösen. Das eine ist klar, eine andere Software. Damit kann man sicherlich bei der Motorsteuerung schon einiges bewirken. Bei diesen kleineren Motoren hatte ich mir mal von einem aus Salzgitter erklären lassen, dass dieses Gitter, was man da einbauen will, eigentlich nur den Vorteil

hat, dieses fünf Euro Plastik-Stück, dass die Luft wenn sie eingesaugt wird durch den Luftfilter, dass sie sich beruhigt. Hinten strömte Luft dann beruhigt raus und wirbelt nicht so und dieser Mengemesser, der kann dann einfach einen exakteren Wert bestimmen. Das fand ich technisch dann so interessant. Was man bei den anderen machen kann oder tut oder ob man einen größeren Katalysator einbauen muss, was auch viel Geld kostet, kann ich nicht so beurteilen, weil das ist in Salzgitter - Motorenwerk. Davon habe ich gar nicht so die Ahnung eigentlich. Wir hatten unter den Kollegen schon darüber gesprochen, aber eigentlich eher über einmal dieses Unwissen oder Unsicherheit, klar. Einmal warum dieses CO₂ in Amerika so einen hohen Wert einnimmt, zumal im LKW-Bereich ist ja alles grün. Der macht beim Anlassen das weg, was der andere mehr verbraucht. Wenn ich jetzt so einen Touareg nehme, den würde ich als Benziner niemals so günstig fahren. Ich hatte vorher so einen zwei-Liter Skoda Yeti gefahren, jetzt so einen Audi Q3 mit zwei Liter Diesel. Ich fahre das Auto zwischen sechs und sieben Liter rund ich glaube wenn ich den als zwei Liter Benziner fahre, komme ich locker auf zehn bis zwölf Liter. Würde ich jetzt mal so schätzen. Und für mich hat sicherlich das was ich weniger verbrauche auch einen Einfluss an Ausstößen. Aber was ich bis jetzt auch noch nicht richtig verstanden habe: wenn ich jetzt z.B. Diesel verbrenne, was ist da an den Abgasen so unterschiedlich. Wie viel von welchem Stoff vorkommt. Das hat mir auch in der Presse gefehlt, dass man das mal wie bei der Sendung mit der Maus einfach mal für Idioten erklärt. Das hat mich gestört. Also man hat mehr auf diese reißerischen Themen gesetzt und da finde ich auch unsere Presse einfach schlimm. Weil das hat nichts mit einer objektiven Berichterstattung zu tun oder mit einer vernünftigen Recherche. Das ist einfach nur eine Sau durch das Dorf treiben und Szenarien an die Wand malen, um eigentlich eher alle zu verunsichern und das finde ich eigentlich schlimm. Kann man ja immer noch machen aber die Aufklärung steht da weniger im Mittelpunkt. Also die Leute, die da so sagen "Ah ich habe ein Auto mit einer schlechten Software und ich mache jetzt ganz viel Abgase", das sind dann die Leute, die ihr Kind morgens in den Kindergarten fahren, dann wieder abholen, den anderen zur Schule bringen, zum Musikunterricht und zum Sport, ihr Kind dann überall den ganzen Tag begleiten als Fahrdienstleiter, anstatt dass sie das vielleicht mit dem Fahrrad machen oder sogar zu Fuß gehen. Ich glaube man könnte viel mehr bewirken, wenn man sein Verhalten überprüft anstatt es sich einfach zu machen

und mit den Fingern auf andere zu zeigen. Und das ist was wo ich sage, und da kommen wir wieder auf das gesellschaftliche Problem, unsere Gesellschaft ist egoistisch. Und das finde ich so schlimm.

I: Wirst du von Außenstehenden auch auf die Thematik angesprochen, weil du ja bei VW arbeitest? Also welche Fragen werden dann gestellt und was antwortest du dann?

M4: Muss ich eigentlich sagen hatte ich nur ein Mal und da war ich auf einem Geburtstag und da habe ich mich mit einem unterhalten der bei der Bank arbeitet. Und da war das gerade ganz frisch und das war ja ein paar Jahre vorher mit der Bankenkrise und da hat er auch gesagt, du fühlst dich im Prinzip wie das Böse selber, weil Menschen wie Ackermann im Prinzip da diese Geschäfte da macht. Es ist sicherlich ein Betrug, aber das Schwierige war, dass du das schlecht relativieren kannst, gerade wenn du da angegriffen wirst. VW hat etwas vorgegaukelt was es nicht konnte und das ist ein Betrug. Die Banken haben Anleger um ihr Hab und Gut gebracht, haben den Steuerzahler zur Bankenkrise genötigt, während sie ihre Boni kassiert haben. Das ist brutal. Und das stellt man so auf eine Stufe. Das ist genauso wie mit dem Höhnness. Gut, der ist ein verurteilter Verbrecher, trotzdem ist er wieder ein anerkannter Vorsitzender eines Vereins, also nur ein Kavaliersdelikt. Also ich will das nicht klein reden oder so. Das war nicht in Ordnung, das muss auch bestraft werden, allerdings finde ich aber in einer entsprechenden Relation. Wenn ich jetzt was am Bau habe und ich sage "Hier musst du nachbessern", gebe ich ihm die Chance zum Nachbessern. Das muss halt durch die entsprechenden Behörden geprüft werden. Das dauert wesentlich länger wie wenn ich jetzt mit dem Handwerker spreche. Dass die Leute da ungeduldig werden verstehe ich auch und da macht es wahrscheinlich auch nicht viel Sinn die Menschen hinzuhalten und zu sagen "Es wird geprüft", das wollen die ja irgendwann auch nicht mehr hören. Dafür habe ich Verständnis, das ist auch nicht die Frage, aber da finde ich gehören dann auch die Behörden dazu, dass sie sagen "Wir brauchen das, wir wollen das ausgiebig testen, soll uns ja nicht noch mal passieren". Aber auch da tut dann wieder die Presse ihr Nötiges zu bei, also die drehen sich ja wie das Fähnchen im Wind und sagt "Das dauert ja alles viel zu lange, da passiert nichts", da hauen sie ja noch mal in die Kerbe rein.

I: Wie wirken denn die Berichterstattungen über VW und über die Krise auf dich? Also inwiefern fühlst du dich von den Berichten auch persönlich betroffen, dadurch dass VW dein Arbeitgeber ist?

M4: Also ich bin auf der einen Seite verunsichert, klar. Auf der anderen Seite macht mich die Presse aber eigentlich eher wütend. Gut, die wollen auch nur Geld verdienen vielleicht, aber letztlich machen sie nichts weiter als zu versuchen eine Schlagzeile zu erzeugen um was zu verkaufen. Ich weiß nicht wie diese Menschen zufrieden mit sich sind wenn sie eigentlich das was sie mal gelernt haben, etwas zu recherchieren oder vielleicht auch mal aufzuklären, dass sie das nicht machen können. Weiß ich nicht, also da müsste man vielleicht mal einen Journalisten fragen, wie die damit umgehen aber ich finde es einfach nur schwach.

I: Und wie wirken denn diese Berichterstattungen auf dich?

M4: Ja zwischen dieser Verunsicherung und eigentlich auch dieser Wut, dass die eigentlich nicht wirklich aufklären sondern im Prinzip den Ballon nur riesig aufblasen und mehr Verunsicherung erzeugen als dass sie im Prinzip da aufklären.

I: Inwiefern fühlst du dich da als Mitarbeiter von VW angesprochen?

M4: Ich fühle mich dann angesprochen, wenn auch solche Journalisten, ich weiß gar nicht mehr wer das war, jedenfalls berichtet der dann von seinem Touran, der auch so ein Problemfahrzeug ist. Wobei Problemfahrzeug, der fährt die Karre wahrscheinlich vier oder fünf Jahre relativ zufrieden und er merkt das ja noch nicht mal und das was das Auto weniger verbraucht. Der hat sich ja für einen Diesel entschieden, weil er nämlich nicht sagen wollte "Oh, der Diesel, so ein böses Auto", nein. Weil er nämlich das Auto mit sechs Litern fahren kann und den Benziner nämlich wahrscheinlich mit zehn Litern und weil er so naturverbunden ist. Nein! Weil das nämlich eins zu eins in sein Portemonnaie geht, das dumme Arschloch. Jeder denkt nur an sich und er macht auch nur das, was für sein

Portemonnaie gut ist und die Leute sind jetzt alle so umweltbewusst weil sie sich erhoffen da was raus zu schlagen. Und das sind wir wieder bei unserem gesellschaftlichen Problem, was mir eigentlich viel mehr Angst macht, weil das jetzt bei VW natürlich so ist aber auch weil es sich über die gesamte Palette des Lebens so auswirkt. Verstehst du, ob sich die Leute über gesundes Essen in den Kitas unterhalten aber selbst zu Hause haben sie keine Zeit zum Kochen, da müssen sie eine Pizza nehmen oder einen Döner auf die Hand. Tut mir leid. Es wird immer gezeigt und auf andere gezeigt wie es sein muss und was sie machen müssen, aber selber machen sie nichts! Und das ist eigentlich das was mir eigentlich mehr Sorgen macht. Wo ich dann sage also VW ist dann im Prinzip durch die Größe ein Spiegelbild der Gesellschaft. Das kannst du in jedem Bereich sehen. Es geht nur noch um eigenen und persönlichen Profit und ich kann den Leuten das ja nicht vorwerfen, die Großen machen es ja vor und da müsste ein Umdenken anfangen. Bedauerlicherweise werden natürlich immer solche Dinge wie die Flüchtlingskrise oder andere Dinge vorgeschoben um eigentlich immer wieder von dem Problem abzulenken, dass die Politiker und die Wirtschaftsbosse nicht ihrer Verantwortung bewusst werden, die sie gegenüber der Gesellschaft haben. Und diese Verantwortung ihren Mitarbeitern und auch der Gesellschaft gegenüber als Vorbild und ich fühle mich von diesen Menschen, und ich glaube das geht den Meisten auch so, noch mehr verarscht, weil sie glauben es käme nicht raus. Und dann werden die ihrer Verantwortung nicht bewusst und meinen immer noch dass es keiner merkt und denken "Ach ich bin viel schlauer als die Anderen", aber wir sind im Internet-Zeitalter und in einer so schnelllebigen Zeit. Die Firmen und auch die Personalleiter können ja gar nicht mehr so schnell reagieren auf diese schnell wachsenden und individuellen Geschichten. Die können da gar nicht mehr schnell genug reagieren auf diese Herausforderungen die da jetzt kommen.

I: Wie siehst du denn VW als Arbeitgeber und wie hat sich deine Sicht mit der Krise verändert? Würdest du aufgrund der Krise einen alternativen Arbeitsplatz in Betracht ziehen?

M4: Nein, also VW als Arbeitgeber ist schon gut. Abgesehen davon dass in der Industrie ja sowieso gut gezahlt wird, hat er ja noch viele andere Sozialleistungen

und Vergünstigungen. Von daher würde ich sagen, ist VW schon ein guter Arbeitgeber, das ist keine Frage. Ich weiß nicht, wenn es sein müsste und man müsste sich umschauen ok, aber wohin? Also ich sage mal wenn so ein Unternehmen ins Straucheln gerät, hat das auch Einflüsse auf eine ganze Region und deswegen sehe ich da nicht so den Handlungsbedarf und wie gesagt, Fahrzeuge müssen halt ein Getriebe haben und da ist es jetzt egal in welches Fahrzeug die reinkommen. Also die Produkte die wir haben sind ja nicht schlecht. Auf die moralischen Werte der Manager bezogen frage ich mich ob die das von sich aus mal entdecken, dass sie da vielleicht ein bisschen über das Maß hinaus schlagen. Aus meiner Sicht müsste da glaube ich doch was passieren. Ich glaube, dass man da irgendwie etwas decken muss oder dass man Gesetze ändern muss, dass man sie auch mal richtig an den Hammelbeinen zieht. Dass man davon weg geht Gewinne zu privatisieren und ich sage mal Probleme oder Krisen zu verallgemeinern oder auf die Gemeinheit abzuwälzen, das darf in Zukunft nicht mehr passieren und das ist eigentlich das worüber ich nachgedacht habe oder der Schluss, zu dem ich gekommen bin. Weil es wieder ein Spiegelbild der Gesellschaft ist.

I: Und daran anknüpfend, ganz allgemein gesehen: Wie beurteilst du denn in der heutigen Zeit das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und welches Verhalten würdest du dir als Vorgesetzter von deinem Arbeitnehmer wünschen?

M4: Ich bin ja jetzt kein Arbeitgeber und auch kein Vorgesetzter in dem Sinne. VW ist ja ein sehr stark gewerkschaftlich geprägtes Unternehmen mit einer sehr hohen Mitarbeitermitbestimmung. In den Jahren wo es im Prinzip bergauf ging und wir sehr viele Fahrzeuge verkauft haben ohne Probleme war eigentlich immer alles Harmonie, also zwischen der Gewerkschaft, Arbeitnehmern und Arbeitgeber. Da ging eigentlich immer alles so im Einvernehmen, jetzt durch die Krise gibt es schon Spannungen. Einmal natürlich weil man jetzt darüber reden muss wie man und wo man spart. Du brauchst Geld um die Innovationen nach vorne zu bringen und das muss ja auch irgendwo herkommen und da musst du es irgendwo sparen. Was ein großer Knackpunkt ist, das merkst du jetzt auch gerade bei den Betriebsversammlungen, das sind die Boni, die Vorstände und auch die Außertariflichen bekommen. Das mag sicherlich im Gegensatz zu der Strafe

immer nur ein Tropfen auf dem heißen Stein sein, aber es geht eigentlich darum dieses Wir-Gefühl zu vermitteln und das schafft keiner der heutigen Manager. Die sagen zwar alle "Wir haben ja eine Krise, die müssen WIR bewältigen", aber das bedeutet eigentlich "Du musst sparen und bei mir bleibt alles wie es ist". Und das ist das was jetzt so ein bisschen Konfliktpotenzial bringt und da merkt man schon dass diese Harmonie und die Einigkeit zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber nicht mehr ganz so da ist wie das noch in den guten Jahren war. Da merkt man schon, da kommen jetzt so langsam diese Konflikte hoch. Ein Gemeinschaftsgefühl wäre für mich einfach nur symbolisch zu sehen. Nicht wenn die gesagt hätten "Wir verzichten richtig auf den Bonus", sondern dass sie sagen "Ok, wir nehmen den Bonus und den führen wir dem Unternehmen wieder zu" Oder wir nehmen nur dieses Geld und dann stecken wir das meinetwegen direkt in die Entwicklung, nicht für die Strafe aber nur für die Entwicklung, weil WIR was machen wollen. Damit würde ich ein Zeichen setzen, weil das Interessante ist ja die ganzen VW-Kollegen haben ja, und das finde ich eigentlich ein bisschen schade und da fühle ich mich doch ein bisschen gekauft, die haben letztes Jahr eigentlich keine Erfolgsprämie bekommen, sondern nur eine Anerkennungsprämie bekommen. Die hat die Gewerkschaft ausgehandelt. Ist eigentlich nett, aber ich hätte auch gerne drauf verzichtet, wenn wir alle drauf verzichtet hätten. Und dann hätten wir gesagt wir nehmen das Geld und das machen wir jetzt in diesen Entwicklungsfond rein den wir brauchen oder für neue Technologien oder was weiß ich. Das wäre ein Zeichen gewesen, wo ich glaube, dass man ein größeres Wir-Gefühl gar nicht erzeugen kann. Weil da sagst du "Okay, die Manager wollen nicht nur ihr Geldsäckchen füllen, sondern die wollen dass das Unternehmen lebt", das wäre ein Wir-Gefühl. Stattdessen versucht man Mitarbeitern Integrität zu erklären. Das sind Dinge wo ich sage "Ja, aber bitte auch selber leben", vormachen, nicht versuchen den Leuten wie bei der Sendung mit der Maus, als wenn ich mit einem Kleinkind rede, zu erklären was da ist, sondern es vorleben. Das enttäuscht mich, da bin ich von den Managern eigentlich enttäuscht, da würde ich mir doch lieber Oligarchen wie den Winterkorn oder den Piech wünschen. Die nehmen sich ja auch was sie glauben verdienen zu müssen, aber die haben wenigstens da schon ein bisschen mehr Herzblut wie diese Aalglatten Manager von heute.

I: Jetzt frage ich mich, dadurch dass die Krise ja ein großes Ding für VW ist, es muss ja eine ziemliche Welle geschlagen haben im Unternehmen und ich frage mich dann wie sich das auf die Mitarbeiter auswirkt. Inwiefern bestehen da Ängste und wie bespricht man das unter den Kollegen?

M4: Also natürlich unterhält man sich, weil jeder hat Fragen. Aber es kann ja keiner beantworten, weil das wäre ja ein Blick in die Zukunft. Bis jetzt die Strafzahlungen, die kosten ja VW viel Geld und das Geld muss ja auch erst mal beschafft werden. Geld, was natürlich für diese neuen Innovationen fehlt und von daher hat das natürlich Auswirkungen auf die Budgets der Kostenstellen - keine Überstunden machen z.B. Stellen streichen passiert ja eher sozialverträglich, das läuft ja dann über Altersteilzeit. Ich glaube dem Einen oder Anderen kommt die Krise gelegen weil er sagt "Oh, ich kann unterschreiben, ich bekomme jetzt vielleicht ein attraktives Angebot und kann in den Vorruhestand gehen". In der Familie haben wir schon darüber diskutiert auch. Wie gesagt, ich weiß nicht was passieren wird in den nächsten Jahren. Man wird sicherlich Facharbeiter brauchen. Die Wirtschaft wächst, der Binnenmarkt ist stabil, d.h. wir verkaufen ja hier intern für den Markt, für den wir produzieren, eine gleichbleibende Menge an Autos. Es ist schade für die jungen Menschen, die vielleicht übernommen werden wollen. Für den Kleinen wird es vielleicht schwierig werden, der muss sehen dass er einen guten Abschluss macht damit er vielleicht übernommen wird. Ich hoffe, dass vielleicht sogar jetzt durch die Elektrifizierung, durch diesen Antrieb, dass man da vielleicht wieder junge Leute braucht die da auch wieder Gas geben. Dass jetzt Leute entlassen werden bedeutet, dass sie jetzt sicherlich ein bisschen strenger gucken und wenn es die Möglichkeit gibt, aufgrund von Fehlzeiten oder so, den Ein oder Anderen entlassen. Das wird sicherlich kommen, da muss man halt sehen dass man unangreifbar bleibt. Aber wenn man keine goldenen Löffel klaut, sollte das soweit sicher sein.

I: Okay, verstehe. Und was hättest du dir an Aufklärung vom Management oder von Vorgesetzten gewünscht zum Zeitpunkt des Kriseneintritts?

M4: Ja, also mich hätte jetzt einfach mal mehr so das Technische interessiert, was ich vorhin schon mal beschrieben habe. Also was der Unterschied in den Gasen

ist von einem Diesel und von einem Benziner. Und dass man es vielleicht auch mal relativiert und sagt "Ok, mit dem Benziner habe ich 50 Prozent mehr Verbrauch, aber ich habe trotzdem bessere Abgase", wobei Abgase immer schlecht sind. Also nicht nur weil ich mir einen Benziner kaufe ist jetzt alles schön. Das ist ja auch nicht der Fall und das vermisse ich auch zum Beispiel. Also eher mal so was Technisches, dass man mal sieht worüber man eigentlich wirklich redet. Wenn ich jetzt losfahre und ich fünf Kilometer fahre, bis der Motor im Warmlauf-Zustand ist, um seine Wirkung vom Katalysator und dieser Abgasrückführung zu gewinnen, verschmutze ich die Umwelt. Aber man hat keine Relationen, kein Gefühl dafür was das eigentlich wirklich bedeutet. Man nennt eine prozentuale Zahl, man sagt die Stickoxide sind um 30 Prozent erhöht. Ja das ist erst mal viel, aber was bedeutet da jetzt das Gleichbedeutende bei einem Benziner? Oder wenn ich jetzt z.B. so einen dicken SUV anlasse, was bläst der dann durch an Benzin und was verursacht das an Abgasen im Verhältnis? Selbst wenn ich da mit den 30 Prozent mehr rechne, oder 40 Prozent, was macht das im Gegenzug bei einem Benziner? Das muss man mal aufklären, einfach damit die Leute vielleicht auch eine bewusstere Kaufentscheidung dann treffen und sagen "Ok müssen wir jetzt vielleicht gar nichts machen an der Diesel-Problematik, die ja letztendlich die ganze Automobilindustrie betrifft, sondern wir sind da mal ein bisschen realistischer und geben mal die richtigen Werte an, weil das ist immer noch besser oder vielleicht auch wirklich schlechter, wie das was so ein großer SUV als Benziner verbraucht oder wir machen die nur noch als Benziner, weil es vielleicht sinnvoller ist". Der verbraucht vielleicht ein bisschen mehr Sprit, aber das würden die Leute ungern hier in Deutschland kaufen, weil sie haben mit einem SUV immerhin einfach ein Drehmoment-starkes, spritziges Fahrzeug mit wenig Verbrauch und es ist ein Unterschied ob ich 700 Kilometer mit einer Tankfüllung fahre oder nur 400. Und das ist der Grund warum sich die Leute sich für Diesel entschieden haben, nicht wegen den CO2 Werten, aber gut. Aber die Leute reagieren immer ein bisschen allergisch darauf, wenn du ihnen einen Spiegel vorhältst und sagst "sei mal ehrlich, du hast den doch nicht gekauft weil du einfach sparsam fahren wolltest und nur einmal im Monat tanken willst".

I: Vielen Dank für das ausführliche Gespräch und dass du deine Sicht der Dinge dargestellt hast.

M4: Ja und das ist halt das, was ich mir bei der Kommunikation gewünscht hätte, dass man das Technische einfach mal so ein bisschen plakativ darstellt. Das hätte ich mir gewünscht. Man hat jetzt immer nur auf das reagiert, was in der Presse war. Man hat das im Prinzip versucht zusammen zu fassen. Einmal das Problematische und dann auch nur auf das was dann über die Gerichte an wirklichen Fakten da war. Da hat man im Prinzip immer nur gefiltert und reduziert. Du kannst ja auch nicht nur auf Hypothesen irgendwas aufbauen, damit verunsicherst du die Leute ja auch nur und deswegen hätte ich versucht das wie bei der Sendung mit der Maus darzustellen, dass man das mal in Relationen sieht. Das hat nichts damit zu tun dass man sagt "Ja man hat eine Software eingesetzt, die nicht da hin gehört und das war nicht richtig" und man hat jetzt stark in der internen Kommunikation darauf gesetzt dass so etwas ja nicht wieder passieren darf. Es ist ja schon deswegen entstanden, weil auch ein Winterkorn gesagt hat "das sind die Ziele, das ist das Kostenziel, das und das musst du erreichen" und dann gab es Leute die sich nicht getraut haben zu sagen "Chef, das kriegen wir nicht hin". So ist es ja entstanden und da versucht man jetzt schon den Leuten näher zu bringen, dass wenn sie glauben, dass etwas nicht funktioniert, dass sie dann auch mal nein sagen und dass sie da ehrlicher sind. Wobei ich glaube die Leute sagen das ja aus Angst dass sie nicht weiter kommen. Die wollen ja irgendwie selber noch ihren Bonus bekommen und ihre Karriere machen und ob ich das dadurch verhindere weiß ich nicht. Deswegen wird zwar propagiert, klar, "Wir wollen das ändern, eine andere Unternehmenskultur muss her", die ja dazu geführt hat, "die wollen wir nicht mehr, sondern wir wollen offen und ehrlich miteinander umgehen". Aber die Frage ist halt ob die Leute das dann auch machen, weil eines ist klar: Überbringer schlechter Botschaften will keiner sein, weil derjenige wird dann wahrscheinlich nie seine Karriere machen. Da kommst du vielleicht noch ein zweites Mal um die Ecke, da wirst du rausgehauen weil du dann nur der Bedenkenträger bist. Und deswegen weiß ich nicht ob man die gewünschte Unternehmensphilosophie dann auch wirklich einsetzt oder umsetzen kann. Da sind wir ja dann auch wieder bei den Menschen, da denkt jeder nur an seinen Vorteil und an sein Fortkommen und an sein Portemonnaie. Und da sieht man dass jeder für sich selber sehen muss dass er in den Spiegel guckt und dass er sein Handeln so bewusst macht und auch weiß wenn er sagt "Ok, mir egal,

haue ich halt 20 Liter durch", dass man halt selber an sich arbeitet, das ist der Punkt. Aber dazu wäre es aus meiner Sicht erforderlich, dass das Establishment das vormacht, dass die Vorbild sind und zwar so, dass sie unangreifbar sind. Ich meine früher in der Politik da haben die ja auch in den Parlamenten sich gegenseitig beschimpft und nachher waren sie Bierchen trinken. Aber in der heutigen zeit funktioniert das nicht mehr. Heute ist das wie in Echtzeit. Da ist jedes Handeln was du machst transparent und wird sofort geteilt und für jeden sichtbar und ich glaube das gerade diese Menschen, die diese Verantwortung, diese Macht haben, in einem besonderen Fokus sind und die müssen extrem und viel, viel mehr Vorbild sein und viel, viel mehr darauf achten was sie tun, als früher. Hätten die Leute von oben, also vom Management, damals Winterkorn, die volle Verantwortung übernommen, dann hätten Kunden und Mitarbeiter wahrscheinlich ein höheres Ansehen an Winterkorn gehabt, er wäre für die Sachen eingestanden und da hätte man wahrscheinlich auch mehr Verständnis gehabt und das hätte vor allem das Gemeinschaftsgefühl gefördert und man hätte eher gesagt "Wir schaffen das gemeinsam". Moralisch ist das nicht zu vertreten wie das gelaufen ist, weil auch die Boni einfach in die eigene Tasche gesteckt wurden und die Abfindungen. Wären die direkt in das Unternehmen gesteckt worden, dann hätte das symbolisiert, dass dafür eingestanden wird, die Verantwortung übernommen wird und geguckt wird, dass das Unternehmen wieder auf die Beine kommt. Aber so zeigt das doch nur das Problem unserer Gesellschaft - die Gier des Einzelnen. Und das ist eigentlich der Punkt und wo ich hoffe dass das vielleicht noch passiert. Wo die Leute das auch mal reflektieren, dass sie eigentlich diejenigen sind, die es der Gesellschaft vorleben müssen.

I: Da ist wirklich etwas dran. Vielen Herzlichen Dank für das Gespräch also.

M4: Ja bitte gerne.

Interview 5

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M5

Dauer Interview: 34:48 Minuten

Datum Interview: 04.01.2017

Setting Interview: Persönlich

I: Super dass du bei meiner Befragung mitmachst. Also du bist in Ordnung damit dass ich es aufzeichne?

M5: Ja ja.

I: Okay, prima. Was mich gleich interessieren würde; wenn du mal erzählst, wie du von dem Abgasskandal von VW mitbekommen hast und was das bei dir sowohl beruflich, als auch privat ausgelöst?

M5: Also vom Abgasskandal erfahren habe ich über die Presse. Das ging ja wie ein Buschfeuer durch die Presse: "Abgasskandal bei Volkswagen in Amerika" - das war der größte Burner den sie bringen konnten, gerade in Amerika. Das dauerte bei uns im Werk dann zwei Tage bis wir dann, ich bin auch übrigens noch Vertrauensmann, bis wir dann eine Vollversammlung einberufen haben und dann mit unter darüber berichtet wurde. Und aber die Fakten was genau war, was für ein Ausmaß das ist, das wussten wir ja gar nicht. [Unverständlich] ich denke nur "Ach Gott, was werden die denn da gemacht haben?" und dann haben wir uns das erzählen lassen, aber so richtig mit der Wahrheit rausrücken tun sie nicht, überhaupt nicht. Ich weiß nicht, ob sie keinen Schuldigen finden wollen. Ich denke dann würden so viele Köpfe rollen, sind ja zum Teil auch schon gerollt. Aber die sind ja zum Teil nur beurlaubt worden, die sind noch nicht mal entlassen worden. Selbst unser Werkleiter, der Falko Rudolph, der ist nicht verurteilt oder irgendwas. Der ist beurlaubt und bezieht weiter seine Bezüge. Hat sogar letztes Jahr seine Bonuszahlungen noch gekriegt und darf weiter seinen Dienstwagen nutzen. Also das sind alles Sachen, die wir als Normale unten nicht verstehen, absolut gar

nicht. Also wie gesagt, erfahren haben wir es durch die Presse und dann erst über Volkswagen. Dramatisiert haben die das am Anfang nicht. VW hat beschissen, ganz einfach. Das kam ja dann alles erst hinterher raus, dass sie noch mal eine zusätzliche Software da rein gemacht haben, um auf dem Rollenprüfstand noch mal zu beschießen. Es kam ja auch erst hinterher raus, wenn ich das richtig in Erinnerung habe, dass VW 2014 darüber schon informiert wurde von den Umweltbehörden in den Staaten, dass sie beschießen. Und sie haben noch mal beschissen, noch mal einen oben drauf gelegt. Das muss man sich mal überlegen. Und es wird natürlich über die ganze Sache da diskutiert - "Du bist doch bei VW, was ist denn bei euch da los, was habt ihr denn da gemacht?". Es heißt ja dann immer "Was habt ihr denn da gemacht"? Ich meine, wir zum Beispiel sind ein Getriebeleitwerk. Wir haben mit Abgasnormen bzw. mit Motoren gar nichts zu tun. Wir machen nur Gießerei, Bearbeitung, Getriebe und Blechteile. Mehr machen wir bei VW [Standort] ja gar nicht. Und ich sag "Wir haben gar nichts damit zu tun, null" - "Ja was habt ihr denn da gemacht?" heißt es dann immer. Es wird ja auch immer dann ein Schuldiger gesucht oder dann heißt es "Äußere dich doch mal dazu". Aber ich kann mich ja auch nicht zu irgendwas äußern wo ich gar nicht drüber Bescheid weiß, was überhaupt genau gelaufen ist. Dass es so ein Ausmaß überhaupt annimmt. Oh Mann, das ist ja nicht nur Amerika, das ist ja ganz Europa, die ganze Welt ist beschissen worden.

I: Und wie kommuniziert denn das Management von VW mit den Mitarbeitern?

M5: Gar nicht! Keine Informationen vom Management. Das Management weigert sich, die lassen die Katze einfach nicht aus dem Sack. Die reden zwar dass das scheiße war, aber es kommt nichts dabei rum! Also ich kann da nur sagen: Ich bin ja nun regelmäßig auf meinen Bereichsinformationen und auf meinen Vollversammlungen und da kam nichts. Das ist alles heiße Luft. Es wird einfach abgetan. Es geht immer nur um die Kosten. Um die immensen Kosten die dabei entstehen, diese Milliarden die sie jetzt bezahlen müssen. Das ist das Hauptthema eigentlich. Es geht immer nur um Geld, Geld, Geld, Geld und diesbezüglich kriegen wir ja jetzt schon wieder gesagt „Sparen!“. Wir haben da ein neues Konzept jetzt. Wir müssen jährlich so und so viel Prozent einsparen. So richtig sagen sie zwar nicht dass wir mehr arbeiten sollen, aber der Kleine muss es ja

wieder rein kriegen, weil der Große kann es ja nicht, der Wasserkopf sitzt woanders, der verdient ja kein Geld.

I: Wie tauscht man sich denn innerhalb des Kollegiums über diese Thematik aus? Und welche Befürchtungen oder Ängste gibt es da?

M5: Ich sage mal, ausgetauscht wird sich untereinander schon. Es wird darüber geredet und es wird auch mal darüber diskutiert. Die ältere Generation wie ich, die jetzt 35 Jahre dabei sind, die machen sich da alle gar nicht so die Rübe. Die jüngere Generation, die macht sich da mehr einen Kopf. Vor allem die Autovisionäre, die bei uns noch beschäftigt sind. Die haben eine tierische Angst davor, dass genau durch diese Sache ihr Job gefährdet ist und dass sie nach der Probezeit dann alle raus fliegen.

I: Habe ich das richtig verstanden, dass es also so ist, dass sich die ältere Generation sich da ein bisschen in Sicherheit wiegt, weil sie sagt sie sind schon so lange dabei, man wird sie nicht rausschicken. Wurde das denn auch so kommuniziert?

M5: Ja, das ist so. Aber das denkt man sich nur, das wird so nicht kommuniziert. Zum Beispiel der Fall: Ein Leiharbeiter, der kriegt alle halbe Jahre eine Verlängerung, bis 36 Monate. Dann sind sie verpflichtet ihn zu übernehmen oder raus zu werfen. Die Leiharbeiter, die bei uns jetzt die 36 Monate voll hatten - ich weiß jetzt keine Zahl wie viele das waren - die haben sie alle übernommen. Aber befristet auf zwei Jahre im Haustarif. Das heißt, ich hänge wieder in der Luft. Nach zwei Jahren - geht es dem Unternehmen gut, bleibst du da. Geht es dem Unternehmen schlecht, c'est la vie, das war es, auf wiedersehen. Und die haben eine richtige Angst. Die sagen auch zum Beispiel "Jetzt bin ich 36 Monate auf der Bank gelaufen, ich will mir eine Eigentumswohnung kaufen, ich will mir ein Haus bauen, ich kriege kein Geld. Jetzt hänge ich zwei Jahre wieder in der Luft, habe zwar einen festen Arbeitsvertrag, aber nur befristet für zwei Jahre". Und was ist denn dann? Das sagt die Bank ganz genau so: "Du kriegst kein Geld".

I: Also welche Stimmung ist dann daraus resultierend im Unternehmen aufgrund

der Krise?

M5: Ist eine ganz schlimme, ganz schlechte Stimmung. Die Stimmung ist schlecht. Es ist so Null Bock - Stimmung. Eine Null Bock - Stimmung auch weil kein Ross und kein Reiter genannt wird. Es fallen keine Namen. Es wird mal Winterkorn mit rein geworfen, es wird dann mal unser Falko Rudolph mit rein geworfen bzw. irgendwelche, die im Getriebewerken, damit meine ich jetzt in den Motorenwerken zuständig waren, aber es kommt nichts bei rum. Gar nichts! Ich hab so ein bisschen das Gefühl das soll ausgesessen werden die ganze Sache. Und das schlägt sich natürlich auf die Motivation nieder, wirklich. Wenn man darüber redet heißt es dann "Leute macht euch doch keine Rübe, wir können es doch sowieso nicht ändern." Das ist schon immer so gewesen und dann heißt es "Wie lange bist du denn eigentlich schon hier? Wie oft gab es denn Höhen und Tiefen und Höhen und Tiefen?" Nur das ist ein Skandal gewesen. Also was sie da gemacht haben, das kann man ja gar nicht mehr toppen. Das kann man ja gar nicht mehr toppen! Dass man sein eigenes Unternehmen so in den Dreck reitet, so in den Dreck zieht. Das Kurioseste dabei: VW hat aber trotz alledem genauso viel Autos verkauft wie im Jahr davor, im Jahre 2016. Das ist kein großer Unterschied. Aber das Ansehen der Marke hat sehr gelitten.

I: Du hast es ja schon erwähnt, dass du von Außenstehenden auf die Thematik angesprochen wird. Welche Fragen werden dann gestellt und wie reagierst du darauf?

M5: Da kommt zum Beispiel "Wie sieht es denn bei euch aus?", gerade im Werk [Standort]: "Seid ihr davon eigentlich auch betroffen?". In anderen Werken ist es ja wirklich so, ob ich jetzt Wolfsburg sehe, Emden, Salzgitter - also alle wo die Motoren gefertigt werden und wo die Autos komplett zusammen geschraubt werden, da sieht es ja auch wirklich dünn aus. Da wird dann gefragt "Wie sieht es denn bei euch aus?". Unsere Auftragsbücher sind voll! Wir sind ja ein Komponentenwerk und wir sind das einzige Werk, wo es brummt. Das werden ja Millionen an Beträgen frei gemacht damit unser Standort noch weiter ausgebaut wird. Also wie gesagt. Wenn es heißt "Wie sieht es bei euch aus", da kann ich immer nur sagen "Bei uns läuft es gut!". Wir sind eigentlich direkt nicht betroffen.

Wir sind betroffen als Marke und ja logisch wirst du da angesprochen. "Bist doch bei VW", wie ich es vorher schon gesagt habe.

I: Und wie wirken die Berichterstattungen aus der Presse über die Krise auf dich? Also inwiefern fühlst du dich von den Berichten angesprochen?

M5: Tja, das ist eine sehr gute Frage. Ich lese mir die Berichte schon gar nicht mehr durch. Ich habe das anfänglich gemacht, aber ich lese hier zum Beispiel in der Zeitung, aber die kann man sowieso normalerweise weg machen, oder gucke das was im Fernsehen läuft und ich fühle mich da schon richtig verarscht, aber komplett verarscht. Gerade als Mitarbeiter der 35 Jahre seine Arbeitskraft der Firma zur Verfügung gestellt hat, der wird so in den Arsch getreten - alle da drinnen oder alle im Konzern. Die, die Dinger zusammen bauen, die fühlen sich alle verarscht. Und deswegen, ich gucke mir das an und denke mir immer "Ey, da kommen ja immer neue Details". Da kommen ja immer mehr neue Details an das Licht. Dann wird über die Firma Bosch geredet, dann wird über Audi geredet. Audi hat auch geschummelt und die haben geschummelt und das Ende der Fahnenstange ist glaube ich noch gar nicht erreicht. Was mir Bange macht, das ist diese ganze finanzielle Lage die VW ja dann hat. Weil Europa ist ja noch gar nicht ausgestanden. Wir sind im Moment nur in Amerika, was hier an Anklagen kommt und was hier eventuell noch auf uns zukommt für eine Welle, das ist gar nicht abzuschätzen.

I: Wie siehst du denn VW als Arbeitgeber und was hat sich mit der Krise an deiner Sicht auf VW geändert?

M5: Also als Arbeitgeber direkt, sonst wäre ich keine 35 Jahre dabei - ich habe eine super, super Ausbildung genossen und habe ein Jahr dann mal in der Produktion gearbeitet und ansonsten war ich sofort im Fachbereich, bin sofort als Facharbeiter tätig gewesen und habe viel gelernt da. Sehr sozial wurde ich die ganzen Jahre behandelt und wir hatten oder haben oder ich sag einfach mal hatten auch ein super geiles Ansehen und ich habe immer gerne da gearbeitet. Arbeite auch immer noch gerne da. Aber durch diese Abgaskrise oder den Abgasskandal den sie da jetzt runtergebrochen haben sehe ich für die Zukunft von

Volkswagen ganz schön schwarz, oder sie müssen ganz schnell mit der E-Traktion raus rücken, dass sie mit den E-Klamotten ganz weit vorne sind, dass die anderen hinterher spielen. Da wird jetzt mit Hochdruck dran gearbeitet. Bei mir direkt hat sich nichts getan. Wie gesagt, weil ich bin da nicht in so einem Produktionsbereich tätig, sondern wir machen intern die Werkzeuge für die anderen alle, die setzen wir in Stand und ich bin auch noch viel als Schlosser tätig, also für mich persönlich hat sich da jetzt nichts geändert. ich habe Arbeit nach wie vor. Aber ich finde es eben eine bodenlose Frechheit, eine Unverschämtheit seine ganzen Arbeiter und Angestellten so zu verarschen, obwohl ich doch gesagt kriege "Leute ihr bescheißt und setzt noch mal einen oben drauf. Ich bau da noch mal eine andere Software ein und denke die kriegen das doch gar nicht mit" und verarsche noch mal. Also das ist eine Unverschämtheit. Also in meiner Familie dürfte das hier keiner machen! Der wäre dann ganz lang unten durch. [Lachen]

I: Inwiefern wärst du bereit, um den Konzern wieder auf die Beine zu bringen, mehr zu leisten bzw. mehr zu arbeiten?

M5: Nein. Klipp und klar, das würde ich nicht machen! Weil wir die ganzen letzten Jahre, Jahrzehnte, immer nur bringen mussten. Wir haben immer nur bringen müssen. Die Sozialleistungen am Anfang bei Volkswagen waren immens, viel besser. Wir hatten Sachen wie Erholungsversickungen. Und gut, jetzt haben wir die Bonuszahlungen, klar. Die bemisst sich aber nach dem Umsatz der verkauften Klamotten. Aber das war alles viel besser, also wir mussten die ganzen Jahre immer wieder prozentual mehr Leistung bringen, mehr Leistung. "Ihr müsst wieder so und so viel Prozent bringen, so und so viel Prozent bringen bis da und da hin". Ratio - da kam ich eben nicht auf das Wort. Über fünf Prozent Ratio das ganze Jahr und warum jetzt noch mehr bringen? Jetzt sind erst mal andere Leute gefragt, die Ratio bringen müssen. Meine Meinung. Obwohl, ob sich das lohnt ist eine ganz andere Sache weil die paar Millionen. Die Manager die oben sitzen sollen mit ihrem Privatvermögen dafür haften. Die paar Millionen, die die haben, die es vielleicht richtig verbockt haben. Das reißt die Karre auch nicht aus dem Dreck! Wir müssen zusehen dass wir mit der E-Traktion nach vorne kommen, dass wir gut Werbung machen und dass wir gute Produkte an den Mann bringen. Richtig gute Produkte. Wir müssen jetzt so schnell wie möglich auf E schwenken.

Da sollten aber erst mal unsere Manager mit anfangen, meine Meinung! Nicht mit dem V6 Touareg auf irgendeine Geschäftsreise fahren, sondern der braucht einen E-Golf! Einen E-Golf vollgepackt mit Werbung. Alle müssten die das Ding fahren. Mit gutem Beispiel voran gehen. Und nicht wir. "Du kauf dir mal einen E-Golf, der kostet zwar 20.000 Euro mehr, aber du kannst dir den ja leisten".

I: Aus welcher Motivation heraus arbeitest du denn bei Volkswagen und was hat sich seit Aufdeckung des Skandals an deiner Arbeitsmotivation verändert?

M5: Also ich bin immer hochmotiviert. [Lachen] Ja, ich bin also kein Mensch der morgens früh sagt "ich gehe nicht gerne an die Arbeit, ich habe keinen Bock dahin". Das gibt es nicht bei mir. Ich gehe gerne an die Arbeit, weil ich auch technisch unwahrscheinlich viel nachdenken muss, muss Zeichnungen machen, muss mir Sachen ausdenken, dass es auch funktioniert. Also ich bin da sehr kreativ, ich muss da sehr kreativ sein. Und geändert hat sich diesbezüglich nichts, gar nicht. Also ich bin nach wie vor da gefragt als Workshop-Schlosser, der irgendwelche Sachen da auch umsetzen muss, die sie verbessert haben wollen. Und dann mache ich mich schlau und fahre hier und fahre dort und gucke hier und gucke da und setze das im Prinzip um. Für mich persönlich hat sich da nichts geändert. Das ist alles beim Alten. Es ist ein bisschen ruhiger geworden. Es ist ruhiger geworden weil viele Gelder nicht frei gespielt werden. Wenn ein Workshop gemacht wird, der dauert immer so zwei bis drei Tage, da werden irgendwelche Sachen verbessert. Jetzt heißt es aber "du musst mal das und das machen", was aber Geld kostet. Und dann werden die Gelder aber nicht freigespielt. Also da hieß es schon die letzten paar Male "Ach das können wir nicht machen, wir haben momentan kein Geld".

I: So ganz allgemein gedacht. Wie beurteilst du in der heutigen Zeit das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen? Und welches Verhalten würdest du als Vorgesetzter von deinen Angestellten in der Krise erwarten?

M5: Ja ich würde von denen erwarten dass sie so weiter machen. Also dass sie nicht mehr machen, sondern noch mehr auf Qualität achten. Qualität ist das A und O. Wenn man sieht was die ganzen letzten Jahre so rausgebrochen wurde und

was wieder zurück gekommen ist an defekten Getrieben oder was so Rückläufer waren, das geht gar nicht. Also eine 110 Prozent - Kontrolle für das was raus geht, weil noch so einen Bock kann sich keiner erlauben. Wenn wir jetzt noch mit Getrieben scheiße bauen oder mit dem E-Antrieb einen richtigen Bock schießen, dann ist der ganze Name dahin. Also ich sage 110 Prozent Kontrolle. Insofern drehe ich es mal anders rum, ich drehe es jetzt einfach mal anders rum. Nicht das Verhalten des Vorgesetzten zum Arbeiter, sondern vom Arbeiter zum Vorgesetzten. Ich wünsche mir zum Beispiel von meinem Vorgesetzten mehr Informationen, mehr Informationsaustausch über die ganze Sache - wie geht es weiter? Die gehen jeden Morgen um halb Acht in die Morgenrunde. Die sitzen mit den Chefs zusammen im Nordrundbau bei uns. Die reden über das was neu ist, was kommt, Personalstärke und wie viele Getriebe von da nach da gebaut werden und verschoben werden. Die wissen das, aber wir wissen das nicht. Die müssen erst mal anfangen mit uns zu kommunizieren, dann geht es auch andersrum. Die fahren alle im Drüben, die fischen alle im Drüben. Unser damaliger Werkleiter Dr. Becker hat das mal auf den Punkt gebracht. Der hat gesagt "Wir müssen auf Sicht fahren". Wir dümpeln wirklich im Drüben rum. Es ist auch momentan eine schwierige Situation. Der Umstieg von einem normalen Motor auf E-Antrieb, das dauert Jahre, Jahrzehnte dauert das bis das richtig zum Tragen kommt. Und der Umstieg muss jetzt natürlich so schnell wie möglich nach vorne getrieben werden. Und das ist momentan auch ganz schön schwierig, da hängt es.

I: Inwiefern identifizierst du dich denn mit dem Betrieb Volkswagen und somit auch mit der Krise? Hat die Krise also Auswirkungen auf dein Verhältnis zu VW?

M5: Wie gesagt, dass ich sauer bin ist klar. Wir machen immer noch gute Produkte, muss man einfach so sagen. Wir bauen gute Autos. In dem Falle verstehe ich so manchen nicht, der da nur noch am Fluchen ist. Wir kommen da auch wieder auf die Beine, aber klar das hinterlässt auch Spuren. Jedes Mal muss man sich rechtfertigen vor irgendjemanden, da kriegst du immer den bösen Finger gezeigt. Ich fahre ja selbst einen. Die Frau fährt einen Skoda, obwohl der auch zu unserer Marke gehört. Ich identifiziere mich da schon, das ist mein Arbeitgeber! Wie gesagt, wir haben vorher das Thema gehabt mit sozial und nicht-sozial. Der war immer sozial zu mir. Und das was ich da an Geld verdiene durfte die ganzen

Jahre, da habe ich mich immer sehr, sehr bedeckt gehalten mit anderen Leuten über diese Sachen zu diskutieren, weil da standen wir ganz weit vorne. Muss ich einfach so sagen. Auch was Freizeiten anging, sehr human.

I: Jetzt wurde ja verkündet, dass bis zu 30.000 Stellen bis 2020 gestrichen werden sollen. Wie beurteilst du diese Konsequenz von Volkswagen und wie ist die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

M5: Die Reaktion auf diese Meldung, das kann man ganz einfach sagen: das war normal. Das war normal, weil jedes Unternehmen hat ein Konzept. Wenn ich Geld brauche und gehe auf eine Bank und sage "Ich brauche so und so viel Millionen" und dann sagt die Bank "Ja was hast du denn für Sicherheiten?". "Ja das und das". "Das reicht uns aber nicht, stell uns mal ein Konzept auf". Dann sagst du "Ich entlasse 30.000 Leute". "Jawoll, das ist ein Konzept. Das sind Lohnkosten, die fallen schon mal weg. Jetzt kriegst du dein Geld". So läuft doch der Hase und nicht anders. Die brauchen Kohle, die Banken wollen nicht, also muss ich Leute entlassen um Geld zu kriegen. Das ist eine Unverschämtheit, aber so läuft das heutzutage ab in der Wirtschaft. Wir haben ja vorhin über die Leiharbeiter gesprochen. Es sind ja noch genug Leiharbeiter an Board. Ich weiß jetzt die Zahl nicht genau, aber die fliegen als erstes raus. Wir haben die Sache immer sehr human behandelt. Wir haben da auf einiges verzichtet, weil wir immer versucht haben dass wir jeden Leiharbeiter übernehmen, aber die fliegen irgendwann raus. Das sind die ersten wenn die Köpfe rollen dass die verschwunden sind. Das ist scheiße, die Leute finden das auch scheiße. Dieser Weg kann es einfach nicht sein, aber es geht um Geld. Es geht nur um Geld. Arbeitsplätze und die Menschen die dahinter stehen, das interessiert doch gar keinen. Wir sind nur eine Nummer, ich bin eine Stammnummer und mehr bin ich nicht.

I: Inwiefern wirkt sich dann die Krise auf das Gemeinschaftsgefühl aus?

M5: Wir sind eine relativ kleine Abteilung. Eigentlich nicht. Nein, bei uns nicht. Also das ist gut geblieben. Im Gegenteil bei anderen Abteilungen sehe ich das momentan, da sind sie dran und bauen Leute ab. Wir haben dann in manchen Abteilungen zu wenig Arbeit und die gehen dann raus aus den Abteilungen und

werden in andere Abteilungen versetzt. Aus Fachbereichen zum Beispiel in den Produktionsbereich. Für die Leute ist das natürlich total für den Arsch, die haben jahrelang als Facharbeiter gearbeitet und jetzt sollen sie auf einmal an die Maschine gehen. Das ist natürlich auch nicht so schön, aber das ist auch der Lauf der Zeit. Es gibt Arbeiten zum Beispiel die da drinnen gemacht werden, in dem Stil wird einfach nicht mehr weiter gearbeitet. Also ich sage mal ein Beispiel: Hier steht eine Maschine und da steht eine Maschine und das Teil wird von A nach B befördert. Die ursprüngliche Art, wie es früher war, die wird es in Zukunft nicht mehr geben - Industrialisierung 4.0. Roboter, Feierabend, brauchen wir nicht mehr. Deine Verkettung kommt weg, also brauchen wir euch auch nicht mehr. Es gibt einige Bereiche wo sie wirklich ganz schwer zurück fahren und da ist natürlich die große Frage dann "Wer ist denn betroffen?". Laufen wir hier nach Sozialplan oder laufen wir hier nach Nase? "Du bist gut, du bist scheiße, du bist Vertrauensmann, du bist Bereichssprecher - ihr bleibt hier. Das ist ganz schön schwierig. Also ich hab da so eine Abteilung wo ich viel arbeite bei denen, die hängen völlig in der Schwebe. Die wissen gar nicht wie es weiter geht bei denen, durch diesen Umschwung. Industrialisierung 4.0 oder was sie da alle für einen Kasperkram da im Kopf haben mit ihrem nur noch alles mit Robbis. Also die wissen wirklich nicht wie es weiter geht. Die Art der Arbeit, die ich da schon seit dreißig oder vierzig Jahren mache die stirbt eben aus. Das ist für die eine schlimme Situation.

I: Welche entscheidenden Ereignisse bezüglich der Kommunikation im Unternehmen oder auch der Kommunikation mit Außenstehenden gab es denn, an die du dich erinnern kannst bzw. die dir im Gedächtnis geblieben sind?

M5: Was mich völlig aufgeregt hat ist, wie ich mit 500 oder 600 Vertrauensleuten bei einer Vollversammlung sitze und da vorne ist ein Betriebsratsvorsitzender, Petzold, und der ist am sprechen und dann sagt der "Jetzt könnt ihr eine Frage stellen" und einer stellt eine Gegenfrage und will was wissen über das Thema Abgasskandal und wird dann lapidar abgetan, kriegt gar keine gescheite Antwort, so drum herum wie die Katze um den heißen Brei läuft. Also es kommt nichts Konkretes auf den Tisch! Ich habe das Gefühl, das sagen die Betriebsräte ja auch, dass sie selbst das Gefühl haben, das Management hat gar kein Interesse an der

Aufklärung wie das überhaupt genau passiert ist. Die sprechen das selber gar nicht an. Da werden überhaupt keine Maßnahmen zur Aufklärung unternommen, es wird einfach abgetan. Wir hatten im Dezember eine große, zentrale Betriebsversammlung. Da waren 6.000 bis 7.000 Leute. Da sind so einige Kommentare gekommen von den Leuten, da waren richtig gute Sachen auch dabei. Da ist so ein Werkleiter von [Standort], so ein Herr [Name], und redet und kommt gar nicht auf den Punkt was überhaupt die Frage war. Personalleiter - das selbe Problem. Wie geht es bei uns weiter? Da wird eine konkrete Frage gestellt: "Wie sieht es aus mit der Abgasanlagenfertigung?", weil die stirbt ja dann auch aus. Ein E-Auto braucht keinen Auspuff. Wie läuft das denn dann eigentlich weiter? Es kommt nur so brockenweise. Nur Dummheiten von den Managern.

I: Du hast gesagt, du bist wütend auf deinen Arbeitgeber, dass es so passiert ist und auch - wenn ich das richtig verstanden habe, dass mit der Thematik im Unternehmen falsch umgegangen wird. Wie hättest du dir denn vorgestellt dass man diese Thematik an die Mitarbeiter kommuniziert? Was hättest du dir da gewünscht vom Management?

M5: Bessere Aufklärungsarbeit vom Management her, sprich dass sich da mal ein Herr [Name], unser Werksleiter, hinstellt, der zwei, drei Mal die Woche in Wolfsburg ist und mit denen da oben über alles redet und mal Butter bei die Fische macht und nicht nur immer so ein bisschen hier was redet und da was redet und nur mal so ein bisschen was anspricht aber die wissen ja alle so viel und wir wissen aber gar nichts! Betriebsversammlung, jetzt zum Beispiel vor Weihnachten die große. Ist kein Bedarf da oder keine Lust? Ich weiß es nicht. Auf den Betriebsversammlungen geht es dann eher um die Verkaufszahlen. Asien, Nordamerika, Südamerika, Europa, Afrika, was alles so läuft und was wir da absetzen, aber auf die Krise selber wird nicht eingegangen. Dass da jetzt einer sagt in New Orleans oder weiß der Teufel da ist das und das Institut und dass mal irgendwas gesagt wird, nein. Das würde es in einem kleinen Betrieb nicht geben. Da würde so lange an die Tür geklopft bis einer mal eine Aussage macht. Wie gesagt, da sind 500 Leute, die sitzen in einer Vollversammlung und da werden konkrete Fragen gestellt und dann kommt vielleicht noch so eine lapidare Antwort wie "Ja, die Frage nehme ich mit und nächstes Mal beantworte ich die", aber die

wird nicht beantwortet. "Wir kümmern uns darum, wir nehmen es mit". Von wegen.

I: Verstehe. Ja vielen Dank, ich habe wirklich einen guten Überblick jetzt.

M5: Kein Problem.

Interview 6

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M6

Dauer Interview: 47:12 Minuten

Datum Interview: 23.01.2017

Setting Interview: Skype

I: So, geht schon. Vielen Dank dass du zur Befragung teilnimmst. Was mich interessieren würde: Wie hast du denn von dem Abgasskandal von Volkswagen mitbekommen und was hat das in dir ausgelöst und welche Veränderungen privat als auch beruflich gingen damit einher?

M6: Also mitbekommen habe ich davon eigentlich ziemlich zeitnah zu der Veröffentlichung in all den Medien. Ich glaube das war ja ein Wochenende im September. Also das war glaube ich irgendein Samstag oder auf jeden Fall ein Tag, wo man nicht an der Arbeit war und dann war das Erste glaube ich abends so eine Tagesschau, wo die mal so die ersten Schlagzeilen brachten. Und dann war es natürlich Montag im Büro ein Chaos, ein Gerede, also eine Unsicherheit zu dem was da passiert ist – von wegen wie ist denn da so der aktuelle Stand der Dinge? [...] Also man hat dann im Vorstand so Aktionsgruppen gebildet, so Bereichsleiterrunden, weil ja in der ganzen Welt diese Unsicherheit anfang. Also in Europa natürlich am stärksten, aber wir haben damals außereuropäische Märkte betreut und die ganzen Importeure, Märkte und Partner überall wollten ja wissen was da Phase ist. Am Anfang war alles mega-nebulös und das Tagesgeschäft war auf einmal passé und ad Acta, weil auf einmal dann irgendwelche Gremien eingerichtet wurden und irgendwelche Terminserien entstanden sind und sich alles erst mal so ein bisschen sammeln musste und dazu kam ja ziemlich schnell auch, in der ersten Woche danach glaube ich, der Abgang vom Winterkorn, der hat das erste Mal von der Stimmung her so richtig reingehauen. Weil man dachte „krass, das Zugpferd über all die Jahre, mega die Instanz und das bricht jetzt weg“ und vorher war es irgendwie nur so von den Fakten her schlimmer und man dachte so „ja da gibt es halt Leute, die regeln das“. Und als es dann angefangen

hat, dass dieses Personalgerüst bröckelt, das war krass weil man dann auch bei seinen Vorgesetzten gemerkt hat, die sonst gestandene Manager sind, da sind die jetzt auch mal kurz mit ihrem Latein am Ende und da ist gerade eine heftige Unsicherheit. Und privat lief das so ab, dass die Arbeitszeiten von jetzt auf gleich in die Höhe geschneit sind. Bei uns kam halt die Zeitverschiebung dazu. Unsere Importeure waren ja alle sehr weit zurück mit der Zeit und da musste man bis spät abends immer noch in den Märkten Stimmungsbilder einholen und zurück melden, aber andererseits auch Marktanfragen nach [Land] und-[Land] und [Land] beantworten. Und dann hatten wir diese morgendlichen Runden im Vertrieb, irgendwie schon um 7.30 Uhr und manchmal eine Zeit lang schon um 7.00 Uhr, dass wir quasi ein bisschen was in diesen Runden rütteln konnten oder machen, besprechen, austauschen konnten bevor dieser normale Tag losging. Also das waren extrem lange Tage in den ersten Wochen und eigentlich noch darüber hinaus. Also ich weiß noch, privat ist dann für mich das Oktoberfest ins Wasser gefallen, weil die Freunde von mir auch so intensiv in Arbeit steckten dass wir uns nicht frei nehmen konnten und das war alles recht intensiv. Es gab halt diese ganzen Regelrunden und bis da erst mal so ein Prozess aufgebaut war, zu schauen was für Fahrzeuge wo in der Welt sind eigentlich überhaupt betroffen, wie gehen wir damit um, dann kommen die ersten Klagen von Kunden – also riesiges Chaos. Ich glaube das war auch ein Punkt, wo man gemerkt hat dass so ein Krisenmanagement auch das allergrößte Unternehmen nicht hat, um damit fertig zu werden.

I: Habe ich das richtig verstanden dass du den Eindruck hattest, dass das Management überfordert war?

M6: Ja, also man kriegt das ja nur aus seinem eigenen Geschäftsbereich mit. Also bei mir war das der Vertrieb. Man hat auf jeden Fall mitgekriegt, dass die Menschen auf den obersten Ebenen heftig rotiert haben, also gerade auch die Kommunikations- und die Presseabteilung, oder auch unser Rechtswesen, die haben wahrscheinlich alle rund um die Uhr gearbeitet. Die ganzen Anwälte und so, weil bis man dann mal da war und gesagt hat dass man sich jetzt mal diese Anwaltskanzlei ran holt, die einen da extern unterstützt und jetzt holt man sich mal eine Unternehmensberatung ran, die [Name] die da hilft irgendwas aufzuarbeiten.

Die ersten Tage war das glaube ich schon eine Schockstarre und wer macht jetzt was und wie, weil eben eine bisher nicht dagewesene Situation aufgekommen ist und ich glaube das war schon so ein Stück weit auch kurz mal nicht wissen wie man den nächsten Tag angeht. Das hat man schon deutlich gespürt und ich weiß nicht, ob das jetzt nur bei uns im Vertrieb dazu kam, aber wir hatten ja die Nähe zu den USA, also ich glaube im Vertriebsbereich Nordamerika ist es noch mal krasser gewesen, weil da ja auch Mitarbeiter befragt wurden und angekündigt wurde, dass eben Dienstgeräte durchsucht werden müssen oder Akten beschlagnahmt werden, weil man dann ja auch möglichst verhindern wollte, dass im Nachhinein noch irgendwas verschimmt was ermittelt werden muss. [...] und alles war eine heikle Sache, die dich nach Feierabend auch noch mitnimmt.

I: Das glaube ich. Wie kommuniziert denn das Management von VW mit den Mitarbeitern? Also welche Informationen wurden da bereit gestellt oder hattest du das Gefühl du wirst hinreichend informiert?

M6: Ja war ich schon [...] Aber man hat schon recht früh angefangen so transparent wie möglich zu informieren durch Mitarbeiterunden, Bereichsrunden und Vertriebsrunden. Also das hat auch mein Chef für sich so auserkoren und gesagt „wir machen einmal in der Woche so ein Sonderbereichs-Meeting und ich will meinen Mitarbeitern sagen wie der Stand der Dinge ist“, also was wurde schon aufgedeckt, in welchen Märkten sind was für Fahrzeuge betroffen, was sind die Konsequenzen und wie läuft alles. Und das haben glaube ich auch alle Bereichsleiter recht einheitlich gehandhabt, weil das eigentlich auch eine Anordnung von ganz oben war, dass sie ihre Mitarbeiter so gut es geht informieren. Obwohl diese Info die alle bekommen können, weil sie unbedenklich ist, das ist halt oft nicht zufriedenstellend, weil die Medien berichten immer sehr viel mehr und da hat man manchmal das Gefühl dass man aus der Presse dreimal so viel erfährt wie von meinem Vorgesetzten. Das ist das was viele glaube ich auch kritisiert haben, dass sie von diesem ganzen Thema mehr aus den Medien erfahren haben als von intern. [...], dann ist das schon so dass mich diese ganzen Meldungen, vor allem hier in der gesamten Region, da hast du wahrscheinlich über Wochen keine Tageszeitung gefunden, ob es jetzt Hannover, Wolfsburg, Braunschweig, Salzgitter oder sonst was war, die nicht davon voll waren. Das ist

so am Rande ein Thema. Ich betreue heute noch Partner in [Stadt] die sagen „diese Anzeigen in der Tageszeitung die kann man sich eigentlich sparen, weil diese Negativberichterstattung einfach nicht abreißt“. Das ist auch immer noch so ein Thema.

I: Verstehe. Wie tauscht du dich denn mit deinen Kollegen intern über dieses Thema aus? Also welche Befürchtungen gibt es denn im Kollegenkreis oder welche Konsequenzen hat das Ganze auf die Arbeitsatmosphäre?

M6: Also am Anfang war es eigentlich schon eher so durch den Stress belastet. Also dass dieser normale Austausch oder dieses normale Tagesgeschäft brach lag und man vielleicht auch nur mit den Kollegen noch Kontakt hatte mit denen man auch an diesem Thema zusammen gearbeitet hat und dann war das häufig ein Thema mit dem Flurfunk. Von wegen der hat was gehört und ist unsicher und dann fragt der nächste, aber ich glaube so diese Konsequenzen mit sparen und die finanziellen Folgen und was hat das für Folgen auf mich? Meinen Arbeitsplatz, meine Entwicklung, all das. Das kam alles erst viel später, also auf gar keinen Fall schon in diesen ersten Monaten. Das ist eigentlich erst im Laufe von 2016 entstanden dass man dann im Kollegenkreis anfang zu sagen „Ja, wir müssen jetzt alle sparen, die streichen doch Stellen und die legen Bereiche zusammen und es gibt keine Personalentwicklung mehr und überall wird gespart“, also keine Einstellungen mehr und dies und jenes. Das kam alles gefühlt erst letztes Jahr im Sommer. Als das so bekannt wurde, ok krass was sind die ganzen finanziellen Auswirkungen dieser ganzen Sache.

I: Wie wirst du denn von Außenstehenden auf die Thematik angesprochen? Also welche Fragen werden da gestellt und wie reagierst du darauf?

M6: Also am Anfang war das schon anstrengend, auch mit der Familie sag ich mal, weil die auch alle neugierig waren und was wissen wollten und dann hat Mama hier wieder was in der Presse gelesen und Opa da und alle fragen und „ja ist das nicht so?“ und „hast du schon das gehört?“ und „wie geht ihr damit um?“, das ging mehr noch so um die Fakten ganz zu Beginn und ja privat... Das war alles von dieser Schweigepflicht überschattet, also man konnte jetzt nicht wirklich

über Interna reden die einen den Tag über beschäftigt haben. Aber ich glaube meine Familie und auch Freunde haben schon mitgekriegt dass mich das in der Zeit sehr belastet, privat auch. Dass man einfach super eingespannt ist und kaum mehr Zeit hat oder Muße für irgendwas anderes und immer nur mit dem Kopf in der Arbeit hängt und ich glaube meine Oma fing schon bevor das in der Presse war an und meinte „ja Mensch und dann müssen sie doch vielleicht sparen und wie ist denn das mit deinem Job? Ist der sicher?“. Da machen sich ja manchmal Großeltern oder Eltern mehr Sorgen als man selbst. Und auch der Freundeskreis hier in [Standort], die auch zum großen Teil beruflich in und an Volkswagen dran hängen mit der ganzen Sache sachlicher umgegangen sind als Freunde von weiter weg, die nur so immer diese Schlagzeilen lesen und sich da irgendwie Sorgen machen oder so. Ich glaube ich bin da entspannter durch diesen täglichen Umgang mit den Fakten und weniger dieser Angstmache und der dramatischen Darstellung in der Presse. Also Volkswagen musste ja selbst auch immer Pressemitteilungen veröffentlichen und klar hat das immer ewig lang gedauert weil es musste erst durch das Rechtswesen und von allen Möglichen Menschen und Instanzen frei gegeben werden. Aber auf der einen Seite wusste man vielleicht immer ein bisschen mehr als die Presse, auch in die negative Richtung – also man wusste von noch krasserem Folgen, als die sich abzeichneten. Ja weiß ich auch nicht, oder ob das vielleicht auch ein Stück weit an diesem doch noch vorhandenen Vertrauen in Volkswagen an sich gelegen hat. Dass man dachte egal wie krass das hier gerade ist, du sitzt jetzt nicht übermorgen auf der Straße oder hast keinen Job mehr. Wir haben ja auch einen super starken Betriebsrat, der sich natürlich auch sehr früh eingeschaltet hat. Erst mal in Richtung Aufklärung, so nach dem Motto „das muss alles getan werden und natürlich auch mit den personellen Konsequenzen“, aber dann natürlich auch wieder in Richtung pro Mitarbeiter, so nach dem Motto „egal wie schlimm das hier wird – Standortsicherung und Beschäftigungssicherung“, je nachdem was sie dann eben an Parolen oder Grundsätzen rausholen, um auch ein Stück weit Sicherheit zu geben.

I: Was lösen denn die Berichterstattungen über die Krise in dir aus? Also inwiefern fühlst du dich von den Berichten auch persönlich betroffen, dadurch dass Volkswagen dein Arbeitgeber ist?

M6: Also die persönliche Betroffenheit war glaube ich in den ersten Wochen am stärksten und richtig stark auch, so dass man dann auch echt in all den Jahren das erste Mal keinen Bock mehr hatte für dieses Unternehmen zu arbeiten und nicht mehr hinter dem zu stehen was eigentlich mal die Werte waren und was den Laden halt vielleicht ausmacht. Also da hat man sich dann auch mit anderen Kollegen ausgetauscht und gesagt das ist übel nervig. So war das zumindest bei mir, also als ich den Job angefangen habe, war da irgendwie dieses Brennen für das Unternehmen oder auch das sich identifizieren können damit und die Freude, auch wenn das Tagesgeschäft manchmal nervt, aber so dieses dass man denkt man arbeitet wirklich für einen richtig coolen Arbeitgeber und dann das erste Mal der Gedanke „krass, noch nie hat einer so einen Scheiß verzapft wie jetzt Volkswagen“ und dann dieses sich nicht mehr so richtig dahinterstehend fühlen. Das war schon in den ersten Wochen irgendwie heftig und ist dann glaube ich besser geworden mit zunehmendem Fortschritt und Wechsel in der Führungsmannschaft und dann auch dieses langsame Durchsickern dass doch jemand irgendwie einen Plan hat und trotz all der Folgen guckt man, wie man jetzt in die Zukunft schaut. Also das war ja schon zu Ende des Jahres 2015 dass sie gesagt haben „unsere alte Unternehmensstrategie MACH 18 mit Volumenzielen und Kohle und keiner vor uns, das ist jetzt erst mal Ad Acta und wir müssen jetzt schauen wie wir den Karren aus dem Dreck ziehen und andere Schwerpunkte setzen“. Dann hat man so langsam wieder Hoffnung gehabt und gesehen da hat doch irgendjemand einen Peil davon wie das hier in Zukunft wird. Und deswegen glaube ich, dass es auch für mich, obwohl die ganzen Schlagzeilen kamen zu Stellenabbau und Kürzungen und so, nicht so schlimm war, wie für Leute die jetzt nur diese Schlagzeilen lesen und denken „shit, was ist da jetzt in Wolfsburg los?“. Also weil man vielleicht ein bisschen mehr Sicherheit hatte dass der Arbeitgeber das schon irgendwie schafft oder das Unternehmen. Klar ist es krass wenn man mitkriegt was es auch mit den Kommunen hier macht oder mit dem Land. Also wenn dann Kollegen erzählen „jetzt gibt es auf einmal Kindergartengebühren oder die ganzen Zulieferer müssen schon Leute entlassen weil Volkswagen die Zeitarbeitsverträge kündigt oder irgendwie Sachen einstampft“. Das ist schon irgendwie auch bezeichnend was dieses Unternehmen für einen Einfluss hat oder

was das für Folgen für die Region hätte, wenn Volkswagen schrumpft oder sich so drastisch verändert.

I: Aus welcher Motivation heraus arbeitest du denn bei Volkswagen und was hat sich seit der Aufdeckung des Skandals an dieser Motivation verändert für dich?

M6: Also ich habe schon vorher gedacht und auch jetzt denke ich immer noch dass ich für ein Unternehmen arbeite, was Zukunft hat und was auch Visionen oder Pläne von und für die Zukunft hat, die relevant sind und auch noch in Jahren Bestand haben werden und einfach auch so dieses sich identifizieren können mit der Marke, mit coolen Produkten und ja vorher war es mehr vielleicht ein Stück weit Status, weil Volkswagen DIE Instanz war und DAS deutsche Label und das hat natürlich unter dieser Krise jetzt gelitten. Aber jetzt im Nachhinein ist es cool diese Kehrtwende mitzukriegen, weil das wurde ja auch oft in der Presse thematisiert und dem will ich persönlich auch Recht geben, wenn wir dieses Thema nicht gehabt hätten, dann wäre dieser krass konservative und eh schon sau-langsame Erfolgstanker immer noch auf dieser Erfolgswelle, von wegen „alle hinter mir und wir packen das schon irgendwie“ und „um E-Mobilität müssen wir uns nicht kümmern weil wir sind auch so erfolgreich“ und nur dadurch dass man da jetzt so richtig auf den Pott gesetzt wurde, so schlimm wie das auch mit all seinen Auswirkungen ist, ist es aber glaube ich gerade so dynamisch wie es ist. Also es ist schon cool jetzt zu sehen was wir machen mit dem Unternehmen. In Berlin „Moya“ mit dieser neuen Tochter für Mobilität der Zukunft, aber auch dass es jetzt so einen kompletten Austausch bei unseren Vorständen gegeben hat – also einmal haben sie sich verjüngt, aber auch von den Persönlichkeiten und Einstellungen her sind sie glaube ich mehr zukunfts zugewandt als diese alte Riege da war, sodass ich jetzt schon denke cool dass wir endlich auch mal da hin kommen, dass wir einen Vertriebsvorstand haben der twittert und der am Puls der Zeit ist und mal erzählt von diesen ganzen coolen Messen die er da besucht in Amerika und dass man halt so ein bisschen einfach an diesem Wandel teilhat, den man sonst vielleicht nicht gehabt hätte in diesem Jahr wenn alles schön und smooth durchgelaufen wäre. Lange war ja bei uns Twitter mega das Tabuthema und das war nicht drin, nur komisch dass es Opel kann und sogar Audi als eigene Konzerntochter. Und jetzt langsam nimmt das alles Form an und ist auch gut zu

sehen dass man jetzt auch dafür hellhörig wird. Und ja trotz dieser krassen finanziellen Belastung ist man sich glaube ich einig, dass wenn man da nicht alles Geld investiert was dafür erforderlich ist - wenn man nicht jetzt verliert, dann spätestens in 2020 oder 25. Ich glaube deswegen sind auch die Einsparungen in alte Dinge noch krasser, weil man glaube ich maximales Geld frei haben will für Forschung, neue Antriebe, neue Mobilität und dergleichen. Und ich weiß nicht ob wir diesen Wandel jetzt gehabt hätten, auch mit dieser Ansage, so nach dem Motto „Ab 2018 jedes Jahr ein neues E-Fahrzeug“, ob man sich dem mit dieser Schärfe gewidmet hätte. Weil sonst wäre jetzt 2017, alle würden denken „boah geil, die Ziele die wir uns für 2018 gesteckt haben, haben wir eh schon dick im Sack“ und alles ist schön. Da wäre keiner aufgewacht und hätte gedacht „shit wir müssen uns da jetzt echt mal irgendwie wandeln oder wenden“. Und das war für mich persönlich auch mal so eine Genugtuung oder ein Stück weit auch zufriedenstellend mal mitzukriegen was herrscht eigentlich in diesem Laden an allen Ecken und Enden für eine immense Verschwendung und dass jetzt endlich mal Leute hergehen und sagen wir stellen jetzt dieses und jenes ein. Also ob von Besprechungscatering über Dienstwagenhaldedauer [...] und all dieses ganzen Zeug was man sich alles leistet und was alles einen Arsch voll Geld kostet und was jetzt gottseidank mal zusammengespart wird und in Fortschritt investiert wird. Das war sonst vorher wie die Made im Speckmantel. Ich finde das eigentlich gut, dass da jetzt mal so ein Ruck passiert. Und dann denkt man sich in der Presse reden alle „oh Gott, wie schlecht es sein wird für Volkswagen“ und du intern weißt aber schon was die nächste Dienstreise von deinem Chef nach [Land] kostet oder [...] und du denkst dir halt das passt alles nicht zusammen. Und das Schöne ist auch mal mitzukriegen dass unter dem Vorstand direkt auch Arbeitsgruppen eingerichtet wurden, die genau auch auf diese Themen abzielen. Also natürlich kommt dann vielleicht die Presse und mag das dann ausschlachten von wegen „jetzt gucken sie überall wo sie sparen können“ und natürlich fallen in dem Fall auch Arbeitsplätze zum Opfer, aber es geht glaube ich im Wesentlichen auch einfach mal darum so ein paar Prozesse klar zu kriegen oder schlank zu kriegen und einfach sich mal jetzt ein bisschen besser aufzustellen.

I: Wie würdest du denn in der heutigen Zeit das Verhältnis generell zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen beurteilen, also welches Verhalten würdest du als Vorgesetzter auch von deinen Angestellten in der Krise erwarten?

M6: Gute Frage. Also ich glaube das Verhältnis, da kann man nie alle über einen Kamm scheren. Also es gibt Bereiche wo die Mitarbeiter weiter nach wie vor zufrieden sind, sich gut informiert und auch mitgenommen fühlen und auch nach wie vor sich denken „ich hab Bock hier zu arbeiten“, aber bestimmt gibt es auch frustrierte Abteilungen, wo die Leute irgendwie sagen „eigentlich macht es gar keinen Sinn mehr hier,“ oder „ich habe keinen Bock und identifiziere mich null mehr damit“. Ja, was man als Führungskraft erwarten würde? Bei uns war eigentlich immer die einzige Erwartungshaltung dass man auf die Fakten vertraut und sich nicht dazu verleiten lässt, mit Halbwissen zu hausieren oder sich verrückt zu machen und dass man sich nicht von dieser Panikmache in der Presse anstecken lässt. Ich meine, das war natürlich schwierig aber das hat auch mein Chef immer zu unserem Bereich gesagt, dass er halt leider nicht mehr Sachen sagen kann, weil er definitiv die Meinung vertritt, dass man nur Sachen erzählen soll die tatsächlich wahr sind und bestätigt sind und dass er sich einfach wünscht, auch wenn es nicht wirklich viel ist, dass man trotzdem nicht versucht dieses Halbwissen herzunehmen und damit sich selbst irgendwelche Szenarien zusammen spinnt. Das würde ich glaube ich auch erwarten, dass einfach die Mitarbeiter versuchen zu vertrauen und nach wie vor, auch wenn das wahrscheinlich manchmal schwierig ist, aber halt schon nach wie vor sich mit dem Arbeitgeber verbunden fühlen. Also Identifikation spielt da auf jeden Fall zumindest für die Motivation eine große Rolle. Ich glaube schon dass es vorher so war, wie da noch der ungetrübte Erfolg war, dass da viele gesagt haben „ich habe Bock ein Teil davon zu sein und ich gehe gerne zur Arbeit“ und wenn dann aber ein halbes Jahr nichts anderes auf dich einprasselt morgens im Radio auf dem Weg zur Arbeit als nur diese ganze Negativpresse, dann wird schon der ein oder andere sagen „ja ich weiß ja eh nicht wie das hier weiter gehen wird und jetzt mache ich hier mal Dienst nach Vorschrift oder noch weniger und Volkswagen ist gar nicht mehr meins“. Ich glaub schon dass das passieren kann oder bestimmt auch jemanden passiert ist.

I: Bis 2020 sollen ja bis zu 30.000 Stellen gestrichen werden und davon zum größten Teil in Deutschland. Wie beurteilst du denn diese Konsequenz von Volkswagen und wie ist die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

M6: Ja das ist schwierig. Also ich glaube am stärksten betroffen sind natürlich die Mitarbeiter im direkten Bereich, also in der Produktion. Das ist ja einfach so, weil so ein Werk, das heute Antriebe baut oder Verbrennungsmotoren, dass die als logische Konsequenz aus den Zielen, die man sich jetzt als Unternehmen steckt, zukünftig eben keine Motoren mehr bauen werden. Und jetzt ist man ja gottseidank hergegangen und hat gesagt hier das Werk kriegt jetzt so ein E-Thema umgehängt in einer Art und Weise, ein Bestandteil der zukünftigen Elektro-Strategie und man hält halt damit zumindest mal alle Standorte sicher. Das finde ich zumindest schon mal gut. Wobei, wenn man es jetzt ganz nüchtern betrachtet – ab von den Mitarbeitern und Co – muss man glaube auch sagen dass kein Hersteller so viele mega-absurd teure und auch zum Teil veraltete Standorte hält wie VW in Deutschland. Noch dazu in so einem Hochpreisland wie wir das tun und wenn dieser Betriebsrat bei uns nicht so überdurchschnittlich stark wäre, hätte man vielleicht gesagt „ok wir müssen jetzt irgendein Werk platt machen“, vielleicht [Standort] oder [Standort] oder irgendeins von diesen absolut nicht mehr zeitgemäßen Montagelinien und längst nicht mehr produktiven Werken muss jetzt dran glauben. Ich glaub da ist einfach unser Betriebsrat aus der Vergangenheit so strak, dass der gesagt hat „nee also Standortsicherung über alles und wie ihr dann die Werke intern umstellt oder die Mitarbeiter umschult ist eure Sache“. Und bei uns intern, das ist glaube ich auch in der Presse ein bisschen zu kurz gekommen, da war auch immer die Ansage „es gibt keine betriebsbedingten Kündigungen“. Das ist in der Presse auch immer nie so deutlich gesagt worden, dass oberstes Gebot, oder oberster Versuch des Unternehmens ist diesen Abbau über Altersteilzeit zu betreiben. Und das ist ja so dass sie diesen Altersteilzeitkorridor nach unten ausweiten wollen und viele Mitarbeiter die eigentlich noch gar nicht vor der Entscheidung stehen, machen sie Altersteilzeit oder nicht, die zählen jetzt schon zu diesen Jahrgängen, die da jetzt befragt werden. Und das wird glaube ich unterschiedlich aufgenommen. Ich habe Kollegen, die machen davon Gebrauch, weil die sagen „jo ich kann mir das vorstellen und das passt auch nach wie vor finanziell“, aber es gibt auch Kollegen, die sich davon überrumpelt fühlen und

sagen „nee ich habe noch Bock hier fünf oder zehn Jahre zu arbeiten, nur weil ich jetzt ein gewisses Alter habe ist es kacke dass die bei mir anfragen“, so ungefähr. Aber ja, vielleicht ist es auch alles durch mein Alter so weit weg, weil das nur die ältere Generation betrifft. Aber es ist halt auch alles so zwiespältig. Auf der einen Seite würde ich sagen dieser Abbau ist gut und muss auch passieren um für die Zukunft aufgestellt zu sein. Kein Autobauer, kein Unternehmen hält sich so viele Mitarbeiter. Also wenn man mal unsere Prozesse vergleicht mit denen von Audi und Porsche, auch wenn es Luxusautohersteller sind, die weniger Volumen machen, das ist alles schlanker als bei uns. Aber auf der anderen Seite kann man jetzt auch nicht einfach einen Cut machen und sagen „ab morgen 30.000 weniger“, das muss man irgendwie verträglich abbauen. Sodass ich die Sache mit der Altersteilzeit gut finde. Wobei wir neulich im Kollegenkreis auch erst darüber gesprochen haben dass dabei ja auch die Gefahr ist, dass Wissen verloren geht. Wenn man jetzt Stellen durch Altersteilzeit streicht, die werden ja nicht nachbesetzt, das müssen ja andere mit aufnehmen. Es gibt also quasi keinen Menschen mehr, der von diesem alten ausscheidenden Menschen noch was lernt oder Wissen übernimmt und das ist manchmal ja auch ganz charmant Abteilungen zu haben die vom Alter her ganz durchmischt sind. Also bei meinem vorherigen Job, da war der Durchschnitt echt gering niedrig, jetzt habe ich viele Kollegen die schon ein bisschen älter sind als ich. Sagen wir mal vierzig plus oder so, da kann man ja auch noch übel lernen. Deswegen bin ich auch gespannt, wie das alles so funktioniert, wie man jetzt eine neue Struktur aufbaut und dann eben Stellen zusammenschmelzt oder das schafft, dass so alte Arbeiten nicht mehr gebraucht werden und dafür neue mit aufgenommen werden oder so.

I: Okay. Und höre ich das richtig raus, dass du dir um deine Stelle jetzt selber keinen Sorgen machen musst?

M6: Also ich glaube um meine Arbeit bei Volkswagen muss ich mir keine Sorgen machen. Das weiß ich und da bin ich mir auch sicher. Aber um meine Arbeitsstelle steht es schon eher schlecht, das kann ich sagen, weil auch wir in [Standort] müssen umstrukturieren und haben so eine Personaleinsparung von X Prozent, also Zielwerte reduzieren und meine Stelle wird zu den gehören, die es so in Zukunft nicht mehr geben wird. Also das hat noch keiner schwarz auf weiß

kommuniziert, aber es ist bekannt, dass wir im [Abteilung] umstrukturiert wird und das Thema, das ich derzeit bearbeite ist eins von denen die es zukünftig nicht mehr geben wird, zumindest nicht als eine volle Stelle. Das wird dann anderswo mitgemacht oder bekommt neue Dinge dazu. Und das ist für mich persönlich blöd weil ich habe erst im Mai letzten Jahres mit dem Job angefangen und es ist eigentlich schon cool so eine Station zwei oder zweieinhalb Jahre zu machen und es ist eigentlich absehbar dass es diesen Job noch ein halbes Jahr geben wird, oder so langsam wie VW auch immer ist vielleicht auch noch ein dreiviertel Jahr, und dann wird es eine Entscheidung geben müssen. Also entweder dann dass man den Job antritt der jetzt dann neu kommt, ich weiß aber von meinem Chef und ich glaube auch das ist auch so gelebte Praxis, wenn er jetzt sehen würde „ich habe in meinem Team nichts mehr“ oder „ich muss jetzt [Zahl] Leute umshiften“, dass sie dann frühzeitig anfangen, dir auch alternative Angebote zu unterbreiten oder dir zu helfen und ich würde eigentlich bei mir auch denken, dass ich durch meinen alten Job noch so gut vernetzt bin, dass ich mich auch selbst irgendwie umschaue könnte. Aber ich hätte schon gerne eigentlich dass ich zwei Jahre, oder auch zweieinhalb, auf jeden Fall mal den aktuellen Bereich kennenlerne und ich hätte mich vielleicht auch nicht für die Stelle entschieden letztes Jahr im Mai, wenn ich gewusst hätte dass es die in einem Jahr nicht mehr gibt. Also ich hatte schon zu Ende des letzten Jahres den ein oder anderen Down-Tag, dass ich mir gedacht habe „toll, dann hättest du dir auch einen anderen Job suchen können“. Aber das ist jetzt kein Grund den Arbeitgeber zu wechseln. Klar hat man mal drüber nachgedacht, aber nee ich glaube das war eher so am Rande. Das war eigentlich nie eine Option dass ich gedacht habe ich wechsle jetzt den Arbeitgeber.

I: Wie ist denn das Gemeinschaftsgefühl vor und nach der Krise im Unternehmen?

M6: Also das ist glaube ich auch immer so eine zweiseitige Geschichte. Natürlich gibt es diese Betriebsversammlung bei uns, die dann immer auch in der Presse ist, wo dann Belegschaft und Mitarbeiter die Vorstände auf das Übelste ausbuhen und sagen wie scheiße alles ist und man hat da keinen Bock mehr. Also immer so Betriebsrat gegen Unternehmensführung, dieses altbekannte Gegeneinander, was vielleicht auch ein Stückweit inszeniert ist oder hochgepusht.

Aber so im direkten Kollegenkreis und im Klima von den Abteilungen merke zumindest ich persönlich keine Veränderung. Wobei vielleicht verfälscht das auch so ein bisschen das Bild weil ich im letzten Jahr mittendrin die Abteilung gewechselt habe. Aber in beiden Abteilungen, also sowohl aus der ich komme als auch in der ich jetzt bin, ist das natürlich ein Thema. Gerade auch [...] durch die Nähe zum Handel ist das auch noch viel stärker vielleicht ein Thema als es jetzt in anderen internen Bereichen in Wolfsburg ist oder im Marketing, oder halt weiter weg vom Handel, bei uns ist das immer noch tagtäglich so dass irgendwelche Händler motzen und sich beschweren. Jetzt die ganze Umrüstaktion und natürlich ist das dann auch Thema im Kollegenkreis aber ich glaube das Gemeinschaftsgefühl leidet darunter nicht. Also wir tauschen uns schon auch aus, von wegen „wie läuft es in deinem Bezirk?“ oder „wie machst du?“. Viel trägt natürlich auch die Führungskraft dazu bei und ich hatte sowohl mit meinem alten Chef, als auch mit meinem aktuellen zum einen riesen Glück und anderen auch ein gutes Verhältnis. Das sind beides Menschen, die gut können mit ihren Teams und das ist halt oft mehr als die halbe Miete, wenn deine Führungskraft einfach so Sicherheit gibt und sagt „ich weiß genau wie scheiße das gerade alles ist, aber das machen wir schon irgendwie zusammen und das läuft auch und es wird auch wieder bessere Zeiten geben“, also das hilft schon viel.

I: Zum Schluss würde mich noch interessieren, welche entscheidenden Ereignisse es für dich seit Kriseneintritt gab in der internen Kommunikation oder auch in der Kommunikation mit Außenstehenden?

M6: Also ich glaube krass einschneidend waren schon die Pressemitteilungen zu den Personalveränderungen. Einmal die als Winterkorn abgedankt hat, aber dann auch die mega-unerwartet kommende, dass unser direkter Vertriebsvorstand den Laden verlässt, weil das dann gefühlt noch viel näher an einen dran ist und man denkt „krass, waren die alle involviert?“ und „wie geht's jetzt weiter ohne eine Perspektive und ohne irgendwen der das Unternehmen kennt und wie soll alles werden wenn alles neu ist?“. Das war schon irgendwie einschneidend und dann natürlich auch die Kommunikation intern aber auch in der Presse – wann war denn das? Ich glaube so Anfang 2016, als dann langsam das Ausmaß der finanziellen Folgeschäden bekannt wurde. Und ich hab manchmal so gedacht „boah heute

hast du wieder viel mehr gehört als du eigentlich hören wolltest“ und du kannst es jetzt gar nicht richtig mit irgendjemanden teilen wenn dir heute wieder im Unternehmen Leute gesagt haben, dass eigentlich alles noch viel gravierender ist als bisher die Presse darstellt und alles noch viel schlimmer sein kann wenn Szenario A, B oder C eintritt, dann war man abends manchmal echt geflasht und dachte irgendwie alles zu extrem gerade.

I: Das kann ich mir vorstellen. Vielen Dank dass du mit mir darüber geredet hast.

M6: Ja gerne. Ich hoffe es ist etwas Verwertbares dabei.

I: Das auf jeden Fall!

Interview 7

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M7

Dauer Interview: 27:13 Minuten

Datum Interview: 14.02.2017

Setting Interview: Skype

I: Ja, danke dass du dir Zeit nimmst für mich. Wenn du mir einfach mal erzählen würdest, wie du von dem Abgasskandal von Volkswagen mitbekommen hast und was das bei dir ausgelöst hat und welche Veränderungen privat und beruflich damit einhergingen

M7: Ja, also wie ich davon überhaupt mitbekommen habe das war ja in 2015, ich glaube im September - irgendwann im Herbst auf jeden Fall - und in der Tat war das bei uns so, dass ich das über die Medien gehört habe. Das heißt, ich habe das im Fernsehen gesehen und witzigerweise war das bei uns in der Unternehmenskommunikation nicht so dass wir das vor der öffentlichen Presse mitbekommen haben. Also wir haben es wie gesagt durch die Medien mitbekommen und das war erst mal so ein Schock und so ein Stirnrunzeln. Ich weiß noch dass mich am nächsten Tag mein Vater angerufen hat und gefragt hat „hä was ist da denn los?“ [Lachen] Ja, man identifiziert sich mit so einer großen Marke und so einem Riesen Konzern und deswegen war da erst mal so ein bisschen Verwunderung und dass man denkt „kann eigentlich gar nicht sein“. Und direkt am nächsten Tag in der Firma war es so dass wir eine Betriebsversammlung hatten und da wurde das dann auch aufgeklärt worum es geht und was da vorgefallen ist und dass man es in den Medien ja auch schon gesehen hat dass da eben dieser Abgasskandal bei Volkswagen ist und worum es da geht. Also dass es da um die Software geht, bzw. dass man noch nicht genau weiß ob es nur die Software ist oder ob es auch Teile im Fahrzeug sind die falsch verbaut wurden. Und das war natürlich erst mal so ein großes Raunen in der Belegschaft, weil Volkswagen davor ja immer angestrebt hat im Weltmarkt die Nummer eins zu werden und das eben auch so gepusht hat. Wir hatten auch so

eine Unternehmensstrategie, die wir ja auch alle kannten oder auch kennen. Wir haben ja jetzt auch immer noch eine Unternehmensstrategie, aber es war irgendwie immer so klar, wir sind ein gutes Unternehmen, ein ganz solides Unternehmen, ein deutscher Konzern - da ist man ja auch irgendwie stolz drauf. Also ich bin ja auch schon seit ich aus der Ausbildung raus bin einen Volkswagen gefahren und dann ist halt so eine Nachricht, wenn man die in den Nachrichten hört, irgendwie erst mal so dass man denkt „ok, das ist schon mal komisch“. Also irgendwie konnte ich mich damit auch nicht direkt anfreunden, es stimmt aber. Der Martin Winterkorn ist ja dann auch zurück getreten und man ist auf jeden Fall enttäuscht und auch anderen gegenüber habe ich mich gefühlt als müsste ich mich rechtfertigen. Auch Familie und Freunde sprechen einen dann natürlich auch darauf an. Ob das meine Eltern so scherzhaft gesagt haben „ach dann bist du ja jetzt wahrscheinlich bald arbeitslos“ [Lachen], also so aus Scherz natürlich. Aber man merkt das einfach schon so und im Freundes- und Bekanntenkreis. Früher habe ich immer total stolz erzählt, dass ich bei Volkswagen arbeite und jetzt muss ich ganz ehrlich sagen, seit das mit dem Skandal war, erzähle ich das manchmal mit einem Unterton und grinse dabei so ein bisschen, weil Volkswagen ist natürlich in aller Munde und hat natürlich einen großen Imageverlust dadurch erlitten. Viele sagen auch „ja gut, das ist doch bei jedem Automobilhersteller wahrscheinlich so“. Das sehe ich ehrlich gesagt auch so, aber Volkswagen ist damit natürlich in die Presse gekommen. Und es ist einfach total unschön dass der eigene Konzern, mit dem man sich wirklich stark identifiziert und für den man auch immer viel positive Werbung gemacht hat bei Freunden und Bekannten, auf einmal so dasteht und dann so durch den Dreck gezogen wird und das auch noch zurecht. Es ist ja einfach Betrug und das ist irgendwie überhaupt nicht schön hinzunehmen und dann auch die Sachen die danach noch waren. Da gab es ja dann in der Presse auch diese Bonusdiskussionen, wo die Vorstandsvorsitzenden über ihre Bonuszahlungen diskutiert haben und die unbedingt trotzdem haben wollten. Das sind dann eben so Sachen wo man sich fragt „was ist das hier eigentlich für ein Unternehmen auf das wir alle so stolz sind?“ Das war schon ein bisschen unangenehm. Und das ist eher das im Privaten, wo es mir manchmal auch fast – nicht unangenehm ist – aber wo ich dann manchmal schon ein bisschen drüber lächele um die Brisanz da raus zu nehmen aus dem Thema [Lachen]. Und beruflich ist es so, dass ich persönlich davon wenig betroffen bin, wir allerdings

schon merken im Unternehmen, dass wir weniger Dienstreisen machen sollen, dass es weniger Bewirtung gibt. Also wir sind früher häufiger mit Schulungsgruppen oder Projektgruppen abends noch essen gegangen, was vom Unternehmen bezahlt wurde. So etwas wurde ganz stark eingeschränkt. Also ich denke auch zurecht. Das war sicherlich vorher auch so ein Luxusproblem was Volkswagen da hatte. Aber jetzt wird schon so ein bisschen drauf geguckt, dass man die Sachen die nicht unbedingt notwendig sind dann auch ein bisschen einschränkt. Und ich will jetzt nicht sagen, dass ich vom Gehalt oder irgendwelchen Sozial- oder Sonderleistungen Einbußen habe, wo der Konzern jetzt eine besondere Sparlinie fährt, so ist es nicht. Aber ich denke es wird jetzt ein bisschen mehr darauf geguckt ob der Personalstellenplan so ist, dass man alle Leute die da sind auch wirklich braucht, ob es unnötige Dinge gibt, die hohe Kosten verursachen und die man vielleicht ein bisschen reduzieren kann. Und ja darunter fallen häufig eigentlich nicht solche Sachen, was einem wehtun würde im täglichen Berufsleben. In anderen Firmen hätte es das wahrscheinlich noch nie gegeben aber man merkt es da schon dass jetzt ein bisschen genauer drauf geguckt wird. Aber ich denke, was die richtigen Auswirkungen sind, also das Fahrzeuggeschäft ist ja auch ein bisschen rückläufig - ich denke gerade der Neuwagenverkauf ist durch diesen Imageverlust den wir da haben betroffen und da muss man einfach langwierig auch gucken was das für das nächste Jahr bedeutet oder für das übernächste Jahr. Das kann denke ich auch noch keiner so richtig absehen.

I: Du hast ja gesagt du hast von dem Skandal über die Medien erfahren. Wie hat denn dann das Management von VW reagiert bzw. welche Informationen wurden dann bereit gestellt?

M7: Also im Management würde ich sagen war das auf jeden Fall mal nicht ausreichend. Das war ein bisschen eine komische Situation. Es war so dass unser Standortleiter zum Teil auch nach dieser offiziellen Bekanntgabe, dass es dieses Problem gibt – das wurde ja wochenlang auch immer weiter aufgeklärt – teilweise auch weiterhin Dinge nur aus den Medien erfahren hat. Es gab natürlich auch unternehmensinterne Kommunikation, z.B. so Mitarbeiterbriefe, die dann von dem Matthias Müller geschickt wurden damit die Mitarbeiter eben informiert bleiben.

Aber es war jetzt nicht so, dass das Management da irgendwie besonders gut abgeholt wurde. Also auch die weitere Abwicklung, die uns ja stark betroffen hat oder auch immer noch betrifft, wie diese Fahrzeuge umgerüstet werden oder geflasht werden mit der Software. Auch da gab es auf jeden Fall Informationslücken. Also da wussten wir zum Teil gar nicht welche Baujahre das betrifft, welcher Motor hat welchen Handlungsbedarf, dass man mal abschätzen kann welche Mengen kommen da auch auf die Händler zu. Also da würde ich sagen das war auf jeden Fall nicht so wie es hätte sein sollen. Man muss natürlich dazu sagen, dass der VW-Konzern ja riesengroß ist und es sind ja unglaublich viele Mitarbeiter und da auf allen Ebenen mit allen Mitarbeitern lückenlos zu kommunizieren ist glaube ich auch nicht immer ganz einfach. Wenn da so ein Konzernurgestein wie der Martin Winterkorn, der ja auch ewig dabei war, zurück tritt, das sind dann schon so Umbrüche und der ist ja nicht der Einzige, der dann gegangen ist in der Situation. Und da hat dann die Kommunikation auch einfach ein bisschen gehinkt.

I: Wie tauscht ihr euch denn unter den Mitarbeitern über diese Situation aus? Also welche Befürchtungen werden da ausgetauscht und welche Konsequenzen hat das dann auch letztlich auf die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen?

M7: Also ich habe schon das Gefühl dass man sogar ein bisschen enger zusammengerückt ist dadurch, weil die Gedanken die ich gerade geschildert habe, die haben die Kollegen ja auch, sodass man ja untereinander auch sagt dass es trotzdem eine tolle Marke ist und so ein bisschen zusammenrückt und sagt „das ist doch unser Unternehmen“. Das ist ja auch das womit Volkswagen auch in der Presse auftritt, dass eine große Familie ist. Das ist auch wirklich so, das muss man einfach sagen. Es ist natürlich trotzdem so, dass sich die Mitarbeiter darüber ärgern, weil gerade die Arbeitsplätze die dadurch wohlmöglich gefährdet sind durch die Einbußen oder Strafen die gezahlt werden müssen. Das ist ja noch gar nicht ganz ausgefochten, in welchem Umfang das VW dann betrifft. Das ist natürlich übel und es ist natürlich auch so ein bisschen Ängstlichkeit immer dabei, also da schließe ich mich auch nicht aus. Man weiß ja nicht genau welche Auswirkungen das dann am Schluss vollumfänglich auf das Unternehmen hat. Jetzt mittelfristig gesehen, also in den nächsten fünf Jahren sage ich mal, muss

man das einfach mal abwarten. Und wenn eingespart werden soll, Personalkosten sind immer der größte Kostenblock, und da könnte es natürlich sein dass da irgendwann mit harter Hand geguckt wird, ob es Stellen gibt die ausgegliedert werden können. Das kann natürlich durchaus passieren. Also von daher, es ist eher so dass man schon zu der Marke hält und dass man auch zusammenhält, aber eine gewisse Unsicherheit ist dadurch schon entstanden. So langsam legt die sich ja auch wieder. Jetzt ist es ja schon über ein Jahr her und man merkt direkte Auswirkungen hat es nicht, also dass das Unternehmen jetzt direkt bergab geht. Aber ein bisschen Unsicherheit bleibt natürlich.

I: Du hast es eingangs schon angeschnitten. Kannst du mir aber noch mal erzählen wie du von Außenstehenden auf die Thematik angesprochen wirst. Also welche Fragen da gestellt werden und wie du darauf reagierst bzw. antwortest.

M7: Also von außen ist es häufig so dass Leute die selber nichts mit Autos zu tun haben, also selber kein Auto fahren oder von Autofahren nicht viel halten, die belächeln das natürlich sehr, dass da jetzt so ein großer Konzern so einen Skandal an der Backe hat. Das passiert mir allerdings nicht so oft, weil ich da ja auch arbeite und Freunde und Bekannte ja auch wissen dass mein Arbeitsplatz bei VW ist. Aber Fragen die mir häufig gestellt werden sind eigentlich auch welche Auswirkungen das auf mich konkret hat, ob ich da jetzt irgendwelche Einbußen habe, irgendwelche Gehaltskürzungen oder so etwas und natürlich auch Arbeitsplatzsicherheit, ob da irgendwelche Dinge im Gespräch sind, dass wir einen unsicheren Arbeitsplatz jetzt haben. Eine Frage die auch gestellt wird, ist wie intern damit umgegangen wird. Ob man jetzt weiterhin auch zu der Marke hält oder hab man sich jetzt dafür schämt. Das sind so die Fragen die gestellt werden. Und insbesondere die Frage „Welche Auswirkungen hat das denn jetzt auf den Mitarbeiter am Schluss?“. Meine Reaktion ist eigentlich so, dass ich nicht mehr vor Begeisterung sprudelnd von Volkswagen spreche, aber das eigentlich sachlich erkläre und da dann auch den Wind rausnehme weil ich glaube so dramatische und direkte Auswirkungen hat das ja auch nicht von Minute zu Minute, dass ich jetzt sage ich zittere um meinen Arbeitsplatz, das ist doch Quatsch. Also ich versuche das her so ein bisschen zu beschwichtigen.

I: Jetzt wurde ja über den Skandal sofort wahnsinnig viel berichtet und du hast ja selber gesagt du hast es aus den Medien erfahren. Was lösen denn diese Berichterstattungen über die Krise in dir aus und inwiefern fühlst du dich von den Berichten irgendwo persönlich betroffen?

M7: Also auslösen tut das mittlerweile in mir Ärger, weil ich mir denke das ist einfach total blöd dass man bei einer guten Marke, die ein gutes Produkt produziert, gut organisiert ist, gute Prozesse hat, dass man da einfach so schummelt. Und ich habe da auch ein gewisses Misstrauen, ob das jetzt das Einzige ist was man da so zurecht geschummelt hat. Kann ja auch sein, dass das in vielen Bereichen auch so ist, wer weiß. Das löst bei mir eigentlich Ärger aus, weil ich denke wenn man Nummer eins in der Welt werden möchte, dann hätte man das bestimmt auch auf einem anderen Weg legal (Lacht) erreichen können oder annähernd irgendwo da hin kommen können. Von daher ärgere ich mich einfach dass das überhaupt so weit gekommen ist. Also auch die Berichterstattungen über den Skandal ärgern mich. Es ist nicht so dass ich mich davor setze und denke „ach wie interessant“, sondern es ist schon so dass ich denke „das ärgert mich“.

I: Wie siehst du denn Volkswagen als Arbeitgeber und was hat sich an deiner Sicht seit der Krise verändert?

M7: Also Volkswagen finde ich ist echt ein richtig guter Arbeitgeber. Es gibt super viele Sonderleistungen und viel Drumherum, wo man sich als Arbeitnehmer einfach wohlfühlen kann und da würde ich auch sagen dass sich daran gar nicht viel geändert hat. Es ist eher so, dass man jetzt so ein bisschen mehr Bewusstsein dafür hat was man vielleicht auch alles bekommt, was auch mal wegfallen könnte. Durch so eine Krise macht man sich natürlich Gedanken darüber was mit den Bonuszahlungen ist oder solchen Sonderzahlungen die man durch das Unternehmen bekommt, die unabhängig sind vom normalen Gehalt das man bekommt. Aber ja, ich finde dass Volkswagen nach wie vor ein wirklich guter Arbeitgeber ist und es ist eher nur dass man das eher ein bisschen mehr zu schätzen weiß. Also dass ich den Arbeitgeber wechseln wollen würde wegen der Krise, das geht mir überhaupt nicht so.

I: Und aus welcher Motivation heraus arbeitest du bei Volkswagen? Und was hat sich seit der Aufdeckung des Skandals an dieser Motivation geändert?

M7: Also aus welcher Motivation heraus ich bei Volkswagen arbeite. Ich finde es ist einfach ein sehr guter und sozialer Arbeitgeber, der total fair mit seinen Mitarbeitern umgeht. Ich finde das Produkt total gut, d.h. ich kann mich total damit mit den Fahrzeugen identifizieren und auch dem Image was Volkswagen bisher eigentlich hatte. Und dadurch dass ich ja jetzt schon seit zehn Jahren im Unternehmen bin, hat sich die Motivation nicht dahingehend verändert, dass ich das Unternehmen oder die Fahrzeuge nicht mehr gut finde. Ich finde den Arbeitgeber wie gesagt nach wie vor auch noch gut. Es ist allerdings total schade, dass der Stolz, ein Teil von VW zu sein, ein bisschen darunter gelitten hat. Und das wirkt sich zwar nicht auf meine tägliche Motivation zur Arbeit zu gehen oder meinen Beitrag zu leisten aus, aber einen Knacks hat das schon bekommen. Es ist einfach was anderes wenn man sich vollumfänglich identifizieren kann oder wenn man denkt „also so ganz sauber ist der Laden nicht“. [Lachen]

I: Und mal so ganz allgemein gesprochen: Wie beurteilst du das heutige Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Also welches Verhalten würdest du als Vorgesetzter von deinen Angestellten in der Krise erwarten?

M7: Also generell gesprochen kann man nicht so gut sagen. Also in diesem Fall würde ich sagen, dass ich Unterstützung erwarten würde von meinen Mitarbeitern dem Unternehmen gegenüber, weil dieser Fehler, der da gemacht wurde oder der Betrug der da begangen wurde, ist ja in so einem großen Unternehmen an einer Stelle begangen worden und ich finde dass z.B. unser Standort oder unser Unternehmensteil damit wirklich gar nichts zu tun hat. Und dann würde ich es ganz schade finden wenn die Mitarbeiter das Problem was der Konzern hat so runterbrechen dass man sich komplett gar nicht mehr identifizieren kann. Das fände ich irgendwie schade. Da würde ich in dem Fall schon erwarten, dass die Mitarbeiter natürlich ein bisschen bestürzt darüber sind und das man das Thema besprechen muss, aber trotzdem weiterhin loyal hinter dem Unternehmen stehen. Weil gerade bei anderen Unternehmen finde ich ein bisschen schwer wenn man

da direkt mit der Konzernleitung zu tun hätte oder wenn man da ganz nah dran ist, da kann man das nicht unbedingt erwarten, dass da jeder loyal zum Unternehmen steht. Also von daher, generell kann ich das schwer sagen. Aber bei so großen Unternehmen würde ich das schon erwarten, dass man die Krise auch überstehen kann.

I: Jetzt wurde ja angekündigt dass bis 2020 bis zu 30.000 Stellen gestrichen werden sollen. Wie beurteilst du denn diese Konsequenz von Volkswagen bzw. wie ist die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

M7: Also die Reaktion beurteile ich so, dass es natürlich nicht schön ist das zu hören. Es ist ja allerdings so, dass es über einen längeren Zeitraum passieren soll und dass sich das sehr häufig durch natürliche Fluktuation erledigt sage ich jetzt einfach mal, also dass Leute die in Rente gehen oder in Altersteilzeit oder Leute die aus anderen Gründen ausscheiden einfach nicht nachbesetzt werden. Solange man sich so neu positioniert glaube ich dass das für VW gar nicht mal so verkehrt ist so einen Prozess mal durchzumachen, weil man auch wissen muss dass der Konzern sehr alte Strukturen hat, vielleicht auch den ein oder anderen überflüssigen Menschen beschäftigt hat, was ich auch nicht verkehrt finde, weil dadurch entlastet man ja auch den einen oder anderen Mitarbeiter und so ein Unternehmen ist ja auch ein soziales Gefüge, dh. es sollte ja auch nicht immer alles auf Knopf und Faden ausgerechnet sein wer welche Arbeit leistet, sondern es ist ja nicht verkehrt da auch mal einen Puffer drinnen zu haben. Und so eine Nachricht zu hören ist natürlich nicht schön, weil wenn Personal abgebaut wird, spricht das nicht gerade dafür dass ein Unternehmen Geld übrig hat. Also es ist eher natürlich ein Abwärtstrend. Also man muss entweder immer ein neues Ergebnis generieren oder Personal abbauen um ein besseres Ergebnis zu erzielen und von daher denke ich mal ist das auf jeden Fall etwas, was nicht unbedingt ein guter Trend ist.

I: Eine letzte Frage hätte ich noch. Und zwar welche entscheidenden Ereignisse gab es denn für dich seit Kriseneintritt in der Kommunikation im Unternehmen oder auch mit Außenstehenden?

M7: Also ein Schlüsselmoment war für mich als wir die Pläne bekommen haben welcher Motor von welchem Software Update oder von welcher Umrüstung betroffen ist und dadurch konnten wir mal sehen um welche Zahlen es geht, dass man einfach mal einen Überblick hatte worum es eigentlich genau geht. Also es gab immer nur dieses Dieselthema und man wusste gar nicht was das jetzt eigentlich genau heißt. Und ansonsten, als das jetzt in Amerika mit der Klage abgeschlossen wurde, das war auch noch mal ein Moment der Erleichterung. (Lachen) Auch dass das Thema erstens gelöst wurde und zweitens abgeschlossen war. Man wusste ja auch gar nicht um welche Summen es da eigentlich ging und das hat ja dann wenigstens auch mal ein Ende gefunden, wenigstens so auf der Ebene.

I: Verstehe. Ja prima, meine Themenbereiche sind abgedeckt. Vielen Dank dass du dir Zeit genommen hast.

M7: Ja gerne, gerne.

Interview 8

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M8

Dauer Interview: 19:15 Minuten

Datum Interview: 30.04.2017

Setting Interview: Skype

I: Super, dass du dir Zeit genommen hast für das Gespräch. Bitte erzähl doch mal wie du von dem Abgasskandal von Volkswagen mitbekommen hast und was das bei dir ausgelöst hat bzw. welche Veränderungen privat und beruflich damit einhergingen bei dir.

M8: Also ich weiß noch genau, das war nach der Nachtschicht. Da bin ich morgens nach Hause gefahren auf der Autobahn und dann kam Nachrichten im Radio und da kam dieser Bericht dass da Unstimmigkeiten aufgefliegen sind. Das war ja im September, ich weiß das Datum jetzt nicht mehr. Und ich hab mir schon gedacht dass da auf jeden Fall einige Kosten auf die zukommen werden, weil die Amis ja sowieso so schadenfroh sind. Und ja so an der Arbeit haben wir halt viel darüber geredet, aber machen konnte man eh nichts und es hat dann halt jeder seine Arbeit weiter gemacht. Und Informationen gab es erst mal auch nur die, die man aus der Zeitung gekriegt hat. Da wussten unsere Vorgesetzten auch nichts und ich schätze mal bis zum höchsten Werksmanagement werden die wenigsten was gewusst haben.

I: Wie hat denn das Management letztlich die ganze Sache vor den Mitarbeitern kommuniziert? Und welche Informationen wurden für euch Mitarbeiter bereit gestellt?

M8: Gute Frage. Ja eigentlich wirklich nur das was so in der Öffentlichkeit stand. Also was du in der Bildzeitung lesen konntest und darüber haben wir uns auch irgendwann mal beschwert, dass teilweise die Zeitungen vor uns bescheid wissen und jetzt versuchen schon mal ein bisschen schneller Informationen fließen zu

lassen.

I: Und wie habt ihr euch innerhalb der Kollegen über die Krise und die damit entstandene Situation ausgetauscht und wie seid ihr innerhalb des Kollegiums damit umgegangen?

M8: Es haben sich halt alle darüber aufgeregt und wir wussten ja auch schon dass wir die Scheiße im Endeffekt wieder ausbaden dürfen. Weil wir hätten die Stunden von 35 auf 37 Stunden pro Woche erst mal hochgesetzt und so etwas und im Endeffekt sind wir es halt die es ausbaden. Die Stimmung war dann schon irgendwie ziemlich scheiße. Es waren halt einige so ein bisschen angepisst.

I: Ist es auch so, dass man als VW-Mitarbeiter von Außenstehenden auf die Sache angesprochen wird und welche Fragen werden da gestellt und wie reagierst du darauf?

M8: Also ich persönlich wurde eigentlich nicht oft damit konfrontiert, eher mal mit einem Witz oder dass mal ein Spruch gedrückt wird. Aber jetzt wirklich damit konfrontiert werde ich eigentlich nicht. Das war dann ein Spruch und fertig. Ich wurde nicht wirklich darauf angedet. Also ich glaub den meisten ist eigentlich bewusst dass wir nichts wissen. Meine Family und so, mit denen habe ich halt drüber geredet aber da ich ja auch nicht mehr weiß als die Medien preisgeben und so. Das waren so die einzigen Gespräche, aber sonst wurde ich da nicht groß drauf angesprochen.

I: Du sagst du hast das Ganze über die Medien mitbekommen. Was haben denn die Berichterstattungen über die VW-Krise in dir aus und inwiefern fühlst du dich von den Berichten persönlich betroffen?

M8: Ich muss sagen also bei uns in der Abteilung vor allem brummt es halt ziemlich, weil dieses Getriebe ist recht begehrt. Wir bauen halt Komponenten für den ganzen Konzern, also nicht nur für VW und deswegen ist bei uns eigentlich immer ziemlich krasses Programm und Arbeit immer genug da und deshalb hab ich bisher nicht wirklich drüber nachgedacht oder dass es mir irgendwie

nahekommt. Also ich merke davon gar nichts muss ich sagen. Bis auf das, dass die Stunden hochgesetzt wurden. Aber in anderen Bereichen wurde halt auch Kurzarbeit angesetzt, kommt halt immer drauf an wo man ist und inwiefern man davon betroffen ist. Also man hat sich natürlich auch mal darüber aufgeregt, aber sonst ist da eigentlich schon business as usual angesagt.

I: Wie siehst du denn Volkswagen als Arbeitgeber und was hat sich seit Eintreten der Krise an deiner Sicht verändert?

M8: Also als Arbeitgeber sehe ich VW immer noch sehr positiv, weil es ist halt wirklich überdurchschnittlich gut bezahlt und es wird viel für Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz und so getan. Also dass man sich nicht irgendwie tot arbeitet. Es wird zwar trotzdem viel verlangt, jetzt gerade in dieser Phase bei uns. Weil es eben gerade so gut läuft müssen wir teilweise am Wochenende durcharbeiten und so. [...] Und ich finde an sich ist es ein guter Arbeitgeber. Ich war halt sehr enttäuscht dass das Management solche Risiken eingeht und damit so einen Abgasskandal verursacht. Das hätte ich halt nicht erwartet. Und an sich bin ich auch voll von den Produkten überzeugt. Also das ist schon ganz gut was die machen. Und jeder der irgendwie mal draußen gearbeitet hat, ist mit der Arbeit drinnen sehr zufrieden – so von den Leuten her die ich kenne. Und daran hat sich jetzt großartig auch nicht geändert.

I: Und aus welcher Motivation heraus arbeitest du bei Volkswagen und hat sich an deiner Motivation seit der Krise was verändert?

M8: [...] Ja ich muss sagen meine Motivation ist schon die Kohle und weil ich gesundheitlich eingeschränkt bin, bin ich da schon relativ gut abgesichert. In einem kleinen Betrieb wär das so, wenn die keine Verwendung mehr für mich haben, dann habe ich halt die Arschkarte gezogen und bei VW wird dann halt geschaut dass man dir irgendwo im Werk einen anderen Arbeitsplatz organisiert. Das ist halt auch ein Stück Sicherheit, also das ist auch eine Motivation. Und ja, mit der Krise hat sich bei mir eigentlich gar nichts verändert. Also in Zukunft wird man das wahrscheinlich irgendwie merken, aber wird schon. Ich mache mir da nicht so einen Kopf. Die haben ja auch eine ganz gute Gewerkschaft und der

Betriebsrat ist in Sachen Leute an Board halten und faire Bezahlung schon echt gut dabei.

I: Wie würdest du denn in der heutigen Zeit das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beurteilen, so ganz allgemein Gesprochen? Und welches Verhalten würdest du als Vorgesetzter von deinen Angestellten in der Krise erwarten?

M8: Dass vielleicht auf irgendwelche Sachen mal verzichtet wird oder dass halt mal ein bisschen mehr gearbeitet wird. Also dass man weniger Urlaubsgeld oder irgendwelche Sonderzahlungen bekommt. Aber wir haben ja sowieso diese Gewinnbeteiligung und die ist dann auch letztes Jahr ziemlich schwach ausgefallen im Vergleich zu den Vorjahren. Also ich für meinen Teil arbeite sowieso immer alles was geht. Also ich mache mich jetzt nicht kaputt, das sehe ich nämlich nicht ein, aber ich versuche schon meine Arbeit zu erledigen und alle zufrieden zu stellen und manchmal auch mehr zu machen. Und ich weiß nicht ob diese Einstellung jetzt jeder hat. Also ich würde das auch als Vorgesetzter erwarten, dass die Leute da echt Gas geben und vielleicht mal eine Zigarette weniger rauchen gehen und die Pausen ein bisschen angleichen – also gerade wenn alles läuft, dass sie dann erst Pause machen oder sich mit anderen Leuten absprechen, dass die mal übernehmen oder so. Es gibt da viele Egoisten, wo das dann nicht so ist. Die denken sich dann scheiß drauf. Ich muss aber noch dazu sagen, ich bin bei VW nicht in so einer Montagelinie. Wir haben zwar alle unsere Maschinen um die wir uns kümmern, aber das kann sich eigentlich jeder relativ gut selbst einteilen.

I: Jetzt sollen ja bis 2020 bis zu 30.000 Stellen gestrichen werden. Wie würdest du denn diese Konsequenz von Volkswagen beurteilen und wie ist die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

M8: Also das soll ja über Altersteilzeit und und und geschehen und dann trifft es die Leute eigentlich nicht, sondern eher die, die sich vielleicht freuen dass sie vielleicht früher gehen können oder so. [Lacht] Also bei mir im Umfeld haben wir nicht darüber gequatscht oder dass sich da irgendwer aufgeregt hätte oder so.

Weil VW nimmt das jetzt so krass als Vorwand um alles jetzt umzubauen, also irgendwie kommt mir das schon ein bisschen komisch vor. Also es tut sich schon was im Unternehmen. Es wird auch immer mal wieder versucht im Unternehmen mal andere Wege zu gehen, dass die Produktion besser läuft oder dass die Maschinen besser gewartet sind und so, aber das ist alles ein bisschen kompliziert zu erklären. Da hatten wir jetzt erst einen Vortrag, wie wir Zeiten und Wege an Kommunikation sparen sollen.

I: Wie erlebst du denn die Stimmung im Unternehmen? Also wie ist das Gemeinschaftsgefühl unter den Arbeitskollegen seit den letzten Monaten?

M8: Ach das Gemeinschaftsgefühl hat sich eigentlich nicht viel verändert. Das war eigentlich immer schon ganz gut. Also ich glaube früher, so vor 35 Jahren, war das schon irgendwie noch viel Extremes im Werk so mit Teamwork und dem Verbundenheitsgefühl und so. Das ist jetzt nicht mehr so glaube ich, weil es gibt viel mehr Druck und es muss alles viel effektiver werden und so. Da hat man auch nicht mehr die Zeit so miteinander. Früher hat man halt auch gesoffen in der Nachtschicht. So etwas gibt es alles nicht mehr, das kann man nicht mehr bringen. Ich könnte mir auch schon vorstellen dass jetzt mehr auf einen geachtet wird. Also die hatten uns auch noch mal präsentiert dass die was geändert haben. Zum Beispiel wenn man häufiger krank ist, dann wird man zu so einem Gespräch gebeten, aber das soll aber eher so vorsorgemäßig sein – so wurde uns das zumindest verkauft. Dass man halt schaut ob das von der Arbeit kommt oder ob man irgendwas dagegen tun kann um die Fehlzeiten zu reduzieren. Wenn das nicht gefruchtet hat oder irgendwelche Unstimmigkeiten sind, dann kommt das Thema halt eine Ebene höher und dann gerät man schon ins Visier von denen aus dem Management.

I: Verstehe. Ja das wäre es auch schon gewesen. Ich habe all meine Fragen an dich stellen können. Also das war sehr hilfreich, deine Einstellung oder Wahrnehmung zu dem Thema zu hören.

M8: Ja prima, das freut mich! Dann wünsche ich dir noch einen schönen Abend.

I: Dir auch. Und danke dass du dir Zeit genommen hast!

Interview 9

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M9

Dauer Interview: 21:03 Minuten

Datum Interview: 08.05.2017

Setting Interview: Skype

I: Ja also danke dass du mitmachst. Wenn du mir mal erzählen würdest, wie du von dem Abgasskandal von Volkswagen mitbekommen hast und was das bei dir ausgelöst hat und welche Veränderungen privat und beruflich für dich damit einher gegangen sind?

M9: Also mitbekommen habe ich davon eigentlich doch mehr über die Medien als intern. Es ist ja nun auch schon ein bisschen her, deswegen muss ich ein bisschen überlegen. Es fing ja an dass in den USA quasi was zum Vorschein kam, wofür sich der Winterkorn ja erst entschuldigt hat und da hat er ja noch gedacht er kriegt das alles noch geregelt und kurz danach war es aber dann schon soweit dass er zurück getreten ist. Mitbekommen habe ich das aber doch nur durch die Medien und klar, dann landet es natürlich sofort auf irgendeiner Bildzeitung, die der Kollege mitbringt, auf dem Pausentisch und dann sieht es auch jeder und redet auch jeder darüber. Aber es wurde natürlich nur spekuliert darüber, also man konnte darüber nichts sagen. Keiner wusste wo es hinführt. Viele haben dann Amerika beschuldigt und dass es auch nur eine Verschwörung wäre auch intern bei uns – von wegen die Amerikaner brauchen doch nur einen Grund, die deutsche Automobilindustrie wieder klein zu halten. Und was halt so alles erzählt wird. [Lacht] Also es gab über das Internet dann die Stellungnahme vom Winterkorn, dann ging auch der ein oder andere öffentliche Brief durch das Intranet, aber als [Position] ist man da nicht so direkt drin und vom direkten Vorgesetzten, sprich [Position], hat man da auch nichts weiter erfahren oder es wurde auch nicht zum Thema gemacht. Also es war einfach nur Ungewissheit da. Ich schätze mal dass die Vorgesetzten da auch nicht mehr wussten, also ich glaube einfach dass da viel mehr spekuliert wurde oder einfach irgendwas erzählt

wurde und bevor man irgendwas erzählt, sagt man lieber gar nichts. Und ich glaube von ganz oben wurde nicht mal gesagt „wir müssen jetzt all unsere Mitarbeiter mal informieren was da Sache ist“. Auch in den Teamgesprächen wurden vom Teamsprecher eigentlich eher nur Schlagzeilen aus den Medien vorgelesen, aber intern hat man nicht mehr erfahren – bzw. auch nicht schneller erfahren als durch die Medien. Dann im Laufe der Zeit, auf der ein oder anderen Betriebsversammlung, war es natürlich Thema und dann sah es ja für die Komponentenstandorte auch schwieriger aus und es ist bis heute noch eine Ungewissheit wo das alles hinführt oder wie das weiter geht. Es gibt ja dann den Zukunftspakt vom Herbert Diess, der das ganze Unternehmen wieder retten soll, aber so richtig, also am [Standort] weiß man nicht wo es hingeht.

I: Okay. Und wie wird sich denn intern unter den Kollegen über das Thema, über die Krise und die daraus entstandene Situation ausgetauscht? Also welche Befürchtungen gibt es da und welche Konsequenzen hat das auf die Arbeitsatmosphäre bei euch?

M9: Also direkte Konsequenz war damals, dass die ersten Zeitarbeiter gekündigt worden sind – bzw. deren Auftrag ist quasi beendet worden. Und das macht natürlich Angst. Vor allem da waren noch andere, die hatten länger den Vertrag und dann war es immer so etappenweise, dass sie alle paar Monate darum gebangt haben ob sie verlängert werden oder nicht. Letztendlich wurde fast keiner verlängert, bis auf die, die jetzt noch einen Vertrag bis Februar 2017 hatten. Und alle, die die drei Jahre voll gekriegt haben, haben dann einen begrenzten Zeitvertrag bekommen von Volkswagen direkt, aber alle die ihre drei Jahre nur noch mit einer Verlängerung erreicht hätten, die wurden nicht mehr verlängert. Und dann waren die letzten im Februar auslaufend, die haben jetzt noch vier Monate gekriegt und alles was danach war wurde bei uns zumindest nicht mehr verlängert – obwohl sie drei Jahre lang da gearbeitet haben. Denen hätte irgendwie ein Monat gefehlt und dann wurden sie nicht mehr verlängert und haben auch keinen befristeten Vertrag bekommen. Also das [Nicht-Verlängern der Arbeitsverträge] wirkt sich schon auf die Stimmung aus, klar. Wie soll man sagen, in den letzten zwei Jahren hatte man so viele Gesichter und so viel Rotation in unserem Team, da kann man gar nicht so richtig zu einem Team

zusammenwachsen. Und dann wurde sehr viel verschoben – zum Beispiel haben wir von anderen Abteilungen Leute bekommen weil natürlich alle die raus mussten auch wieder ersetzt werden mussten. Also das ist nicht so angenehm. Und selbst die Stammmitarbeiter bangen schon dass sie nur bis 2021 Beschäftigungssicherung haben und dass danach auch nichts mehr sicher ist und wenn die sehen was die alles rausschlagen dann haben die auch quasi schon ihre Ängste. Und die Älteren wiederum, die ärgern sich, weil die würden natürlich gerne nach Hause – dürfen aber nicht. Und die Jungen Zeitarbeiter die werden da rausgeschmissen. Also das macht keine gute Stimmung.

I: Ja das ist klar. Wirst du denn auch von Außenstehenden aus deiner Umgebung auf die Thematik angesprochen? Und wenn ja, welche Fragen werden da gestellt und wie antwortest du darauf?

M9: Naja es wird schon so generell gefragt ob man es merkt, wie man es merkt, wie so generell die Stimmung sei. Viele Fragen mich auch „soll ich noch einen Diesel kaufen oder was wird denn jetzt angeboten“. [Lacht] Also Fragen, die sich eigentlich noch nicht stellen meiner Ansicht nach. Und natürlich kommt auch ob es mich selber betrifft, aber als Stammmitarbeiter, wenn man jetzt nicht gerade kurz vor einer Beförderung war oder so, keine Nachteile meiner Meinung nach. Also zum Beispiel die Meisternachwuchskräfte die werden im Moment auch nicht mehr gefördert, die stehen auf der Stelle. In der Richtung ist es natürlich doof. Aber wenn man gerade eh nur einen Job macht und gerade nicht weiter wollte, dann hat man so gesehen keinen Nachteil gehabt – außer vielleicht der Bonus der gekürzt wurde, aber das ist Jammern auf hohem Niveau. [Lacht]

I: Was lösen denn die Berichterstattungen, die ja echt Nonstop in den Medien waren, in dir aus? Also inwiefern fühlst du dich von den Berichten auch persönlich betroffen?

M9: Eigentlich weniger bis gar nichts, weil es erstens gar nicht meinen Arbeitsbereich betrifft – klar, es betrifft die Firma in der ich arbeite, aber das was wir jetzt machen hat damit nichts zu tun. Und sollte es keine Verschwörung sein, woran ich nicht glaube, ist da ja sehr viel Wahres dran und ich glaube dass von

Volkswagens Seite aus noch viel zu wenig erzählt wurde. Ich glaube da wird noch sehr viel vertuscht und geschützt.

I: Wie siehst du denn VW als Arbeitgeber und was hat sich mit Eintritt der Krise an deiner Einstellung gegenüber Volkswagen verändert?

M9: Also dadurch dass ich quasi nichts anderes kenne, weil ich da ja gelernt habe, kann ich das nicht so wertschätzen wie Außenstehende. Also in der Region wird ein Job bei VW ja immer wie ein Sechser im Lotto gehandelt. Aber ich kann das halt nicht so wertschätzen, weil ich es nicht anders kenne. Klar weiß ich dass ich da gut aufgehoben bin, das passt alles so ganz gut. Man kann sich nicht beschweren. Gut, ich arbeite im Schichtsystem, aber da gibt es ja dann auch den Ausgleich durch Zuschläge und so, aber das ist halt so. [Lacht] Also ich identifiziere mich jetzt nicht besonders mit VW als Unternehmen.

I: Das heißt, inwiefern würdest du aufgrund der Krise auch einen anderen Arbeitgeber in Betracht ziehen?

M9: Schon ja. Also ich mache wie gesagt ein Fernstudium momentan und durch die Krise sieht es momentan sehr schlecht aus wenn man dann fertig ist und einen Bachelor hat und da ich aus der Schichtarbeit raus möchte würde ich nicht sagen ich bleibe bei VW für immer und ewig, auch wenn ich dann nichts anderes kriege. Ich würde dann schon eher einen Job machen den ich dann quasi im Studium gelernt habe und anstrebe.

I: Aus welcher Motivation heraus arbeitest du denn bei Volkswagen und was hat sich seit Aufdeckung des Skandals an deiner Arbeitsmotivation verändert?

M9: Also man hat finanziell keinerlei Sorgen wenn man bei Volkswagen arbeitet, zumindest wenn man sich nicht gerade blöd anstellt und so gesehen ist die Arbeit ja sehr stumpf, also ich brauche meinen Kopf nicht anstrengen während der Arbeit und deswegen ist es für mich optimal um nebenher ein Fernstudium zu machen. Auch wegen der Schichtarbeit hast du halt immer mal anders Zeit, das passt auch ganz gut und so gesehen ist es für mich eigentlich nur ein sehr gut bezahlter

Nebenjob und meine eigentliche Aufgabe ist das Studium. Und seit der Krise, hat sich was geändert? Gut, natürlich hatte ich anfangs auch versucht mich weg zu bewerben, aber das konnte man dann auch ziemlich schnell sein lassen weil dann die Kapazitäten nicht mehr da waren.

I: Wie würdest du in der heutigen Zeit allgemein das Verhältnis zwischen einem Arbeitnehmer und einem Arbeitgeber beurteilen? Also welches Verhalten würdest du als Vorgesetzter von deinen Angestellten in einer Krise erwarten?

M9: Eigentlich vor allem Offenheit, sodass man auch über alles redet. Vor allem ist Informationsfluss bei uns immer so ein Manko meiner Meinung nach. Da kriegt man immer viel zu wenig mit und wird nicht so richtig miteinbezogen. Das finde ich ist das A und O, einfach alle mitzunehmen. Und ich sage mal zukünftiges oder planungstechnisches, da wird man eher klein oder dumm gehalten – warum auch immer. Und das nervt mich und das würde ich anders machen als Arbeitgeber. Gut ich habe natürlich ein paar Bekannte, die in Büroabteilungen sitzen, die kriegen automatisch mehr mit, weil die immer an ihrem Email-Postfach sitzen, wo dann die internen Briefe durchgehen. Und im Intranet kann man sich schon auch selbst informieren, aber so richtige Informationsrunden gibt es nicht. Also da wird nicht viel erzählt. Also ich glaube dass die Außenstehenden auch immer ganz anders von diesem Unternehmen denken als es wirklich ist. [Lacht]

I: Jetzt sollen ja bis 2020 weltweit bis zu 30.000 Stellen gestrichen werden. Wie beurteilst du denn diese Konsequenz von Volkswagen und wie ist die Reaktion unter den Mitarbeitern darauf?

M9: Also die Reaktion ist natürlich katastrophal. Also wie gesagt selbst Stammmitarbeiter bangen da um ihren Job und klar war für viele auch klar, nachdem das rauskam, dass es die ganzen Zeitarbeitnehmer schwierig haben werden, die ja irgendwie auch schon zum Team gehören. Das tut einem natürlich auch weh, weil die teilweise natürlich auch im privaten Raum Freunde geworden sind. Generell wird einem auf Betriebsversammlungen oder so auch mitgeteilt dass so oder so viel Personalüberhang nächstes Jahr ist und dass es schwierig aussieht. Also es ist ein toughes Programm das durchzuziehen. Ich kann mir

auch immer noch nicht vorstellen, dass man das ohne Abfindungsangebote schafft, weil es sind einfach so viele Stellen, das kann man sich irgendwie nicht vorstellen, dass man die durch die Altersteilzeit schafft. Also ja, ich weiß nicht ob der Herbert Diess das so wirklich schafft, aber sein Ziel ist ja die Rendite hoch zu bringen, da muss er es natürlich irgendwie schaffen. Und es wird sehr viel auf die Manager geschimpft und deren Boni und da heißt es dann immer „die stopfen sich mit ein paar Millionen voll und dafür könnte man auch so und so viel Zeitarbeiter übernehmen und jahrelang beschäftigen“. Wobei da dann natürlich die Relationen auch vergessen werden. Es gibt Verträge die eingehalten werden müssen und wenn man Leute nicht mehr anstellen kann, dann muss man natürlich trotzdem die Verträge erfüllen. Das ist ein anderes Niveau, die haben dafür gearbeitet und sind da nicht einfach reingerutscht, sondern haben sich das auch hart erkämpft und das verwechseln viele und meckern einfach nur. [Lacht] Das merkt man schon an der Grundstimmung, weil natürlich ist dann irgendwo der Frust da.

I: Klar, verstehe. Ja das waren schon meine Fragen. Spannend! Danke dir dafür.

M9: Gerne.

Interview 10

Code Interviewerin: I

Code interviewte Person: M10

Dauer Interview: 25:04 Minuten

Datum Interview: 09.05.2017

Setting Interview: Skype

I: Also danke dass du dir Zeit nimmst für die Befragung. Wenn du mir mal einleitend erzählen würdest wie du von dem Abgasskandal von Volkswagen mitbekommen hast und was das bei dir ausgelöst hat bzw. welche Veränderungen privat und beruflich mit der Krise einhergegangen sind?

M10: [..]

I: Wie kommuniziert denn das Management von VW mit den Mitarbeitern? Also welche Informationen werden da bereit gestellt?

M10: Also da halten sich ja immer alle bedeckt, weil die sagen das sind laufende Ermittlungen und es gibt da nicht groß was zu sagen, aber alle preisen sie immer auf ihren ganzen Veranstaltungen die super Fortschritte an und dass man super voran kommt. Davon merkt man aber selber nicht viel, das wird eher immer so ein bisschen unter den Tisch gekehrt und als Altlast deklariert. Und man versucht halt darum zu kommen und irgendwie abzuhaken und einfach die Amerikaner zufrieden zu stellen und man sieht es ja auch dass in Europa eine andere Rechtslage ist, deswegen werden die Kunden da auch anders behandelt und nicht so wie die Amerikaner und man hört eigentlich immer nur das allgemeine „Wir kommen gut voran – es ist zwar immer noch eine Belastung, damit müssen wir kämpfen“, aber ob sich wirklich groß was verändert hat würde ich nicht sagen. Also eher ist das eine Chance jetzt vielleicht mal im Vorstand ein bisschen aufzuräumen und ein paar Leute einzusparen und das ist was wo der Betriebsrat vielleicht auch ein bisschen mehr einlenken muss und nicht mehr ganz so eine starke Hand hat und alle Arbeitsplätze behalten kann, weil man eben schon sieht

wie „bedrohlich“ das ist. Aber generell ja, den allgemeinen Newsletter hat man halt immer gekriegt, aber sonst auch sperrliche Informationen. So wie es rüber kommt ist VW ein super verstrickter Laden mit vielen Machenschaften und umso länger du drin bist und je mehr du kennst, desto sicherer bist du. Und da merkt man auch dass eine Hand da die andere wäscht und da hat jeder glaube ich Angst der damit was zu tun hatte – und da wissen glaube ich auch viele was – dass das raus kommt und deswegen ist da einfach Ruhe und dann versuchen die das halt einfach totzuschweigen.

I: Ich kann mir vorstellen dass dann intern viel spekuliert wird, wenn es kaum Informationen gibt. Deswegen würde mich interessieren wie sich denn die Kollegen untereinander über die Krise austauschen und welche Befürchtungen es da gibt und welche Konsequenzen es auf die Arbeitsatmosphäre hat?

M10: Ja es gibt ja so eine Art Vertrauensmänner bei Volkswagen, die dann der IG Metall anhängen oder der Gewerkschaft und dann immer die neusten Nachrichten uns mitteilen so ganz unregelmäßig. Und da wurde dann wirklich mal gesagt „Ok es ist ziemlich bedrohlich“. Es gab ja schon einmal eine Krise – ich weiß nicht mehr ganz genau wann die war bei Volkswagen – da gab es glaube ich auch Entlassungen und da wurden die Leute ja bezahlt um zu gehen. Da war es auch wirklich kurz davor, die Stimmung war recht schlecht, es wurde ziemlich viel Angst gepriesen aber im Endeffekt kam letztens auch schon wieder eine News „Es wird keiner entlassen, so etwas wird es nicht geben“, weil man Angst hat, dass die falschen gehen. Damals haben wohl viele die Hand aufgemacht, das Geld genommen, sich verabschiedet und sind dann irgendwo anders hingegangen, also Volkswagen hat die falschen gehen gelassen. Ja intern bei uns ist es halt so, dass man die ganzen Einsparungen gemerkt hat. Es gab dann bei verschiedenen Meetings keine Kekse mehr und so etwas – da wurde dann zum Beispiel gespart bei so Kleinigkeiten. Auf der anderen Seite hat man dann aber wieder das Geld raus gehauen wenn man mit einem Businessflug interkontinental irgendwo hin fliegt. Und auch die ganzen Autos und wenn man sieht welche Personen welche Funktionen ausüben, die total unnötig sind oder die man eigentlich nicht mehr braucht, aber die einfach aus Goodwill erhalten werden. Ja die ganzen

Verstrickungen halt. Der Laden ist einfach zu groß, zu unübersichtlich, zu verstrickt und ich sage mal locker zwanzig Prozent der Leute da brauchst du nicht.

I: Wahnsinn. Aber um noch mal auf die interne Situation zu sprechen zu kommen: Mich würde auch interessieren wie denn die Stimmung unter den Kollegen so ist?

M10: Ja also die meisten Kollegen sind also wirklich Urgesteine aus der Region, die den Laden von Kindesbeinen an kennen. Das ist wirklich viel vertreten, dass alle aus der Region kommen und die sagen immer – und das ist so die generelle Einstellung – ok, wenn du einmal drinnen bist bei Volkswagen, dann passiert dir nichts, das ist ein Sozialunternehmen“, was es ja auch ist, weil die Gewerkschaft ist eben auch superstark und deswegen sagen die da passiert einem nichts. Das sind halt jetzt schlimmere Zeiten, aber es werden auch wieder bessere kommen, das passt schon. Wenn man aber mal mit Leuten redet, die ein bisschen informierter sind, die sagen „Hey, wenn wir jetzt hier nicht so einen kleinen Turn Over kriegen, dann wird es schon schwierig und wer weiß ob es den Konzern, das Unternehmen dann so noch in zwanzig Jahren gibt“, aber die einfachen Leuten sagen „Ach passt schon, wird schon alles wieder gut gehen, in zwei Jahren haben wir wieder unsere mehrere Tausend Boni. [...] Aber das Einzige was von der Stimmung her wirklich nervt ist die interne Kommunikation, dass man eigentlich kaum Informationen mitbekommt und wenn, ist es nur das gleiche Geschwätz wie in der Presse.

I: Verstehe. Und wie wirst du eigentlich von Außenstehenden auf die Thematik angesprochen? Also welche Fragen werden da gestellt und wie antwortest oder reagierst du darauf?

M10: [...] da kommen dann eher höhnische oder belustigende Kommentare – nach dem Motto wer „braucht noch einen Volkswagen“ oder „da ist ja Manipulation überall bei euch“. Also mehr in diese Richtung und nicht wirklich so dass sie sich Sorgen machen oder da Mitgefühl hätten, sondern eher schon höhnisch, weil sie sich eher lustig machen und weil sie aber vielleicht auch nicht so denken dass es vielleicht so kritisch wird. Und ich versuche dann ihnen klar zu machen, dass es nicht so lustig ist. Dass es aber auch mehrere Leute gibt und sicherlich Sachen

sind die nicht so laufen wie sie sollten. Also da ist Volkswagen wie gesagt zu überbesetzt, zu viel, zu dick noch im Speckmantel. Da könnte man auf jeden Fall abspecken und es wäre gleich auch mal eine gute Chance den Laden ein bisschen zukunftsweisender aufzustellen. Aber ja, das passt dann. Da gehe ich dann nicht supergroß drauf ein, weil ich weiß ja die wollen sich nur lustig machen und dann passt das.

I: Okay. Was lösen denn die Berichterstattungen über die Krise in dir aus? Also inwiefern fühlst du dich persönlich betroffen von dem was in den Medien berichtet wird?

M10: Überhaupt gar nicht. Also ich habe auch keine Angst um meinen Job. Und selbst wenn ich ein Kündigungsschreiben kriegen würde, bin ich mir sicher dass ich einen neuen Job kriege. Von daher ist es für mich jetzt nicht so die riesen Angst für die Zukunft. Ich habe keine Familie, also ich muss da irgendwie nicht zehn Leute ernähren und die Sicherheit haben. Ansonsten, wenn was darüber berichtet wird, manchmal ist das natürlich schon ein bisschen schmerzhaft wie das Unternehmen dargestellt wird, weil wir schon super Produkte abliefern. Aber wir sind einfach nicht effizient, wir sind nicht schlank genug aufgestellt. Ansonsten ist die Qualität super. Also ich bin jetzt nicht betroffen, im Sinne von traurig über die Berichterstattungen, aber ich ärgere mich über die falsche Wahrnehmung in den Medien.

I: Wie siehst du denn VW als Arbeitgeber und was hat sich an deiner Sicht mit der Krise verändert?

M10: VW ist ein super sozialer Arbeitgeber – ein sehr, sehr großer Arbeitgeber, aber auch ein sehr altbackener Arbeitgeber immer noch. Sie versuchen zwar langsam alles zu drehen, auch mit neuen Modellen wie zum Beispiel mobile Arbeit, also Home Office. Das kommt immer mehr. [...] Die Arbeitszeiten sind natürlich auch ein Traum in der Richtung. Ist ein super Arbeitgeber, aber vieles noch alt. Und sie sagen ja immer dass es eine neue Unternehmenskultur gibt – Offenheit, man muss keine Angst haben wegen Leistungsdruck. Das wird aber nur gesagt und dann meinen sie wenn sie einmal ohne Krawatte auf der Bühne

stehen, dann haben sie eine neue Unternehmenskultur, was aber nicht der Fall ist, denn es ist immer noch so dass man Angst haben muss vor Vorgesetzten. Es wird immer noch so sein dass du keine Fehler machen darfst, du darfst niemals gegenüber einem Manager oder einer Führungskraft was in Frage stellen, sonst kriegst du Ärger oder sonst kriegt dein Chef dann wieder Ärger. Also da hat sich nichts getan. Da ist es immer noch so dass welche wissen, dass sie sozusagen lügen oder falsche Informationen weitergeben, also das gibt es immer noch im Unternehmen und um diesen Laden aufzuräumen muss gewaltig was kommen. Das hat man ja auch gesehen an der Frau von Daimler, dass die nach einem Jahr wieder gegangen ist weil sie es wahrscheinlich nicht hinbekommen hat und so viel Gegenwind bekommen hat, dass ja intern keiner so wirklich was preisgeben wollte und jetzt haben wir ja eine neue bekommen, die ist auch im Vorstand, und die ist ein Eigengewächs – aus VW raus und die werden sie wahrscheinlich einfach nur hinstellen und sagen öffentlichkeitswirksam und sagen wenigstens haben wir jemand, aber dass sich da was ändert merkt man nicht. Das einzige was sich geändert hat ist, dass Busse um das Werk fahren, da steht Integrität drauf und dass die Manager vielleicht nicht mehr alle Krawatte tragen, aber ansonsten hat sich von der Leitkultur nicht viel geändert zum Thema Offenheit. Natürlich gibt es immer die Ausnahmen, es gibt junge, neue Chefs die man alles fragen kann, aber ich sage mal die alte Garde, die bei VW groß geworden ist, die kann man nicht mehr drehen. [...] Nach wie vor ist es ein gutes Unternehmen aber es hat super viele Baustellen und es ist halt zu groß, zu unübersichtlich und zu schwer und da was zu ändern, das dauert. Das geht nicht einfach mit einem neuen Slogan oder mit einer neuen Strategie, sondern das muss halt mit Generationen kommen und auch über die Meinungen der Menschen die sich bilden und weil halt viele aus der gleichen Region immer wieder da rein kommen, wird das eben von Haus zu Haus einfach weiter gegeben – vom Vater zu Sohn – und da ändert sich nur schwer was weil die Meinung dann immer gleich bleibt.

I: Ja, das macht Sinn. Aus welcher Motivation heraus arbeitest du denn bei Volkswagen und was hat sich seit der Aufdeckung des Skandals denn an dieser Motivation verändert?

M10: Also das ist ein riesengroß aufgestelltes Unternehmen in der Automobilbranche und das passt mir schon sehr, macht mir Spaß. Plus, weltweit tätig zu sein in so einem vernetzten Unternehmen, das ist schon super. Die Möglichkeiten mit den verschiedenen Marken, die da weltweit vertreten sind. Also einmal dieses Globale, das finde ich halt überragend und das motiviert mich dort weiter zu machen, auch gerne dann im Ausland zu arbeiten weil es die Möglichkeiten gibt und man auch unterstützt wird. Nur momentan ist halt die Chance, in diese Richtung zu gehen, etwas geringer weil eben an allen Ecken gespart wird oder jeder Pfennig umgedreht wird, was aber nicht unbedingt schlecht ist, weil früher wurde auch vieles einfach durchgewunken und da wurde schon ein bisschen zu dick gelebt. Das ist jetzt schon ok, aber so ein paar Sachen sind dann schon zu krass und ja natürlich ist es jetzt schwieriger bei VW irgendeine Stelle im Ausland zu bekommen weil das jetzt dreifach überlegt wird, ob man da einen rüber schickt oder nicht. [...]

I: Wie würdest du denn in der heutigen Zeit das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber beurteilen? Und welches Verhalten würdest du als Vorgesetzter von deinen Angestellten in der Krise erwarten?

M10: Es gibt ja auch jährlich bei Volkswagen sogenannte Mitarbeitergespräche, wo man sich auch einschätzen kann und wo der Chef einem Feedback gibt. Da gibt es auch so Punkte wie man handelt im Interesse des Unternehmens, man ist engagiert und ja so Punkte sind es vielleicht, wo man dann vielleicht doch eher mal schaut wie man ein bisschen effizienter sein kann, wie man die Dienstreise vielleicht günstiger machen kann, wie kann man im Workshop noch mehr Potenziale herausholen. [...] -Dass so ein Bewusstsein langsam mal kommt, dass man sozusagen einen Grund hat denen zu sagen „schaut mehr auf den Euro wegen der Krise, wir müssen sparen, weil davor hatten wir die Krise nicht.“ Das ist jetzt vielleicht so ein bisschen ein Beweggrund die so ein bisschen wachzurütteln. Das ist ja genau die riesen Chance die das Unternehmen gerade hat. Der Diess und der Müller können viel auf die Krise schieben und damit sagen können „hey schaut mal, wir haben hier ein riesen Problem, wir müssen uns jetzt einfach komplett drehen, wir müssen schlanker werden, wir müssen sparen, wir müssen effizienter werden“. Und deswegen werden ja jetzt schon Stellen abgebaut und

das ist ein guter Grund für die das weiter zu geben. Davor hatten die das nicht, da hat jeder gesagt „uns geht es doch gut“, da hätte vor allem auch der Betriebsrat nicht mitgemacht weil die ja immer schon traditionell voll stark sind bei Volkswagen, aber jetzt sehen die das auch, dass die eigentlich einlenken müssen und das ist jetzt momentan eine riesen Chance für die Manager, für die Führungsebene da zu drehen und das Rad da rum zu kriegen.

I: Jetzt wurde ja angekündigt, dass bis 2020 bis zu 30.000 Stellen gestrichen werden weltweit. Wie beurteilst du denn diese Konsequenz von Volkswagen und wie ist die Reaktion von den Mitarbeitern darauf?

M10: Also das bezieht sich auf den Punkt davor auch. Das ist jetzt ein guter Grund da mal schlanker zu werden, wie ich ja schon gesagt habe, weil viele Stellen einfach unnötig sind, die braucht man nicht. Und das ist halt eben die Chance, deswegen finde ich es generell gut. Das muss man aber immer punktuell betrachten: Die meisten Leute die gehen, sind ja dann in Altersteilzeit. Das heißt, die gehen einfach früher in Rente, kriegen da 60 Prozent ihres Gehaltes noch und sind dann schon mal ein bisschen mehr von der Gehaltsliste weg. Solche Fälle gibt es viele. Was aber leider auch noch passiert ist, dass mehrere Leiharbeiter entlassen werden, die nicht die erforderliche Zeit da waren. Denn es gibt eine Regelung bei Volkswagen, wenn Leiharbeiter mindestens zwei Jahre da waren, dann werden sie übernommen. Also da wird schon geguckt sozialtechnisch, ob sie da einen anderen Platz bekommen für die, da sind sie schon engagiert. Aber ich glaube, die Leiharbeiter hat es am schlimmsten getroffen, weil da wirklich so ein paar auf der Straße gelandet sind. Die sind ja immer die ersten die es trifft. Aber VW-Mitarbeiter hat es nicht blutig erwischt, weil ihr Stil ist es, die Leute abzubauen, indem alte gehen und diese leer gewordenen Stellen nicht nach zu besetzen – dadurch wird es dann schlanker.

I: Meine letzte Frage wäre welche entscheidenden Ereignisse es für dich seit Kriseneintritt gab bezüglich der Kommunikation im Unternehmen oder auch mit Außenstehenden?

M10: Ja einmal, was Müller in Amerika zum Skandal gesagt hat. (Lacht) Nach dem Motto es war nicht unsere Schuld oder es war keine Lüge oder es war kein Beschiss. Das war ja schon ein super Desaster, wie man so ein PR-Desaster da hinlegen kann. Sehr peinlich, wo dann auch viele den Rücktritt gefordert haben. Wie man sich so etwas überhaupt noch wagen kann zu sagen. Hat er ja aber überlebt. Was mich dann auch wirklich erstaunt hat war, als so ein deutscher Manager in seinem Weihnachtsurlaub da nach Florida gereist ist und dann festgenommen wurde vom FBI und da verknackt wurde. Seitdem fliegt ja kein deutscher Manager mehr rüber nach Amerika, weil sie auch alle Angst haben. Und dann einfach Winterkorn, also das war überfällig dass er weggeht. Dadurch ist es auch auf jeden Fall besser geworden, das merke ich auch an Kollegen, die mir erzählt haben wie detailbesessen der war. Der wollte für jedes Modell zehntausende Varianten als Prototyp, um alles zu sehen, jedes Derivat. Und seitdem er weg ist wird da wirklich mal wieder mehr an die Zukunft gedacht. Weil unter denen wäre die Digitalisierung verschlafen worden, ganz klar. Winterkorn war einer der voll besessen war, dadurch ist aber auch die Qualität sehr gut geworden, aber dadurch war auch der Aufwand viel zu hoch. Deswegen macht VW ja auch pro Auto kaum Geld. Und er hat kaum in die Digitalisierung rein geschaut, Elektroantrieb hat er immer klein geredet, aber genau solche Sachen wie, dass du eine digitale Zukunft hast, dass du so eine Virtual Reality hast und dann so eine Fabrik aufbauen kannst, so Sachen gab es unter Winterkorn gar nicht, das kommt jetzt erst alles. Und das hört sich doof an, aber es war wirklich eine riesen Chance, den Laden aufräumen zu können. Aber nur die obersten Paar hat es halt erwischt, dass die dann wirklich medienwirksam da raus getreten sind, aber die große Mehrheit, die auch mit drin steckt, das sind ja andere Manager und Führungspositionen auch, die da bestimmt informiert wurden und die das immer noch so mit tragen, die aber immer noch drin sind. Wie ich gesagt habe, dass diese neue Kultur noch längst nicht überall angekommen ist und dass das auch nicht einfach per Schalter geht. VW hat da wirklich was verschlafen. Die sind ja immer besser geworden von Jahr zu Jahr, also man kann ja Winterkorn nicht anhaften dass er schlecht war, weil ja die Ergebnisse gestimmt haben. Die Aktionäre waren zufrieden, die Ergebnisse haben gestimmt, er wurde von den Absatzzahlen her zur Nummer eins weltweit, nur die Rendite war nicht stark. Die Volkswagen PKW-Rendite ist miserabel und die machen das nur über das

Volumen. Also Winterkorn hat natürlich vieles richtig gemacht, aber er war ein zu sturer Hund und er war in seinem System und er hatte seine Gefolgschaft und dadurch ist der Laden gelaufen, was aber nicht richtig so ist. So soll ein Laden eigentlich nicht laufen. Der soll auf mehrere Schultern verteilt sein und offen sein und dann ist das auch viel dynamischer, dann ist das alles ehrlicher. Dann können solche Fehler nicht entstehen. Also VW ist auf einem guten Weg was sie in die Elektromobilität investiert, das muss vom Kunden angenommen werden, die Infrastruktur muss passen, die Preise müssen passen. Aber ich glaube nicht dass es einfach so geht. Da müssen noch ein paar Leute gehen vielleicht oder noch ein bis zwei Marken verkauft werden, um ein bisschen schlanker zu werden und dann hast du Chancen. Weil wir auch ein Hersteller sind für die kleinen PKW und die kleinen PKW sind leichter mit Elektromotor auszustatten als so riesige Limousinen – also städtische Autos für den kleinen Markt, weil wir einfach ein Volumenhersteller sind und ja es ist schwierig. Aber wenn die Mannschaft das jetzt so durchzieht, wenn die richtigen Hebel betätigt werden zum richtigen Zeitpunkt und dann auch noch beim Kunden alles so ankommt wie es passt, dann könnte es klappen. Also ich glaube momentan nicht dass wir ein nächstes Nokia oder Kodak werden, was sozusagen davor ein Primus war und dann stirbt. Aber auf jeden Fall wird sich was ändern und muss sich auch was ändern durch Verkäufe, durch noch ein paar Entlastungen, durch anderen Märkte, andere Aufstellung. Aber ich glaube, wenn es so weiter geht, dann gibt es das Unternehmen vielleicht schon noch zwanzig Jahre, aber anders.

I: Ja sehr spannend deine Meinung dazu. Ich danke dir für deine Zeit.

M10: Ja bitte, gerne.

Themenmatrix

Behandeltes Thema	MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6	MA 7	MA 8	MA 9	MA 10
Auswirkungen der Krise										
Privat	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Beruflich	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Arbeitsatmosphäre	x	x	x		x	x		x	x	
Gemeinschaftsgefühl	x		x	x	x	x	x	x	x	
Interne Kommunikation										
Von Skandal erfahren: Massenmedien	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Von Skandal erfahren: Intern										
Austausch/ Kommunikation mit Vorgesetzten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Austausch/ Kommunikation mit Kollegen: Befürchtungen										
Austausch/ Kommunikation mit Kollegen: Allgemein	x	x		x	x	x		x		
Externe Kommunikation										
Ansprache von Außenstehenden: Verteidigung von VW					x		x			
Ansprache von Außenstehenden: Keine Verteidigung von VW										
Ansprache von Außenstehenden: Allgemein	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Commitment										
Auswirkungen der Medienberichterstattungen: Betroffenheit		x	x	x	x		x			x
Auswirkungen der Medienberichterstattungen: Keine Betroffenheit	x	x				x			x	x
Beurteilung von VW als Arbeitgeber: Vor dem Skandal										
Beurteilung von VW als Arbeitgeber: Nach dem Skandal	x	x		x	x		x	x	x	x
Arbeitsmotivation: Vor dem Skandal	x		x					x		
Arbeitsmotivation: Nach dem Skandal	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Erwartungen: Als Vorgesetzter	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Erwartungen: An VW			x	x	x	x	x		x	
Identifikation mit VW: Vor dem Skandal						x	x			
Identifikation mit VW: Nach dem Skandal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Schwere des Vorfalls reduzieren										
Verharmlosen			x	x		x		x	x	
Vergleichen	x		x	x		x	x	x	x	
Verteidigen				x	x	x		x	x	
Sonstige										
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Lebenslauf

Ausbildung

Seit 2013

Universität Wien: Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
• Schwerpunkte: Medien- und Kommunikationsmanagement, Medien- und Kommunikationsrecht, kommunikative Kompetenzen

2009 - 2013

Universität Wien: Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
• Schwerpunkte: Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Marktkommunikation, Medien- und Kommunikationsforschung

2005 - 2008

Herderschule Kassel: Abitur
• Leistungskurse: Deutsch und Englisch

Berufliche Erfahrung

Seit 07.2017

Lotuscrafts KG: Kundensupport im E-Commerce
• Beratung und Betreuung internationaler B2C- und B2B-Kunden
• Organisation und Abwicklung externer Bestellprozesse
• Instandhaltung und Betreuung des Online-Shops

06.2016 - 04.2017

die jungs kommunikation e. U.: Assistenz, PR-Beratung und Projektmanagement
• Telefonakquise und Pflege von Journalistenkontakten
• Verfassen und Aussenden von Medieninformationen
• Betreuung von Website und Social Media Kanälen

03.2016 - 04.2016

Kunsthalle Wien GmbH: Praktikant, Presse und Marketing
• Mitarbeit bei der Entwicklung sowie Umsetzung von Werbe- und Marketingaktivitäten

- Kontakt zu nationalen und internationalen Medien
- Social Media Konzeption und Redaktion

11.2014 - 11.2015

D.N.S. Werbe GmbH: Consultant, klassische Werbung

- Koordinierende und beratende Schnittstelle zwischen Kunden und Agentur
- Konzeption, Durchführung und Betreuung diverser Werbemaßnahmen
- Mitwirkung im Kampagnenmanagement

07.2014 - 09.2014

identum communications gmbh: Praktikant, Public Relations

- Verfassen von Presstexten und Website Content
- Erstellung zielgruppenadäquater Presseverteiler
- Vor- und Nachbereitung von Pressekonferenzen

04.2014 - 07.2014

lautstark communications group: Praktikant, integrierte Kommunikation

- Mitwirkung bei der Content Erstellung für diverse Social Media Plattformen sowie für eine Web App
- Relationship Management definierter Anspruchsgruppen persönlicher, schriftlicher und telefonischer Art
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines internationalen Marketingprojektes

03.2012 - 06.2012

RADIX Marketingberatungs & Trainings GmbH: Social Media Scout

- Kategorisierung und Auswertung von User Content

07.2011 - 09.2011

J.J. Darboven GmbH & Co.KG: Praktikant, Marketing

- Mitwirkung bei der Erstellung von POS-Konzepten
- Erarbeitung von Chancen und Gefahren der Social Media Kommunikation

10.2009 - 04.2010

Makam Market Research GmbH: Interviewerin

- Telefonische Befragungen