

## Methodenhandbuch - Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis

Kopp, Ralf (Ed.); Langenhoff, Georg (Ed.); Schröder, Antonius (Ed.)

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kopp, R., Langenhoff, G., & Schröder, A. (Hrsg.). (2000). *Methodenhandbuch - Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis* (sfs Beiträge aus der Forschung, 113). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-325943>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Methodenhandbuch

Stand: 15.03.00

# Methodenhandbuch

## Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis

herausgegeben von

**Ralf Kopp**

**Georg Langenhoff**

**Antonius Schröder**

---

© Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut

Evinger Platz 17 • 44339 Dortmund

Telefon 0231/8596-0 • Fax 0231/8596-100

email:

[kopp@sfs-dortmund.de](mailto:kopp@sfs-dortmund.de)

[langenhoff@sfs-dortmund.de](mailto:langenhoff@sfs-dortmund.de)

[schroeder@sfs-dortmund.de](mailto:schroeder@sfs-dortmund.de)

Internet: [www.sfs-dortmund.de](http://www.sfs-dortmund.de)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>KAPITEL 0:</b>	
<b>EINLEITUNG UND PRAKTISCHE HINWEISE .....</b>	<b>7</b>
1 Einleitung .....	7
2 Handhabungshilfe für NutzerInnen des Handbuchs.....	9
3 Hinweise für AutorInnen .....	10
4 Das Fragebogenarchiv .....	13

## **ABSCHNITT A: QUALITATIVE METHODEN**

<b>KAPITEL 1:</b>	
<b>RÜCKBLICK AUF METHODENERFAHRUNEN AUS DEM</b>	
<b>ERSTEN JAHRZENT DER INSTITUTSENTWICKLUNG</b>	
<b>(1972-1982) (von Helmut Martens) .....</b>	<b>14</b>

<b>KAPITEL 2:</b>	
<b>NARRATIVE INTERVIEWS (von Helmut Martens) .....</b>	<b>20</b>
1 Thema und Rahmenbedingungen des Projektes/der Projekte.....	20
1.1 Entwicklung und bisherige Erprobung/Handhabung in der Profession.....	20
1.2 Inhaltliche Problemstellungen und Gesamteinschätzung zu den sfs - Projekten.....	21
2 Methodeneinsatz, - Konzept .....	23
2.1 Angewandte Methode .....	23
2.2 Zielsetzung.....	23
3 Operationalisierung .....	24
4 Beschreibung und Durchführung der Erhebungen .....	24
5 Datenerfassung und Auswertung .....	25
6 Transfer/Präsentation .....	26
7 Bewertung der Methode .....	26
8 Literatur .....	27
9 Ansprechpartner/innen .....	28

<b>KAPITEL 3:</b>	
<b>LEITFADENGESTÜTZTE, QUALITATIVE</b>	
<b>TELEFONINTERVIEWS (von Gerd Busse).....</b>	<b>29</b>
1 Einleitung .....	30
2 Der Leitfaden.....	30
3 Kontaktaufnahme .....	32
4 Die Durchführung des telefonischen Interviews.....	33
5 Ansprechpartner/innen .....	35

<b>KAPITEL 4:</b>	
<b>EXPERTINNENINTERVIEWS ZUR WIRKUNG VON</b>	
<b>LANGZEITARBEITSLOSIGKEIT</b>	
<b>(von Martina Stackelbeck).....</b>	<b>36</b>
1 Thema und Rahmenbedingungen des Projektes.....	37
2 Methodeneinsatz, -konzept.....	37
3 Operationalisierung .....	38
4 Beschreibung und Durchführung der Erhebung .....	39
5 Datenerfassung und Auswertung .....	40
6 Transfer/ Präsentation .....	40
7 Bewertung der Methode - eine erste Einschätzung .....	41
8 Ansprechpartner/innen .....	41

---

<b>KAPITEL 5:</b>	
<b>TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG ( von Helmut Martens ) 4 2</b>	
1 Thema und Rahmenbedingung der Projekte .....	43
1.1 Entwicklung und Nutzung der Methode in der Profession .....	43
1.2 Inhaltliche Problemstellung und Gesamteinschätzung zu den sfs-Projekten .....	44
2 Methodeneinsatz, -konzept .....	45
2.1 Angewandte Methode .....	45
2.2 Zielsetzung .....	46
3 Operationalisierung .....	47
4 Beschreibung und Durchführung der Erhebungen .....	47
5 Datenerfassung und -auswertung .....	48
6 Transfer/Präsentation .....	49
7 Bewertung der Methode .....	49
8 Literatur .....	50
9 Ansprechpartner/innen .....	52
<b>KAPITEL 6:</b>	
<b>FALLSTUDIEN ( von Edelgard Kutzner ) ..... 5 3</b>	
1 Thema und Rahmenbedingungen des Projekts .....	54
2 Methodeneinsatz und Zielsetzung .....	56
3 Operationalisierung .....	58
4 Beschreibung und Durchführung der Erhebung .....	59
5 Datenerfassung und Auswertung .....	61
6 Transfer/Präsentation .....	62
7 Bewertung der Methode .....	62
8 Ansprechpartner/innen .....	63
<b>KAPITEL 7:</b>	
<b>QUALIFIZIERUNGSBEDARFSANALYSE ( QBA ) ALS GRUNDLAGE SYSTEMATISCHER PERSONAL- ENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG ( von Ralf Kopp ) 6 5</b>	
1 Gegenstand von Qualifizierungsbedarfsanalysen .....	66
2 Projekte der Sozialforschungsstelle im Kontext von QBA's .....	67
3 Vorgehensweise bei der betrieblichen Einführung QBA-gestützter Personalentwicklungssysteme .....	68
3.1 Ermittlung des Qualifikationsstandes .....	69
3.2 Ermittlung von Qualifizierungszielen .....	73
3.3 Umsetzung und Kontinuierung des Prozesses .....	73
4 „Stolpersteine“ bei der Einführung eines QBA-gestützten Personalentwicklungssystems .....	74
5 Vor- und Nachteile der QBA .....	75
6 Literatur .....	76
7 Ansprechpartner/innen .....	77
<b>KAPITEL 8:</b>	
<b>NPO: NACHHALTIGE PERSONAL- UND ORGANISA- TIONSENTWICKLUNG ( von Hans-Werner Franz ) ..... 7 8</b>	
1 Anforderungen an ein betriebliches Selbst-Verbesserungs-Instrument .....	79
1.1 Hilfe zur Selbsthilfe .....	80
1.2 Betroffene zu Beteiligten machen .....	80
1.3 Motivation durch Verbesserung und Innovation .....	80
1.4 Kooperative Qualitätsverantwortung als Organisationsprinzip .....	80
2 NPO-Instrumente .....	81
2.1 Machen wir das Richtige? und Machen wir das richtig? .....	82
3 Zur Anwendung der NPO .....	83
4 Lerntheorie .....	84
5 Instrumente und Handhabungsempfehlungen .....	85
6 Ansprechpartner/innen .....	101

---

<b>KAPITEL 9:</b>	
<b>GESUNDHEITSZIRKEL (von Arno Georg) .....</b>	<b>102</b>
1 Genese des GZ-Konzeptes.....	103
2 Ausgewählte sozialwissenschaftliche Grundlagen .....	105
3 Erwartete Wirkungen von GZ-Arbeit.....	105
4 Allgemeine Ziele von GZ.....	106
5 Durchführung von GZ .....	106
5.1 Vorbereitung .....	107
5.2 Festlegung der Zirkelteilnehmer .....	107
5.3 Tagungsmodus und Arbeitszeit .....	107
5.4 Zirkelablauf .....	108
5.5 Zirkelinput .....	108
5.6 Der Moderator .....	108
5.7 Kommunikation im Zirkel .....	109
6 Fallstricke der praktischen Zirkelarbeit .....	109
7 Zirkelergebnisse .....	110
8 Literaturverzeichnis.....	110
9 Ansprechpartner/innen .....	111
<b>KAPITEL 10:</b>	
<b>RUNDER TISCH (von Olaf Katenkamp) .....</b>	<b>112</b>
1 Thema und Rahmenbedingungen des Projektes.....	113
2 Problemstellung .....	113
3 Angewandte Methoden .....	115
4 Standard/Neuentwicklung .....	116
5 Einige Details .....	118
6 Verworfenen Alternativen.....	121
7 Dramaturgie .....	121
8 Fazit.....	122
9 Literatur .....	123
10 Ansprechpartner/innen .....	124
<b>KAPITEL 11:</b>	
<b>FALLSTUDIEN IN KLEINBETRIEBEN DES HANDWERKS</b>	
<b>(von Christine Fromm und Ulrich Pröll) .....</b>	<b>125</b>
1 Thema und Fragestellungen des Projektes.....	126
2 Methodenkonzept: Untersuchungsdesign und methodischer Ansatz im Überblick.....	127
3 Betriebsfallstudien.....	129
3.1 Fall-Konzept .....	129
3.2 Erhebungsmethoden und Datenquellen der Betriebsfallstudien .....	131
4 Durchführung der Erhebungen: Feldzugang und Betriebsansprache .....	133
4.1 Erhebungen auf überbetrieblicher Ebene.....	134
4.2 Erhebungen auf betrieblicher Ebene .....	135
4.3 Erhebung und Auswertung von Modellvorhaben zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen.....	137
5 Auswertungsverfahren.....	138
6 Ergebnisbewertung: Erfahrungen und Lehren.....	141
7 Literatur .....	142
8 Ansprechpartner/innen .....	143

---

<b>KAPITEL 12:</b>	
<b>KOMMUNIKATIONSPOTENTIALANALYSE (KPA)</b>	
( von Gerd Peter ) .....	144
1 Thema und Randbedingungen der Projekte .....	145
1.1 Entwicklung und erste Erprobung .....	145
1.2 Problemstellungen und Gesamteinschätzung.....	145
2 Methodeneinsatz.....	146
2.1 Die Ausgangslage: Scheitern durch verdeckte Konfliktstruktur?.....	146
2.2 Methodisches Vorgehen zur Abschätzung des Kommunikationspotentials .....	147
3 Operationalisierung .....	149
4 Beschreibung und Durchführung der Erhebung .....	150
5 Datenerfassung und Auswertung .....	150
6 Transfer/Präsentation .....	151
7 Bewertung der Methode .....	151
8 Literatur .....	151
9 Ansprechpartner/innen .....	152

## **ABSCHNITT B: QUANTITATIVE METHODEN**

<b>KAPITEL 13:</b>	
<b>BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNGEN</b>	
( von Antonius Schröder ) .....	153
1 Thema und Rahmenbedingungen der Projekte .....	154
2 Konzept und Operationalisierung .....	155
3 Durchführung der Erhebung.....	157
4 Datenerfassung und -auswertung.....	157
5 Bewertung der Methode .....	159
6 Präsentation.....	161
7 Ergebnisverwertung.....	162
8 Literatur .....	163
9 Ansprechpartner/innen .....	164

<b>KAPITEL 14:</b>	
<b>STANDARDISIERTE MÜNDLICHE BEFRAGUNG VON IN</b>	
<b>SOZIALE NOT GERATENEN PERSONEN</b>	
( von Hans Vollmer ) .....	165
1 Thema/Rahmenbedingungen .....	166
2 Methodeneinsatz.....	166
2.1 Angewandte Methode .....	166
2.2 Zielsetzung.....	167
2.3 Auswahlkriterien.....	168
2.3.1 Rückgriff auf Standards, Neuentwicklungen .....	168
2.3.2 Methodenmix.....	168
2.3.3 Ressourcen .....	168
3 Operationalisierung .....	169
4 Beschreibung und Durchführung der Erhebung .....	169
5 Datenerfassung und Auswertung .....	170
6 Transfer/Präsentationen .....	171
7 Bewertung der Methode .....	172
8 Literatur .....	172
9 Ansprechpartner/innen .....	172

---

<b>KAPITEL 15:</b>	
<b>DIE STANDARDISIERTE SCHRIFTLICHE</b>	
<b>PANELBEFRAGUNG (von Georg Langenhoff) .....</b>	<b>173</b>
<b>1 Thema und Rahmenbedingungen .....</b>	<b>174</b>
<b>2 Methodeneinsatz.....</b>	<b>176</b>
<b>3 Operationalisierung, Beschreibung und Durchführung der Erhebung .....</b>	<b>178</b>
<b>4 Datenerfassung und Auswertung .....</b>	<b>180</b>
<b>5 Transfer / Präsentation .....</b>	<b>182</b>
<b>6 Bewertung der Methode .....</b>	<b>182</b>
<b>7 Ansprechpartner/innen .....</b>	<b>183</b>
<b>KAPITEL 16:</b>	
<b>DELPHI-BEFRAGUNG (von Ursula Ammon) .....</b>	<b>184</b>
<b>1 Entwicklung und Nutzung der Methode in der Profession .....</b>	<b>185</b>
<b>1.1 Der Ursprung .....</b>	<b>185</b>
<b>1.2 Die Definition der Methode .....</b>	<b>185</b>
<b>1.3 Zur Rezeption in Deutschland .....</b>	<b>188</b>
<b>2 Methodeneinsatz in sfs-Projekten .....</b>	<b>189</b>
<b>2.1 Zielsetzung und Operationalisierung.....</b>	<b>189</b>
<b>2.2 Datenerfassung und -auswertung.....</b>	<b>192</b>
<b>3 Bewertung der Methode .....</b>	<b>193</b>
<b>4 Literatur .....</b>	<b>195</b>
<b>5 Ansprechpartner/innen .....</b>	<b>197</b>
<b>A N H A N G : .....</b>	<b>200</b>
<b>Formatierungsvorlage.....</b>	

---



# 1 Einleitung

Die Mitarbeiter/innen der sfs haben in ihren Projekten vielfältiges, praxiserprobtes, sozialwissenschaftliches Methodenknow-how zusammengetragen. Ständig werden neue Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen entwickelt, erprobt und reflektiert. Allerdings verteilt sich dieses Erfahrungswissen über viele Forschungsbereiche und noch mehr Projekte. Über weitestgehend informelle Informations- und Kommunikationswege wurde dieses Wissen zwar immer schon bedarfsweise abgerufen, ausgetauscht und verbreitet, jedoch fehlt bisher ein darüber hinausgehendes Wissensmanagement, welches eine systematischere Querdiskussion und wechselseitige Kenntnis- und Bezugnahme ermöglicht. Zwar hat die bisherige Verfahrensweise den Vorteil, daß sie weder die äußerst unterschiedlichen Projektthemen und -inhalte über den Leisten einer standardisierten Vorgehensweise (bspw. Institutsansatz) zieht, noch die jeweiligen Projektmitarbeiter/innen in für sie unfruchtbare Methodendiskussionen verwickelt (bspw. haben Mitarbeiter/innen eines OE-Projektes i.d.R. kein Interesse an Methodenentwicklungen im Bereich der Sozialstatistik), andererseits jedoch bleiben die methodischen Wissensbestände (sowohl intern als auch extern) intransparent und teilweise auch in sich widersprüchlich. Das Fehlen einer Übersicht über die Methodenerfahrungen der sfs in Form einer zusammenfassenden praxisorientierten Darstellung und deren kontinuierliche Ergänzung begrenzt den Zugriff auf das Institutswissen überwiegend auf die jeweils vorhandenen internen Kooperationsbeziehungen. In Zeiten, in denen die schnelle Verfügung über Wissen und der Aufbau adäquater Strukturen der Wissensgenerierung und -verbreitung immer mehr zum Wettbewerbsfaktor wird (auch in Beratung und Forschungsförderung), können informelle Kanäle keine ausreichende Grundlage darstellen.

In diesem Sinne stellt der vom Arbeitskreis „Methoden“<sup>1</sup> vorgelegte Methodenordner einen Baustein zur Verbreitung, Intensivierung und Effektivierung der bereichs- und projektübergreifenden Methodendiskussion und -entwicklung an der Sozialforschungsstelle dar. Ziel des Methodenordners ist es, eine erste Übersicht über das methodische Spektrum der sfs zu ermöglichen. Abgesehen von einem kurzen Rückblick auf die methodischen Entwicklungen zwischen 1972 - 1982 werden dabei vorwiegend Beiträge jüngerer Datums (90er Jahre) aus dem Arbeitskreis zusammengetragen.<sup>2</sup> Mit der Sammlung soll eine Grundlage zur weiteren Systematisierung, fortlaufenden Ergänzung und Diskussion der Methodenbeiträge an der sfs geschaffen werden.

Die im Methodenordner zusammengetragenen und ausführlich diskutierten Beiträge repräsentieren zunächst nur einen Teil des Methodenwissens der sfs. Die Komplettierung und Aktualisierung des Methodenordners wird dabei maßgeblich vom künftigen Engagement der InstitutsmitarbeiterInnen abhängen.<sup>3</sup> Eine konzeptionelle Angleichung ist aufgrund der unterschiedlichen Themenbereiche und Arbeitsfelder nicht erfolgt und bedürfte einer wesentlich grund-

---

<sup>1</sup> Teilnehmer/innen des Arbeitskreises waren Fromm, Georg, Goldmann, Katenkamp, Kopp, Kutzner, Langenhoff, Martens, Schröder, Stackelbeck, Peter, Vollmer.

<sup>2</sup> Weitere Beiträge erfolgten durch Ammon, Busse, Franz.

<sup>3</sup> Jede(r) Mitarbeiter(in) ist dazu aufgefordert, den Ordner um weitere Beiträge zu ergänzen. Das entsprechende Verfahren zur Einbringung von Beiträgen und die redaktionellen Vorgaben sind in einem eigenen Kapitel dargestellt.

sätzlicheren Institutsdebatte methodischer Standards. Die Beiträge folgen zwar ansatzweise inhaltlichen Kriterien des Arbeitskreises „Methoden“, wurden allerdings nicht inhaltlich aufeinander abgestimmt sondern nur formal angeglichen.<sup>4</sup> Die damit einhergehenden Unterschiede, Überschneidungen, Fragmentarhaftigkeiten etc. markieren den gegenwärtigen Diskussionsstand an der sfs.

Der Aufbau des Methodenordners ist in Anlehnung an inhaltliche Gliederungen, wie wir sie in den (theoretischen) Methodenbüchern vorfinden, entstanden. Zum Teil sind wir aber auch von der „klassischen Gliederung“ abgewichen: Und zwar an jenen Stellen, an denen ähnliche Forschungsthemen und –gebiete ineinander griffen.

Generell konnte die Aufteilung der Methoden in die zwei Hauptkategorien der empirischen Sozialforschung (die qualitativen und quantitativen Methoden) eingehalten werden. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, daß die beschriebenen Methoden lediglich einen Auszug der in den Projekten verwendeten Methoden darstellen. In den meisten Projekten finden wir immer eine Mischung mehrerer Methoden vor. Für einen Teil der Beiträge zeigte sich dann auch, dass die im Vordergrund stehende Methode einfacher unter einer stärkeren Einbeziehung der im Projekt zusätzlich angewandten Methoden zu beschreiben war. Diese Beiträge stützen sich damit letztlich nicht nur auf eine Methode. Im Methodenordner haben wir dies berücksichtigt, in dem wir sie in den mittleren Teil des Ordners gesetzt haben.

Den Schwerpunkt im ersten Teil der qualitativen Methoden bilden die Befragungsmethoden. Das „narrative Interview“ und das „Experteninterview“ zählen zu den häufigsten Anwendungen in der Praxis. Das qualitative „Telefoninterview“ stellt eine neue Befragungstechnik dar, die auch in ihrer „quantitativen Variante“ in der Umfrageforschung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die „teilnehmende Beobachtung“ ist eine qualitative Methode, die auch vielfach in „Fallstudien“ ihre Anwendung findet. Im nachfolgenden Block finden sich Methoden der Organisationsentwicklung und –beratung wieder, die in dieser Form speziell an der sfs entwickelt wurden: die „Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA)“ und die „Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung (NPO)“. Es schließen sich dann Methoden an, die vorwiegend auf Moderationen und Gruppendiskussionen basieren („Gesundheitszirkel“ und „Runde Tisch“). Vervollständigt werden die qualitativen Methoden durch die „Kommunikationspotentialanalyse (KPA)“. Eine ebenfalls speziell an der sfs entwickelte Methode.

Die quantitativen Methoden beginnen mit den „Beschäftigtenbefragungen“. Im Mittelpunkt der „Beschäftigtenbefragungen“ steht eine standardisierte schriftliche Befragung, die sich in zahlreichen Projekten bewährt hat. Im Beitrag zur „standardisierten mündlichen Befragung“ geht es um persönliche Interviews mit in soziale Not geratenen Personen. Den Abschluß bilden Sonderfälle der standardisierten Befragung: Die „Panelbefragung“ als Wiederholungsbefragung, die Längsschnittanalysen erlaubt, und die Delphi-Methode, die durch eine Ergebnissrückkoppelung von Expertenurteilen zu eingegrenzten Prognosen kommt.

---

<sup>4</sup> Die Redaktionsgruppe bildeten Kopp, Langenhoff, Schröder

## 2 Handhabungshilfe für NutzerInnen des Handbuchs

### *Wo befindet sich der Ordner?*

Die bearbeiteten Beiträge zum Handbuch befinden sich auf dem Server in der Datei "**O:/Arbeitskreise/Methoden/Methodenhandbuch.doc**". Die Beiträge sind schreibgeschützt, der Zugriff ist auf das Kopieren und Lesen beschränkt. Bei notwendigen Änderungen sind die genannten Redaktionsmitglieder zu informieren. Außerdem befindet sich in der Bücherei ein Ordner mit einer ausgedruckten Version der Beiträge.

### *Wie kann ich mich schnell im Ordner zurechtfinden?*

Der Ordner soll eine schnelle Orientierung ermöglichen. Aus diesem Grunde enthält jeder Beitrag zu Anfang ein Abstract und eine Übersicht über die inhaltliche Gliederung. Am Rand des Textes sind zudem Marginalien gesetzt, die stichpunktartig wichtige Abschnittsinhalte wiedergeben. So kann der Nutzer vorab entscheiden, ob sich hinter der jeweiligen Überschrift auch die erhofften Informationen verbergen. Statt eines Indexes empfehlen wir dem Nutzer, über die Word-Suchhilfe "Strg F" oder das Menü "Bearbeiten Suchen" die relevanten Begriffe einzugeben.

### *Wen kann ich ansprechen?*

Im letzten Kapitel der Methodenbeiträge sind über die jeweiligen Autoren hinaus weitere Ansprechpartner/innen genannt, die sich mit der ausgeführten Thematik beschäftigt haben.

### *Wo kann ich mich noch informieren?*

Die im Text verwendete Literatur sowie teilweise darüberhinausgehende Literaturempfehlungen finden sich ebenfalls am Ende der jeweiligen Texte.

### *Was muß ich tun, um einen eigenen Beitrag im Ordner oder in der Ablage zu platzieren?*

Das Kapitel „Hinweise“ für AutorInnen lesen und entsprechend verfahren!

## 3 Hinweise für AutorInnen

### *Inhaltliche Vorgaben*

Der AK Methoden hat für den Methodenordner ein Raster entwickelt: Dieses Methodenraster ist als Leitfaden für die Beitragserstellung zu sehen. Für den Methodenordner gewährleistet das Raster andererseits die Berücksichtigung und Vollständigkeit relevanter methodischer Kriterien.

Das Methodenraster ist nach der (üblichen) Chronologie von Projektabläufen gegliedert. Die Oberpunkte (fettgedruckten Kapitelüberschriften) sollten auf jeden Fall Bestandteil des Methodenbeitrages sein (Pflichtpunkte). Die Unterpunkte dienen als Orientierungshilfe und können umgestellt, ggfs. auch ausgelassen werden.

#### **1. Thema und Rahmenbedingungen**

1.1 Inhaltliche Problemstellungen

1.2 Problemstellungen, Einzelproblem, Einzelfragen

#### **2. Methodeneinsatz**

2.1 Angewandte Methode

2.2 Zielsetzung

2.3 Auswahlkriterien

2.3.1 Rückgriff auf Standards, Neuentwicklungen

2.3.2 Methodenmix, Bezüge zu anderen Methoden

2.3.3 Ressourcen

2.3.4 Pragmatisierungsnotwendigkeiten

2.3.5 verworfene Alternativen

#### **3. Operationalisierung**

3.1 Instrumentalisierung

3.2 Pretest

#### **4. Beschreibung und Durchführung der Erhebung**

4.1 Beschreibung

4.2 Zeitplan

4.3 Befragungszugang

4.4 Feldprobleme

4.5 Modifikation

4.6 Tatsächlicher Zeitablauf

4.7 Personaleinsatz und Kooperationsprobleme

## **5. Datenerfassung<sup>5</sup> und Auswertung**

5.1 Datenerfassung

5.2 Auswertungskonzept

5.3 Auswertungsverfahren

5.4 Verhältnis erhobene vs. ausgewertete Daten

5.5 Beteiligung des Auftraggebers, Rückkopplung

## **6. Transfer / Präsentation**

6.1 Konzept der Ergebnisverwertung

6.2 Zielgruppen

6.3 Form des Transfers, Aufbereitung der Präsentationen

6.4 Rolle / Aufgabe der Forscher/innen

6.5 Bewertung der Rezeption

6.6 "Fettnäpfe"

## **7. Bewertung der Methode**

7.1 Methodische Gütekriterien: Repräsentativität, Reliabilität, Validität, Anonymität

7.2 Möglichkeiten und Grenzen

7.3 Externe Kritik

7.4 Interne und externe Evaluation

7.5 Eigene Erfahrung, persönliche Einschätzungen

## **8. Literatur**

## **9. Weitere Projekte (mit der verwendeten Methode)**

## **10. Ansprechpartner/innen, Adressen**

### *Redaktionelle Vorgaben*

Für die Erstellung weiterer Beiträge wurde eine Dokumentenvorlage erarbeitet, die von allen Autoren genutzt werden sollte. Standort im Netz: [O:/Arbeitskreise/Methoden/Papiere,Konzepte/Methbuch\\_Vorlage.doc](#). Eine entsprechende Vorlage befindet sich zudem im Anhang. Einfach kopieren und entsprechend anwenden. Die Artikel sind jeweils einem neuen Abschnitt zugeordnet und die Formatierungsangaben für die Absätze, Texte, Überschriften etc. sind unter ihrer Bezeichnung im Anhang aufgelistet.

### *Verfahrensweise für neue Beiträge zum Methodenhandbuch*

Neue Beiträge werden jeweils bis zum Ende des 3. Quartals eines Jahres (30. September) auf dem Server [O:/Arbeitskreise/Methoden/Neue\\_Beitraege](#) ge-

---

<sup>5</sup> Hiermit sind sowohl qualitative als auch quantitative Daten zu verstehen.

## HINWEISE FÜR AUTOREN

sammelt. Für 1999 organisiert die Redaktionsgruppe auf dieser Grundlage ein Treffen des Methodenarbeitskreises und der AutorInnen, um die Artikel zu diskutieren. Anschließend überarbeitet die Redaktionsgruppe die Beiträge redaktionell und integriert sie in den Ordner. Verfahrensweisen für das Jahr 2000 ff. sind noch zu klären.

Falls ein Interesse besteht, Methodenbeiträge aus der Arbeit in der sfs einzureichen, die nicht eigens für den Methodenordner erstellt oder bearbeitet wurden, besteht die Möglichkeit entsprechende Dateien auf dem Server unter **O:/Arbeitskreise/Methoden/Andere\_Beitraege** abzulegen. Veröffentlichungen, die nur in Papierform verfügbar sind, können im Sekretariat Lindemann (FB 1) unter dem Stichwort „Methodenablage“ abgegeben werden. Die Eingänge werden zum Jahresende von der Redaktionsgruppe in die Bibliotheksablage aufgenommen.

### *Ansprechpartner/innen*

Falls sich weitere Nachfragen ergeben, stehen als Ansprechpartner zur Verfügung: Kopp, Langenhoff, Schröder.

### *Welche weiteren Informationsmöglichkeiten zum Thema Methoden gibt es?*

Der Methodenordner wird ergänzt um eine Ablage mit Beiträgen, die noch nicht für den Methodenordner aufgearbeitet wurden. Dabei kann es sich um methodenbezogene Beiträge (bspw. Evaluation der QUATRO/ADAPT-Projekte), Veröffentlichungen in der Institutsreihe oder um anderweitige Publikationen der InstitutsmitarbeiterInnen handeln. Die Ablage befindet sich in der sfs-Bücherei.

In diesem Zusammenhang ist auch auf das nachfolgend beschriebene Fragebogenarchiv der sfs hinzuweisen.

## 4 Das Fragebogenarchiv

### *Online-Recherchen über die standardisierten Befragungen der sfs*

In zahlreichen Projekten der sfs wurde die Methode der standardisierten schriftlichen Befragung verwendet. Mit Hilfe moderner Technik konnten jetzt die (maschinenlesbaren) Fragebögen der letzten zehn Jahre in WinWord-Format umgesetzt und in das EDV-Netz der sfs eingespeist werden. Im "sfs-intern"-Verzeichnis "O:\Archive\Fragenbogenarchiv\" besteht für jede/n Mitarbeiter/in die Möglichkeit auf mehr als 5.000 Fragen aus über 40 Projekten online zuzugreifen. Neue Fragebögen können somit wesentlich schneller und effizienter erstellt werden.<sup>6</sup> Für sozio-demografische Fragen, Fragen zu den Berufsgruppen und den Wirtschaftsklassifikationen können die Nutzer zudem auch auf die Standards der amtlichen und wissenschaftlichen Statistik zurückgreifen.

Zur Vereinfachung der Recherchen ist im Hauptverzeichnis eine Übersichtsdatei (0\_Übersicht.DOC) zu finden, die Auskunft über die vorhandenen Projekte und deren Inhalte der Fragebögen gibt. Weiter findet Ihr im Fragenbogenarchiv

- Beispiele von Anschreiben (Ablage unter A\_...)
- die Demographischen Standards (Ablage unter B\_...)
- die Klassifikationen der Berufe und Wirtschaftszweige (Ablage unter C\_...)
- Zusammenfassungen von Fragen aus der Arbeitswelt (Ablage unter D\_...) und
- Zusammenfassungen von Fragen aus anderen Themenbereichen (Ablage unter E\_...).

Mit Hilfe einfacher WinWord-Kopierfunktionen können die Fragen direkt als Bausteine übernommen werden und kann ein neuer Fragebogen erstellt werden.

Damit das Archiv immer den aktuellen Institutsstand aufweist, bitte ich die Mitarbeiter/innen der sfs um die Einsendung der neu erstellten Fragebögen!

Ansprechpartner: Langenhoff

---

<sup>6</sup> Zusätzlich können die früheren Auswertungsergebnisse geliefert werden, die zum Beispiel als Vergleichszahlen von Nutzen sein können. Für weitere Nachfragen steht Georg Langenhoff zur Verfügung.

# Rückblick auf Methodenerfahrungen aus dem ersten Jahrzehnt der Instituts- entwicklung (1972 - 1982)

von Helmut Martens

Methodenerfahrungen aus dem ersten Jahrzehnt der Institutsentwicklung seit Neugründung der sfs als Landesinstitut 1972 sind in diesem Methodenordner weitestgehend ausgespart. Dafür gibt es mehrere Gründe:

1. Beabsichtigt ist von uns die Erstellung und ggf. fortlaufende Aktualisierung eines Handbuchs mit Methodenerfahrungen aus der laufenden Arbeit der sfs als einem Institut arbeitsbezogener Forschung und Beratung.
2. Das spezifische Institutsprofil, das dabei unter methodischen Aspekten sichtbar wird, hat sich zwar auch aus Traditionslinien heraus entwickelt, die mit der Wiedergründung der Sozialforschungsstelle als Landesinstitut neu begründet wurden, ist aber doch vor allem durch dessen heutige Orientierung auf Forschung, Beratung und Transfer geprägt, wobei Beratung sehr viel stärker als früher und insgesamt vielleicht vorrangig Organisationsberatung und nicht nur politische Beratung meint.
3. Schließlich gibt es keine Institutsgeschichtsschreibung unter Methodengesichtspunkten auf die zurückgegriffen werden könnte, wie es überhaupt nur ganz wenige Beiträge aus dem Institut heraus gibt, die dessen frühe Entwicklungsphase behandeln, sei es deskriptiv (SCHWERIN 1983), sei es systematisch unter bestimmten, z. B. konzeptionellen Aspekten (MARTENS 1994).

*Orientierung: Forschung,  
Beratung und Transfer*

*kaum methodenspezifische  
Beiträge*

*konfliktsoziologischer  
Ansatz*

Dennoch sind ein paar Bemerkungen im Blick auf die erste Projektgeneration nach Neugründung der Sozialforschungsstelle als Landesinstitut angebracht:

Programmatisch orientierend für das Institut war damals der von W. PÖHLER, als erster geschäftsführender Direktor des Landesinstituts, vorgeschlagene „konfliktsoziologische Ansatz“, der an strukturell-funktionale (PARSONS) und phänomenologische (HUSSERL) Bezüge anknüpfen sollte, um in „zentralen gesellschaftlichen Widerspruchsfeldern“ das soziale Handeln unterschiedlicher Akteure derart zu rekonstruieren, daß es möglich werden würde, „die Handelnden auf die Bedingungen zu verweisen, an die sie gebunden sind“ (PÖHLER



*struktural neomarxistische Ansätze*

1972). Die am Institut arbeitenden jungen WissenschaftlerInnen waren allerdings – ähnlich wie die Industriesoziologie dieser, in der Geschichtsschreibung der Profession gewöhnlich als Phase eines sehr dynamischen Aufschwungs bezeichneten Zeit (LUTZ/SCHMIDT 1977) insgesamt – sehr viel stärker strukturalen neomarxistischen Ansätzen verpflichtet (BRANDT 1984).

*drei zentrale gesellschaftliche Widerspruchsfelder*

Ausgewählte „zentrale gesellschaftliche Widerspruchsfelder“, auf die sich die empirischen Forschungsarbeiten im ersten Jahrzehnt nach der Neugründung des Instituts konzentrierten, waren: (1) betriebliche Alltagskonflikte, inoffizielle und offizielle gewerkschaftliche Streiks, (2) soziale Konflikte im Zusammenhang mit Betriebsstillegungen und (3) der Arbeits- und Lebenszusammenhang von Arbeiterjugendlichen im Kontext ihrer beruflichen Erstausbildung. Ein Überblick über diese damaligen Forschungsstränge am Institut findet sich bei (SCHWERIN 1983).

*sozialer Konflikt als Kern industriesoziologischer Forschung*

Mit dem offiziell leitenden, konzeptionellen Rahmen, der den „sozialen Konflikt als Hauptaspekt industriesoziologischer Forschung“ ansah, war auch die Forderung nach dem Einsatz komplexer Forschungsstrategien verknüpft. Qualitative Methoden in der Tradition phänomenologisch geleiteter Industriesoziologie sollten es ermöglichen, die Handlungsperspektiven und –strategien der wirklichen Akteure dieser Konflikte zu rekonstruieren. Diese Rekonstruktionen wären demnach mit funktionalen Analysen ihrer Handlungsbedingungen zu verknüpfen gewesen, die sich durchaus auch quantitativer Methoden hätten bedienen müssen. Tatsächlich spielten in den Projekten der ersten Generation vor allem qualitative Methoden eine Rolle. In den Beiträgen dieses Handbuches, die sich auf den heutigen Gebrauch von teilnehmender Beobachtung oder narrativen Interviews beziehen, finden sich dazu einige Verweise.

*Dominanz qualitativer Methoden*

Praktisch wurden derartige Methoden in einigen der damaligen Projekte auch durchaus innovativ weiterentwickelt, so z. B. in dem damaligen von der DFG geförderten Projekt „Konstitutionsbedingungen industrieller Konflikte“. Die Methode war die der „indirekten Prozeßbeobachtung“ (WASSERMANN 1977) im Wege einer Kombination von kontinuierlicher Selbstbeobachtung durch Akteure im Feld – auf Grundlage vorgängiger Sensibilisierung durch problemorientierte Diskussionen und darin präzisierter Kriterien und Raster – über einen Zeitraum von drei Monaten und regelmäßiger nachfragender und vertiefender Interviews in vierzehntägigen Abständen. Aber gerade dort, wo solche experimentellen Versuche in Anknüpfung an die Tradition soziologischer Feldforschung zunächst für die Konstituierung von neuen Forschungsgegenständen und dann auch für die darauf bezogene Methodenreflexion hätten fruchtbar gemacht werden können, brachen entsprechende Diskussionen im Institut in aller Regel ab.

*Methode indirekter Prozeßbeobachtung*

*mangelnde Reflexion*

Eine solche grundlegende, für die allgemeine Methodendiskussion ggf. anregende Reflexion der Anwendung sozusagen „klassischer“ qualitativer Methoden wie der teilnehmenden Beobachtung oder des narrativen Interviews sowie einzelner Versuche einer experimentellen Weiterentwicklung von Methoden unterblieb vor allem aus zwei Gründen: Einmal deshalb, weil die methodisch durchaus innovative Praxis auf theoretischer Ebene nicht systematisch mit den strukturell-marxistischen Elementen der Konstitution der Forschungsgegenstände zu vermitteln versucht wurde. Die tatsächlich dominanten strukturalen konzeptionellen Bezüge wirkten blockierend. Die generelle Richtung der For-

schungspraxis, die dem proklamierten, konzeptionellen Rahmen des wieder gegründeten Landesinstituts durchaus entsprach und auf eine neue Wirklichkeitsnähe und Praxisrelevanz der Forschung zielen sollte, konnte in den einzelnen Projekten, für die dann doch eher strukturelle Konzepte erkenntnisleitend waren, theoretisch nicht fruchtbar gemacht werden. Innovative Forschungsansätze entwickelten sich auf dieser Ebene sozusagen trotz dafür eher blockierender struktureller Konzepte; aber sie konnten auch nicht wirklich entfaltet werden, solange der Mainstream struktureller, neomarxistisch inspirierter industriesoziologischer Forschung in den Projekten selbst nicht problematisiert wurde<sup>7</sup>. Zum anderen spielte es sicherlich auch eine Rolle, daß in der damaligen Phase des Wiederaufbaus des Instituts für die überwiegend jungen, noch wenig erfahrungsfähigen WissenschaftlerInnen andere, z. T. ganz praktische Fragen der Verankerung des Instituts und der Sicherung seiner Forschungs- und Praxisbezüge im Vordergrund standen.

Zusammenfassend kann man vielleicht sagen: Die Arbeiten an der als Landesinstitut wiedergegründeten Sozialforschungsstelle waren forschungspraktisch, experimentierfreudig und in mancher Hinsicht vielleicht innovativer als der Mainstream der industriesoziologischen Methodendiskussion, die damals unbeschadet ihres ausdrücklich gesellschaftskritischen Selbstverständnisses in methodischer Hinsicht fraglos dem orthodoxen Konsensus (GIDDENS) verpflichtet war und gerade in ihrer dynamischen Entwicklungsphase der 70er Jahre vorhandene Chancen zu methodischer Innovation nicht genutzt hat (WELZ 1987). Theoretisch waren diese innovativen Ansätze an der Sozialforschungsstelle aber wenig ergiebig, weil auf systematische Methodenreflexion weitestgehend verzichtet wurde. Das Institut hat sich von daher weder aktiv auf die damaligen Methodendebatten im Zentrum der Industriosociologie (LAU 1977) bezogen – so allerdings auch die unfruchtbaren abstrakten Gegenüberstellungen von qualitativen und quantitativen Methoden vermieden –, noch die implizit vielfach verfolgten aktionsforscherischen Ansätze systematisch entfaltet, die im Rahmen der HdA-Forschung vor allem von den Forschergruppen um W. FRICKE und F. WELZ forciert worden sind. Ein Aufsatz von A. DEEKE (1982) zu der darin enthaltenen Kontroverse um die eher analytische oder eher auf anwendungsorientierte Ausrichtung industriesoziologischer Forschung bleibt so einer von ganz wenigen Beiträgen aus dem Institut, die sich systematisch auf die damals geführten Kontroversen um methodische Fragen bezogen haben. Die Arbeiten von U. MÜLLER (1978), auf die A. v. SCHWERIN ausführlich eingeht und die unter dem Stichwort einer „reflexiven Soziologie“ das Verhältnis von struktureller Theorie und subjektorientierten qualitativen Methoden thematisieren, entstammten demgegenüber nicht dem unmittelbaren Arbeitszusammenhang der damaligen Institutsprojekte.

Es ist vor dem Hintergrund der hier unter Methodenaspekten skizzierten Institutsentwicklung folgerichtig, daß es auch institutsintern keine systematische kumulative Entwicklung von Forschungserfahrungen hin zu den Projekten gegeben hat, die dann Mitte der achtziger Jahre erneut – und nun aber auch auf Grundlage einer entsprechenden theoretisch-konzeptionellen Diskussion (PETER 1992 und 1997) – dazu ansetzten, an ältere phänomenologische Forschungstraditionen der Industriosociologie anzuknüpfen und dieses Mal systematisch und grundlagentheoretisch reflektiert, Instrumente wie die teilnehmen-

*experimentierfreudige  
Vorgehensweise*

*keine Entfaltung der  
Aktionsforschung*

*analytische vs. anwen-  
dungsorientierte Metho-  
den*

*Aufgreifen phänomeno-  
logischer Tradition*

<sup>7</sup> Vgl. hierzu ausführlicher unter konzeptionellen Aspekten MARTENS 1994.

de Beobachtung oder das narrative Interview im Rahmen komplexer Forschungsstrategien einsetzen.

## **Literatur**

- BRANDT, G. (1984): Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie, in: BRANDT, G. (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung, Frankfurt/Main
- DEEKE, A. (1982): Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft, in: FRICKE, W.; PETER, G.; PÖHLER, W. (Hg.): Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen. Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen, Köln, S. 142 ff
- LAU, C. (1977): Zugänge zur Wirklichkeit. Methodeninnovation im DFG-Forschungsschwerpunkt Industrie und Betriebssoziologie, in Soziale Welt, Heft 1/2 1977, S. 144 - 166
- LUTZ, B.; SCHMIDT, G. (1977): Industriesoziologie, in: König, R. (Hg.) Handbuch der empirischen Sozialforschung, Stuttgart, Band 8, S. 101 - 262
- MARTENS, H. (1994): Der konfliktsoziologische Ansatz der Sozialforschungsstelle bei ihrer Neugründung 1972, in: KRAHN, K.; PETER, G.; SKROTZKI, R. (Hg.): Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. WILLI PÖHLER zum 60. Geburtstag, Dortmund
- MÜLLER, U. (1978): Reflexive Soziologie, Frankfurt/Main
- PETER, G. (1992): Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/Main
- PETER, G. (1997): Theorie und Praxis der Arbeitsforschung, Frankfurt/Main
- PÖHLER, W. (1972): Der soziale Konflikt als Hauptaspekt industriesoziologischer Forschung, (Manuskript), Dortmund
- SCHWERIN, A. GRAF VON (1983): Bibliographie des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund 1972 – 1982, in: NEULOH, O.; PARDEY, R.; BETTINGER, N.; SCHWERIN, A.v.: Sozialforschung aus gesellschaftlicher Verantwortung, Opladen
- WASSERMANN, W. (1977): Erfahrungen mit der Methode der indirekten Prozeßerhebung bei der Untersuchung betriebsinterner Konfliktverläufe (Manuskript), Dortmund

**KAPITEL 1: RÜCKBLICK AUF METHODENERFAHRUNGEN (1972-1982)**

WELZ, F. (1987): Beobachtende Teilnahme – Ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie, in: LANGE, H.; SENGHAAS-KNOBLOCH, E. (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft, Münster, Hamburg, London

# Narrative Interviews

von Helmut Martens

*Vor allem am Beispiel verschiedener kleinerer empirischer Feldstudien aus den neunziger Jahren, in deren Zentrum Fragen des gewerkschaftlichen Organisationsaufbaus und der Entwicklung von Mitbestimmung in den neuen Bundesländern standen, wird in diesem Beitrag die Leistungsfähigkeit des Instrumentes des narrativen Interviews diskutiert. Verknüpft mit weiteren Erhebungsinstrumenten wie Dokumentenanalysen und Expertengesprächen, erweist sich insbesondere das narrative Interview als hervorragend geeignetes Instrument zur Erschließung typischer Deutungs- und Handlungsmuster der unterschiedlichen Akteursgruppen in hauptamtlichen Gewerkschaftsorganisationen, Aufsichts- und Betriebsräten. Bereits eine relativ kleine Zahl solcher Interviews und deren, gegenüber der aufwendigen Interpretation nach dem Verfahren der Sequenzanalyse, stark pragmatisierte hermeneutische Interpretation lieferten gut gesicherte Befunde, die sich gegenüber späteren, sehr viel breiter angelegten Feldstudien gut behaupten konnten.*

## Inhalt

1. Thema und Rahmenbedingungen des Projektes/der Projekte
  - 1.1 Entwicklung und bisherige Erprobung/Handhabung in der Profession
  - 1.2 Inhaltliche Problemstellungen und Gesamteinschätzung zu den sfs - Projekten
2. Methodeneinsatz, - Konzept
  - 2.1 Angewandte Methode
  - 2.2 Zielsetzung
3. Operationalisierung
4. Beschreibung und Durchführung der Erhebungen
5. Datenerfassung und Auswertung
6. Transfer/Präsentation
7. Bewertung der Methode
8. Literatur
9. Ansprechpartner

# Narrative Interviews im Rahmen soziologischer Feldforschung

## 1 Thema und Rahmenbedingungen des Projektes/der Projekte

### 1.1 Entwicklung und bisherige Erprobung/Handhabung in der Profession

*narrative Interviews im Kontext evaluativer Feldforschung*

Der Begriff des narrativen Interviews findet sich in der Literatur der siebziger Jahre zunächst im Kontext von evaluativer Feldforschung. Bei SCHÜTZE (1977) wird es z. B. explizit in den Zusammenhang einer Interaktionsfeldanalyse gestellt und insbesondere bezüglich der Spezifik der *Erhebungstechnik* diskutiert. Mittels dieses Instrumentes im Sinne eines nicht vorstrukturierten, also sehr offenen und aus persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen der Gesprächspartner abstellenden Gesprächs, wird v. a. darauf abgezielt, unterschiedliche Akteursperspektiven zu erschließen. Es geht also darum, das Überstülpen von Außen-sichten der Wissenschaftler - im Kontext ihrer theoretischen Vorannahmen und Konstrukte - zu verhindern, wobei dann qualitatives Interviewmaterial eher zur Illustration der bereits fixierten, gegenüber empirischen Abweichungen immunisierten Konstrukte genutzt werden würden. In bezug auf die *Verarbeitungstechniken* des in dieser Weise erhobenen Interviewmaterials finden sich bei Schütze keine differenziertere Aussagen. In ähnlicher Weise wie in dem erwähnten frühen Text von Schütze wird heute im Rahmen von aktionsforscherrischen Konzepten, z. T. in Absetzung von offenen themenzentrierten Leitfadengesprächen oder teilstandardisierten Interviews, von unstrukturierten Interviews gesprochen (VAN BEINUM u. a. 1997).

*Akteursperspektive erschließen*

*Verknüpfung mit objektiver Hermeneutik*

Die Methode des narrativen Interviews wird in der späteren sozialwissenschaftlichen Literatur häufig mit der objektiven Hermeneutik OEVERMANNNS verknüpft (OEVERMANN 1979 und 1986). Sie bezeichnet hier ein Vorgehen, bei dem durch weitestgehenden Verzicht der Strukturierung des Gesprächs durch den Interviewer ein Interviewtext produziert werden soll (durch Tonbandmitschnitt, ggf. ergänzt durch eine Videoaufnahme des Interviews und sorgfältige Transkription des Textes), dessen anschließende sequenzanalytische Interpretation durch ein Wissenschaftlerteam den Zugang zu den objektiven Sinnstrukturen dieses Textes ermöglichen soll, die sozusagen als inner- und intrasubjektiv objektivierbare generative Relevanzstrukturen dieses Textes gelten sollen. Der Akzent liegt hier, neben der Betonung einer zu vermeidenden asymmetrischen Erhebungssituation, sehr stark auf den spezifischen *Verarbeitungstechniken* des qua-

*Vermeidung asymmetrischer Erhebungssituationen*

litativen Materials mittels Sequenzanalysen. Über Status und Genese solcher Deutungsmuster gab es heftige innerwissenschaftliche Kontroversen (REICHERTZ 1988).

*Strukturalismus vs.  
Deutungsmuster*

Gemeinsam ist den dabei vertretenen verschiedenen Positionen aber das Insistieren auf der relativen Eigenständigkeit und konstitutiven Bedeutung solcher Deutungsmuster für die soziale Wirklichkeit. In der Industriesoziologie der siebziger Jahre wurde deren Gewicht insbesondere gegenüber objektivistischen und "ableiterischen" strukturalistischen Erklärungsansätzen Neo-marxistischer Provenienz hervorgehoben (NEUENDORFF/SABEL 1975, HACK 1979, NEUMANN 1984). Das Instrument wird in unterschiedlichen Spielarten angewandt. Beispiele für konsequent angewandte Sequenzanalysen finden sich bis in die erste Hälfte der neunziger Jahre hinein in der Literatur eher selten (OEVERMANN 1988, MATTHIESEN 1989). Von Protagonisten dieses spezifischen methodischen Zugangs wird gelegentlich auf große Chancen effizienzsteigernder Pragmatisierungen verwiesen (OEVERMANN 1986).

## 1.2 Inhaltliche Problemstellungen und Gesamtschätzung zu den sfs - Projekten

*qualitative Feldforschung*

An der Sozialforschungsstelle spielte Feldforschung mittels qualitativer Methoden im zuletzt genannten Sinne seit ihrer Neugründung 1972 eine bedeutende Rolle, wobei neben narrativen Interviews vielfach auch die Methode der teilnehmenden Beobachtung eingesetzt wurde. Allerdings wurden entsprechende methodische und methodologische Fragen nur ausnahmsweise und z. T. erst sehr spät im kritischen Rückblick systematisch reflektiert (MÜLLER 1978, MARTENS 1979/92). Bezugnahmen auf frühere Grundlegungen sozialwissenschaftlicher Feldforschung (LEWIN 1963) unterblieben, abgesehen von einigen internen Arbeitspapieren, ganz systematisch - und z. T. unter Rückgriff und Bezugnahme auf die Konzepte der objektiven Hermeneutik - wurden narrative Interviews in einer Reihe von Projekten des Forschungsbereichs 4 "Arbeitspolitik, Mitbestimmung und Interessenvertretung" erst seit Anfang der 90er Jahre eingesetzt, wiederum oftmals in Kombination mit dem Instrument der teilnehmenden Beobachtung (Zur Reflexion dieses Vorgehens vgl. insbesondere KLATT 1995.).

*Einsatz narrativer Interviews in der sfs seit  
Anfang der 90er Jahre*

*Erfassung alltagsnaher  
Handlungsroutinen*

Es ging hier jeweils um Forschungsprojekte, die auf eine alltagsnahe und alltagstaugliche Empirie zielten, sei es in bezug auf das Handeln von Betriebsräten oder Sicherheitsfachkräften im Betrieb und Unternehmen, sei es in bezug auf die Arbeit ehrenamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre in außerbetrieblichen/lokalen Handlungszusammenhängen, sei es in bezug auf das Alltagshandeln hauptamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre. Ziel der Projekte war es immer, alltagsnah typische Handlungsprobleme sowie die zu ihrer Bewältigung entwickelten Handlungsmuster und -routinen zu erfassen. Alle Forschungsprojekte hatten im Kern einen analytischen Charakter, z. T. handelte es sich sogar um ausgesprochene Grundlagenforschung (auf diese Projekte wird aber im folgenden nicht näher eingegangen). Hinter dem gewählten methodischen Vorgehen stand immer die mehr oder minder explizite Absicht und Hoffnung der Forscher, über die Untersuchungsprozesse, die darin gewonnenen Ergebnisse und

*Transfer als Impuls für Organisationsentwicklung*

deren Transfer stabile Feldkontakte aufzubauen, die die weitere Entwicklung auch von praxis- und anwendungsnahen Projektsträngen tragen könnten und über eine Politikberatung hinaus ggf. auch Prozesse einer Organisationsentwicklung und -beratung mit anstoßen würden. Im Einzelfall gab es auch die explizite Erwartung der Auftraggeber/"Feldgeber", Ergebnisse im Kontext laufender oder geplanter Organisationsentwicklungsprozesse nutzen zu können.

*Offenheit für Praktiker*

Die Untersuchungen waren daher immer darauf gerichtet, möglichst alltagsnah und möglichst offen für Anregungen durch die befragten Praktiker selbst vorzugehen, auch wenn die Trennung von Forschungsobjekten und -subjekten in letzter Konsequenz nicht aktionsforscherisch aufgelöst wurde. Aber es wurde von uns als nützlich angesehen, in unseren narrativen Interviews mit möglichst wenig strukturierenden Vorgaben möglichst lange Erzählsequenzen auszulösen. Dies galt insbesondere in den auf die Entwicklung von Mitbestimmung und Gewerkschaften im Zuge der Transformation Ostdeutschlands gerichteten Projekten, in denen die Untersuchungsgegenstände durch eine größere Offenheit der ablaufenden Prozesse geprägt waren. Teilnehmende Beobachtungen als "gegebene Methode" möglichst alltagsnaher Erhebungen und Analysen waren gerade in einigen dieser Projekte nicht oder nur ganz unsystematisch und zufällig möglich, weil nur sehr knappe zeitliche und sachliche Ressourcen zur Verfügung standen oder weil die Untersuchungen zudem zu großflächig ansetzten (etwa in vergleichender Perspektive auf mehrere Gewerkschaften/Unternehmen mit möglichst kontrastierenden, unterschiedlichen örtlichen/betrieblichen Fallstudien). Offene, aber leitfadengestützte und strukturierte Interviews erschienen andererseits deshalb als ungeeignet, weil über sie eine zu starke Vorstrukturierung aufgrund von außen herangetragenener - und auf vorgängige westliche Erfahrungen gestützter - analytischer Konzepte/Konstrukte durch die Wissenschaftler befürchtet wurde. Konkretisierungen von Fragestellungen und Hypothesen waren allerdings im Fortgang der sich immer überlappenden Erhebungs-, Auswertungs- und z. T. auch Rückkopplungsschritte gewollt und wurden auch jeweils herbeigeführt.

*Rückkoppelung von Forschungsergebnissen*

Die Forschungsergebnisse sollten möglichst rasch für Zwecke der Rückkoppelung aufbereitet werden: zunächst in wie auch immer gearteten Steuerungs- oder Begleitkreisen, die sich zusammensetzten aus dem Forscherteam, Praktikern aus den einbezogenen Organisationen, ggf. weiteren externen Wissenschaftlern und Repräsentanten des Forschungsförderers. Danach vielfach auch "vor Ort", also auf dezentraler Ebene gegenüber den Gesprächspartnern aus den Erhebungen und/oder weiteren Praktikern der gleichen Organisationsebene.



## 2 Methodeneinsatz, -Konzept

### 2.1 Angewandte Methode

Die nachfolgende Beschreibung gibt den Methodeneinsatz in den von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekten zum gewerkschaftlichen Organisationsaufbau und zur Entwicklung von Mitbestimmung bzw. lokaler Arbeitspolitik in den neuen Bundesländern wieder (sfs - Projekte Nr. 140, 151, 331). In diesen Projekten war das narrative Interview jeweils das zentrale Erhebungsinstrument, dem sich Dokumentensammlung und -auswertung, einzelne Expertengespräche und unterschiedliche Formen gezielter Rückkopplung jeweils zuordneten.

### 2.2 Zielsetzung

Allgemein ging es bei den genannten Projekten um die Evaluation der Neukonstituierung eines Zusammenhangs lebensweltlicher und institutioneller Strukturen vor dem Hintergrund von im Zuge des Transformationsprozesses tiefgreifend veränderten systemischen Zwängen. Unser Untersuchungsinteresse richtete sich auf die Rekonstruktion dieser zunächst relativ offenen Prozesse unter dem Aspekt der Institutionalisierung stabiler Strukturen, vor allem im Bereich von Mitbestimmung.

Die Projekte zielten darauf ab, jeweils mittels eines möglichst geringen Ressourceneinsatzes einen möglichst breit gefächerten Überblick über typische Handlungsprobleme in Betrieben und Unternehmen wie auch in den außerbetrieblichen gewerkschaftlichen Handlungszusammenhängen im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses zu gewinnen: (1) einmal in einer sehr frühen Phase dieser Entwicklung und (2) später in der Absicht einer Zwischenbilanzierung nach fünf Jahren, sowie (3) zwischenzeitlich auch in bezug auf bestimmte gewerkschaftliche Handlungsprobleme im Feld lokaler Arbeitspolitik in der Absicht, aktionsforscherisch Modellvorhaben anzustoßen und dann evaluierend zu begleiten (Dieses Vorhaben konnte dann aufgrund anderer gewerkschaftlicher Prioritätensetzungen infolge der zwischenzeitlich offenkundig gewordenen Finanzkrise des DGB nicht realisiert werden.). Alle drei Projekte hatten ein Volumen von ca. sechs Wissenschaftlermonaten, sollten also in sehr knapper Zeit tragfähige Ergebnisse erbringen. Zwei Projekte wurden jeweils im Tandem von zwei WissenschaftlerInnen bearbeitet, eines von nur einem Projektbearbeiter. Ein größeres Grundlagenprojekt (2 Wissenschaftler, ca. 30 Wissenschaftler-Monate) konnte an das erste der drei Projekte angeschlossen und v. a. im Hinblick auf die Validierung der Ergebnisse des dritten Projekts (Zwischenbilanz nach fünf Jahren) genutzt werden. Im Rahmen dieses Projektes wurde auch das Instrument der teilnehmenden Beobachtung systematisch eingesetzt.

*Handlungsprobleme der Praxis*

### 3 Operationalisierung

*langjährige Erfahrungen  
mit dem Instrument*

*Pragmatisierungs-  
notwendigkeit*

Die in den Projekten eingesetzten Instrumente waren in vorausgegangenen Projekten mehr oder weniger erprobt. Mehr oder weniger heißt, daß in vergleichbaren Feldstudien vielfältige und langjährige Erfahrungen mit themenzentrierten Interviews vorlagen und in den Jahren zuvor mit dem Instrument des narrativen Interviews, im strengen Sinne der objektiven Hermeneutik, experimentiert worden war. Experimentiert meint hier, daß versucht worden war, hermeneutische Interpretationsverfahren der Sequenzanalyse für unsere Zwecke einer stark durch Auftragsforschung geprägten Arbeit aus ihrem ursprünglichen methodologischen Kontext zu lösen, in eigene theoretisch-methodologische Überlegungen zu integrieren und auf der operativen Ebene zu pragmatisieren (PETER 1992, MARTENS 1994). Alle WissenschaftlerInnen, die an den genannten drei Projekten beteiligt waren, verfügten über Erfahrungen mit dem so von uns "angepaßten", in mancher Hinsicht den für die soziologische Feldforschung konzipierten Formen näheren Erhebungsinstrument des narrativen Interviews.

### 4 Beschreibung und Durchführung der Erhebungen

*Einstieg über Experten-  
gespräche*

Alle drei Projekte begannen mit Expertengesprächen an der Organisationsspitze, also in den jeweils relevanten Stabsabteilungen ausgewählter Gewerkschaften bzw. des DGB. Diese Gespräche dienten - zusammen mit einer parallelen Sammlung und Auswertung von Dokumenten - dazu, (1) die in den jeweiligen Organisationsspitzen vorhandenen Kenntnisse, Einschätzungen und Handlungsperspektiven zu erfassen, (2) diese mit allgemeinen Vorannahmen der Wissenschaftler abzugleichen und (3) das Forschungsfeld jeweils organisationsspezifisch zu öffnen und lokale/betriebliche Erhebungsbereiche festzulegen. Insgesamt wurden neben den ca. 5 Expertengesprächen je Projekt ca. 20 bis 25 Interviews auf dezentraler Ebene durchgeführt. In einigen Fällen kamen noch Gruppeninterviews hinzu.

*Leitfäden für die Inter-  
views erstellen*

- Im Anschluß an die Expertengespräche wurden eigene Vorannahmen einer ersten Überprüfung unterzogen und (sehr grobe) Leitfäden für die ersten Interviews auf örtlicher/betrieblicher Ebene erstellt. Dabei gab es unterschiedliche Schwerpunktsetzungen für haupt- und ehrenamtliche Funktionäre.
- Bei den örtlichen/betrieblichen Interviews wurde dann aber immer eine möglichst offene Gesprächssituation hergestellt. Der Leitfaden spielte nach Möglichkeit keine Rolle. Nur in den Fällen, in denen es in der Gesprächssituation nicht gelang, einen Gesprächsfluß in Gang zu bringen bzw. aufrecht zu erhalten und so den Gesprächspartner zu einer ausführlichen von ihm strukturierten Darstellung seiner Erfahrungen in dem thematisch interessierenden, zeitlich und räumlich eingegrenzten Prozeß

*offene Gesprächssituation  
erzeugen*

zu veranlassen, kam der Leitfaden stärker zum tragen, so daß sich eher ein themenzentriertes Expertengespräch entwickelte.

- In den weit überwiegenden Fällen gelang es, eine offene Gesprächssituation herbeizuführen, so daß das Themenspektrum der groben Leitfäden mit z. T. sehr unterschiedlicher Gewichtung "abgearbeitet" wurde. An diese narrativen Interviews schloß sich am Ende des Gesprächs noch ein kurzer Gesprächsteil an, in dem in Form eines Expertengesprächs ggf. bis dahin nicht angesprochene Aspekte kurz abgefragt und knapp beantwortet wurden.
- Im Einzelfall konnte der Gesprächsverlauf in derart unstrukturierten Gesprächssituationen auch zu fast aktionsforscherischen Konstellationen führen: Wo die Gespräche im oben bezeichneten Sinne als narrative Interviews erfolgreich gelangen, konnten sich auch Gesprächspassagen entwickeln, in denen sich Interviewter und Interviewer um gemeinsame Situationsdefinitionen bemühten und das Interview so auch der Selbstverständigung und Reflexion der befragten Praktiker in bezug auf die in Rede stehenden Handlungsfelder dienten und z. T. ausdrücklich als solche Chance zur Reflexion bezeichnet wurde. In Anlehnung an eine von HANS VAN BEINUM u. a. (1997) vorgenommene Unterscheidung könnte man dann sagen, daß sich hier im Zuge von narrativen oder unstrukturierten Interviews die Herstellung einer Erhebungssituation ergab, in der eine klare Trennung von Untersuchungssubjekt und -objekt nur noch schwer zu vollziehen ist.

*aktionsforschungs-  
ähnliche Situation*

## 5 Datenerfassung und Auswertung

1. Alle Interviews, von wenigen situationsbedingten Ausnahmen abgesehen, wurden auf Band aufgezeichnet; von ihnen wurde aber zunächst (am gleichen oder folgenden Tag) ein Gedächtnisprotokoll erstellt. Protokolliert wurden außerdem Begebenheiten, Eindrücke, am Rande der Interviews beobachtete und als bedeutsam erachtete Interaktionen in Betriebsrats- oder Gewerkschaftsbüros usw.
2. Auf Basis dieser Gedächtnisprotokolle konnte so parallel zum Fortgang der Erhebungen eine kontinuierliche Konkretisierung von Vorannahmen und Präzisierung von Forschungshypothesen erfolgen. Sie wurde etwa zur Hälfte der Projektlaufzeit in Gestalt einer ersten thesenhaften Zwischenauswertung schriftlich fixiert. Außerdem wurden die Zwischenbewertungen dazu genutzt, die zu Projektbeginn erstellten Gesprächsleitfäden zu ergänzen oder auch zu modifizieren, insbesondere im Blick auf unter Vergleichsgesichtspunkten als besonders bedeutsam erscheinende Aspekte, die am Schluß der narrativen Interviews bei Bedarf jedenfalls noch zusätzlich angesprochen werden sollten.
3. Parallel zum Fortgang der Erhebungen wurde ein Teil der auf Band aufgezeichneten Gespräche vollständig transkribiert. Eine Auswahl war dabei aus mehreren Gründen angezeigt. Zum einen waren die Ressourcen für Schreiarbeiten in den relativ klein dimensionierten Projekten be-

*Bandaufzeichnung und  
Gedächtnisprotokoll*

*Präzisierung von For-  
schungshypothesen und  
Leitfragen*

*Selektion und teilweise  
Transkription der  
Bandaufnahmen*

grenzt. Zum anderen konnte auf Basis der Gedächtnisprotokolle entschieden werden, welche Interviews unter dem Gesichtspunkt der Herausarbeitung und Kontrastierung von exemplarischen oder typischen Fällen besonders aussagekräftig sein würden.

*Erfassung von Sichtweisen und Handlungsmustern*

4. Diese Interviews wurden gegen Ende der miteinander verquickten Erhebungs- und Auswertungsschritte auf Basis der Gedächtnisprotokolle noch einmal systematisch in die Auswertung vor der Berichtslegung einbezogen. Ein erster Analyseschritt bestand darin, die in diesen Interviews enthaltenen Sichtweisen und Einschätzungen, die beschriebenen oder erkennbaren Handlungs- und Erklärungsmuster zu erfassen. Soweit die Projekte im Tandem bearbeitet wurden, geschah dies auf Grundlage der Interviewtexte sowie erster Lesartenvorschläge, die die jeweiligen Interviewer zu den von ihnen erhobenen Texten erstellt hatten.

*Projektbericht erstellen*

5. Im Ergebnis solcher Zwischenschritte - im Team oder als individueller Arbeitsprozeß - entstehen dann Roh- oder Erstfassungen von Projektberichten. Diese werden zum einen Gegenstand von Diskussionen mit anderen Wissenschaftlern (in der teilautonomen Forschungsgruppe, im Forschungsbereich, auf einem internen Workshop mit ausgewählten kooperierenden Wissenschaftlern. Zum anderen werden sie in einem regelmäßig vorgesehenen Rückkoppelungsprozess den an der Untersuchung beteiligten Praktikern zugeschickt. Während auf der dezentralen Ebene bei den genannten Projekten v. a. aufgrund der begrenzten Ressourcen Rückkoppelungsgespräche unterblieben, wurden solche Gespräche in den zuständigen Stabsabteilungen der beteiligten Gewerkschaften durchgeführt.

*Rückkoppelung*

## 6 Transfer/Präsentation

*Ergebnispräsentationen auf Workshops*

Die letztgenannten Schritte machen bereits einen wichtigen Teil der Präsentation und des Transfers von Ergebnissen aus. Hinzu kamen im Einzelfall Präsentationen ausgewählter oder vorläufiger (Teil-)Ergebnisse auf Workshops, die auf eher dezentraler Ebene durchgeführt wurden. Das gewählte methodische Vorgehen trug außerdem dazu bei, daß örtliche gewerkschaftliche Organisationsgliederungen eine größere Zahl von Berichten für eigene Umsetzungsaktivitäten anforderten.

## 7 Bewertung der Methode

In allen drei Fällen konnte mit dem hier charakterisierten, um das spezifisch gefaßte Instrument des narrativen Interviews zentrierten, Vorgehen mit vergleichsweise knappem Ressourceneinsatz und in sehr kurzer Zeit eine Analyse sozialer Handlungsfelder - der Betriebsratsarbeit, des gewerkschaftlichen Orga-

nisationsaufbaus oder der Entwicklung einer lokalen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik - erreicht werden, die eine zweifache Funktion erfüllen konnten:

*Beitrag zur Selbstverständigung der Praktiker*

- Sie dienten zum einen Praktikern in diesen Handlungsfeldern zur Anregung und Vertiefung von, von ihnen selbst als notwendig erachteten, Selbstverständigungsprozessen. Es liegen uns keinerlei Erfahrungen vor, in denen dieser heuristische Nutzen der Untersuchungen in irgend einer Weise in Frage gestellt worden wäre, wohl aber eine ganze Reihe ausdrücklicher Bestätigungen dieses Nutzens für die weitere Praxis.

*wissenschaftlich fundiert*

- Sie haben sich zum anderen im Vergleich mit anderen, zumeist stärker analytisch angelegten Forschungsprojekten zu den gleichen Fragestellungen (in bezug auf die Entwicklung von Betriebsratsarbeit in den neuen Bundesländern) als wissenschaftlich gut fundiert und zu einem guten Teil darüber hinaus auch als realitätsnäher oder dichter in ihren Beschreibungen der betreffenden sozialen Handlungsfelder erwiesen. So kann z. B. festgestellt werden, daß unsere mit dem genannten methodischen Instrumentarium 1991/92 erstellte erste sechsmonatige Bestandsaufnahme von Betriebsratshandeln in den neuen Bundesländern gegenüber allen späteren mehrjährigen Betriebsräteuntersuchungen bereits ähnlich differenziert und in allen wesentlichen Punkten überraschungsfest gewesen ist. Für unsere vier Jahre später mit dem gleichen Instrumentarium erstellte Zwischenbilanz in bezug auf den Organisationsbereich von vier großen Mitgliedsgewerkschaften im DGB unterstellen wir deshalb eine ähnliche Validität der Befunde.

*hoher Realitätsbezug*

## 8 Literatur

BEINUM, B. V.; FAUCHEUX, C.; VLIST, V.D., R. (1997): Reflections on the Epigenetic Significance of Action Research, in: TOULMIN, S.; GUSTAVSEN, B. (Hg.): Beyond Theory. Changing organizations through participation, Amsterdam/Philadelphia, S. 179 - 201

HACK, L. (1979): Leistung und Herrschaft, Frankfurt/New York

KLATT, R. (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, Münster, Hamburg, London

LEWIN, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern

MARTENS, H. (1994): Gesellschaftlicher Umbruch und gewerkschaftliche Reform, in: Gewerkschaftliche Monatshefte. Bd. 45 (1994), H. 2, S. 78-92

MARTENS, H. (1979/91): Methodische Überlegungen aus Anlaß einer Untersuchung des Metallstreiks 1978 in Nordwürttemberg/Nordbaden, in: Ders.:(1991): Gewerkschaftspolitik und Ge-

werkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle

MATTHIESEN, U. (1989): "Bourdieu" und "Konopka" - ein imaginäres Rendezvous zwischen Habitus-Konstruktion und Deutungsmuster-Rekonstruktion, in EDER, K. (Hg.): Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis, Frankfurt

MÜLLER, U. (1978): Probleme und Perspektiven reflexiver Methodologie, Frankfurt/New York

NEUENDORF, H.; SABEL, C. (1975): Zur relativen Autonomie der Deutungsmuster, in LEPENIES, W. (Hg.) (1995): Materialien aus der soziologischen Forschung - Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages, S. 842ff

NEUMANN, E. (1984): Gesellschaftsbilder und alltagspraktische Orientierungen in sozialen Deutungsmustern, in: ZOLL, R. (Hg.) (1984): "Hauptsache ich habe meine Arbeit", Frankfurt

OEVERMANN, U. (1979): Die Methodologie einer "objektiven Hermeneutik" und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: SOEFFNER, H. G. (Hg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart

OEVERMANN, U. (1986): Kontroversen über sinnverstehende Soziologie. Einige wiederkehrende Probleme und Mißverständnisse in der Rezeption der 'objektiven Hermeneutik', in: AUFENANGER, S.; JENNSSEN, M. (Hg.): Handlung und Sinnstruktur, Bedeutung und Anwendung der objektiven Hermeneutik, München

OEVERMANN, U. (1988): Eine exemplarische Fallrekonstruktion vom Typus versozialwissenschaftlicher Identitätsformation, in BROX/HILDENBRAND (Hg.): Vom Ende des Individuums, Opladen, S. 243 – 286

PETER, G. (1992): Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/Main

REICHERTZ, J. (1988): Verstehende Soziologie ohne Subjekt, in: KZfSS, 2/1988, S. 207 – 222

SCHÜTZE, F. (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien -dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen (o.O.) Manuskript

## **9 Ansprechpartner**

Dr. Helmut Martens, sfs

# Leitfadengestützte, qualitative Telefoninterviews

von Gerd Busse

*Das leitfadengestützte Telefoninterview stellt aufgrund des vergleichsweise geringen Zeitaufwands eine sehr effiziente und ökonomische Art der qualitativen Datenerhebung dar, ist allerdings mit dem Problem behaftet, daß ein Teil der menschlichen Kommunikation verlorengeht (Körpersprache, Mimik). Der nachfolgende Beitrag beschäftigt sich mit den technischen und inhaltlichen Voraussetzungen zur Entwicklung eines geeigneten Leitfadens sowie zur Durchführung telefonischer Interviews, beschreibt den Weg der Kontaktaufnahme mit dem zu interviewenden Gesprächspartner und befaßt sich eingehend mit den Rahmenbedingungen für das eigentliche Telefoninterview sowie häufig auftretenden Problemen. Besonders eingegangen wird dabei auf Interviews mit Gesprächspartnern aus anderen Ländern und Kulturkreisen.*

## Inhalt:

1. Einleitung
2. Der Leitfaden
3. Die Kontaktaufnahme
4. Die Durchführung des telefonischen Interviews

# Leitfadengestützte, qualitative Telefoninterviews

## 1 Einleitung

*effiziente und ökonomische Methode*

Das leitfadengestützte Telefoninterview, also das telefonische Expertengespräch mit Hilfe eines Fragenkataloges, stellt eine sehr effiziente und ökonomische Art der qualitativen Datenerhebung dar, da weder Wege noch (Reise-) Kosten entstehen, um ein Interview führen zu können. Ein Nachteil dieser Methode ist allerdings die Tatsache, daß im Gegensatz zum üblichen Interviewverfahren, bei dem man seinem Gesprächspartner von Angesicht zu Angesicht gegenüber sitzt, ein nicht unwichtiger Bestandteil menschlicher Kommunikation (Körpersprache, Mimik) verlorenght: Man ist auf die Stimme seines Gesprächspartners als Informationsquelle beschränkt, und er hört nur die Stimme des Interviewers.

*explorative, hypothesengenerierende Funktion und Datenerhebung*

Es lassen sich grob zwei Arten von leitfadengestützten Telefoninterviews unterscheiden: solche, die dazu dienen, Hypothesen für die anstehende Untersuchung zu entwickeln, sowie solche, deren Ergebnisse als eigentliche Datenbasis fungieren. In der Praxis lassen sich diese beiden Funktionen eines Interviews nur schwer sauber voneinander trennen, da jedes Expertengespräch, das ursprünglich dazu dient, das Forschungsfeld zu sondieren und dabei Fragestellungen zu entwickeln oder zu präzisieren, zugleich auch bereits wichtige Daten für die spätere Analyse liefern kann. Umgekehrt wird man als Interviewer feststellen, daß in der Feldphase ein Prozeß des kumulativen Erkenntnisgewinns stattfindet: d.h. je mehr Gespräche man führt, um so mehr vertieft sich auch das Wissen um den untersuchten Gegenstand, und zwar nicht nur in einem rein quantitativen Sinne, sondern auch, was das eigentliche Wesen dieses Gegenstands ausmacht: Man wird also im Laufe der Zeit selbst zum Experten.

Um sicherzustellen, daß das Interview auch die erwünschten Informationen liefert und sich diese Informationen möglichst effektiv weiterverarbeiten lassen, sollte ein telefonisches Interview deshalb sorgfältig vorbereitet werden.

## 2 Der Leitfaden

*Vorabklärung und Kurzinformation: klären, was man von wem wissen will*

Zunächst einmal sollte man sich darüber klarwerden, was man *genau* wissen will und von wem man es erfahren will. Ein erster Schritt könnte deshalb darin bestehen, sein Anliegen für sich selbst, aber auch für andere, in möglichst kurzer und prägnanter Form zu Papier bringt (dieses *Abstract* läßt sich später als Kurzinformation für potentielle Interviewpartner nutzen, die man für die Da-



tenerhebung gewinnen möchte). Auf der Grundlage dieser Zusammenfassung macht man sich dann daran, Fragen zu formulieren und eine Liste mit möglichen Gesprächspartnern zusammenzustellen. Die Erfahrung lehrt, daß man diesen Arbeitsschritt am besten in der Gruppe vornimmt, um gemeinsam über Themen, Fragestellungen, geeignete Ansprechpartner und Kontaktpersonen zu brainstormen. Auch hierfür ist es hilfreich, eine kurze Zusammenfassung der Projektziele als gemeinsame Diskussionsbasis vorliegen zu haben.

Im nächsten Schritt wird dann der Leitfaden, d.h. der Fragebogen, entworfen. Hierbei sind folgende Punkte zu beachten:

*nachvollziehbare  
Struktur*

*kurze, allgemeinver-  
ständliche Formulie-  
rungen*

*detaillierte "Regieanwei-  
sungen"*

*Standardinformationen  
vorab, z.B. über Kurz-  
fragebogen erheben*

*nicht länger als 45 Mi-  
nuten*

*offener Leitfaden vs. de-  
taillierter Fragenkatalog*

- Der Leitfaden sollte klar strukturiert sein und eine logische, d.h. für den Interviewten nachvollziehbare Ordnung erkennen lassen (die Themenblöcke sollten soweit wie möglich aufeinander aufbauen).
- Die Fragen sollten möglichst kurz und allgemeinverständlich formuliert sein (also: komplizierte Satzkonstruktionen, Abkürzungen und Jargon vermeiden!).
- Der Leitfaden sollte detaillierte "Regieanweisungen" enthalten (z.B. "Wenn ja: 'Was sind die Gründe dafür?' Wenn nein: 'Warum nicht?'" oder: "Bei der folgenden Frage unbedingt auf eine klare Antwort drängen!" oder: "Falls die Frage nicht beantwortet werden kann: folgende Frage überspringen!"). Damit macht man ihn zum einen transparenter, so daß im Prinzip auch ein Außenstehender das Interview führen könnte, zum andern hilft es, sich in der Hektik des Gesprächs auf das wesentliche zu konzentrieren.
- Zwischen den Fragen sollte etwas Raum für kurze Notizen gelassen werden.
- Standardinformationen, die in schriftlicher Form vorliegen (etwa in Form von Geschäftsberichten oder anderen Publikationen) sollten vorab vom Gesprächspartner erbeten werden; sie erleichtern die Vorbereitung auf das Interview. Dasselbe gilt auch für Informationen, die einen rein beschreibenden Charakter haben (etwa: Funktion des Interviewpartners, rechtlicher Status der Organisation, Betriebsgröße, Hauptprodukt oder -dienstleistung, Branche); solche Informationen lassen sich relativ leicht über einen kurzen standardisierten Fragebogen abfragen, den man dem Gesprächspartner vorab zukommen läßt.
- Bei der Auswahl der Fragen sollte beachtet werden, daß das Interview nicht länger als 45 Minuten dauert.

Die Form des Leitfadens hängt, wie oben bereits erwähnt, entscheidend von der Funktion des Gesprächs ab. Geht es darum, aus den Ergebnissen einer Reihe von Interviews Hypothesen zu generieren, können die Fragen in der Regel allgemeiner gehalten sein und eher den Status einer Diskussionsaufforderung haben (man will schließlich das Thema erkunden und seine interessanten Aspekte in Erfahrung bringen); nutzt man den Leitfaden als Untersuchungsinstrument in der Feldphase, ist es dagegen ratsam, Fragekomplexe möglichst detailliert zu untergliedern, einerseits, um sicherzugehen, daß auch wirklich alle Aspekte des Themas abgefragt werden, und zum anderen, um die Vergleichbarkeit für die spätere Auswertung zu erleichtern. Ein Leitfaden der ersten Art ist also eher eine Art Thesenpapier, während einer der zweiten Art einem standardisierten

Fragenbogen ähnelt, mit dem Unterschied, daß er mehr sogenannte “offene” Fragen enthält als dieser (also Fragen, deren Antworten nicht vorgegeben, offen sind).

### 3 Kontaktaufnahme

*schriftlicher Erstkontakt*

Für die Aufnahme des Kontaktes mit den potentiellen Gesprächspartnern empfiehlt sich die schriftliche Form. D.h. man formuliert einen Brief, in dem man sich selbst, seine Organisation und das Projekt kurz vorstellt (bei letzterem läßt sich von der bereits für den Leitfaden erstellten Zusammenfassung Gebrauch machen) und bittet den Adressaten um seine Mithilfe. Am Schluß des Briefes sollte man dann ankündigen, daß man sich in einigen Tagen telefonisch mit ihm in Verbindung setzen würde, um zu hören, ob er zur Mitarbeit an dem Projekt bereit sei und um näher zu erläutern, worum es bei dem Interview geht.

*gezielte, personenbezogene Ansprache*

Wichtig ist dabei (insbesondere, wenn man es mit größeren Organisationen zu tun hat), daß man diesen Brief bereits möglichst gezielt an eine bestimmte Person richtet. Eine direkte persönliche Anrede erhöht einerseits die Chance für eine Beteiligung an den Interviews, und stellt andererseits sicher, daß man sich bei der angekündigten telefonischen Kontaktaufnahme einige Tage später nicht erst mühsam nach dem Verbleib des Briefes erkundigen muß. Wie kommt man an einen solchen Namen? Beispielsweise, indem man bei der Zentrale anruft, fragt, wer für ein Interview zu diesem Thema in Frage kommen würde und sich den Namen buchstabieren läßt (denn ein falsch geschriebener Name ist keine gute Visitenkarte für einen Wissenschaftler).

*gegenseitige Vorabinformation der Gesprächspartner*

Mit dem anschließenden Telefonanruf sollte man sich ein paar Tage Zeit lassen, aber es empfiehlt sich, damit auch nicht allzulange zu warten. Im Zentrum des telefonischen Vorabgesprächs sollten das Projekt sowie die (Art der) Information stehen, die man sich von seinem Gesprächspartner erhofft. Der Gesprächspartner sollte dabei genaue Auskunft darüber erhalten, was ihn erwartet - zeitlich, technisch, insbesondere aber inhaltlich -, um ihm die Gelegenheit zu geben, sich auf das Interview vorzubereiten (gibt er zu erkennen, daß er eigentlich doch nicht der gesuchte Experte für das Thema ist, kann man ihn danach fragen, wer dafür alternativ in Frage käme und ob man sich dabei auf ihn berufen dürfe). Erklärt er sich zur Mitarbeit bereit, sollte man einen verbindlichen Termin für das telefonische Interview abstimmen und ihn darum bitten, einige Vorabinformationen über seine Organisation zur Verfügung zu stellen (z.B. indem er den aktuellen Geschäftsbericht übersendet oder den oben erwähnten Fragebogen mit Standardabfragen ausfüllt und zurückschickt). Wichtig ist es, sich einen genauen Terminplan zu machen, der ausreichend zeitlichen Spielraum zwischen den Interviews bietet. So lassen sich mögliche Zeitprobleme vermeiden, wenn ein Gespräch länger als geplant dauern sollte oder der Teilnehmer am anderen Ende der Leitung später als vereinbart erreicht werden kann.

## 4 Die Durchführung des telefonischen Interviews

Ein leitfadengestütztes telefonisches Interview, im Vergleich zum persönlichen Interview, wo man dem Gesprächspartner gegenüber sitzt, ist mit einer Reihe erschwerender Rahmenbedingungen behaftet. Dies beginnt damit, daß man in der Regel nur eine Hand frei hat, da man mit der anderen den Hörer hält. Wichtiger ist jedoch ein anderes Handicap, das bereits am Anfang dieses Textes zur Sprache kam: man ist bei dem Gespräch auf den rein verbalen Anteil der Kommunikation beschränkt, d.h. man präsentiert sich selbst ausschließlich über die eigene Stimme und erhält von seinem Interviewpartner nur das an Informationen, was er verbal mitteilt. Um das gegenseitige Verständnis nicht noch weiter zu erschweren, sollte darauf geachtet werden,

1. die Fragen so klar und so präzise wie möglich zu formulieren sowie
2. genau hinzuhören, was der Teilnehmer am anderen Ende der Telefonleitung an Informationen vermittelt.

*Restriktionen der Gesprächssituation beachten*

Der erste Punkt wurde bereits im Zusammenhang mit der Entwicklung des Leitfadens erörtert. Wichtig bleibt festzuhalten, daß ein guter Leitfaden - neben seiner Funktion als Strukturierungshilfe für die spätere Auswertung (im günstigsten Fall nimmt er die Gliederung des späteren Berichts vorweg) - den Interviewer bei der Gesprächsführung unterstützt und ihn von der "Interviewroutine" entlastet. Das bedeutet, daß die Fragen, die man stellen möchte, ausformuliert sind und der Leitfaden "Regieanweisungen" enthält, die dabei helfen, den Gesprächsverlauf zu steuern. Denn man sollte stets damit rechnen, daß etwas Unvorhergesehenes passiert: beispielsweise teilt der Gesprächspartner zu Beginn des Interviews mit, daß er nun doch nicht die vereinbarten 45 Minuten, sondern vielleicht nur 20 Minuten Zeit erübrigen kann und danach für einige Wochen verreist; oder man stellt fest, daß der Interviewte stark dazu neigt, vom Thema abzuschweifen - Situationen also, wo Improvisationstalent aber auch eine gute Vorbereitung auf das Gespräch hilfreich ist, um trotz der Widrigkeiten an die wesentlichen Informationen zu gelangen.

*Unvorhergesehenes "einplanen"*

Der zweite Punkt, das genaue Hinhören-Können, ist vielleicht noch wichtiger als die präzise Formulierung der Fragen. Viele Gesprächspartner - die man als Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet befragt - neigen aufgrund ihrer oft jahrelangen Beschäftigung mit dem Thema dazu, bei ihrem Gegenüber zuviel an Informationen vorauszusetzen. (Diese Erfahrung läßt sich gerade am Anfang einer Interviewserie machen, wenn man selbst noch dabei ist, sich vorsichtig an das Thema heranzutasten.) Dies drückt sich etwa darin aus, daß unbekannte Abkürzungen benutzt werden oder beiläufig und wie selbstverständlich auf einschlägige Studien, Gesetzestexte, Diskussionszusammenhänge, usw. verwiesen wird, so als ob deren Kenntnis zur Allgemeinbildung gehört. Hier gibt es nur eines - selbst auf die (häufig übrigens nur in der eigenen Phantasie vorhandenen) Gefahr hin, vor dem Gegenüber als inkompetent zu erscheinen: solange nachfragen, bis man versteht, worüber der Interviewte spricht! Das Unbehagen in einer solchen Situation läßt sich dadurch in den Griff bekommen, daß man einleitend ausdrücklich und deutlich zu verstehen gibt, kein Experte auf dem Gebiet zu sein und sich aus diesem Grund gerade an einen Fachmann wenden

*nachfragen, bis alle Unklarheiten beseitigt sind*

zu wollen; der Gesprächspartner solle sich also nicht allzusehr wundern, wenn man immer wieder nachhake und nachbohre - kurzum: man sei ungeheuer unwissend, aber lernbegierig. Damit sind die Rollen von vornherein klar definiert, und das ungezwungene Fragen wird zum Teil der Interviewerrolle.<sup>8</sup>

*Problem: Gedächtnisprotokoll*

Jeder, der schon einmal das Gedächtnisprotokoll einer Sitzung geschrieben hat, kennt das Problem: Selbst wenn man eifrig mitgeschrieben hat, stößt man bei der Rekonstruktion des Geschehens auf Lücken oder Ungereimtheiten; man kann sich einfach nicht mehr erinnern, was genau gesagt wurde oder man ist sich nicht sicher, ob das, was gesagt wurde, tatsächlich so gesagt worden ist, wie man es in Erinnerung hat, oder ob es nicht bereits durch die eigenen Vor- und Werturteile gefärbt ist. Bei einem telefonischen Interview ist diese Gefahr der unrichtigen Wiedergabe der erhaltenen Informationen um ein Vielfaches größer, da man es in der Regel mit einer fremden Person zu tun hat, die man nicht sehen kann und allerlei Dinge während des Telefonats geschehen können, die sich nicht steuern lassen. Hinzu kommt, daß es dem Gesprächspartner während eines Telefongesprächs nicht zuzumuten ist, ständig längere Pausen einzulegen, damit der Interviewer seine Notizen zu Papier bringen kann.

*Gespräche möglichst mit-schneiden*

Um unnötigen Streß zu vermeiden, hat es sich bewährt, während des Interviews ein Gesprächsaufzeichnungsgerät mitlaufen zu lassen (wobei der Interviewte natürlich vorab um seine Zustimmung gebeten und darüber informiert werden muß, was im Anschluß an das Gespräch mit dem Interviewmitschnitt geschieht) und sich nur die wichtigsten Aspekte des Interviews in Stichpunkten zu notieren. Es gibt spezielle Apparaturen, mit denen sich Telefongespräche aufzeichnen lassen - notfalls tut es jedoch auch ein Anrufbeantworter, der allerdings eine entsprechend lange Aufzeichnungsdauer haben muß. Bei der Auswahl des Geräts sollte man darauf achten, daß sich die Gespräche auf eine Audiokassette speichern lassen, die sich dann über ein Diktiergerät oder einen normalen Walkman wieder abhören lassen. Wichtig ist, daß man die Aufzeichnung an jedem beliebigen Punkt stoppen, vor- und zurückspulen können muß.

*authentische Wiedergabe der Gesprächsinhalte*

Gegen die Verwendung eines Aufzeichnungsgeräts wird vielfach eingewandt, daß es zu umständlich und zeitintensiv sei, sich das Gespräch noch einmal wieder anzuhören und es dann aufzuschreiben. Tatsächlich ist es so, daß man bei aufgezeichneten Gesprächen etwas mehr (aber nicht sehr viel mehr) Zeit für das Erstellen des Gesprächsprotokolls veranschlagen muß. Dies liegt jedoch im wesentlichen daran, daß mehr Informationen zu verarbeiten sind als bei einem Interview, bei dem nur handschriftliche - und damit lückenhafte - Aufzeichnungen vorliegen. Damit ist auch bereits - neben der Streßentlastung des Interviewers - einer der Vorteile dieses Verfahrens benannt: die in dem Gespräch enthaltenen Informationen lassen sich bis zur Neige ausschöpfen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, daß sich die Informationen authentisch wiedergeben lassen - bis hin zu wörtlichen Zitaten (mit denen sich der spätere Bericht zur Freude seiner Leser illustrieren läßt).

---

<sup>8</sup>Diese Regel - nachfragen, bis man versteht, worum es geht - gilt insbesondere für Interviews, die man mit Experten aus einem anderen Kulturkreis führt. Hier begegnet man nicht nur der Schwierigkeit, selbst kein Experte auf dem spezifischen Terrain zu sein, das man untersucht, sondern man muß sich überdies oft genug auch in den Kontext hineindenken können, in dem das Thema eingebettet ist. So kann es sein, daß man z.B. bei einem Interview über Ausbildungsabbrecher in Belgien das belgische Berufsausbildungssystem kennen muß, um das Problem überhaupt richtig verstehen und einschätzen zu können.

*Rückkoppelung der Ergebnisse mit dem Interviewpartner*

Der Interviewpartner hat es verdient, am Schluß des Interviews über das weitere Vorgehen informiert zu werden. Hat man die Zeit dazu, kann man ihm anbieten, ihm das Gesprächsprotokoll mit der Bitte um Kommentar zuzusenden. Damit stellt man nicht nur sicher, die von ihm diskutierten Sachverhalte richtig wiedergegeben zu haben, sondern sichert sich zugleich auch gegen etwaige nachträgliche Kritik an den empirischen Grundlagen der Untersuchung ab. Auf jeden Fall sollte man aber seinen Interviewpartner fragen, ob er - falls sich in diesem oder jenem Punkt Nachfragen ergeben - noch einmal für ein kurzes Telefonat zur Verfügung stehen würde.

## **5 Ansprechpartner**

Dr. Gerd Busse, sfs

# ExpertInneninterviews zur Wirkung von Langzeitarbeitslosigkeit

von **Martina Stackelbeck**

*ExpertInneninterviews werden in der empirischen Sozialforschung insbesondere dazu genutzt, spezifisches, hoch konzentriertes Wissen ausgewählter Personen zu einem eingegrenzten Themenbereich abzufragen. In der Regel werden offene Fragetechniken angewandt. Im Projekt „Die soziale Lage Arbeitsloser, insbesondere Langzeitarbeitsloser und ihrer Familien“ dienten ExpertInneninterviews zur ergänzenden Informationsermittlung in bezug auf die psycho-soziale Wirkung von Arbeitslosigkeit auf Betroffene und ihre Familien. Der verwendete Leitfaden enthielt Leitfragen, die vor dem Hintergrund der Profession der befragten ExpertInnen spezifiziert und im Laufe der Erhebungsphase sukzessive weiterentwickelt wurden. Eine Besonderheit stellte die Anwendung eines „Phantasie-Kullers“ (Meta-Plan) dar, der ermöglichte, Ideen zur Veränderung arbeitsmarktpolitischer Instrumente auf ihre potentielle Umsetzbarkeit und Wirkung hin zu überprüfen. ExpertInneninterviews sind eine effiziente Methode, kurzfristig dichte Informationen zu wissenschaftlichen Fragestellungen zusammen zu tragen, auch wenn die zeitliche Organisation der Interviews (langfristige Terminabsprache, flexible Termingestaltung - auch kurzfristig) zum Teil erheblichen Aufwand verursacht.*

## **Inhalt:**

1. Thema und Rahmenbedingungen des Projektes
2. Methodeneinsatz, -konzept
3. Operationalisierung (ExpertInneninterviews)
4. Beschreibung und Durchführung der Erhebung
5. Datenerfassung und Auswertung
6. Transfer/ Präsentation
7. Bewertung der Methode - eine erste Einschätzung
8. Ansprechpartner

# ExpertInneninterviews zur Wirkung von Langzeitarbeitslosigkeit

## 1 Thema und Rahmenbedingungen des Projektes

In der qualitativen Teilstudie „Die soziale Lage Arbeitsloser, insbesondere Langzeitarbeitsloser und ihrer Familien“ wurde die Lebenssituation Arbeitsloser und ihrer Familien untersucht: Erlebens-, Verarbeitungs- und Bewältigungsmuster von Arbeitslosigkeit wurden erfaßt und analysiert. Besonderes Augenmerk galt der Wirkung arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Instrumente, auch, um ggf. politisch operationalisierbare Anregungen abzuleiten.

## 2 Methodeneinsatz, -konzept

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen Arbeitslose; auf sie wurde auch das Methodenkonzept abgestimmt. Die Erhebungen bei den Betroffenen reflektierten eine je spezifische individuelle Sicht. Die hier im Vordergrund stehenden ExpertInneninterviews dienten der Ergänzung; sie fokussierten auf Gruppen von Arbeitslosen.

*spezifische, individuelle  
Sicht der Betroffenen  
steht im Vordergrund*

Für die Erschließung der Lebenssituation Arbeitsloser sind qualitative Interviews durchgeführt worden: Sie erlauben eine weitreichende Erfassung der vielen, das Leben bestimmenden Faktoren, ihre Abhängigkeiten und Wirkungszusammenhänge. Basierend auf der Auswertung von fünf **narrativen Interviews** wurde ein Leitfaden entwickelt, der bei 18 Betroffenen eingesetzt wurde. Narrative und **leitfadengestützte Betroffeneninterviews** erfolgten in der Regel in für die Befragten gewohnter Umgebung. In den meist mehr als zweistündigen Gesprächen konnten Erkenntnisse zu folgenden Aspekten gesammelt werden:

*Inhalte der Interviews*

- Berufs- und Lebensbiographie der Arbeitslosen (Alter, Familienstand, Bildungs- und Qualifikationsniveau, Arbeitslosigkeitserfahrungen, Dauer der Arbeitslosigkeit, Erfahrungen mit arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Maßnahmen)
- finanzielle Situation (monatliche Einkünfte, monetäre und sachliche Reserven, Schulden)
- Alltagsgestaltung
- soziale Kontakte

- Befindlichkeit in der Arbeitslosigkeit bzw. deren Bewältigung.

*Auswahl der Langzeitarbeitslosen*

Die Auswahl unserer GesprächspartnerInnen erfolgte unter Berücksichtigung folgender Kriterien: Alter, Geschlecht, Familienstruktur, Dauer der Arbeitslosigkeit (wir suchten überwiegend Langzeitarbeitslose), Bildungs- und Qualifikationsniveaus, Erfahrungen mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Das Sample umfaßte überwiegend Langzeitarbeitslose und enthielt auch FrührentnerInnen, SozialplänlerInnen und VorruehändlerInnen.

*Einbezug der Familienangehörigen*

Um die soziale Lage der Familien Arbeitsloser einfangen zu können, wurden nicht nur die Betroffenen über ihre Familien befragt, sondern auch deren Angehörige selbst. In drei **Gruppengesprächen** beschrieben durchschnittlich fünfzehn PartnerInnen bzw. erwachsene Kinder von Arbeitslosen ihre Lebenssituation. Interviews mit jüngeren Kindern wurden nicht geführt.

*zusätzliche Befragung arbeitsmarkt- und sozialpolitischer ExpertInnen*

Darüber hinaus wurden innerhalb der qualitativen Teilstudie arbeitsmarkt- und sozialpolitische **ExpertInnen** zu ihren Erfahrungen mit Arbeitslosen befragt. Als ExpertInnen galten Personen, die durch ihre berufliche Tätigkeit in engem Kontakt mit Arbeitslosen standen. Sie sollten ihre Einschätzung zu folgenden Themenkomplexen abgeben:

- Lebenssituation Arbeitsloser und ihrer Familien (psychisch, sozial, ökonomisch)
- Einfluß der Dauer von Arbeitslosigkeit auf die Lebenssituation
- Bedeutung sozialer Beziehungen für Arbeitslose
- Bedeutung institutioneller Hilfen
- Wirkung arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Maßnahmen.

Die GesprächspartnerInnen rekrutieren sich aus den Bereichen Arbeitsverwaltung, Sozialverwaltung, freie Träger der Berufsberatung, kommunale bzw. regionale Beschäftigungsgesellschaften, Trägern von Beschäftigungsprojekten, Arbeitslosenzentren, Kirchen. Insgesamt wurden mit fünfzehn ExpertInnen Interviews geführt.

### 3 Operationalisierung

*spezifisch anzupassender Leitfaden*

Die innerhalb des Projektes befragten ExpertInnen kamen aus sehr unterschiedlichen Bereichen. Die Anwendung **eines** detailliert strukturierten Leitfadens in allen Gesprächen war nicht möglich. Der von uns angewandte Leitfaden umfaßte ausschließlich neun Leitfragen, die während des Interviews auf den Erfahrungshintergrund der einzelnen Befragten spezifisch zugeschnitten wurden. Vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Profession äußerten sich die ExpertInnen überwiegend nur zu Teilgruppen der Arbeitslosen.

*responsive Weiterentwicklung des Fragenkataloges*

Darüber hinaus erfuhr die Spezifizierung der Fragen im Laufe der Erhebungsphase eine gewollte Veränderung - sie wurde „responsiv“ weiterentwickelt, wobei das Responsive hier nicht auf die Befragten, sondern vielmehr auf die Fra-



genden bezogen ist. Während der Interviews gewonnene Erfahrungen wurden sukzessive in weiteren ExpertInnengesprächen genutzt, um die Leitfragen zu spezifizieren. Somit konnte von Gespräch zu Gespräch ein Lernprozeß vollzogen werden.

*Einbinden von "Phantasia-Kullern"*

Eine Besonderheit einer der neun Leitfragen war, daß sie das Instrument des „Phantasia-Kullers“ (Meta-Plan) aufgriff. Gemeint ist, daß die Befragten mit einer „Neuigkeit“ - hier war es eine neue arbeitsmarktpolitische Maßnahme - konfrontiert werden und eine Einschätzung dazu abgeben sollen. In der Regel entwickelt sich eine kurze Diskussion, in der die Interviewerin stärker in die Rolle der Befragten/ Erläuternden gerät. Ziel der Anwendung von „Phantasia-Kullern“ ist, bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Projektverlauf vorhandene Ideen zur Weiterentwicklung politischer Maßnahmen/ Instrumente in ExpertInneninterviews zur Diskussion zu stellen und sie somit auf ihre Umsetzbarkeit und Wirkungen hin zu überprüfen. Wir haben dieses Verfahren bereits mehrfach erprobt und gute Erfahrungen damit gemacht, weil es uns dazu befähigte, differenzierte Vorschläge zur Veränderung bzw. Ergänzung arbeitsmarktpolitischer Programme zu erarbeiten.

## 4 Beschreibung und Durchführung der Erhebung

Die Auswahl unserer GesprächspartnerInnen aus dem Kreis arbeitsmarkt- bzw. sozialpolitischer Akteure wurde mit der G. I. B.<sup>9</sup> abgestimmt. Die ExpertInnen wurden schriftlich über das Projekt und unser Anliegen informiert und eine telefonische Kontaktaufnahme angekündigt. Daraufhin erfolgte telefonisch die Vereinbarung eines Termins.

*Terminprobleme*

Gesprächsbereit waren alle von uns angeschriebenen ExpertInnen. Probleme entstanden zum Teil dadurch, daß Termine langfristig angelegt werden mußten bzw. kurzfristig abgesagt und verschoben wurden. Daraus resultierte eine Phase mit relativ hoher Dichte an ExpertInneninterviews, der mit zum Teil sehr großem Abstand einzelne Interviews folgten. Besteht in einem Projekt der Anspruch, alle ExpertInneninterviews zeitnah (und mit gleichem Fragebogen) zu führen, müssen diese Probleme der Terminplanung berücksichtigt werden. Für unsere Erhebung erwies sich die sukzessive Anlage der ExpertInneninterviews eher als Vorteil, weil sie dem Prozeß der Weiterentwicklung des Leitfadens Raum bot.

---

<sup>9</sup> G. I. B.: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, Bottrop.

## 5 Datenerfassung und Auswertung

Alle Interviews und Gruppendiskussionen wurden mit Tonträgern aufgezeichnet und zumeist transkribiert bzw. ausführlich protokolliert.

*Auswertung im Team*

Die Auswertung des Erhebungsmaterials erfolgte in einem gestuften Verfahren: Die Interviews mit Betroffenen sowie die mit ihren Familienangehörigen wurden überwiegend im Team mittels der Kommunikationspotentialanalyse ausgewertet. Basierend auf dem Material der Betroffeneninterviews sowie der Gruppengespräche mit Familienangehörigen wurden Analysen vorgenommen, die durch die Ergebnisse der ExpertInneninterviews ergänzt wurden. Somit konnten nicht nur die Bewältigungs- und Erlebensmuster einzelner Aspekte der sozialen Lage Arbeitsloser beschrieben werden; die Analyse der einzelnen Interviews und ihre Zusammenschau ermöglichten auch komplexe Interdependenzen zwischen verschiedenen Einzelfaktoren exemplarisch zu berücksichtigen. Innerhalb der Analyse jedes einzelnen Merkmals wurden erkennbare Abhängigkeiten überprüft und in die Interpretation des empirischen Materials einbezogen.

*kontextbezogene Zusammenführung der Einzelerhebungen*

Die empirischen Ergebnisse wurden in einer Querschnittsanalyse der Interviews mit Betroffenen, die sich selbst als Arbeitslose empfinden (hierzu zählt auch ein Frührentner), dargestellt und durch die Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit Familienangehörigen ergänzt. Auch die Analyseergebnisse der ExpertInneninterviews sind in diesen Teil einbezogen.

Die Interviews mit Personen im Vorruhestand sowie die Gruppendiskussionen mit ihren Familienangehörigen wurden separat ausgewertet. Grund hierfür ist, daß alle befragten VorruheständlerInnen sich nicht als Arbeitslose definieren.

In einem dritten Teil werden Fallstudien präsentiert, die die deutlichen Unterschiede der Lebenslage Arbeitsloser veranschaulichen sollen. Sie dienen auch dazu, gegensätzliche Lebens- und Berufsentwürfe zu dokumentieren.

Eine Rückkopplung der Ergebnisse mit den Befragten erfolgte nur dadurch, daß ihnen der gedruckte Bericht zugesendet wurde.

## 6 Transfer/ Präsentation

Das Projekt ist Teil der Landesozialberichterstattung und wurde auch in dieser Reihe veröffentlicht. Darüber hinaus wurden Präsentationen bei ZWAR und im Arbeitslosenzentrum zugesagt, sobald der Bericht veröffentlicht ist.

## 7 Bewertung der Methode - eine erste Einschätzung

ExpertInneninterviews sind eine Methode, auf die im Rahmen qualitativer Sozialforschung nicht verzichtet werden kann. Je nach Untersuchungsfragen und -gegenstand sind Informationen sogenannter „ExpertInnen“ von ergänzender bis hin zu zentraler Bedeutung in der Bearbeitung von Projekten.

Als ExpertInnen werden Personen bezeichnet, die aufgrund ihrer Funktion etc. über spezielles Wissen verfügen, daß in dieser Konzentration und Zusammensetzung oftmals an keiner anderen Stelle abgerufen werden kann. Gelingt es den WissenschaftlerInnen, diesen „Schatz“ zu heben, profitiert das Projekt in erheblichem Maße.

Ob für die Interviews offene oder geschlossene Instrumente angewandt werden, hängt vom avisierten Erkenntnisgewinn ab. Da bei ExpertInnen in der Regel sehr spezifisches Wissen abgefragt wird, liegt es nahe, überwiegend offene Fragetechniken anzuwenden. Besondere Herausforderung an die InterviewerIn ist, die Balance zwischen genügend Rahmen/ Struktur einerseits und Flexibilität/ Offenheit andererseits in der Interviewführung zu gewinnen.

*Balance zwischen vorgegebenen Strukturen und Offenheit des Instrumentes*

## 8 Ansprechpartner

Martina Stackelbeck, sfs

# Teilnehmende Beobachtung

von Helmut Martens

*Der Beitrag diskutiert die Anwendung und Entwicklung des Instruments der teilnehmenden Beobachtung in einer Reihe aufeinander folgender Projekte des früheren Forschungsbereichs 4 „Arbeitsalltag und Arbeitspolitik“ der sfs. Das Instrument wurde hier, ausgehend von einem Grundmodell der einwöchigen offenen passiv teilnehmenden Beobachtung des Alltagshandelns von Betriebsratsmitgliedern, Sicherheitsfachkräften und Betriebsleitern, neben Expertengesprächen, Intensivinterviews und Dokumentenanalysen als zentrales Erhebungsinstrument von Betriebsfallstudien eingesetzt und z. T. variiert. Es ging darum, die Alltagstypik des Handelns betrieblicher Interessenvertreter, Sicherheitsfachkräfte, oder auch Vorgesetzter in der Linie im Hinblick auf charakteristische Anforderungen und typische Handlungssituationen zu erfassen und auf dieser Grundlage eine realistische Analyse von vorhandenen Handlungspotentialen im Hinblick auf alltagstaugliche Reformschritte zu ermöglichen. Methodische Instrumente aus der älteren Tradition phänomenologischer empirischer Sozialforschung können so für sehr konkrete und auf eingreifende Praxis gerichtete Handlungsanalysen fruchtbar gemacht werden.*

## Inhalt:

1. Thema und Rahmenbedingungen der Projekte
  - 1.1 Entwicklung und Nutzung der Methode in der Profession
  - 1.2 Inhaltliche Problemstellung und Gesamteinschätzung zu sfs-Projekten
2. Methodeneinsatz, -konzept
  - 2.1 Angewandte Methode
  - 2.2 Zielsetzung
3. Operationalisierung
4. Beschreibung und Durchführung der Erhebungen
5. Datenerfassung und -auswertung
6. Transfer/Präsentation
7. Bewertung der Methode
8. Literatur
9. Ansprechpartner

# Teilnehmende Beobachtung

## 1 Thema und Rahmenbedingung der Projekte

### 1.1 Entwicklung und Nutzung der Methode in der Profession

*ethnographische Tradition*

*naives Einlassen und Miterleben*

*orthodoxe Kritik*

Die teilnehmende Beobachtung hat ihre Wurzeln in der deskriptiven, ethnographischen Tradition. Nach dem Verständnis der Ethnomethodologie nimmt der Forscher nicht als Beobachter am Alltag der Beobachteten teil, sondern er lebt in ihm. Der Weg zur Analyse des Gegenstandes eröffnet sich im Wege des sich naiv auf ihn Einlassens und des Miterlebens (MÜLLER 1978, 91ff). In der empirischen Sozialforschung wurde teilnehmende Beobachtung im Rahmen sozialwissenschaftlicher Feldforschung in den USA (v. a. empirische Gemeindeforschung) früh genutzt und in Kombination mit anderen Erhebungsinstrumenten weiterentwickelt. In älteren Methodenlehrbüchern (ATTESLANDER 1971, 121ff), die mehr oder minder deutlich auf dem Boden des „orthodoxen Konsenses“ (GIDDENS) soziologischer Theoriebildung stehen, wird sie in der Regel mit den Argumenten der wissenschaftlichen Validität (Unterscheidung von wissenschaftlicher und naiver Beobachtung), vor allem aber auch wegen der Aufwendigkeit des Verfahrens in ihrem Stellenwert für empirische Sozialforschung deutlich relativiert. In der deutschen Industriosozologie ist die teilnehmende Beobachtung vor allem mit einigen z. T. bedeutenden Untersuchungen in sozialphänomenologischer Tradition verknüpft (POPITZ u. a. 1957, THOMAS 1964), an die dann später Untersuchungen der 1972 neu gegründeten Sozialforschungsstelle anschlossen. Es kam aber nicht zu einem wirklichen kumulativen Erkenntnisfortschritt (FERBER 1992). In bezug auf die Profession insgesamt nicht zuletzt deshalb, weil die Industriosozologie vorhandene Chancen experimenteller Weiterentwicklungen in den siebziger und achtziger Jahren (z. B. im Rahmen des Programms Humanisierung des Arbeitslebens sowie daran anschließender Programme) nur in sehr geringem Maße nutzte (WELTZ 1997). Im begrenzteren Rahmen der sfs als einzeltem Institut deshalb nicht, weil in den siebziger Jahren politische Überformungen der Forschungsarbeit und spezifische Restriktionen in der damaligen Wiederaufbauphase des Instituts eine systematische Methodenreflexion zu sehr behinderten (MARTENS 1994).

## 1.2 Inhaltliche Problemstellung und Gesamteinschätzung zu den sfs-Projekten

*hoher Stellenwert der Methode in der sfs*

*unstrukturierte, explorative Methode*

In den empirischen Projekten der „ersten Generation“ nach Neugründung der Sozialforschungsstelle als Landesinstitut 1972 (insbesondere „Offene und verdeckte Konflikte“, DZIELAK u. a. 1978, „Soziale Folgen von Betriebsstilllegungen“, DEEKE 1977, LICHTHE 1978) hatte das Instrument der teilnehmenden Beobachtung innerhalb eines Bündels weiterer qualitativer Methoden einen herausgehobenen Stellenwert. Teilnehmende Beobachtung wurde in diesen Projekten als unstrukturierte, explorative Methode - und im Blick auf die Objektivierung der Befunde in Kombination mit weiteren Instrumenten wie Intensivinterview, Expertengespräch, Dokumentenanalyse - eingesetzt. Die Beobachtungszeiträume waren i. d. R. recht groß. Bei LICHTHE erstreckte sich die teilnehmende Beobachtung über 14 Monate, in den Konfliktuntersuchungen (Betriebsstilllegung/DEEKE und Streiks/DZIELAK u. a.) orientierte sie sich jeweils an der Dauer der Konflikte und erstreckte sich über mehrere Wochen oder auch Monate. Die mit dem Instrument in sozialphänomenologischer Tradition verknüpfte „Subjektorientierung“ wurde zunächst konzeptionell nur bedingt entfaltet. Bezüge zu damals aktuellen aktionsforscherischen Ansätzen waren vorhanden. Z. T. wurde in anschließenden Projekten ausdrücklich mit Weiterentwicklungen - z. B. dem Instrument der „indirekten Prozeßbeobachtung“, einem Konzept der methodisch angeleiteten und durch fortlaufende offene Interviews abgestützten Selbstbeobachtung ihres betrieblichen Arbeits- und Konfliktalltags durch die Beschäftigten selbst (WASSERMANN 1977) - experimentiert, z. T. wurde der Einsatz der Methode im Rahmen weiterer Feldstudien der damaligen Konfliktforschung der sfs professionalisiert (MARTENS 1979/91). Für die damals angestrebte Profilierung der sfs vor allem im Bereich qualitativer Methoden, hatten diese Projekte und die damit verknüpfte Diskussion „reflexiver Methodologie“ (MÜLLER 1978) seinerzeit einigen Stellenwert. Die wünschenswerte systematische Verarbeitung der Erfahrungen aus den Institutsprojekten unterblieb jedoch aus den oben schon genannten Gründen. An der damaligen unfruchtbaren abstrakten Gegenüberstellung von qualitativen und quantitativen Methoden (LAU 1979) beteiligte sich die sfs nicht.

*Diskussion reflexiver Methodologie*

*Neuanknüpfung an die Methodik teilnehmender Beobachtung*

Auch wenn sich in den späteren Streikuntersuchungen (DZIELAK u. a. 1979 und 1981) gezeigt hatte, daß methodisch um das Instrument der teilnehmenden Beobachtung zentrierte Untersuchungsanlagen forschungsökonomisch durchaus hoch effizient sein können und mit begrenztem Ressourceneinsatz zu beachtlichen Ergebnissen einer stark auf Rückkopplung und Ergebnistransfer in Praxisfelder orientierten Forschung führen können, so wurde das Instrument in den achtziger Jahren zunächst nicht mehr genutzt. Erst im Zuge der Analyse des Alltagshandelns von Betriebsräten im Arbeitsschutz (PETER, THON, VOLLMER 1986) wurde, nun auch unter systematischer Bezugnahme auf die ältere phänomenologische Tradition der Industriesoziologie, wieder mit dem Instrument der teilnehmenden Beobachtung gearbeitet. Einen systematisch herausgehobenen Stellenwert gewann die teilnehmende Beobachtung jetzt wieder in verschiedenen Forschungsprojekten des Forschungsbereichs 4 „Arbeitsalltag und Arbeitspolitik“, in denen es um die Analyse des Arbeitsalltags von Betriebsräten ging (BÜRGER 1992/96, FROMM 1994, KLATT 1995, KAPP 1995, KAPP/MARTENS 1996), aber auch um den Betriebsalltag von Sicherheitsfachkräften (THON-JACOBI 1989, PRÖLL 1991) oder um das Handeln von Gewerkschaftsfunktionären auf dem Feld lokaler gewerkschaftlicher Arbeitspo-

litik (MARTENS/STEINKE 1993). Die Nutzung und experimentelle Weiterentwicklung des Instruments der teilnehmenden Beobachtung war in diesem Zeitraum eingebettet in einen kontinuierlich begleitenden Prozeß theoretischer und methodologischer Reflexionen innerhalb des Forschungsbereichs (PETER 1989, 1992 und 1997, MARTENS 1994).

## 2 Methodeneinsatz, -konzept

### 2.1 Angewandte Methode

Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Betriebsratsprojekte der neunziger Jahre, die i.d.R. einem mehr oder weniger ausgeprägten Typus von Grundlagenforschung zuzuordnen sind.

In allen diesen Projekten stand das Instrument der offenen teilnehmenden Beobachtung im Zentrum einer Untersuchungsanlage, bei der die i.d.R. einwöchige Beobachtung eines Betriebsratsmitglieds (oder auch einer Sicherheitsfachkraft oder eines betrieblichen Vorgesetzten) mit narrativen Interviews sowie Expertengesprächen und Dokumentenanalysen, also dem normalen Instrumentarium von Organisationsanalysen verknüpft wurde.

Die teilnehmende Beobachtung - in Kombination mit anschließenden narrativen Interviews mit den beobachteten Personen - zielte im Kern darauf ab, die Alltagstypik von Betriebsratshandeln zu erfassen, um sie im Anschluß an und im Kontext von institutionellen Analysen einerseits, systemisch induzierten Modernisierungsprozessen andererseits interpretieren zu können. Die uns interessierenden institutionellen Kontexte waren v. a. die Mitbestimmung, die Gewerkschaften oder auch der überbetrieblich (Berufsgenossenschaften und Gewerbeaufsicht) und betrieblich institutionalisierte Arbeits- und Gesundheitsschutz. Unter dem Titel der systemisch induzierten Modernisierungsprozesse wurden, im Blick auf Mitbestimmung und Betriebsratshandeln, z. B. die Herausforderungen durch moderne Managementkonzepte behandelt.

*Koppelung mit narrativen Interviews*

*Erfassung des Alltagstypik von Betriebsratshandeln*

## 2.2 Zielsetzung

*Erfassung der Tätigkeiten von Betriebsräten*

Im Rahmen der jeweiligen Untersuchungsanlage war das Instrument der teilnehmenden Beobachtung das zentrale Instrument zur Erfassung der weitgehend nicht standardisierten beruflichen Tätigkeit von Betriebsräten. Die Zielsetzung des ersten der hier in Rede stehenden Betriebsratsprojekte (BÜRGER 1992/96) bestand zunächst darin:

- Arbeitssituationsanalysen (typische Alltagssituationen) von Betriebsratshandeln, v. a. im Hinblick auf vorhandene Kapazitäten und Kompetenzen, zu erstellen,
- dabei die Rekonstruktion typischer sozialer Situationen und deren Füllung mit den im Beobachtungszeitraum bearbeiteten konkreten Einzelthemen als Grundlage einer Potentialanalyse vorzunehmen,
- auf deren Grundlage zu einer Potentialabschätzung zu kommen, die unter Vergleichsgesichtspunkten, aber auch im Hinblick auf Aspekte von Organisationsentwicklung, Weiterbildung etc. genutzt werden könnte,
- unter Leistungsgesichtspunkten Vergleiche zwischen Betriebsratshandeln unter Voraussetzung institutionell stark entfalteter Mitbestimmung einerseits und deren weitgehendem Fehlen bei zugleich weit fortgeschrittener Implementation moderner Managementkonzepte andererseits, anstellen zu können.

*theoretische und methodische Weiterentwicklung*

Die weiteren, daran anschließenden Untersuchungen waren zum einen auf methodische und theoretische Weiterentwicklungen hin angelegt, zum anderen sollten mittels des Instruments der teilnehmenden Beobachtung weiterführende Forschungsfragen einer zufriedenstellenden empirischen Beantwortung zugeführt werden (PETER 1997).

- In methodisch - theoretischer Hinsicht waren die nachfolgenden Projekte zum einen darauf ausgelegt, z. T. mit dem Instrument selbst methodisch zu experimentieren - etwa durch die gezielte Beobachtung bestimmter Situationen und den fallweisen Einsatz von Tonbandmitschnitten, z. B. bei einer Ausschußsitzung (FROMM 1994), oder auch ausgehend von Beobachtungs- und Befragungsergebnissen aus Intensivinterviews zu Weiterentwicklungen standardisierter Erhebungsinstrumente für institutionelle Analysen (MARTENS u. a. 1994), zum anderen mit den der empirischen Überprüfung zugrunde liegenden theoretischen Modellannahmen weiterzukommen, z. B. durch die Verknüpfung systemischer und phänomenologischer Situationsanalysen (KLATT 1995).
- In bezug auf die empirischen Fragestellungen ging es zum einen darum, Probleme der Modernisierung von Betriebsratsarbeit sowie Ansatzpunkte für stabile, alltagsfeste institutionelle Reformen von Mitbestimmung angesichts tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche im Zeichen fortschreitender systemischer Modernisierungsprozesse systematisch zu erfassen (KLATT 1995). Ferner wurde das Instrument der teilnehmenden Beobachtung von uns auch eingesetzt, um im Kontext der Transformationsprozesse in den neuen Bundesländern die These einer eigenständigen Institutionalisierung von Mitbestimmung empirisch zu überprüfen und entsprechende theoretische Überlegungen empirisch gestützt weiter zu entfalten (KAPP 1995).



### 3 Operationalisierung

*einwöchige Beobachtung  
alltäglicher Situationen*

Die im Grundmodell einwöchige Beobachtungsphase wurde jeweils so festgelegt, daß erwartet werden konnte, in ihrem Verlauf auf die Normalität alltäglicher betrieblicher Interessenvertretungsarbeit zu stoßen. Es galt also, z. B. mögliche Überlagerungen durch herausragende betriebliche oder überbetriebliche Konflikte (z. B. Stillelegungskonflikt oder Tarifrunde) ebenso zu vermeiden wie spürbare Veränderungen des Alltags, etwa infolge von Kurzarbeit.

Nach unserem Verständnis war der Rückgriff auf vorgängige Organisationsanalysen, die uns im Einzelfall durchaus zugänglich waren, nicht erforderlich. Entsprechendes Material konnte ebenso gut in Verbindung mit der teilnehmenden Beobachtung bzw. den daran angeschlossenen Expertengesprächen und Intensivinterviews erhoben werden.

*Versuch unvoreingenommener Beobachtung*

Für den Erfolg der teilnehmenden Beobachtung wurde von uns vielmehr als wichtig erachtet, daß der Beobachter sich wirklich auf seinen Gegenstand einläßt, alle wissenschaftlich konstituierten Vorannahmen in bezug auf ihn zunächst einmal möglichst weitgehend vergißt, um zu beobachten und zu protokollieren, wie die beobachtete Person ihren Arbeitsalltag vollzieht.

### 4 Beschreibung und Durchführung der Erhebungen

*Feld öffnende Gespräche  
und teilnehmende Beobachtung*

In allen hier in Rede stehenden Projekten stand die teilnehmende Beobachtung im Anschluß an die feldöffnenden Gespräche regelmäßig am Beginn der Erhebungen. In aller Regel gab es keine größeren Zugangsprobleme. Auch in Betrieben, zu denen noch keine Kontakte aus früheren Projekten bestanden, stießen wir i.d.R. auf Aufgeschlossenheit, z. T. auch auf ganz dezidiertes Interesse gegenüber dem von uns geplanten Vorgehen. Im Einzelfall erwiesen sich aber auch aktuelle Konfliktsituationen im Betrieb als hinderlich - dann aber auch für den Einsatz anderer Instrumente.

*selbstverständliche Teilnahme am Alltagsgeschehen*

Der Beobachter begleitete das jeweilige Betriebsratsmitglied dann über eine Woche hinweg. In der Regel war es dabei möglich, nicht nur den Alltag im Betriebsratsbüro, bei Betriebsbegehungen oder auf Gremiensitzungen zu beobachten, sondern auch an Besprechungen mit z. B. dem Leiter der Personalabteilung oder auch einem Vorstandsmitglied teilzunehmen. Lediglich ausdrücklich vertrauliche Gespräche (mit einzelnen Mitarbeitern oder Vorgesetzten) waren naheliegender Weise von der Möglichkeit einer teilnehmenden Beobachtung ausgeschlossen. Dies zeigt, daß der Beobachter sehr schnell zum fast selbstverständlichen Teilnehmer des Alltagsgeschehens wird, wenn er seine Beobachterrolle angemessen ausfüllt (d. h., z. B. interessiert teilnimmt, sich auf Gespräche am Rande einläßt, auf an ihn gerichtete Fragen eingeht, sich Interaktionen nicht entzieht usw. und sich zugleich aber auch als Beobachter zurück-

nimmt, sich sozusagen abgeschottet, am Rande der typischen Situationen, die den Alltag des Beobachteten ausmachen, bewegt).

## 5 Datenerfassung und -auswertung

*Protokollnotizen und  
Gedächtnisprotokolle*

Die über den Tag hinweg erstellten Protokollnotizen wurden vom Beobachter jeweils am gleichen Abend in möglichst ausführlichen Gedächtnisprotokollen festgehalten. Erfahrungsgemäß waren das in unseren Projekten jeweils Tagesprotokolle im Umfang von ca. 15 bis 20 Seiten. Diese Protokolle wurden anschließend vollständig transkribiert und bildeten die Textgrundlage für weitere Interpretationen. Dabei wurde im Rahmen jeweiliger Projektteams ein mehrstufiges pragmatisches Verfahren gewählt:

*Auswertung der Proto-  
koll*

- Zunächst wurden die Protokolltexte in einer ersten gemeinsamen Sitzung des Teams gesichtet und in einem ersten Brainstorming auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede vorläufiger individueller Einschätzungen und Interpretationen hin abgeklopft.
- Danach erstellte der Beobachter auf Basis der Protokolltexte einen ersten Lesartenvorschlag, der dann auf einer zweiten Sitzung ausführlich diskutiert wurde. Ergänzungen bzw. Überarbeitungen der Interpretation und deren neuerliche Diskussion schlossen sich dann an diese zweite Sitzung, ggf. in mehreren Zyklen, an.
- Weitere Auswertungsschritte in Verknüpfung mit, z. T. ähnlich erstellten Interpretationen zu den narrativen Interviews, Expertengesprächen und Dokumenten schlossen sich an diese ersten Schritte an. Das Ganze ergab so eine, oder mehrere, um die teilnehmenden Beobachtungen zentrierte Fallstudie(n).
- In den verschiedenen Projekten, in denen das Instrument der teilnehmenden Beobachtung in den neunziger Jahren in dieser Weise zum Einsatz kam, unterschieden sich diese Formen der Verarbeitung des Textmaterials kaum. Allerdings variierten die Blickwinkel der Interpretation des Materials entsprechend der jeweiligen konkreten Fragestellungen in den Projekten. So ging es z. B.: (1) um die Herausarbeitung der Alltagstypik von Betriebsratshandeln, (2) um den Nachweis des Durchgreifens systemischer und institutioneller Strukturen in den Alltag, oder um (3) die Analyse von Veränderungen des Alltags infolge systemischer und institutioneller Modernisierungsprozesse und um (4) systematische Analysen im Blick auf alltagstaugliche Reformschritte, die in den Grundlagenprojekten weitestgehend unterblieben sind.

## 6 Transfer/Präsentation

Entsprechend dem an der sfs vorherrschenden Selbstverständnis wurde auch in diesen Grundlagenprojekten das als Fallstudie aufbereitete Material regelmäßig gegenüber den Beobachteten/Interviewten in den Betrieben rückgekoppelt, wozu i. d. R. ein zusätzlicher Schritt der adressatengerechten Aufbereitung des Materials erforderlich war. Diese Schritte der Rückkopplung (1) gegenüber den beobachteten Personen/Betriebsräten und (2) in deren jeweiligen Gremien stellten für die Forscher immer auch eine willkommene, zusätzliche Erhebungssituation her, mittels derer eine Validierung und im Einzelfall auch eine selektive Ergänzung der Untersuchungsergebnisse möglich war.

*Rückkoppelung der Ergebnisse durch adressatengerechte Aufarbeitung des Materials*

## 7 Bewertung der Methode

Im Lichte der Erfahrungen aus mittlerweile einer doch beachtlichen Reihe von Projekten erweist sich das Instrument der teilnehmenden Beobachtung als ein ausgezeichneter, durch andere Methoden nicht zu ersetzender Zugang zur sozialen Wirklichkeit. In bezug auf die Analyse von Alltagshandeln - in seinen jeweiligen institutionellen und systemischen Bezügen - erlaubt sie eine Tiefenschärfe, die mit anderen Methoden, etwa dem des narrativen Interviews allein, nicht zu erreichen ist. Z. B. lassen sich in mehreren unserer Untersuchungen/Fallstudien bemerkenswerte Unterschiede zwischen beobachteter Alltagspraxis und -typik einerseits und den Selbstbeschreibungen der Grundmuster dieses Handelns in den Intensivinterviews andererseits feststellen, z. B. dort, wo sich der in seinen Aussagen eher kämpferische Gewerkschafter im Betriebsalltag als ausgesprochen pragmatischer, betrieblicher Sozialpartner mit mancherlei Distanz zu seiner Gewerkschaft erweist. Sie ist somit in Kombination mit weiteren Instrumenten ein bewährtes und - bei entsprechender Pragmatisierung der Interpretation - forschungsökonomisches Instrument im Rahmen von Einzelfallstudien, das sich vor allem auch im Zusammenhang mit der Überprüfung und Weiterentwicklung komplexer theoretischer Erklärungsansätze bewährt hat.

*hohe Tiefenschärfe bei der Analyse von Alltagshandeln*

*hohe Effizienz im Rahmen von Einzelfallstudien*

*hohe Verallgemeinerbarkeit*

Die von uns häufig eingesetzte, um teilnehmende Beobachtungen zentrierte Art der Erhebung und Analyse typischer Alltagssituationen führt zugleich zur Aufdeckung von Strukturen von sehr hoher Verallgemeinerbarkeit. So hat sich in Projekten, in denen parallel zu einer entsprechenden Fallstudienempirie auch standardisierte Erhebungsinstrumente im Rahmen repräsentativer Befragungen eingesetzt wurden, eine sehr hohe Überraschungsfestigkeit der Fallstudienenergebnisse gegenüber den Befunden dieser repräsentativen Erhebungen erwiesen. Ebenso kann von einer hohen Validität der Ergebnisse bei diversen Rückkopplungs- und Umsetzungsaktivitäten ausgegangen werden.

*hoher heuristischer Wert für nachfolgende Feldstudien*

Schließlich kann auf einen hohen heuristischen Wert für anschließende Feldstudien verwiesen werden, die auch qualitativ verfahren, aber großflächiger ansetzen und deshalb auf andere Instrumente (Expertengespräche, narrative Inter-

views) zentriert sind und übergreifende Entwicklungen oder Veränderungsprozesse im gleichen Handlungsfeld zum Gegenstand haben.

Ferner kann festgehalten werden, daß eine um die teilnehmende Beobachtung zentrierte Fallstudienempirie neue Beschreibungen des Arbeitsalltags ermöglicht, auf deren Grundlage weiterentwickelte repräsentative Erhebungen möglich wären, die zugleich stärker subjektive Relevanzen erfassen könnten.

*gute Grundlage für repräsentative Befragungen*

## **8 Literatur**

ATTESLANDER, P. (1991): Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, New York

BÜRGER, M. (1992/96): Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln. Eine Fallstudie, Münster

DEEKE, A. (1977): Langdauernde Kurzarbeit und Rationalisierung, Dortmund

DZIELAK, W.; HINDRICH, W.; MARTENS, H.; WASSERMANN, W.; STANISLAWSKI, V. (1978): Belegschaften und Gewerkschaft im Streik, am Beispiel der chemischen Industrie, Frankfurt/New York

DZIELAK, W.; HINDRICH, W.; MARTENS, H. (1979): Den Besitzstand sichern! Der Tarifkonflikt 1978 in der Metallindustrie Baden-Württembergs, Frankfurt/New York

DZIELAK, W.; HINDRICH, W.; MARTENS, H.; SCHOPHAUS, W. (1981): Arbeitskampf um Arbeitsplätze. Der Tarifkonflikt 1978/79 in der Stahlindustrie, Frankfurt/New York

FROMM, C. (1994): Empirische Fallstudien betrieblicher Interessenvertretung im Arbeitsschutz. Teilstudie im Projekt: Betriebsratshandeln im präventiven Arbeitsschutz, Dortmund

KAPP, W. (1995): Stufen der Institutionalisierung von Mitbestimmung in Ostdeutschland. Eine Analyse von Alltagshandeln in konstruktivistischer Sicht, in: Arbeit, Heft 3/1995

KAPP, W.; MARTENS, H. (1996): Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß. Theoretisch-methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, LIT-Verlag, Münster, Hamburg, London

KLATT, R. (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie betrieblicher Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltagshandelns von Betriebsräten, Münster, Hamburg, London

- KLATT, R.; MARTENS, H.; VOLLMER, H. (1994): Zur sozialräumlichen Verbreitung von Mitbestimmung. Theoretisch-konzeptionelle und methodologische Überlegungen zu einem standardisierten Erhebungsinstrument, Dortmund
- LAU, C. (1979): Zugänge zur Wirklichkeit: Methodeninnovationen im DFG-Förderschwerpunkt Industrie- und Betriebssoziologie, in: Soziale Welt .. /79, S. 144- 166
- LICHTE, R. (1978): Betriebsalltag von Industriearbeitern. Konflikt handeln einer Belegschaftsgruppe vor und während einer Betriebsstillegung, Frankfurt/ New York
- MARTENS, H. (1979/92): Methodische Überlegungen aus Anlaß der Untersuchung des Metallstreiks 1978 in Nordwürttemberg/Nordbaden, Referat auf einem Workshop an der Universität Bremen; veröffentlicht in: MARTENS H. (1992): Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, S. 37 - 59, Dortmund
- MARTENS, H. (1994): Empirische Institutionenforschung - theoretische und methodologische Aspekte am Beispiel der Mitbestimmungsforschung, in GÖHLER, G. (Hg.): Die Eigenart der Institutionen, Baden-Baden
- MARTENS, H.; STEINKE, J. (1993): Gewerkschaftliche Arbeit „vor Ort“. Lokale Arbeitspolitik als Zukunftschance, Köln
- MÜLLER, U. (1978): Reflexive Sozialforschung, Frankfurt/New York
- PETER, G. (1989): Mitbestimmung zwischen Arbeitspolitik und Interessenvertretung. Skizze eines Forschungsansatzes, in: MARTENS, H.; PETER, G. (Hg.): Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden
- PETER, G. (1992): Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/New York
- PETER, G. (1997): Theorie und Praxis der Arbeitsforschung, Frankfurt/New York
- PETER, G.; THON, W.; VOLLMER, H. (1996): Der Arbeitsschutzbeauftragte. Interessenvertretung und Arbeitspolitik im Steinkohlenbergbau, Frankfurt, New York
- POPITZ, H.; BAHRDT, H.-P.; JÜRES, E.A.; KESTING, H. (1997): Technik und Industriearbeit - Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie,
- PRÖLL, U. (1991): Arbeitsschutz und neue Technologien. Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz,
- THON-JACOBI, W. (1989): Arbeitsschutzalltag, Frankfurt, New York

WASSERMANN, W. (1977): Erfahrungen mit der Methode der indirekten Prozeßerhebung bei der Untersuchung betriebsinterner Konfliktverläufe (Manuskript), Dortmund

WELTZ, F. (1997): Beobachtende Teilnahme - Ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie, in: LANGE, H.; SENGHAAS-KNOBLOCH, E. (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft, Münster, Hamburg, London

## **9 Ansprechpartner**

Dr. Helmut Martens, sfs

## Fallstudien

von Edelgard Kutzner

*Der Begriff der Fallstudie bezeichnet im Sinne der qualitativen Sozialforschung keine spezifische Erhebungstechnik, sondern einen Forschungsansatz, einen - wie Lamnek es nennt - "approach". Mit dieser Bezeichnung soll deutlich werden, daß verschiedene Erhebungsverfahren die Untersuchung ausmachen. So beruhen die Arbeitsbeschreibungen auf Beobachtungen aber auch auf den Erfahrungsberichten verschiedener Akteurinnen und Akteure in den qualitativen, leitfadenstrukturierten Interviews. Ziel ist es, die betriebliche Realität in ihrer Vielschichtigkeit so umfassend wie möglich zu erkunden. Der Grundgedanke einer Fallstudie ist, sich "während des gesamten Analyseprozesses den Rückgriff auf den Fall in seiner Ganzheit und Komplexität zu erhalten, um so zu genaueren und tiefgreifenden Ergebnissen zu gelangen." (Mayring 1996,29) Dadurch, daß eine Fallstudie mit den unterschiedlichsten Erhebungsverfahren durchgeführt wird, ist es notwendig, einen groben Vorgehensplan zu haben, der ihre "wissenschaftliche Verwertbarkeit sicherstellt".*

### Inhalt:

1. Thema und Rahmenbedingungen des Projekts
2. Methodeneinsatz und Zielsetzung
3. Operationalisierung
4. Beschreibung und Durchführung der Erhebung
5. Datenerfassung und Auswertung
6. Transfer/Präsentation
7. Bewertung der Methode

# Fallstudien

## 1 Thema und Rahmenbedingungen des Projekts

### *Forschungsauftrag*

Das Projekt, von dem hier berichtet wird, trägt den Titel "Arbeitsorganisation und Geschlechterpolitik. Die Beteiligung von Frauen an betrieblichen Umstrukturierungsprozessen". Es wird aus Mitteln der Hans-Böckler-Stiftung finanziert und hat eine Laufzeit von April 1996 - Dezember 1998.

Gegenstand des Projekts sind Möglichkeiten und Grenzen der Einflußnahme von Frauen auf betriebliche Umstrukturierungsprozesse: konkret geht es um neue Formen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit) als Gegenstand arbeits- bzw. geschlechtspolitischer Aushandlungs-, Kompromißbildungs- und Entscheidungsprozesse. Forschungsleitend ist die Annahme, daß betriebliche Umstrukturierungen ein offener Prozeß sind, die letzliche Ausformung der Arbeitsorganisation ein Kompromiß zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren ist. In der Arbeitsorganisation - so die These - liegt der Schlüssel für die Reproduktion wie für die Veränderung der bestehenden Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern im Betrieb. Der Begriff Geschlechterpolitik umfaßt alle Handlungen und Handlungsergebnisse, die in diesen Umstrukturierungsprozessen bewußt oder unbewußt, direkt oder indirekt auf das Geschlechterverhältnis wirken.

### *Fragestellungen*

Im Vordergrund der Arbeit stehen folgende Fragestellungen:

1. Wie stellt sich der Prozeß der Reorganisation des Betriebes vor dem Hintergrund der Veränderung des Geschlechterverhältnisses dar? Welche Auswirkungen hat die Einführung von Gruppenarbeit auf die Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen?
2. Welche Elemente der Arbeitsorganisation tragen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsperspektiven von Frauen bei? Hiermit ist auch die Frage nach beteiligungsorientierten Formen der Arbeitsgestaltung verbunden.
3. Welche konkreten Maßnahmen können den Prozeß der Integration der Frauen unterstützen (z.B. spezifische Frauenförderaktivitäten)? Hier schließt sich auch die Frage nach der Handlungsfähigkeit der Frauen an.
4. Haben, sehen, entwickeln oder nehmen Frauen unter den sich verändernden betrieblichen Bedingungen Möglichkeiten wahr, aktiv und in ihrem Interesse Einfluß auf die Gestaltung der Arbeit zu nehmen?

### *Problembereiche*

Im wesentlichen werden folgende Problembereiche untersucht:

1. Wie äußert sich in betrieblichen Entscheidungsprozessen, daß Organisationen geschlechtsspezifisch strukturiert sind?



2. Welche (symbolischen) Geschlechterbilder fließen in Entscheidungen ein?
3. Wer verfolgt mit welchen Interessen welche Ziele bei der Veränderung? Wer beteiligt sich wie am Entscheidungsprozeß?
4. Werden Akteurinnen in betrieblichen Aushandlungsprozessen marginalisiert? Wenn ja: wie?
5. Welche Konflikte werden thematisiert und welche dethematisiert?
6. Wer kann im Reorganisationsprozeß seine Ziele mit welchen Mitteln durchsetzen, wer kann sich nicht durchsetzen, welche Kompromisse werden ausgehandelt?
7. Wie ist die konkrete Interaktion von individuellen und kollektiven AkteurInnen?

Der Blick wird also auf individuelle und kollektive AkteurInnen mit ihren unterschiedlichen Handlungsspielräumen und Interessen gerichtet sowie auf die Prozeßhaftigkeit betrieblichen Handelns. Ziel ist es, herauszufinden, unter welchen Bedingungen tradierte geschlechtsspezifische Segmentationslinien durch beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation durchbrochen werden können.

*betriebliche Fallstudien  
als Methodenbasis*

Um die Komplexität des Geflechts von Handlung und Struktur zu erfassen, reicht Befragung allein nicht aus. Die Basis der Projektarbeit bilden betriebliche Fallstudien. In diesen Fallstudien geht es um die Rekonstruktion und Analyse der betrieblichen Entscheidungsprozesse, vor allem der Einflußnahme durch Frauen. Dabei geht es zunächst um die "Aufdeckung der inneren Logik des Einzelfalls" (Dehne u.a). Der Fall soll jedoch nicht für sich allein interpretiert werden, sondern als "typischer betrieblicher Möglichkeitsraum" einer "demokratischen Geschlechterkultur" (Müller 1997) gefaßt werden. Ziel ist das Aufspüren fallübergreifender Typiken bezogen auf die Fragestellung.

*Frauenforschung und  
Frauenpolitik*

Zu einer zentralen Bedingung zählt auch, daß es sich bei diesem Projekt um ein Frauenforschungsprojekt handelt. Dazu soll kurz auf zwei Aspekte eingegangen werden. Jede Wissenschaftlerin mit Erfahrung in qualitativer Frauenforschung weiß, daß sie in irgendeiner Form von dem, was sie erforscht, betroffen wird, und aufgrund eigener Diskriminierungserfahrungen betroffen ist. D.h. die Fragestellung kann bewußt oder unbewußt von der Biographie der Forscherin mitbestimmt sein oder lebensgeschichtliche Erfahrungen und Entscheidungen ansprechen (Becker-Schmidt/ Bilden 1991). Hier sind Anforderungen an den reflexiven Umgang mit den Ergebnissen sozialwissenschaftlicher Frauenforschung gestellt.

Auch wenn die institutionelle Präsenz feministischer Forschung zu so etwas wie "normalwissenschaftlicher Entwicklung" (Müller 1994) geführt hat, bedeutet dies nicht, daß sie ihren "kritischen Impetus" verloren hat oder gar sich von Frauenpolitik entfernt hätte. Denn nicht an Frauen gestellte Ansprüche und Anforderungen verändern dauerhaft das Leben, sondern Erkenntnisse, die ohne feministische Forscherinnen nicht verfügbar gewesen wären.

Grundsätzlich zieht sich diese Tatsache eines klaren Interessenbezugs der Forschung und die Tatsache, daß das Projekt nur von Frauen durchgeführt wird, durch das gesamte Projekt. Teilweise kamen wir uns vor wie "bunte Vögel"

(Rudolph), die fragen und in Frage stellen, z.B. die Abwesenheit von Frauen in Führungspositionen. Und die dann z.T. mit veralteten, vorgeschobenen Gründen konfrontiert wurden: keine geeigneten Frauen verfügbar, Frauen sind nicht bereit etc. Hier zeigt sich auch, daß die Befragungssituation sich zwar von Beziehungen des alltäglichen Lebens unterscheidet, weil ihr Ziel ausschließlich die Erkenntnis ist, sie aber eine soziale Beziehung bleibt (Bourdieu 1997).

## 2 Methodeneinsatz und Zielsetzung

### *Fallstudie als Methode*

Der **Begriff der Fallstudie** bezeichnet im Sinne der qualitativen Sozialforschung keine spezifische Erhebungstechnik, sondern einen Forschungsansatz, einen - wie Lamnek es nennt - "approach". Mit dieser Bezeichnung soll deutlich werden, daß verschiedene Erhebungsverfahren die Untersuchung ausmachen. So beruhen die Arbeitsbeschreibungen auf Beobachtungen, aber auch auf den Erfahrungsberichten verschiedener Akteurinnen und Akteure in den qualitativen, leitfadenstrukturierten Interviews. Ziel ist es, die betriebliche Realität in ihrer Vielschichtigkeit so umfassend wie möglich zu erkunden.

Der *Grundgedanke einer Fallstudie* ist, sich "während des gesamten Analyseprozesses den Rückgriff auf den Fall in seiner Ganzheit und Komplexität zu erhalten, um so zu genaueren und tiefgreifenden Ergebnissen zu gelangen." (Mayring 1996,29) Dadurch, daß eine Fallstudie mit den unterschiedlichsten Erhebungsverfahren durchgeführt wird, ist es notwendig, einen *groben Vorgehensplan* zu haben, der ihre "wissenschaftliche Verwertbarkeit sicherstellt". Mayring nennt hierzu fünf zentrale Punkte:

1. Die Fragestellung muß formuliert werden: Was soll mit der Fallstudie bezweckt werden?
2. Die Falldefinition stellt einen Kernpunkt der Studie dar: Was soll als Fall gelten? Die Antwort hängt eng mit der Fragestellung zusammen.
3. Bestimmung der spezifischen Methoden und Durchführung der Untersuchung.
4. Aufbereitung des Materials bis zur Fallinterpretation schließen sich an.
5. Es folgt der Vergleich mit anderen Fällen, der einzelne Fall wird in einen größeren Zusammenhang gestellt.

Bei der *Auswahl der Betriebe* wurde auch darauf geachtet, verschiedenartige Unternehmen zu gewinnen, um herauszufinden, ob sich trotz unterschiedlicher Reorganisationskonzepte gleichartige Muster abzeichnen, was die Beteiligung der Frauen anbelangt.

### *Auswahlkriterien*

Es wurden Betriebe und Bereiche ausgewählt, in denen (umfassende, interessante) Umstrukturierungsprozesse stattfinden bzw. eingeleitet wurden. Angestrebt ist hierbei der Vergleich von Betrieben mit einem geringeren und mit einem höheren Frauenanteil an der Belegschaft, um mögliche Unterschiede in der Berücksichtigung und dem Verhalten der Geschlechter bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation zu analysieren.

Es wurde darauf geachtet, daß in den auszuwählenden Betrieben Arbeitsplätze von Frauen in die Reorganisationsmaßnahmen einbezogen sind und zumindest eine gewisse Offenheit gegenüber den Problemen von Frauenbeschäftigung vorhanden ist. D.h. wichtig war, daß bei den betrieblichen AkteurInnen eine interessierte und realistische Erwartungshaltung sowie die Bereitschaft entwickelt ist, den Betriebszugang zu eröffnen und die Untersuchung zu ermöglichen.

*Bedingungen der Felderschließung*

In diesem Zusammenhang soll kurz auf einige Bedingungen des Betriebszugangs eingegangen werden. Grundsätzlich kann angemerkt werden, daß dieser Prozeß ein sehr zeitaufwendiger ist, der mit viel Lust und Frust verbunden ist. Er zog sich beinahe durch die gesamte Laufzeit des Projekts. Die ersten Informationen über in Frage kommende Betriebe hatten wir bereits vor dem offiziellen Beginn des Projekts, wir hatten sogar schon erste Zusagen. Informationen zu besorgen, ist ein sehr unstrukturiertes und nicht an irgendwelchen Repräsentativitätskriterien orientiertes Vorgehen. Als Informanten/Informantinnen dienten uns zunächst Kolleginnen und Kollegen der drei beteiligten Gewerkschaften, von den Vorstandsverwaltungen bis zur Ortsverwaltung. Des weiteren unterstützten uns unsere Kollegen und Kolleginnen der Sozialforschungsstelle Dortmund. Durch Veröffentlichungen in der Presse wurden wir auf weitere Betriebe aufmerksam. Präsentationen von Unternehmen auf Tagungen konnten dann erfolgreich genutzt werden, wenn ein direkter Kontakt zu einem/einer betrieblichen VertreterIn aufgenommen werden konnte. Diese kleine Auswahl soll verdeutlichen helfen, wie vielfältig dieser Prozeß der Suche nach sechs Unternehmen ist. Kamen Betriebe in Frage, mußte als nächstes ein Termin vereinbart werden. Mit unserem "Frauenthema" stießen wir dabei nicht immer auf Entgegenkommen, wir mußten einige Male Überzeugungsarbeit leisten. Die Bereitschaft zur Beteiligung hängt sehr stark mit dem Forschungsthema zusammen.

*unterschiedliche Betriebstypen*

Vorsichtig formuliert, haben wir es mit vier verschiedenen Typen von Betrieben zu tun. Erstens gibt es eine Vielzahl von Unternehmen, die "gute, innovative" Konzepte praktizieren, aber entweder total be-/überforscht sind oder Frauen nicht beteiligen. Zweitens gibt es Betriebe, die "gute, innovative" Konzepte praktizieren, Frauen beteiligen, für unser Vorhaben also "genau die richtigen" wären, aber wenig bekannt sind. Die Suche gestaltete sich schwierig, wenn wir jedoch fündig wurden, konnte mit relativ wenig Überzeugungsarbeit der Betriebszugang gesichert werden. Drittens gibt es Betriebe, die mit neuen Formen der Arbeitsorganisation experimentiert hatten, heute aber wieder, aus den unterschiedlichsten Gründen, zu einer traditionellen Arbeitsorganisation zurückgegangen sind. Viertens gibt es Unternehmen, die zugesagt hatten, dann jedoch kurzfristig absagten. Gründe hierfür lagen in "betriebsinternen Problemen": Auftragsrückgänge, Standortprobleme, Sozialpläne etc. "Da bringt so eine Untersuchung zuviel Unruhe" oder "Wir haben jetzt andere Sachen im Kopf" waren Argumente.

*Branchenauswahl*

Die Wahl der Branchen Nahrung und Genußmittel, Chemie, Metall und Elektro begründet sich vor allem dadurch, daß es dort möglich ist, Betriebe zu finden, in denen neue beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation in der Praxis vorzufinden sind, in denen zusätzlich Betriebe mit hohem und niedrigem Frauenanteil zu finden sind, und in denen eine gewisse Aufgeschlossenheit gegenüber Frauenfragen besteht. Ein weiterer Grund für die Branchenaus-

wahl besteht in dem von den Gewerkschaften NGG, IG Chemie und IG Metall begründetem Forschungsbedarf.

*wichtig ist der betriebliche Gesamtzusammenhang*

Der Produktionsbereich wurde ausgewählt, da hier seit geraumer Zeit drastische Veränderungen in der Arbeitsorganisation vorgenommen werden, der Verbleib bzw. die Integration der Frauen jedoch nicht im Blickfeld der verschiedenen Gestaltungsprozesse liegt. Wenn es Publikationen gibt, weisen sie zumeist auf den drastischen Abbau von Frauenarbeitsplätzen hin. Bei den Vorarbeiten zu diesem Projekt wurden jedoch vielfältige positive Hinweise auf die Beteiligung von Frauen an betrieblichen Umstrukturierungsprozessen in der Produktion sichtbar. Die Produktion darf allerdings nicht isoliert untersucht werden, der betriebliche Gesamtzusammenhang ist stets zu berücksichtigen. Ein weiteres Auswahlkriterium ist die wirtschaftliche Lage des Betriebes. Es soll sich nicht um einen "Krisenbetrieb" handeln.

### 3 Operationalisierung

Vier *Themenkomplexe* durchziehen grob die Erhebung: Ausgangssituation der Betriebe vor der Einführung, die Planungsphase, die Einführungsphase, die Folgen der Umstrukturierung. Es geht um die Erforschung von "Innenansichten" der (alltäglichen) betrieblichen Praxis der Arbeitsorganisation und konkrete Hinweise für die Gestaltung der betrieblichen Arbeit im Sinne einer antidiskriminierenden Arbeitsorganisation. Dabei sollen Handlungsperspektiven für Frauen in betrieblichen Umstrukturierungsprozessen aufgezeigt werden.

*konkrete Fragestellungen*

Die *Untersuchungsdimensionen* sind die strukturellen Voraussetzungen, die Möglichkeiten für betriebliches Handeln und die Durchsetzungschancen für betriebliches Handeln von Fraueninteressen bei Umstrukturierungsprozessen.

- *Strukturelle Voraussetzungen:* Um zu zeigen, wie zugunsten einer Veränderung des Geschlechterverhältnisses in betriebliche Umstrukturierungsprozesse eingegriffen werden kann, müssen zunächst die strukturellen Voraussetzungen für die relativ konstante geschlechtsspezifische Arbeitsteilung herausgearbeitet und auf ihre Veränderbarkeit untersucht werden. Hieraus ergeben sich u.a. folgende Fragestellungen:  
 Wonach ist die jeweilige betriebliche Arbeitsorganisation geschlechtsspezifisch strukturiert, so daß von "Frauen"- und "Männerarbeitsplätzen" gesprochen werden kann?  
 Wie sehen Personalpolitik und Arbeitsgestaltung aus, wie tragen sie dazu bei?  
 Welche Formen und Strukturen der herkömmlichen Arbeitsorganisation benachteiligen weibliche Beschäftigte auf welche Weise?
- *Möglichkeiten für betriebliches Handeln:* Weiterhin geht es darum, Handlungsmöglichkeiten zur Aufhebung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung aufzuzeigen und zu untersuchen. In den Prozessen der betrieblichen Umstrukturierung ergeben sich immer wieder bestimmte Entscheidungssituationen. Es gilt, diese Momente herauszufinden und die mögli-

chen Alternativen aufzuzeigen, um so heraus zu arbeiten, wo Anti-Diskriminierungsstrategien ansetzen können. Die Analyse des prozeßhaften Verlaufs der Umstrukturierung und der verschiedenen individuellen und kollektiven Handlungsweisen kann auch Schlußfolgerungen für zukünftige Strategien ermöglichen.

- *Durchsetzungschancen für betriebliches Handeln zur Durchsetzung von Fraueninteressen bei Umstrukturierungsinteressen:* Schließlich sollen Durchsetzungschancen für kollektives und individuelles Handeln von Frauen analysiert werden. Es ist davon auszugehen, daß eine gleichberechtigte Teilnahme der Frauen sich nicht von selbst vollzieht, sondern Resultat arbeitspolitischer Strategien sein wird. Notwendig ist deshalb eine (macht- und politiktheoretisch geleitete) Analyse dessen, wie sich soziale Strukturen im Betrieb produzieren und reproduzieren.

Um herauszufinden, wie die Positionen der Frauen gestärkt werden können, sind die Kräfteverhältnisse zwischen Management und Belegschaft, zwischen verschiedenen Belegschaftsgruppen und vor allem zwischen den Geschlechtern zu untersuchen. Dabei gilt es vor allem, die Prozesse zu erfassen, die - wie Weltz es formulierte - unterhalb der offiziellen Betriebsrealität auf der Ebene der praktizierten Arbeitsrealität ablaufen, ohne daß diese "doppelte Wirklichkeit" für alle durchschaubar wäre. Dabei sind die Handlungen aller betrieblichen AkteurInnen, die auf die Situation der Frauen Einfluß ausüben - der Frauen, der Männer, des Managements, des Betriebsrats usw. - in ihren Wechselwirkungen zu untersuchen.

## 4 Beschreibung und Durchführung der Erhebung

Im Mittelpunkt der Fallstudie steht die Rekonstruktion des Umstrukturierungsprozesses und das Geschlechterverhältnis. Die Untersuchung der Politikhaltigkeit betrieblicher Reorganisationsprozesse erfordert ein umfangreiches methodisches Vorgehen. Schaubild 1 gibt einen ungefähren Überblick. Es soll hier nur kurz auf einzelne Erhebungsschritte eingegangen werden, die von Betrieb zu Betrieb auch nicht unbedingt identisch sind, sie sind abhängig von den Möglichkeiten. Auch die auf den ersten Blick erkennbare Chronologie von der Betriebsbesichtigung bis zur Rückkopplung der Ergebnisse ist nicht zwingend.

Nachdem telefonisch ein erster Termin vereinbart wurde, findet zunächst ein *Erstgespräch* mit der betrieblichen Kontaktfrau, dem betrieblichen Kontaktmann statt, in dem es eher um die allgemeine Entwicklung im Betrieb geht und wo das Projekt noch einmal erläutert wird. Es schließt sich eine *Betriebsbesichtigung* an und zwar in der Regel des gesamten Betriebs. Besonderes Augenmerk wird hier allerdings schon auf die in Frage kommenden Bereiche gelegt. Meistens kommt es hierbei bereits zu ersten Gesprächen mit Gruppenmitgliedern.

*Feldzugang*

*Stufen im Methodenmix*

Ein nächster Schritt sind die *ExpertInneninterviews*, zumeist mit VertreterInnen der Geschäftsführung, Personalleitungen, Schulungsbeauftragten, Bereichsleitungen, Abteilungsleitungen, MeisterInnen/GruppenkoordinatorInnen, Betriebsratsmitgliedern und anderen relevanten Personen. Im Durchschnitt werden hier acht Gespräche pro Betrieb geführt. *Gruppengespräche* werden mit den nach bestimmten Kriterien (u.a. Zusammensetzung nach Geschlecht) ausgewählten, zumeist zwei bis drei Gruppen geführt, ohne Anwesenheit betrieblicher Vorgesetzter. Hier stellen wir uns vor, erläutern das Projekt, erste Themen werden diskutiert. Hier erfolgt auch die Zustimmung oder Ablehnung (kam nie vor) der Teilnahme seitens der Beschäftigten. Unmittelbar danach werden *Arbeitsplatzbeobachtungen* durchgeführt, die manchmal (eher selten) auch die Teilnahme an Gruppensitzungen beinhalten. *Interviews mit einzelnen Beschäftigten* folgen, im Durchschnitt fünf pro Gruppe, pro Betrieb werden somit rund 15 Frauen und Männer befragt. Hier sind auch GruppensprecherInnen dabei und - wenn vorhanden - gewerkschaftliche Vertrauensleute. *Die Teilnahme an Sitzungen* beispielsweise der Vertrauensleute, des Steuerungskreises etc. erfolgte meist spontan, d.h. ohne verabredeten Termin.

Ansonsten wird alles protokolliert, was die *Alltäglichkeit* eines Betriebes ausmacht, das geht von Beobachtungen eines Betriebsfestes, Essen in der Kantine, Zwischendurchgesprächen bis zur Teilnahme an einer Präsentation des Betriebes auf einer Tagung durch einen Bereichsleiter zusammen mit dem Betriebsratsvorsitzenden. Jede Fallstudie beinhaltet die Analyse betriebsinterner *Dokumente* (Beschäftigtenentwicklung, Betriebsvereinbarungen, Mitarbeiterzeitungen, Entlohnungsgrundsätze etc.).

*Problem: zu enges Zeitbudget*

Feldforschungserfahrung sensibilisiert und ermöglicht die Anwendung der zahlreich zur Verfügung stehenden Erhebungsmethoden. Dazu ist häufig ein geradezu detektivischer Spürsinn erforderlich und ein Interesse an politisch-praktischer Wirkung. Als problematisch können sich zwei Dinge erweisen. Zum einen geht es um vereinbarte Erhebungszeiträume. So stellen sich Vorverhandlungen über die Dauer häufig als ein Feilschen um Zeit dar, womit seitens der ExpertInnen auch Unabkömmlichkeit angedeutet werden soll. Das Problem bei dieser Art von Untersuchung ist aber, daß schon die Dauer eines leitfadengestützten Interviews nur schlecht zu "timen" ist. Die Praxis zeigt aber nicht selten, daß die Interviews mit den ExpertInnen am längsten dauern, die vorher ein enges Zeitbudget für das Interview voraussetzen. Anders dagegen bei den befragten Beschäftigten. Da sie in Formen von Akkord arbeiten, halten wir uns hier streng an die mit ihnen, der Gruppe oder den Vorgesetzten vereinbarten Zeiten. In der Regel ist der Aufenthalt für die eigentliche Erhebung begrenzt auf eine Woche. D.h. Interviews, Teilnahme an Sitzungen, Beobachtungen von morgens bis abends und manchmal auch nachts: Eintauchen in und Begreifen der betrieblichen Wirklichkeit. Mühen der geographischen Orientierung, entbehrungsreich bezogen auf ganz normale menschliche Bedürfnisse (Trinken, fünf Minuten nur für sich, schweigen) kennzeichnen diese Phase. Außerhalb dieser Woche gibt es immer wieder Telefonate, Erstgespräche, Nacherhebungen, Rückkopplungsgespräche etc.

*Auswahl der Interviewpartner/innen*

Problematisch kann sich zum zweiten die Auswahl der GesprächsteilnehmerInnen erweisen. Neben Beschäftigten aus allen Hierarchieebenen wird immer die Interessenvertretung befragt. Die konkrete Auswahl wird überwiegend durch uns vorgenommen, bzw. bei den Beschäftigten auch durch die Gruppen selbst,

ohne uns - die Teilnahme ist stets freiwillig. Ebenso bei den Befragten, die uns seitens betrieblicher Vorgesetzter vorgeschlagen werden.

## 5 Datenerfassung und Auswertung

### *Datenerfassung*

Die Interviews wurden bis auf wenige Ausnahmen auf Tonband aufgenommen. Einige wenige Befragte wollten nicht auf Band sprechen, dann wurden die Gespräche mitprotokolliert. Ziel ist es, alle aufgezeichneten Interviews zu transkribieren, wobei sich bei der großen Anzahl Grenzen bzgl. der materiellen und zeitlichen Ressourcen zeigen. Deshalb muß von einigen Interviews lediglich ein Protokoll erstellt werden, wobei diese Zahl gering gehalten werden soll.

### *Auswertungsstufen*

Um sich nicht zu voreiligen Interpretationen hinreißen zu lassen, ist ein möglichst umfangreiches "Sicheinlassen auf alltägliche betriebliche Handlungszusammenhänge" (Dehne u.a.) erforderlich. Möglich wird dies durch die fallbezogene Interpretation und Konfrontation von Daten der verschiedenen Erhebungsebenen. Bei der Verdichtung und Interpretation des Datenmaterials einer Fallstudie wird grob nach folgenden Einzelschritten verfahren:

1. Alle Protokolltexte eines Falls werden zusammengenommen, d.h. Interviewtranskriptionen, Beobachtungsprotokolle und betriebliche Dokumente.
2. Es erfolgt eine explorative Lektüre sämtlicher Texte einer Fallstudie. Dabei liegt das besondere Augenmerk bei der Exploration von Beobachtungsprotokollen auf der Identifizierung typischer Alltagssituationen und den Begründungen für Handlungen/Entscheidungen. Bei den Interviewtranskriptionen werden signifikante Sequenzen thematisch zugeordnet. Dabei werden besonders ausdrucksstarke Passagen markiert und mit ersten Interpretationen versehen.
3. Danach wird die Fallstudie komplett interpretiert, vor dem Hintergrund der Thesen und ersten Aussagen zu dem Fall. Hier steht jetzt nicht mehr der einzelne Text im Vordergrund, sondern alle Daten werden auf ihren Informationsgehalt für die zentralen Dimensionen der Untersuchung befragt: strukturelle Voraussetzungen, Handlungsmöglichkeiten und Durchsetzungschancen für individuelles und kollektives Handeln von Frauen.
4. Die Ergebnisse dieser Interpretationsprozesse werden zu einem ersten Entwurf einer "Fallstudien-Monographie" verarbeitet, wobei es darauf ankommt, auffällige Muster zu identifizieren. Diese Monographie bildet die Grundlage für die nach Abschluß aller Fallstudieninterpretation anstehenden Querschnittsinterpretation auf einem höheren Verallgemeinerungsniveau.
5. Der Abschlußbericht basiert auf der Methode der vergleichenden Fallstudien. Aus dem Vergleich einzelner betrieblicher Beispiele lassen sich dann Gründe erkennen, ob, wie und warum in einem Betrieb Frauen sich auf eine bestimmte Weise an der Umstrukturierung beteiligen und in einem anderen Betrieb möglicherweise ganz anders oder gar nicht. Jede

Gestaltungsmaßnahme muß in ihren unterschiedlichen Auswirkungen bewertet und mit anderen abgewogen werden.

## 6 Transfer/Präsentation

*Rückkopplung der  
Auswertungsergebnisse*

Ein weiterer Schritt besteht in der Rückkopplung der Ergebnisse, zunächst in den Fallstudienbetrieben selbst. Die Rückkopplung der Ergebnisse hat vor allem zwei Ziele: Erstens können die vorgenommenen ersten Interpretationen überprüft werden, so kann es vorkommen, daß bestimmte Interpretationen z.B. zur Beschäftigungsentwicklung nicht exakt sind, weil in den Gesprächen nicht erwähnt wurde, daß im betrachteten Zeitraum Betriebsteile hinzukamen oder veräußert wurden. Zweitens werden hier weitere spannende Diskussionen ermöglicht und auch die Forschung selbst wird damit zum Prozeß. Die Rückkopplungen erfolgen - wenn es betrieblicherseits möglich ist - in der Gruppe der befragten ExpertInnen und in den jeweils untersuchten Arbeitsgruppen. Insbesondere hier kommt es z.T. zu heftigen emotionalen Reaktionen, wenn es z.B. um die von den Befragten selbst gemachten (anonymisierten) Aussagen zu Bildern von Frauen über Männer und von Männern über Frauen geht. Eine durchaus nicht überraschende Reaktion auf die Thematisierung von Geschlecht. Somit können auch die Interviewten zu weiteren Diskussionen und Aktivitäten zur Veränderung des Geschlechterverhältnisses angeregt werden, da es sich in aller Regel um laufende Organisationsentwicklungsprozesse handelt.

*Präsentation der Ergebnisse*

Unter frauenpolitischen Gesichtspunkten werden die Ergebnisse auf Workshops mit anderen WissenschaftlerInnen und mit betrieblichen und gewerkschaftlichen PraktikerInnen präsentiert und diskutiert. Eine branchenübergreifende Tagung wird betrieblich und gewerkschaftlich engagierten Frauen die Möglichkeit bieten, betriebs- und ggf. auch gewerkschaftsübergreifend ihre Erfahrungen mit betrieblichen Umstrukturierungen auszutauschen und durch die Diskussion von Gestaltungsalternativen ihre praktische Handlungskompetenz zu erhöhen. Für das Projekt böte sich hierbei ebenfalls die Möglichkeit, Ergebnisse zu präsentieren und zu diskutieren. Des weiteren werden Zwischenergebnisse in Gewerkschaftszeitungen und der Fachpresse veröffentlicht werden. Die Diskussion der Ergebnisse findet nicht zuletzt im Projektbeirat statt.

## 7 Bewertung der Methode

Die Untersuchung der Politikhaltigkeit betrieblicher Umstrukturierungsprozesse erfordert einen sehr aufwendigen Forschungsprozeß, der mit Sicherheit nicht in allen untersuchten Betrieben in gleicher Intensität durchgeführt werden kann. Vor allem stellt sich immer wieder die Frage:

Wurde die betriebliche Realität erfaßt? Wurden die verborgenen Strukturen des Handelns und Entscheidens erkannt? Dazu soll an dieser Stelle nur kurz ange-



*Repräsentativität*

merkt werden, daß dem ersten Eindruck nach gerade in den Betrieben, in denen die Politikhaltigkeit groß ist, die Möglichkeit, den Forschungsprozeß nach eigenem Gutdünken zu gestalten, ebenfalls groß ist. Damit ist gemeint: freies Bewegen im Betrieb, völlig autonome Auswahl der GesprächspartnerInnen etc. Dort wird ein so angelegtes Projekt selbst ein bißchen Teil des Prozesses. Es besteht also immer die Gefahr, vereinnahmt zu werden oder aber auch "Schiffbruch" zu erleiden, wenn die Forschung als Einmischung in die betrieblichen Angelegenheiten empfunden wird.

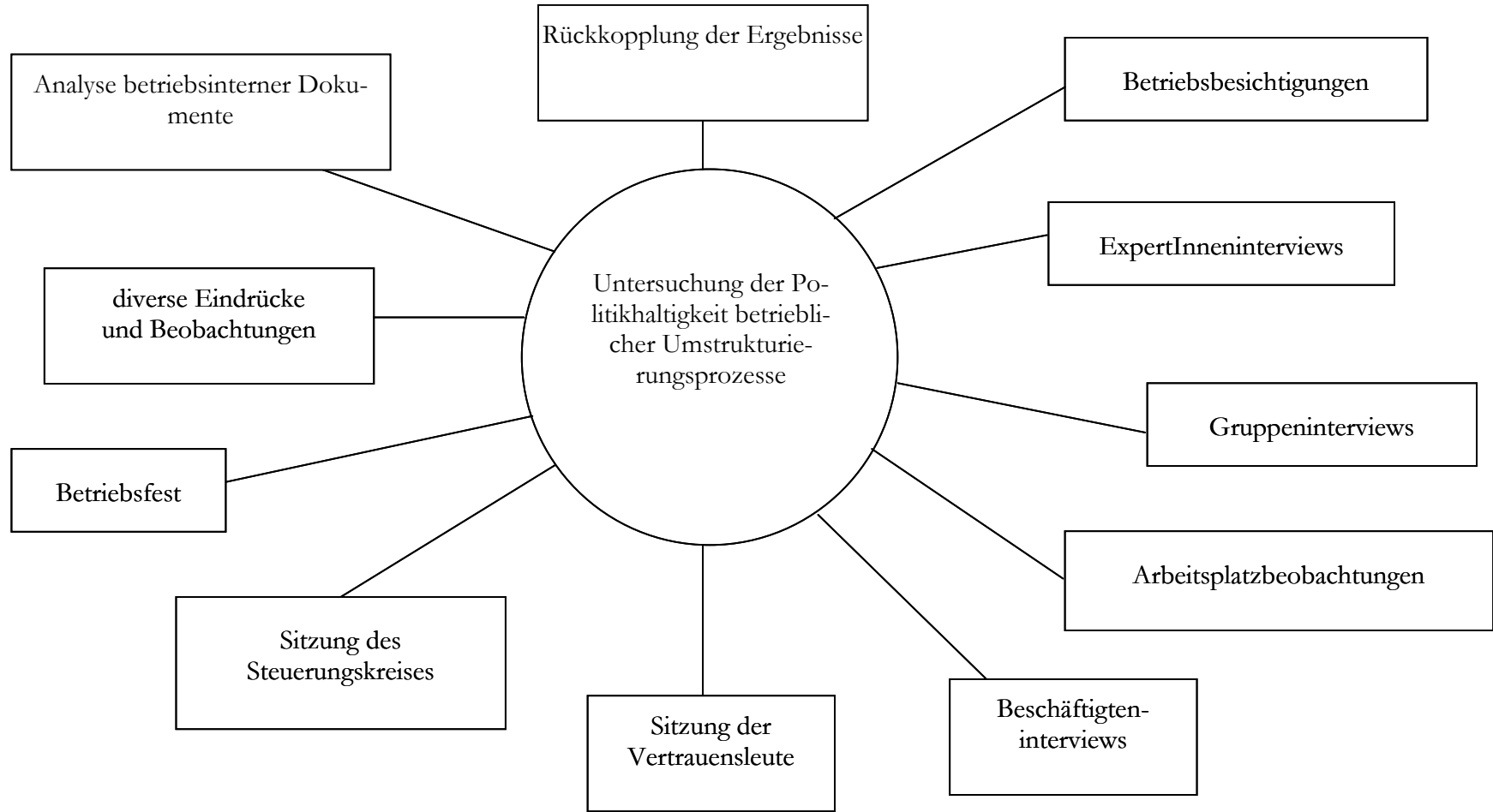
*Fazit*

Durch diese Art der hier vorgestellten Forschung ist es möglich, "eigene Nahaufnahmen" im Feld zu sammeln. Unmittelbares Erleben der Situationen und Sozialformen von Arbeit bleibt eine wichtige Quelle soziologischer Erkenntnis. Das Problem besteht allerdings oft darin, das gesammelte umfangreiche Material auszuwerten und die Ergebnisse auch noch zu Papier zu bringen.

## **8 Ansprechpartner/innen**

Edelgard Kutzner, sfs

## Vorgehen im Betrieb



# Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA) als Grundlage systematischer Personal- entwicklung und Weiterbildung

von Ralf Kopp

*Die QBA zielt auf die kontinuierliche Ermittlung des Qualifikationsbedarfs von Belegschaften oder Belegschaftsteilen durch betriebliche Praktiker. Die QBA deckt Stärken und Schwächen des Qualifikationsstandes sowohl bezogen auf einzelne Mitarbeiter, als auch bezogen auf Bereiche, Abteilungen bzw. ganze Organisationen auf und bildet die Grundlage systematischer arbeitsplatznaher und anforderungsgerechter Weiterbildung. In enger Abstimmung mit Aktivitäten der Organisationsentwicklung können neue Anforderungen an die Mitarbeiter abgeleitet und zielgruppenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen konzipiert werden. Neben dem Aufbau eines Personalentwicklungs- und Weiterbildungssystems stellt die QBA eine zentrale Grundlage zur Einführung neuer Entlohnungsmodelle dar. In vielen Fällen trägt sie zur Erfüllung der Standards nach DIN/ISO 9000 bei.*

## Inhalt

1. Gegenstand von Qualifikationsbedarfsanalysen
2. Projekte der Sozialforschungsstelle im Kontext von QBA's
3. Vorgehensweise bei der betrieblichen Einführung QBA-gestützter Personalentwicklungssysteme
  - 3.1 Ermittlung des Qualifikationsstandes
  - 3.2 Ermittlung von Qualifizierungszielen
  - 3.3 Umsetzung und Kontinuierisierung des Prozesses
4. „Stolpersteine“ bei der Einführung eines QBA-gestützten Personalentwicklungssystems
5. Vor- und Nachteile der QBA
6. Literatur
7. Ansprechpartner

# Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA) als Grundlage systematischer Personalentwicklung und Weiterbildung

## 1 Gegenstand von Qualifizierungsbedarfsanalysen

*Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen*

*enge Verzahnung mit Organisations- und Personalentwicklung*

*Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

*Übernahme der Methode in "Eigenregie"*

Es gibt ein breites Anwendungsfeld von Qualifikationsbedarfsanalysen. In diesem Beitrag wird auf die Durchführung von Qualifikationsbedarfsanalysen im betrieblichen Kontext fokussiert. Die Methode wurde hier im Rahmen eines QUATRO-Projektes in drei klein- und mittelgroßen Betrieben eingesetzt. Der Einsatz zielte auf die Ermittlung des Qualifikationsstandes von Belegschaftsgruppen und auf die Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen. Die Qualifikationsbedarfsanalyse stellt damit eine Methode bedarfsorientierter kontinuierlicher Personalentwicklung dar und ermittelt Stärken und Schwächen der Qualifikation sowohl auf der Ebene von einzelnen Mitarbeitern als auch auf der Ebene einzelner Teams, Bereiche, Abteilungen bis hin zur Gesamtorganisation. In enger Abstimmung mit Organisationsentwicklungszielen bzw. -maßnahmen (bspw. Einführung von Teamarbeit) können Organisationsentwicklung und Personalentwicklung wirkungsvoll miteinander verzahnt werden. Aber auch zur Einführung neuer Entlohnungsmodelle, bei der eine Beschreibung der in einem Bereich anfallenden Tätigkeiten zugrundegelegt wird, kann die QBA einen wichtigen Beitrag leisten. Ihre Einführung und Durchführung erfolgt unter Beteiligung der Mitarbeiter. Kern der Analyse ist eine Qualifizierungsmatrix. Nachdem gemeinsam mit den externen Beratern eine betriebsspezifisch modifizierte Matrix und ein Handhabungsschema entwickelt und erprobt worden ist, können die Mitarbeiter die Methode in „Eigenregie“ übernehmen und sie fortan ohne fremde Hilfe weiterführen. In diesem Beitrag wird der Entstehungshintergrund und Verwendungszusammenhang des Instrumentes an der sfs dargestellt. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Beschreibung der einzelnen Schritte zur Einführung eines QBA-gestützten Personalentwicklungssystems. Insbesondere wird gezeigt, wie das Kerninstrument, die Qualifizierungsmatrix, anzulegen ist. Außerdem wird auf einige „Stolpersteine“ im Einführungsprozeß eingegangen.

## 2 Projekte der Sozialforschungsstelle im Kontext von QBA's

*unterschiedliche Projekte an der sfs*

QBA's werden an der sfs in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten (sowohl im produktiven Bereich als auch im Bereich der Verwaltung) und mit unterschiedlichen Zielstellungen eingesetzt. Dabei weicht die Durchführung und die Methode teilweise von der in diesem Beitrag beschriebenen Vorgehensweise ab. Diese Ausdifferenzierung der Methode schlägt sich auch in unterschiedlichen Bezeichnungen (Qualifikationspotentialanalyse, Kompetenzpotentialanalyse etc.) nieder.

### 1. Projekt

Ausgangspunkt der verschiedenen Entwicklungsstränge war das Projekt *"Gutachten zum Qualifikationspotential der Belegschaft der Lloyd Dynamo Werke Bremen"*. Ziel der Qualifikationspotentialanalyse (QPA) war es:

*Entwicklung eines methodisch-didaktischen Rahmenkonzeptes für betriebliche Weiterbildung*

"empirische sozialwissenschaftliche Informationen bereitzustellen, die zur Entwicklung einer inhaltlichen und methodisch-didaktischen Rahmenkonzeption betrieblicher Weiterbildung beitragen (kann). Diese QPA orientiert sich an unternehmensstrategischen und beschäftigungsorientierten Zielbereichen, wie sie zum jetzigen Zeitpunkt von Geschäftsführung und Betriebsrat für die zukünftige Entwicklung der Lloyd Dynamo Werke formuliert werden." (HANS-WERNER FRANZ u. a. 1994, 2)

Zu den weiter spezifizierten Zielen gehörte:

- die Weiterentwicklung der Produkte und deren Qualität,
- Aufbau eines kundennahen Services,
- Aufbau eines Marketing- und Vertriebssystems,
- Verbesserung der Ablauforganisation,
- Effizienzsteigerung und Kostenersparnis und die
- Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten

Zur Durchführung der QPA wurden ca. 20 Gespräche, teils in Gruppen, teils mit einzelnen Personen durchgeführt sowie schriftliche Dokumente ausgewertet. Auf dieser Basis wurde das Qualifikationspotential beschrieben und eine Weiterbildungskonzeption erarbeitet.

### 2. Projekt

Die in diesem Kontext gewonnenen Erfahrungen wurden in einem weiteren Projekt an der sfs aufgegriffen und fortentwickelt. Im Projekt *"QPA als Instrument zur Angleichung von qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsgruppen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten, durchgeführt am Beispiel von JI CASE, Neus"*. Ziel des Projektes war:

"die Ermittlung des Qualifikationspotentials der Beschäftigten (...) als Grundlage für Personalentwicklung. Personalentwicklung bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht primär auf Organisationsziele, sondern auf die An-

forderungen des externen Arbeitsmarktes. (...) Ein weiteres Ziel der QPA sollte die Erarbeitung von Vorschlägen zu Qualifikationsmaßnahmen sein." (KOPP 1995a, 3)

*Qualifizierung für den  
Arbeitsmarkt*

Da die Stilllegung des Betriebes in einem absehbaren Zeitraum von zwei Jahren beschlossene Sache war, ging es um die Qualifizierung der Beschäftigten für einen offenen Arbeitsmarkt. Die ebenfalls zur QPA gehörende Ermittlung des Arbeitsmarktbedarfes der Region (die ja die Zielrichtung für die Qualifizierung bestimmt hat) stellt ein eigenes Thema dar und wird hier nicht weiter behandelt (KOPP 1995b). Dieses Projekt wurde zur Methodenentwicklung genutzt. In diesem Kontext wurde ein umfangreicher Fragebogen zur Befragung der Beschäftigten entwickelt. Dieser Fragebogen umfaßte nicht nur Fragen zur beruflichen Qualifikation, sondern bezog qualifikationsrelevante Aspekte der gesamten Erwerbsbiographie, inklusive Freizeitaktivitäten der Beschäftigten, mit ein. Weitere Bearbeitung fand die Thematik in einer zusammenfassenden Darstellung der Vorgehensweise und der einzelnen Instrumente in der Broschüre "Betriebliche Kompetenzpotentialanalyse (KPA)" (JÜRGENHAKE; KRUSE 1998).

3. Projekt

*Einführung von Gruppenarbeit*

In einer enger auf betriebsinterne Personalentwicklung gerichteten Zielstellung wurde die QPA im Kontext der *Einführung von Gruppenarbeit bei Opel-Bochum* verwendet. Hier wurde ein Verfahren und ein Instrumentarium entwickelt, mit dem Gruppen ihren Qualifikationsstand und ihren Qualifikationsbedarf formulieren können. Das Instrument wurde in prozeßorientierter Perspektive angelegt, so daß die Gruppe die Fortschritte ihres Potentials beobachten kann. So werden mitarbeiterbezogene Qualifizierungspläne aufgestellt und anhand von Kriterien (beherrscht die Aufgabe und kann sie effizient erfüllen, beherrscht die Aufgabe bedarf aber noch der Unterstützung, wird angeleitet etc.) ausgefüllt. Das entsprechende Verfahren zur "Pflege" der Pläne schreibt Kontrollfristen, Zielvereinbarungsregularien etc. vor.

Weitere Erfahrungen mit dem Einsatz der Qualifikationspotentialanalyse konnten im Rahmen eines Projektes am *Institut für Arbeitspsychologie (Zürich)* gesammelt werden. Sie wurde in einer von Ulich entwickelten Version, im Rahmen einer umfassenden soziotechnischen Systemanalyse, in mehreren Betrieben eingesetzt.

### 3 Vorgehensweise bei der betrieblichen Einführung QBA-gestützter Personalentwicklungssysteme

Vor dem Hintergrund der skizzierten Projekterfahrungen soll die Methode der QBA-gestützten Personalentwicklung, wie sie an der sfs in einem weiteren Projektzusammenhang entwickelt wurde, näher beschrieben werden. Dabei handelt es sich um das Mitte 1998 abgeschlossene QUATRO-Projekt *"Modellversuch zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben"* (HOWALDT u. a. 1998).

4. Projekt

*kontinuierliche Qualifizierungsprobleme in Klein- und Mittelbetrieben*

Das Projekt zielte auf die konzeptionelle Vorbereitung und betriebliche Umsetzung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in ausgewählten KMU's aus unterschiedlichen Branchen. In Kooperation mit drei Betrieben sollten neue Formen arbeitsplatznaher Qualifizierung entwickelt werden. Die in diesem Kontext entwickelte Methode der QBA-gestützten Personalentwicklung konnte erfolgreich erprobt werden.

*partizipative Elemente*

Die Vorgehensweise bei der beraterunterstützten Implementierung eines derartigen betriebsspezifischen Systems und bei der späteren Übernahme des Systems in „Eigenregie“ ist durch partizipative Elemente gekennzeichnet, d. h. bei der Entwicklung der Vorgehensweise, des Instrumentariums und bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes und der Festlegung/Umsetzung von Maßnahmen werden die Mitarbeiter über Arbeitskreise und durch Gruppen- bzw. Einzelgespräche einbezogen.

Auch wenn die Durchführung der QBA<sup>10</sup> in den drei Modellbetrieben unterschiedlichen Zwecken diente (Einführung von Gruppenarbeit, Aufbau eines Personalentwicklungssystems, Standorterweiterung), so ist die Anlage und das Vorgehen zur Durchführung einer QBA weitgehend ähnlich, so daß deren weitere Darstellung am Beispiel eines Betriebes erfolgen kann.

*drei Schritte*

In der Regel umfaßt die Durchführung einer QBA einen Dreischritt:

- Ermittlung des Qualifikationsstandes (Ist-Stand),
- Ermittlung von Qualifizierungszielen (Soll) und Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen und die
- Umsetzung und Kontinuierung des Prozesses.

*Qualifikationsmatrix als Kerninstrument*

Das Kerninstrument der QBA stellt die sogenannte Qualifikationsmatrix dar (siehe Abbildung). Die Qualifikationsmatrix ist in jedem der zur Durchführung notwendigen Schritte bedeutsam. Ihr sind die Anforderungen an die Mitarbeiter, ihr jeweils aktueller Qualifikationsstand, die individuellen Qualifizierungsziele und die terminierten Maßnahmen zu entnehmen. Weiterhin beinhaltet die Einführung eines QBA-gestützten Personalentwicklungssystems die Einrichtung von Projektgruppen. Auch die spätere Übernahme der QBA in „Eigenregie“ der betrieblichen Praktiker ist mit der Durchführung moderierter Gruppensitzungen und Besprechungen verbunden, so daß Grundkenntnisse in Moderations- und Fragetechniken, Metaplan zur unabdingbaren Voraussetzung eines QBA-gestützten Personalentwicklungssystems gehören.

*Einrichtung von Projektgruppen*

### 3.1 Ermittlung des Qualifikationsstandes

*Aufbau einer Projektorganisation*

Nach dem Aufbau einer für das Projekt geeigneten betriebsspezifischen Projektorganisation (Steuerkreis, Projektgruppen, Arbeitskreise) und der Durchführung allgemeiner Orientierungsgespräche (leitfadengestützte Experteninterviews), denen jedoch keine für die QBA spezifische Bedeutung zukam, wurde eine Projektgruppe der Verwaltung (mit Vertretern der Bereiche Arbeitsvorbe-

---

<sup>10</sup> Die Methode wird auch im Handlungsleitfaden von Howaldt u. a. 1998 sowie Kopp 1998 ausführlich beschrieben.

reitung, Verkauf, Einkauf, Vertrieb) und eine Projektgruppe der Produktion (mit Vertretern der Bereiche Automaten und Pressen, in denen gerade die Einführung von Gruppenarbeit erprobt wurde) eingerichtet.

*Kick-off mit den Projektgruppen*

Der Auftrag des Steuerkreises an die Projektgruppen bestand in der Entwicklung eines geeigneten Verfahrens der QBA-gestützten Personalentwicklung und der Entwicklung hierauf abgestimmter Instrumente (Qualifizierungsmatrix). Die Projektgruppen (die Teilnahme erfolgte weitgehend auf freiwilliger Basis) trafen sich jeweils zu einer ersten von der sfs moderierten „kick-off“ Veranstaltung, in der ihnen die Aufgabenstellung übertragen und die weitere Arbeits- und Vorgehensweise (Zeitraumen, Turnus, Protokolle, Koordination der Projektgruppe etc.) diskutiert wurde. In der jeweils folgenden Sitzung (die gesamte weitere Entwicklung erfolgte getrennt in der Projektgruppe „Produktion“ und „Verwaltung“; gemeinsame Diskussionen wurden im Steuerkreis ermöglicht) wurden durch die sfs Möglichkeiten und Grenzen der Methode vorgestellt und insbesondere die Elemente des Kerninstrumentes (Qualifizierungsmatrix) präsentiert. Es wurde diskutiert, inwieweit die Projektgruppe es für sinnvoll erachtet, hieran anzuknüpfen bzw. wo „Eigenentwicklungsbedarf“ erforderlich ist. Nachdem eine Einigung über die vorläufige Arbeitsgrundlage erfolgt war, wurden grob Schritte der weiteren Bearbeitung und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten festgelegt.

*Anpassung des Instrumentes*

*personenbezogene Anlage*

In weiteren Sitzungen wurde die Qualifizierungsmatrix konkretisiert. Dazu wurden zunächst die Punkte geklärt, die die Matrix enthalten sollte. Im hier diskutierten Fall sollte sie personenbezogen angelegt sein und sowohl fachliche als auch soziale Qualifikationen enthalten. Die Projektgruppen erhielten die Aufgabe, Listen mit allen anfallenden Aufgaben zu erstellen und dabei Aspekte der sozialen Qualifikation zu berücksichtigen. In der Projektgruppe „Produktion“ trug der Meister die Verantwortung zur Erstellung der Listen und in der Pilotgruppe „Verwaltung“ die Abteilungsleiter der unterschiedlichen Bereiche.

*Berücksichtigung fachlicher und sozialer Qualifikationen*



Qualifizierungsplan				
Pressen und Automaten		Name: Mustermann		
Aufgabenbereich	Einzel Aufgabe	Datum 3.4.97	Datum	Datum
Messen/ Prüfen	laufende Qualitätskontrolle	●		
	Lehren und Meßmittel auf Gültigkeit prüfen	●		
	2-D Meßtechnik beherrschen	●		
	Maßkontrolle auf Video-Check	○		
	Grundlehrgang SPC	●		
	Fertigungsfreigabe (mit SPC-Vorlauf)	●		
	SPC durchführen (cpk/cmk-Werte ermitteln)	●		
Einrichten und Maschinenbe- dienung	Bedienung aller Automaten	↗		
	Bedienung aller Pressen	●		
	Einrichten: Excenterpressen	●		
	Einrichten: NC-Pressen	○		
	Einrichten: CNC-Pressen	↗		
	voreinstellen der Automaten	↗		
	korrektes Abräumen der Automaten	↗		
Maschinenwartung	Maschinenwartung: Schmierung und Sauberkeit	●		
Kostenbewußtsein	wirtschaftlicher Umgang mit Material, Betriebs- und Hilfsstoffen	●		
Mitarbeit in Ar- beitsgruppen	Projektteams	↗		
	Qualitätszirkel	n. b.		
Ausbildung/Kennt- nisse	DIN ISO 9002 und Handbuch BF+S kennen	○		
	UVV-Lehrgang: Arbeitssicherheit an Pressen und Stanzen	○		
	Facharbeiterbrief: Metall, bzw. mind. 5 Jahre Aufgaben im Betrieb	●		
Zusammenarbeit	gibt sein Fachwissen an andere weiter	●		

● beherrscht die Aufgaben und übt sie oft aus  
 ○ beherrscht die Aufgaben und übt sie selten aus  
 ↗ beherrscht die Aufgaben nicht  
 n.b. nicht berücksichtigt

Bemerkungen:	
<i>durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen:</i>	<i>geplante Weiterbildungsmaßnahmen:</i>
Sonstiges:	

Beispiel eines Qualifizierungsplanes für die Abteilung Automaten und Pressenraum

Bei der Erstellung der Listen sind u. a. folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Eine der zentralen Fragen bei der Erstellung der Listen ist, wie weitgehend die Aufgaben aufgelistet und in einzelne Teiltätigkeiten aufgefächert werden sollen. Zu große Ausführlichkeit geht auf Kosten der Übersichtlichkeit des Instrumentes, zu geringe Ausführlichkeit auf Kosten der Aussagekraft. Soll die Matrix übersichtlich bleiben und nicht als wohl sehr detailliertes aber sperriges, bürokratisches, unpraktikables Instrument enden, empfiehlt sich ein mittlerer „Detaillierungsgrad“. Im hier beschriebenen Fall erstellten die Verantwortlichen einen Entwurf (ggf. holen sie sich die notwendigen Informationen von ihren Mitarbeitern in Einzelgesprächen) und präsentierten das Ergebnis der Projektgruppe. Im diskursiven Prozeß wurde der mittlere Detaillierungsgrad ermittelt, indem u.U. Streichungen bzw. Ergänzungen im Entwurf vorgenommen wurden.
- Die aufgelisteten Tätigkeiten sollten so formuliert werden, daß sie sich bewerten lassen. Bereits sehr früh muß von den Projektgruppen ein Bewertungsschema entwickelt werden. Dabei gilt es u. a. folgende Fragen zu beachten:

*Detaillierungsgrad klären*

*Bewertbarkeit der Tätigkeiten berücksichtigen*

- Soll die Bewertung in Form von Noten oder Symbolen erfolgen?
- Welche Kriterien der Bewertung gibt es (bspw. Beherrschungsgrad der Tätigkeit, Häufigkeit der Ausübung, Selbständigkeit bei der Ausübung etc.)?
- Sollen neben fachlichen auch soziale Qualifikationen bewertet werden?
- Sollen/können soziale Kompetenzen nach denselben Kriterien bewertet werden? (Zu Problemen der Bewertung sozialer Kompetenzen vgl. Kap. 4)

*bereichsübergreifende  
Darstellung anlegen*

Nachdem die Listen zusammengetragen waren, ergaben sich weitere Fragen. Zunächst lagen die Listen in einer separierten Form vor, d. h. in der Projektgruppe „Verwaltung“ hatten der Einkauf, der Verkauf und die Arbeitsvorbereitung etc. jeweils eigene Listen angefertigt. Desgleichen zeichnete sich in der Projektgruppe „Produktion“ für die Bereiche Automaten und Pressen ab. Das damit verbundene Problem bestand in der mangelnden Übersicht über die jeweils anderen Tätigkeitsfelder. So tauchten bspw. auf der Liste des Automatenbereichs die Aufgaben des Pressenbereiches nicht auf (und umgekehrt) oder beim Bereich Einkauf nicht die Aufgaben aus Verkauf und Arbeitsvorbereitung etc. Die Übersicht über mehrere Bereiche ist jedoch notwendig, wenn, wie im hier diskutierten Fall, auch eine bereichsübergreifende Flexibilität (jeweils zwischen Verwaltungsbereichen und Produktionsbereichen) hergestellt werden soll. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Integration der unterschiedlichen Listen in jeweils einer gemeinsamen Matrix. Dies kann in einfacher additiver Weise erfolgen.

*Verfahren zum Ausfüllen  
der Matrix*

Nachdem im hier vorgestellten Beispiel eine derartige Integration durchgeführt wurde, erarbeitete die Projektgruppe ein Verfahren zum Ausfüllen, d. h. zur personenbezogenen, kriteriengeleiteten Festlegung des Qualifikationsstandes. Dabei waren u. a. folgende Fragen zu klären:

- Wer füllt den Bogen aus und bewertet den Qualifikationsstand? (Vorgesetzter? Mitarbeiter? Beide zusammen?)
- Wie wird der Betriebsrat einbezogen?
- Wer darf diese Bögen einsehen?

*individueller Qualifizierungsstand*

Am Ende des bisher beschriebenen Prozesses lagen den Projekten jeweils Matrizen vor, aus denen ersichtlich war, welche Qualifikationen in den Bereichen abgefordert wurden und welcher Mitarbeiter welche Tätigkeiten wieweit beherrschte. Damit war eine entscheidende Grundlage eines QBA-gestützten Personalentwicklungssystems gelegt. Allerdings war jetzt noch die Frage offen, wie die Ergebnisse des Qualifikationsstandes in einen PE-Prozeß münden können. Dazu waren innerhalb der Pilotgruppe nachstehende Klärungen zur Festlegung der Qualifizierungsziele erforderlich.

*Festlegung der Qualifizierungsziele*

### 3.2 Ermittlung von Qualifizierungszielen

*Klärung der Qualifizierungsziele in den Projektgruppen*

Zur Ermittlung von Qualifizierungszielen und Ableitung konkreter Qualifizierungsmaßnahmen mußten in den Projektgruppen eine Reihe weiterer Fragen bearbeitet werden:

- Wie lassen sich OE und PE miteinander verzahnen?
- Welche Zielvorgaben sind zu beachten und wie lassen sich diese abteilungs- bzw. gruppenspezifisch „herunterbrechen“?
- Welches Budget steht für Weiterbildung zur Verfügung?
- Wann (während oder nach der regulären Arbeitszeit) und in welcher Form (interne/externe Seminare, Anlernen im Betrieb etc.) soll Weiterbildung durchgeführt werden?
- Wie soll der Qualifizierungsbedarf ermittelt werden?
- Wer legt abschließend die personenbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen fest?

In diesem Fallbeispiel forderte die Geschäftsleitung die Koordinatoren der Projektgruppen auf, zu einem fixierten Termin Vorschläge zu Weiterbildungsmaßnahmen (im Rahmen eines vorgegebenen Budgets) zu machen und Teilnehmer festzulegen. Die Vorschläge der Koordinatoren wurden wiederum in den Arbeitskreisen abgestimmt und schließlich in der Qualifizierungsmatrix dokumentiert und terminiert.

*spezifizierte Zielvorgaben sind sinnvoll*

Obwohl die Projektgruppen hier nur das Budget als Zielvorgabe einzuhalten hatte und ansonsten den Bedarf bzw. die Maßnahmen selbst bestimmen konnten, wäre es sinnvoller, weitgehendere Zielvorgaben im Einklang mit OE-Maßnahmen seitens der Geschäftsleitung zu formulieren.

### 3.3 Umsetzung und Kontinuierlichkeit des Prozesses

*Sicherstellung und Umsetzung der Maßnahmen*

Abschließend sollten die Arbeitsgruppen ein Verfahren zur Sicherstellung der Umsetzung der Maßnahmen entwickeln. Dazu wurden nachstehende Fragen bearbeitet:

- Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- Welche Rahmenbedingungen zur Sicherstellung termingerechter Durchführung der Weiterbildung sind erforderlich?
- Wer ist für die laufende Aktualisierung der QBA zuständig?
- Wie häufig soll die Aktualisierung erfolgen (Turnus)?

*vollständige Implementation in "Eigenregie"*

Mit dem Vorschlag eines Verfahrens, nach dem der Vorgesetzte für die Durchführung halbjährlicher Aktualisierungen der QBA und für die entsprechende Umsetzung der Maßnahmen zuständig sein soll, war der Auftrag der Projektgruppen erledigt. In der Folge wurde dieses Verfahren vom Betrieb mit „Bordmitteln“ auf zahlreiche weitere Bereiche ausgedehnt. Nach anfänglich punktueller Unterstützung der Ausweitung des Einsatzes der QBA durch die sfs, setzte

der Betrieb die Einführung bis zur vollständigen Implementation eigenständig fort.

*Grundlage für neues  
Entlohnungsmodell*

Eine weitere Aufwertung erfuhr die QBA im Rahmen einer Unternehmenserweiterung. Ein Teil der Produktion (Montage) und der Vertrieb sollten an einen anderen Standort verlagert werden. Dies sollte mit der Einführung von Gruppenarbeit und mit der Einführung eines neuen Entlohnungsmodells verbunden werden. Da für beides eine genaue Analyse der Aufgabenstruktur und der Tätigkeiten erforderlich war, erhielt die QBA einen besonderen Stellenwert. Während die Einführung von Gruppenarbeit und die Entwicklung des Entlohnungsmodells extern begleitet wurde, konnte die Qualifizierungsmatrix binnen kürzester Zeit vom Unternehmen selbst durchgeführt werden.

## 4 „Stolpersteine“ bei der Einführung eines QBA-gestützten Personalentwicklungssystems

Mit der Einführung eines QBA-gestützten Personalentwicklungssystems sind einige grundsätzliche Schwierigkeiten verbunden, deren Kenntnis es erleichtert, die „Stolpersteine“ zu umgehen. Aus diesem Grund wird hier auf vier der häufig zu beobachtenden „Stolpersteine“ hingewiesen:

- **Stolperstein 1: Ängste der Mitarbeiter vor Mißbrauch der QBA**  
Häufig kommen bei den Mitarbeitern Gerüchte und Ängste auf, daß die QBA zur Durchleuchtung ihrer Person führt und Mitarbeiter mit niedrigem Qualifikationsniveau ausgesondert werden sollen bzw. bei Entlassungen auf der „Abschlußliste“ stünden. Dieses Mißtrauen ist generell nicht unbegründet, denn die QBA schafft Transparenz und macht organisationsbezogene aber auch personenbezogene Schwächen deutlich. Insofern kann die QBA nicht nur zur PE genutzt, sondern auch zur Personalselektion mißbraucht werden. Diese Ängste müssen vor der Geschäftsleitung und vor den Mitarbeitern thematisiert werden. Eine Kaschierung der Problematik erhöht nur das Mißtrauen. Idealerweise ist dieser Punkt vorab mit der Geschäftsleitung zu klären und präventiv bei den Mitarbeiterinformationen über das Gesamtprojekt, auf Belegschaftsversammlungen und besonders in den ersten Sitzungen der Projektgruppen darauf einzugehen. In Organisationen mit schlechtem Betriebsklima, patriarchalischen und hierarchischen Führungsstrukturen bzw. dort, wo Entlassungen durchgeführt wurden oder anstehen, ist es schwer, eine Vertrauensbasis in der Belegschaft zur Durchführung einer QBA zu schaffen.
- **Stolperstein 2: Bewertung sozialer Qualifikationen**  
Während die Bewertung der fachlichen Qualifikationen i.d.R. kein Problem darstellt, ergeben sich Schwierigkeiten bei der Formulierung bewertbarer sozialer Kompetenzen. Zumindest lassen sich soziale Kompetenzen nur schwer anhand von Kriterien wie „Beherrschungsgraden“ und „Häufigkeit der Ausübung“ bewerten. So macht die Aussage „Mit-

*Selektion "schwächerer"  
Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter*

*Beurteilung sozialer  
Kompetenz ist schwierig*

arbeiter XY beherrscht das Konfliktmanagement und wendet es regelmäßig an“ wenig Sinn. Ein brauchbarer Weg der Handhabung dieses Problems liegt darin, Schulungsbedarf auszuweisen und einfach nur festzuhalten, ob jemand an entsprechenden Schulungen teilnehmen soll bzw. teilgenommen hat (vgl. Anhang). Aber auch hier stellt es bisweilen ein heikles Unterfangen dar, einen Mitarbeiter für eine soziale Qualifizierung vorzusehen, da der Umkehrschluß, daß dem Mitarbeiter damit ein Mangel seines sozialen Verhaltens vorgeworfen wird, nahe liegt.

*unklare Kriterien zur Festlegung der Maßnahmen*

- **Stolperstein 3: Fehlende Zielvorgaben**

Häufig ist die Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen durch Unklarheit der Zielrichtung erschwert. Je unklarer es ist, welche Kriterien bei der Festlegung der Maßnahmen zu beachten sind, desto schwerer tun sich die Gruppen damit. In KMU's versucht die Geschäftsleitung derartige Probleme bisweilen zu lösen, indem sie die Verantwortung den Gruppen nach dem Motto zuschiebt: „Sagt uns, was ihr braucht, und wir sagen euch, was ihr bekommt“. Die Gruppen können aber nur sehr begrenzt wissen, was sie brauchen, wenn die Organisationsziele und die damit verbundenen Anforderungen im Dunkeln bleiben. Je klarer die Ziele präzisiert sind, desto deutlicher kann der konkrete Qualifizierungsbedarf herausgearbeitet werden.

*Fortschrittskontrolle sicherstellen*

- **Stolperstein 4: Kontinuitätssicherung**

Wichtig für die Funktionsfähigkeit und effiziente Einführung eines QBA-gestützten PE-systems ist es, die Projektgruppen und später auch die nachfolgenden Bereiche, die eine QBA durchführen, nicht „im luftleeren Raum hängen zu lassen“. Zu den notwendigen Rahmenbedingungen gehört die Unterstützung durch eine übergeordnete entscheidungsmächtige Instanz (Geschäftsleitung, Steuerkreis, Personalverantwortlicher), die den Fortschritt bei der Erstellung der Matrix überwacht und schließlich die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen sicherstellt. Es ist ausdrücklich zu betonen, daß der „Kontinuitätssicherung“ ein großer Stellenwert zukommt. Eine einmalige Analyse würde das Ziel „kontinuierliche PE“ verfehlen. Insbesondere bei der Weiterführung der Methode in „Eigenregie“ des Betriebes muß der QBA dauerhaft Aufmerksamkeit geschenkt und die Daten laufend aktualisiert werden, sonst droht der angestoßene Prozeß kontinuierlicher Personalentwicklung zu versanden.

## 5 Vor- und Nachteile der QBA

Die QBA hat folgende *Vorteile*:

*Vorteile*

- Sie kann an unterschiedlichste betriebliche Ausgangssituationen und an unterschiedlichste Zielstellungen (bspw. Einführung eines Personalentwicklungssystems, Einführung von Gruppenarbeit, Einführung eines neuen Entlohnungssystems etc.) angepaßt werden.
- Sie kann sowohl für Verwaltungsbereiche als auch für Produktionsbereiche eingesetzt werden.

- Sie kann auf unterschiedlichste Zielgruppen gerichtet werden (Mitarbeiter, Führungskräfte, spezielle Funktionsgruppen).
- Sie kann gezielt in ausgewählten Bereichen aber auch organisationsweit eingesetzt werden.
- Sie ermöglicht die Erhöhung der Transparenz über den Qualifikationsstand für alle Organisationsmitglieder.
- Sie ermöglicht Beteiligung bei der Ermittlung des Qualifizierungsstandes und bei der Ableitung von Maßnahmen.
- Sie ermöglicht gemeinsame Kontrolle (Evaluation) des Umsetzungsprozesses.
- Sie kann aufgrund ihrer diskursiven Generierung einen Beitrag zu einer veränderten Organisationskultur leisten.
- Sie ist einfach vermittelbar und von der Organisation erlernbar, d. h. geeignet um von der Organisation, nach einer Einführungsphase in „Eigenregie“ weitergeführt zu werden.
- Sie ist ein Instrument zur Erhöhung der Selbstreflexivität einer Organisation und stellt damit einen Beitrag zur Lernenden Organisation dar.

*Nachteile* lassen sich in folgenden Punkten auflisten:

*Nachteile*

- Wird die QBA an wissenschaftlichen Standards gemessen, so wirft sie Probleme der Repräsentativität, Validität, Reliabilität etc. auf.
- Da die QBA organisationsbezogene aber auch personenbezogene Transparenz über den Qualifikationsstand bzw. über Defizite schafft, kann das Instrument auch zur Personalselektion genutzt und zur Aussonderung der Schwachen eingesetzt werden.

## **6 Literatur**

FRANZ, H.-W.; JÜRGENHAKE, U.; KRUSE, W. (1994): Gutachten zum Qualifikationspotential der Belegschaft der Lloyd Dynamo Werke Bremen, in: Schwarze Reihe der sfs

JÜRGENHAKE, U; KRUSE, W. (1998): Betriebliche Kompetenzpotentialanalyse, Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung, Manuskripte 243, Düsseldorf

KOPP, R. (1995a): Qualifikationspotentialanalyse (QPA) als Instrument zur Angleichung von Qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsgruppen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten, in: Schwarze Reihe der sfs

KOPP, R. (1995b): Qualifikationspotentialanalyse (QPA) als Instrument zur Angleichung von Qualifikatorischen Voraussetzungen von Belegschaftsstrukturen an die Entwicklung der Qualifikationsnachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten -Weiterentwicklung des Instrumentariums, in: Schwarze Reihe der sfs

HOWALDT, J.; KOPP, R.; SKROTZKI, R.; SCHWITALLA U.; THÖMMES, R.; WICKE, W. (1998): Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses in Klein- und Mittelbetrieben, Ort

## **7 Ansprechpartner**

Am hier beschriebenen Projekt waren R. KOPP und J. HOWALDT beteiligt.

Weitere Ansprechpartner in Sachen Qualifikationspotentialanalyse und Kompetenzpotentialanalyse sind U. JÜRGENHAKE, W. KRUSE, H.-W. FRANZ, G. KÜHNLEIN, J. SCHULTZE.

# NPO: Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung

von Hans-Werner Franz

*NPO ist ein modularartig angelegtes „Barfußinstrument“ für betriebliche Führungskräfte aller Ebenen unabhängig von der Betriebsgröße. Durch eine bestimmte Strukturierung von Informationserhebungsinstrumenten legt es analytische Fragestrategien und planerische Lösungsstrategien nahe. Es vermittelt und unterstützt mit einem Set von „Lernzeugen“ betriebliche Planungsprozesse (Ist und Soll) wie:*

- *die Entwicklung von Unternehmenszielen,*
- *die Ermittlung und Definition von individuellen und kooperativen Arbeitsaufgaben,*
- *die Stärken- und Schwächenanalyse für Verbesserungsprozesse,*
- *die Reorganisation von betrieblichen Material- und Kommunikationsflüssen,*
- *die Schnittstellenanalyse,*
- *die ganzheitliche Reorganisation von Arbeitsstrukturen,*
- *die systematische Erhebung von Qualifizierungsbedarfen und*
- *die systematische Planung der Qualifizierung und des Qualifikationstransfers.*

*NPO ist modularartig aufgebaut. Alle Einzelinstrumente können einzeln oder in Kombinationen eingesetzt werden. Vollständig eingesetzt führen sie zu einer Reorganisation des gesamten Betriebes zu einer lernenden, d. h. sich selbst verbessernden Organisation. Für Nicht-Experten der Organisations- und Personalentwicklung bedarf das Instrument einer ein-, besser zweitägigen Einführung oder eines ersten begleiteten Einsatzes (learning by doing).*

## Inhalt

1. Anforderungen an ein betriebliches Selbst-Verbesserungs-Instrument
  - 1.1 Hilfe zur Selbsthilfe
  - 1.2 Betroffene zu Beteiligten machen
  - 1.3 Motivation durch Verbesserung und Innovation
  - 1.4 Kooperative Qualitätsverantwortung als Organisationsprinzip
2. NPO-Instrumente
  - 2.1 Machen wir das Richtige? und: Machen wir das richtig?
3. Zur Anwendung der NPO
4. Lerntheorie
5. Instrumente und Handhabungsempfehlungen
6. Ansprechpartner



# NPO: Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung

Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Konzept und Instrumenten-Set, das für den laufenden betrieblichen Einsatz gedacht ist. Es betrachtet Personal- und Organisationsentwicklung als eng zusammenhängende, in einem Wechselwirkungs-Verhältnis stehende Maßnahmenbereiche. Dabei wird die betriebliche Akteursperspektive eingenommen.

## 1 Anforderungen an ein betriebliches Selbst-Verbesserungs-Instrument

Ausgangssituation und Perspektive des Konzepts der Nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung ist der normale, alltägliche Veränderungs- und Anpassungsdruck, dem Betriebe unterliegen und der die Veränderung und Entwicklung des ganzen Betriebes oder auch nur eines gesamten Bereichs und seiner Schnittstellen erforderlich macht. Die Perspektive ist die aller Beteiligten. Ziel ist das Überleben des Betriebes mit seinen Beschäftigten und nicht ohne sie. Dabei soll die Krise nicht der Normalfall sein, darf als Anwendungssituation aber auch nicht ausgeschlossen sein.

Ein für den laufenden betrieblichen Einsatz taugliches Entwicklungskonzept mit seinen Instrumenten muß folgende Eigenschaften aufweisen:

- Es muß *einfach* sein, ohne die Komplexität der Zusammenhänge aus dem Blick zu verlieren. Komplex darf nicht kompliziert bedeuten.
- Es muß schon im Ansatz den Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung thematisieren. Die *ganzheitliche Aufgabe* lautet: Personal und Organisation entwickeln.
- Nach Möglichkeit muß es *selbsterklärend* sein, allenfalls eine helfende Hand beim ersten Einsatz verlangen. Nur dann ist es benutzerfreundlich.
- Dadurch wird es vergleichsweise *billig*.

Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung (NPO) versteht sich als kontinuierlicher Verbesserungs- und Selbst-Verbesserungs-Prozeß. Als nachhaltig bezeichnen wir einen selbsttragenden organisierten Prozeß, der aus einem allen Akteuren gemeinsamen Interesse heraus lebt. Einen solchen Prozeß der Personal- und Organisationsentwicklung einzuleiten und in Gang zu halten, ist Aufgabe der Nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung. Vier Voraussetzungen dafür ergeben sich u.E. aus dem Begriff der Nachhaltigkeit und dem vorstehenden Anforderungskatalog:

*Überleben des Betriebes  
mit den Beschäftigten*

*kontinuierlicher Selbst-  
veränderungsprozeß*

### 1.1 Hilfe zur Selbsthilfe

*Hilfe zur Selbsthilfe*

Anfangs evtl. erforderliche Einstiegsunterstützung durch Berater muß auf Hilfe zur Selbsthilfe beschränkt bleiben, die betrieblichen Akteure müssen das Instrument in kurzer Frist dauerhaft handhaben können. Berater selbst müssen zuallererst Qualifizierer sein und Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Sie sind folglich um so besser, je schneller und nachhaltiger sie sich überflüssig machen.

### 1.2 Betroffene zu Beteiligten machen

*aktive Mitwirkung aller Betroffenen*

Nachhaltigkeit ist auf die verstehende und aktive Mitwirkung aller von jeweils konkreten Maßnahmen Betroffenen angewiesen. Betroffene zu Beteiligten machen ist daher ein unverzichtbares Element jeglicher Entwicklungslogik, die auf selbsttragende Dynamik abzielt. Was anders ist Nachhaltigkeit? Veränderungen in der Führungsphilosophie des Unternehmens sind damit in aller Regel unerläßlich.

### 1.3 Motivation durch Verbesserung und Innovation

*Qualität als soziales Verhältnis*

Das Interesse von Betroffenen an der Beteiligung resultiert nicht nur aus dem gemeinsamen Streben nach dem Überleben des Betriebs bzw. aus dem Interesse am Erhalt von Beschäftigung. Die (Re-) Organisation der Arbeit und die damit verbundene Qualifizierung selbst müssen im Verlauf des Verbesserungsprozesses so gestaltet werden, daß Beteiligung zu einem sinnvollen und erstrebenswerten Ziel der Beschäftigten wird. Überleben läßt sich in einer Zeit der raschen und anhaltenden Veränderung nur durch Verbesserung und Erneuerung anstreben. Das Verständnis von Qualität als sozialem Verhältnis: zwischen Kunden und Lieferanten, Beschäftigten und Führungskräften sowie zwischen den an einer gemeinsamen Aufgabe arbeitenden Kolleginnen und Kollegen, muß einen zentralen Wert der NPO darstellen. Eine Kurzformel dieses Verhältnisses könnte lauten: Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität.

### 1.4 Kooperative Qualitätsverantwortung als Organisationsprinzip

*kooperative Verantwortung*

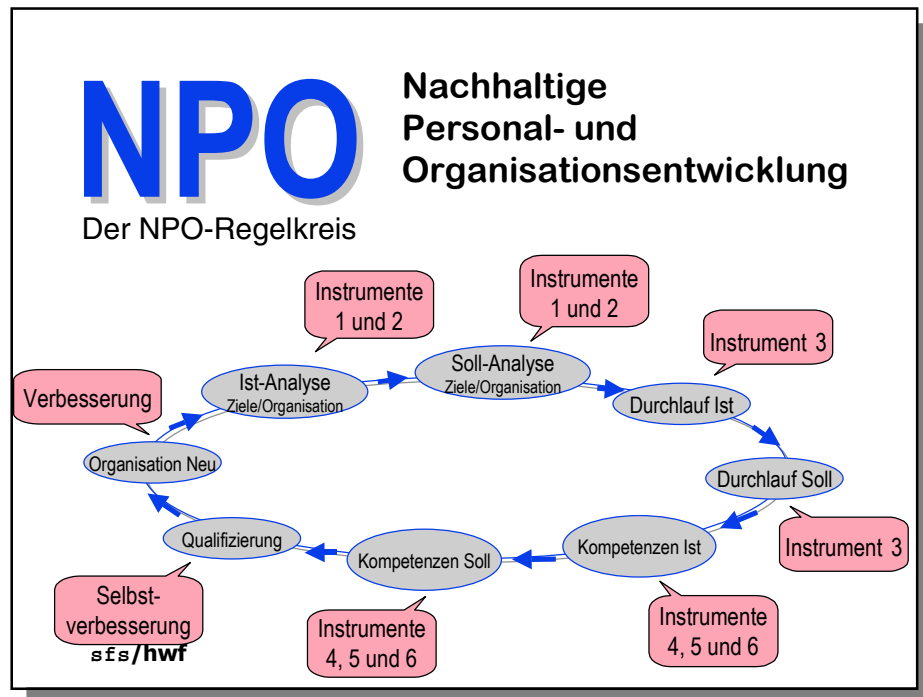
Eine solche qualitätsorientierte, selbsttragende Dynamik ist dauerhaft nur installierbar, wenn die Philosophie der größtmöglichen Arbeitsteilung und -zerlegung, gemeinhin Taylorismus genannt, überwunden und stattdessen ein Denken der kooperativen Verantwortung angelegt und angestrebt wird. Das schließt ein, daß Bereiche zunehmend als ganzheitliche Aufgabenzusammenhänge definiert werden, die Bestandteile einer ausgewiesenen Kunden-Lieferanten-Wertschöpfungskette sind und in denen es keine Arbeitsplätze mehr gibt, sondern nur noch Tätigkeiten.

Daneben beruht dieses Konzept auf der Überzeugung, daß Personal- und Organisationsentwicklung auf Dauer nur erfolgreich sein können, wenn es gelingt, die betrieblichen Erfordernisse und die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter so weit wie möglich zur Deckung zu bringen.

## 2 NPO-Instrumente

*veränderte Denkweise  
und Logik*

Damit sind zwar vier u.E. unabdingbare Voraussetzungen für die Konzipierung der NPO-Instrumente benannt. Die Instrumente selbst müssen jedoch so angelegt sein, daß sie diese Denkweise nicht zwingend voraussetzen, sondern (zumindest implizit) einführen, wo sie noch nicht existiert. Die Fragen und die Frageweise der Instrumente müssen einer veränderten Logik und Denkweise Vorschub leisten, die dem Prinzip der kooperativen Qualitätsverantwortung für Verbesserung und Innovation folgt.



*sechs Module für eine  
lernende Organisation*

*Instrumente als Struktur-  
rierungsvorschlag*

Hierfür werden sechs Einzelinstrumente vorgelegt, die je nach Bedarf als Paket, in Teilen oder einzeln eingesetzt werden können. Ihr Einsatz bedeutet zugleich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Einführung in die Anwendung grundlegender Methoden der Organisationsentwicklung, die sie damit erstmals selbst benutzen. *Es ist wichtig, diese Instrumente nicht in erster Linie als Formulare zu verstehen.* Gewiß, man kann sie so nutzen, kann sie aber auch nur als Strukturierungsvorschlag zur systematischen Sammlung und Ordnung von Informationen, zur Unternehmens- und Arbeitsorganisation sowie zum Qualifizierungsbedarf verstehen und darauf aufbauend eigene Instrumente entwickeln, die der betrieblichen Realität noch näher kommen. Allen Instrumenten unterliegen die beiden Hauptfragen des Qualitätsmanagements, die man sich immer wieder stellen muß:

## 2.1 Machen wir das Richtige? und: Machen wir das richtig?

### 4-Zufriedenheitsanalyse

- Die *4-Zufriedenheiten-Analyse*. Qualität - für wen? lautet die Ausgangsfrage. Bei der ersten Anwendung des NPO-Verfahrens oder bei wichtigen Veränderungen der Unternehmensziele oder -strategie ist es wichtig, sich zu vergewissern, wessen Zufriedenheit hergestellt werden soll. Die Identifizierung der vier Zufriedenheiten bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte (s. Instrument 1).

### Kundenzufriedenheitsanalyse

- Ein kommentierter Fragebogen für die *Aufgaben- und Kunden-Lieferanten-Analyse* dient zur Abgrenzung des Aufgabenbereichs in der internen Kunden-Lieferanten-Wertschöpfungskette. Zugleich hilft er, die Qualitätsanforderungen von Kunden - damit sind die unmittelbaren Abnehmer im Unternehmen ebenso wie externe Kunden gemeint - besser zu erfassen und die eigenen Qualitätsanforderungen an externe und interne Lieferanten genauer zu definieren (s. Instrument 2).

### Durchlaufanalyse

- Eine Kurzanleitung zur *Durchlaufanalyse* von Material und Information (s. Instrument 3) erleichtert das kollektive Verständnis des Arbeitsprozesses, stärkt die Bereitschaft zur Übernahme kooperativer Verantwortung und deckt zudem Einsparpotentiale sowie Fehlerquellen auf.

### Qualifizierungsbedarfs- und Anforderungsanalyse

- Zwei kommentierte Tabellen für die *Tätigkeits- und Qualifizierungsbedarfsanalyse* und *Tätigkeits- und Anforderungsanalyse* dienen zur Identifizierung der zum Aufgabenbereich gehörenden Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten und des dafür erforderlichen Qualifikationsprofils (s. Instrumente 4.1 und 4.2). Dabei wird die Aufgabe des Bereichs in einzelne fachliche, methodische und soziale Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zerlegt und im Hinblick auf gegebene und zu erwartende Qualitätsanforderungen neu zusammengesetzt. Ziel ist es, die zur Erfüllung der Bereichsaufgaben erforderliche Gesamtqualifikation zu ermitteln, um sie im folgenden Schritt in Beziehung zu den vorhandenen Personen und Kompetenzen zu setzen. Dem Beteiligungsgebot folgend, muß dies sowohl durch die unmittelbaren Führungskräfte (Fremdbild) als auch durch die Betroffenen selbst (Selbstbild) geschehen.

### Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse

- Die *Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse* dient dem einzelnen Mitarbeiter oder der einzelnen Mitarbeiterin zur Charakterisierung des eigenen Kompetenzstandes und der für die eigene Tätigkeits-, Berufs- und Lebensplanung erforderlichen Qualifizierung. Hierbei sollte auch die individuelle Sicht im Verhältnis zu den aktuellen und für die beschreibbare Zukunft erkennbaren Kompetenzanforderungen im gegebenen Aufgabenbereich dargelegt werden. Das Instrument besteht aus einem *Persönlichen Kompetenz-Profil (Selbstbild)* und der *Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse* (s. Instrument 5).

### Qualifizierungsbedarfsanalyse durch Führungskräfte

- Das andere Instrument der *Qualifizierungsbedarfsanalyse* dient zur Charakterisierung des Kompetenzstandes der im Aufgabenbereich Beschäftigten und der Qualifizierungsanforderungen im Verhältnis zu den aktuellen und für die beschreibbare Zukunft erkennbaren Kompetenzanforderungen durch die verantwortliche Führungskraft (Fremdbild). Das Instrument besteht aus einem *Persönlichen Kompetenz-Profil (Personalblatt)*, das als Ergebnis des Personalgesprächs mit dem oder der betreffenden Be-

schäftigten erstellt wird, der *Qualifizierungsbedarfsübersicht* und dem dazugehörigen *Auswertungsbogen* zur Qualifizierungsplanung (s. Instrument 6).

*Datenschutz*

Aus dem Abgleich, der mit diesen Instrumenten gesammelten Informationen, ergibt sich die Grundlage zu Personalgesprächen (in der Gruppe und/oder einzeln), bei denen zugleich eine individuelle und eine bereichsbezogene Qualifizierungsplanung entsteht. Diese sollte jährlich erstellt werden. Da auch private Daten erbeten und gesammelt werden, ist (zumindest für diesen Teil) eine Betriebsvereinbarung über die Benutzung der NPO erforderlich. Selbst dann können private Angaben nur auf freiwilliger Basis eingeholt werden. Die Betriebsvereinbarung sollte auf jeden Fall das Recht des oder der einzelnen Beschäftigten festschreiben, einmal im Jahr ein solches Personalentwicklungsgespräch zu bekommen. Erfolg und Kontinuität, das heißt: die Nachhaltigkeit dieses Systems, sind somit in hohem Maße davon abhängig, ob es gelingt, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen.

### 3 Zur Anwendung der NPO

*Grundlage für Organisations- und Personalentwicklung*

Bei einer Durchführung dieser Analyseschritte in mehreren oder allen Bereichen von Betrieb und Verwaltung ergibt sich die Notwendigkeit einer Zusammenführung und Auswertung der Daten auf der nächsthöheren Leitungsebene. So entsteht schrittweise die Grundlage einer umfassenden Personalentwicklungsplanung, die mit einer nicht weniger umfassenden Organisationsentwicklungsplanung verknüpft werden sollte.

*Anwendung einzelner Instrumente möglich*

Gleichzeitig muß jedoch betont werden, daß jedes einzelne Instrument auch unabhängig von den übrigen zum Einsatz kommen kann und eine selbständige Aussage zuläßt.

*aktive Betriebsleitung*

Nur der Vollständigkeit halber sei gesagt,

- daß die Verantwortung für diese strategische Planungsaufgabe von der Betriebsleitung aktiv wahrgenommen werden muß; es reicht nicht, daß sie dahinter steht, sie muß vorangehen;
- daß das Beteiligungsgebot selbstverständlich auch auf der Managementebene gilt, d. h., da es sich bei Qualifizierung um Personalfragen und bei Organisationsentwicklung meist um Betriebsänderungen handelt, daß der Betriebsrat umfassend und frühzeitig einbezogen werden muß;
- daß eine ein-, besser zweitägige Einführung aller Führungskräfte, zumindest aber der Betriebsleitung und der ersten Anwender und des Betriebsrats durch einen erfahrenen Berater in die Denkweise der NPO und die Handhabung ihrer Instrumente ratsam ist. Eine längere Begleitung des Einführungsprozesses kann, muß aber nicht erforderlich sein. Das hängt vor allem von den Führungskräften und ihrem Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab.

*Unterstützung durch externe Berater*

## 4 Lerntheorie

*Lerntheorie für Verständnis von NPO überaus hilfreich*

Der Vorgehensweise von NPO liegt eine relativ einfache Lerntheorie\* zugrunde, die wir für das Verständnis und die Organisation von Lernprozessen jeglicher Art, insbesondere jedoch für Verbesserungsprozesse in Organisationen, für überaus hilfreich halten.

<i>Lernstadium</i>	<i>Übersetzung</i>
1. Unbewußte Inkompetenz	Ich weiß nicht, was ich nicht weiß.
2. Bewußte Inkompetenz	Ich weiß, was ich nicht weiß.
3. Bewußte Kompetenz	Ich weiß, was ich weiß.
4. Unbewußte Kompetenz	Ich weiß nicht, was ich weiß.

*Beispiel Autofahren*

Am Beispiel "Autofahren" läßt sich diese Theorie leicht konkretisieren:

- Wenn ich, z.B. als Baby oder Eingeborener des Amazonasurwalds, nicht weiß, daß es Autos gibt, weiß ich auch nicht, daß ich sie nicht fahren kann.
- Weiß ich, daß es Autos gibt und daß ich sie nutzen könnte, habe aber noch keinen Führerschein, weiß ich auch, daß ich ein Auto nicht selbst fahren kann.
- Habe ich gerade mit Glück meine Führerscheinprüfung gemacht, kann ich zwar ein Auto fahren, führe aber zunächst alle Tätigkeiten im Auto mit Bedacht und hoher Konzentration aus.
- Erst wenn ich Routine habe, tue ich viele Dinge gleichzeitig (z.B. die Straßensituation erfassen, steuern, abbremsen, kuppeln, schalten, Radio hören, mich unterhalten, rauchen), ohne daß mir die Komplexität dieser Situation noch wirklich bewußt ist.

So geht es uns allen mit allem in unserem täglichen Leben. Nahezu jede Situation läßt sich dergestalt als Lernprozeß begreifen, als Prozeß des Dazulernens oder des Verlernens und Neulernens. Ein Beispiel:

- Muß ich als routinierter Autofahrer (Stufe 4) plötzlich einen rechtsgesteuerten Wagen in Großbritannien fahren, falle ich für einige Zeit zwangsläufig auf die Stufe 3 der bewußten Kompetenz zurück.
- Eine ältere Person, die sich das nicht mehr zutraut, würde sogar auf die Stufe 2 der bewußten Inkompetenz zurückfallen.

*bewußte Kompetenz als Ziel*

Analog zu dieser Stufenfolge möchte NPO die z.T. unbewußte Kompetenz der Beschäftigten durch systematisches Fragen auf die Stufe der bewußten Kompetenz bzw., soweit sie selbst keine Antworten auf ihre Fragen haben, auf die Stufe der bewußten Inkompetenz zurückführen. Mit der Stufe 4 der unbewußten Kompetenz können auch eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster verbunden sein, die durch Veränderungen der äußeren Bedingungen, etwa neue Anforderungen aufgrund von veränderten Marktbedingungen und Entwicklun-

\* O'Connor, J./Seymour, J. (1996) *Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*, 6. ext. and rev. ed., Freiburg: VAK

*Führen durch Zielvereinbarungen*

gen wie Globalisierung, Informatisierung und Ökologisierung überholt sind. Auch sie müssen bewußt gemacht, überdacht und verändert werden. Ein zentraler Ansatz von NPO besteht daher darin, zu lernen, wie in einer Organisation individuell und kollektiv vorhandenes Wissen und Erfahrung bewußt und gezielt für nach Möglichkeit selbstgesteuerte Verbesserungsprozesse nutzbar gemacht und verbessert werden können. Dahinter verbirgt sich unausgewiesen ein Konzept des Führens durch Zielvereinbarungen.

*partizipative Lernstrategie*

Vor allem aber wird eine partizipative Lernstrategie nahegelegt, die analog zu einigen zentralen Ansätzen der Erwachsenenbildung, darauf abstellt, die Lernenden dort abzuholen, wo sie stehen, an ihrem Wissen und ihrer Erfahrung anzusetzen und Lernqualität als hochgradig motivationsbedingt zu verstehen. Betriebliche Verbesserungsprozesse werden daher als Lernprozesse gedacht, die analog zur oben skizzierten Vier-Stufen-Theorie als Vier-Fragen-Strategie gedacht sind:

*Vier-Fragen-Strategie*

1. Was wissen wir?
2. Was wissen wir nicht?
3. Was müssen wir wissen?
4. Woher kriegen wir das?

Diese nicht minder einfache Lernstrategie ist sowohl als Strukturierung für kollektive Lernsituationen wie als methodische Grundregel für individuelle Lern- und Problemlösungsprozesse geeignet.

## **5 Instrumente und Handhabungsempfehlungen**

Auf den folgenden Seiten werden die Instrumente der NPO dokumentiert und Handhabungsempfehlungen gegeben. Folgende Instrumente werden beschrieben:

### **NPO-Instrument:**

1. Zufriedenheitenanalyse
2. Aufgaben- und Kunden-Lieferanten-Analyse
3. Durchlaufanalyse für Information und Material
  - 4.1 Tätigkeits- und Qualifizierungsbedarfsanalyse
  - 4.2 Tätigkeits- und Anforderungsanalyse
    - 5.1 Persönliches Kompetenz-Profil
    - 5.2 Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse
      - 6.1 Persönliches Kompetenz-Profil
      - 6.2 Qualifizierungsbedarfs-Übersicht
      - 6.3 Qualifizierungsplanung

## NPO-Instrument 1:

Die Überlebensfähigkeit eines Betriebs hängt wesentlich davon ab, ob es allen Akteuren gelingt, zur Zufriedenheit ihrer jeweiligen und ihrer gemeinsamen Kunden zu arbeiten. Jede Organisation hat vier Arten von Kunden, deren Zufriedenheit überlebenswichtig ist:

- die Investoren, gemeinhin die Kapitalgeber,
- die Kunden, also die eigentlichen Arbeitgeber,
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und
- die natürliche und gesellschaftliche Umwelt.

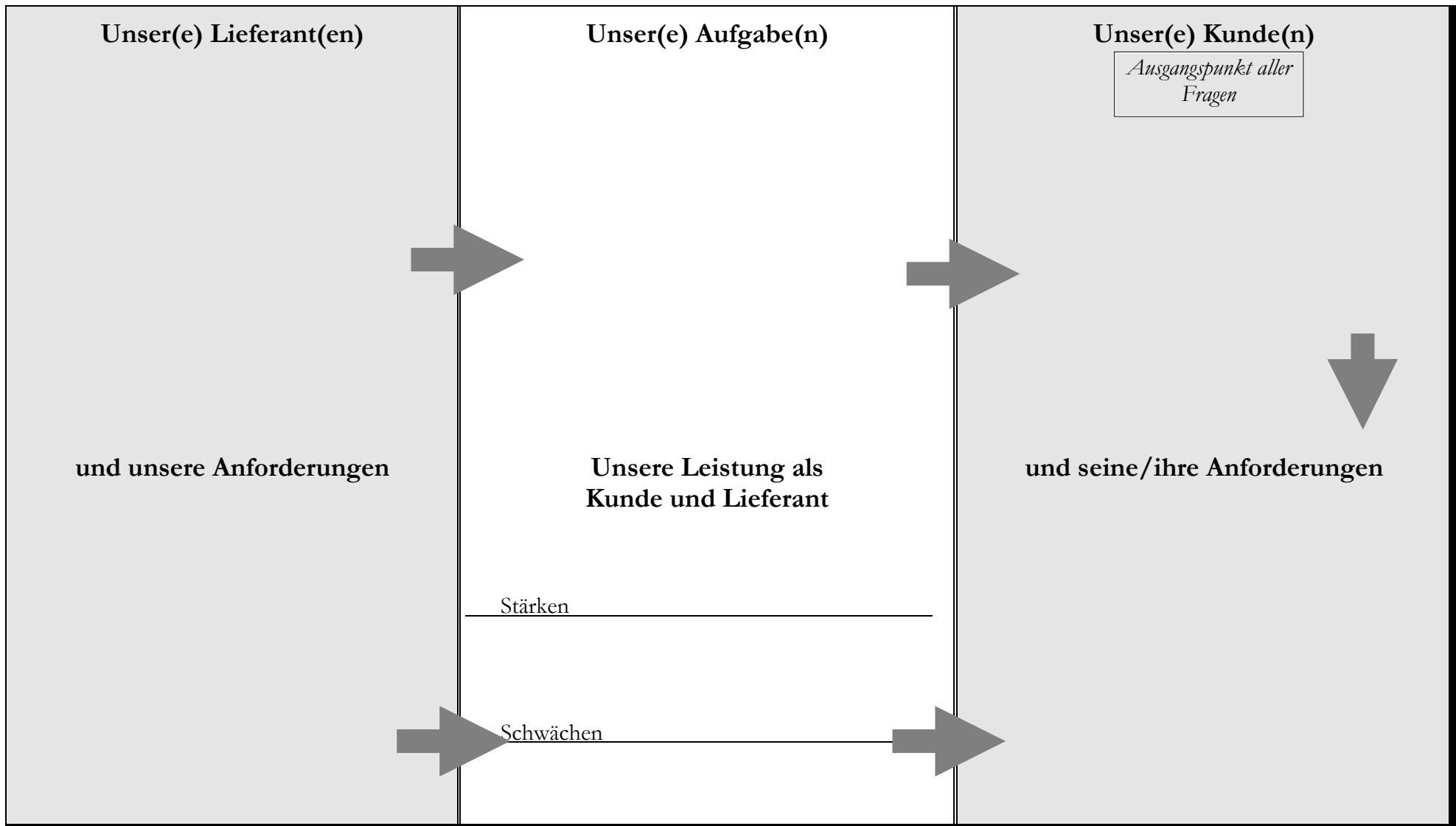
Bitte identifizieren Sie für jede der vier Zufriedenheiten Ihre tatsächlichen Kunden und ermitteln Sie so Ihre spezifische Kundenstruktur. Diese Information ist die Grundlage jeglicher Unternehmensstrategie.

Es kann hilfreich sein, die einzelnen Kunden in ihrer Wichtigkeit für Ihre Organisation zu bewerten. Unterscheiden Sie dabei mindestens nach ökonomischen und anderen Kriterien.

# 4-Zufriedenheiten-Analyse







### **Kunden-Lieferanten-Kette**

Mit Kunden sind hier die Abnehmer der Leistungen (Produkte, Information, Material, Be- oder Verarbeitungsschritte usw.) Ihres Bereichs *im Betrieb* gemeint. Lieferanten sind demnach alle, von denen Ihr Bereich Leistungen erhält. Es ist nützlich, die Anforderungen der externen Kunden als Bezugsrahmen hinzuzuziehen.

#### **Ziel:**

- Klarheit herstellen über Leistungs- und Qualitätsanforderungen, die Ihr Bereich als Lieferant gegenüber seinen Kunden zu berücksichtigen hat und als Kunde an seine Lieferanten stellt.
- Die Leistungsaufgabe des Bereichs definieren.
- Stärken und Schwächen der Aufgabenerfüllung kritisch bewerten.

#### **Empfehlung:**

⇒ Schritt 1: Identifizieren Sie zunächst alle Ihre Kunden und Lieferanten.

⇒ Schritt 2: Dann prüfen Sie für jeden einzelnen Kunden, welche Anforderungen er an Sie hat und ob Sie diese wirklich genau kennen. Beginnen Sie die Untersuchung der Anforderungen immer mit den Anforderungen Ihrer Kunden an Ihren Bereich und seine Leistungen. Es könnten sich Konsequenzen für die Anforderungen Ihres Bereichs an seine Lieferanten ergeben. Wenn Sie Zweifel haben oder wenn es Unklarheiten gibt, fragen Sie Ihre Kunden selbst. Von Zeit zu Zeit ist das ohnehin erforderlich. Besteht unter allen Beteiligten Klarheit über die Aufgabe Ihres Bereichs?

⇒ Schritt 3: Prüfen Sie außerdem, ob Sie Ihren Lieferanten Ihre Anforderungen mit ausreichender Klarheit mitgeteilt haben und ob Ihre Lieferanten diesen Anforderungen genügen.

⇒ Schritt 4: Prüfen Sie: Was läßt sich besser machen? Wie können Probleme in Zukunft vermieden werden? Regeln Sie, wer mit wem sprechen muß, falls es wieder Probleme geben sollte.

⇒ Schritt 5: Worin besteht die Aufgabe des Bereichs? Prüfen Sie, ob die bestehenden Bereichsabgrenzungen den Aufgaben des Bereichs entsprechen. Sind die Nahtstellen zu vor-, neben- und nachgelagerten Bereichen richtig definiert? Welche Tätigkeiten anderer Bereiche könnten oder müßten im Sinne einer optimalen Erfüllung der Bereichsaufgabe hereingeholt werden? Welche Tätigkeiten Ihres Bereichs könnte oder müßte man auslagern?

#### **Notizen:**

## NPO-Instrument 3: Durchlaufanalyse für Information und Material

### Ziel:

Aufzeichnung der Wege von Information und Material durch Ihren Bereich mit dem Ziel, Doppelarbeit, überflüssige Wege und Zwischenlager oder sonstige Puffer, Fehlerquellen usw. herauszufinden und optimale Abläufe zu schaffen.

### Was Sie **brauchen**:

⇒ Haben Sie einen aktuellen Lageplan Ihres Bereichs, in dem die Anordnung der verschiedenen Arbeitsplätze (Maschinen, Räume, Schreibtische usw.) eingezeichnet ist?

- Falls ja, kopieren Sie ihn bitte 2 x. Wenn Sie die *Durchlaufanalyse mit (den) Beschäftigten im Bereich durchführen*, was sehr zu empfehlen ist, ist es ratsam, eine Kopie auf einer Folie anzufertigen und den Lageplan an die Wand zu projizieren.
- Falls nein, fertigen Sie bitte eine annähernd maßstabsgetreue Lageskizze an. Es reicht auch, wenn Sie die Umriss der Räumlichkeit(en) auf einem Flipchart, an der Pinwand oder auf einer Tafel aufzeichnen. Bitte beschriften Sie nun Karten oder selbstklebende Zettel mit den Arbeitsplätzen in Ihrem Bereich und ordnen Sie sie in der Lageskizze ihrer tatsächlichen Lage entsprechend an.

### Was Sie **tun**:

⇒ Zeichnen Sie nun - zunächst für die auftragsrelevante Information, danach für das Material - Schritt für Schritt den gesamten Weg ein, den Information und Material von Schnittstelle zu Schnittstelle, d. h. vom Eingang in Ihren Bereich bis zum Ausgang, durchlaufen.

- Benutzen Sie für Information und Material unterschiedliche Farben. Machen Sie zwei getrennte Durchlaufzeichnungen, die Sie dann nebeneinander (Folien übereinander) legen und vergleichen können.

⇒ Analysieren Sie die Wege. Sind alle Stationen erforderlich? Ist die Reihenfolge so logisch? Gibt es unnötige Wege, Schleifen, Wiederholungen, Puffer?

⇒ Vergleichen Sie die Stationen und Wege von Information und Material mit den zuvor festgestellten Anforderungen von Kunden und an Lieferanten.

**Welche Schlüsse ziehen Sie aus Ihrer Analyse?**

**Welche Maßnahmen ergeben sich aus Ihren Schlüssen?**

**Zeichnen Sie einen neuen (SOLL-) Durchlauf, der den neuen Bedingungen entspricht.**

## NPO-Instrument 4.1: Tätigkeits- und Qualifizierungsbedarfsanalyse Bereich .....

Tätigkeiten Mitarbeiter/in	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Wert- zahl
MA 1													
MA 2													
MA 3													
MA 4													
MA 5													
MA 6													
MA 7													
MA 8													
MA 9													
MA 10													
MA 11													
MA 12													
MA 13													
MA 14													

**Ziel:**

Benennung der aktuellen und der evtl. geplanten Tätigkeiten im Bereich und Erhebung und Überprüfung des aktuellen Qualifikationsstandes sowie Grobplanung der Zielqualifikationen.

**Anwendung:**

Ist-Analyse: Benennen Sie - am besten zusammen mit allen Beschäftigten im Bereich und evtl. begleitend zur Durchlaufanalyse (s. NPO-Instrument 3) - die Tätigkeiten in der Reihenfolge des Bearbeitungsdurchlaufs von Material und/oder Information. Schreiben Sie die Namen der Mitarbeiter/innen in der Reihenfolge der Bearbeitungsstationen dazu.

Soll-Analyse: Wenn Sie schon eine Vorstellung über veränderte Abläufe und Tätigkeiten haben, können Sie mit demselben Werkzeug auch die geplante Ablauforganisation darstellen.

Beides hilft Ihnen nicht nur bei der Reorganisation von Bearbeitungsabläufen und Bereichszuschnitten. Es dient gleichzeitig als unentbehrliche Grundlage für die erste grobe Beurteilung der vorhandenen Kompetenzen im Rahmen der bestehenden Bereichsorganisation und der erforderlichen Kompetenzen im Rahmen einer evtl. veränderten Bereichsorganisation.






**Zu den Begriffen**

**Bereich** Der Bereich identifiziert sich durch die für definierte Kundenanforderungen zu erbringende Gesamtleistung oder Aufgabe und die dafür erforderlichen Tätigkeiten (s. NPO-Instrument 2).

**Tätigkeit** Tätigkeiten sind alle Einzelleistungen und Verrichtungen, die von den Beschäftigten im Bereich erbracht werden müssen, um die definierte Bereichsaufgabe jetzt und in Zukunft erfüllen zu können. Das können, müssen aber keine Arbeitsplätze sein. Zum Beispiel: Kehren und Aufräumen, Störungsberichte schreiben oder ein Prüfinstrument bedienen können sind evtl. wichtige Einzelverrichtungen, sind aber nicht unbedingt an einen Arbeitsplatz gebunden. Das Denken in Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibungen soll definitiv ad acta gelegt werden, weil es die Festlegung auf Einzelarbeitsplätze fördert. Wichtig ist die Ausführung einer Aufgabe zur Zufriedenheit des/der Kunden. Ob das in Einzelarbeit oder kooperativer Arbeitsweise (Teams, Gruppen) geschehen soll, müssen Sie entscheiden.

**Wertzahl** Sofern es in Ihrem Unternehmen eine qualifikationsbezogene Bewertung von Tätigkeiten gibt, die auf die hier verlangten Tätigkeiten zutrifft, sollte diese nach Möglichkeit in der entsprechenden Spalte zugeordnet werden.

Die Beurteilung der Kompetenz der jeweiligen Mitarbeiterin bzw. des jeweiligen Mitarbeiters erfolgt in fünf Stufen:

-  = Kann das gut, in Ordnung.
-  = Kann das, müßte aber besser werden.
-  = Hat das schon mal gemacht, braucht aber Qualifizierung.
-  = Kann das nicht, kann das aber lernen.
-  = Wo nichts steht, heißt das: Kann das nicht und wird es auch nicht lernen.

Diese Beurteilung muß mit dem „Persönlichen Kompetenzprofil“ verfeinert und im Personalgespräch mit dem Selbstbild und den Qualifizierungsvorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abgeglichen werden. Die Auswertung für den gesamten Bereich kann mit Hilfe des Auswertungsbogens (NPO-Instrument 6.2) vorgenommen werden.

## NPO-Instrument 4.2: Tätigkeits- und Anforderungsanalyse

Bereich .....

<div style="text-align: center;"><b>Tätigkeiten</b></div> <div style="text-align: center;"><b>Erforderliche Qualifikation</b></div>	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Wertzahl
Leitungseignung Niveau 1 (definieren)													
Leitungseignung Niveau 2 (definieren)													
Leitungseignung Niveau 3 (definieren)													
Facharbeiter/in Fachangestellte/r													
Fachkraft oder vergleichb. syst. WB													
Anlernung mit syst. Lernanteilen													
Anlernung, nur praktisch													
Einarbeitung													
Besondere Anforderungen (def.)													

**Ziel:**

Identifizierung von Anforderungen und Anforderungsniveaus für die im Bereich zur kundengerechten Erfüllung der übernommenen Aufgabe und Verantwortung erforderlichen Leistung. Bei weiterreichenden Veränderungen unter Berücksichtigung neuer technischer und sozialer Anforderungen unentbehrlich.

**Zu den Begriffen**

- Bereich** Der Bereich identifiziert sich durch die für definierte Kundenanforderungen zu erbringende Gesamtleistung oder Aufgabe und die dafür erforderlichen Tätigkeiten (s. NPO-Instrumente 2 und 4.1).
- Tätigkeit** Tätigkeiten sind alle Einzelleistungen und Verrichtungen, die von den Beschäftigten im Bereich erbracht werden müssen, um die definierte Bereichsaufgabe jetzt und in Zukunft erfüllen zu können. Das können, müssen aber keine Arbeitsplätze sein. Zum Beispiel: Kehren und Aufräumen, Störungsberichte schreiben oder ein Prüfinstrument bedienen können sind evtl. wichtige Einzelverrichtungen, sind aber nicht unbedingt an einen Arbeitsplatz gebunden. Das Denken in Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibungen soll definitiv ad acta gelegt werden, weil es die Festlegung auf Einzelarbeitsplätze fördert. Wichtig ist die Ausführung einer Aufgabe zur Zufriedenheit des/der Kunden. Ob das in Einzelarbeit oder kooperativer Arbeitsweise (Teams, Gruppen) geschehen soll, müssen Sie entscheiden.
- Anforderung** Als Anforderung werden alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften von Beschäftigten angesehen, die zur kundengerechten Ausübung der jeweiligen Tätigkeit erforderlich sind.
- Leitungseignung** Die Leitungseignung mit ihren verschiedenen Niveaus muß fallbezogen definiert werden. Leitungseignung Niveau 3 würde z. B. die Übernahme von Koordinations- und/oder Moderationsaufgaben in Gruppen oder kleinen Bereichen entsprechen, etwa Vorarbeiter, evtl. Meister mit bestimmten personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen.
- Wertzahl** Sofern es in Ihrem Unternehmen eine qualifikationsbezogene Bewertung von Tätigkeiten gibt, die auf die hier verlangten Tätigkeiten zutrifft, sollte diese nach Möglichkeit in der entsprechenden Spalte zugeordnet werden.

**Notizen:**

## NPO-Instrument 5.1: Persönliches Kompetenz-Profil, *Selbstbild* (durch Mitarbeiter/in selbst zu beantworten)

Name Alter Bereich  
Formale Qualifikation (en) (mit zertifiziertem Abschluß) Weitere systematische oder praktische Qualifizierungen

Aktuelle Tätigkeit im Betrieb

Frühere Tätigkeit in diesem oder anderen Betrieben

Aktuelle Wertzahl

Freizeitaktivitäten, die im Betrieb von Bedeutung sein könnten (z. B. Hobbies, Leitung des Sportvereins, PC-Freak)

Mein nächstes Qualifizierungsziel

Mein berufliches Ziel



## NPO-Instrument 5.2: Qualifizierungsbedarfs-Selbstanalyse *(durch Mitarbeiter/in selbst zu beantworten)*

Tätigkeiten Kompetenzgrad	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Wert- zahl
Kann ich gut													
Kann ich													
Schon mal gemacht													
Kann ich nicht													
<i>Eine bessere Qualifikation für die folgende Tätigkeit...</i>	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	
will ich gerne													
interessiert mich evtl.													
interessiert mich nicht													
Andere Qualifizierungen, an denen ich interessiert wäre...													

**Ziel:**

Erhebung und Überprüfung des aktuellen Qualifikationsstandes und der gewünschten Qualifizierung für weitere oder neue Tätigkeiten oder für beruflichen Aufstieg.

Zu den Begriffen

Bereich	Der Bereich identifiziert sich durch die für definierte Kundenanforderungen zu erbringende Gesamtleistung oder Aufgabe und die dafür erforderlichen Tätigkeiten (s. NPO-Instrument 2).
Tätigkeit	Tätigkeiten sind alle Einzelleistungen und Verrichtungen, die von den Beschäftigten im Bereich erbracht werden müssen, um die definierte Bereichsaufgabe jetzt und in Zukunft erfüllen zu können. Das können, müssen aber keine Arbeitsplätze sein. Zum Beispiel: Kehren und Aufräumen, Störungsberichte schreiben oder ein Prüfinstrument bedienen können sind evtl. wichtige Einzelverrichtungen, sind aber nicht unbedingt an einen Arbeitsplatz gebunden. Das Denken in Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibungen soll definitiv ad acta gelegt werden, weil es die Festlegung auf Einzelarbeitsplätze fördert. Wichtig ist die Ausführung einer Aufgabe zur Zufriedenheit des/der Kunden. Ob das in Einzelarbeit oder kooperativer Arbeitsweise (Teams, Gruppen) geschehen soll, müssen Sie entscheiden.
Anforderung	Als Anforderung werden alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften von Beschäftigten angesehen, die zur kundengerechten Ausübung der jeweiligen Tätigkeit erforderlich sind.
Kompetenz	Kompetenz ist das, was ich gelernt habe und gut machen kann. Das ist selbstverständlich auf das betriebliche Einsatzfeld zu beziehen.
Leitungseignung	Die Leitungseignung mit ihren verschiedenen Niveaus muß fallbezogen definiert werden. Leitungseignung Niveau 3 würde z. B. die Übernahme von Koordinations- und/oder Moderationsaufgaben in Gruppen oder kleinen Bereichen entsprechen, etwa Vorarbeiter, evtl. Meister mit bestimmten personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen.
Wertzahl	Sofern es in Ihrem Unternehmen eine qualifikationsbezogene Bewertung von Tätigkeiten gibt, die auf die hier verlangten Tätigkeiten zutrifft, sollte diese nach Möglichkeit in der entsprechenden Spalte zugeordnet werden.

**Notizen:**

## **NPO-Instrument 6.1: Persönliches Kompetenz-Profil *Personalblatt* (abzustimmen mit PKP-Selbstbild)**

*Auszufüllen durch die verantwortliche Person für den betreffenden Bereich beim oder nach dem Personalentwicklungsgespräch.*

<b>Name</b>	<b>Alter</b>	<b>Bereich</b>
<b>Formale Qualifikation (en) (mit zertifiziertem Abschluß)</b>		<b>Weitere systematische oder praktische Qualifizierungen</b>

**Aktuelle Tätigkeit im Betrieb**

**Frühere Tätigkeit in diesem oder anderen Betrieben**

**Aktuelle Wertzahl (falls gegeben)**

**Freizeitaktivitäten, die im Betrieb von Bedeutung sein könnten (z. B. Hobbies, Leitung des Sportvereins, PC-Freak)**

**Nächstes Qualifizierungsziel**

**Berufliches Ziel**

## NPO-Instrument 6.2: Qualifizierungsbedarfs-Übersicht Bereich.....

Tätigkeiten Mitarbeiter/in	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Wert- zahl
MA 1													
MA 2													
MA 3													
MA 4													
MA 5													
MA 6													
MA 7													
MA 8													
MA 9													
MA 10													
MA 11													
MA 12													
MA 13													
MA 14													

**Ziel:**

Bereichsübersicht des Qualifikationsstandes und der geeigneten Qualifizierungspotentiale für weitere oder neue Tätigkeiten oder für beruflichen Aufstieg nach Durchführung der

**Anwendung:**

Die Beurteilung der Kompetenz der jeweiligen Mitarbeiterin bzw. des jeweiligen Mitarbeiters erfolgt in fünf Stufen:

- ☺ = Kann das gut, in Ordnung.
- ☹ = Kann das, müßte aber besser werden.
- ☹ = Hat das schon mal gemacht, braucht aber Qualifizierung.
- ☹ = Kann das nicht, kann das aber lernen.
- = Wo nichts steht, heißt das: Kann das nicht und wird es auch nicht lernen.

Diese Beurteilung ist im Personalgespräch mit dem Selbstbild und den Qualifizierungsvorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abzugleichen. Die Auswertung für den gesamten Bereich kann mit Hilfe des folgenden Auswertungsbogens vorgenommen werden.

**Notizen:**

# NPO-Instrument 6.3 Qualifizierungsplanung

Bereich .....

Mitarbeiter/in \ Maßnahme	Erforderliche Qualifizierung	Qualifikationsgrundlage	Weitere Schritte Bemerkungen	Qualifizierung voraussichtlich in Kal.woche
MA 1				
MA 2				
MA 3				
MA 4				
MA 5				
MA 6				
MA 7				
MA 8				
MA 9				
MA 10				

# **6 Ansprechpartner**

Dr. Hans-Werner Franz

## Gesundheitszirkel

von Arno Georg

*Gesundheitszirkel haben sich in den letzten Jahren zu einem ausgereiften Problemlösungsverfahren für betriebliche Kleingruppen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsschutzes entwickelt. Ausgehend von der Idee der Beschäftigtenbeteiligung bei der arbeitsplatznahen Prävention betrieblicher Gesundheitsgefahren und basierend auf dem Konzept der „quality circles“ sollen in möglichst offener Kommunikation Beschäftigte als "Experten in eigener Sache" gehört und ihr Wissen mit den Kenntnissen und Erfahrungen der Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zusammengeführt werden, um gemeinsam über eigenes Handeln und geeignete organisatorische Rahmenbedingungen nachzudenken.*

*Gesundheitszirkel sind zeitlich begrenzt arbeitende Gruppen, in denen Beschäftigte einer Tätigkeitsgruppe oder eines Bereiches mit Meister oder Vorarbeiter, Werksleitung, Experten des Arbeitsschutzes und Betriebs-/ Personalrat ihre Arbeitssituation (Beschwerden, Beanspruchungen, Verbesserungsvorschläge) nach vorher gemeinsam festgelegten Regeln moderiert konsensual diskutieren.*

### Inhalt:

1. Genese des GZ-Konzeptes
2. Ausgewählte sozialwissenschaftliche Grundlagen
3. Erwartete Wirkungen von GZ-Arbeit
4. Allgemeine Ziele von GZ
5. Durchführung von GZ
  - 5.1 Vorbereitung
  - 5.2 Festlegung der Zirkelteilnehmer
  - 5.3 Tagungsmodus und Arbeitszeit
  - 5.4 Zirkelablauf
  - 5.5 Zirkelinput
  - 5.6 Der Moderator
  - 5.7 Kommunikation im Zirkel
6. Fallstricke der praktischen Zirkelarbeit
7. Zirkelergebnisse
8. Literaturverzeichnis
9. Ansprechpartner



# Gesundheitszirkel

*hierarchieübergreifend  
zusammengesetzte Arbeitsgruppe*

Bei Gesundheitszirkeln (im folgenden: GZ) handelt es sich um eine interhierarchisch zusammengesetzte betriebliche Kleingruppe aus Beschäftigten der "operativen Ebene", Meister/Vorarbeiter, Sicherheitsfachkraft/Ergonom/Betriebsarzt, Interessenvertretung sowie Vertretung der Werksleitung, die sich für eine begrenzte Zeit in regelmäßigen Abständen trifft. In moderierter, grundsätzlich ergebnisoffener Diskussion werden Arbeitsanforderungen, die von den Beschäftigten als gesundheitlich belastend erlebt werden, identifiziert, Problemlösungen erarbeitet und in die betriebliche Gesundheitspolitik eingebracht.

*zwei Leitfragen*

Zwei Leitfragen stehen dabei im Vordergrund:

1. Welche körperlichen Beschwerden bzw. psychischen Beanspruchungen treten besonders häufig bei der Arbeit auf?
2. Welche technischen, organisatorischen und qualifikationsbezogenen Verbesserungsvorschläge können für diejenigen Arbeitsbedingungen entwickelt und umgesetzt werden, die als besonders belastend erlebt werden?

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung mit den Bedingungen ihres Arbeitsplatzes werden die Beschäftigten in den GZ als "Experten in eigener Sache" gehört. Ihr Wissen soll mit den Kenntnissen und Erfahrungen der Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zusammengeführt werden, um gemeinsam über eigenes Handeln und geeignete organisatorische Rahmenbedingungen nachzudenken.

## 1 Genese des GZ-Konzeptes

*Ausgangspunkt: japanische Qualitätszirkelbewegung*

Im Zuge der Ende der 70er Jahre einsetzenden "Japan-Diskussion" in Deutschland gingen von der japanischen Qualitätszirkelbewegung starke Impulse auf Teile des deutschen Managements aus. Organisationsentwicklung, Projektgruppen und Analyseteams gab es in der Bundesrepublik schon. Während "Teamfähigkeit", "Teamgeist" u.ä. im Angestellten- und Managementbereich bereits wesentliches Kriterium bei der Personalauswahl geworden waren, wurde nun die breite Anwendung auch im gewerblichen Bereich erprobt. Parallel zur Verbreitung der Qualitätszirkel hatte sich Anfang der 70er Jahre bei BMW bereits das Konzept der "Lernstatt" bewährt, in dem die Vermittlung von betriebsspezifischen Kenntnissen mit dem Spracherwerb ausländischer Beschäftigter verbunden wurde. Nach England und Schweden wurden in der BRD 1980 die ersten Qualitätszirkel eingeführt und 1986 waren bereits in 400 bis 500 Unternehmen Kleingruppenkonzepte implementiert.

Zu Beginn der 80er Jahre erhielten die nach der Verabschiedung des ASiG noch wenig entwickelten Konzepte und Strategien zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes einen

*gesundheitspolitische  
Diskussion in Deutsch-  
land*

*ganzheitliche Orientie-  
rung der betrieblichen  
Gesundheitsförderung*

*umfassende Prävention*

internationalen "Anschub" durch die Weltgesundheitsorganisation und das von ihr in die nationale gesundheitspolitische Diskussion eingebrachte Konzept der *Gesundheitsförderung*. Ihm liegt ein Begriff von Gesundheit zugrunde, nach dem Gesundheit dem Individuum nicht eigenschaftsbegrifflich zugeschrieben wird. Vielmehr bilden Gesundheit und Krankheit zwei Pole, zwischen denen sich der Mensch zeitlebens bewegt, wobei überall Einflüsse vorhanden sind, die auf den körperlichen, psychischen oder sozialen Zustand des Menschen und seine Befindlichkeit wirken. Entsprechend sind nicht nur die krankmachenden Faktoren zu bekämpfen, sondern Suche, Schaffung und Förderung gesundheitserhaltender und -unterstützender Lebensbedingungen und Einflüsse auf möglichst vielen Ebenen wird explizit zum Gegenstand von (betrieblicher) Gesundheitspolitik. Hieraus erklärt sich auch die "ganzheitliche" Orientierung der betrieblichen Gesundheitsförderung, die Aspekte des Verhaltens und der Verhältnisse gleich stark bewerten soll:

- Offensichtlich gesundheitsschädigendes **Verhalten**, aber auch das Akzeptieren oder Nicht-Beseitigen gesundheitsbedrohlicher Folgen der eigenen Entscheidungen, soll abgebaut werden.
- Genauso relevant ist das Ansetzen an den **Arbeitsbedingungen**. Dies gilt für das Auffinden oder Neuthematisieren offensichtlicher Defizite wie für in die Zukunft gerichtete präventive Maßnahmen.

Das **Konzept Gesundheitszirkel** ist den 80er Jahren im Rahmen eines Forschungsprojektes in einem Stahlwerk in enger Kooperation mit der dortigen Krankenkasse entstanden.<sup>11</sup> Es bestand eine enge Verknüpfung mit der Organisationsentwicklung und Qualitätszirkeln. Gegenüber anderen Kleingruppenkonzepten entstanden GZ durch eine Akzentsetzung auf der Prävention chronisch-degenerativer Erkrankungen am Arbeitsplatz. Nachdem den Trägern der Gesetzlichen Krankenversicherung mit dem § 20 SGB V ein umfassender Präventionsauftrag erteilt wurde, und sie aufgefordert waren, mit allen geeigneten Stellen des betrieblichen wie auch überbetrieblichen Arbeitsschutzes zusammenzuarbeiten, haben eine Reihe von Krankenkassen Initiativen zur betrieblichen Gesundheitsförderung unternommen. Bereits vor der gesetzlichen Verankerung sind von wissenschaftlichen Stäben beim Bundesverband der Betriebskrankenkassen die Instrumente der betrieblichen Gesundheitsberichterstattung und Gesundheitszirkel zu pragmatisierten Standardverfahren weiterentwickelt worden, die sich heute relativ problemlos in die betriebliche Routine einbringen lassen.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Slesina, W.; Ferber, L. v.; Beuels, F.-R.; Sochert, R. (1986).

<sup>12</sup> Georg, A., Schröder, A., Sochert, R. (1993). Es haben sich, neben den Sicherheitszirkeln, unabhängig voneinander zwei Gesundheitszirkel-Konzepte entwickelt, die zwar einige grundlegende Gemeinsamkeiten, aber unterschiedliche Ziele, theoretische Bezüge und praktische Vorgehensweisen aufweisen. Hier wird nur das stärker verhältnisorientierte "Düsseldorfer Modell" vorgestellt. Das "*Berliner Modell*" wurde zeitgleich an der TU als Konzept psychologisch ausgerichteter Kleingruppen entwickelt und in zwei Automobilwerken im Rahmen eines HdA-Projektes erprobt (Friczewski). Ziel war die Verringerung streßbedingter Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Zielgruppe waren Industriemeister, die an der Schnittstelle zwischen Fertigung und Management häufig durch psychosozialen Streß besonders belastet sind.

## 2 Ausgewählte sozialwissenschaftliche Grundlagen

### *Human-Relation-Ansatz*

In den 20er und 30er Jahren entstand in den USA der sogenannte Human-Relations-Ansatz. Ursprünglich angetreten in der Tradition des Taylorismus, die Bedingungen für höhere Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu analysieren, veränderten einige Ergebnisse der Experimentierphase mit wechselnden Arbeitsumgebungs-elementen die weitere Forschung: Nicht, wie vermutet, die Arbeitsumgebungsbedingungen, sondern die sozialen Beziehungen, bzw. der "Gruppenfaktor" hatte verändertes Arbeitsverhalten ausgelöst. Es wurde deutlich, daß die alleinige Betrachtung und Gestaltung formaler Arbeitsorganisation und -anreize nicht zur optimalen Kooperation im Betrieb und zur Steuerung des Arbeitshandelns ausreichten, da sich unabhängig von der formalen, sachlich-funktionalen Arbeitsorganisation "nicht geplante soziale Beziehungen" bildeten<sup>13</sup>.

### *Ansatz: Kleingruppenarbeit*

Eine zweite sozialwissenschaftliche Forschungslinie zur Fundierung der Kleingruppenarbeit ist im Bereich der Sozialpsychologie/Psychologie und Pädagogik angesiedelt. Praktische Umsetzung erfuhren die Forschungsergebnisse zum "feed back" in der Analyse der Kleingruppe als Ort des Lernens und der Leistungen innerhalb der Gruppe im Vergleich zu Individuelleistungen sowie bei der Optimierung von Führungsstilen. Man erkannte, daß vor allem unter Verwendung der sog. "Brainstorming"-Regeln die Gruppe kreativer als der einzelne sei, d. h. mehr und bessere Ideen produzieren könne und mit einiger zeitlicher Verzögerung wurden die Methoden für Managementtraining und Organisationsentwicklung übernommen.

### *Aktivierung des "Laienpotentials" im Gesundheitswesen*

Die vielleicht bedeutendste Fundierung und Vorbereitung der GZ erfolgte durch die Arbeiten Christian von Ferbers, der sich seit den 60er Jahren aus medizinsoziologischer Sicht u. a. mit Fragen der Patientenbeteiligung und der Aktivierung des "Laienpotentials" im Medizinsystem beschäftigte. Seine Überlegungen zu den Möglichkeiten der (defizitären) betrieblichen Umsetzung arbeitsmedizinischer / betriebsepidemiologischer Erkenntnisse über arbeitsbedingte Erkrankungen führte schließlich zum "Prototypen" eines Gesundheitszirkels.

## 3 Erwartete Wirkungen von GZ-Arbeit

### *grundlegende Annahmen*

Grundlage aller Kleingruppenarbeiten sind folgende Annahmen:

- Ein bisher nicht aktiviertes Kreativitäts- und Innovationspotential der Beschäftigten kann nutzbar gemacht werden.
- Probleme werden am einfachsten dort erkannt und gelöst, wo sie tagtäglich entstehen.

---

<sup>13</sup> Breisig: 57

- Partizipation bzw. Mitgestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen erhöht das Selbstwertgefühl, die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und "ihrem" Unternehmen nimmt zu.
- Erhöhte Abfrage von Qualifikationen trägt auch zur individuellen Weiterentwicklung der Beschäftigten bei.
- Dysfunktionalen Widerständen und Ängsten, z.B. bei Einführung neuer Technologien, kann entgegengewirkt werden.

## 4 Allgemeine Ziele von GZ

Alle Ansätze, die sich in betrieblichen Kleingruppen mit Aspekten der Gesundheitsförderung, der Streßbewältigung, der Verbesserung des Gruppen- und Betriebsklimas oder der Verringerung von Fehlzeiten befassen, zielen auf den Ausgleich von Konflikten, die Sicherung von Loyalität der Beschäftigten, die Erhöhung der Arbeitsmotivation / Lernbereitschaft, die Verbesserung der gesundheitlichen Verfassung der Beschäftigten und damit letztlich auf die Sicherstellung des kontinuierlichen Betriebs und die Verfeinerung der Wechselwirkungen zwischen Mensch und Technik.

*Berücksichtigung der Ziele von Unternehmen und Mitarbeiter/innen*

Ziele, die Ausdruck des unternehmerischen Interesses an Gewinn- und Leistungssteigerung sind, werden in den GZ gleichzeitig und gleichrangig mit Zielen "aus der Betroffenen-sicht" genannt und bearbeitet (Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Selbstentfaltung, Vergrößerung der Entscheidungsspielräume etc.). Die Vergrößerung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume auch der unteren Hierarchieebenen bedeutet natürlich keine Einführung der direkten Demokratie im Betrieb, sondern vor dem Hintergrund der ökonomischen Trends eher die Einsicht in die Notwendigkeit eines "Modernisierungspaktes".<sup>14</sup>

## 5 Durchführung von GZ

*"Düsseldorfer Modell"*

GZ nach dem sog. "Düsseldorfer Modell" versuchen, Arbeitsanforderungen, die von den Beschäftigten als gesundheitlich belastend oder beeinträchtigend erlebt werden, zu *diskutieren*, im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung zu *thematizieren* und Lösungsmöglichkeiten zu *erarbeiten*. Solche Belastungen können verschiedener Herkunft sein: Umgebungseinflüsse (Lärm, Hitze), muskuläre Belastungen (schwere körperliche Arbeit, Zwangshaltung etc.), psychosoziale Arbeitsbelastungen (Verantwortung, Zeitdruck oder Betriebsklima). Die Proklamation eines "ganzheitlichen" Vorgehens bedeutet praktisch, alle erkannten

---

<sup>14</sup> Breisig, Th. (1990)

Probleme und gefundenen Lösungen im Kontext von Organisation, Technikeinsatz und Qualifizierung zu reflektieren.

## 5.1 Vorbereitung

*betriebliche Regieinstanz  
ist erforderlich*

GZ setzen den Willen aller betrieblichen Ebenen zur Verbesserung der gegenseitigen Information, der Gesprächsbereitschaft und der Zusammenarbeit voraus. GZ als Universalheilmittel aus dem Hut zu zaubern, wenn sonst im Betrieb "nichts mehr geht", ist daher von vornherein zum Scheitern verurteilt. Hilfreich für die Durchführung ist eine betriebliche Regieinstanz, die (insbesondere in Großbetrieben) die Akzeptanzarbeit sowie organisatorische Vorbereitungen unterstützt und aus der Zirkelarbeit entstehende Aktivitäten koordiniert. Dies kann ein eigens einzurichtender "Arbeitskreis Gesundheit" sein. Ebenso gut kann ein bestehender Arbeitsschutzausschuß diese Aufgaben übernehmen.

## 5.2 Festlegung der Zirkelteilnehmer

*gewählte Vertrauensperson  
der Mitarbeiter/innen*

Einem GZ gehören mehrere Beschäftigte einer Tätigkeitsgruppe oder eines Arbeitsbereiches an. Die Zirkelmitglieder sollten von ihren Kollegen gewählt werden, um eine Vertrauensbasis unter den Beschäftigten zu gewährleisten. Sie sollen in die Zirkelarbeit neben ihren eigenen Erfahrungen mit Arbeitsbelastungen und Beschwerden auch Hinweise der Kollegen einbringen sowie den Diskussionsstand im Zirkel an die Kollegen vermitteln.

Weitere Mitglieder sollten sein: Betriebsrat, der zuständige Meister / Vorarbeiter, Betriebsleitung / Personalabteilung und die Experten des Arbeitsschutzes (Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft / Ergonom). Ihre Beteiligung am Verfahren ist wichtig, um das Informationspotential und die praktische Problemlösungskompetenz dieser Gruppen zu nutzen. In Kleinbetrieben oder im Handwerk können GZ anders zusammengesetzt sein (z. B. auf der Ebene einer Innung).

## 5.3 Tagungsmodus und Arbeitszeit

*6 bis 10 Sitzungen*

Der Tagungsmodus ist betriebsspezifischen Bedingungen anzupassen. Es hat sich eine Zirkelarbeit mit – im Anstand von etwa 14 Tagen stattfindenden - 6 bis 10 Sitzungen (im Betrieb oder betriebsnah) bewährt. Die Sitzungen sollten nicht länger als 90 Minuten dauern und auf jeden Fall in der Arbeitszeit liegen. Je nach Besonderheiten von Produktion / Dienstleistung oder Betriebsgröße sind kompaktere Durchführungsmodelle (z. B. vier halbe Tage außerhalb des Unternehmens) möglich. Der Einsatz eintägiger "Crash-Zirkel" ist, wegen der hohen geforderten Konzentration und Ergebnisproduktion, genau zu prüfen.

## 5.4 Zirkelablauf

Da im GZ unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungsbestände über Arbeitsbelastungen, gesundheitliche Folgewirkungen und Veränderungsmöglichkeiten bestehen, ist die Methode zur Klärung der anstehenden Fragen die **Gruppendiskussion**, die durch Pinwand-orientierte (Doppel)Moderation unterstützt wird. Ergebnisse müssen von allen Beteiligten getragen werden.

*stufenweiser Ablauf*

Zirkel laufen in etwa in folgenden **Stufen** ab:

1. Klärung der Arbeitsweise und der Kommunikationsregeln
2. Inhaltlicher Input (Beschäftigtenbefragung, Gesundheitsbericht)
3. Rekonstruktion / Beschreibung der Arbeitssituationen im Arbeitsbereich
4. Thematisierung von Arbeitsaspekten, die aus der Sicht der Beschäftigten als beanspruchend erlebt werden
5. Ermittlung gesundheitlicher Beschwerden, die die Beschäftigten im Zusammenhang mit bestimmten Arbeitssituationen wahrnehmen
6. Formulierung von Veränderungsmöglichkeiten im Sinne einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung.

## 5.5 Zirkelinput

*zu Beginn Gesundheitsbericht erstellen*

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, vor Beginn eines GZ einen Gesundheitsbericht zu erstellen, damit an dessen Ergebnissen anknüpfend die Problemeingrenzung und thematische Zuspitzung erleichtert wird. Er unterstützt sachorientierte Diskussionen.

*Beschäftigtenbefragung als weitere Grundlage*

Um eine breitere Informationsgrundlage bzw. ein Bild der Belastungs-Beschwerden-Zusammenhänge in der Gesamtgruppe der Beschäftigten zu gewinnen, kann alternativ dazu oder zusätzlich eine Befragung aller Beschäftigten eines Arbeitsbereiches vorgenommen werden.

## 5.6 Der Moderator

*Moderatoren als Vermittler unterschiedlicher Auffassungen*

Zur Vor- und Nachbereitung sowie der Moderation der Zirkelsitzungen bedarf es geschulter Moderatoren. Sie sollten in der Lage sein, die Pinnwandmethode flexibel anzuwenden (z.B. unter Einbindung schreibungewohnter Personen, Migranten mit geringen Sprachkenntnissen). Die Vorbereitung sollte unbedingt eine teilnehmende Beobachtung in den entsprechenden Arbeitsbereichen beinhalten. Doppelmoderation erleichtert nicht nur die Bearbeitung von Konfliktsituationen, sondern präzisiert die pinnwandorientierte Protokollerstellung. Die Moderatorenrolle erfordert eine größtmögliche **Neutralität** gegenüber allen im Zirkel vertretenen Gruppen. Moderatoren sollten sich als Vermittler unterschiedlicher inhaltlicher Auffassungen begreifen und eine sachgerechte Diskussion über belastende Arbeitsanforderungen und deren Begrenzung oder Abschaffung ermöglichen. Sie beziehen im Zirkel nicht inhaltlich Stellung, sondern

nur unter Verfahrensaspekten. Vielfach wird daher vorgeschlagen, GZ von betriebsexternen Personen moderieren zu lassen. Es liegen allerdings ebenfalls gute Erfahrungen mit qualifizierten betriebsinternen Moderatoren vor, deren Vorteil – sofern sie um Neutralität bemüht sind – sicher in der besseren Betriebskenntnis liegt.

## 5.7 Kommunikation im Zirkel

*wechselseitige Perspektiven*

Durch die gemischte Zusammensetzung von Betroffenen, Vorgesetzten und Experten wird im Idealfall eine wechselseitige Kontrolle und Prüfung der Aussagen der Teilnehmer erreicht. Andererseits stehen der angestrebten gleichberechtigten Aussprache im Zirkel die im Betrieb geltenden hierarchischen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen entgegen. Um sie während der Zirkelsitzungen (so weit wie möglich) außer Kraft zu setzen, bedarf es der Vereinbarung von Regeln der Zusammenarbeit. Ihre Wurzeln liegen in der Themenzentrierten Interaktion (TZI). Dazu gehört z. B., daß jeder Zirkelteilnehmer die Möglichkeit hat, seine Meinung frei zu äußern und auszureden oder daß Meinungen nicht zum Nachteil der Person angelastet werden.

## 6 Fallstricke der praktischen Zirkelarbeit

*Artikulationsängste*

Die *Beschäftigten* haben in der Anfangsphase i. d. R. Zweifel, offensive Kritik an Arbeitsbedingungen tatsächlich sanktionsfrei äußern zu können. Hinzu treten Artikulationsängste, da es ungewöhnlich ist, mit Vorgesetzten Bedürfnisse und Nöte direkt zu diskutieren.

*vorsichtige Distanz*

*Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner* neigen zu vorsichtiger Distanz zum Zirkel und seinem "plebiszitären" Charakter. Ihre inhaltlichen Positionen sind dann hilfreich, wenn es (den Moderatoren) gelingt, ihren professionellen Habitus zu reduzieren, ihnen die Bedeutung ihrer Meinung als einer unter mehreren Expertenmeinungen klar zu machen und sie über Aufgabenzuweisungen zu integrieren.

*Kompetenz- und Autoritätsverlust wird befürchtet*

*Meister/Vorarbeiter* verhalten sich sehr unterschiedlich. Ihre größte Sorge ist möglicher Kompetenz- und Autoritätsverlust.

*restriktives Verhalten*

Auch bei größter Sympathie für GZ allgemein verhalten sich Vertreter der *Betriebsleitung* im Detail oft restriktiv, weil sie aus den Gestaltungsvorschlägen resultierende Kosten fürchten.

*partielle Auflösung der Vertretungsfunktion*

Der *Betriebsrat* hat sich zumeist mit einer für ihn neuen Situation auseinanderzusetzen: der Thematisierung von Problemen, die zu seinem Aufgabenbereich gehören und an deren Realisierung er auch schon (u.U. vergeblich) gearbeitet hat; dem Gefühl indirekter Schuldzuweisungen, wenn er noch nicht daran gearbeitet

hatte; der partiellen Auflösung der Vertretungsfunktion durch direkte Beteiligung von Beschäftigten.

## **7 Zirkelergebnisse**

*es werden eher kleine  
Veränderungen erreicht*

*langfristige Sicherung der  
Zirkelergebnisse ist  
wichtig*

*Arbeitsergebnisse*

Es sind eher die "kleinen" Veränderungen, die vom Zirkel erreicht werden. Mehrheitlich werden kompensatorische Vorschläge eher als zukunftsorientierte präventive Entwürfe umgesetzt. Körperliche Belastungen und Umgebungseinflüsse werden in der Regel häufiger und länger thematisiert als psychomentele Belastungen. Hier finden sich auch die meisten Lösungsvorschläge. Umgesetzt werden dagegen eher Maßnahmen, die den psycho-sozialen Bereich betreffen. Immer bedarf es gesonderter Überlegungen dazu, wie erreichte Zirkelergebnisse langfristig zu sichern sind.

Erfahrungsgemäß gibt es ungefähr folgende Trichterung von Arbeitsergebnissen :

- 100 belastende Situationen werden beschrieben,
- 60 Kernaspekte lassen sich zusammenfassend nennen,
- nach Problemauswahl durch Herstellung des Gesundheitsbezuges verbleiben 30 bis 40 Verbesserungsvorschläge,
- 10 - 25 Vorschläge werden betrieblich realisiert..

Welche und wieviele der erarbeiteten Vorschläge umgesetzt werden, liegt in der Entscheidung der hierfür im Betrieb zuständigen Stellen bzw. bedarf der Aushandlung zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung.

## **8 Literaturverzeichnis**

Breisig, Th. (1990): It's team time, Köln

Ferber, C. v., Ferber, L. v. (1991): Gesundheitszirkel - eine Strategie zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, in: Sozialer Fortschritt 12

Fischer, W. (1991): Modellversuch "Gesundheitszirkel" bei der Hoesch Rother Erde AG, in: BZGA (Hg.): a.a.O.

Friczewski, F. u.a. (1989): Betriebliche Gesundheitszirkel für den Abbau von gesundheitlichem Streß am Arbeitsplatz, Berlin



- Georg, A., Schröer, A., Sochert, R. (1993): Krankenkassen- und Betriebsmedizindaten - Ihre Bedeutung für die betriebliche Prävention, Essen/ Dortmund
- Georg, A., Meschkutat, B. (1994): Gruppen- und dialogorientierte Ansätze zur Förderung des betrieblichen Gesundheitsschutzes, Amtliche Mitteilungen der BAU (Sonderdruck) 4/94
- Renner, A. u.a. (1993): Gesundheitsförderung in einem Unternehmen der keramischen Industrie, unv. Man., Dortmund
- Ritter, A., Zink, K.J. (Hg.) (1992): Gruppenorientierte Ansätze zur Förderung der Arbeitssicherheit, Berlin
- Schröer, A., Sochert, R. (1997): Gesundheitszirkel im Betrieb, Wiesbaden
- Slesina, W., Broekmann, M. (1992): Gesundheitszirkel zur Verstärkung des Gesundheitsschutzes im Betrieb, in: Arbeit, 2
- Slesina, W., Ferber, L. v., Beuels, F.-R., Sochert, R. (1986): Intervention bei arbeitsbedingten Krankheiten – Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, Zwischenbericht, Manuskript, Düsseldorf

## **9 Ansprechpartner**

Arno Georg

**Kapitel**  
**10**

## **Runder Tisch als Konfliktmoderation**

**Olaf Katenkamp**

*Der "Runde Tisch" als ein diskursiver Raum, in dem Konflikte im Zusammenleben von deutschen und ausländischen Teilen der Bevölkerung thematisiert und Lösungswege erarbeitet werden, wird vorgestellt. Beschrieben wird die Methode, die im Vorfeld angestellten Hypothesen, die Schwierigkeiten der Konfliktmoderation und die unterschiedlichen Interessen der im Stadtteil "A" agierenden Initiativen und Parteien.*

**Inhalt:**

1. Thema und Rahmenbedingungen des Projektes
2. Problemstellung
3. Angewandte Methoden
4. Standard/Neuentwicklung
5. Einige Details
6. Verworfenen Alternativen
7. Dramaturgie
8. Fazit
9. Literatur
10. Ansprechpartner

# Runder Tisch als Konfliktmoderation

## 1 Thema und Rahmenbedingungen des Projektes

*Ausgangslage*

Im Stadtteil "A" gab es nach einem Antrag einer Moschee, den Ruf des Muezzins *per Lautsprecher* zu übertragen, erhebliche Proteste und Widerstände, die sich in täglichen und wochenlangen Leserbriefen diverser Tageszeitungen widerspiegeln bis hin zu einer tumultartigen, bissig-polemischen Bezirksversammlung. Die politischen Parteien fühlten sich genötigt einen neutralen Moderator einzuschalten, der alle Gruppierungen im Stadtteil an einem Runden Tisch zusammenführen und über die Probleme des Zusammenlebens von ausländischen und deutschen BürgerInnen diskutieren sollte. Der "Runde Tisch" diente als diskursiver Raum, in dem die Konflikte thematisiert und Lösungswege angedeutet, nicht aber der grundlegende Konflikt gelöst oder neue, "fertige" Konzepte erarbeitet werden sollten. Der Runde Tisch diente uns gleichzeitig als Instrument der "Datenerhebung" und der Positionsbestimmung. Weniger die Vermittlung der Parteien und Gruppierungen (wie bei einer "Mediation"), als die Aktivierung der (Selbst-) Lösungskompetenzen im Stadtteil, die unserer ersten Diagnose zufolge ziemlich gering ausgeprägt war, standen im Vordergrund unseres Interesses. Damit unterschied sich unser Vorgehen von der Mediation im klassischen Sinne (vgl. v.a. die Arbeiten von Fietkau), wo eine Einigung der heterogenen Standpunkte ein grundlegendes Prozeßziel der Arbeit der MediatorInnen ist.

*Zielsetzung*

## 2 Problemstellung

*fünf Beweggründe*

Die äußerst konflikträchtige Situation war (und ist) aus einem Bündel von Faktoren zu erklären, die beim Entwurf der Dramaturgie der einzelnen Sitzungen zu berücksichtigen waren. Wir unterstellten 5 hypothetische Beweggründe, die für den Konflikt von Bedeutung waren:

### 1. die *Zuschreibungen*:

Der Wille zum Ausgleich war politisch eher gering und - je nach Parteien bzw. Gruppen - unterschiedlich ausgeprägt. So gab es viele Zuschreibungen, wonach an der aktuellen Lage die Bundespolitik (v.a. SPD) oder gar der Angriff auf kulturelle Grundwerte (CDU) und die Außensteue-

rung fundamentalistischer Gruppen Schuld an der feindseligen Auseinandersetzung sei.

2. das Verhalten der *Meinungsführer* und einzelner Kommunalpolitiker  
Bei einigen Politikern gab es ein recht ambivalentes Verhalten, das weit über eine bloße latente, unbewußte Diskriminierung von Ausländern hinausging: so wurden rechtliche Grundlagen (wie Religionsfreiheit) bezeugt, die im nächsten Schritt aber sofort eingeschränkt wurden. Diese Willkürlichkeiten ("Wild-West-Verhalten") erschwerten die Schaffung eines rationalen und vertrauensvollen Klimas.
3. die besondere Lage des *Stadtteils*  
Die Zeche hat dem Stadtteil "A" ihren Stempel in kultureller und sozialer Hinsicht aufgedrückt. Nach der Schließung 1986 ist es zu einer Erhöhung der (Langzeit-) Arbeitslosigkeit (besonders im Stadtteil Lindenhorst sowie bei den unter 20jährigen lag der Wert ca. 10 % über dem städtischen Durchschnitt) und Sozialhilfequote gekommen. Die Schließung der Zeche - mit rund 3000 Erwerbstätigen der größte Arbeitgeber vor Ort - hat zu einer "großen Leere" geführt: in der kommunalen oder städtischen Politik wurde für den Stadtteil "A" aus Sicht der TeilnehmerInnen zu wenig getan. Sowohl die geographische Bedeutung im Stadtgefüge als auch die hohe sozialintegrative Funktion der Zeche in normativer, kultureller Hinsicht wurde von allen Parteien betont.
4. die *Integration* der Ausländer  
Die früher "einigende", zumindest gemeinsame Arbeit auf der Zeche war gleichzeitig der Ort, wo die Ausländer ihre Integrationsfähigkeit positiv "unter Beweis stellen" konnten (aus Sicht der Deutschen). Nach der Schließung der Zeche schwinden gemeinsame Veranstaltungen (auch im Sport, in der Gemeinde etc.). Zwar gab es zaghafte Versuche (v.a. seitens der Kirche) zur "Völkerverständigung", aber im Grunde genommen, habe man eher "nebeneinander" gelebt (so der relativ eindeutige O-Ton aus der ersten Sitzung).
5. die kulturelle "Ehre"  
Der Konflikt ist zwar kein "Kampf der Kulturen", er entzündet sich aber nicht zufällig an religiösen Grundwerten. Die strenge religiös-fundamentalistische Orientierung, wie sie andernorts diskutiert wurde (v.a. Heitmeyer 1997), war beim runden Tisch jedoch eher im säkularen Lager (etwa der wertkonservativen Bergmänner sowohl in der BI als auch in den politischen Parteien) anzutreffen!

### Hintergründe

Besonders war darauf zu achten, welche Erwartungen die Politik und die TeilnehmerInnen an den Runden Tisch haben, ob sie eher Lösungs- oder Nicht-Lösungsorientiert sind. Für uns war die Situation außerdem durch eine hohe Unsicherheit bzgl. der politischen und religiösen Hintergründe (z. B. kursierten unterschiedlichste Gerüchte über die Motive der BI und der Moschee) gekennzeichnet.

Daher haben wir die metaplangestützte Moderation zugleich als Erhebungsinstrument (welche Standpunkte gibt es überhaupt, welche Erwartungen und v.a. welche Sichtweise bzw. Erklärungen für den Konflikt etc.) und als Mittel zur Erarbeitung einer vertrauensvollen Atmosphäre eingesetzt, um die in der Öffentlichkeit behaupteten aggressiven und auch in den ersten beiden Sitzungen

deutlich spürbaren feindseligen Stimmungen aufzubrechen und über eine bloße gegenseitige "Beschimpfung" hinwegzukommen.

Schilderung des Konfliktes:

Im Stadtteil "A" leben etwa 5000 Türken. Die islamische Gemeinde hat im Stadtteil etwa 1000 Mitglieder. Der Konflikt um den Ruf des Muezzins in der Moschee ist nur die Spitze des Eisberges: nach der Gründung einer Bürgerinitiative (am 9. Januar 1997) gab es viele Anrufe, Gespräche etc. mit dem Bezirksvorsteher, in denen die Bürger ihren Unmut über die ausländische Bevölkerung freien Lauf ließen.

Unter anderem meldeten sich LehrerInnen und KindergärtnerInnen, die bereits jahrelang mit türkischen Kindern und Jugendlichen arbeiteten und plötzlich von ihren Problemen berichteten. Viele Bürger beschwerten sich beispielsweise über den Ankauf diverser Häuser und befürchteten weitere Moschee-Gemeinden. Im Stadtteil gibt es insgesamt drei Moscheen, wobei zwei im Aufbau sind.

*fünf Konfliktphasen*

Unterstellt man fünf verschiedene Phasen eines Konflikts (Berkel 1993), wie

1. Latenzphase: unbewußter Konflikt,
2. Kognitive Phase: Wahrnehmung des Konflikts,
3. Empfindungsphase: Aktivierung von Emotion etc.,
4. Konfliktmanifestierung: Verhärtung,
5. Konfliktfolgenphasen: Auswirkungen,

war der Prozeß bereits in der Manifestierungsphase angelangt und drohte u.E. eher zu eskalieren. Nach den von Glasl (1991, S.218) beschriebenen 9 Stufen einer Konflikteskalation befanden wir uns irgendwo zwischen der Inszenierung von negativen Rollen, symbiotischen Koalitionsbildungen und direkten und öffentlichen "Gesichtsangriffen"(Phase 4 und 5).

### 3 Angewandte Methoden

*Formen der Konfliktregelung*

Zilleßen/Barbian (1992) unterscheiden vier verschiedene Formen der Konfliktregelung:

1. die Verhandlung *ohne* Unterstützung durch einen unparteiischen Dritten (Negotiation),
2. die Verhandlung *mit* Unterstützung durch einen *neutralen Moderator*, der verfahrensorientiert eingreift (Facilitation),
3. Verhandlungen mit Unterstützung durch einen *neutralen Vermittler*, der sowohl verfahrens- als auch ergebnisorientiert eingreift und sich für das Ergebnis der Verhandlungen mitverantwortlich fühlt (Mediation),

- Verhandlungen mit Unterstützung durch einen *neutralen Schiedsrichter*, dessen Urteil die beteiligten Konfliktparteien akzeptieren können, aber nicht müssen (Nonbinding Arbitration).

Die Moderation (bzw. Facilitation) und Mediation unterscheiden sich u.a. in der Rolle der Teilnehmer und der Organisation der Kommunikation.

Modell	Teilnehmer	Auswahl der TN	Kommunikation	Orientierung
Mediation	Konfliktparteien	durch Mediator	multilateral, mehrstufiger Dialog	Konsens (je nach Vertrag/Vorhaben)
Runder Tisch	Beteiligte und Multiplikatoren	durch Moderator und "Auftraggeber"	Gruppendiskussion, Moderation	Problembehandlung

Obwohl es viele Gemeinsamkeiten von Mediation und Moderation gibt, steht bei der Mediation v.a. die Konfliktbewältigung im Vordergrund, wohingegen das Ziel unserer Konfliktmoderation die Problembehandlung war. Ist der Moderator *eventuell* die "Hebamme" für neue Lösungen in der Gruppendiskussion, muß der Mediator durch die Auswahl geeigneter Verfahren und eines *mehrstufigen* Dialogs einen Prozeß lenken, der ein bestimmtes Vorhaben oder sogar einen formellen Vertrag realisieren soll. Demnach ist das Verhandeln (negotiating) bei der Mediation gegenüber dem Aushandeln neuer Lösungen (bargaining) eher sekundär.

Im Gegensatz zur Mediation, wo die Beteiligten mittelfristig konflikt- oder projektbezogen zusammenarbeiten und eine Vereinbarung das Endziel des unter Umständen langfristigen Prozesses ist, sollte unser Gesprächskreis weder ein Gutachten noch ein Handlungskonzept erstellen. Das Aufzeigen von Veränderungsmöglichkeiten stand nicht im Vordergrund des Interesses (des Auftraggebers). Auch waren unsere Qualitäten/Eigenschaften als Wissenschaftler nicht gefragt: der Arbeitskreis sollte eine Bestandsaufnahme der "Integrationsprobleme" liefern, wobei sich unsere Rolle rein auf die Moderation beschränkte.

## 4 Standard/Neuentwicklung

Die Metaplanmethode, die wir leicht änderten (z.B. um der Desavouierung der ausländischen Mitbürger vorzubeugen, haben wir jede Äußerung mitgeschrieben und einen türkisch sprechenden Pastor als Dolmetscher - für alle Notfälle - eingeladen), barg gewisse Risiken:

- die verständigungsorientierte Methode benötigt eine auf Dauer gesicherte und vertrauensvolle Atmosphäre, die in unserem Beispiel nach der Darstellung der Presse und Politik nicht vorhanden war. Um eine genaue Beobachtung der Interaktionen zu gewährleisten oder non-verbale Gesprächsstile zu analysieren, wären andere Methoden denkbar, wie z.B. die von Synaplan vorgeschlagene Aufzeichnung jeglicher Diskussion mit

*Mediation vs. Moderation*

*Moderation als Methode*

*Risiken der Moderationsmethode*

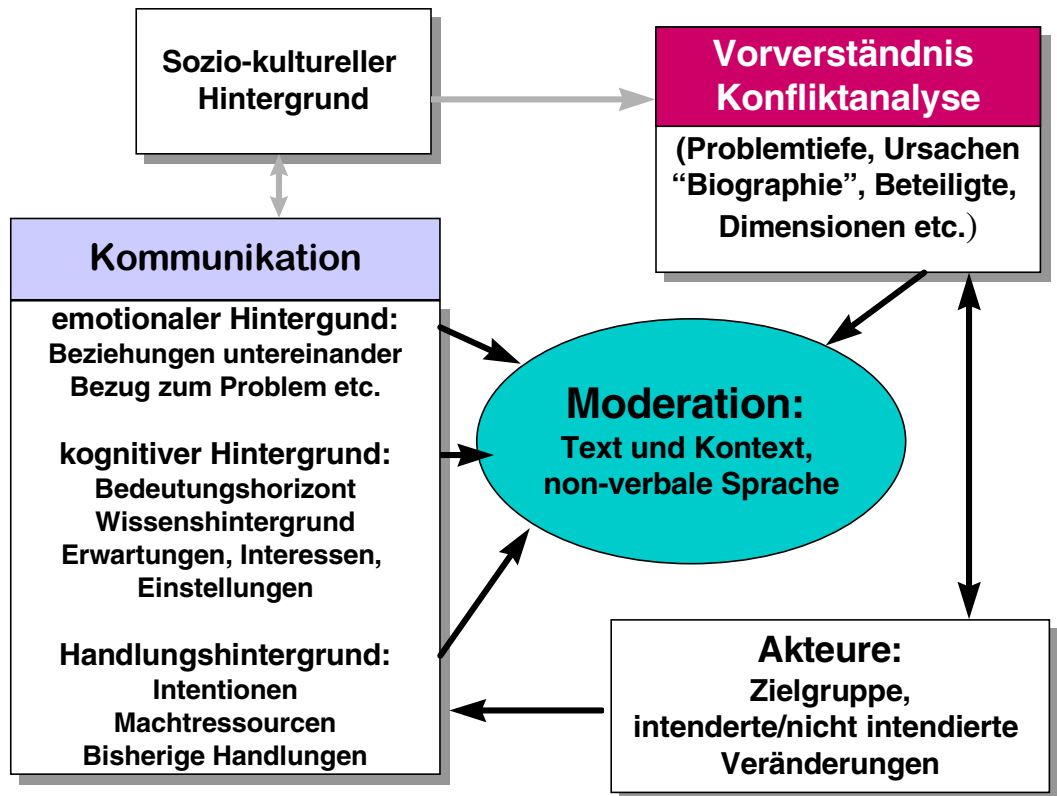
Video, die wiederum in unserem Fall vermutlich zu einer nicht gewünschten Zurückhaltung geführt hätte (vgl. Feix 1992),

- die Verschriftlichung der Beiträge bzw. ihre Visualisierung war nicht gewährleistet ("Sprachprobleme"): Die Deutschkenntnisse der ausländischen TeilnehmerInnen waren nicht genau bekannt. Die Diskussion sollte nicht durch Sprachschwierigkeiten behindert werden,
- der Drang der TeilnehmerInnen nach einer Klärung ihrer Position war vermutlich größer als die Akzeptanz des Verfahrens oder die Toleranz der anderen Meinung. Die Regeln der Diskussion wurden daher strikt vorgegeben und von den ModeratorInnen äußerst genau auf ihre Einhaltung geachtet. Gleichfalls erforderte die hohe Konflikträchtigkeit ein strenges, aber nicht zu grobes und harsches Auftreten der ModeratorInnen, die im übrigen perfekt eingespielt sein sollten,
- der Methode wird bei konflikträchtigen, spannungsreichen Diskussionen häufig vorgeworfen, sie entziehe sich den mikropolitischen Machtkonstellationen und strukturellen Zwängen, indem sie häufig genau dort versagt, wo es "wehtut". Wo Änderungen vom Management oder von Entscheidungsträgern blockiert werden, führt die Methode zu einer "konstruktiven Dominanz" und zur Schein-Partizipation, die folgenlos bleibt (vgl. Blume u.a. 1993),
- die Atmosphäre, die wir als ziemlich "vergiftet" charakterisieren würden, durfte nicht durch die zielgerichtete und gruppenorientierte Methode der Moderation beeinträchtigt werden, d.h. Cliquenbildung sollte weder gefördert noch die bereits vorhandenen sozialen Bindungen durch "voreilige Aufklärung" aufgebrochen werden.

Für die metaplängestützte Moderation sprach u.a.

*Vorteile der Moderationsmethode*

- die hohe Unsicherheit, die vor der ersten Sitzung bezüglich der Einschätzung der einzelnen Gruppierungen vorherrschte, mußte durch eine flexible, d.h. vor allem eine variable Dramaturgie, die alternative Möglichkeiten der Diskussion (sowohl vom inhaltlichen Standpunkt als auch dem Ablauf der einzelnen Sequenzen innerhalb einer Sitzung) enthält, vorgebeugt werden,
- die Methode sichert einen hohen Beteiligungsgrad,
- bei Einhaltung der Regeln und guter Moderation fördert sie die Kommunikation, die notwendige Atmosphäre etc. Gleichzeitig dokumentiert das Verfahren die Spannung und Reibepunkte (durch das Blitzen von Beiträgen).



## 5 Einige Details

In der *Vorbereitungsphase* waren folgende Fragen zu beantworten:

*Instrumentalisierungsfragen*

- Was ist das Problem bzw. welche Konflikte gibt es?
- Wer soll an den Sitzungen teilnehmen?
- Welche Konflikte sollten vorrangig behandelt werden?
- Welche Regeln für die Kommunikation sind nötig?
- Wie wird die Öffentlichkeit informiert und eingebunden?
- In welchem Zeitraum sollen die Sitzungen stattfinden?
- Welche geeignete Verfahren gibt es?
- Wie sind positive Aktionen darstellbar?
- Welche Gruppendynamik erwartet uns?
- Wie reagieren die Beteiligten auf das Verfahren?

*Ablaufplanung*

Mit dem Auftraggeber wurden zwei Gespräche zur Abstimmung der Ziele, Zielgruppe und einiger Vorinformationen sowie zu möglichen Hintergründen und bisherigen Erfahrungen etc. durchgeführt. Vereinbart wurde die Einrichtung eines Arbeitskreises, der drei bis viermal zusammenkommen und über die Konflikte im Stadtteil diskutieren sollte. Finanziert wurde das Projekt durch die sfs (1 WM IR). Um uns ein Bild von der Situation zu machen, haben wir keine



weiteren Intensivinterviews mit anderen Gruppierungen vorgenommen (um nicht in das Fahrwasser möglicher Spekulationen über Allianzen oder Parteilichkeit für irgendeine Gruppe zu geraten).

*Auswahl der Teilnehmer/innen*

Der Runde Tisch war bewußt kein offener, d.h. alle TeilnehmerInnen erhielten eine Einladung. Es sollte kein offener Kreis werden, wie z.B. in Duisburg, wo jeder öffentlich "Dampf ablassen" konnte: Auch die Presse war von Anfang an ausgespart und wurde nicht (trotz Anfragen) zugelassen.

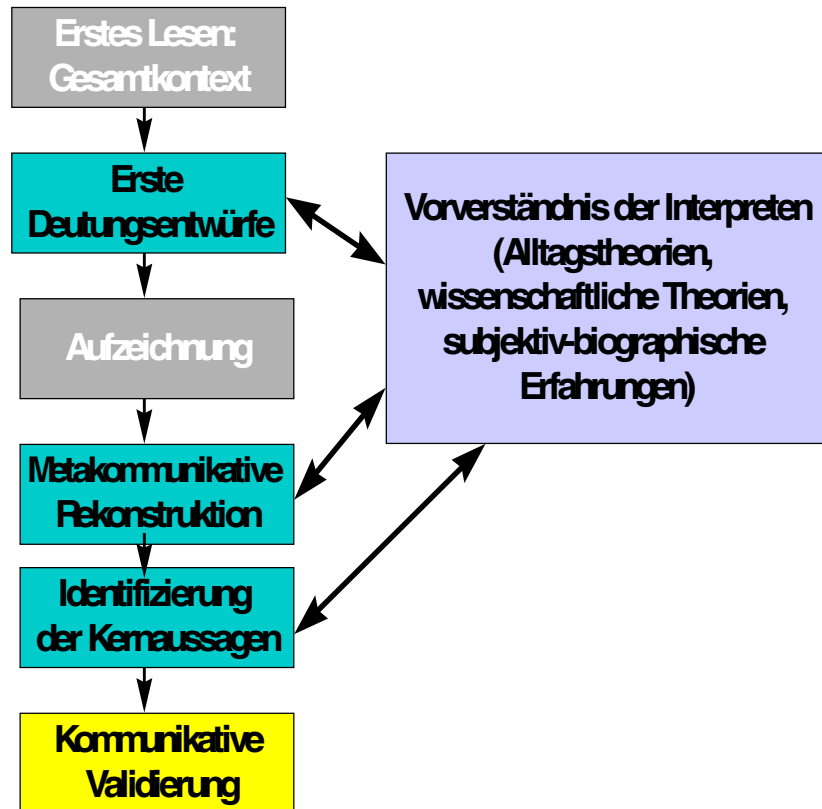
TeilnehmerInnen folgender Organisationen waren dabei:

Schulen	Türk.-Islam. Gemeinden
Kindergärten	Ausländerbeirat
Jugendfreizeitheim	Bürgerinitiative
Sozialamt	Parteien (SPD, CDU, B'90/Grüne)
Kirchen	

Insgesamt waren es 25 Personen, was unserer Ansicht nach die absolute Obergrenze für einen Runden Tisch zu dieser Thematik darstellt!

Als Vorinformationen hatten wir hauptsächlich Zeitungsartikel, die - wie sich nachher herausstellte - aus Sicht unserer Teilnehmer jedenfalls, die Dinge z.T. eher dramatisierten. In den fast täglich publizierten Leserbriefen, Kommentaren oder Berichten dominierten Artikel bzw. Briefe, die z.T. regelrechte Beschimpfungen enthielten, wie z.B. die Aufforderung, die Fabriken in der Türkei zu bauen, Stereotypen von "dreckigen Ausländern" etc.

## Explorationsphase: Runder Tisch als Konfliktmoderation



Die unbedingte Neutralität der ModeratorInnen war eine Grundvoraussetzung für die Leitung des Runden Tisches. Weder sollte der Verdacht geschürt werden, es bestehen persönliche Arrangements noch sollten die ModeratorInnen ihre Meinung in die Diskussion einbringen. Außerdem sollten beide ModeratorInnen gleichstark auftreten und ausreichend Erfahrung besitzen.

Die Konfliktmoderation setzt in hohem Maße eine Antizipation der diversen Standpunkte und Meinungen voraus. Dazu sind Vorgespräche, Interviews, Quellenmaterial notwendig, um eine Analyse der wichtigsten Konfliktfälle vorherzusehen und die Mehrschichtigkeit der Probleme zu erkennen. Wir haben zudem aus den Zeitungsartikeln und Kurzinterviews eine Konflikt- bzw. Standpunktanalyse durchgeführt. Daran anschließend wurden mögliche Statements reformuliert, um in den Sitzungen möglichst nicht unvorbereitet emotionalen oder spontanen Entgegnungen ausgesetzt zu sein und eine der neutralen Moderation angemessene Reaktion zu ermöglichen.

*Voraussetzungen*

## 6 Verworfenen Alternativen

*bewusst keine Expertenrunde*

Ein geplantes "Offenes Ohr" mit Experten, die als Gäste sich um den Runden Tisch als Ansprechpartner bereithalten sollten um im Bedarfsfall, wenn die Mitglieder des Runden Tisches es wünschten, aktiv zu werden, kam nicht zustande. Generell ist die Einbindung von Experten zweischneidig: Einerseits sollen die TeilnehmerInnen aktiv werden, andererseits wird die von Metaplan geforderte Regel "JedeR ist einE ExpertIn" leicht außer Kraft gesetzt und die anberaumten bzw. geladenen Gäste dominieren allzusehr in der Diskussion. Der Einsatz von ExpertInnen sollte daher sorgfältig überlegt und mit der Gruppe abgestimmt werden und eher nur dem "Impulsreferat" dienen.

Die Beteiligung eines des türkischen mächtigen Moderators scheiterte an der geringen finanziellen Ausstattung im Projekt. Die Einladung von Prof. Heitmeyer, die von den Teilnehmern gewünscht wurde, scheiterte sowohl an der Bereitschaft, als auch an der engen Terminlage. Thematisch hätte allerdings eine Diskussion über den "verlockenden Fundamentalismus" bei Jugendlichen vermutlich wenig Impulse gegeben.

## 7 Dramaturgie

*Ablauf des Runden Tisches*

Zur Dramaturgie der drei Sitzungen: in der ersten Sitzung sollten die TeilnehmerInnen v.a. das Problem rein deskriptiv beschreiben. Ziel war es eine Problemsammlung zu bekommen, nicht bereits nach Ursachen zu fragen oder gar Lösungsvorschläge zu formulieren. Aufgrund dieser Schilderungen haben wir in der zweiten Sitzung in der Anwärmphase nach den nachbarschaftlichen Beziehungen die thematischen Schwerpunkte der ersten Sitzung (bzw. die Cluster) in 4 Kleingruppen bearbeitet. Hier wurde erstmals versucht, Mängel behutsam abzufragen (Was fehlt im Stadtteil "A"?). Diese Sitzung verdeutlichte, neben der Problemanalyse (mit Ursachenbeschreibung), die Positionen der heterogenen Gruppen. Obwohl die Gegensätze weiterhin überwogen, werteten wir die Atmosphäre als Teilerfolg unserer Bemühung: anders als in der Bezirksversammlung gab es allmählich ein konstruktives Klima, wo die Bürgerinitiative beispielsweise gemeinsam mit B'90/Die Grünen in einer Arbeitsgruppe zum Thema "Moschee und Gebetsruf" nicht nur das Problem und die Ursachen, sondern auch mögliche Lösungen und Hindernisse (mittels Fadenkreuz) diskutierte.

Die dritte Sitzung stand dann ganz im Zeichen der Lösungssuche. Nachdem klar wurde, daß die in der zweiten Sitzung vorgeschlagenen Referenten absagten, konzentrierten wir uns darauf, das bisher erarbeitete zu visualisieren und in zwei Kleingruppen einerseits das zentrale Thema, nämlich die Moscheen im Stadtteil "A" und andererseits die bisherigen und zukünftigen Aktivitäten zur Integration von AusländerInnen (seitens der Politik, der Kirchen, der BürgerInnen etc.) zu behandeln.

Abschließend haben wir eine gemeinsame Pressekonferenz drei Wochen später veranstaltet, wobei wir die Ergebnisse in Gegenwart der TeilnehmerInnen präsentierten.

## 8 Fazit

Insgesamt wurde für eine stärkere Kooperation im Stadtteil und für die Suche nach neuen Gebäuden für die Moscheen plädiert. Obwohl die katholische Gemeinde und die bosnische Moschee sich dem Gespräch entzogen, wurde der Gesprächskreis positiv bewertet. Erfolgreich war der RT insofern er Lösungen diskutierte, was in der Bezirksversammlung offensichtlich immer verhindert wurde.<sup>15</sup>

Methodisch halten wir die von uns angewendete, leicht modifizierte metaplangestützte Diskussion an einem "Runden Tisch" für sehr fruchtbar. Allerdings wären mindestens zwei weitere Sitzungen (eine unmittelbar anschließend und eine etwas später nach einem längeren Zeitraum) u.E. sinnvoll gewesen.

Folgende Aspekte für die Einrichtung eines Runden Tisches sind abschließend besonders wichtig:

1. Zeitpunkt der Sitzungen (Häufigkeit, Abstand der Sitzungen, Dauer etc.),
2. Akteurauswahl (alle Beteiligten an einem "Tisch", auch die "Unbequemen"),
3. Transparenz des Dialogs (z.B. verbindliche Regeln, Visualisierung, Ergebnisse),
4. ModeratorInnenrolle: nicht Experte des Konfliktbereichs, sondern Neutralität, kommunikative Kompetenz und Erfahrung mit der Methode,
5. Interessen und Ziele (Auftrag, Lösungsräume),
6. Öffentlichkeit (nur abgestimmte Informationen weitergeben).

Der Erfolg der Methode der metaplangestützten Konfliktmoderation bei einem Runden Tisch basiert u.E. vor allem auf der Flexibilität und der "Einsatzvielfalt". In der Ergänzung anderer Methoden erfüllt sie daher die Anforderungen, die bsp. Mayring (1990, S. 34ff) an die Handlungsforschung gestellt hat.

Handlungsforschung hat demnach drei Ziele:

- Direktes Ansetzen an konkreten sozialen Problemen;
- Praxisverändernde Umsetzung der Ergebnisse im Forschungsprozeß,
- Gleichberechtigter Diskurs von Forschern und Betroffenen.

---

<sup>15</sup> Die Realisierung der Vorschläge scheiterte jedoch v.a. an der Haltung der lokalen SPD-Gruppe, die die Bundespolitik oder den Rechtsdezernenten der Stadt (CDU) für die Misere verantwortlich machte.

*mögliche Modifizierungen*

*wichtige Ansatzpunkte*

Handlungsforschung beginnt immer mit Problem- und Zieldefinition und pendelt in ihrem Verlauf zwischen Informationssammlung, Diskurs mit den Betroffenen und praktischen Handlungen, oder mit den Worten von Kurt Lewin: "eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen verschiedener Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung" (Lewin 1982, S. 280).

## **9 Literatur**

- Berkel, Karl (1993): Konflikte in und zwischen Gruppen; in: Lutz von Rosenstiel (Hg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart (2. Aufl.)
- Blume, Andreas u.a. (1993): Moderation als ein Mittel der Betriebsratsarbeit, Bochum (Werkstattbericht 108 des Landes NRW, Sozialverträgliche Technikgestaltung)
- Feix, Nerau (1992): Moderationsmethode und Synaplan, Mannheim (2.Aufl.)
- Fietkau, Hans-Joachim (1996): Konfliktwahrnehmung und Heuristiken der Problemlösung; in: Holzinger; Weidner, a.a.O, S. 143 - 151
- Glasl, Friedrich (1990): Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Bern
- Heitmeyer, Wilhelm (Hg.) (1997): Was hält die Gesellschaft zusammen?, Frankfurt/M.
- Holzinger, Katharina; Helmut Weidner (Hg.) (1996): Alternative Konfliktregelungsverfahren bei der Planung und Implementation großtechnischer Anlagen, Statuskonferenz, Berlin (WZB-paper FS II 96-301)
- Jäger, Christiane (1995): Theorie und Messung von Ausländerfeindlichkeit, Marburg
- Klebert, Karin, Einhard Schrader, Walter Straub (1987): Kurz-Moderation, Hamburg (2. Auflage)
- Mayring, Philipp(1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung, München
- Pfingsten, Karin; Hans-Joachim Fietkau (1992) Mediationsverfahren: Leitgedanken und methodische Erfassungsmöglichkeiten, Berlin (WZB-paper FS II 92-305)

Zielleßen, Horst; Thomas Barbian (1992): Neue Formen der Konfliktregelung in der Umweltpolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B39-40/1992, S. 14-23

## **10 Ansprechpartner**

Olaf Katenkamp, sfs



# Fallstudien in Kleinbetrieben des Handwerks

von **Christine Fromm** und **Ulrich Pröll**

*Der Beitrag stellt ein Untersuchungsdesign vor, das speziell für 'qualitative' Erhebungen in kleinen Unternehmen mit etwa 10 Mitarbeitern entwickelt wurde. Inhaltlicher Fokus der Materialsammlung war die Frage der sozialen Konstitution von Sicherheit und Gesundheit - und damit nach den Bedingungen von Prävention - in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt. Hierzu werden nicht nur die betrieblichen Abläufe, sondern auch die zwischen- und überbetrieblichen Vernetzungen gezählt (Fachverbände, Kammern). Außerdem sind im Hinblick auf Prävention die Arbeitsschutzinstitutionen und ihre Angebote und Maßnahmen einzubeziehen. Der Beitrag beschreibt ausführlich Konzept und Pragmatik der Erhebungen auf den verschiedenen Ebenen sowie das Auswertungsverfahren und nimmt - nach der Hälfte der Projektlaufzeit - eine erste Bewertung des gewählten Vorgehens vor.*

## **Inhalt:**

1. Thema und Fragestellungen des Projektes
2. Methodenkonzept: Untersuchungsdesign und methodischer Ansatz im Überblick
3. Betriebsfallstudien
  - 3.1 Fall-Konzept
  - 3.2 Erhebungsmethoden und Datenquellen der Betriebsfallstudien
4. Durchführung der Erhebungen: Feldzugang und Betriebsansprache
  - 4.1 Erhebungen auf überbetrieblicher Ebene
  - 4.2 Erhebungen auf betrieblicher Ebene
  - 4.3 Erhebung und Auswertung von Modellvorhaben zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen
5. Auswertungsverfahren
6. Ergebnisbewertung: Erfahrungen und Lehren
7. Literatur
8. Ansprechpartner

# Fallstudien in Kleinbetrieben des Handwerks

Das nachfolgend beschriebene Erhebungs- und Auswertungskonzept zeichnet sich aus durch (a) einen grundlagenorientierten Versuch, einen phänomenologisch orientierten Forschungsansatz zu realisieren, und dabei (b) auf der Erhebungsseite den besonderen praktischen Restriktionen der Kleinbetriebsforschung Rechnung zu tragen.

## 1 Thema und Fragestellungen des Projektes

*Thema: Sicherheit und Gesundheit in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt*

Das nachfolgend dargestellte Untersuchungsdesign wurde entwickelt, um die **Konstitutions- und Interventionsbedingungen** für Sicherheit und Gesundheit in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt (hier: Unternehmen mit weniger als 10 MitarbeiterInnen) zu erforschen. Praktischer Hintergrund des Projektes ist die Entwicklung milieuspezifisch angepaßter Präventionskonzepte. Ausgangsthese war, daß eine systematische Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt **nicht primär** als Problem überbetrieblicher Interventionsstrategien (Aufsicht, Information, Beratung etc.) gefaßt werden darf, sondern daß auch in kleinen Unternehmen eine aus sich heraus trag- und lebensfähige soziale Basis an Eigeninitiative und Eigeninteresse an Sicherheit und Gesundheit vorhanden sein und weiter kultiviert werden muß.

Insgesamt betten sich unsere grundlagenforscherischen Untersuchungen in folgenden Kranz präventionspraktischer bzw. -strategischer Fragen ein:

- **Spezifische Praxismodelle und Leitbilder von Sicherheit und Gesundheitsschutz im Kleinbetrieb**

*Fehlen adäquater kleinbetrieblicher Leitbilder und Handlungsmodelle*

Ein fundamentales Defizit sehen wir im Fehlen adäquater kleinbetrieblicher Leitbilder und Handlungsmodelle. Das implizite Praxismodell des Arbeitssicherheitsgesetzes (ASiG) läuft in der kleinbetrieblichen Arbeitswelt leer. Die vorherrschenden Negativ- und Defizit-Typisierungen des kleinbetrieblichen Arbeitsschutzes (oft auf der Folie des ASiG-Modells gewachsen) sind für betriebliches Handeln nicht zielführend und frustrieren. Es besteht also großer Bedarf an positiven, orientierenden und motivierenden **Leitbildern** von "gelingenem Gesundheitsschutz im Kleinunternehmen".

*großer Bedarf an motivierenden Leitbildern*

- **Nutzung "natürlich" vorhandener präventionsdienlicher Potentiale der kleinbetrieblichen Arbeitswelt**

*auf vorhandenen Potentialen aufbauen*

Solche Leitbilder und Praxismodelle müssen auf den gewachsenen Sozialordnungen und Geschäftsprozessen kleiner Unternehmen möglichst nahtlos aufliegen. Sie müssen sich insbesondere der quasi-natürlichen **präventionsdienlichen Potentiale** der kleinbetrieblichen Arbeitswelt versichern, diese stärken und weiterentwickeln. Neben die bisher dominierende pathogenetische Be-



trachtung gerade der kleinbetrieblichen Arbeitswelt muß eine "salutogenetische" Perspektive treten.

- **Maßgeschneiderte externe präventionsfachliche Unterstützung**

Erst auf der Basis tragfähiger, alltagsgerechter Handlungsmodelle für Kleinbetriebe können **externe Unterstützungsbedarfe** sowohl inhaltlich als auch dienstleistungsorganisatorisch "maßgeschneidert" konzipiert werden. "Viel hilft viel" kann hier auch die falsche Devise sein. Überdosierte Betreuungskonzepte sind nicht nur zu teuer, sie können auch betriebliche Eigeninitiative und Selbsttätigkeit blockieren und die Entfaltung endogener Potentiale beeinträchtigen. Eine ähnliche "Nebenwirkung" hatte das ASiG in den großen Unternehmen.

- **Nutzung der Dialog- und Transferpotentiale gewachsener "sozialer Netze" der kleinbetrieblichen Arbeitswelt**

Vorliegende Interventionserfahrungen, insbesondere aus dem Handwerksbereich, lassen auf eine große **präventionspraktische Bedeutung zwischenbetrieblicher sozialer Netzwerke** (Innungen, Kammern, Fachverbände, soziale Selbstverwaltung, sektorale und regionale Arbeitskulturen usw.) schließen. Hier könnten einerseits wichtige Funktionen der gemeinschaftlichen Generierung innovativer Leitbilder angesiedelt sein. Zum anderen können in diese vorhandenen, klientelnahen und grundsätzlich akzeptierten Strukturen operative Aufgaben der Promotion, der Intervention und des Leistungstransfers im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz integriert werden.

- **Entwicklung tragfähiger Modelle inter-institutioneller Kooperation für die Prävention in Kleinunternehmen**

Die Optimierung des Gesundheitsschutzes in Kleinunternehmen ist aus fachlichen und kapazitären Gründen nur gemeinschaftlich, in **inter-institutioneller Kooperation** aller beteiligten Akteure leistbar. Auf der Ebene der Umsetzung und Intervention sind Modelle der sektoralen und regionalen Kooperation gefragt.

*gemeinschaftliche Generierung innovativer Leitbilder*

## 2 Methodenkonzept: Untersuchungsdesign und methodischer Ansatz im Überblick

Kernziel des Vorhabens ist es also, zur besseren wissenschaftlichen Fundierung kleinbetriebsspezifischer Präventionskonzepte beizutragen und dabei sowohl die Eigensinnigkeit des kleinbetrieblichen Arbeitsalltags als auch die Bedeutung institutioneller Bindungen des kleinbetrieblichen Sektors systematisch mit Blick auf die Ausgestaltung von Transferprozessen und Unterstützungskonzepten zu berücksichtigen.

Für das empirisch-analytische Vorgehen ergeben sich daraus zwei zentrale Untersuchungsziele:

*gesundheitsförderliche  
Potentiale rekonstruieren*

1. Eines besteht darin, endogene gesundheitsförderliche Potentiale in der sozialen Ordnung und im Alltag kleiner Unternehmen zu rekonstruieren und diese als Ansatzpunkte angepaßter kleinbetrieblicher Präventionskonzepte zu interpretieren. Hier zielt das Forschungsinteresse also auf die besonderen sozialen Praktiken und Strukturen in der Welt der kleinen Unternehmen, die als Ressourcen bzw. salutogene Potentiale dazu beitragen, daß Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit auf gleichsam "natürliche Weise" Geltung erlangen können. Im Zentrum der zugehörigen empirischen Arbeiten stehen Fallstudien in Kleinbetrieben (Kap. 3).
2. Der wissenschaftlich fundierte Entwurf kleinbetriebsspezifischer Leitbilder und Praxismodelle für den Umgang mit Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Verwirklichung eines sektoralen Präventionsprogramms. Eine flächige und nachhaltige Umsetzung solcher Modelle betrieblichen Handelns setzt ein systemisches Implementationskonzept voraus, in dem zwischen- und überbetriebliche Dialog- und Transferstrukturen eine Schlüsselrolle spielen. In dem komplexen und unter dem Doppelaspekt der Dialog- und Transferstruktur bislang wenig durchleuchteten Netzwerk zwischenbetrieblicher, regionaler, verbandlicher und institutioneller Bindungen, in die Kleinbetriebe auf die eine oder andere Weise integriert sind, "erzeugt", tradiert, kultiviert und transportiert die kleinbetriebliche Arbeitswelt schon jetzt ihre Wertsysteme und generalisierten Hintergrundüberzeugungen. Wir sehen in diesen "natürlichen Vernetzungen" der Möglichkeit nach die ausgezeichneten Trägerstrukturen für die normative und vermutlich auch die praktisch-operative Implementation eines kleinbetriebsspezifischen Präventionssystems. Diese Hypothese hat uns dazu veranlaßt, der systematischen Untersuchung dieser gleichsam "institutionellen" Sphäre der kleinbetrieblichen Arbeitswelt als Trägerstruktur für Implementation und Intervention neben der betrieblichen Handlungsebene besondere empirische Aufmerksamkeit zu schenken.

*zwischen- und überbetriebl  
liche Dialog- und  
Transferstrukturen spie  
len eine Schlüsselrolle*

Wir haben versucht, die präventiven Potentiale dieser **überbetrieblichen** Sphäre über zwei sich wechselseitig ergänzende und befruchtende Zugänge aufzuschließen.

*präventionsbezogene  
Netzwerkanalyse*

- Ein Zugang läuft auf eine präventionsbezogene "Netzwerkanalyse" der kleinbetrieblichen Arbeitswelt hinaus. Auf der Grundlage einer systematischen Bestandsaufnahme von Aufgaben und Zuständigkeiten, Ressourcen und Instrumenten, Betriebszugängen und Handlungsorientierungen fragen wir, was die vorhandenen Institutionen, Organisationen und Netzwerke faktisch und potentiell für die Prävention im Kleinbetrieb leisten. In diesen Themenkomplex fällt auch die Untersuchung der institutionellen und alltagspraktischen Nahtstellen der Kommunikation zwischen "Arbeitsschutz" und kleinbetrieblicher Arbeitswelt (siehe Kap. 4.1).
- Einen zweiten analytischen Zugang zu den Präventionspotentialen der kleinbetrieblichen Arbeitswelt eröffnen wir mit der Sekundäranalyse von Modellprojekten zur Förderung von Arbeitsschutz und Gesundheit in

*Sekundäranalyse von  
Modellprojekten*

Klein- und Handwerksunternehmen. Im Stile einer Meta-Evaluation, gestützt auf Projektberichte und ergänzende Expertenbefragungen, widmen wir uns dabei sowohl den von Krankenkassen initiierten und finanzierten Gesundheitsförderungs-Projekten in einzelnen Gewerken bzw. Regionen als auch den überwiegend von den Berufsgenossenschaften getragenen Pilotprojekten zur Vorbereitung präventionsfachlicher Betreuungssysteme für Kleinbetriebe (Absch.4.3).

Die Erhebungen auf diesen beiden Ebenen der überbetrieblichen Analyse stützen sich methodisch im wesentlichen auf Experteninterviews mit Vertretern arbeitsschutzrelevanter Organisationen und Wirtschafts- bzw. Berufsverbänden sowie auf Dokumentenanalysen.

### 3 Betriebsfallstudien

#### 3.1 Fall-Konzept

"Fall" ist für uns der betriebliche Arbeitsalltag als konkreter sozialer Konstitutionszusammenhang von Sicherheit und Gesundheit in der Arbeit. Über die Frage hinaus, welche Wirklichkeit von Arbeit und Gesundheit die betrieblich Handelnden in ihrer alltäglichen Interaktion erzeugen, interessieren wir uns für die Aufschichtungen objektiver Sinnstrukturen (Schütz), die diesem Praxiszusammenhang vorgegeben bzw. auch in unterschiedlichem Maße auferlegt sind. Diese, für die Konstitution von Gesundheit hypothetisch relevanten Objektivierungen, können von unterschiedlicher Materialität und raum-zeitlicher Reichweite sein:

- milieutypisches implizites Wissen über richtiges Arbeiten (handwerkliche Deutungsmuster und Alltagstheorien), einschließlich darin eingebetteter Techniken und Technologien;
- sektorale, gewerkspezifische Systeme von Arbeitsrollen;
- institutionell und kulturell gesicherte Normalitätsunterstellungen über gelungene Arbeits- und Führungsbeziehungen (Sozialordnung des Handwerks); schließlich aber auch
- formale Handlungsmuster und Regelsysteme des Arbeitsschutzes.

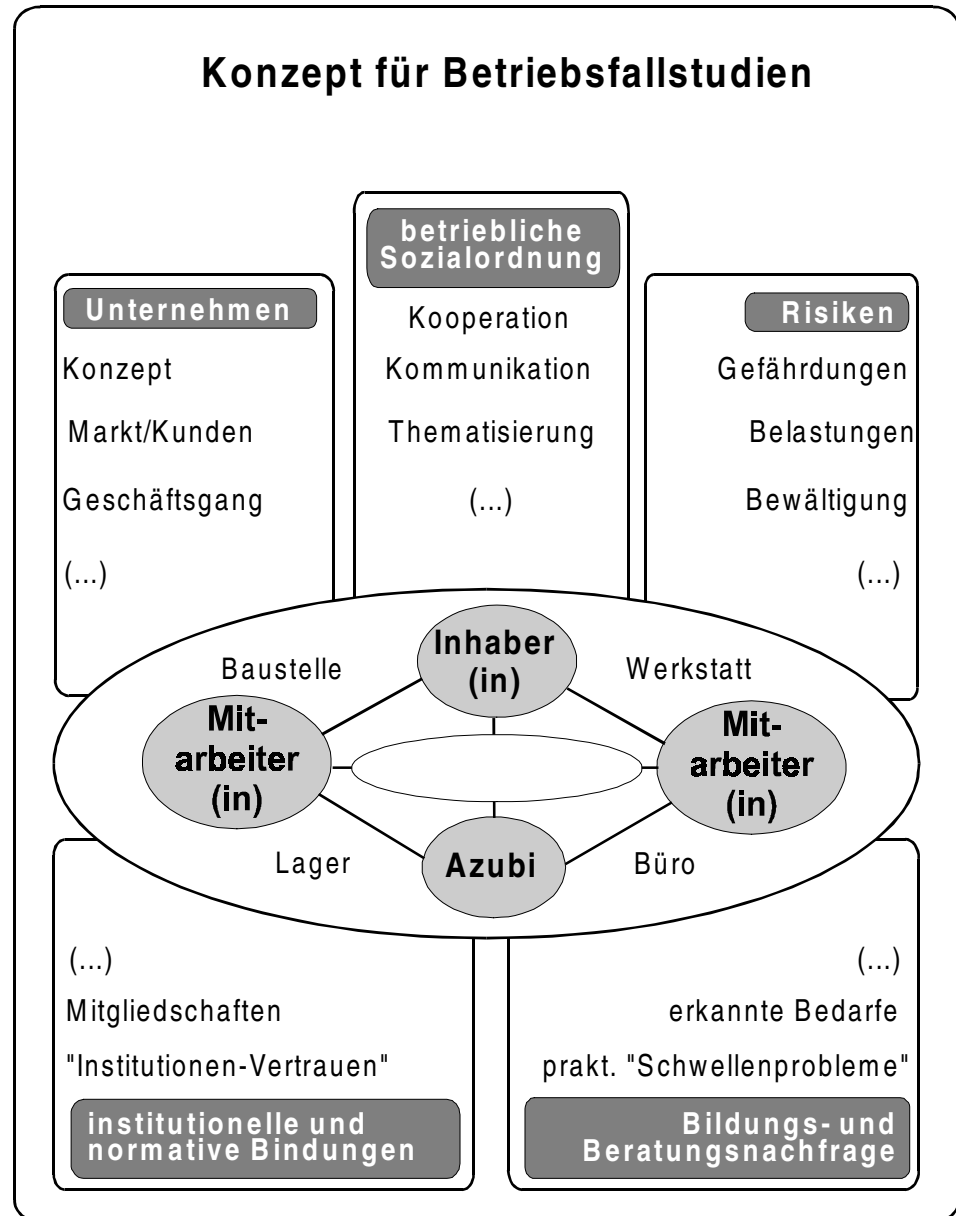
Es geht also darum, exemplarisch am Einzelfall fallübergreifende, insbesondere arbeitsweltmilieu-spezifische Typiken der Soziogenese von Gesundheit aufzuspüren. Der Fall steht interpretativ nicht "für sich", sondern für ein spezifisches Arrangement von "Rahmen" und "Rahmung" (Goffman)<sup>16</sup>: Während die beispielhaft erwähnten Konstrukte als sozial vorgegebene Sinnstrukturen Rahmen sind, die sich durch Objektivität und Immunität gegenüber der aktuellen und lokalen Interaktion auszeichnen, erscheint die Rahmung als erlebende (Re-)

*betrieblicher Arbeitsalltag als "Fall"*

*arbeitsweltmilieu-spezifische Typik*

<sup>16</sup> Goffman, Erving (1977): Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen; Frankfurt/Main

Produktion von Sinn als kreativer, stets mit Scheiternsrisiken behafteter, sozialer Prozeß eigener Ordnung, in dem in Grenzen auch der angemessene Rahmen frei wählbar ist. In der Rahmung geht die Alternativstruktur menschlichen Handelns nicht verloren, sie findet darin ihren situativen Ausdruck. Der Fall im Sinne unserer Fallstudien steht also für einen typischen betrieblichen Möglichkeitsraum von Gesundheit.



*ethnomethodologisches Erhebungsprogramm und theorieoffener, iterativer Interpretationsprozeß*

Empirisch läßt sich eine solche "halboffene" Konzeptualisierung nur über ein ethnomethodologisches Erhebungsprogramm und einen theorieoffenen, iterativen Interpretationsprozeß realisieren. D.h. unsere bewußt auf "mittlerer Höhe" gehaltene theoretische Orientierung steuert zwar die Tiefenschärfe empirischer Beobachtungen, steht jedoch im Fortgang der Interpretation des Materials inhaltlich stets selbst wieder zur Disposition, bedarf also der Überprüfung, Verfeinerung oder auch der Revision. Gefordert ist ein theoretisch-inhaltlich möglichst unvoreingenommenes Sichteinlagen auf alltägliche betriebliche Hand-

lungszusammenhänge in der Haltung der auf Alltagsentdeckungen angelegten Neugier und künstlichen Naivität. Wir haben dieses Desperat einzulösen versucht über die fallbezogene Integration und Konfrontation von "Daten" unterschiedlicher Beobachtungsebenen. Der methodische Pluralismus und Pragmatismus Goffmanns zeigt, welche Erkenntnispotentiale in der Heterogenität einer "fantastical diverse database" liegen können.

### 3.2 Erhebungsmethoden und Datenquellen der Betriebsfallstudien

In unseren Betriebsfallstudien zielen wir systematisch mehrere Datenebenen an und greifen dabei im einzelnen auf folgende Erhebungsmethoden zurück:

#### *(a) Themenzentrierte, leitfadengestützte Interviews*

Diese sollen im wesentlichen Aufschluß geben über

- Unternehmenskonzept, Marktbeziehungen, Betriebsorganisation und Geschäftsprozesse,
- alltägliche Situationen, Handlungs- und Thematisierungsmuster.

Unter diesem Aspekt dienen die Interviews z.T. als explorative Vorarbeit für Beobachtungen, z.T. als Vertiefung vorgängiger Beobachtungsergebnisse im Sinne der sozialen Triangulation, d.h. des Abgreifens verschiedener subjektiver Perspektiven auf typische Arbeitssituationen und betriebliche Konfliktthemen.

Die Interviews zielen darüber hinaus auf subjektive Faktoren wie

- individuelle Arbeitskonzepte und -erfahrungen,
- Elemente subjektiver Alltagstheorien über "Arbeit und Gesundheit".

Die Interviews wurden allesamt in den Betrieben und während der Arbeitszeit durchgeführt. Die Gespräche mit Beschäftigten waren i.d.R. auf einen Zeitrahmen von einer Stunde begrenzt, der nur in wenigen Fällen überzogen wurde. Mit den Betriebsinhabern ergaben sich teilweise deutlich längere, bis zu zweieinhalb Stunden dauernde Interviews, v.a. dann, wenn im Laufe des Gesprächs die 'Abarbeitung' des Leitfadens zugunsten einer offeneren Gesprächsführung zurücktrat.

#### *(b) Passiv-teilnehmende Beobachtungen*

Über das Mittel offener, systematischer und unstrukturierter Beobachtungen wenden wir uns dem praktischen Arbeitshandeln und der faktischen Alltagsinteraktion in typischen Arbeitssituationen zu. "Unstrukturiert" sind die Beobachtungen insofern, als wir sie in einer Attitüde der "künstlichen naiven Neugier" betreiben, d.h. uns in der Erhebung möglichst loslösen von theoretisch organisiertem Vorwissen und wissenschaftlichen Interpretationsschemata. Sie sind

*themenzentrierte, leitfadengestützte Interviews zur Exploration und Vertiefung*

*offene, systematische und unstrukturierte passiv-teilnehmende Beobachtungen*

wiederum insofern strukturiert, als sich Beobachtung und Protokollierung am erkenntnistheoretischen Schema des phänomenologischen Situationsbegriffs orientieren. Besonderes Augenmerk liegt vor allem auf der thematischen Struktur, dem Sach- und Aufgabenbezug, den Modi der Kooperation und des Sozialbezuges, der räumlichen Struktur und der zeitlichen Dimension der Situation, dem Bewußtseins- und Erfahrungsfeld sowie körperlich-kinästhetischen Aspekten (vgl. auch Löffler/Sofsky 1989:539ff. <sup>17</sup>). Die auf dieser Folie registrierten Ereignisse und Abläufe werden - wann immer möglich - sofort kurz notiert und am Ende jeder Beobachtungssequenz ausführlich protokolliert. In zwei Fällen war es möglich, Beobachtungen zeitweise mit Video-Technik zu protokollieren. An diesen Aufzeichnungen bzw. dem Erhalt einer Kopie zeigten die Betriebsinhaber großes Interesse. Teilweise versprachen sie sich davon eine 'Verfremdung' ihres eigenen, 'betriebsblinden' Blicks auf die Arbeitsabläufe. In einem Fall wurde uns zwar eine ausführliche, vom Inhaber begleitete Betriebsbegehung angeboten, eine videotechnische Aufzeichnung - nach Rücksprache mit den Beschäftigten - jedoch nicht gestattet mit der Begründung, daß sich die Mitarbeiter dadurch gestört fühlen würden.

*(c) Ergonomisch-sicherheitstechnische Bestandsaufnahmen in den Betriebsstätten*

Über die Kooperation mit der Beratungs- und Bildungseinrichtung der regional zuständigen Handwerkskammer ist es uns möglich, die Betriebsfallstudien mit dem Angebot zu versehen, eine Analyse des ergonomisch-sicherheitstechnischen Status des Betriebes vorzunehmen im Sinne der seit kurzem gesetzlich geforderten "Gefährdungsbeurteilungen". Diese Erhebungen werden von einem akademisch ausgebildeten Sicherheitsingenieur auf der Grundlage branchenspezifischer Checklisten durchgeführt. Diese arbeitswissenschaftlichen Paralleldaten bieten zusätzliche Möglichkeiten der Datenkontrastierung und methodologischer Reflektionen bezüglich der Diskrepanzen und Schnittstellen von pathogenetischen und salutogentischen Paradigmata der Arbeitsanalyse.

Eine ausführliche, ca. zweistündige sicherheitstechnische Erhebung wurde lediglich in einem Betrieb durchgeführt. In den übrigen Unternehmen erstellte der Sicherheitsingenieur ein Protokoll aufgrund einer Kurzbesichtigung, die wir i.d.R. im Anschluß an das Erstgespräch vornahmen.

*(d) Beratung und Intervention*

Jedem Fallstudienbetrieb wird eine auf das Analyseprogramm aufbauende interdisziplinäre präventionsfachliche Beratung offeriert. Diese Form der unmittelbaren praktischen Rückkopplung soll uns wissenschaftliche und praktische Erfahrungen über die sozialen Rahmenbedingungen erfolgreicher Beratung liefern, die für die Entwicklung eines milieuspezifischen Interventions- und Präventionskonzeptes genutzt werden können.

Dieses Angebot wurde jedoch in keinem Betrieb in diesem Sinne realisiert. Von dem Betrieb, in dem eine ausführliche sicherheitstechnische Bestandsaufnahme

*Bestandsaufnahmen durch branchenspezifische Checklisten*

*interdisziplinäre präventionsfachliche Beratung*

*Beratungsangebot konnte nicht wie geplant realisiert werden*

<sup>17</sup> Löffler, Reiner; Sofsky, Wolfgang (1986): Macht, Arbeit und Humanität. Zur Pathologie organisierter Arbeitssituationen; Göttingen- Augsburg

vorgenommen wurde, wurde eine darauf aufbauende Rückkopplung angenommen. In den anderen Betrieben hat die sicherheitstechnische Kurzbesichtigung keine gravierenden bzw. dem Betrieb noch unbekanntem Mängel zutage gebracht, so daß auf seiten der Inhaber kein Bedarf nach ausführlicherer Begehung und Beratung auftrat.

In dem einen Fall, in dem vom Inhaber im Anschluß an die sicherheitstechnische Bestandsaufnahme ein Beratungsgespräch in Anspruch genommen wurde, war es uns möglich, daran teilzunehmen und eine Tondbandaufzeichnung davon zu machen. Diese Aufzeichnung der direkten Interaktion von Sicherheitsingenieur und Handwerksmeister haben wir in erster Linie unter dem Gesichtspunkt der von beiden Seiten jeweils in Anschlag gebrachten Begründungen ausgewertet: welche Argumente für sicherheitstechnische Maßnahmen werden akzeptiert, welche nicht, und warum?

## 4 Durchführung der Erhebungen: Feldzugang und Betriebsansprache

*drei Analyseebenen*

*Netzwerk-Fallstudien*

Unsere empirischen Untersuchungen bewegen sich systematisch auf den **drei Analyseebenen**: kleinbetrieblicher Alltag, zwischenbetrieblich-regionale Vernetzungen und institutioneller Arbeits- und Gesundheitsschutz. Um diese unterschiedlichen Analyseebenen empirisch zu integrieren, sah unser Erhebungskonzept eine regionale Bündelung betrieblicher und überbetrieblicher Untersuchungen in zwei sog. Netzwerk-Fallstudien vor. Damit sollten zwei Zwecke verfolgt werden: Zum einen die Entschärfung der erwarteten praktischen Betriebszugangsprobleme durch nützliche Hinweise und Referenzen aus dem institutionellen Raum, der in aller Regel für Forschung problemlos zugänglich ist. Zum anderen hofften wir, regionale Netzwerkstrukturen in der konkreten Form personaler Kooperationsbeziehungen innerhalb und zwischen den Hauptuntersuchungsebenen anzutreffen. Dies hätte uns die Möglichkeit eröffnet, Netzwerk-Relationen (also z.B. zwischen einem bestimmten Betrieb und einem bestimmten Aufsichtsbeamten) 'spiegelsymmetrisch' empirisch zu untersuchen (Triangulation).

*intensive Kooperation mit der Beratungseinrichtung einer Handwerkskammer*

Nun ergab sich im Zusammenhang einer vorausgehenden projektförmigen Zusammenarbeit kurzfristig die Möglichkeit der intensiven Kooperation mit der Beratungseinrichtung einer Handwerkskammer in einem westdeutschen Ballungsraum, die wir ohne Zögern für die Organisation der ersten Fallstudie genutzt haben. Dies hat sich für die Zugänge zu Einrichtungen und Unternehmen des Handwerks, aber auch zu Arbeitsschutzinstitutionen, segensreich ausgewirkt. Für die Absicht, Milieus und natürliche Netzwerke auf regionaler Ebene abzubilden war dieser Einstieg jedoch eine Stufe zu hoch angesiedelt. Das gewerkeübergreifende Raster eines (relativ großen) Handwerkskammerbezirks ist strukturell und regional zu grobmaschig für diesen Zweck. Unsere ursprünglichen Intentionen wären hier nur über einen gewerk- und innungsspezifischen Ansatz, d.h. durch eine weitergehende räumliche und sektorale Fokussierung

*gewerkeübergreifender  
Ansatz*

einzulösen gewesen. Da eine parallele Realisierung beider Zugänge aus Zeit- und Ressourcengründen nicht in Frage kam, haben wir uns für den gewerkeübergreifenden Ansatz entschieden. Die Unterstützung der Handwerkskammer bei Betriebs- und Feldzugängen verbindet sich dabei mit der Erwartung, als 'Gegenleistung' von empirisch vertieften Grundlagenerkenntnissen über die handwerkliche Arbeitswelt für eigene Bildungs- und Beratungsprojekte zu profitieren.

#### **4.1 Erhebungen auf überbetrieblicher Ebene**

*Dokumentenanalyse und  
Expertengespräche*

In die Erhebung auf überbetrieblicher Ebene wurden für diese erste (modifizierte) Netzwerkfallstudie Berufsgenossenschaften, staatliche Arbeitsschutzverwaltung und handwerkliche Institutionen einbezogen. Neben einer Fülle von öffentlich zugänglichen Materialien und Dokumenten (Mitteilungsblätter, Broschüren, Selbstdarstellungen, Statistiken etc.) dienten insgesamt 24 Gespräche mit Experten der Institutionen als Materialgrundlage. Im einzelnen wurden befragt:

- 9 Betriebsberater unterschiedlicher handwerklicher Einrichtungen (Landesinnungen/Fachverbände, Handwerkskammer, Kreishandwerkerschaft),
- 8 Technische Aufsichtsdienste von Berufsgenossenschaften ,
- 5 Ämter der staatlichen Arbeits- und Umweltschutzverwaltung,
- 1 Innungskrankenkasse.

Angezielt war und in den meisten Fällen auch realisiert ist, mit Experten der operativen Ebene zu sprechen, die also über ausgedehnte aktuelle, praktische Erfahrung aus der konkreten Interaktion mit Handwerksbetrieben verfügen.

Die Betriebsberater der handwerklichen Einrichtungen wurden von der kooperierenden Handwerkskammer telefonisch kontaktiert und erhielten schriftliche Informationen. Bei den Aufsichtsdiensten von Berufsgenossenschaften und Staatlicher Arbeitsschutzverwaltung wurden Gespräche mit Aufsichtspersonen geführt. Die Auswahl der Berufsgenossenschaften orientierte sich an ihrem kleinbetrieblich-handwerklichen Mitgliederklientel. Der Kontakt zu Berufsgenossenschaften und Arbeitsschutzämtern wurde schriftlich entweder zu den regionalen Dienststellen oder den Hauptverwaltungen aufgenommen, im Falle der Arbeitsschutzbehörden zu den Amtsleitern. Das Anschreiben enthielt eine Kurzinformation über Sinn und Stellenwert der Expertengespräche sowie eine Übersicht über die geplanten Gesprächsthemen. Nach ca. einer Woche wurde telefonisch bei den Einrichtungen erfragt, ob Bereitschaft zur Teilnahme besteht und um Benennung eines Gesprächspartners gebeten. Bis auf einen Fall kamen alle Gespräche zustande. In einigen Fällen wurde auf Nachfrage der komplette Gesprächsleitfaden vorab zugesandt. Kontakt zur Innungskrankenkasse im Fallstudiengebiet bestand schon aus früheren Kooperationen.

Die Gespräche wurden i.d.R. mit einer Person geführt, in sieben Fällen nahmen bis zu vier Personen teil. Bis auf zwei Fälle, in denen Gedächtnisprotokolle ge-



schrieben wurden, wurden alle Gespräche auf Tonband aufgezeichnet, anschließend transkribiert und datenschutzgerecht dokumentiert. Die Gespräche dauerten zwischen 45 Minuten und über dreieinhalb Stunden, im Durchschnitt etwa zwei Stunden. Alle Gespräche wurden im Zeitraum zwischen November 1996 und April 1997 geführt.

## 4.2 Erhebungen auf betrieblicher Ebene

Die Akquisition von Betrieben zur Teilnahme im Projekt erfolgte zunächst über die kooperierende Handwerkskammer. Da es wenig wahrscheinlich erschien, daß sich Betriebe durch rein wissenschaftlich-methodisch begründete Analyseinteressen der Projektgruppe zur Kooperation, d.h. auch zur Hinnahme nicht unerheblicher Belastungen und Störungen des Betriebsablaufs, veranlaßt sehen würden, wurden die Erhebungsanfragen mit einem Beratungsangebot verbunden. Eine im Umweltzentrum der Kammer eingerichtete, interdisziplinäre Projektgruppe (Betriebswirtschaftlerin, Umweltberater, Sicherheitsingenieur) stand bei Bedarf für diese Beratungen zur Verfügung.

Hierzu wurde ein Faltblatt erstellt und breit gestreut, in dem die Problematik von Sicherheit und Gesundheit angesprochen und auf das Informations-, Beratungs- und Schulungsangebot der Handwerkskammer hingewiesen wurde. Diese Strategie hat sich allerdings als nicht sehr erfolgreich erwiesen. Zwar meldeten sich einige Betriebe darauf, eine intensivere Zusammenarbeit hat sich daraus aber nicht ergeben.

Erfolgreicher war die Ansprache über den sog. Öko-Club der Handwerkskammer. Dort wurde auf einem Treffen das Anliegen vorgestellt und für den Fall der Kooperation eine individuelle Betriebsberatung in Aussicht gestellt. Auf diese Initiative gingen mehrere Betriebskontakte zurück, wobei bisher drei davon zu einer Fallstudie geführt haben.

Die relative Zurückhaltung der angesprochenen Betriebe dürfte mit dem Kontakt über die Kammer zusammenhängen. Die bisherigen Befunde lassen darauf schließen, daß der Zugang zu Betrieben über die Innung erfolgreicher ist. Wenn der Innungsoberrmeister für die Projektidee gewonnen werden konnte, erklärten sich auch andere Innungsbetriebe zur Teilnahme bereit. Der Nachteil dieses Vorgehens ist, daß ein branchenmäßig möglichst kontrastreiches Fallstudienesign aufwendiger zu realisieren ist.

Allerdings zeigte sich auch beim Kontakt über die Handwerkskammer bei den interessierten Betrieben zunächst ein Schwergewicht bei metallbe- und -verarbeitenden Gewerken. Um ein breiteres Betriebsspektrum zu erhalten, wurden von der Sozialforschungsstelle auch eigenständig Betriebskontakte außerhalb des Fallstudiengebiets gesucht. Auf diesem Wege konnten zwei weitere Betriebe des Sanitär-, Heizungs- und Klima-Gewerks und ein Friseur angesprochen werden. Allerdings konnte hier nur jeweils ein Gespräch mit den Inhabern geführt, die Fallstudie aber aus betrieblichen bzw. persönlichen Gründen nicht vervollständigt werden. Zudem konnte bei der Handwerkskammer sukzessive

*Kombination der Erhebungsanfragen mit einem Beratungsangebot*

*Faltblatt war nicht sehr erfolgreich*

*Nutzung bestehender Kooperationsplattformen ist erfolgreicher*

*Zugang zu den Betrieben über Innungen ist erfolgreicher*

*Schwierigkeit: Realisierung eines breiten Betriebsspektrums*

dem 'Metallbias' entgegengewirkt und Betriebe aus den Gruppen der Holzverarbeitenden und der Nahrungsmittelgewerke gewonnen werden.

*Instrumente und methodisches Vorgehen der Fallstudien*

Als Minimalprogramm für eine Fallstudie werden jeweils folgende Erhebungen angestrebt:

- Leitfadeninterview mit dem Betriebsinhaber;
- Begehung des Betriebes und explorative Beobachtung von Arbeitsabläufen;
- Interview mit einem (ausgebildeten) Beschäftigten.

Je nach Ausgangsproblem und Kooperationsbereitschaft des Unternehmens sollte das Erhebungsprogramm erweitert werden um:

- systematische passiv-teilnehmende Beobachtungen des Arbeitsalltags;
- Interview mit der (mitarbeitenden) Ehefrau des Betriebsinhabers;
- Interviews mit weiteren Beschäftigten, z.B. auch Auszubildenden;
- Gruppendiskussionen, Gesprächszirkel.

Zur Vorbereitung der Fallstudie und zur Ermittlung eines evtl. Beratungsinteresses wurde ein Vorgespräch mit dem Inhaber geführt, wobei teilweise noch am gleichen Tag ein weiteres Interview stattfand.

*offene Leitfadengespräche*

Die Gespräche wurden anhand jeweils spezifischer Leitfäden für die einzelnen Personengruppen geführt, jedoch in offener Weise, d.h. den Befragten sollte möglichst viel Raum zur 'freien Rede' gelassen werden. Während sich dadurch v.a. mit den Betriebsinhabern ausführliche Gespräche ergaben, erwies es sich als schwieriger, die Arbeitnehmer zu längeren Erzählungen zu stimulieren. Die Gründe hierfür vermuten wir darin, daß sie zum einen - auch nach ihren eigenen Äußerungen - keine 'guten Redner' sind, also nicht gewohnt sind, größere Ausführungen zu machen. Zum anderen nehmen wir an, da die Interviews im Betrieb und während bzw. gegen Ende der Arbeitszeit stattfanden, daß die Mitarbeiter die Gespräche möglichst kurz halten wollten. Durch Verbesserung der Terminabsprachen und der Interviewstrategie konnte dem entgegengewirkt werden.

*passiv-teilnehmende Beobachtung von Arbeitsvollzügen*

In vier Betrieben konnten in unterschiedlichem Umfang passiv-teilnehmende Beobachtungen von Arbeitsvollzügen durchgeführt werden. Ihre Dauer variierte zwischen einigen Stunden und einem Tag. Hierüber wurden Gedächtnisprotokolle angefertigt. In zwei Fällen konnten je ca. einstündige Videoprotokolle der Betriebsstätte und der Arbeitsvollzüge aufgezeichnet werden. Hierdurch besteht nicht nur die Möglichkeit, den an der Erhebung nicht beteiligten Projektgruppenmitgliedern einen anschaulichen Eindruck von den Örtlichkeiten und Abläufen zu vermitteln; solche Protokolle sind außerdem unabdingbare Voraussetzung für Analysen, die sich auf die räumlichen und körperlichen Dimensionen der Arbeitssituation beziehen. Ohne hierfür bereits über ein ausgearbeitetes Auswertungskonzept zu verfügen, gehen wir davon aus, daß die Videos zumindest eine gute Ergänzung zu den Interviewprotokollen darstellen, die es z.B. erlauben, mündlich getroffene Aussagen über gegenseitige Unterstützung, Arbeitstempo u.ä. auf einem höheren Plausibilitätsniveau zu überprüfen.

*Video-Protokollierung*

*Interaktion zwischen überbetrieblichen Institutionen und Unternehmen*

Über die Fallstudienenerhebungen hinaus streben wir an, Erhebungen an den Schnittstellen der Interaktion zwischen überbetrieblichen Institutionen und Unternehmen durchzuführen, z.B. als passiv-teilnehmende Beobachtungen bei Schulungen nach dem Unternehmermodell. Ähnlich wie in der Beratungssituation zwischen Sicherheitsingenieur und Handwerksmeister geht es uns dabei um die direkte Auseinandersetzung von institutionalisiertem Arbeitsschutz und handwerklich-kleinbetrieblicher Unternehmenspraxis. Hier ist außerdem von Interesse, mit welchem Bild sich 'der Arbeitsschutz' seiner Klientel nähert, welche didaktischen Methoden zum Einsatz kommen und wodurch bei der Zielgruppe etwas bewirkt werden kann und wodurch nicht.

*Einbezug von zwei Hausarbeiten von Handwerkern*

Ebenfalls als zusätzliches Material liegen uns zwei Hausarbeiten zum Thema 'Arbeitssicherheit' von Handwerkern vor, die sie im Rahmen der Fortbildung zum Betriebswirt des Handwerks geschrieben haben. In diesen Arbeiten beschäftigen sich die Autoren mit ihren eigenen Betrieben unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit. Hieran ist für uns von Interesse, wie die Handwerker die arbeitswissenschaftliche Materie verarbeiten und auf ihren Betrieb anwenden.

Insgesamt haben wir 8 Betriebe besucht und Erhebungen in unterschiedlicher Intensität durchgeführt (vgl. die nachfolgende Übersicht). Zwei Betriebe, bei denen jeweils nur ein Gespräch zustandekam, sind hier nicht berücksichtigt.

	Metallbau 5 MA	Fertigungs- technik 22 MA	Sanitär 3 MA	KFZ 5 MA	Tischler 12 MA	Bäcker 23 MA	Summe
Interviews:							
– Inhaber	2	1	1	1	2	1	8
– Ehefrau			1				1
– Werkstattmeister					1		1
– Altgeselle	1	1		1			3
– Geselle	1	1	1		1	2	6
– Azubi				1			1
Zwischensumme	4	3	3	3	4	3	20
Beobachtungen:							
– Betriebsablauf	1	1		1	1		4
– sicherheitstechn. Bestandsaufnahme	1	1		1	1		4
– Teilnahme an Be- ratungsgespräch	1						1
Zwischensumme	3	2		2	2		9
Gesamtsumme	7	5	3	5	6	3	29

### 4.3 Erhebung und Auswertung von Modellvorhaben zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen

*Basis: interventionistische Praxisprojekte*

Unsere Recherche bezieht sich auf Projekte zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in Kleinbetrieben, die konkrete Interventionen oder deren Vorbereitung anstreben, d.h. reine Forschungsvorhaben wurden nicht berücksichtigt. In-

samt konnten bisher 24 Projekte erfasst werden, wobei die Sammlung fortlaufend ergänzt wird.

*unterschiedliche Materialbasis*

Das über die einzelnen Projekte vorliegende Material ist nach Art und Umfang sehr unterschiedlich. Es reicht von wissenschaftlichen Buchveröffentlichungen und ausführlichen Dokumentationen über Broschüren und Faltblätter bis hin zu mündlichen Informationen. Bei den noch laufenden Projekten wurden außer dem Literaturstudium Kontakte zu anderen Wissenschaftlern und Institutionen genutzt, um weitergehende Informationen zu erhalten.

*synoptische Querauswertung*

Die Modellvorhaben wurden zunächst in der Form einheitlicher Kurzbeschreibungen (Synopsis) erfasst. Anschließend erfolgte eine nach Trägergruppen gegliederte, zusammenfassende Auswertung. Die Leitkriterien dieser Querauswertung zielen primär auf interventions- und kooperationspraktische Gesichtspunkte: Wie ist Kommunikation und Kooperation mit Kleinunternehmen praktisch möglich? Welche Anforderungen müssen kleinbetriebstaugliche Dienstleistungsangebote erfüllen? Welche Schwellen der Nachfrage sind in Rechnung zu stellen?

*Kategorien der Erhebung und Auswertung*

Die Erhebung und Auswertung der Projekte erfolgte entlang der folgenden Kategorien:

- Ausgangsproblem,
- Ziele, Zielgruppen,
- Konzept,
- Interventionen, Maßnahmen,
- Kooperation, Kommunikation, Steuerung,
- Konflikte, Krisen,
- Evaluation,
- Strukturelle Effekte.

## 5 Auswertungsverfahren

Bei der Interpretation und Verdichtung des Datenmaterials einer Fallstudie verfahren wir nach folgenden Einzelschritten:

*für Fallstudie verantwortlicher Forscher erstellt Basisprotokoll*

1. Das für die Durchführung der Fallstudie federführend verantwortliche Mitglied der Forschungsgruppe stellt sämtliche Protokolltexte bereit, d.h. formal durchgesehene Interview-Transkriptionen und Beobachtungsprotokolle sowie ggf. betriebliche Dokumente. Mit Hilfe von Videotechnik protokollierte Beobachtungen werden in einem Rahmenprotokoll vertextet, das über die örtlichen, zeitlichen, sachlichen und sozialen Kontexte der Beobachtung informiert (ähnlich einem "retrospektiven Drehbuch").

*explorative Analyse mit  
allen Projektmitgliedern  
gemeinsam*

2. Sämtliche Texte einer Fallstudie werden zunächst durch jedes Projektgruppenmitglied individuell einer explorativen Lektüre unterzogen. Dabei erfolgt üblicherweise eine einzeltext-orientierte "thematische Kartierung", d.h. es werden signifikante Sequenzen definiert und thematisch zugeordnet, als besonders ausdrucksstark verdächtige Passagen (Handlungen und Äußerungen) werden markiert und mit interpretativen Anmerkungen versehen usw. Bei der Exploration von Beobachtungsprotokollen liegt besonderes Augenmerk auf der Identifizierung typischer Alltagssituationen.

*kollektiver Interpretationsprozess*

3. Im nächsten, methodisch zentralen Schritt wird jede Fallstudie in der Forschungsgruppe in einem kollektiven Interpretationsprozess durchgeführt. Hier steht die Generierung und diskursive Validierung empirischer Thesen und Aussagen zum Fall im Mittelpunkt. Die analytische Blickrichtung ist nun aber nicht mehr so sehr auf einzelne Texte gerichtet, sondern auf die Hintergrundkonstrukte unserer theoretischen Modellierung. Die Daten werden insbesondere auf ihren Informationswert für die Rekonstruktion der drei (miteinander korrespondierenden) zentralen Dimensionen unserer Analyse befragt:

- Welches Bild von der Struktur des Arbeitsalltags und von der betrieblichen Arbeits- und Sozialordnung zeichnet sich ab?
- Welche Alltagstheorien, praktischen Bewältigungs- und kollektiven Deutungsmuster von Arbeit und Gesundheit sind in Geltung?
- Welche (gesundheits- und präventionsrelevanten) Korrespondenzen zwischen betrieblichem Alltag und überbetrieblich-institutionellen Wert- und Sinnbezügen enthält das empirische Material?

*metaplan-gestützte  
"schriftliche Diskussion"*

Ein an die Metaplan-Methode angelehntes Verfahren der "schriftlichen Diskussion" hat sich in diesen kollektiven Interpretationsprozessen als sehr hilfreich erwiesen: Es stärkt die Sach- und Ergebnisorientierung der Diskussionen und schließt unmittelbar eine rudimentäre Prozeß- und Ergebnisdokumentation mit ein (Pinnwand-Protokoll). D.h., es werden auch kontroverse, offene und alternative Befunde registriert. Der Zeitbedarf für diesen Arbeitsschritt liegt selten unter einem Tag pro Fallstudie.

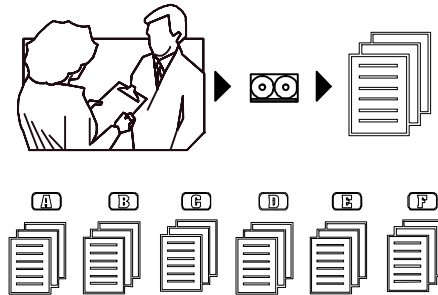
*fall-verantwortliches  
Projektmitglied entwirft  
Fallstudien-  
Monographie*

4. Es ist schließlich wieder arbeitsteilige Aufgabe eines einzelnen Mitgliedes der Forschungsgruppe, die bisherigen Ergebnisse des Interpretationsprozesses, v.a. auf der Grundlage des im dritten Schritt gemeinsam Erreichten, textlich zum Entwurf einer Fallstudien-Monographie zu verarbeiten. Auch dieser wird in der Forschungsgruppe noch einmal diskutiert und bildet danach zusammen mit den anderen Fallstudien-Monographien die Grundlage für Querschnittsinterpretationen auf höherem Verallgemeinerungsniveau.

# Auswertungsverfahren für Betriebsfallstudien

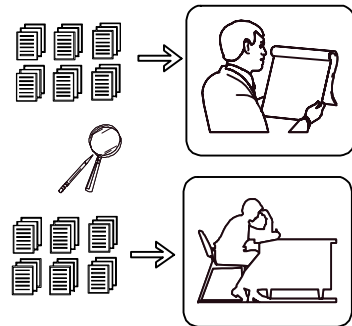
## 1 Anfertigung von Erhebungs-Protokollen

Transkription, Redigierung,  
Anhang: Kontextdokumente



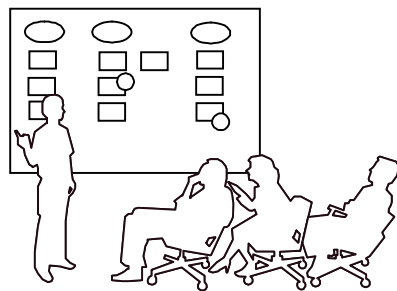
## 2 Individuelle Exploration der Protokoll-Texte

- "thematische Kartierung"  
- signifikante Sequenzen  
- Thesen, Randnotizen



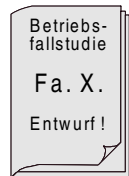
## 3 Interpretation in der Forschungsgruppe

fallbezogene empirische  
Thesen und Hypothesen  
zu den Untersuchungs-  
dimensionen



## 4 Entwurf einer Fallstudien-Monographie

... durch ein Mitglied  
der Forschungsgruppe



**sfs**

## 6 Ergebnisbewertung: Erfahrungen und Lehren

Das Projekt, dem dieses Forschungsdesign zugrundeliegt, befindet sich derzeit auf der Hälfte seiner Laufzeit in der ersten Auswertungsphase. Bisher lassen sich folgende Erfahrungen festhalten:

*Konfrontation unterschiedlicher Perspektiven*

Durch die breite Anlage des Erhebungsprogramms steht uns eine Vielzahl unterschiedlicher Materialtypen zur Auswertung zur Verfügung. Dies erweist sich insbesondere im Hinblick auf eine der Kernfragestellungen des Projektes als ertragreich, nämlich in Bezug auf die 'Kommunikationsschnittstellen' zwischen institutionalisiertem Arbeitsschutz und handwerklichen Kleinbetrieben. Durch die Konfrontation der unterschiedlichen Perspektiven auf die betriebliche Alltagspraxis lassen sich die jeweiligen 'Weltbilder' und ihre Inkompatibilitäten detailliert herausarbeiten. Auf der Grundlage konnten wir unsere Hypothese des fehlenden Leitbildes für Sicherheit und Gesundheit in Kleinbetrieben präzisieren und erste, in der Fachöffentlichkeit bisher auf positive Resonanz gestoßene Überlegungen zur Formulierung eines solchen Leitbildes anstellen.

Aus den Interviews mit Handwerkern läßt sich neben den typischen Elementen der handwerklichen Arbeit und ihrer Bewertung durch Inhaber und Beschäftigte die praktische, situative Relevanz von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit rekonstruieren bis hin zu Elementen subjektiver Theorien darüber. Hierfür ist die wörtliche Transkription der Interviews unverzichtbar.

*Akquisition der Betriebe über vertrauensvolle Institution unverzichtbar*

Während es auf seiten der Institutionen und Experten - abgesehen von den zeitlichen Ansprüchen des Dienstweges - keine Feldzugangsprobleme gab, stellte sich die Unterstützung bei der Betriebsakquisition durch eine Einrichtung des Vertrauens bei den Handwerkern als unverzichtbar heraus. Das allgemeine Problem der 'Positivselektion' der Stichprobe ließ sich dadurch aber auch nicht vermeiden: die beteiligten Unternehmer zeichneten sich alle durch überdurchschnittliches Engagement zumindest in der handwerklichen Selbstverwaltung, v.a. den Innungen, aus. Diesem Umstand kann zum einen durch die Verortung der Fallstudienbetriebe im Sektorprofil (Branchenbeschreibung) des Handwerks Rechnung getragen werden. Zum anderen muß durch die sorgfältige Interpretation der Einzelfälle deren 'Normalität' oder 'Abweichung' bestimmt werden. Und drittens schließlich sind Erfolgsbedingungen dieser Betriebe in sich interessante Befunde.

*Zielgruppenorientiertes Kommunikationspotential beachten*

Die redeungewohnten Handwerker waren deutlich schwerer zum Sprechen zu bringen bzw. zu längeren Ausführungen zu motivieren, als ihre Chefs oder als betriebliche Funktionsträger in Großbetrieben. Wir haben dies nach dem Gespräch mit dem Altgesellen des ersten Fallstudienbetriebes methodisch reflektiert, indem wir anhand des transkribierten Interviews die Gesprächsführung durch den Interviewer untersucht haben. Es zeigte sich, daß bei dem Gespräch - quasi in Verlängerung der Erhebungen in Expertenkreisen - a) eine zu voraussetzungsreiche Sprache benutzt wurde und daß b) der Versuch, die Zurückhaltung beim Befragten aufzubrechen, die forschungslogische Einstellung der künstlichen Naivität zugunsten einer eher alltagspraktischen Orientierung am Erzielen von Einverständnissen zurücktrat. Durch die methodische Kontrastie-

zung der beiden Einstellungen am konkreten Interview wurden die Kriterien der Forscherperspektive bewußt und damit für die folgenden Interviews verfügbar gemacht.

Das den Betrieben unterbreitete Beratungsangebot wurde nicht in dem Umfang in Anspruch genommen, wie erwartet. Dies hängt möglicherweise auch mit der Stichprobe zusammen: in zwei Betrieben war ein Öko-Audit in Arbeit, ein weiterer Betrieb hatte sich von Berufsgenossenschaft und Staatlichem Amt für Arbeitsschutz bei der Installation einer Absauganlage beraten lassen, beim vierten Betrieb war die Berufsgenossenschaft erst vor kurzem da gewesen und die sicherheitstechnische Bestandsaufnahme ergab so gut wie keine Mängel usw. Die Betriebe hatten also bereits vorher ihren Beratungsbedarf artikuliert und waren auch daraufhin bei der Handwerkskammer als möglicherweise interessierte und kooperationsbereite Betriebe 'aufgefallen'.

## **7 Literatur**

Angelika Dehne, Christine Fromm, Ulrich Pröll: Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt. Leitbilder - Trägerpotentiale - Interventionserfahrungen (Zwischenbericht im Projekt 'Gesundheitsfördernde Potentiale kleiner Betriebe als Ansatzpunkte spezifischer Präventionskonzepte')

Christine Fromm, Anna Scheepers: Entwicklung von Weiterbildungs- und Beratungskonzepten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk; in: Kurt Bodewig (Hg.): Gesundheit nicht nur denken! - Handlungsansätze für Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Nordrhein-Westfalen; Essen

Christine Fromm: Soziale Typik und Gesundheit in handwerklichen Kleinbetrieben; in: Ulrich Pröll (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen (Dokumentation des Workshops vom 28.04.1998); sfs-Reihe 'Beiträge aus der Forschung' Bd. 104, Dortmund

Christine Fromm, Ulrich Pröll: ArGUment - ein regionales Modellprojekt zur Weiterbildung und Betriebsberatung im Arbeits- und Gesundheitsschutz des Handwerks, in: Ulrich Pröll (Hg.) 1998

Ulrich Pröll: Wie könnte ein Leitbild für die Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt aussehen?, in: Ulrich Pröll (Hg.) 1998

Ulrich Pröll: Prävention in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt. Wege zu einem milieugerechten Leitbild, in: ARBEIT, H.3, 1998



## **8 Ansprechpartner**

Dr. Christine Fromm

Dr. Ulrich Pröll

# Kapitel 12

## Kommunikationspotentialanalyse

von Gerd Peter

*Die Kommunikationspotentialanalyse ist eine teilstandardisierte qualitative Methode der Diskursanalyse (Habitusformen, Handlungskonstellationen) in einem unbekanntem, thematischen, sozialen Feld. Aufgrund einer vorgegebenen Themen- und Problemstellung soll abgeschätzt werden, was in welchen Grenzen konstruktiv problemlösend kommunizierbar ist und wo Barrieren, Widersprüche, Konfliktlinien vorhanden sind. Grundlage sind vorhandene oder über Empirie erstellte Texte (Dokumente, Protokolle, Interviews), die in der Kurzform einer „Metaplan-Hermeneutik“ in Teamarbeit ausgewertet, gruppiert und interpretiert werden. Hierüber kann ein thematisch strukturierter/-s Kommunikationsraum(-feld) beschrieben werden, in dem spezifische Problemlösungen und Gestaltungsvorschläge in ihren Folgethematisierungen simuliert werden können (Laborsimulation). Das Ergebnis kann Grundlage eines Praxisvorschlages werden, der in einem Feldversuch zu erproben wäre. Beratungsvorschläge und -prozesse können hierauf aufbauen.*

### Inhalt

1. Thema und Randbedingungen der Projekte
  - 1.1. Entwicklung und erste Erprobung
  - 1.2. Problemstellungen und Gesamteinschätzung
2. Methodeneinsatz
  - 2.1. Die Ausgangslage: Scheitern durch verdeckte Konfliktstruktur?
  - 2.2. Methodisches Vorgehen zur Abschätzung des Kommunikationspotentials
3. Operationalisierung
4. Beschreibung und Durchführung der Erhebung
5. Datenerfassung und Auswertung
6. Transfer/Präsentation
7. Bewertung der Methode
8. Literatur
9. Ansprechpartner

# Kommunikationspotentialanalyse

## 1 Thema und Randbedingungen der Projekte

### 1.1 Entwicklung und erste Erprobung

*Projekte an der sfs*

Die Methode der „Kommunikationspotentialanalyse“ wurde erstmals so genannt und erprobt im Projekt „Perspektiven einer umwelt- und sozialverträglichen Werkstoffentwicklung in der Automobilindustrie unter Einbeziehung der Zuliefer- und Verwerterunternehmen“, gefördert von der Bundesstiftung Umwelt zwischen Oktober 1994 und März 1996 (sfs - interne Projektnummer 9010 272, AMMON, BECKE, PETER). Sie wurde, zur Überprüfung der Übertragbarkeit, ansatzweise erprobt in den Projekten „Sozialberichterstattung über die soziale Lage Arbeitsloser und ihrer Familien in NRW (qualitativer Teil Landessozialbericht NRW, gefördert durch MAGS NRW) (sfs, interne Projektnummer 9020292, Stackelbeck), „Betriebliche Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels und zur Unterstützung älterer ArbeitnehmerInnen“ (sfs, interne Projektnummer 9043378, MICHEL, SCZESNY, PETER, gefördert durch MAGS NRW) sowie „Die Entstehung einer Multibranchengewerkschaft und die DGB-Programm- und Strukturreform“ (sfs, interne Projektnummer 242, MARTENS, KLATT, gefördert durch Hans-Böckler-Stiftung).

Es war geplant, sie im nicht bewilligten Projekt „Gentech-Dialog NRW“ (im Rahmen des AKTAB) wieder in größerem Umfang anzuwenden (AMMON, MARTENS, PETER).

### 1.2 Problemstellungen und Gesamteinschätzung

*teilstandardisierte Diskussions-  
initiativmethode-generie-  
rung*

Die „Kommunikationspotentialanalyse“ ist eine teilstandardisierte qualitative Methode, mit deren Hilfe in einem unbekanntem, thematischen, sozialen Feld in einem ersten Zugriff die Potentiale dessen ermittelt werden können, was konstruktiv kommuniziert wird oder werden kann, wo Übereinstimmungen in Einschätzungen, Ursachen und Möglichkeiten herrschen und wo Barrieren, Konfliktlinien und Widersprüche vorhanden sind, die einem zielgerichteten Diskussions- oder Handlungsprozeß entgegenstehen. Sie ist sowohl zur Hypothesenbildung geeignet wie zur Rückkopplung thematischer Felder an Projektbeteiligte als auch zur Strukturierung und Gewichtung einer abschließenden Berichterstattung. Einzige Voraussetzung ist das Vorliegen von ausreichenden Erhebungstexten, das Vorhandensein von Metaplan-Materialien (ggf. entsprechender PC-Software) und der gute Wille der Forschenden.

## 2 Methodeneinsatz

Die nachfolgende Beschreibung gibt den Methodeneinsatz im Hauptprojekt „Werkstoffinnovation...“ wieder, indem die Kommunikationspotentialanalyse erstmals umfassend konzipiert und erprobt wurde (AMMON, BECKE, PETER 1997a, S. 313 ff).

### 2.1 Die Ausgangslage: Scheitern durch verdeckte Konfliktstruktur?

*Hintergrund: Kommunikationskrise im Umweltschutz*

Die Kommunikationskrise im Feld des Umweltschutzes verbietet es, Innovationen in Form einfacher Linear- oder Kausalmodelle zu denken oder gar zu versuchen. Im Projektzusammenhang drückte sich diese Kommunikationsproblematik in einer schwierigen verdeckten (latenten) Konfliktstruktur aus, die unseres Erachtens ein Scheitern des Projektes als wahrscheinlich erscheinen ließ, wenn eine der spezifischen Zielsetzungen zu direkt angegangen worden wäre.

*verdeckte Konfliktstruktur*

Die verdeckte Konfliktstruktur bildete sich für uns als Hauptauftragnehmer zunächst in folgenden vermuteten Problemfeldern ab:

- Die Auswahl des Werkstoffs PVC stellte den Anschluß an eine der umweltpolitischen Hauptdiskussionen dar, nämlich der um die Chlorchemie, die aber den Rahmen des Projektes überstieg und ihn auch jederzeit hätte sprengen können;
- die Zulieferbeziehungen der beteiligten Volkswagen AG waren in einer kritischen Phase der Rationalisierung angelangt, was auch bereits öffentlicher Thematisierung zugänglich war;
- die industriepolitischen Konzeptionen der beiden beteiligten Gewerkschaften IG Metall und IG Chemie Papier Keramik lagen in der Vergangenheit in vielen Punkten auseinander, auch wenn sie sich in jüngster Zeit eher aufeinander zubewegen;
- die Unternehmens- und damit auch die Mitbestimmungskulturen der Automobil-, Chemie- und Kunststoffbranche sind als verschieden zu betrachten. Dies gilt auch für die Alltagskulturen der Betriebsräte und gewerkschaftlichen Vertrauensleute;
- die PVC- und Plastisol-Zulieferer stehen in einer harten Qualitäts- und Kostenkonkurrenz untereinander;
- die Institute wiesen sowohl unterschiedliche disziplinäre Bezüge als auch unterschiedliche theoretische Ansätze wie auch ein unterschiedliches Praxisverständnis auf;
- die Frage der Zusammenführung ökologischer, ökonomischer und sozialer Faktoren war nicht nur ungeklärt, sondern bot ein sehr breites Spektrum an Möglichkeiten, wie sie auch im Projekt vertreten waren;
- in der relativ langen Vorlaufphase, in der nicht alle Partner in gleicher Weise beteiligt waren, waren bereits eine Reihe "Verbindlichkeiten" geschaffen worden, die schwierig festzustellen und doch wirksam waren.

Wenn auch die meisten der angeführten verdeckten Konfliktlinien im Laufe des Vorhabens produktiv und verarbeitet werden konnten, war dies zu Beginn des Vorhabens so nicht vorauszusetzen und auch nicht in vollem Umfang thematisierbar.

*Konsequenzen*

Die Sozialforschungsstelle, als relativ spät hinzugestoßenes Mitglied und Generalagentur für die Durchführung des Gesamtprojektes, zog aus dieser Gesamtkonstellation zunächst die Konsequenz,

- die vorgegebene Projektstruktur wie vorgefunden zu akzeptieren und zunächst nicht weiter zu problematisieren;
- das Projekt nicht als Netzplan, wie von der Industrie gewünscht, sondern als Netzwerk und damit als offenen Kommunikationsprozeß zu organisieren, in dem sich die Beteiligten selbst in ihren Zielen und Möglichkeiten genauer kennenlernen und für sich ihre Vorstellungen jeweils überprüfen können, in dem Erfahrungsaustausch und Diskussion, also ein gemeinsames Lernen stattfindet;
- diesen Kommunikationsprozeß möglichst für alle transparent und gewinnbringend ablaufen zu lassen und dafür zu sorgen, daß er schrittweise dokumentiert, ausgewertet und rückgekoppelt wird;
- die sozialwissenschaftlichen Methoden entsprechend den jeweiligen Erfordernissen des Standes der sozialen Kommunikation angepaßt einzusetzen.

Vom Projektablauf her hieß das, vor allem zwei Prinzipien stark zu machen, nämlich:

*Prinzip Selbstorganisation*

- erstens das Prinzip der Selbstorganisation, wie es über den Steuer- und die verschiedenen Fach- und Beteiligungskreise realisiert wurde. Die dahinter liegende hierarchische Vertragsstruktur hatte sich, soweit verantwortbar, diesem Prinzip zu beugen;

*Prinzip soziale Simulation*

- zweitens das Prinzip der sozialen Simulation, d. h. der Diskussion nicht in formalen Modellen oder normativen Szenarien, sondern unter weitestgehender Berücksichtigung der praktischen Handlungsbedingungen, denen die Beteiligten in ihrem normalen Arbeitsalltag unterliegen, wobei die Ausnahmesituation Projekt (Kooperation statt Konkurrenz) allgemeine Rahmenbedingung war.

*quasi-experimenteller Kommunikationsraum*

Über die Realisierung dieser beiden Prinzipien konnte im Projekt ein quasi-experimenteller "Kommunikationsraum" entwickelt werden, der in seinem Potential neu erschlossen werden mußte. Hierzu wurde die Methode der Kommunikationspotentialanalyse eingesetzt.

## **2.2 Methodisches Vorgehen zur Abschätzung des Kommunikationspotentials**

Die projektbezogene Kommunikationspotentialanalyse der Sozialforschungsstelle zielte darauf ab, eine gemeinsame Grundlage der Kommunikation und

*gemeinsame Grundlage  
der Kommunikation für  
alle Projektbeteiligten  
schaffen*

Kooperation für die im sozialen Feld Projektbeteiligten, vor allem mit Blick auf die unternehmensübergreifend strukturierte Projektphase, zur Verfügung zu stellen. Es sollten Grundlagen und Möglichkeiten für weitere Kommunikationsprozesse im Projektverbund aufgezeigt werden. Darüber hinaus sollten den Projektbeteiligten auch Informationen an die Hand gegeben werden, um selbst Kooperationsmöglichkeiten zwischen den beteiligten Unternehmen, durchaus über die unmittelbaren Aufgaben des Modellprojektes hinaus, bewerten zu können.

*Expertengespräche, Be-  
triebsbegehungen,  
Gruppendiskussionen*

Die empirische Datengrundlage der Kommunikationspotentialanalyse waren Auftaktgespräche, Betriebsbegehungen, Expertengespräche und Gruppendiskussionen mit betrieblichen VertreterInnen sowie die Experten- und Beschäftigtenarbeitskreise, aber auch Steuer- und Begleitkreise, die im Zeitraum zwischen Oktober 1994 und Juni 1995, also in der ersten Hälfte der Projektlaufzeit, stattgefunden haben. Dabei handelte es sich insgesamt um 61 ausführliche Erhebungsprotokolle. Von der Gesamtheit der ausgewerteten Texte entfielen 49 auf leitfadengestützte Expertengespräche und projektbezogene Expertenarbeitskreise, fünf auf betriebliche Beschäftigtenarbeitskreise und sieben auf die Betriebsbegehungen. Hinzu kam ein umfangreiches Dokumentenmaterial.

*hermeneutische Aus-  
wertungsverfahren*

Unsere Kommunikationspotentialanalyse, mit der wir die Erhebungsprotokolle ausgewertet haben, knüpft an hermeneutische Auswertungsverfahren an und ist als Feldanalyse anzusehen (LEWIN 1963). Der erste Analyseschritt bestand darin, daß die ProjektmitarbeiterInnen die Protokolle lesen und durcharbeiten, d. h. vor allem aus ihrer Sicht zentrale Passagen/Inhalte hervorheben und genauer analysieren. Nach dieser Einzelauswertung erfolgte eine Analyse der Protokolle hintereinander im Team. Dabei sind wir zunächst betriebs- und unternehmensbezogen vorgegangen. Jedes einzelne Protokoll wurde im Projektteam diskutiert. Wichtige Interpretationsweisen, Sichtweisen, Einschätzungen und Erklärungsmuster von Projektbeteiligten sowie unsere ersten darauf bezogenen Deutungen wurden im Laufe des Diskussionsprozesses auf Metaplankarten festgehalten. Auf diese Weise ließ sich der Diskussionsverlauf mitsamt seinen Teilergebnissen visualisieren. Die Metaplankarten wurden danach schrittweise, zunächst unternehmensbezogen, sukzessive unternehmensübergreifend, nach zentralen Themenfeldern gruppiert (geclustert) und nach Leitbegriffen benannt. Die Kartencluster sind schließlich in ein Textprotokoll übertragen worden. Die erste Fassung der Kommunikationspotentialanalyse hatte daher den Charakter eines auf einen Kommunikationsraum bezogenen Stichwortprotokolls, das Grundlage für die weitere Vorgehensweise wie auch die Berichtslegung war. Das Textprotokoll wurde über den Steuerkreis allen Beteiligten rückgekoppelt und bildete für das Projekt die „Themenplattform“ für das weitere Vorgehen. Die in den Köpfen der Beteiligten und in den Gruppeninteraktionen vorhandenen Kommunikationspotentiale waren ein Stück sichtbar gemacht, wurden transparenter und konnten in den einzelnen Arbeitskreisen weiter vertieft werden.

*Visualisierung auf Me-  
taplan*

### 3 Operationalisierung

*offene Vorgehensweise*

*ausgiebige Protokollierung*

*Klausur des Forschungsteams*

*erste Beschreibung des Kommunikationsraumes*

*soziale Simulation*

*Transformation des sozialen Feldes*

*fließender Übergang von der "Simulation" zum "Feldversuch"*

- Der Einsatz der KPA erfordert von Beginn an eine offene Vorgehensweise der Felderschließung (Exploration). Zunächst werden keine Hypothesen gebildet, sondern über offene Gespräche und vor Ort Besuche das thematische Feld bezogen auf die vorgegebene Fragestellung, eingegrenzt, sozusagen der Kommunikationsraum bzw. das in Frage kommende soziale Feld bestimmt. Darin gehen natürlich Annahmen ein, die einen Grundstock für Hypothesenbildung darstellen können.
- Alle Kontakte, Gespräche, Begehungen, subjektiven Reflexionen sind zu protokollieren und zu transkribieren. Alle Texte werden jedem Mitglied der Forschungsgruppe zugänglich gemacht. Jedes Gruppenmitglied arbeitet zunächst für sich die Protokolle durch und markiert die wichtigsten Passagen, Aussagen, Leitbegriffe, Themenfelder.
- Die Protokolle sowie weitere Texte (Dokumente) aus dem Feld sind Grundlage für die gemeinsame Auswertung im Forschungsteam in Klausur. Wichtige Begriffe oder Aussagen werden auf Metaplantafeln visualisiert, Zusammenhänge werden hergestellt, schließlich die sich herausbildenden Begriffs- und Aussagen - Cluster mit einem Leitbegriff versehen.
- Hierüber entsteht eine stichwortartige Beschreibung eines Kommunikationsraumes oder sozialen Feldes, das Grundlage ist für die weitere Vorgehensweise. Zur Überprüfung kann das strukturierte Ergebnis an die Projektbeteiligten rückgekoppelt werden, und zwar vollständig oder jeweils in spezifischen Ausschnitten.
- Ein so beschriebener Kommunikationsraum kann nun sowohl als Grundlage einer ausführlichen Beschreibung, wobei dabei jeweils auf die Einzelinterviews zurückgegriffen wird, als auch zu einem Folgeschritt der „sozialen Simulation“ dienen. Hierbei werden gedanklich, nach Möglichkeit aber auch mit den Projektbeteiligten, die im Kommunikationsraum vorhandenen Potentiale hinsichtlich konstruktiver Einschätzungen und Lösungen wie auch thematischer Felder des Dissenses ausgelotet. Hierzu sind noch weitere methodische Entwicklungen nötig.
- Das soziale Feld wird hierüber transformiert und erhält eine neue Qualität, allerdings beschränkt auf die sachlich-zeitlich-sozialen Begrenzungen des Projektes. Die jetzt zu entwickelnden Aussagen, Lösungen oder Thesen sind also solche, die weitgehend aus den jeweiligen Perspektiven des sozialen Feldes selbst rekonstruiert werden, worin also die Handlungsbedingungen, Weltdeutungen und Werte der Beteiligten selbst enthalten sind, also nicht Annahmen der ForscherInnen sind, sondern die alltäglichen der Beforschten und Beteiligten.
- Hierüber gelingt die Transformation eines Projektes von der „Laborsimulation“ hin zum „Feldversuch“. Realitätsnah können z. B. in entsprechend thematisch strukturierten Arbeitskreisen Lösungen produziert und bewertet werden.

## 4 Beschreibung und Durchführung der Erhebung

### *Gütekriterien*

Die Erhebungen sollen weitgehend den Standards qualitativer Sozialforschung entsprechen. Die Kommunikationspotentialanalyse ist spätestens zur Halbzeit eines Projektes durchzuführen, was eine erhebungsintensive erste Phase voraussetzt. Interviews und Begehungen sind entsprechend zeitlich zu strukturieren und zu organisieren. Im Feld ist relativ früh klar zu machen, daß die Interviews nicht primär auf Organisationsanalyse, Benchmarking o.ä. zielen, sondern eben auf einen neuen Typ von Feldforschung.

### *neuer Typ von Feldforschung*

### *Durchführung von Interviews*

Interviews sollten möglichst zu zweit mit verteilten Rollen geführt, Protokolle ausführlich mit Hintergrundbewertungen wiedergegeben, erhaltene Dokumente direkt den Protokollen beigelegt werden.

### *unnötige Gruppengespräche vermeiden*

Zu vermeiden sind die in Unternehmen so beliebten Gruppengespräche mit Repräsentationscharakter, sie werden sich aber zu Beginn oft nicht umgehen lassen. Bei von Unternehmen organisierten Interviewprogrammen sollte auf realistische Zeitpläne gedrungen werden. Ob Tonband benutzt werden kann, hängt vom Feld ab. Eine Rückkopplung der transkribierten Interviews ist abzulehnen, dafür sollten unternehmensspezifische Rückkopplungsgespräche mit generalisierendem Charakter einschließlich Zwischenauswertungen vorgesehen werden.

## 5 Datenerfassung und Auswertung

### *Interpretation der Daten mittels Metaplan-Hermeneutik*

„Daten“ sind im vorliegenden Zusammenhang Texte mit eigenen Sinnstrukturen und Bedeutungszusammenhängen. Sie werden interpretiert nach dem skizzierten Verfahren der „Metaplan-Hermeneutik“. Dies geht nicht so in die Tiefe wie z. B. Deutungsmusteranalysen, gibt aber doch aktuell wirkende soziale Muster des Denkens und Handelns in einer ersten Annäherung wieder.

### *Auswertung im Team*

Die Auswertung im Team erfolgt in mehreren mehrtägigen Klausuren, die, von der Außenwelt abgeschirmt, ganz der Rekonstruktion der in den Texten in einem gemeinsamen Zugriff ersichtlichen Kommunikationsmuster dienen. In dieser Klausur gibt sich die Projektgruppe auch Rechenschaft über den Stand des Vorhabens, die Erreichbarkeit von Zielen etc. Der Arbeits- und Zeitplan für die zweite Projekthälfte wird entsprechend angepaßt.



## 6 Transfer/Präsentation

*innerwissenschaftliche  
Reflexion*

*analytische, grundlagen-  
und aktionsforschungs-  
orientierte Phasen*

Die Kommunikationspotentialanalyse enthält sowohl geschützte Phasen rein innerwissenschaftlicher Auswertung und Reflexion als auch solche stark beteiligungsorientierter und feldbezogener Erhebung oder Rückkoppelung und Diskussion. Analytische, grundlagenorientierte und aktionsforscherische Phasen wechseln sich ab. Die Präsentation von Zwischenergebnissen und der Ergebnistransfer ist somit integriertes Moment des Projektablaufes. Der Transfer geht in der Regel weit über das offizielle Projektende hinaus. Im vorliegenden Projektzusammenhang erwiesen sich diese Elemente als außerordentlich wichtig für die Projekt- und Methodenakzeptanz insgesamt. Erfolgreiche Transfer- und Präsentationsaktivitäten setzen eine entsprechende Professionalität voraus.

## 7 Bewertung der Methode

*Wechsel der Methoden*

Dieses Wechselbad der Methoden hat im Fall des vorliegenden Projektes zunächst ambivalente Reaktionen ausgelöst. Die nicht gerade kleine Gruppe der Aktiven beteiligte sich nach anfänglicher Reserve recht aktiv an dem neuen Stil der Feldforschung. Mehr in der Beobachterrolle verbleibende Experten zeigten sich sowohl über den Zusammenhalt des Projektes erstaunt wie über die unorthodoxe Methodenwahl und Vorgehensweisen pikiert. In den meisten, aber nicht in allen Fällen gelang es, durch hinreichende Ergebnisdarstellung auf Workshops u.ä., diese Reserven aufzulösen. Bei den verbleibenden ablehnenden Positionen handelte es sich durchweg um Experten, die sich von vornherein in einer stark konkurrierenden Position zum Projekt befanden (u. a. Mitbewerber bei der Ausschreibung, graue Eminenz im Hintergrund, eifriger Stellvertreter eines abwesenden mächtigen Chefs).

*Zusammenführung un-  
terschiedlicher Perspekti-  
ven*

Die gewählte Methode erlaubt es aber sehr gut, die unterschiedlichsten Perspektiven, ob angelernter Arbeiter oder Manager, Laie oder Experte, Frau oder Mann, betrieblicher Interessenvertreter oder externer Sachverständiger im Sinne der Konstruktion eines gemeinsamen Kommunikationsraumes zusammenzuführen. Die thematische Orientierung auf die gemeinsame Sache erlaubt es, von Hintergrunderfahrungen und zugrundeliegenden Motivstrukturen abzusehen. Wichtig ist, was thematisch wirkt.

## 8 Literatur

AMMON, U.; BECKE, G.; PETER, G. (1997): Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung. Eine Chance für ökologische und soziale Innovation, Münster: Lit-Verlag

AMMON, U.; BECKE, G.; PETER, G. (1997a): Ökologische Innovation durch Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung, in: Arbeit 3, S. 304 - 329

GURRIT ESSEX, HENKEL TEROSON u. a. (Hg.) (1997): Ökologische Effizienz gemeinsam gestalten. Broschüre, Hannover (IG Chemie, Papier, Keramik)

PETER, G. (1997): Gestaltung durch Sozialwissenschaft in einem dialogisch-evolutionären Praxisverständnis, in: LANGE, H.; SENGHAAS-KNOBLOCH, E. (Hrsg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation, Münster: LIT-Verlag, S. 129 - 144

## **9 Ansprechpartner**

Ursula Ammon

Guido Becke

Dr. Gerd Peter

## Beschäftigtenbefragungen

*Schriftliche Befragung zur Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Modernisierungsprozessen*

**von Antonius Schröder**

*Beschäftigtenbefragungen sind ein wichtiges Beteiligungsinstrument, das jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter die gleiche Möglichkeit bietet, sich offen und anonym kritisch über die eigene Arbeitssituation zu äußern. Widerstände und Kritik an bestehenden und geplanten Modernisierungsvorhaben können damit aufgedeckt und zielorientiert angegangen werden. Die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefert einen wichtigen Einstieg in Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung. Darüber hinaus können bereits eingeleitete Maßnahmen überprüft und modifiziert werden. Die Belange der Belegschaft werden erkannt, berücksichtigt und zur Problemlösung genutzt. Derartig eingeleitete Maßnahmen werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur akzeptiert, sondern aktiv gefördert.*

### **Inhalt:**

1. Thema und Rahmenbedingungen der Projekte
2. Konzept und Operationalisierung
3. Durchführung der Erhebung
4. Datenerfassung und -auswertung
5. Bewertung der Methode
6. Präsentation
7. Ergebnisverwertung
8. Literatur
9. Ansprechpartner

# Beschäftigtenbefragungen

## 1 Thema und Rahmenbedingungen der Projekte

*Mitarbeiter/innen als grundlegender Erfolgsfaktor für Modernisierungsmaßnahmen*

Immer häufiger wird in den öffentlichen Verwaltungen über eine Verbesserung ihrer "Wettbewerbsfähigkeit" und über neue Organisationskonzepte nachgedacht. Die zunehmende Erkenntnis, daß die Mitarbeiter/innen ein immer wichtigeres Erfolgspotential für Verwaltungen darstellen, lassen der subjektiven Bewertung von Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeiter/innen eine zentrale betriebspolitische Bedeutung zukommen. Die Einführung "Neuer Steuerungsmodelle" führen zu einer stärkeren Einbindung der Mitarbeiter/innen in den Planungs- und Entscheidungsprozeß. Beschäftigtenbefragungen sind ein guter Ausgangspunkt für derartige Prozesse, sie dienen darüber hinaus einer Überprüfung der bisherigen Änderungsschritte.

Die Kommunal- und Kreisverwaltungen befinden sich in unterschiedlich fortgeschrittenen und unterschiedlich konzeptionierten und operationalisierten Modernisierungsbemühungen:

- ganzheitlicher, umfassender Ansatz (konzeptionell entwickelt und operativ koordiniert durch Steuerungsgruppen, -referate)
- Auswahl von Pilotämtern - Testphase in einem Amt
- querschnittsämterbezogenes Vorgehen
- an Einzelmaßnahmen orientiertes eklektisches Vorgehen, an Einzelpersonen hängendes Vorgehen
- unterschiedliche Beteiligungsstrukturen und -modelle
- weiterführende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Umsetzung der Beschäftigtenbefragung.

Die Forschungsergebnisse sollen spezifische, auf die jeweilige Situation der öffentlichen Verwaltung bezogene Hinweise zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Reorganisationsprozesses liefern. Die öffentlichen Verwaltungen weisen dabei einen unterschiedlichen Entwicklungsstand bezüglich der Verwaltungsmodernisierung auf, der bei der Konzeption und dem Stellenwert der Mitarbeiterbefragung berücksichtigt werden muß:

*unterschiedlicher Modernisierungsstand*

- vor dem Beginn der Modernisierung - Beschäftigtenbefragung als erster Einstieg in Modernisierungsmaßnahmen
- erste Modernisierungsmaßnahmen - begleitende Beschäftigtenbefragung
- fortgeschrittene Modernisierungsmaßnahmen - Beschäftigtenbefragung zur Überprüfung und Modifizierung eingeleiteter Maßnahmen.

Je nach Entwicklungsstand sollen die Ergebnisse genutzt werden:

- die Bereitschaft und - ansatzweise - die Fähigkeit der Mitarbeiter/innen für den geplanten Modernisierungsprozeß abzuklopfen,
- Neuorganisationsprozesse gezielt nach den Präferenzen der Mitarbeiter/innen zu initiieren und zu modifizieren,
- Korrekturen am Ablauf der Neuorganisation durchzuführen.

## 2 Konzept und Operationalisierung

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Rahmenbedingungen wurde eine schriftliche standardisierte Befragung mit der Zielsetzung einer weitestgehend anonymen und gleichberechtigten Beteiligungsmöglichkeit aller Mitarbeiter/innen gewählt.

Die Inhalte des dafür entwickelten Fragebogens stützen sich einerseits auf wissenschaftliche Instrumente (Skalen), die schon mehrfach erprobt und getestet wurden und zum Teil Vergleiche mit anderen Befragungen zulassen. Andererseits werden spezifische Fragestellungen der Stadt- und Kreisverwaltung aufgenommen, die zusammen mit einem Arbeitskreis der jeweiligen Verwaltung erarbeitet werden.

Die Fragebogengestaltung befindet sich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, gesteuert von Erfahrungswerten aus vorausgehenden Mitarbeiterbefragungen und Diskussionen mit den auftraggebenden Verwaltungen.

Die Mitarbeiterbefragungen werden fortgeführt im Rahmen qualitativer Beteiligungsinstrumente bezogen auf kleinere Arbeitseinheiten (Dezernate, Bereiche, Ämter, Abteilungen): teilnehmende Beobachtung, Konfliktmoderation, offene und themenzentrierte Gruppendiskussionen, metaplan-gestützte Moderationen, Führungskräfte-Coaching, Checklisten-Befragungen der Amtsleiter, themenspezifische Seminare und Zusatzbefragungen (Bsp. Mobbing), Leitfadengespräche, Amts- bzw. Betriebsbegehungen, Bürger-/Kundenbefragungen.

Ziel dieses strategischen "Methodenmix" ist die Initiierung, Moderation und Evaluation bereichsinterner und bereichsübergreifender Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse (kontinuierlicher Verbesserungsprozeß).

Beratungstätigkeiten (bestehend aus den Erfahrungswerten früherer Beschäftigtenbefragungen) finden im Rahmen von begleitenden Arbeitskreisen und Gesprächen mit leitenden Führungskräften statt.

Die erforderliche Flexibilität und das breite Beratungsspektrum erfordern problembezogen unterschiedliche Methoden: Ablauf- und Soll-Ist-Analysen, Gruppenarbeitskonzepte, Bildung und Moderation von Mitarbeiterzirkeln, Gruppendiskussionen, Metaplan-Technik, Bürger- und Kundenbefragungen und ähnliches. So kann zum Beispiel das in der Mitarbeiterbefragung differen-

*Standardset an Fragen wird an die jeweils spezifischen Erfordernisse angepaßt*

*strategische Einbindung der Beschäftigtenbefragung in einen (kontinuierlichen) Verbesserungsprozeß*

*weitergehende, aufeinander abgestimmte und sich ergänzende Methoden einsetzen*

ziert erhobene Eigenimage der öffentlichen Verwaltung und des Unternehmens (Beurteilung durch die eigenen Mitarbeiter) durch repräsentative Kunden- oder Bürgerbefragungen mit dem Fremdimage (Beurteilung der Stadtverwaltung durch die Bürger bzw. des Unternehmens durch die Kunden) verglichen werden. Ebenso kann die vorhandene Kunden- oder Bürgerorientierung durch Bürger-/Kundenbefragungen mit den tatsächlichen Anforderungen der Bürger an die Verwaltung konfrontiert, verbessert, angeglichen bzw. aufeinander abgestimmt werden.

*pragmatisches Vorgehen  
erforderlich*

Die Finanznot der öffentlichen Verwaltung machen ein pragmatisches, flexibles Reagieren auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Verwaltungen notwendig: die Orientierung des Fragebogensumfangs an den finanziellen Möglichkeiten durch Reduzierung auf die wesentlichen Indikatoren (Erfahrungswerte), nachfolgende externe Umsetzungsmaßnahmen eventuell nicht finanzierbar; nur schrittweise Planung und Konzeption möglich.

Durch die Erfahrungen aus der Praxis wurden folgende Alternativen verworfen:

*verworfenen Alternativen*

- mündliche Interviews wegen der fehlenden Anonymität, dem finanziellen und personellen Aufwand,
- Stichprobenerhebung (nur einmal im Fall einer größeren Verwaltung praktiziert) wegen der Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen,
- Durchführung der Mitarbeiterbefragung durch die jeweilige Verwaltung selbst wegen der fehlenden Interessenneutralität,
- eine begleitende Interviewberatung vor Ort (Anlaufstelle, Büro der sfs in der jeweiligen Verwaltung) wegen zu geringer Nachfrage und der fehlenden Anonymität.

Die Beschäftigtenbefragung wird demnach als Vollerhebung konzipiert. Nach der Überarbeitung des Standardfragensets wird allen Beschäftigten der Verwaltung ein standardisierter Fragebogen zugeschickt. Bevor der Rücklauf endgültig abgeschlossen wird, erhalten alle Befragten ein bis zwei Erinnerungsschreiben. Die eingegangenen Fragebögen werden überprüft und anschließend eingesehen.

*ca. 6 Monate dauernde  
kontexteingebundene  
Vollerhebung*

Wie bereits beschrieben, ist die Mitarbeiterbefragung konzeptionell eingebunden in weitergehende Rahmenkonzepte der Organisations- und Personalentwicklung (KVP, offener Diskurs, Rückkoppelung der Ergebnisse, kontextabhängige Interpretation, Kontexteinbindung).

Die Gesamtlaufzeit für die Mitarbeiterbefragung beträgt ca. sechs Monate; abhängig von der Größe der Verwaltung und des Fragebogens ist eine längere bzw. kürzere Laufzeit angebracht:

1. Monat: Werbekonzept zur Sicherstellung der Befragungsakzeptanz  
Überarbeitung des Fragebogens
2. Monat: Fragebogendruck und Verteilung  
Rücklauf und Nachfassen (ca. 4-6 Wochen)
- 3./4. Monat: Datenerfassung, Grundauszählungen  
Erste Präsentationen der Zwischenergebnisse

- 5. Monat: Statistische Analysen,  
bereichsbezogene Auswertungen  
Präsentationen und Umsetzungsdiskussionen  
Vergleich mit anderen Befragungen
- 6. Monat: Erstellung eines Abschlußberichtes

### 3 Durchführung der Erhebung

Die Erhebungsphase ist unproblematisch, wenn die Mitarbeiterbefragung im Vorfeld richtig vorbereitet wurde und die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sind (v.a. Einbindung der Verwaltungsführung **und** des Personalrates, Werbekonzept, Vertrauensbasis schaffen). Die Sicherstellung einer möglichst hohen Beteiligung ist zentral für die Ergebnisverwertung. Problematisch sind von außen "übergestülpte" Mitarbeiterbefragungen: Wenn z.B. die Zentralverwaltung für einen relativ unabhängigen Bereich (z.B. ein Städtisches Krankenhaus) eine Beschäftigtenbefragung "anordnet" und bezahlt.

*Vorbereitung der Erhebungsphase ist von zentraler Bedeutung*

Um eine Verzerrung durch Selbstrekrutierungseffekte, Fehl- und Urlaubszeiten zu minimieren, ist ein ein- bis zweimaliges Nachfassen notwendig. Nach ca. zwei bis drei Wochen wird an alle Befragten über die Verwaltung ein erstes Erinnerungsschreiben verteilt, in dem zunächst denen, die den Fragebogen schon zurückgesandt haben, gedankt wird und die übrigen gebeten werden, den Fragebogen auszufüllen. Nach weiteren 14 Tagen wird eventuell (in Abhängigkeit vom Rücklauf) ein zweites Erinnerungsschreiben verteilt. Die Erfahrung zeigt aber, daß ein zweites Erinnerungsschreiben oft überflüssig ist und nur einen geringen zusätzlichen Rücklauf ergibt.

*Zeitablauf flexibel halten*

Der geplante Zeitablauf wurde häufig verlängert durch weitergehende Umsetzungsdiskussionen bzw. weitere Umsetzungsprojekte (Konflikt- und Problemlösungsmoderationen auf der dezentralen Ebene).

### 4 Datenerfassung und -auswertung

Das Auswertungskonzept ist charakterisiert durch eine kooperative, stufenweise Auswertung der Befragungsdaten und kontextbezogene Interpretationsrunden mit Hilfe des projektbegleitenden Arbeitskreises der Verwaltung. Dadurch wird ein erheblicher Nachteil quantitativer Erhebungen, die fehlende Kontexteingebundenheit, deutlich relativiert.

*kooperative Auswertung und Interpretation*

Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Zusammenarbeit und Abstimmung mit Vertretern der Verwaltungen. Der dazu zusammengestellte Projektbegleitkreis übernimmt u.a. diese Funktion. In diesem Kreis werden auch Lö-

sungsansätze diskutiert. Nach den Rückkoppelungsgesprächen wird ein Bericht erstellt.

Die Datenerfassung der Fragebögen erfolgt maschinell. Eingabefehler werden somit ausgeschlossen und der Zeit- und Kostenaufwand wesentlich reduziert. Für den Belegleser wird ein auf die Fragebögen abgestimmtes Programm erstellt. Um die Datenqualität zu gewährleisten, folgt eine Prüfung auf Konsistenz der Antworten.

Die statistische Auswertung erfolgt mittels SPSS (falls gewünscht auch über SAS) differenziert für alle Bereiche der Verwaltungen. Sie umfaßt im Einzelnen:

- Die Beschreibung der Stichprobe durch Häufigkeitsverteilungen, Kreuztabellen, Mittelwerte, Streuungs-, Assoziations- und Korrelationsmaße.
- Multivariate deskriptive und induktive Analysen wie z.B. Faktoren-, Regressions-, Varianz-Analysen. Diese Verfahren ermöglichen die Aufdeckung komplexer Zusammenhänge und Strukturen. Die klassisch beschreibende Kreuztabellenanalyse betrachtet dagegen nur wenige Merkmale.
- Detaillierte bereichsbezogene Auswertungen (nach Absprache): Auswertungen und Tabellenbände nach Dezernaten, Ämtern, Abteilungen, Abschnitten, Befragtengruppen etc.

Die Auswertung der Befragungsdaten erfolgt in zwei Schritten: Zunächst werden die Ergebnisse in allgemeiner Form präsentiert. Daran anschließend werden die Daten, nach Absprache mit dem Arbeitskreis der Verwaltung differenzierter ausgewertet. Bei der ersten Präsentation werden erste Ergebnisse auf der Grundlage von Häufigkeitsverteilungen, Kreuztabellen, Mittelwerten usw. präsentiert. Komplexe multivariate Analysen sowie bereichsbezogene Auswertungen werden im Zusammenhang mit der Diskussion um Lösungsansätze im Anschluß daran durchgeführt.

Soweit möglich werden die Ergebnisse der aktuell durchzuführenden Beschäftigtenbefragung ("Querschnittsanalyse") mit den Ergebnissen vorausgehender Befragungen der Verwaltung verglichen ("Längsschnittanalyse"). Die dadurch erzielbaren Aussagen zur Entwicklung des Modernisierungsprozesses können nicht nur zur Definition von Erfolgsfaktoren sondern auch zur Identifikation von Korrekturmaßnahmen genutzt werden. Darüber hinaus gibt es - je nach Gestaltung des Fragebogens - die Möglichkeit, in anonymisierter Form die Ergebnisse der Verwaltung mit den Ergebnissen der von der sfs durchgeführten Mitarbeiterbefragungen anderer Städte und Kreise zu vergleichen.

*Vergleichsmöglichkeiten sind wichtig für die Einschätzung der Ergebnisse*

*Verhältnis erhobene vs. ausgewertete Daten*

Die Darstellung der Befragungsergebnisse erfolgt nur in zusammengefaßter Form, so daß keinerlei Rückschlüsse auf Einzelpersonen erfolgen können. Da die Auswertung darüber hinaus in Kooperation mit dem projektbegleitendem Arbeitskreis der jeweiligen Verwaltung erfolgt, hängen Umfang und Tiefe der Auswertung neben den Einschränkungen durch die Gewährleistung der Anonymität direkt von den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Zielgruppe ab. Dementsprechend umfangreich, restriktiv oder effektiv ist das Verhältnis erhobene vs. ausgewertete Daten.



## 5 Bewertung der Methode

*Konkretisierungsnotwendigkeit der Ergebnisse durch Gespräche vor Ort*

Grenzen der Beschäftigtenbefragung ergeben sich vor allem aufgrund der geringen Tiefe bezogen auf die jeweiligen Arbeitszusammenhänge vor Ort. Eine Konkretisierung und Fortführung der Ergebnisinterpretation muß in den Ämtern, Abteilungen erfolgen. Bei der Umsetzung sind verschiedene Interventionsebenen zu unterscheiden, vor allem im Hinblick auf zentral und dezentral zu lösende Problembereiche.

*Beschäftigtenbefragungen als Einstiegs- und Kontrollinstrument*

Mitarbeiterbefragungen sind Momentaufnahmen. Ihren eigentlichen Stellenwert erhalten sie erst im Rahmen eines längerfristigen Verbesserungs- und Organisationsentwicklungsprozesses. Mitarbeiterbefragungen liefern zum einen fundierte Informationen für einen **Einstieg** in einen derartigen Prozeß, zum anderen ermöglichen sie zeitbezogene Soll-Ist-Vergleiche (**punktueller Quer- und kontinuierlicher Längsschnittanalysen**). Über die einmalige Bestandsaufnahme zu Beginn des Reformprozesses hinaus bieten sich Wiederholungsbefragungen während des Prozesses und/oder als Abschlußbefragung am Ende des Reformprozesses an, um die Ergebnisse des Verbesserungsprozesses und die Effektivität der Umsetzung der neuen Konzepte zu überprüfen und Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen sinnvoll:

- um auf aktuelle objektive Hintergrundinformationen für den Dialog und Entscheidungsprozesse zurückgreifen zu können,
- Stimmungsveränderungen und neue Problemfelder zu erkennen,
- neue Potentiale zu erschließen,
- eine Überprüfung der Verbesserungen und des Organisationsentwicklungsstandes durchzuführen.

*Neutralität, Vertrauen und personelle Kontinuität als Erfolgsfaktoren*

Grundsatz des die Mitarbeiterbefragungen mit einschließenden Beratungskonzeptes ist die strikte (Interessens-) **Neutralität** der mit dem Organisationsentwicklungsprozeß bzw. dem Beratungsprozeß betrauten Mitarbeiter der sfs, die als Koordinatoren den Prozeß begleiten oder ihn - soweit möglich - selber durchführen. **Inhaltliche** Stellungnahmen, das Aufzeigen problembezogener Alternativen, die Verdeutlichung der Konsequenzen bestimmter Verhaltensweisen und Strategien sind davon unbenommen und durchaus notwendig. Unabdingbare Grundvoraussetzung für das Gelingen eines derartigen Prozesses ist **Vertrauen**, ein Vertrauen, das dem/r entsprechenden Koordinator/in sowohl von der Unternehmens- und Verwaltungsführung als auch von den Personalvertretern, letztendlich allen Mitarbeiter/innen entgegengebracht werden muß. Die erste Mitarbeiterbefragung liefert dazu einen guten Einstieg bzw. eine entsprechende Bewährungsprobe. Neutralität und Vertrauen bilden auch den Hintergrund dafür, den gesamten Prozeß von möglichst ein und derselben Person begleiten zu lassen (**personelle Kontinuität**). Darüber hinaus sind die spezifischen Bedingungen und der jeweilige Entwicklungsstand einer Verwaltung oder eines Unternehmens als Maßstab für das weitere Vorgehen, die jeweils als nächstes in Angriff zu nehmenden Schritte, zu nehmen. Die Verwaltungen und Unternehmen sind dort "abzuholen", wo sie sich gerade im Organisationsent-

wicklungsprozeß befinden. Neben dieser strikten Orientierung an der "**Betroffenenperspektive**" erfordert dies ein hohes Maß an **Flexibilität** und "**Einfühlungsvermögen**". Die Zielsetzung, das Vorgehen, der gesamte Verbesserungsprozeß werden von den Betroffenen selbstbestimmt, die externe Koordination zeichnet sich durch eine zurückhaltende inhaltliche Neutralität, durch Beratung statt Festlegung, das Einbringen von Erfahrungswerten und durch das Aufzeigen von Alternativen und Konsequenzen aus.

*Anonymität und Einbezug aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

Grundsätze bei der Mitarbeiterbefragung sind **Anonymität** der Befragungspersonen, **Vergleichbarkeit** der Ergebnisse und unternehmens- und verwaltungsbezogene **Modifikation** des Erhebungsinstrumentes und der Ergebnisdarstellung. Der Einbezug möglichst aller Mitarbeiter/innen (**Vollerhebung**) ist deshalb sinnvoll, da es sich bereits bei der Mitarbeiterbefragung um ein Partizipationsinstrument handelt: Alle Mitarbeiter werden somit beteiligt und um ihre Meinung gebeten, nicht nur einige "Auserwählte". Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Befragung kann dabei als erster Indikator für die Bereitschaft zur Mitarbeit an der Verbesserung der eigenen Arbeitssituation gesehen werden. Die Mitarbeiterbefragungen setzen bewußt an den **subjektiven Wahrnehmungen und Bewertungen** der Beschäftigten an, die die Alltagsrelevanz der "objektiven" Rahmenbedingungen ihrer Arbeitssituation wiedergeben. Denn nicht die objektiven Bedingungen allein, sondern auch die Wahrnehmung dieser äußeren Bedingungen und die Interpretation durch die Mitarbeiter/innen definieren die Arbeitssituation.

*Initiierung eines konstruktiven Problemdialoges*

Die vielfältigen eigenen Erfahrungen verdeutlichen, das Beschäftigtenbefragungen eine sehr gute Methode sind, um einen konstruktiven Dialog zu initiieren. Es gibt nach der Durchführung der Beschäftigtenbefragung wenig Rückzugsmöglichkeiten für einzelne Führungskräfte. Der Stellenwert der Ergebnisse für konkrete Umsetzungen und Schritte hängt aber stark von der Mentalität und den Personen bzw. der generellen "Stimmung" in den jeweiligen Verwaltungen ab. Von zentraler Bedeutung ist der Entwicklungsstand, konstruktiv mit Kritik umzugehen, die "Streitkultur" und der Umgang mit Kritik (v.a. für die Weiterführung und Umsetzung der Befragungsergebnisse).

*Gütekriterien*

Die methodischen Gütekriterien sind wie folgt einzuschätzen:

- bedingte Repräsentativität: abhängig von der Beteiligung; Gewichtungen wurden trotz einer regelmäßigen Unterrepräsentierung der Arbeiter/innen und einer Überrepräsentation der Beamten nicht vorgenommen (die Gültigkeit ist demnach auf die Zielgruppe "beteiligungsorientierte Mitarbeiter/innen" einzuschränken),
- hohe Validität bezogen auf die Gruppe der Mitarbeiter/innen, die den Beteiligungsprozeß aktiv und konstruktiv unterstützen wollen,
- die Reliabilität der einzelnen Fragen und Skalen hat sich im Verlauf des Einsatzes mehrerer Mitarbeiterbefragungen deutlich verbessert (Auswahl von Schlüsselindikatoren wurde möglich).

*Datenschutz als unbedingte Voraussetzung für Anonymität*

Bei der Erhebung personenbezogener Daten ist der Datenschutz eine wichtige Voraussetzung. Nicht nur wegen den gesetzlichen Bestimmungen, sondern auch wegen des notwendigen Vertrauens zu den Befragten. Nur wenn die Befragten ein sicheres Gefühl entwickeln können, daß mit ihren Daten sorgfältig

umgegangen wird, sind sie auch bereit, offen und kritisch bzw. überhaupt zu antworten. Deshalb wird das Erhebungsverfahren so gestaltet, daß möglichst wenig Datenschutzprobleme entstehen. Durch den persönlichen Kontakt mit den Forschern (bei Personalversammlungen und Ergebnisdiskussionen) wird eine Vertrauensbasis geschaffen. Als Landesinstitut besteht zudem ein Neutralitätsvorsprung (keine Unternehmensberatung, kein Gewerkschaftsinstitut).

## 6 Präsentation

### *zielgruppenorientierte Ergebnispräsentationen*

Allgemein verständliche Ergebnispräsentationen sind ein zentraler Erfolgsfaktor. Durch Präsentationen vor unterschiedlichen Zielgruppen, durch die direkte Ansprache aller betroffenen Interessens- und Mitarbeitergruppen wird die Akzeptanz der Ergebnisse und der Methode deutlich erhöht. In Absprache mit dem jeweiligen Arbeitskreis werden verschiedene Interessengruppen informiert:

- die Mitarbeiter/innen in Personalversammlungen,
- der projektbegleitende Arbeitskreis in Ergebnisdiskussionen,
- die Amtsleiter in Amtsleiterkonferenzen,
- die Verwaltungsführung in persönlichen Gesprächen,
- die Dezernenten in Dezernentenrunden.

Ergänzend findet - falls sinnvoll und gewünscht - die Informierung der Öffentlichkeit in Form von Pressekonferenzen sowie der Politik in Form von Präsentationen vor dem Haupt- und oder Personalausschuß statt.

Insgesamt haben sich ca. 10 Präsentationen als sinnvoll erwiesen:

- 2 Präsentationen im Rahmen von Personalversammlungen:
  - ⇒ 1. Präsentation unmittelbar vor dem Verteilen der Fragebögen: Vorstellung des Hintergrundes, der Methodik und der Ziele der Mitarbeiterbefragung
  - ⇒ 2. Präsentation zur Darstellung der Ergebnisse
- 4 - 6 Präsentationen, Absprachen und Ergebnisrückkoppelungen mit dem projektbegleitenden Arbeitskreis (meist werden es mehr, hier ist man gut beraten deutliche Grenzen zu ziehen)
- 1 - 2 Ergebnispräsentationen vor Gremien der Verwaltungsführung (Amtsleitertreffen, Dezernentenrunde)
- (optional) 1 - 2 Präsentationen vor Ausschüssen bzw. anderen (politischen) Gremien
- (optional) 1 Pressekonferenz.

Die mündlichen Präsentationen werden medien-didaktisch so vorbereitet, daß in kurzer Zeit die Ziele und Ergebnisse der Befragung vermittelt werden können. Hierzu werden entsprechende Hilfsmittel (z.B. Grafiken, Folien) erstellt.

*Fallstricke bei den Präsentationen*

Bei den Ergebnispräsentationen wird vor allem die unzureichende Repräsentativität kritisiert: Mindestens 20% bis 40% der Mitarbeiter/innen nehmen nicht an der Befragung teil. Aus diesem Grunde ist die Gültigkeit auf veränderungs- und beteiligungswillige Mitarbeiter/innen einzuschränken. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sind zudem in den konkreten Arbeitszusammenhängen der Ämter, Bereiche, Abteilungen als Ansatzpunkt für eine weitergehende und alle Mitarbeiter/innen einbindende Konkretisierung der Probleme und das Finden von Lösungsmöglichkeiten zu nutzen (Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen und Überwinden der Anonymität).

## 7 Ergebnisverwertung

Die Konzeption und die Ergebnisse der Befragung werden in einem Endbericht zusammengefaßt. Entsprechende Umsetzungsmaßnahmen werden mit dem Arbeitskreis und der Lenkungsgruppe der Verwaltungsmodernisierung diskutiert.

*Sicherstellung der Ergebnisumsetzung durch Einbindung in Modernisierungsprozesse*

Die zugrunde liegende Konzeption legt nachdrücklichen Wert auf die **Umsetzung** der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung durch ihre **Einbindung** in einen problembezogenen Organisationsentwicklungs- oder kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. Aus diesem Grunde werden bereits vor der ersten Mitarbeiterbefragung **projektbegleitende Arbeitskreise** gebildet, die den gesamten Forschungs- und Beratungsprozeß begleiten. In einem diskursiven Diskussionsprozeß werden hier Konzept, Modifikationen und Ergebnisse der Befragung(en) dargestellt, besprochen und überarbeitet. Neben den Mitarbeiter/innen der Sozialforschungsstelle gehören den projektbegleitenden Arbeitskreisen sowohl Vertreter der Unternehmens- und Verwaltungsleitung (Dezernenten, Amtsleiter, Abteilungs-, Werks- und Betriebsleiter etc.) als auch Vertreter des Personalrates, Gleichstellungsbeauftragte und weitere (je nach behandelten Problemereichen) fachkompetente Mitarbeiter/innen an. In den Diskussionsrunden der Arbeitskreise wird in sachlichen und konstruktiven Diskussionen versucht, alle spezifischen Aspekte und Belange der jeweiligen Bereiche zu berücksichtigen. Die Arbeitskreise dienen darüber hinaus als Informations- und Rückkopplungsforum, die Ergebnisse werden im relevanten Kontext diskutiert, mögliche Umsetzungsstrategien angedacht und entwickelt, weitergehende Analysestrategien abgestimmt. Alles in allem sind die projektbegleitenden Arbeitskreise sowohl **Partizipationsinstrument** (stellvertretende Beteiligung aller Interessengruppen) als auch **Dialogforum** (bereits hier finden erste Dialoge zwischen Unternehmens-/Verwaltungsführung und den Vertretern der Mitarbeiter/innen statt), darüber hinaus haben sie eine **Promotorenfunktion** (die Personen der Arbeitskreise steuern und befördern Ergebnistransfer und -umsetzung in den jeweiligen Verwaltungen und Unternehmen). Methodisch nicht zu vergessen ist die Sicherstellung der **kontextabhängigen Interpretation** der Daten durch die Rückkoppelung der Ergebnisse in den Arbeitskreis.

*Beteiligung des Auftraggebers/ Rückkoppelungen*

Um das Potential der Mitarbeiterbefragung nicht zu verschenken und um zu einer möglichst effektiven Ergebnisumsetzung zu gelangen, sind auf der Basis der

*konkrete Beratungs- und Umsetzungsmaßnahmen*

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen konkrete (Beratungs- und Umsetzungs-) Maßnahmen zu entwickeln, die unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen möglichst vor Ort, also in den jeweiligen Ämtern bzw. Abteilungen stattfinden. Diese Organisationsentwicklungsmaßnahmen sollten in Form detaillierter Einzelberatungen bzw. konkreter Umsetzungskonzepte und -maßnahmen in einzelnen Ämtern bzw. Abteilungen möglichst im Anschluß an die Ergebnisdiskussion der Mitarbeiterbefragung stattfinden.

*Dialogstrukturen installieren*

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse einer ersten Mitarbeiterbefragung werden verwaltungsintern und/oder extern moderierte Dialoge innerhalb der Unternehmens- und Verwaltungsführung, zwischen der Unternehmens-/Verwaltungsführung und deren Mitarbeiter/innen und zwischen den Mitarbeiter/innen selbst initiiert.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung liefern Hintergrundinformationen:

- für den Einstieg in den Dialog,
- auf die bei Streitfragen zurückgegriffen werden kann,
- zur Relativierung subjektiver Wahrnehmungen.

*Identifizierung von Ansatzpunkten für Verbesserungen*

Der eingeleitete Dialog dient in einem ersten Schritt zur Problemanalyse und zur Identifizierung von Ansatzpunkten für Verbesserungen auf verschiedenen Ebenen:

- unternehmens-, verwaltungs- und bereichsübergreifende Verbesserungen (z.B. auf der Ebene der Rahmenbedingungen für den öffentlichen Dienst insgesamt und der jeweiligen Verwaltung vor Ort)
- unternehmens-, bereichsbezogene Verbesserungen (Verwaltung, Stadtwerke, Städtische Krankenhäuser)
- amts- und abteilungsbezogene Verbesserungen.

*begleitend, beratende Rolle der Forscher*

Die Rolle bzw. die Aufgabe der Forscher beschränkt sich auf:

- begleitende Umsetzungsberatung,
- Einfließen von Erfahrungswerten,
- Aufzeigen von Konsequenzen und Alternativen,
- unterstützende Erarbeitung von Synergieeffekten aus der Verbindung von externem Know-how (Forscher) und internen Kontextkenntnissen.

## 8 Literatur

Literatur zu Beschäftigtenbefragungen selbst:

Joachim Freimuth, Bernd-Uwe Kiefer (Hrsg): (1995), Geschäftsberichte von unten, Konzepte für Mitarbeiterbefragungen, Göttingen

Ansonsten sei auf die gängigen Methodenbücher zur schriftlichen standardisierten Befragung verwiesen, z.B.:

Rainer Schnell, Paul B. Hill, Elke Esser: (1999), Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenburg

## **9 Ansprechpartner**

Antonius Schröder, Maresa Feldmann, Georg Langenhoff, Jürgen Bonnekoh, Hans Vollmer.

# Standardisierte mündliche Befragung von in soziale Not geratenen Personen

von Hans Vollmer

*Im Rahmen der Sozialberichterstattung für die Stadt Dortmund sollte eine möglichst große Anzahl von in soziale Not geratenen Menschen befragt werden. Da der Zugang zu diesen Personen äußerst schwierig ist, kam eine repräsentative Befragung nicht in Frage. Deshalb wurden hilfe- und ratsuchende Klienten von Sozialdiensten durch die Mitarbeiter/innen dieser Dienste mittels eines standardisierten Fragebogens befragt.*

## Inhalt:

1. Thema/Rahmenbedingungen
2. Methodeneinsatz
  - 2.1 Angewandte Methode
  - 2.2 Zielsetzung
  - 2.3 Auswahlkriterien
    - 2.3.1 Rückgriff auf Standards, Neuentwicklungen
    - 2.3.2 Methodenmix
    - 2.3.3 Ressourcen
3. Operationalisierung
4. Beschreibung und Durchführung der Erhebung
5. Datenerfassung und Auswertung
6. Transfer/Präsentationen
7. Bewertung der Methode
8. Literatur
9. Ansprechpartner

# Standardisierte mündliche Befragung von in soziale Not geratenen Personen

## 1 Thema/Rahmenbedingungen

*Ausgangslage: Verarmung breiter Bevölkerungsteile*

Armut ist in den letzten Jahren wieder zu einem herausgehobenen politischen und akademischen Thema geworden. Immer breitere Bevölkerungsteile sind von einer zunehmenden Verarmung betroffen. Die Bekämpfung der Armut mittels finanzieller Zahlungen wie Sozialhilfe u.ä. ist angesichts der immensen Steigerungsraten bei gleichzeitiger allgemeiner Krise der öffentlichen Haushalte ebenfalls in die Diskussion geraten. Deshalb hat der Rat der Stadt Dortmund den Auftrag erteilt, einen Bericht zur sozialen Lage in Dortmund zu erstellen.

Der traditionelle Armutsbegriff engt den Blick allzu oft auf die materielle Armut ein. Um aus diesem Dilemma herauszukommen, wird häufig mit dem Begriff der "Lebenslage" gearbeitet, dabei werden neben den ökonomischen Gesichtspunkten, wie Versorgung und Einkommen, gleichermaßen sozial, psychologisch und rechtlich bedeutsame Kategorien, wie Kontakte, Kooperationen, Lernen, Erfahrung sowie Disposition und Partizipation, betrachtet.

## 2 Methodeneinsatz

### 2.1 Angewandte Methode

*Methodenmix*

Die Beschäftigung mit der sozialen Lage bzw. der Armut ist ein sehr vielschichtiges Unterfangen. Bei unserem methodischen Vorgehen haben wir versucht, diesem Umstand Rechnung zu tragen, d.h. wir haben uns mit unterschiedlichen Methoden den verschiedenen Aspekten des Untersuchungsgegenstandes genähert.

Ein methodischer Schwerpunkt unserer Untersuchung lag in der Analyse der Dortmunder Sozialhilfeempfängerdatei.

Ein weiterer Schwerpunkt lag in der Befragung von in soziale Notlagen geratenen Betroffenen. Neben den Intensivinterviews haben wir eine standardisierte



mündliche Befragung durchgeführt: 119 hilfe- und ratsuchende Klienten der Wohlfahrtsverbände und der Sozialverwaltung der Stadt wurden von deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anhand eines vom Projektteam entwickelten Fragebogens interviewt.

*Problem: Feldzugang*

Als ein großes Problem bei der Befragung von Betroffenen stellte sich die Erreichbarkeit dieser Personen dar. Zum einen gibt es kein zugängliches Adressenmaterial, anhand dessen eine Stichprobe gezogen werden könnte, zum anderen sind erfahrungsgemäß Personen der untersten (ebenso wie der obersten) Schichten bei repräsentativen Befragungen nur schwer erreichbar. Einen Ausweg sahen wir in der Befragung durch Mitarbeiter/innen der sozialen Dienste. Dieses Verfahren wurde in Anlehnung an die Befragungsmethode bei der Caritas-Untersuchung (Hauser/Hübinger 1993) ausgewählt. Bei dieser war der Auftraggeber der Caritas-Verband, so daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quasi verpflichtet werden konnten, die Befragungen durchzuführen. Wir waren auf die freiwillige Mitarbeit angewiesen. Für die Interviewer bedeutete die Beteiligung einen erheblichen zusätzlichen Aufwand zur normalen Arbeit. Die Zusammenarbeit mit den Wohlfahrtsverbänden aber auch mit dem Sozialamt war ausgesprochen gut.

*alternativer Feldzugang*

Als alternative Befragungsmethode haben wir eine Befragung durch studentische Hilfskräfte bei den Sozialdiensten ins Auge gefasst. Die Befürchtung war jedoch, daß die Auskunftsbereitschaft der Befragten nicht so hoch ist, zudem wäre der Aufwand erheblich größer gewesen. Wenn die Befragung durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der sozialen Dienste nicht positiv gelaufen wäre, hätten wir SHK's eingesetzt.

## 2.2 Zielsetzung

Die Befragung hatte folgende thematische Schwerpunkte:

*Themen der Befragung*

- Kontakt mit der Einrichtung,
- Sozialhilfebezug,
- soziale Beziehungen und Unterstützung,
- Wohnen,
- Gesundheit,
- Erwerbstätigkeit/Arbeitslosigkeit,
- Ver- und Überschuldung,
- Einkommen sowie
- Demographische Merkmale.

## 2.3 Auswahlkriterien

*Teilnehmerkreis der Befragung*

Die Interviewer sollten an vorher festgelegten Tagen zu bestimmten Tageszeiten die anwesenden Ratsuchenden befragen. Obwohl mit dieser Auswahl der Interviewten versucht wurde, methodische Standards wie Zufallsauswahl zu realisieren, muß doch aufgrund der geringen Kontrollmöglichkeiten davon ausgegangen werden, daß dieses Ziel nicht erreicht wurde. In die Befragung wurden jedoch 119 Personen aus verschiedenen Gruppen sozialer Benachteiligung einbezogen, die sich auch in anderen statistischen Quellen in etwa in dieser Ausprägung finden ließen (z.B. Alleinerziehende), so daß durchaus von einem "repräsentativen" Querschnitt gesprochen werden kann.

### 2.3.1 Rückgriff auf Standards, Neuentwicklungen

Die Befragung wurde, wie schon erwähnt, sowohl inhaltlich als auch methodisch angelehnt an die Caritas-Untersuchung (Hauser/Hübinger 1993).

### 2.3.2 Methodenmix

*Methodenmix*

Die Klientenbefragung war ein methodischer Zugang neben mehreren anderen:

- Sekundärauswertung öffentlicher Statistiken, wie die
  - Sozialhilfestatistiken,
  - Arbeitsmarktstatistiken,
  - Wohnungsstatistiken und die
  - Bevölkerungsstatistiken,
- Intensivinterviews mit in Not geratenen Betroffenen,
- Mitarbeiterbefragung: 1150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung Dortmund sowie der Wohlfahrtsverbände und des Arbeitslosenzentrums, die hauptamtlich im Bereich der sozialen Arbeit tätig sind, wurden standardisierte Fragebögen zugesandt. 387 (34%) auswertbare Fragebögen wurden zurückgesandt,
- Experteninterviews: ca. 35 mit Mitarbeiter/innen verschiedener Einrichtungen.

### 2.3.3 Ressourcen

Für die gesamte Studie standen 250.000 DM zur Verfügung, zudem wurde eine ABM-Stelle bewilligt. Hinzu kam, daß einige Institutsressourcen eingeflossen sind (Projektleitung, 1 Wiss.Mon. für Transfer). Insgesamt haben 6 Kollegen und eine studentische Hilfskraft mitgearbeitet. Das Projekt wurde in Kooperation mit der Forschungsgesellschaft für Gerontologie (FFG) durchgeführt, die 1/3 des ursprünglichen Etats von 200 TDM erhielt. Die FFG bearbeitete schwerpunktmässig das Thema Armut im Alter.

Die Klientenbefragung selbst war relativ kostengünstig, es war jedoch einiger organisatorischer Aufwand zu treiben, um die Interviewer/innen zu finden und diese für die Durchführung der Interviews zu schulen.

### **3 Operationalisierung**

Der Fragebogen wurde in Anlehnung an die Caritas-Untersuchung entwickelt sowie sehr ausführlich in der Projektgruppe und im Begleitkreis des Projektes diskutiert. Ein Pretest wurde von studentischen Hilfskräften durchgeführt. Dabei wurden Klienten des Sozialamtes, als sie auf den Fluren warteten, befragt.

Der zeitliche Ablauf ist durch die intensiven Beratungen der Instrumente im Begleitkreis etwas in Verzug geraten. Die Befragungen wurden dann statt im Frühjahr im Frühsommer und z.T. schon in der Urlaubszeit durchgeführt.

### **4 Beschreibung und Durchführung der Erhebung**

Mit der Mitarbeiter-Befragung wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sozialen Dienste gefragt, ob sie bereit seien, Klienteninterviews durchzuführen. 1150 Fragebögen (Vollerhebung) wurden über die Stadtverwaltung und die Wohlfahrtsverbände an deren Mitarbeiter verteilt. 387 (34%) haben den Fragebogen ausgefüllt und 52 haben die Antwortkarte zurückgesandt, mit der sie sich bereit erklärten, Klienteninterviews durchzuführen.

Diese 52 Personen wurden an die sfs eingeladen, um das Procedere der Befragung zu besprechen und Interview-Schulungen durchzuführen. Obwohl 2 Termine zur Auswahl standen, sind nur ca. 20 Mitarbeiter/innen erschienen. Dies lag zum einen an der beginnenden Urlaubszeit, zum anderen war wohl einigen, die sich ursprünglich bereit erklärten, einen halben Tag dafür zu opfern, dann doch zu viel. Aufgrund telefonischer Nachfragen, konnten weitere 15 Personen für die Durchführung von Interviews gewonnen werden. Diese Interviewer wurden dann mit der Übergabe der Fragebögen in die Befragung eingewiesen.

Die Interviewerschulungen hatten folgende Aspekte:

- Vorstellung des Projektes (Inhalt, Vorgehen)
- Vorstellung des Fragebogens (jede Frage wurde durchgegangen und erläutert)
- Erläuterung des Auswahlverfahrens

*Rekrutierung und  
Schulung freiwilliger In-  
terviewe/innen*

Jeder Interviewer hat durchschnittlich 3 Interviews durchgeführt, wobei Personen aus “allen” sozial benachteiligten Lebenslagen befragt wurden.

## 5 Datenerfassung und Auswertung

Der Rücklauf umfaßte insgesamt 114 auswertbare Fragebögen. Diese Fragebögen wurden mit Hilfe des Kaiser-Systems maschinell eingelesen. Die zahlreichen offenen Fragen wurden manuell erfaßt und z.T. nachkodiert, so daß die Informationen weiter ausgewertet werden konnten. Die geschlossenen Fragen wiesen insgesamt eine hohe Antwortbereitschaft aus. Die offenen Fragen spiegelten zudem eine unerwartet hohe und freie Auskunftsbereitschaft, die die Betroffenen über ihre persönliche Situation gaben, wider.

*statistische Auswertungsverfahren*

Mit Hilfe des Statistikprogrammes SAS wurden die Daten aufbereitet und analysiert. Im ersten Schritt sollten die Randverteilungen der Grundauszählung den Auswertungsergebnissen der Caritas-Studie gegenüber gestellt werden. Die Gegenüberstellung zeigte zwar eine relativ gleiche Gewichtung der sozialen Probleme, der Vergleich der einzelnen (Prozent-)Werte führte jedoch zu teilweise großen Unterschieden. Diese Differenzen waren in erster Linie durch das Auswahlverfahren bedingt. Die Zusammensetzung der Klientel unterschied sich zwischen den beiden Erhebungen merklich.

Mit Hilfe einer Differenzierung nach Bevölkerungsgruppen<sup>18</sup> wurde diesem Problem begegnet. Die Auswertungsergebnisse nach Bevölkerungsgruppen konnten zwischen den beiden Erhebungen verglichen werden. Hierbei wurden u.a. Besonderheiten, die sich durch die Dortmunder Daten zeigten, aufgedeckt. Eine Differenzierung nach Bevölkerungsgruppen wurde im Verlauf des Projektes – soweit sinnvoll –aufrecht erhalten.

*Problemorientierung*

Die Befragung beinhaltete alle Schwerpunktthemen der Dortmunder Sozialberichterstattung. Die Mitarbeiter des Projektes gelangten mit Hilfe von Sonderauswertungen an wichtige themenorientierte Informationen. Neben der Ermittlung von Gesamtzahlen wurden die verschiedenen Fragen aus den Schwerpunktthemen in Verbindung mit den Zielgruppen der Sozialberichterstattung gesetzt. Hierdurch konnten die sozialen Lagen der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen in den einzelnen Problembereichen für Dortmund ermittelt werden.

---

<sup>18</sup>Zielgruppen der Armutsforschung sind u.a. Arbeitslose, Alleinerziehende, Ältere Menschen, Ausländer und kinderreiche Familien.

## 6 Transfer/Präsentationen

Grundauszählungen, die Tabellenbände sowie der Berichtsentwurf - und dabei insbesondere die Maßnahmeempfehlungen - wurden im Begleitkreis sehr ausführlich und kritisch diskutiert. Insbesondere die Vertreter der Stadtverwaltung legten großen Wert darauf, daß keine "unrealistischen" Maßnahmen gefordert wurden und in der Darstellung die schon realisierten oder in Vorbereitung befindlichen Maßnahmen korrekt wiedergegeben werden.

*Rezeption*

Diese mühsamen und aufwendigen Diskussionen waren vermutlich eine wichtige Voraussetzung dafür, daß der Bericht in seinen wesentlichen Teilen von allen politischen Parteien und Verwaltungseinheiten akzeptiert wurde und nicht in den Schubladen verschwand.

Zudem wurden die Befragungsergebnisse zusammen mit den Ergebnissen der anderen Erhebungen und Auswertungen in ca. 30 Veranstaltungen ausführlich präsentiert:

- Fachausschüsse des Rates der Stadt Dortmund (Sozial-, Wohnungs- und Jugendausschuß). Hier wurden die Ergebnisse und Maßnahmeempfehlungen zunächst zurückhaltend diskutiert.
- Ratsfraktionen
- Veranstaltungen der Parteien, Wohlfahrtsverbänden, Bezirksverwaltungen
- Armutskonferenz

*Armutskonferenz*

Insbesondere durch die Konferenz "Armut in Dortmund - Wege zur sozialen Gerechtigkeit" im September 1996 erhielt der Sozialbericht eine neue Dynamik. Diese Konferenz wurde veranstaltet von den Wohlfahrtsverbänden, den Kirchen, dem DGB, dem Arbeitslosenzentrum und verschiedenen anderen Initiativen sowie der sfs. Mehr als 300 Teilnehmer diskutierten ganztägig mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Kirchen und Verbänden den Bericht zur sozialen Lage, vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung und verabschiedeten eine Erklärung mit einem konkreten Ziel- und Maßnahmenkatalog.

Danach befaßten sich die Ratsausschüsse nochmals sehr intensiv mit dem Bericht. Am 27.02.1997 fand eine Ratssitzung mit dem Schwerpunktthema "Konsequenzen aus dem Bericht zur sozialen Lage und aus der Konferenz Armut in Dortmund - Wege zur sozialen Gerechtigkeit" statt. In einem Beschlußantrag der SPD-Ratsfraktion wurde ein 10-Punkte-Programm beschlossen, das eine Ausweitung des öffentlich geförderten Arbeitsmarktes, die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit, die Entwicklung eines stadtteilorientierten Konzeptes der Sozialarbeit, eine kontinuierliche Sozialberichterstattung und andere Maßnahmen zum Inhalt hat. Es sind handlungsorientierte Maßnahmen, die zum Teil schon umgesetzt sind bzw. sich in der Planung befinden.

## 7 Bewertung der Methode

Die hier beschriebene Methode hat ihren besonderen Stellenwert im Zugang zu den Befragten. Eine standardisierte mündliche Befragung mittels externen Interviewern ist an sich nichts außergewöhnliches. Hier bestand aber das Problem, eine soziale Randpopulation zu befragen, deren Grundgesamtheit nicht bekannt ist - nicht zuletzt auch wegen des unscharfen und damit schwer operationalisierbaren "erweiterten Armutsbegriffs" (Lebenslage) - und die bei normalen "repräsentativen" Befragungen immer deutlich unterrepräsentiert ist.

*Anonymität*

Der Trick, die Befragungen durch die Personen durchführen zu lassen, die beruflich mit dieser "Randpopulation" ständig zu tun hat, sicherte den Zugang aber auch die Anonymität.

Bei anderen methodischen Gütekriterien wie Repräsentativität usw. kann keine Angaben gemacht werden, da es zum einen keine Beschreibung der Grundgesamtheit gibt und zum anderen das Auswahlverfahren der Befragten aufgrund der Freiwilligkeit der Interviewer nur begrenzt kontrolliert werden konnte.

Lediglich die Tatsachen, daß Personen aus allen uns bekannten Problemlagen befragt wurden und die Ergebnisse im wesentlichen dem der Caritas Untersuchung entsprechen, lassen uns zu dem Schluß kommen, daß die Ergebnisse durchaus einen guten Querschnitt der Problemlagen von in soziale Not geratenen Menschen in Dortmund darstellen.

## 8 Literatur

Hauser, Richard / Hübinger, Wolfgang (1993): *Arme unter uns: Teil 2*, Freiburg, Lambertus-Verlag

Vollmer, Hans u.a. (1995): *Bericht zur sozialen Lage in Dortmund*, Münster, Lit-Verlag

Langenhoff, Georg (1996): *Bericht zur sozialen Lage in Dortmund*. Tabellenband 1 und 2, sfs-Materialien aus der Forschung, Bd. 30 und 31

## 9 Ansprechpartner

Georg Langenhoff

Hans Vollmer

# Die standardisierte schriftliche Panelbefragung

von Georg Langenhoff

*Die Panelbefragung stellt eine Spezialform der (quantitativen) standardisierten Befragung dar: Es ist eine Wiederholungsbefragung mit identischen Stichproben. Der folgende Artikel zeigt anhand des Projektes "Modellversuch Betragsrückzahlung" die Vorteile dieser Methode gegenüber einfachen standardisierten schriftlichen Befragungen und Wiederholungsbefragungen auf. So bietet eine Panelbefragung nicht nur zusätzliche Informationsgewinne, sondern es können auch dynamischen Prozessen identifiziert werden, die in Wiederholungsbefragungen unentdeckt blieben. Diesen Gewinnen stehen Nachteile, z.B. in Form höherer Aufwände, die in der Umsetzung einer Panelbefragung anfallen, gegenüber. Die Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile im Artikel soll dem/r Sozialforscher/in eine Hilfestellung in der Entscheidung leisten, ob sich eine Panelerhebung im Projekt anbieten würde.*

## Inhalt

1. Thema und Rahmenbedingungen
2. Methodeneinsatz
3. Operationalisierung, Beschreibung und Durchführung der Erhebung
4. Datenerfassung und Auswertung
5. Transfer / Präsentation
6. Bewertung der Methode
7. Ansprechpartner

# Die standardisierte schriftliche Panelbefragung

## 1 Thema und Rahmenbedingungen

Mit der Verabschiedung des Gesundheitsreformgesetzes (GRG) 1989 wurden neue Erprobungsregelungen in der Gesetzlichen Krankenkasse eingeführt (§§ 65ff. des SGB V). Ziel der Erprobungsregelungen war der Anreiz zu einer sparsameren Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen unter stärkerer Eigenverantwortung der Mitglieder. Diese Regelungen konnten in den Kassen der Gesetzlichen Krankenversicherung mit einer zeitlichen Befristung von fünf Jahren unter Einbezug einer wissenschaftlichen Begleitforschung eingeführt werden.

*Modellversuch Beitragsrück-  
rückerstattung*

Die Beitragsrückzahlung (BRZ) nach § 68, SGB V ist eine dieser Erprobungsregelungen. Sie ist ein Verfahren, das in Anlehnung an das Bonussystem der Privaten Krankenversicherung (PKV) übernommen wurde. Hierbei erhalten diejenigen Mitglieder der Krankenkasse Beiträge zurück, die keine oder nur geringe Leistungen im Laufe des Versicherungsjahres in Anspruch genommen haben. Voraussetzung für eine Rückzahlung ist eine Mitgliedschaft von mindestens 90 Tagen im Kalenderjahr. Die maximale Rückzahlungshöhe beträgt 1/12 des über das Jahr eingezahlten Beitrages. Hiervon werden alle Ausgaben für nicht-präventive Gesundheitsleistungen abgezogen. Auch werden die Ausgaben der mitversicherten Familienangehörigen mit angerechnet, sofern diese das 18. Lebensjahr vollendet haben.

*Analyse intendierter und  
nicht-intendierter Effekte  
des Modellversuchs*

Die Begleitforschung hatte vorrangig die Aufgabe, die Auswirkungen der Beitragsrückzahlung auf das Versichertengeschehen und auf das Leistungsanspruchnahmeverhalten zu analysieren. Es sollten intendierte, aber auch nicht-intendierte Effekte des Modellversuches gemessen werden. Aus ökonomischer Sicht zählen zu den intendierten Wirkungen geringere bzw. kostengünstigere Leistungsanspruchnahmen. Nicht-intendierte Wirkungen stellen aus gesundheitlicher Sicht Verzicht bzw. Verschiebungen von Leistungen bei ernsthaften Beschwerden dar. Für die Kassen stand die Rentabilität, aber auch die Zufriedenheit der Versicherten im Vordergrund der Untersuchungen. Durch den Beschluß, die Gesetzlichen Krankenkassen zum 1.1.1996 zu öffnen, kam ein neues Kriterium hinzu. Die Beitragsrückzahlung konnte Ab- und Zuwanderungen beschleunigen. Es stellte sich die Frage, ob die Beitragsrückzahlung zu einer stärkeren Bindung der vorhandenen Mitglieder und zu einem Zulauf neuer Mitglieder führte.

*Auswahl der Modell-  
kassen*

Insgesamt fünf Betriebskrankenkassen (BKKen) haben 1989 bzw. 1990 diesen Modellversuch eingeführt. Sie zählten damit zu den ersten Gesetzlichen Krankenkassen, in denen die Beitragsrückzahlung erprobt wurde. Die fünf Betriebs-



krankenkassen wiesen recht unterschiedliche Mitgliederstärken auf und waren regional gleichmäßig über das Bundesgebiet verteilt. Die Gesamtzahl der Mitglieder belief sich auf 60.000 Mitglieder und weitere 40.000 Personen waren in den Betriebskrankenkassen als Familienangehörige mitversichert.

Im Laufe der neunziger Jahre wurde die Beitragsrückzahlung auch bei der Landwirtschaftlichen Krankenkasse (LKK), einer "Schwester" des BKK-Bundesverbandes, und bei den Allgemeinen Ortskrankenkassen (AOKen) Lindau am Bodensee, Mühlheim an der Ruhr und Oldenburg eingeführt. In einer zweiten Phase haben auch die Allgemeinen Ortskrankenkassen Berlin, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern den Modellversuch Beitragsrückzahlung umgesetzt. Diese drei AOKen waren es, die Mitte 1996 offensiv die Beitragsrückzahlung befürworteten, was zu heftigen öffentlichen Diskussionen führte. Durch die Befürwortung dieser Kassen mit "ungünstigen Mitgliederstrukturen" wurde indirekt deutlich, daß die Beitragsrückzahlung immer mehr zu einem Instrument der Stärkung des Wettbewerbes genutzt werden sollte. Man versprach sich, insbesondere junge und kostengünstige Mitglieder mittels Beitragsrückzahlung zu werben. Nach gewissen Schlichtungen zwischen den Gesetzlichen Krankenkassen mit Hilfe politischer Kräfte ist es derzeit - zum Ende der neunziger Jahre - ruhig um die Beitragsrückzahlung geworden.

Im November 1990 wurde die Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut, vom BKK-Bundesverband mit der im Gesetz verankerten wissenschaftlichen Begleitforschung beauftragt. Unerfreulich für die Begleitforschung war, daß zu diesem Zeitpunkt der Modellversuch in allen fünf Betriebskrankenkassen schon angelaufen war. So waren die Informationskampagnen in allen Kassen ohne Mitwirkung des BKK-Bundesverbandes und der wissenschaftlichen Begleitforschung uneinheitlich und in unterschiedlichen Formen gelaufen.

Problematisch war zu diesem Zeitpunkt, daß der Modellversuch in zwei Betriebskrankenkassen schon fast zwei Jahre lang erprobt wurde. In diesen BKKen hatte sogar schon eine Rückzahlung von Beiträgen stattgefunden. Die Mitglieder wußten Bescheid, ob und in welcher Höhe Beitragsrückzahlung ihnen zustanden. Zum Zeitpunkt des Projektbeginns war anzunehmen, daß die Rückzahlung schon Einfluß auf das Meinungsbild und das Inanspruchnahmeverhalten der Mitglieder genommen haben könnte. Nur mit Hilfe der vielfältigen Datenquellen und einem angepaßten - aufwendigen - Projektdesign konnte dieser besondere Effekt kontrolliert werden.

Ein anderer problematischer Punkt war der, daß aus datentechnischen Gründen kein Zugriff mehr auf Individualdaten der Jahre vor der Einführung als Vergleichswerte ("Vorlaufphase") möglich war. Hierzu wurde vom BKK-Bundesverband als Alternative die Wahl einer sogenannten "Kontrollkasse", die nicht am Modellversuch beteiligt war, gefordert. Diese Einbeziehung einer nicht am Modellversuch beteiligten Krankenkasse führte jedoch zu größeren Datenschutzproblemen, die erst nach längerer Zeit geklärt werden konnten. Diese Verzögerungen führten aber auch dazu, daß im Projektzeitraum die Leistungsdaten der Kontrollkasse nicht mehr vorlagen. Zudem konnte die Kontrollkasse nur an der zweiten Befragungswelle teilnehmen.

*wissenschaftliche Begleitforschung durch die sfs*

*Bedingungen zu Projektbeginn*

## 2 Methodeneinsatz

*standardisierte Befragun-  
gen*

In diesem Beitrag wird die Methode der standardisierten schriftlichen Panelbefragung in den Vordergrund gestellt. Sie ist lediglich ein Teil der im Modellversuch Beitragsrückzahlung angewandten Methoden. Im engeren Sinne ist die standardisierte schriftliche Panelbefragung, wie sie im Projekt umgesetzt wurde, eine Wiederholungsbefragung (“Replikativbefragung”) mit zwei Befragungswellen und identischen Stichproben. Sie kann in diesem Falle auch als “kleines Panel” bezeichnet werden.

*Panelbefragung*

In der Befragungsforschung gibt es insgesamt drei verschiedene Arten von Erhebungstechniken. Das Querschnittsdesign bezieht sich lediglich auf einen Zeitpunkt, in der eine einmalige Erhebung der Variablen bei den Untersuchungseinheiten vorgenommen wird. Bei einem Trenddesign werden die gleichen Variablen zu mehreren Zeitpunkten mit jeweils unterschiedlichen Stichproben erhoben. Das Paneldesign schließlich unterscheidet sich vom Trenddesign durch identische Stichproben. Es ist eine Wiederholungsbefragung mit gleichen Stichproben.

Für die Erprobungsregelung Beitragsrückzahlung waren insgesamt drei Befragungswellen geplant. Es wurde sich für das Paneldesign ausgesprochen, da hiermit Auswertungen in Form von Längsschnittanalysen ermöglicht wurden. Erst mit Hilfe der Paneldesigns können diese dynamischen Entwicklungen auf Individualdatenbasis identifizierbar werden und z.B. individuelle Meinungsänderungen im Zeitverlauf gemessen werden (Stichwort: “Wechselwähler”).

Die Befragungen selbst sollten in differenzierter Weise den Kenntnisstand der Mitglieder und das Meinungsbild zum Modellversuch erfassen. Zu diesen beiden Komplexen wurden sozio-ökonomische und gesundheitsbezogene Fragen sowie lebenslagenorientierte und medizinsoziologische Fragen einbezogen.

Für ein reines Paneldesign werden allgemein große Fallzahlen gebraucht, da zum üblichen Non-Response auch der Ausfall von Teilnehmern zwischen den Befragungszeitpunkten (“Panelsterblichkeit”) hinzu kommt. Drei der fünf Betriebskrankenkassen hatten aber relativ kleine Mitgliederstärken. Es wurde sich dafür ausgesprochen, daß in den Querschnittsauswertungen auch diejenigen Mitglieder berücksichtigt werden, die nur an der ersten oder zweiten Befragungswelle teilgenommen hatten. Das Untersuchungsdesign stellt somit eine Mischung zwischen Panel- und Trenddesign dar.

*Vorteile durch Längs-  
schnittanalysen*

Für die beiden großen Betriebskrankenkassen konnten aufgrund der Panelstärken differenzierte Längsschnittauswertungen durchgeführt werden. Mit den Paneldesigns der drei kleineren Krankenkassen gelang es Längsschnittanalysen in Form von Tendenzen durchzuführen und kassenspezifische Abweichungen zu identifizieren. Die Fallzahlen waren schließlich für alle fünf Kassen genügend groß, um repräsentative Querschnittsanalysen durchführen zu können.

*Methodenmix*

Die Befragung bildet nur einen Teil der im Projekt angewandten Methoden ab. Im Modellversuch wurden an Qualitativen Methoden

- Expertengespräche und Intensivinterviews mit Kassenvertretern und Vertrauensleuten der Betriebe

- Intensivinterviews mit Leistungsanbietern (Ärzten) und
  - Narrative Interviews mit Mitgliedern
- durchgeführt.

*umfangreiche Sekundär-  
analysen*

Ein sehr wichtiger Baustein in den verwendeten Methoden war die Analyse von Individualdaten der Betriebskrankenkassen. Hierzu wurden die einzelnen Datensätze der Beitrags- und Leistungsbereiche sowie spezielle Krankendaten der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) und der Kassenzahnärztlichen Vereinigung (KZV) ausgewertet.

Die Individualdaten enthielten

- demographische Angaben der Mitglieder und Familienversicherten,
- Angaben zum Versichertenstatus,
- Anzahl, Art und Kosten für ärztliche Leistungen,
- Anzahl, Art und Kosten für zahnärztliche Leistungen,
- Anzahl der Rezepte und Kosten der Arzneimittel,
- Anzahl, Art und Kosten für stationäre Behandlungen,
- Anzahl der Krankengeldfälle und Höhe des Krankengeldes,
- Anzahl, Art und Kosten für sonstige Leistungen (z.B. Heil- und Hilfsmittel) und
- Angaben zu präventiven Leistungen.

Diese Daten lagen relativ vollständig für alle Versicherten der fünf Kassen der Mitgliederjahre 1990 bis 1993 vor. Die Analyse der Kassendaten war - erwartungsgemäß - sehr aufwendig. Allein die Datenaufbereitung der ca. 1,5 Millionen Datensätze und der rund 150 verschiedenen Variablen verlief über mehrere Monate. Der gesamte Datenbestand lag in einer – für die Sozialforschung – außerordentlichen Größenordnung.

Die Individualdaten der Betriebskrankenkassen beinhalteten Informationen zum Beitrags- und Leistungsgeschehen der Mitglieder und der mitversicherten Familienangehörigen. Aus den prozeßproduzierten Daten der Kassen (System ISBKK) wurden insgesamt dreizehn verschiedene Dateien für die Begleitforschung pro Kalenderjahr generiert. Das komplette Leistungsgeschehen war hier nach den einzelnen Leistungsbereichen (Krankenhaus, Arzt, Zahnarzt, Arzneimittel etc.) und z.T. auch nach Krankheitsarten niedergelegt. Wichtig für die Begleitforschung war u.a. die Möglichkeit, sogenannte Bagatellerkrankungen (z.B. Erkältung) und weniger kostenintensivere Leistungen (wie Billigmedikamente und einfache Arztkonsultationen) identifizieren zu können, da die Intention des Modellversuches darin lag, daß sich hier diese Ausgabenrückgänge bemerkbar machen würden.

In einem außerordentlichen Prozeß der Datenaufbereitung gelang es, aus den Kassendaten einen Längsschnittsatz zu erstellen. Die Fülle der Auswertungsergebnisse war unvergleichlich hoch, da alle Ergebnisse (Quer- und Längsschnitt) auch getrennt nach Betriebskrankenkasse und Jahren ausgewiesen werden konnten.

*Verknüpfung der Datenquellen*

Ein weiterer besonderer Punkt im Projektdesign war die Zusammenführung von Befragungs- und Leistungsdaten. Dieses konnte mit Hilfe eines speziellen Kodierungsverfahrens und unter Gewährleistung der Anonymität der Versicherten umgesetzt werden. Mit der Verknüpfung wurden die Befragungsdaten (Meinungen, Ansichten, Kenntnisse) den Leistungs- und Beitragsdaten der Krankenkassen gegenübergestellt. Die Zusammenführung ermöglichte die subjektiven Aussagen und Bewertungen zum Modellversuch im Einklang bzw. in der Wechselwirkung mit der Leistungsanspruchnahme zu untersuchen. Die Datenverknüpfung schaffte eine große Transparenz, die alleine durch eine Sekundärdatenanalyse oder Befragung nicht gegeben war.

Für die Zusammenführung der Daten war eine spezielle Einverständniserklärung der Mitglieder erforderlich. Der relativ hohe Rücklauf räumte anfangs aufgestellte Befürchtungen, daß die Datenverknüpfung die Bereitschaft der Teilnahme merklich reduziert, aus dem Weg. Es zeigte sich jedoch, daß die Zusammenführung der Kassen- und Befragungsdaten einen Sonderfall in den Datenschutzregelungen darstellte. Für diesen Sonderfall konnte relativ schnell eine Regelung gefunden werden.

*Teilnahme einer Kontrollkasse*

Die Einbeziehung der Kontrollkasse in den Modellversuch brachte jedoch einen Entwicklungsprozeß in Gang, der erst durch eine Genehmigung des Bundesdatenschutzbeauftragten - mit entsprechender Zeitverzögerung – beendet wurde. Dieses führte auch zu einer verzögerten Umsetzung der zweiten Befragungswelle. Eine dritte Befragungswelle, wie sie ursprünglich im Projektdesign vorgesehen war, konnte nicht mehr durchgeführt werden.

### 3 Operationalisierung, Beschreibung und Durchführung der Erhebung

*Umsetzung der Befragung*

Die Mitglieder der Krankenkassen wurden über die Betriebe, gezielte Anschreiben und über die Presse über die Einführung und den Verlauf des Modellversuches informiert. Innerhalb dieser Informationskampagnen wurde auch über die Durchführung, die Inhalte und den Zweck der Mitgliederbefragungen Auskunft gegeben.

Die erste Befragungswelle mußte – da der Modellversuch von den Betriebskrankenkassen schon eingeführt wurde - relativ zügig umgesetzt werden. Der Fragebogen durchging mehrere Etappen, vom internen Entwurf, über Expertenrunden bis hin zur Methodenberatung des Zentrums für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA, Mannheim). Ein Pretest in Höhe von 50 Fragebögen war das letzte Stadium in der Fragebogenkonstruktion und zeigte die letzten Unklarheiten und Lücken im Fragebogen auf.

*geschichtete Stichprobenziehung*

Aus Kostengründen mußte von einer Vollerhebung abgesehen werden. Es wurde sich dafür ausgesprochen, Stichproben nach Altersklassen geschichtet zu ziehen. Hiermit wurde gewährleistet, daß auch für die kleineren Betriebskrankenkassen bestimmte Mindestgrößen in den weniger stark vertretenen unteren

Altersklassen erzielt wurden. Insgesamt wurden vier Altersklassen (bis unter 30 Jahren, 30 bis unter 45 Jahren, 45 bis unter 60 Jahren und 60 Jahre und älter) gewählt. In den drei kleineren Klassen lag die Stichprobengröße zwischen 80 und 220 Mitgliedern je Altersklasse. In der größten BKK wurden 750 Mitglieder je Altersschicht per Zufallsverfahren gezogen. Hier wurde zudem eine regionale Schichtung vorgenommen, da die größte BKK im Gegensatz zu den anderen Klassen nicht nur an einem Standort, sondern auch an weiteren Standorten in anderen Regionen vertreten war. Für diese BKK wurden später auch regionale Effekte überprüft.

**Tabelle:** Umfang von Bruttostichprobe, Rücklauf und Nettostichprobe der Versichertenbefragung 1991 und 1993

BKK	Befragung 1991			Befragung 1993			Panel in Netto- stichprobe 1991 und 1993
	Brutto- stichprobe	Rücklauf*	Netto- stich- probe*	Brutto- stichprobe	Rücklauf*	Nettostich- probe*	
Haindl	600	206 34,3%	194 32,3%	724	341 47,1%	320 44,2%	100
Hoesch	2994	1473 49,2%	1283 42,9%	3000	1535 51,2%	1490 49,7%	790
Norddeutsche Steingutfabrik	400	75 18,8%	72 18,0%	372	131 35,2%	121 29,5%	31
Standard- Metallwerke	343	138 40,2%	97 28,3%	549	182 33,2%	162 29,5%	57
Wieland Wer- ke	876	246 28,1%	233 26,6%	1000	397 39,7%	380 38,0%	123
Erprobungs- kassen gesamt	5213	2138 41,0%	1879 36,0%	5645	2586 45,8%	2473 43,8%	1101
Akzo (Kon- trollkasse)	---	---	---	779	303 38,9%	267 34,3%	---

\*Die Prozentangaben beziehen sich jeweils auf die Bruttostichprobe.

*Realisation der Stich-  
probenziehung*

Für die Stichprobenziehung mußten von den Kassen Auszüge der Mitgliederstammdateien der sfs geliefert werden. Die Stichprobenziehung erfolgte dann bei der sfs über das Statistikprogrammpaket SAS auf einem Personal Computer. Da die Daten der größten Betriebskrankenkasse lediglich auf Datenbänder übermittelt werden konnten, wurde in diesem Fall - in Zusammenarbeit mit dem Hochschulrechenzentrum (HRZ) Dortmund - eine Konvertierung auf einem Großrechnersystem vorgenommen.

Für die Stichprobenziehung der zweiten Befragungswelle mußten besondere Kriterien berücksichtigt werden. So sollten Mitglieder, die in der ersten Welle gezogen wurden, aber nicht an der Befragung teilgenommen haben, nicht mehr angeschrieben werden. Andererseits mußten die Panelmitglieder speziell gekennzeichnet werden.

Ein Problem ergab sich in der fristgerechten Lieferung der BKK-Mitgliederdaten zur Stichprobenziehung. Obwohl schon während der Zeit der Fragebogenkonstruktion mit den Vorbereitungen der Stichprobenziehung begonnen wurde, gelang es nicht allen Kassen die Mitgliederdateien fristgerecht zu liefern. Hier deutete sich ein Problem an, daß im Laufe des Projektes immer

wieder zu Tage kam. Der Modellversuch bedeutete gerade für die kleineren Kassen verhältnismäßig hohe, zusätzliche Verwaltungsarbeit. Für die Datenprozeduren des Modellversuches konnte nur vereinzelt auf Routinearbeiten und -abläufe zurückgegriffen werden. Es kam immer wieder zu neuen Problemen in der Generierung von Daten. Teilweise konnten die Probleme erst nach längerer Zeit von den Kassen gelöst werden.

Die gezogenen Stichproben wurden in Dateien den Kassen zugesandt. Hier wurden die gezogenen Versichertennummern den Mitgliederadressen zugespielt. Die Verschickung der Fragebögen erfolgte anschließend postalisch von den Betriebskrankenkassen aus. Auch der Rücklauf lief über die Betriebskrankenkassen. In einem ersten Umschlag befand sich die Datenschutzerklärung, die bei den Kassen aufbewahrt wurde. Durch einen zweiten Umschlag wurde gewährleistet, daß die Versichertennummer und der Fragebogen nicht bei den Kassen eingesehen werden konnten. Der zweite Umschlag wurde ungeöffnet der sfs überbracht.

Alle Kassen schickten im Abstand von ca. drei Wochen die Erinnerungsschreiben ab. Da bei den Kassen keine Informationen über den Rücklauf vorlagen, wurden die Erinnerungsschreiben an alle – in der Stichprobendatei ausgewiesenen - Mitglieder versandt.

## **4 Datenerfassung und Auswertung**

### *Feldzugang*

In der ersten Befragungswelle wurden 5.213 Fragebögen verschickt. In der zweiten Welle konnte die Kontrollkasse – mit einem angepaßten Fragebogen – zusätzlich mit aufgenommen werden. Die Gesamtzahl der verschickten Fragebögen lag bei 5.645. Diese Zahl ergab sich dadurch, daß in den beiden kleinsten Modellkassen die unteren Altersklassen aufgrund des Auswahlverfahrens nicht mehr voll ausgeschöpft werden konnten. Der Netto-Rücklauf lag in der ersten Welle insgesamt bei 41%. In der zweiten Welle stieg der Rücklauf auf 46% an. Die Rücklaufquoten sind für freiwillige Befragungen als relativ hoch zu bewerten. Sie zeugen von einem großem Interesse an dem Thema Beitragsrückzahlung und von einer hohen Akzeptanz des Fragebogens.

Das Einlesen der Fragebögen erfolgte bei der Sozialforschungsstelle Dortmund. Aufgrund der hohen Fallzahl der Fragebögen war es naheliegend, die Fragebögen in maschinenlesbarer Form zu erstellen. Das Einlesen erfolgte über das Kaiser-Leser-System, das sich in zahlreichen Projekten bewährt hatte.

Im Fragebogen wurden zusätzlich auch zwei offene Fragen gestellt. Der Mehraufwand ist bei derart großen Umfragen vergleichsweise hoch. Generell sollte in großen Befragungen die Zahl der offenen Fragen minimiert werden oder ggfs. stichprobenartig erfaßt werden, da die manuelle Erfassung und Kodierung der Informationen relativ zeitaufwendig werden kann.

*Rückläufe*

Die allgemeine Datenaufbereitung, die Datenqualitätskontrollen und die Datenauswertungen (die 3 D's der Statistik) erfolgten mit dem Programmpaket SAS. In der Zusammenführung mit den Mitglieder- und Leistungsdaten wurde erkenntlich, daß in wenigen Fällen offensichtlich nicht das Mitglied, sondern der/die Partner/in, die Kinder oder andere Personen geantwortet hatten. Diese Fragebögen wurden für die Auswertungen nicht mit berücksichtigt. Nach Abschluß der Datenqualitätskontrollen lagen die Netto-Rückläufe der ersten und zweiten Befragungswelle bei 36% bzw. 44%.

Aber nicht nur die Teilnahmebereitschaft kann als zufriedenstellend bewertet werden. So wurde schon beim Einlesen der Fragebögen deutlich, daß die Fragen nahezu durchgehend beantwortet wurden. In einer gesonderten Auswertung zeigte sich, daß nur in wenigen Fällen der Anteil der Non-Response-Items über 5% lag.

Mit Hilfe von statistischen Gewichtungsverfahren wurden für die Analysen die "nicht-repräsentativen" Auswahlwahrscheinlichkeiten korrigiert, die durch die Stichprobenziehung bedingt waren.

*statistische Modelle und Verfahren*

In der Projektlaufzeit wurden zahlreiche uni- und multivariate statistische Modelle verwendet. Neben deskriptiven und explorativen Verfahren mußten im Projekt auch anspruchsvollere Modelle angewandt werden, die erst eine Eliminierung von Störeffekten (Confounders) und eine Identifizierung der mit der Beitragsrückzahlung zu untersuchenden Effekten ermöglichten. Besonders erfolgreich waren hierbei die Modelle der linearen und logistischen Regression.

Neu für die Sozialforschungsstelle Dortmund war die Verknüpfung von Befragungsdaten mit prozeßproduzierten Daten aus dem Verwaltungsablauf. Auch mit dem Aufbau und der Organisation eines Panels wurde Neuland betreten. Die Umsetzung erwies sich letztendlich weniger problematisch als erwartet. Es traten aber andere Schwierigkeiten auf, die nicht vorhersehbar gewesen waren. Innerhalb der drei Mitgliederjahre 1991, 1992 und 1993 wurden die Versichertennummern dreimal umgestellt. Für die Pflege des Panels bedeutete dieses einen nicht zu unterschätzenden Mehraufwand. Trotzdem hat sich der Aufbau des Panels gelohnt. So konnten mit Hilfe des Panels zahlreiche, wertvolle Erkenntnisse für die Untersuchung gewonnen werden.

*Beispiel "Kenntnisstände der Kassenmitglieder" im Modellversuch*

Ein Beispiel hierfür ist die Analyse des Kenntnisstandes im Modellversuch. Es wurde gefragt, welche Leistungen anrechenbar und welche nicht anrechenbar auf die Beitragsrückzahlung waren. Die einfachen Querschnittsanalysen der beiden Befragungswellen zeigten, daß sich der Kenntnisstand von 1991 auf 1993 insgesamt leicht verbessert hatte. Mit Hilfe der Panelanalysen wurden aber erst die starken Veränderungen auf der Individualebene sichtbar. Bei über einem Drittel der Befragten hatte sich zwischen 1991 und 1993 der Kenntnisstand verschlechtert. Dieses Drittel hatte 1991 ein besseres/genaueres Wissen über die Anrechenbarkeit von Leistungen. Im Laufe der weiteren Begleitforschung konnten die Ursachen und Zusammenhänge hierzu erschlossen werden.

Ein weiteres Beispiel war die Meinungsabfrage zum Modellversuch. Der Anteil der Befragten, die positiv die Beitragsrückzahlung bewerteten, hatte sich zwischen 1991 und 1993 kaum verändert. Erst die Längsschnittsanalysen zeigten die hohen Dynamiken ("Wechselwähler") auf.

## 5 Transfer / Präsentation

*Formen des Ergebnis-  
transfers*

Im Projekt wurden insgesamt - wie geplant - drei Zwischenberichte und ein Endbericht erstellt. Mit der Abteilung "Wirtschaft und Statistik" des BKK-Bundesverbandes fanden regelmäßige Arbeitsgespräche statt. Für die Geschäftsleitung der am Modellversuch beteiligten Kassen wurden Einzelberichte verfaßt. Hierzu fanden z.T. auch mündliche Präsentationen statt. Die BKK-Versicherten wurden über BKK-Zeitung informiert. Die Mitglieder der Modellkassen wurden zusätzlich über die Werkszeitungen und Presse informiert.

*Fallstricke*

Problematisch und mühsam erwiesen sich die Arbeitsgespräche mit der Abteilung "Wirtschaft und Statistik" des BKK-Bundesverbandes. Unser Gesprächspartner war gleichzeitig von der Landwirtschaftlichen Krankenkasse (LKK) damit beauftragt worden, die wissenschaftliche Begleitforschung für sie durchzuführen. In der Entwicklung des Projektdesigns und in der konzeptionellen Abstimmung kam es zu Reibungsverlusten. Da die Sozialforschungsstelle Dortmund als reiner Auftragnehmer auch jeweils die Vorarbeiten für Felderschließung, Befragung und Sekundärdatenanalysen leisten mußte, blieben für uns die Synergieeffekte so gut wie aus.

Das Gleiche galt auch für den Aufbau, die Organisation und die statistischen Analysen der Panelerhebung. Sie konnten nicht aus einfachen Routinearbeiten abgeleitet werden. Neben den allgemeinen Fallstricken der standardisierten schriftlichen Befragung kommen zusätzliche Probleme hinzu. So sei darauf hingewiesen, daß ein Panelaufbau mit der Anzahl der Befragungswellen einer recht intensiven Panelpflege bedarf. Eine ausführliche Beschreibung und Diskussion findet sich in den Publikationen der Projektgruppe des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) wieder. Das SOEP zählt in Deutschland zu den renommiertesten Befragungen.

## 6 Bewertung der Methode

*Fazit*

Die methodischen Gütekriterien Repräsentativität, Reliabilität, Validität und Anonymität konnten eingehalten werden. Das Panel hat sich im Projekt als durchaus sinnvolle Ergänzung zur einfachen standardisierten Befragung erwiesen. Insbesondere bei Wiederholungsbefragungen sollte in Erwägung gezogen werden, ob nicht ein Panel aufgebaut werden kann. Andererseits sollten gewisse Kriterien erfüllt sein, da eine Panelpflege mit einem gewissen Mehraufwand verbunden ist und es schnell zu kleinen Fallzahlen kommen kann. Im Beispiel des Projektes mußten für die kleineren Kassen in den Panelauswertungen bestimmte Abstriche gemacht werden.

Als Fazit ist zu sagen, daß sich im Falle des Modellversuches Beitragsrückzahlung der Panelaufbau bewährt hat. Der Mehraufwand hat sich gelohnt, da er wesentlich detailliertere Informationen – insbesondere über die dynamischen Entwicklungen - aufzeigte. Auch der Auftraggeber (BKK-BV) und die Be-



triebskrankenkassen zeigten sich von den Ergebnissen der Panelanalysen beeindruckt.

## **7 Ansprechpartner**

Georg Langenhoff

# Delphi-Befragung

von Ursula Ammon

(erstellt: 12/98)

*Die Delphi-Befragung ist eine schriftliche strukturierte (Experten-) Befragung über mehrere Befragungsrunden. Sie wird mit dem Ziel angewandt, (im Idealfall) ein stabiles Bild von übereinstimmenden oder divergierenden Aussagen unter den Befragungsteilnehmern zu erhalten. Im ersten Teil des Beitrages werden Definition und Abgrenzung der Methode gegenüber anderen Befragungstypen sowie ihre Genese und Rezeption behandelt. Im zweiten Teil werden die beiden Delphi-Befragungen beschrieben, die an der sfs durchgeführt worden sind. Aus diesen Erfahrungen heraus wird dann abschließend die Methode bewertet und Anforderungen ihrer praktischen Anwendung diskutiert.*

## Inhalt:

1. Entwicklung und Nutzung der Methode in der Profession
  - 1.1. Der Ursprung
  - 1.2. Die Definition der Methode
  - 1.3. Zur Rezeption in Deutschland
2. Methodeneinsatz in sfs-Projekten
  - 2.1. Zielsetzung und Operationalisierung
  - 2.2. Datenerfassung und -auswertung
3. Bewertung der Methode
4. Literatur
5. Ansprechpartner

# Delphi-Befragung

## 1 Entwicklung und Nutzung der Methode in der Profession

### 1.1 Der Ursprung

#### *Ursprung der Delphi-Methode*

Die Delphi-Methode ist von der RAND Corporation in den 50er Jahren zunächst im Rahmen von geheimen Studien für das Verteidigungsministerium entwickelt worden, beispielsweise zur Abschätzung atomarer Angriffsziele der Sowjetunion auf die USA und die Planung strategischer Waffensysteme dagegen. Hierfür wurde der Begriff "Project Delphi" geprägt (vgl. Linstone/Turoff 1975) und eine spezielle Methode der schriftlichen strukturierten Expertenbefragung entwickelt. Der Öffentlichkeit ist die Methode durch den "Report on a Long Range Forecasting Study" von Helmer und Gordon 1964 von der RAND Corporation bekannt geworden (veröffentlicht von Helmer 1966; in deutsch veröffentlicht von Helmer/Gordon 1967). Ziel dieser Studie war die langfristige Vorhersage von wissenschaftlichen und technischen Entwicklungen, wobei ein Zeitraum von 10 bis 50 Jahren ins Auge gefaßt worden ist. Sie ist eine der bekanntesten Studien, die den ungebrochenen Technik- bzw. Fortschrittsoptimismus der 60er Jahre widerspiegeln. Mit diesen Anwendungsinteressen ihrer Entwickler und Promotoren (neben Helmer der weitere RAND-Mitarbeiter Dalkey) war die Delphi-Methode auf die (Langfrist-) Prognostik festgelegt. Dies hat sicherlich dazu beigetragen, daß die Methodik eine kontroverse Diskussion ausgelöst hat. Der Sammelband von Linstone/Turoff (1975) gibt hierzu und zu verschiedenen Anwendungen in den USA in dem ersten Jahrzehnt ihrer (ver-)öffentlich(t)en Anwendung einen ausführlichen Überblick.

### 1.2 Die Definition der Methode

#### *Besonderheiten der Delphi-Methode*

Die Väter der Methode wollten mit der Delphi-Technik systematisch eine Meinungsübereinstimmung von Experten erreichen. Dabei wollten sie auf eine offene Diskussion und gemeinsame Beratung verzichten, um den Einfluß psychologischer Faktoren wie Überredung, Abneigung, den mitreißenden Einfluß einer Mehrheitsmeinung zu vermeiden. Die unmittelbare Debatte wurde "durch ein sorgfältig ausgewähltes Programm aufeinanderfolgender individueller Befragungen (am besten durch Fragebogen) ersetzt, die mit Informationen durchsetzt sind, verbunden mit dem Rücklauf von Meinungen, die sich aus der rechnerisch ausgewerteten Übereinstimmung aus früheren Teilen des Programms ergeben" (Helmer/Gordon 1967, S. 14). In den Wiederholungen der Befragungen sollten die Befragten ihre früheren Einschätzungen noch einmal überden-

ken und möglicherweise revidieren. In der ersten veröffentlichten Delphi-Studie wurden insgesamt vier Befragungsrunden durchgeführt (ebenda).

*Schwerpunkt Prognose*

Die Delphi-Methode wird den "Gruppenkonsensverfahren" zugeordnet (Paschen u.a. 1978, 65). Häufig wird die Delphi-Methode kontextbezogen definiert, vor allem im Zusammenhang mit der Prognostik zu technologischen Gegenstandsbereichen (z.B. Saliger/Kuntz 1980, Albach 1970 und 1976). Das ISI, das in Deutschland die großen Delphi-Befragungen und -Reports in den 90er Jahren durchgeführt hat, ordnet das Delphi-Verfahren als spezielle Methodik zur Technikbewertung im Sinne der VDI-Richtlinie 3780 (VDI 1991) zu, die die Technikbeobachtung, die Technikvorausschau, Technikfolgenabschätzung und innovationsstrategische Studien mit einschließt (BMFT 1993). Das ISI sieht in Delphi-Untersuchungen "das heute verfügbare bestmögliche methodische Instrumentarium zur langfristigen Technikvorausschau" (ebenda, S. 6).

*Definition*

Linstone/Turoff (1975) wählen in ihrem Sammelband dagegen eine allgemeinere Definition, die die breitere Anwendbarkeit dieser Technik betonen soll und bezeichnen sie als eine Methode, einen Prozeß der Gruppenkommunikation zu strukturieren. Sehr viel präziser ist die Definition von Häder/Häder (1995, S. 8). Sie verstehen die Delphi-Methode als "einen vergleichsweise stark strukturierte(n) Gruppenkommunikationsprozeß, in dessen Verlauf Sachverhalte, über die unsicheres und unvollständiges Wissen existiert, von Experten beurteilt werden" (ebenda).

*Subjektbezug*

Grundlegendes Charakteristikum der Methode ist ihr Subjektbezug. Aufklärung und Orientierung über die Zukunft wird von in den relevanten gesellschaftlichen Sektoren (vor allem Wissenschaft und Technikentwicklung, Ökonomie) handelnden Personen erwartet, deren Wissen, Erwartungen, Wertvorstellungen, Interessen und Motivationen in der Befragung zugrunde gelegt werden (aber in der Regel nicht im einzelnen offengelegt werden). Die Auswahl richtet sich meist nach professionellem Wissen und Status (Auswahl von Experten). Damit unterscheidet sich die Delphi-Methode in der Anwendung auf Zukunftsfragen grundlegend von systemanalytischen Projektionen und mathematischen Simulationen. Als solcher Art qualitative Methode hat sie heftige Kritik aus sehr verschiedenen Gründen auf sich gezogen. Beliebt ist hier die Rede von dem "orakelnden Delphi".

Die Delphi-Methode kann in verschiedenen Formen mit unterschiedlicher Reichweite, Intensität und Dauer angewandt werden. Die Variationsbreite hat aber auch zu einer Unschärfe des Profils dieser Methodik geführt, die mit dazu beigetragen hat, daß die Methodik sich nicht breit etablieren konnte.

*charakteristische Merkmale der Delphi-Methode*

Trotz der Variationsbreite sind einige Merkmale charakteristisch für die Delphi-Methode:

1. "Verwendung eines formalisierten Fragebogens,
2. Befragung von Experten,
3. Anonymität der Einzelantworten,
4. Ermittlung einer statistischen Gruppenantwort,
5. Information der Teilnehmer über die (statistische und verbale) Gruppenantwort,
6. (mehrfache Wiederholung) der Befragung" (Häder/Häder 1994, S. 15).

Die Ermittlung und Rückkopplung der statistischen Gruppenantwort sowie die Wiederholung der Befragung unterscheidet eine Delphi-Befragung von anderen sozialwissenschaftlichen Erhebungsinstrumenten. Die Befragung wird so lange wiederholt bzw. weitergeführt bis ein bestimmtes Abbruchkriterium erreicht ist, in der Regel die angestrebte Konvergenz der Ergebnisse.

*Formen*

Die ganz überwiegende Anzahl der Delphi-Befragungen sind in Form schriftlicher Fragebogen-Befragungen durchgeführt worden (Paper-and-Pencil-Version). In der Literatur werden auch Echtzeit-Delphi genannt, die in den USA verschiedentlich ausprobiert worden sind. Die Ergebnisse waren offensichtlich aber nicht so zufriedenstellend, daß sie wieder und in größerem Maßstab durchgeführt worden sind. In der neueren Literatur finden sich keine Hinweise auf empirische Anwendungen. Hierbei muß man grundsätzlich abwägen, ob man die Selektionswirkung bei der Auswahl der Befragten akzeptieren will, die dadurch zwangsläufig entsteht, daß eine kommunikationstechnische Infrastruktur und entsprechende Handlungskompetenz bei den Befragten vorausgesetzt werden müssen. Solche Formen werden zukünftig mit dem Ausbau und der Verbreitung von Kommunikationsnetzen grundsätzlich besser realisiert werden können. Weiterhin sind Variationen in der Weise vorzufinden, daß eine schriftliche Delphi-Form mit personalen Dialogformen verbunden wird, z. B. mit Workshops zur Erarbeitung des Initialfragebogens oder zur Auswertung und Diskussion von Folgerungen sowie zur gezielten Präsentation der Ergebnisse. Nicht immer ist zu Beginn auch schon ein bestimmter Teilnehmerkreis fixiert, sondern wird nach dem Schneeballverfahren noch im Verlauf der Befragung erweitert.

*Voraussetzungen*

Das Gelingen einer Delphi-Befragung hängt wesentlich ab

- a) von der Auswahl der Befragungsteilnehmer, die in ausreichendem Maße das angenommene Perspektivenspektrum des Gegenstandsbereichs widerspiegeln sollte,
- b) von der Gestaltung des Fragebogens, insbesondere des Initialfragebogens und
- c) nach unseren Erfahrungen von der Transparenz von Zielsetzung des Vorhabens sowie Auswertung und Darstellung der Zwischenergebnisse der einzelnen Befragungsrunden, d.h. der Offenheit zwischen Befragern und Befragten.

Durch die Wiederholung bzw. Weiterführung der Befragung über mehrere Phasen bzw. Runden können die Ergebnisse gefestigt werden, so daß am Ende konsensfähige (Teil-) Ergebnisse erreicht werden und dissent bleibende Ergebnisse festgehalten werden können. Beachten muß man dabei allerdings, daß von Runde zu Runde der Teilnehmerkreis kleiner wird.

*Vor- und Nachteile*

Die schriftliche Form der Delphi-Befragung wird in der Literatur ganz eindeutig präferiert, da die in Gruppendiskussionen typischen sozialpsychologischen Effekte vermieden werden sollen, die ein sachrationales Ergebnis verfälschen könnten (Helmer 1967, S.14; Albach 1970, S. 18). Geschka (1977) hebt aber auch als Vorteil hervor, daß jeder Teilnehmer sein Urteil korrigieren kann, ohne sein Gesicht zu verlieren. Die Bedeutung dieses Gesichtspunktes möchte ich aufgrund unserer eigenen Erfahrungen deutlich unterstreichen. Sie ist in den TA-Diskursen der letzten Jahre in Deutschland, insbesondere im WZB-Projekt

zu gentechnisch hergestellten herbizidresistenten Nutzpflanzen ebenfalls deutlich unter Beweis gestellt worden. Als nachteilig wird im Gegenzug in der Literatur wiederum angesehen, daß durch die Anonymität der Beteiligung der Anreiz, an der Befragung (weiter) teilzunehmen, geringer ist (als bei einem namentlich dokumentierten Teilnehmerkreis). Die schriftliche Form ist aber auch ein Ausweg und der einzige Weg, wenn eine direkte Kommunikation wegen räumlicher Entfernung, zu großer Anzahl der Teilnehmer, erwarteten oder vermuteten Spannungen zwischen den Teilnehmern nicht organisiert werden kann (Geschka 1972, Turoff 1975).

### 1.3 Zur Rezeption in Deutschland

In Deutschland steht der Aufsatz von Albach in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft (1970) für den Beginn einer bedeutsamen Rezeption dieser Methode, vor allem in den 70er Jahren in der Betriebswirtschaftslehre, vorwiegend für Zwecke der strategischen Unternehmensplanung (vgl. entsprechende Literaturverweise am Schluß dieses Beitrages). In den Sozialwissenschaften, zumindest in Deutschland, hat die Methode dagegen kaum Resonanz gefunden. Häder/Häder (1994) stellen in einer Stichprobendurchsicht fest, daß sie in den meisten Methoden(Lehr-) Büchern gar nicht erwähnt wird. Sie fanden auch nur zwei Publikationen aus den Sozial- und Politikwissenschaften, in denen die Anwendung der Methode beschrieben wird (ebenda, 12). Der Literaturbericht von Häder/Häder (1994) legt seinen Schwerpunkt auf die Rezeptionsgeschichte in den Sozialwissenschaften in Deutschland und bezieht sich vorwiegend auf die betriebswirtschaftliche Literatur dazu sowie die amerikanische Literatur vorwiegend bis Mitte der 70er Jahre. Die Autoren beklagen, daß die Rezeption der Methode in den Sozialwissenschaften inadäquat zu ihrer potentiellen Leistungsfähigkeit stehe (ebenda, S. 34). Sie schreiben dies der Abgrenzung gegenüber den Betriebswirtschaftlern zu. An der Rezeption der Delphi-Methode in den letzten drei Jahrzehnten in Deutschland zeigen sich meines Erachtens allerdings noch mehr die disziplinären Abschottungen, beispielsweise gegenüber Technikforschung und generell Zukunftsforschung, als Gegenstand von Sozialwissenschaften überhaupt.

In gewisser Weise überraschender als die Nichtbeachtung in den Sozialwissenschaften ist, daß die Delphi-Methode auch in der deutschen TA-Szene nicht Fuß fassen konnte, selbst nicht in den 70er Jahren, der Hochzeit ihrer Anwendung. Paschen u.a. (1978) kommen in ihrem State-of-the-Art-Bericht zur TA für die Bundesrepublik zum Schluß, daß die Delphi-Technik nur als Notbehelf in Frage komme, wenn keine besseren Methoden verfügbar seien. Dann sei gegen ihre Anwendung nichts einzuwenden, "wie man sich des weitgehend spekulativen Charakters ihrer Ergebnisse bewußt ist und diese nicht zur Grundlage langfristiger und weitreichender politischer Entscheidung macht". Solange kein einigermaßen sicheres Wissen über die Zukunft gegeben sei, empfehlen die Autoren ein flexibles Trial-and-Error-Verfahren als das am rationalsten (ebenda, S. 69). In dem 1997 in dritter Auflage in gänzlich revidierter Fassung erschienenen Sammelband "Technikfolgenabschätzung als politische Aufgabe", herausgegeben von von Westphalen, in dem das traditionelle Verständnis von TA betont wird, mißt Ropohl im Kapitel "Methoden der Technikbewertung" der Delphi-Methode als "intuitive Zukunftsprojektionen" ... "von Sachkennern des

*die Delphi-Methode in  
den Sozialwissenschaften*

*in der Technikfolgenab-  
schätzung (70er Jahre)*

betreffenden Fachgebietes" durchaus einen Stellenwert zu, kritisiert aber, daß die Ergebnisse durch interessengeleitete Bewertungen der befragten Experten und die Favorisierung der Mehrheitsmeinung fehlgeleitet werden können (ebenda, S. 186 f.). Diese Einwände haben natürlich ihre gewisse Berechtigung, sie führen in dem grundlegenden methodischen Dilemma, die Zukunft sozialwissenschaftlich zu bearbeiten, nur nicht weiter. Statt Wünschen nachzuhängen, die Zukunft sicher prognostizieren zu wollen und auf die dazu sichere Methode (weiter) zu warten, sollten wir uns als Sozialwissenschaftler solchen Zukunftsfragen stellen - mit einer problembewußten und der Aufgabenstellung adäquaten Anwendung der vorhandenen sozialwissenschaftlichen Methodiken und Experimenten ihrer Weiterentwicklung.

*in der Technikfolgenabschätzung (90er Jahre)*

Inzwischen hat sich die Akzeptanz der Methode in der Bundesrepublik, zumindest im Bereich von TA-Vorhaben und Technikvorausschau, grundlegend gewandelt. Durch die Delphi-Befragung des ISI im Auftrag der Bundesregierung ist sie zu einer etablierten Methode geworden (vgl. BMFT/BMBF (Hrsg.) 1993, 1996, 1998). Die Delphi-Methode als Instrument zur langfristigen Technikvorausschau ist nunmehr aus Japan importiert worden. Dort hat Anfang der 90er Jahre das National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP) die fünfte japanische Delphi-Untersuchung durchgeführt (die erste fand 1971 statt). Das ISI hat im Auftrag des BMFT in Zusammenarbeit mit diesem japanischen Institut eine deutsche Paralleluntersuchung mit dem japanischen Fragebogen durchgeführt. Sie umfaßte 16 Fachgebiete, d.h. 16 Einzelfragebögen, mit insgesamt 1147 Einzelfragen (BMFT 1993, XVI). Insgesamt wurden 6.627 Fragebögen an 3.534 Personen versandt (ebenda XIX). Entsprechend dem japanischen Vorbild ist dies eine außerordentlich umfangreiche Delphi-Befragung, die so auch in den USA bisher nicht durchgeführt worden ist. Die Anwendung der Delphi-Methode in Japan kommt bis Anfang der 90er Jahre in der internationalen, englischsprachigen Literatur praktisch nicht vor. Der auftraggebende Bundesminister, Paul Krüger, lobt diese erste ISI-Delphi-Studie (1993) als "Pioniertat für Europa" (ebenda, Vorwort). Die 1995-Delphi des ISI war kleiner dimensioniert, die 1998 veröffentlichte wiederum sogar noch umfanglicher als die erste (BMBF 1996, ISI 1998). Inzwischen ist auch in Österreich eine vergleichbare Delphi-Befragung vom Institut für Technikfolgen-Abschätzung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr zu sieben problemorientierten Technikfeldern durchgeführt worden (BWV 1998).

## 2 Methodeneinsatz in sfs-Projekten

### 2.1 Zielsetzung und Operationalisierung

An der Sozialforschungsstelle Dortmund haben wir in zwei TA-Vorhaben zu den Entwicklungs- und Anwendungsperspektiven der neuen Bio- und Gen-

technologie im Zeitraum 1987 bis 1989 jeweils eine Expertenbefragung nach der Delphi-Methode über jeweils zwei Runden durchgeführt (s. nachfolgende Tabelle). Nachdem wir unser erstes Gentechnik-Projekt, eine kleine Studie für die Enquête-Kommission "Chancen und Risiken der Gentechnologie" des Deutschen Bundestages, 1985/86 durchgeführt hatten, bei dem wir zwei Betriebsfallstudien und zwei Branchenfallstudien erstellt hatten, standen wir vor der Frage, wie die Perspektiven dieses jungen Technologiefeldes und die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in einem breiteren Rahmen untersucht werden könnten. Wir suchten eine adäquate und interessante Methodik. Wir kamen auf die Delphi-Methode aufgrund persönlicher Kenntnis. Wir recherchierten dann einige Originalliteratur aus dem amerikanischen Kontext und machten die Erfahrung, daß die sozialwissenschaftlichen Methodenbücher hierfür nicht sehr weiterführend waren. Wir hatten also wenig empirisches Anschauungsmaterial. Das erste Vorhaben wurde vom BMFT gefördert und hatte das Ziel, Chancen und Probleme der industriellen Nutzung der neuen Biotechnologie (einschließlich Gentechnik) zu ermitteln. Im Mittelpunkt des Projektes stand die Delphi-Befragung, die sich als arbeitsaufwendiger herausstellte als wir gedacht hatten. Zusätzlich und ergänzend, was sich als sehr nützlich auch für die Delphi-Befragung erwies, haben wir Branchenfallstudien zu drei sehr komplexen und sehr verschiedenen strukturierten Anwendungsbranchen (Pharma, Chemie, Nahrung) erstellt auf Grundlage jeweils einer ganzen Reihe von Experteninterviews. Der unterschätzte Aufwand folgte daraus, daß wir die Fragebögen selbst in der kleinen Projektgruppe entwickelten und dabei auf wenig Anschauungsmaterial zurückgreifen konnten. Weiterhin mußte die uns zunehmend deutlicher werdende Komplexität der neuen biologisch-technologischen Potentiale (hierfür haben wir noch 3 Expertisen von externen Kooperationspartnern machen lassen) und der verschiedenen potentiellen Anwendungsbranchen auf Dimensionen und Fragen heruntergebrochen werden. Um diese Komplexität von vornherein nicht zu sehr von uns aus einzuschränken, haben wir überwiegend offene Fragen gestellt, was sich dann hinterher als aufwendig in der Auswertung und vor allem auch in einer geeigneten Darstellung für die Rückkopplung herausstellte.

Bei dem zweiten Projekt, im Auftrag des BMELF, 1989/1990 hatten wir schon eine Reihe von Erfahrungen gesammelt und konnten die Delphi-Befragung über zwei Runden in einem Jahr durchführen. Die Thematik war eingegrenzt auf Anwendungen in der Landwirtschaft, so daß wir hier auch intensiver und detaillierter fragen konnten. Den Fragebogen haben wir in der Projektgruppe entwickelt und mit dem Auftraggeber und dem von ihm bestellten wissenschaftlichen Berater, einem Agrarökonom, diskutiert und überarbeitet. Die Befragungsteilnehmer haben wir in beiden Fällen aus Veröffentlichungen, öffentlich zugänglichen Angaben zu Arbeitsstellen und Tätigkeitsschwerpunkten, entnommen. Ein größerer Teil war uns auch durch die persönliche Kontakte schon bekannt. Bei der ersten Delphi-Befragung erhielten wir auch Unterstützung durch die IG Chemie-Papier-Keramik, die eine Liste von Betriebsräten zur Verfügung stellte, die wir in die Befragung einbezogen. Wir legten bei beiden Befragungen Wert darauf, einen breiten Kreis von Experten einzubeziehen, insbesondere nicht nur Wissenschaftler aus den Forschungsbereichen, sondern auch unterschiedliche Experten aus den Anwendungsbereichen, bis hin zu Vertretern der Beschäftigteninteressen.



*Realisation*

Unsere Delphi-Befragungen waren aus Ressourcengründen jeweils auf zwei Runden angelegt. Wir verwendeten in den beiden Runden verschiedene Fragebögen. Unser Ziel war dabei, interessante, sich aus den Ergebnissen der ersten Runde ergebende, weiterführende Fragen zu stellen und zusätzliche Aspekte eines Themas noch näher zu beleuchten. Insbesondere bei der zweiten Befragung zur Landwirtschaft zeichnete sich nach der ersten Runde bereits eine deutliche Konvergenz der Ergebnisse ab. Uns kam es deshalb mehr darauf an, eine interessante Abfolge von Fragen zu stellen, nicht zuletzt auch, um die Teilnehmer weiter zu motivieren, als die Festigkeit eines sich abzeichnenden Ergebnisses durch Fragewiederholung bestätigt zu bekommen.

*Methodenmix*

Zusammenfassend soll hier noch einmal betont werden, daß man eine Delphi-Befragung nie als "simple" schriftliche Befragung verstehen und angehen sollte. Diese Methode sollte in Betracht gezogen werden, wenn das in ihr angelegte diskursive bzw. dialogische Potential für die Aufgabenstellung adäquat ist und gehaltvollere Ergebnisse verspricht. Die Delphi-Befragung ist dann selbst in ein komplexes Projektdesign einzubetten. Notwendig sind vorbereitende, begleitende und nachbereitende Aktivitäten, um eine komplexe, auf die Zukunft gerichtete Fragestellung angemessen darstellen und an die Befragten vermitteln zu können. Gemeint sind damit Expertengespräche, Berater, Beraterkreise, Workshops, vielfältige Recherchen etc. Um die stoffliche Seite des Gegenstandes richtig zu fassen, sind darüber hinaus ggfs. noch spezielle Expertisen in Form von externen Gutachten oder als naturwissenschaftlich-technisch kompetente Projektmitarbeiter oder (ständige) Berater notwendig. Diese Aktivitäten dienen natürlich auch dazu, das durchführende Projektteam abzusichern, begibt man sich mit einer delphi-relevanten Aufgabenstellung doch in der Regel in den Bereich der politiknahen Forschung zu noch 'unübersichtlichen' Problemlagen und kontrovers diskutierten Thematiken. Der Reiz der Delphi-Methode impliziert aber auch ihre Komplexität in der Anwendung. Sie ist gut geeignet, gesellschaftliche und wirtschaftliche Anwendungsmöglichkeiten neuer Technologien und mögliche Auswirkungen in einer mittleren Perspektive abzuschätzen und dazu einen großen Kreis von Experten aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen einzubeziehen. Gerade in der Überwindung der Begrenztheit einzelner Expertensichten liegt das dialogische Potential dieser Methode, das dann aber auch nicht vorschnell oder aufgrund zu sehr begrenzter Ressourcen durch eine stark vorstrukturierte Fragengestaltung wieder eingeschränkt werden sollte. Die Kunst der Fragengestaltung und -führung liegt darin, die zu erwartenden unterschiedlichen Expertensichten hinreichend zu antizipieren, nicht sie vorzustrukturieren. Mit Hilfe der Delphi-Methode kann man sehr gut auch Szenarien entwickeln und überprüfen lassen.

Tab: Übersicht zu Delphi-Befragungen der Sozialforschungsstelle

	1. Delphi-Befragung	2. Delphi-Befragung
<b>Thema</b>	Zur industriellen Anwendung der neuen Bio- und Gentechnologie	Neue Biotechnologie und Landwirtschaft
<b>Rücklauf</b>		
1. Runde	223 (von 522) (43 %)	144 (von 300) (48 %)
2. Runde	153 (von 223) (69 %)	85 (von 144) (59 %)
<b>Zeitraum der Befragung</b>	Verschicken des	
	1. Fragebogen: Mai 1987 2. Fragebogen: Dez. 1987	1. Fragebogen: Mai 1989 2. Fragebogen: Dez. 1989
<b>Fragenbereiche</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bedeutung der neuen Biotechnologie</li> <li>2. Zu lösende Probleme, Betroffenheit</li> <li>3. Bewertung des Forschungs- und Anwendungsstandes von ausgewählten Produkten</li> <li>4. Bewertung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Nutzen/Risiken von ausgewählten Produkten</li> <li>5. Personenbezogene Daten</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abschätzung von Veränderungen in der Landwirtschaft und Gesellschaft/ Anwendung neuer bio- und gentechnischer Verfahren/ Gewichungen</li> <li>3 <i>Anwendungsbeispiele</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Verbreiteter Anbau von herbizidresistenten Kulturpflanzen</li> <li>* Anbau von krankheits- und/oder schädlingresistenten Nutzpflanzen</li> <li>* Reproduktionstechniken beim Rind</li> </ul> </li> <li>2. Eignung agrarpolitischer Instrumente zur Steuerung verschiedener Entwicklungen</li> <li>3. Fragen zur technischen Praxisreife einzelner Forschungsbereiche (in 0/5/10/? Jahren)</li> <li>4. Ihre Anwendungswahrscheinlichkeit</li> <li>5. Personenbezogene Daten</li> </ol>
<b>Teilnehmerkreis</b>	Biowissenschaftler aus Universitäten und Forschungsinstituten, Bioverfahrenstechniker, FuE-Vertreter aus Unternehmen, vor allem Chemie- und Pharmaindustrie, Betriebsräte aus der Chemie- und Pharmaindustrie, Vertreter von Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden, Politiker, Medienvertreter	Biotechnik-/Gentechnik-Wissenschaftler aus öffentlichen Forschungsinstituten  Experten aus der Industrie (Chemie, Nahrungsmittel, Futtermittel, Veterinärpharma, Biotechnik-Firmen, Verbände)  Landwirtschaftsvertreter aus Behörden, Ämtern, Kammern, Verbänden  Züchter (Tiere, Pflanzen), Agrarwissenschaftler, Ökologen, Umwelt-, Verbraucherverbände
<b>Ergebnisse</b>	Ammon/Kuhn 1989	Neubert 1991

## 2.2 Datenerfassung und -auswertung

### *Datenerfassung*

Bei der ersten Delphi-Befragung nahmen wir die Datenerfassung noch manuell vor. Bei der zweiten haben wir den Fragebogen maschinenlesbar erstellt (inzwischen hatten wir auch eine entsprechende technische Ausstattung). Bei der zweiten Befragung haben wir auch einen höheren Anteil geschlossener Fragen gewählt, um die Auswertung rationeller gestalten zu können. Die Auswertung einer Delphi-Befragung ist insbesondere deshalb aufwendig, weil die Auswertung für die Rückkopplung an die Teilnehmer allgemein verständlich erläutert werden muß. D.h. die ganze Befragung wird gegenüber den Befragungsteilnehmern äußerst transparent und man muß hier als Frager und Auswerter sehr genau, aber auch sehr verständlich arbeiten. Bei der ersten Befragung wurden

### *Auswertung*

die Ergebnisse mit dem Auftraggeber diskutiert und es folgte daraus nichts weiteres (nach unserer Kenntnis). Im Falle der zweiten Delphi-Befragung wurden alle Teilschritte sowie das Gesamtergebnis intensiv mit dem Auftraggeber diskutiert und das Endergebnis einer größeren Anzahl von Personen aus dem Ministerium vorgestellt. Die Ergebnisse wurden in der Schriftenreihe des Ministeriums publiziert und in einer Auflage von mehr als tausend im Zuständigkeitsbereich des Ministeriums verteilt (hierzu gehören auch die damals gut ein Dutzend Bundesforschungsanstalten dieses Ministeriums).

*Darstellung*

Für die Auswertung wählten wir neben den Häufigkeitsmaßen, verschiedene graphische Darstellungen von Antwortprofilen sowie für einen Teil der Fragen Berechnung und Darstellung von Median und Quantilen. Ein Teil der Fragen der ersten Delphi-Befragung werteten wir zusätzlich mit Hilfe der Clusteranalyse aus (Leverkus 1988).

### 3 Bewertung der Methode

Aus unseren Erfahrungen sprechen eine Reihe von Gründen für die Anwendung der Delphi-Methode im Rahmen von TA-Vorhaben (- und darauf will ich mich hier beschränken, wenngleich ich die grundlegende Charakteristik der Delphi-Methode sehr wohl für anwendbar halte auch für nicht TA-bezogene Fragestellungen).

*großer Teilnehmerkreis*

*multidisziplinär*

Erstens ist hier die weit fortgeschrittene fachliche Spezialisierung zu nennen, die dazu führt, daß auch anerkannte Experten nur noch Ausschnitte einer komplexen Thematik überblicken und bewerten können. In einer Delphi-Befragung kann ein großer Kreis von Teilnehmern einbezogen werden, und, worauf es ankommt, ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungen können untereinander ansatzweise sichtbar und gegeneinander abgleichbar gemacht werden. Eine schriftliche Delphi-Befragung ist hier im Vergleich zu Expertengesprächen systematischer und transparenter, wenngleich auch restriktiver als direkte, kommunikative Instrumente (z.B. Gruppengespräche, Gesprächskreise, Workshops). Die Anzahl der Befragungsteilnehmer ist im Prinzip unbegrenzt und wird allein durch die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestimmt. Je größer der Teilnehmerkreis gewählt wird, desto mehr muß der Fragebogen geschlossene Fragen aufweisen, um die Auswertung in angemessener Zeit bewältigen zu können.

*Perspektivenabschätzung*

Zweitens ist sie wegen ihres dialogischen Charakters ein sinnvolles Instrument zur Abschätzung von Entwicklungsperspektiven und Auswirkungen, von Chancen und Risiken in einem Technologiefeld, das wie die Bio- und Gentechnologie erst am Anfang seiner Anwendungen steht und als Querschnittstechnologie ein Anwendungspotential für unterschiedlich strukturierte Branchen und Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft aufweist. Ebenso muß eine kontroverse öffentliche Diskussion über Nutzen und Risiken, die in Teilbereichen bis weit in Expertenkreise hinein reicht, methodisch von einem TA-Vorhaben aufgenommen werden können.

*Repräsentativität*

Die Delphi-Befragung ist drittens allerdings keine repräsentative Befragung im statistischen Sinne. Dies ist auch nicht nötig, denn es geht um die Erfassung relevanter Trends, Meinungen, Bewertungen, Bedingungen und Faktoren für zukünftige Entwicklungen. Die Auswahl der Befragungsteilnehmer ist deshalb bewußt und sorgfältig vorzunehmen, weil der Teilnehmerkreis die für die erfragte Zukunftsthematik relevanten Experten i.w.S. einschließen soll. Wir haben bei unseren Delphi-Befragungen Wert darauf gelegt, neben Forschern und Entwicklern Experten aus unterschiedlichen (potentiellen) Anwendungsbereichen bis hin zu Vertretern der Beschäftigteninteressen einzubeziehen. Da zumindest ein Teil der Teilnehmer maßgeblichen Einfluß auf Investitionsentscheidungen nehmen kann, öffnen die Ergebnisse den Blick für eine realistische Einschätzung der Entwicklungsperspektiven im untersuchten Anwendungsfeld und des Problembewußtseins handelnder Personen zur befragten Thematik. Die Befragungsergebnisse sind aber auch keine Realprognose, sondern zeigen Bewertungen und Erwartungen von in diesem Feld handelnden Experten i.w.S. mit den ihnen zum Befragungszeitraum verfügbaren Wissen auf. Auch wenn man diese gezielte Auswahl der Befragungsteilnehmer haben will und sie für methodisch zulässig hält, verbleiben wenigstens zwei strukturelle Diskrepanzen, die allerdings nur begrenzt bei der Auswahl der Befragten ausgleichbar sind. Bei technologiebezogenen Befragungsthematiken bereitet es keine Schwierigkeiten, Wissenschaftler (aus öffentlichen Forschungseinrichtungen) und Männer auszuwählen. Frauen und jüngere Personen werden systematisch unterrepräsentiert sein. Dies ist für TA-Vorhaben dann von gravierendem Nachteil, wenn Fragestellungen bzw. Themen bearbeitet werden sollen, bei denen z.B. Frauen als Konsumentinnen oder heute noch jugendliche Personen als zukünftige Nutzer eine maßgebliche Rolle spielen.

*Auswahl*

*Handhabbarkeit*

Viertens ist ein praktischer Vorteil zu nennen. Eine (schriftliche) Expertenbefragung nach der Delphi-Methode ist ein auch bei begrenzten Ressourcen und einem komplexen Untersuchungsfeld noch handhabbares Instrument, das ansatzweise dialogischen Anforderungen genügen kann.

*Vorteile der Ergebnissrückkoppelung*

Fünftens ist die Delphi-Methode auf Konvergenz- bzw. Konsensbildung durch die Teilnehmer selbst ausgerichtet. Natürlich hat der Frager und Auswerter maßgeblichen Zugriff und Einfluß darauf, aber er muß im Zuge der Rückkopplung der (Zwischen-)Ergebnisse die Befragungsdaten und seine Interpretation transparent machen, um Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Nicht zuletzt werden die Teilnehmer durch die Rückkopplung angestoßen, sich die Ergebnisse anzuschauen, sich noch einmal dazu zu äußern oder gar zu widersprechen. Die Balance zwischen dem Frager, Auswerter und Interpretator auf der einen Seite und den Befragungsteilnehmern auf der anderen Seite kann bei einer Delphi-Befragung ausgeglichener als bei Standardbefragungen zugunsten der Befragten gestaltet werden.

*überraschende Ergebnisse*

Sechstens zeigte sich bei unseren Delphi-Befragungen, daß Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Antworten und Bewertungen vielfach deutlich jenseits der jeweiligen Interessenbezüge der ausgewählten Experten auszumachen sind und zu Tage treten, auch wenn die Befragungsteilnehmer zunächst nach formalen Kriterien (z.B. disziplinärer Bezug, Funktion, Status) oder Interessenbezügen (z.B. Wissenschaft/Praxis, Organisationszugehörigkeit) ausgewählt worden sind.

Auch dort, wo sich signifikante Trends in den Experten(gruppen)meinungen in einer Delphi-Befragung zeigen lassen, sind das Abschätzungen und Projektionen, auch wenn sie vielfach als Prognosen interpretiert und rezipiert werden. Auch gefestigte Gruppenmeinungen bleiben mit Unsicherheiten und Begrenzungen behaftet, die wiederum mit dialogischen Prozessen weiter aufgeklärt werden könnten. Aber unsere Befragungs- bzw. Untersuchungsergebnisse aus den beiden Delphi-Befragungen aus der zweiten Hälfte der 80er Jahre weisen doch, von heute aus betrachtet, immer noch ein deutlich höheres Maß an Realismus auf, als manche seinerzeit (und heute immer noch) hoch gehandelten prominenten Expertisen, Reports von Beratungsfirmen, Strategiepapieren von Task Forces etc., die sich auf einen begrenzten Kreis von Experten und zudem solchen, die erkennbar klare Interessen verfolgten, bezogen.

## 4 Literatur

### sfs-Literatur

- Ammon,U./Kuhn,T. (1989): Chancen und Probleme der industriellen Nutzung der neuen Biotechnologie (einschließlich der Gentechnik). Eine Vorstudie zur Arbeitsfolgenabschätzung i.A. des BMFT, Manuskript, Dortmund
- Leverkus, F. (1988): Klassifikation biotechnischer Verfahren und Produkte mit clusteranalytischen Methoden, unveröff. Ms., Dortmund
- Neubert, S. (1991): Neue Bio- und Gentechnologie in der Landwirtschaft. Technische Trends, Anwendungsprognosen und mögliche Auswirkungen bio- und gentechnischer Neuerungen in der Agrarwirtschaft - Ergebnisse einer Delphi-Expertenbefragung/Schriftenreihe des BMELF, Angewandte Wissenschaft, Bd. 394, Münster-Hiltrup

### Literatur zur Methodenentwicklung und -evaluation in den USA (ausgewählte Titel)

- Coates, J. (1975): In Defense of Delphi, in: Technological Forecasting and Social Change, Vol. 7, 193 -194
- Dalkey, N. C. (1969): The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion. RAND RM 5888-PR, June
- Helmer, O. (1966): Social Technology. Report on a Long-Range Forecasting Study. New York
- Helmer, O./Gordon, Th. (1967): 50 Jahre Zukunft. Bericht über eine Langfrist-Vorhersage für die Welt der nächsten fünf Jahrzehnte. Hamburg
- Linstone, H. (1978): The Delphi-technique, in: Fowles, J. (Ed.): Handbook of Futures Research, Westport/Conn., 273 - 300

- Linstone, H./Turoff, M. (Ed.) (1975): *The Delphi Method. Techniques And Applications*, Reading/Mass.
- Rowe, G./Wright, G./Bolger, F. (1991): *Delphi. A Reevaluation of Research and Theory*, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 39, 235 - 251
- Sackman, H. (1975): *Delphi Critique. Expert Opinion, Forecasting, and Group Process*. Lexington/Toronto/London: Lexington Books
- Turoff, M. (1975): *The Policy Delphi*, in: Linstone, H./Turoff, M.
- Woudenberg, F. (1991): *An Evaluation of Delphi*, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 40, 131 - 150

### **Literatur zur deutschen Rezeption**

- Albach, H. (1976): *Technologische Prognosen*, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): *Handbuch der Betriebswirtschaft*, 4. Aufl., Bd. I/3, Stuttgart, Sp. 3861-3877
- Albach, H., (1970): *Informationsgewinnung durch strukturierte Gruppenbefragung. Die Delphi-Methode*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 40 (Ergänzungsheft), 11-26.
- Becker, D. (1974): *Analyse der Delphi-Methode und Ansätze zu ihrer optimalen Gestaltung*. Dissertation, Universität Mannheim
- Brockhoff, K. (1979): *Delphi-Prognosen im Computer-Dialog. Experimentelle Erprobung und Auswertung kurzfristiger Prognosen*. Tübingen
- Geschka, H. (1972): *Methoden und Organisation der Ideenfindung*. Frankfurt
- Geschka, H. (1977): *Delphi*, in: Bruckmann, G. (Hrsg.): *Langfristige Prognosen. Möglichkeiten und Methoden der Langfristprognostik komplexer Systeme*. Würzburg/Wien
- Häder, M./Häder, S. (1994): *Die Grundlagen der Delphi-Methode*. Ein Literaturbericht, ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 94/02, Mannheim
- Häder, M./Häder, S. (1995): *Delphi und Kognitionspsychologie: Ein Zugang zur theoretischen Fundierung der Delphi-Methode*, in: *ZUMA-Nachrichten* 37, Jg. 19, 8 - 34
- Kaufmann, H.-J. (1972): *Methoden der technologischen Vorschau im Dienste der Forschungsplanung industrieller Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Delphi-Methode*. Dissertation, Universität Mannheim
- Köhler, H. (1978): *Zur Prognosegenauigkeit der Delphi-Methode*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 48/1978, S. 53-60
- Paschen, H./Gresser, K./Conrad, F. (1978): *Technology Assessment: Technologiefolgenabschätzung. Ziele, methodische und organisatorische Probleme, Anwendungen*. Frankfurt/New York

- Saliger, E./Kunz, C. (1981): Zum Nachweis der Effizienz der Delphi-Methode, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 51, 470-480
- Seeger, Th. (1979): Die Delphi-Methode. Expertenbefragungen zwischen Prognose und Gruppenmeinungsbildungsprozessen; überprüft am Beispiel von Delphi-Befragungen im Gegenstandsbereich Information und Dokumentation. Diss., Freiburg.
- Wechsler, W. (1978): Delphi-Methode - Gestaltung und Potential für betriebliche Prognoseprozesse, München
- Witte, E./J. Senn (1983): Der Werbemarkt der Zukunft. Eine Delphi-Prognose, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 53, S. 1042-1051

**Literatur zu Delphi-Befragungen des ISI i. A. des BMFT/BMBF sowie des österreichischen Delphi Reports**

- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.) (1996): Delphi-Bericht 1995 zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik, Bonn
- Bundesministerium für Forschung und Technologie (Hrsg.) (1993): Deutscher Delphi-Bericht zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik, Bonn
- Butscher, R. (1998): Delphi-Report. Was die Zukunft bringen soll, in: Bild der Wissenschaft, H. 3, S. 24-30
- Grupp, H. (1995): Der DELPHI-REPORT, Stuttgart
- ISI (1998): Pressedokumentation: "Delphi '98", Karlsruhe
- ISI i. A. des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.) (1998): Delphi '98 - Umfrage. Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik, 2 Bde., Karlsruhe
- Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr/Österreich (Hrsg.): Delphi Report Austria I - III, Bd I: Konzept und Überblick, Bd. II: Ergebnisse und Maßnahmenvorschläge, Bd. III: Materialien, Wien 1998

## **5 Ansprechpartner**

Ursula Ammon



# Titel Kapitel

**Autor**

*Unterüberschrift*

*Abstract*

**Headline 4 (Inhalt):**

1. Inhaltsverz.kap.
- 2.



# Titel Kapitel (neue Seite)

## 1 Überschrift 1

### 1.1 Überschrift 2

#### 1.1.1 Überschrift 3

Textkörper

Textkörper

Textkörper zusammen:

- Liste Punkt
- Liste Ende.

Textkörper<sup>19</sup>

Textkörper zusammen:

1. Liste\_Zahl
2. Liste\_Zahl\_Ende

Literatur (Bsp. für Zitierweise)

KLATT, R.; MARTENS, H.; VOLLMER, H. (1994): Zur sozialräumlichen Verbreitung von Mitbestimmung. Theoretisch-konzeptionelle und methodologische Überlegungen zu einem standardisierten Erhebungsinstrument, Dortmund

*Marginalien: möglichst nicht mehr als drei Zeilen*

*Marginalien: möglichst nicht mehr als drei Zeilen*

---

<sup>19</sup> Fußnotentext