

## Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen

Becke, Guido; Senghaas-Knobloch, Eva

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Becke, G., & Senghaas-Knobloch, E. (2010). *Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen*. (artec-paper, 165). Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec).  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-425164>

### 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.

Guido Becke  
Eva Senghaas-Knobloch

**Dialogorientierte Praxisforschung  
in organisatorischen Veränderungsprozessen**

**artec-paper Nr. 165  
Juni 2010**

ISSN 1613-4907



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

## **Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec)**

Universität Bremen  
Seminar- und Forschungsverfügungsgebäude (SFG)  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
Postfach 33 04 40

28334 Bremen  
Telefon: +49-421-218-61800  
Telefax: +49-421-218-9861800

[www.artec.uni-bremen.de](http://www.artec.uni-bremen.de)

Ansprechpartnerin: Andrea Meier Tel: +49-421-218-61800  
e-Mail: [andrea.meier@artec.uni-bremen.de](mailto:andrea.meier@artec.uni-bremen.de)

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit ist eine Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bremen. Es wurde 1989 zunächst als Forschungszentrum **Arbeit und Technik** (artec) gegründet. Seit Mitte der 90er Jahre werden Umweltprobleme und Umweltnormen in die artec-Forschung integriert. Das Forschungszentrum bündelt heute ein multi-disziplinäres Spektrum von – vorwiegend sozialwissenschaftlichen – Kompetenzen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung. „artec“ wird nach wie vor als ein Teil der Institutsbezeichnung beibehalten.

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit gibt in seiner Schriftenreihe „artec-paper“ in loser Folge Aufsätze und Vorträge von MitarbeiterInnen sowie ausgewählte Arbeitspapiere und Berichte von durchgeführten Forschungsprojekten heraus ([www.artec.uni-bremen.de/paper/paper.php](http://www.artec.uni-bremen.de/paper/paper.php)).

# Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Veränderungen in Unternehmen und anderen Organisationen sind verstärkt zum Thema der Arbeits- und Organisationsforschung geworden, seitdem die Politik globaler Liberalisierung dominant geworden ist. Bis in die 1980er Jahre überwogen technikorientierte Rationalisierungskonzepte und Managementstrategien, in der Subjektivität und Sozialität der Beschäftigten negiert wurden (vgl. kritisch analytisch dazu Braverman 1977). Seit Ende der 1980er Jahre ist in vielen Branchen ein Wandel unternehmensbezogener Veränderungs- und Rationalisierungskonzepte beobachtbar, die jetzt – getrieben von Wettbewerb und neuen Managementmoden – zum einen Managementstrategien einer ‚Subjektivierung von Arbeit‘ im Sinne einer „Nutzung spezifisch menschlicher Stärken und nicht mehr die Zurückdrängung (vermeintlicher) Schwächen“ (Senghaas-Knobloch 1997: 84 f.) forcieren; zum anderen den Charakter von organisatorischen Veränderungsprozessen selbst verändern. Dieser wird zunehmend durch eine Ökonomisierung der organisationsinternen Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie eine Radikalisierung und Verstetigung von Reorganisationsprozessen geprägt (Becke 2007).

Die Ökonomisierung innerbetrieblicher Arbeits- und Sozialbeziehungen besteht in Kennziffern gesteuerten Prozessen zur Koordinierung der Arbeitsabläufe und beinhaltet die Gefahr, dass funktionale und soziale Austauschbeziehungen zunehmend von marktähnlichen Prozessen geprägt werden, durch die Kooperationen und berufliche Selbstbilder negativ berührt werden. Wenn zudem Reorganisation zur Daueraufgabe für Unternehmen wird, so bedeutet dies eine erhebliche Herausforderung für die sozialen Beziehungen in den Betrieben. Eine permanente Reorganisation gefährdet die Bestandsfähigkeit und Innovationsfähigkeit sozialer Ressourcen, die für Unternehmen relevant sind, wie Vertrauen, Reziprozität und die organisatorische Loyalitätsbindung (siehe hierzu Becke 2010). Auf Dauer gestellte Reorganisationsprozesse können zudem psychische Überforderungen und Erschöpfung nach sich ziehen, da es für Beschäftigte und Führungskräfte gilt, sich stets erneut zu bewähren.

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag erscheint in unveränderter Form in der folgenden Publikation: Christina Meyn; Gerd Peter; Olaf Katenkamp; Arno Georg; Uwe Dechmann (Hrsg.) (2011): Arbeitssituationsanalyse. Band 2: Die Entwicklung praxistauglicher Konzepte und Methoden dualer Arbeitsanalyse und beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung. Wiesbaden: VS Verlag. Dieses artec-paper ist im Kontext des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundvorhabens ‚8iNNO – Organisationale Achtsamkeit als Basis für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen‘ (Förderschwerpunkt ‚Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt‘) entstanden.

Diese Tendenzen stellen für die betriebliche Sozialintegration bzw. Sozialordnung (Kotthoff 2009; Becke 2008) eine bedeutende Herausforderung dar. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche unbeabsichtigten Folgen mit den neuen Rationalisierungs- und Managementstrategien einhergehen. Inwiefern ist angesichts einer zunehmenden Ökonomisierung innerbetrieblicher Arbeits- und Sozialbeziehungen und angesichts eines nahezu beständigen Reorganisationsdrucks noch eine sozial nachhaltige Unternehmensentwicklung möglich, also eine Entwicklung, die durch 'Dauerhaftigkeit im Wandel' charakterisiert ist?<sup>2</sup> Eine sozial nachhaltige Entwicklung schließt einen schonenden Umgang mit den individuellen und sozialen Ressourcen ein (siehe Becke/Senghaas-Knobloch 2008: 16).

Für die Arbeitsforschung gilt es in dieser Situation, Forschungsmethoden und -ansätze zu weiterzuentwickeln und anzuwenden, die es ermöglichen, die Veränderung von Sozialbeziehungen in Unternehmen in ihren sozialen Tiefenstrukturen zu analysieren. Dies erfordert Methoden der Arbeits- und Sozialforschung, die einen Zugang zum sozio-emotionalen Erleben von Führungskräften und Beschäftigten eröffnen. Es ist ein methodisches Forschungsdesign erforderlich, in dem Sozialität in geplanten organisatorischen Veränderungsprozessen hinreichend sichtbar wird. Dies kann nicht durch standardisierte Befragungsinstrumente für Einzelne gelingen, denn dieses methodische Instrumentarium ist nicht auf betriebliche Sozialität oder deren Wandel ausgerichtet (so auch Conway/Briner 2005: 98 ff.). Vielmehr kommt es auf dialogische Prozesse an, in denen sich die Mitglieder einer Organisation über die erlebte Qualität der innerbetrieblichen Beziehungen klar werden können und darauf aufbauend auch an gemeinsamen, *konjunktiven* Erfahrungsräumen (Karl Mannheim 1980) für eine wünschenswerte Entwicklung zu arbeiten in der Lage sind. Dabei geht es um die Auslotung von betrieblichen Möglichkeitsräumen (Fricke 1997). Erst mit einem solchen methodischen Herangehen werden individuelle wie kollektive Bewältigungsmuster sowie evaluative Standards, die betriebliche Akteure an Veränderungsprozesse anlegen, sichtbar. Bewältigungsmuster, die durch emergente, also ganz ungeplante Prozesse geprägt sind, entstehen bei der Bearbeitung spezifischer und gemeinsamer Primäraufgaben der Organisation entstehen.

Es bedarf daher *erstens* solcher Forschungsmethoden, welche die Erhebungssituation selbst als konjunktiven Dialograum ausgestalten, d.h. Beschäftigten und Führungskräften die Möglichkeit zu einem durch die Forschenden moderierten und angeleiteten Austausch geben, der eine Reflektion über Erwartungen an bzw. Erfahrungen mit betrieblichen Veränderungs-

---

<sup>2</sup> Damit ist zugleich die Frage nach der sozialen Resilienz von Unternehmen angesichts tendenziell permanenter Reorganisationsprozesse angesprochen. Soziale Resilienz bezieht sich hierbei auf die Adaptions- und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen in dynamischen Umwelten, bei der die betriebliche Sozialintegration und die soziale Legitimität von Unternehmen erhalten bzw. reproduziert wird (zum Konzept der Resilienz von Unternehmen siehe auch Weick/Sutcliffe 2007).

prozessen ermöglicht. *Zweitens* setzt eine vertiefte Analyse der Veränderung von Sozialität in betrieblichen Reorganisations- und Ökonomisierungsprozessen eine möglichst ‚dichte Beschreibung‘ (Geertz 1995) ‚betrieblicher Lebenswelten‘ (vgl. ausführlich hierzu Volmerg et al. 1986; Volmerg et al. in diesem Band) voraus. Durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden der Arbeits- und Organisationsforschung können im Sinne der Methodentriangulation (Flick 1995) unterschiedliche Facetten organisatorischer Veränderungsprozesse und deren Erleben durch Organisationsmitglieder erschlossen und analysiert werden. Die Verbindung von problemzentrierten Interviews mit Führungskräften mit Gruppendiskussionen in Belegschaftsgruppen und einer teilnehmenden Beobachtung von betrieblichen Gremien und Arbeitsprozessen kann ein reiches Bild zu Tage fördern. Die Methodenkombination beruht auf der Annahme, dass für spezifische Typen von Informationen über betriebliche Sozialräume und deren Wandel jeweils unterschiedliche (qualitative) Methoden besonders geeignet sind. Spezifische Methoden generieren je spezifische Aspekte der betrieblichen Realität aus der Binnenperspektive (Zelditch 1993: 121).

Neben diesen beiden methodischen Anforderungen stellen sich den Forschenden *drittens* auch erhöhte kommunikative Anforderungen, wenn sie ‚betriebliche Lebenswelten‘ im Wandel erkunden wollen. Diese berühren das Selbstverständnis der Forschenden: Betriebliche Akteure formulieren an die Gewährung eines Forschungszugangs verstärkt eigene, durchaus nicht nur (zeit-)ökonomische Anforderungen, die im Forschungsprozess zu berücksichtigen sind. Für betriebliche Entscheidungsträger sind dies oftmals Erwartungen, durch einen externen Blick auf unternehmensbezogene Reorganisationsprozesse einen Spiegel zu erhalten und darüber die interne Reflexion zu unterstützen. Die Beschäftigten erhoffen sich nicht selten eine Veränderung für sie unbefriedigender Arbeitsbedingungen durch die Forschergruppe, und die betriebliche Interessenvertretung sucht eine Unterstützung für ihre Anliegen. Damit werden die Grenzen zwischen Forschung und interventionsorientierter Beratung durchlässiger. Die Arbeitsforschung steht dabei vor der Frage, wie sich Analyse und Beratung zueinander verhalten, was darin Analyse heißt und welche Regeln für die „sachliche und objektive Feststellung von Tatsachen“ (Weber 1924: 2) gelten. Die Forschenden haben die Aufgabe, sich diese Situation wechselseitiger Erwartungen vor Augen zu halten, frühzeitig Prozesse der wechselseitigen Erwartungsklärung mit Praxispartnern vorzusehen und ihr Forschungsdesign auf entsprechende Anforderungen flexibel anzupassen.

Zunächst wird vor dem Hintergrund dieser drei Anforderungen unser Forschungsansatz der dialogorientierten Praxisforschung vorgestellt. Im darauf folgenden zweiten Abschnitt werden die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen dieses Ansatzes behandelt. Der dritte Abschnitt bietet einen kursorischen Überblick über kommunikative Methoden der Arbeits- und

Organisationsforschung, die im Rahmen der dialogorientierten Praxisforschung von zentraler Bedeutung für die Analyse organisatorischer Veränderungsprozesse sind. Dieser Beitrag schließt mit einer Reflexion über die Potenziale und Grenzen dialogorientierter Praxisforschung.

## **2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen dialogorientierter Praxisforschung**

Unser Verständnis dialogorientierter Praxisforschung knüpft an die Erforschung der ‚betrieblichen Lebenswelt‘ (Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1985; 1986) sowie an die skandinavische Aktionsforschung in der Arbeitswelt an, die sich seit den 1970er Jahren durch einen beteiligungsorientierten Ansatz auszeichnet. Es ist das Verdienst beider Ansätze, die soziale Bedeutung von Sprache und die sprachliche Vermittlung betrieblicher Handlungsmuster in den Mittelpunkt des eigenen Erkenntniszugangs gerückt zu haben. Die Dialogorientierung ist im Ansatz der Praxisforschung für die Analyse der Sozialdimension in organisatorischen Veränderungsprozessen von zentraler Bedeutung. Damit schließen wir an Björn Gustavsen (1994) an, der von drei Problemen ausgeht, denen sich die Arbeitsforschung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen grundsätzlich stellen muss: Legitimationsprobleme, Fragen der methodischen Kontrolle und Fragen der Verbreitung.

Bei Legitimationsproblemen stellt sich die Frage, wer an der Festsetzung der gewünschten Ziele für die beabsichtigten Veränderungsprozesse beteiligt werden sollte, und wie die Wertvorstellungen der Beschäftigten Eingang finden. Die Frage nach der methodischen Kontrolle zielt darauf, sicherzustellen, dass die Vielzahl von Faktoren berücksichtigt werden kann, die bei Veränderungsprozessen in realen Organisationen tatsächlich eine Rolle spielen. Und die Frage der Verbreitung spricht das Problem an, wie eine Multiplikation guter Lösungsansätze tatsächlich erreicht werden kann. In der von Gustavsen vertretenen Aktionsforschung werden diese Probleme durch die methodologische Betonung geregelter direkter Dialoge gelöst. Der Dialog bildet das Kernstück der Forschung ebenso wie der intendierten Veränderungsprozesse. Im Hintergrund dazu steht die Auffassung, dass Sprache und Praxis miteinander verknüpft sind: „Sprache, und damit auch das Verstehen, kann verändert werden, aber nur durch eine im Prinzip wechselseitig voneinander abhängige Entwicklung von Sprache und Praxis, wobei diese Abhängigkeit durch den Dialog vermittelt wird“ (Gustavsen 1994: 57).

Dieser dialogorientierte Forschungsansatz hat allerdings auch Grenzen, die zu beachten sind, ohne die Grundorientierung aufzugeben (siehe hierzu ausführlich Senghaas-Knobloch 2008: 242 ff.): Eine Grenze bezieht sich zunächst darauf, dass Gustavsen die sozialwissenschaftliche Theoriebildung ausschließlich im „lokalen“ Feld, also z.B. Organisationen oder Regionen,

verortet. Damit wird allerdings der Blick auf Analysen oder Einsichten über Sachverhalte verstellt, die außerhalb des zeitlichen und räumlichen Horizonts liegen, der die Alltagspraxis der meisten Menschen bestimmt. Aussagen über Makrotrends, große Entwicklungslinien und nicht rückholbare, wenngleich nicht ohne weiteres sichtbare, Veränderungsprozesse im sozialen Leben können auf diese Weise nicht gewonnen werden. Ein Beispiel hierfür bilden Analysen der globalen Trends sowie Auswirkungen europäischer Sektorpolitiken zur Liberalisierung von Dienstleistungen auf lokale Arbeitsmärkte und auf Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in den betroffenen Dienstleistungsbereichen (siehe exemplarisch Lippert 2005).

Eine zweite Grenze besteht in der Unterschätzung betrieblicher Herrschaftsverhältnisse, so dass in diesem Ansatz die praktischen Einflussmöglichkeiten des direkten demokratischen Dialogs überschätzt werden. Gustavsen richtet sich in seiner Dialogkonzeption an der Theorie kommunikativen Handelns (Habermas 1981) aus. Demnach orientiert sich die Theoriebildung an der idealen Sprechsituation im herrschaftsfreien Diskurs, die Habermas dem an Verständigung orientierten Handeln zugrunde legt. In demokratischen Gesellschaften beruht politische Kommunikation nicht auf dem Idealbild richtiger Erkenntnis, sondern ist am Ziel der Einflussnahme und Machtentwicklung orientiert. Im Zentrum auch des arbeitspolitischen Prozesses steht daher die – formal geregelte – Konfliktaustragung. Allerdings sind die dafür vorgesehenen Verfahren durch übergeordnete Politikstrategien unter Druck geraten. Gerade in neuen Wirtschaftsbranchen werden eher selten die zuständigen Instanzen wie der Betriebs- oder Personalrat gebildet. In der Praxisforschung gilt es in jedem Fall die Grenzen des Dialogansatzes angesichts betrieblich existenter geregelter Verfahren der inner- und überbetrieblichen Konfliktregulierung zu beachten.

Eine dritte Grenze der dialogbasierten Forschungspraxis beruht in ihrer soziologisch und sozialpsychologisch verkürzten Auffassung von Kommunikation: In der von Gustavsen vertretenen Konzeption der Aktionsforschung liegt der Schwerpunkt auf der Sachanalyse, indem die organisatorischen Risiken und Unwägbarkeiten betrieblicher Veränderungsprozesse ausgelotet werden. Auch die Störung oder Erosion impliziter Arbeitsverträge kann in den Blick kommen. Unbeleuchtet bleiben dagegen die Prozesse der (multiperspektivischen) Kommunikation in Dialogforen, wie Workshops oder Dialogkonferenzen. Es ist aber wichtig, die Prozesse der kommunikativ geleisteten Urteilsbildung und Bewertung organisatorischer Veränderungsprozesse in den Dialogräumen zu analysieren, um organisationstypische Schwierigkeiten und Barrieren der Verständigung zu rekonstruieren und die nicht bewussten und emotionalen Barrieren gegen eine kommunikative Selbstaufklärung in Organisationen zu erhellen. Hier liegt der Nachdruck des Konzepts der ‚betrieblichen Lebenswelt‘. Die Prozessanalyse erschließt die Möglichkeit, das emotionale Erleben der Beteiligten in der Kommuni-



kation über organisatorische Veränderungsprozesse zu rekonstruieren. Das Verstehen und die Rekonstruktion des emotionalen Erlebens organisatorischer Veränderungsprozesse sind für die Analyse von Veränderungen in der betrieblichen Sozialdimension von zentraler Bedeutung. So können beispielsweise Aufschlüsse über die von Beschäftigten erlebten Kränkungen und Erschütterungen impliziter Arbeitsverträge gewonnen werden (aus psychoanalytischer Perspektive Leithäuser/Volmerg 1988; Huffington et al. 2007).

In der dialogorientierter Praxisforschung geht es darum, die nicht intendierten Folgen und Probleme bestehender Organisationsstrukturen und eines geplanten Organisationswandels zu untersuchen. Dabei ist dieser Forschungsansatz in der Lage, Prozesse der kommunikativen Selbstaufklärung organisationsintern in Gang zu setzen (siehe Nagler 1997). Die im Forschungsprozess initiierten Dialoge ermöglichen es Führungskräften und Beschäftigten, organisatorische Veränderungen einschließlich ihrer intendierten und nicht geplanten Wirkungen zu reflektieren und dadurch Impulse für die Entwicklung (alternativer) Problemlösungsansätze geben. In diesem Sinne ist die dialogorientierte Praxisforschung stets auf reflektierte Veränderung in Unternehmen gerichtet. Dadurch kann die dialogorientierte Praxisforschung dazu beitragen, die organisatorische Lernfähigkeit von Unternehmen im Sinne sozialer Nachhaltigkeit zu unterstützen (siehe Becke/Senghaas-Knobloch 2008): Soziale Nachhaltigkeit (Becke et al. 2010) im Sinne von Dauerhaftigkeit im Wandel ist darauf gerichtet, eine persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsqualität angesichts sich verändernder Unternehmensumwelten und Arbeitsanforderungen und die Sozialintegration in Prozessen des Unternehmenswandels zu erhalten. Dies schließt den Erhalt sozialer Ressourcen wie soziales Vertrauen und Reziprozität ein, die für die betriebliche Sozialintegration und darüber hinaus auch für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen unverzichtbar sind.

Die *dialogorientierte Praxisforschung* hat zwei grundlegende *Voraussetzungen* (siehe Becke/Senghaas-Knobloch 2004): Sie ist erstens als kommunikative Sozialforschung angelegt, bei der zwischen Forschenden und ‚Beforschten‘ gemeinsame Untersuchungs-, Erkundungs- und Lernprozesse mit Blick auf organisatorische Veränderungsprozesse angestrebt werden. Dies bedeutet, Beschäftigte und Führungskräfte im Forschungsprozess nicht als Objekte zu betrachten, sondern sie als handelnde Subjekte anzuerkennen, welche die betriebliche Realität aus ihrer je spezifischen Perspektive deuten (Krüger 1993: 92). Für die Anlage der Forschung heißt dies, eine weitgehende Transparenz über den Forschungsprozess herzustellen, Forschungsergebnisse für die Praxispartner zielgruppenorientiert aufzubereiten und mit diesen zu erörtern. Die einbezogenen Beschäftigten und Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, ihre Diskussionsergebnisse nach eigenen Relevanzkriterien zu bewerten. Dazu wird zum Beispiel als Abschluss von Gruppendiskussionen eine Phase kollektiver Selbstausswertung vorge-

sehen, deren Ergebnisse die Teilnehmenden selbst – beispielsweise in einem von ihnen erstellten Bildprotokoll – zusammenfassen.

Zweitens kommt es darauf an, das dialogorientierte Forschungsdesign so anzulegen, dass die Teilnehmenden einbringen können, wie sie betriebliche Veränderungsprozesse erleben, so dass auch wenig bewusste Barrieren einer kommunikativen Selbstaufklärung in Organisationen in den Blick geraten können. Dabei sind die analytischen Konzepte der organisationsinternen sozialen Erwartungsstrukturen und der betrieblichen Arbeitskultur(en) von zentraler Bedeutung. Als Arbeitskultur werden die emergenten Praktiken, die individuellen wie kollektiven Bewältigungsmuster von Beschäftigten bezeichnet, die sich unvermeidlich bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben in der Organisation herausbilden. Arbeitskulturen sind gekennzeichnet „durch die Art und Weise, wie die Beschäftigten „lernen“, in ihren wechselseitigen Beziehungen auf ihre je spezifische Art die vorgegebenen formalen Anforderungen im betrieblichen Alltag zu erfüllen“ (Senghaas-Knobloch 1999: 86). Arbeitskulturen umfassen drei Komponenten: Die *Wissens- und Orientierungskomponente* bezieht sich auf Vorstellungen über den organisationsüblichen Umgang mit Arbeitsanforderungen, also auf das gemeinsam geteilte Orientierungswissen über probate Wege und Verfahren zur Erfüllung formaler Vorgaben im Arbeitsalltag. Die *Motivationskomponente* erstreckt sich auf die Entwicklung beruflicher Selbstbilder und die Haltungen von Beschäftigten gegenüber ihren Arbeitsaufträgen. Das Ausmaß des freiwilligen, arbeitsvertraglich nicht regelbaren Arbeitsengagements von Beschäftigten bildet sich in betrieblichen Arbeitskulturen vor dem Hintergrund wahrgenommener und bewerteter betrieblicher Gegenleistungen heraus. Und in der *normativen* Komponente kommen die gemeinsam geteilten Vorstellungen von Beschäftigten und ihren unmittelbaren Führungskräften über Angemessenheit, Richtigkeit und Gerechtigkeit im Umgang mit zu erfüllenden Arbeitsanforderungen zum Ausdruck.

Eine Analyse der Veränderung betrieblicher Sozialität in Bezug auf geplanten Organisationswandels erfordert es daher, betriebliche Arbeitskulturen sowie organisationsinterne soziale Erwartungsstrukturen in den Blick zu nehmen. Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen umfassen das sozial situierte und innerhalb einer relativ dauerhaften Interaktionsgeschichte hervorgebrachte Erwartungsgefüge zwischen betrieblichen Akteursgruppen in vertikaler (zwischen Unternehmensleitung bzw. Führungskräften und Belegschaftsgruppen bzw. betrieblicher Interessenvertretung) und in horizontaler (zwischen unterschiedlichen Belegschaftsgruppen bzw. Arbeitskulturen) Hinsicht (Becke 2008). Die Analyse sozialer Erwartungsstrukturen in organisatorischen Veränderungsprozessen vermittelt Aufschluss darüber, inwiefern sich die an Gegenseitigkeit orientierten Erwartungsgefüge zwischen betrieblichen Akteursgruppen verändern. Wenn beispielsweise Beschäftigte die impliziten vertikalen Er-

wartungsstrukturen oder impliziten Arbeitsverträge als gravierend gestört oder erschüttert erleben, so kann dies die betriebliche Sozialintegration stark beeinträchtigen. Dies äußert sich z.B. auf Seiten von Beschäftigten in einer Vertrauenserosion, einer Abschwächung organisatorischer Loyalitätsbindungen oder aber in der Zurückhaltung innovativer Leistungspotenziale (siehe den Überblick bei Weiss/Udris 2006).

### **3. Qualitative Methoden im Rahmen der dialogorientierten Praxisforschung**

Der Ansatz der dialogorientierten Praxisforschung und der darauf bezogene Einsatz von Methoden der kommunikativen Sozialforschung wird im Folgenden *exemplarisch* anhand eines *betrieblichen Forschungsvorhabens* erläutert, das in Kooperation mit einem Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) realisiert wurde (siehe hierzu ausführlich Becke/Senghaas-Knobloch 2004) . Das Unternehmen befand sich seit einigen Jahren in einem tief greifenden Veränderungsprozess, der durch Maßnahmen des sozialverträglichen Stellen- und Personalabbaus und eine Restrukturierung auf der Basis interner Marktsteuerung geprägt war.

Die Auswahl der Methoden kommunikativer Arbeitsforschung unterscheidet sich nach den jeweiligen Phasen eines Praxisforschungsprojekts. Unser Forschungsansatz umfasst in der Regel fünf Projektphasen: die Klärungsphase, die Auftakt- und Orientierungsphase, die Phase der aktorsgruppenspezifischen Dialogräume, die Phase des multiperspektivisch angelegten Dialogs sowie die (formative) Evaluationsphase. Jede dieser Phasen beinhaltet empirische Auswertungsschritte, mit denen zwei zentrale Zwecke verfolgt werden: Erstens dienen die Auswertungen des erhobenen, primär qualitativen Datenmaterials dazu, die nachfolgenden Phasen in konzeptioneller Hinsicht zu strukturieren und den beteiligten Praxispartnern ein Feedback über projektbezogene Zwischenergebnisse zu geben. Feedback-Situationen werden selbst als Erhebungssituationen betrachtet, dokumentiert und ausgewertet. Sie dienen nicht nur der Validierung unserer Zwischenergebnisse durch Praxispartner, sondern auch dazu, eine Feinabstimmung weiterer Erhebungsschritte vorzunehmen.

#### **3.1 Klärungsphase**

In der gemeinsamen *Klärungsphase* mit betrieblichen Entscheidungsträgern geht es um eine auf das Projektvorhaben bezogene wechselseitige Klärung von Erwartungen in Bezug auf das Projekt sowie auf die Auswahl eines exemplarischen betrieblichen Bereichs als Erhebungsbe-

reichs. Im Beispiel richtete sich das Projektinteresse der betrieblichen Entscheidungsträger darauf, die Ursachen einer starken Arbeitsunzufriedenheit im Instandhaltungsbereich des Unternehmens zu untersuchen, die durch eine vorher erfolgte Befragung festgestellt worden war. Unser Forschungsinteresse galt den analytischen Fragen, wie sich unternehmensinterne Arbeits- und Sozialbeziehungen im Kontext der Einführung interner Marktsteuerung verändern, und auf welche Weise Beschäftigte und Führungskräfte die zunehmende Ökonomisierung der unternehmensinternen Arbeits- und Kooperationsprozesse bewältigen. Die Klärungsphase wird in der empirischen Forschung allzu oft unterschätzt, während sie integraler Bestandteil von Beratungsprozessen ist. In der Klärungsphase gilt es, das auf das Praxisforschungsvorhaben bezogene Interessen- und Erwartungsgeflecht zumindest der relevanten betrieblichen Entscheidungsträger auszuloten und mit den Ansprüchen der Forschenden abzugleichen. Für den Ansatz der Praxisforschung ist diese Phase unverzichtbar, gilt es doch hier zentrale Anforderungen der Forschung gegenüber Praxispartnern zu reklamieren, z.B. hinreichend zeitliche Freiräume für die Analyse der erhobenen qualitativen Daten oder aber die prinzipielle Gewähr fachwissenschaftlicher Veröffentlichungsmöglichkeiten. Zudem sind die zentralen zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für eine dialogorientierte Arbeits- und Organisationsforschung in Unternehmen abzuklären und verbindlich zu vereinbaren. In der Klärungsphase ist zudem darauf zu achten, ob betriebliche Akteure mit der Praxisforschung „unausgesprochene Aufträge“ (von Schlippe/Schweitzer 2009: 19) verbinden, d.h. diese z.B. zu instrumentalisieren trachten, um interne Konkurrenten oder andere Bereiche zu diskreditieren oder aber die Forschungsvorhaben als Ansatzpunkt dafür sehen, sich selbst in der Betriebsöffentlichkeit besser darzustellen. Die Klärungsphase sollte mit einer verbindlichen Vereinbarung zwischen den Forschenden und den relevanten betrieblichen Entscheidungsträgern abgeschlossen werden. Die Klärungsphase eröffnet einen ersten empirischen Zugang zu Unternehmen als Untersuchungsfelder.

### **3.2 Auftakt- und Orientierungsphase**

Die *Auftakt- und Orientierungsphase* dient zum einen dazu, gemeinsam mit betrieblichen Entscheidungsträgern (Management und betrieblicher Interessenvertretung) eine Projektbegleitgruppe zu bilden, in die wesentliche betriebliche Akteure (z.B. Fachbereichs- und Werkstatteleitung, Betriebsrat und das Center Personal) und die Forschenden eingebunden werden, um das Praxisforschungsvorhaben innerbetrieblich zu koordinieren. Die Projektbegleitgruppe hat während des Projektzeitraums die Funktion, alle Vorgänge des Vorhabens betriebsintern abzustimmen: die Erhebungsschritte, die Entscheidungsfindung über geeigne-

te Bereiche im Unternehmen für Untersuchung und Lösungsansätze sowie das „Controlling“ bei der Umsetzung aller im Projekt vereinbarten Veränderungsmaßnahmen.

In dem Projektbeispiel wurde in einer Auftaktveranstaltung den Handwerkern und Führungskräften im Instandhaltungsbereich das Vorhaben vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Die Auftaktveranstaltung zielt darauf ab, ein hohes Maß an Transparenz über das Praxisforschungsvorhaben bei dezentralen Führungskräften und Beschäftigten herzustellen. Sie ist aber zugleich auch eine Erhebungssituation, denn aus der Diskussion ergeben sich oft erste, für die Problemanalyse und die Feinplanung des Forschungsdesigns wichtige Hinweise. Das waren im Beispielfall Hinweise auf Quellen der ausgeprägten Arbeitsunzufriedenheit der Handwerker und ihrer überwiegend negativ bewerteten vorgängigen Erfahrungen mit unternehmensinternen Beteiligungsprozessen.

Zum anderen ist die Auftakt- und Orientierungsphase für die Forschenden bedeutsam, um ihnen eine grundlegende Orientierung über die Markt- und Wettbewerbssituation von Unternehmen, die Organisationsstruktur, die Arbeitsprozesse und die zentralen Kooperationsbezüge zu ermöglichen. Hierzu werden primär leitfadengestützte Interviews mit narrativen Anteilen ( Merton/Kendall 1993; Liebold/Trinczek 2002) mit Führungskräften des Unternehmens bzw. ausgewählter Bereiche (hier: die Servicewerkstatt) sowie Gruppeninterviews mit betrieblichen Interessenvertretern durchgeführt. Diese Auftaktinterviews dienen primär analytischen Zwecken. Im Mittelpunkt steht hierbei, eine genauere Kenntnis der zu untersuchenden Organisation zu erlangen, das Veränderungserleben betrieblicher Entscheidungsträger im Kontext ihres berufsbiografischen Hintergrunds zu erschließen sowie überhöhte Erwartungen und mögliche Vorbehalte oder Widerstände gegenüber dem Praxisforschungsvorhaben besser einschätzen und diesen entgegen zu können. Darüber hinaus erfüllen die Auftaktinterviews auch eine weitere wichtige Funktion: Sie dienen der Vertrauensbildung und dem wechselseitigen Kennenlernen zwischen Forschenden und Praxispartnern. Gerade diese Funktion ist für auf ein oder mehrere Jahre angelegte Praxisforschungsvorhaben besonders bedeutsam, sind derartige Vorhaben doch auf Vertrauen und Kooperationsbereitschaft der Beteiligten in hohem Maße angewiesen.

Zur Auftakt- und Orientierungsphase gehören auch teilnehmende Beobachtungen von Arbeits- und Koordinationsprozessen vorgesehen. So wurden in der Servicewerkstatt des ÖPNV-Unternehmens mehrtägige, offene und unstrukturierte teilnehmende Beobachtungen durchgeführt. Die teilnehmenden Beobachtungen wurden als ‚Werkstattbesuche‘ kommuniziert, die den Forschenden dazu dienten, sich einen besseren Einblick von den Arbeitsprozessen in der Instandhaltung machen zu können. Die Methode der teilnehmenden Beobachtung (vgl. hierzu Spradley 1980; Lamnek 1989;) ermöglicht eine direkte Inaugenscheinnahme von

Arbeits- und Koordinationsprozessen (z.B. Führungskreissitzungen oder regelmäßige Koordinationsgespräche zwischen Gruppenleitern und Handwerkern). Die Beobachtung solcher arbeitsbezogener Einzelereignisse oder Ereignisketten bietet Aufschluss über die Qualität der Arbeits- und Kooperationsbeziehungen sowie der betrieblichen Handlungskoordination.

Sie ermöglicht es zudem zwanglos vor Ort zu erfahren, welche Bedeutung organisatorischen Veränderungsprozessen im arbeitsbezogenen Alltagsgeschehen in der Perspektive von Beschäftigten und unteren oder mittleren Führungskräften zukommt, denn die teilnehmende Beobachtung ist kommunikativ angelegt (zum Beobachtungsinterview Kuhlmann 2002). So wurde die Präsenz der Forschenden vor Ort verknüpft mit der Nutzung von Gelegenheitsstrukturen für eine direkte Alltagskommunikation. Gespräche zwischen Forschenden und Beschäftigten oder Führungskräften setzen an konkreten Arbeitssituationen an, in denen oft auch Erfahrungen, Erwartungen oder Befürchtungen in Bezug auf Veränderungsprozesse zur Sprache kommen. Hierfür eignet z.B. eine ‚Alltagsbegleitung‘ von Führungskräften. Gerade die kommunikativen Gelegenheitsstrukturen ermöglichen es, die Zielsetzungen und das weitere projektbezogene Vorgehen zu verdeutlichen und Vertrauen in die intendierten Beteiligungsprozesse zu fördern. Die teilnehmende Beobachtung bildet eine Methode, die sehr gut dazu geeignet ist, die nachfolgende Konzipierung dialogorientierter Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften vorzubereiten. Sie eröffnet bereits in der Auftakt- und Orientierungsphase einen direkten Zugang zur betrieblichen Lebenswelt von Beschäftigten und ihren unmittelbaren Vorgesetzten.

### **3.3 Die Bildung betrieblicher Dialogräume**

Die dritte Phase findet in Dialogworkshops statt, die zum einen mit verschiedenen Gruppen von Beschäftigten und zum anderen mit deren unteren oder mittleren Führungskräften durchgeführt werden. Die Zusammensetzung der Workshops erfolgt nach Realgruppen, die auch im Arbeitsalltag miteinander kooperieren und somit eine gemeinsame arbeitsbezogene Erfahrungsbasis in die Dialogräume einbringen können. Auf diese Weise wird ein direkter Zugang zu diversen tätigkeitsbereichsbezogenen Arbeitskulturen ermöglicht. So wurden im Rahmen der Servicewerkstatt des ÖPNV-Unternehmens Workshops mit Handwerkern spezifischer Tätigkeitsbereiche und mit Gruppenleitern realisiert. Mit dem Realgruppenprinzip verbindet sich die methodische Überlegung, dass die typischen Interaktions- und Kommunikationsstrukturen zwischen Beteiligten, die im Arbeitsalltag eine Realgruppe bilden, auch in den Kommunikationsstrukturen und gemeinsamen Perspektiven der Teilnehmenden im Rahmen der Dialogworkshops zum Ausdruck kommen.

Ein offenes Gesprächsklima in den Workshops kann durch zwei Voraussetzungen gefördert werden: Es bedarf zum einen der freiwilligen Teilnahme von Beschäftigten und Führungskräften an projektbezogenen Workshops. Dies erfordert im Vorfeld besondere Kommunikationsleistungen der Forschenden und der Projektbegleitgruppe, um Beschäftigte und Führungskräfte für eine freiwillige Teilnahme zu gewinnen. Dies ist vor allem nicht risikolos, wenn das Freiwilligkeitsprinzip bei organisatorischen Beteiligungsverfahren in Unternehmen bislang nicht verankert ist oder aber Beschäftigte wie Führungskräfte zuvor negative Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen gemacht haben. Im Rahmen des exemplarischen Praxisforschungsprojekts hat sich aber das Freiwilligkeitsprinzip bewährt, denn mehr als 80 % der Handwerker aus der Servicewerkstatt entschlossen sich zu einer freiwilligen Teilnahme.

Zum anderen empfiehlt es sich, die Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften jeweils als ‚geschützte Dialogräume‘ zu organisieren, in denen sich die Teilnehmenden untereinander über ihre Perspektiven und Erfahrungen mit betrieblichen Reorganisationsprozessen sowie damit verbundenen Problemen der Arbeitsqualität und der arbeitsbezogenen Kooperation austauschen können (siehe hierzu Becke/Behrens/Bleses/Schmidt 2010). Für diese ‚geschützten Dialogräume‘ gilt, dass hierbei keine hierarchieübergreifende Kommunikation stattfindet und die Beteiligten selbst darüber entscheiden können, ob ihre Diskussion von den Forschenden aufgezeichnet werden darf und welche Diskussionsergebnisse für den weiteren Dialogprozess freigegeben werden. Hierbei hat sich bewährt, dass die Forschenden nicht nur die Moderation der ‚geschützten Dialogräume‘ übernehmen, sondern auf Basis der kollektiven Selbstausswertung und in Abstimmung mit den Beteiligten ein Ergebnisprotokoll erstellen. Auf der Basis des von den Beteiligten autorisierten Ergebnisprotokolls wird entschieden, welche Diskussionsergebnisse im Kreis der Beteiligten verbleiben und welche in den weiteren Dialogprozess eingebracht werden sollen.

Das Freiwilligkeitsprinzip der Teilnahme und das Verfahrensprinzip der ‚geschützten Dialogräume‘ bilden vertrauensförderliche Verfahrensregeln, die ein möglichst offenes Diskussionsklima in den Dialogworkshops unterstützen sollen. Die Autorisierung der Ergebnisprotokolle und die Entscheidung der Beteiligten, darüber welche Ergebnisse weitergegeben werden sollen, bietet aber wiederum eine interessante eigenständige Quelle der Auswertung qualitativer Daten, denn in der Entscheidung der Beteiligten wird deutlich, welche Ergebnisse von ihnen selbst als betriebsöffentlich relevant eingestuft werden, und welche Außenstehenden vorenthalten werden sollen.

Für die ‚geschützten Dialogräume‘ wie für die anschließenden hierarchieübergreifenden Dialogkonferenzen gilt gleichermaßen, dass ihre erfolgreiche Durchführung wesentlich von einem klaren ‚Workshop-Drehbuch‘ durch die Forschenden abhängt. Das ‚Drehbuch‘ enthält

die Ablaufstruktur einzelner Workshops in zeitlicher und in methodischer Hinsicht und ordnet die personellen Zuständigkeiten der Forschenden für die einzelnen Schritte, einschließlich der Beobachtung des Geschehens. In den ‚geschützten Dialogräumen‘ kommen spezifische kommunikative Methoden der Sozialforschung zum Einsatz, von denen im Folgenden die wichtigsten exemplarisch skizziert werden (umfassender Volmerg 1988 und Senghaas-Knobloch 2008: 242 ff). Dabei handelt es sich um die kommunikativen Methoden des *Gruppen-Lebensbaums* zur Erhebung der verschiedenen berufsbiographischen Linien der Beteiligten, des *Körperbilds* zur Erhebung der erlebten körperlich-geistigen Anforderungen bei der Arbeit sowie der *Gruppendiskussion* zur Erhebung gruppenspezifischer Grundprobleme bei der Erfüllung der Arbeitsaufträge oder -aufgaben. Alle drei Methoden erfordern eine Moderation der Diskussionen in ‚geschützten‘ Dialogräumen durch die Forschenden. Sie setzen zugleich voraus, dass die teilnehmenden Beschäftigten oder Führungskräfte einen gemeinsamen beruflichen bzw. betrieblichen Erfahrungshintergrund aufweisen.

### *Die Gruppendiskussion*

Gruppendiskussionen werden in vielfältiger Gestalt eingesetzt (Liebig; Nentwig-Gesemann 2002) Das in unserem Forschungsdesign bevorzugt eingesetzte Gruppendiskussionsverfahren weicht in zweifacher Hinsicht von der klassischen Variante der Gruppendiskussion ab: Erstens wird auf einen ausgearbeiteten Gesprächsleitfaden zugunsten einer klar umrissenen und prägnanten Leitfrage verzichtet Eine solche Frage kann z.B. lauten: Was bedeutet Arbeit für mich? Dadurch sollen die Teilnehmenden ihre spezifischen Sichtweisen auf ihre Arbeitssituation bzw. betriebliche Veränderungsprozesse möglichst ohne vorherige Eingrenzung durch theoretische Vorannahmen der Forschenden einbringen können. Zweitens schließt die Gruppendiskussion mit einer gruppenbezogenen Reflexion ab, in der die Beteiligten sich über zentrale und weitere bedeutsame Aspekte ihrer Diskussion verständigen und diese schließlich bildhaft darstellen (Volmerg 1988: 182 ff).

Im erstgenannten Unterschied spiegelt sich das Prinzip der Themenzentrierung wider: Es kommt darauf an, ein Thema zu formulieren, das die Teilnehmenden zu einer engagierten Diskussion inspiriert, in der die Erfahrungen der Einzelnen, das Thema und die Erfahrungen der Gruppe in einem ausgewogenen Gleichgewicht sind. Im Anschluss an den Ansatz der ‚themenzentrierten Interaktion‘ von Ruth Cohn lassen sich folgende Anforderungen an die Formulierung einer Grundfrage formulieren (Cohn 1975: 168): Die Frage soll Raum für Assoziationen bieten, ohne ein Abschweifen ins Grenzenlose zu erlauben. Sie soll konkret, kurz und prägnant formuliert sein, um Assoziationen zu ermöglichen, ohne neue Perspektiven auszuschließen. Sie soll die Interessen und Erfahrungen der Teilnehmenden miteinander verbinden. Und sie soll konstruktive weiterführende Gedanken und Perspektiven ermögli-



chen. In unseren Handwerkerworkshops lautete die entsprechende Leitfrage für die Gruppendiskussion: ‚Was heißt Arbeitsqualität für mich?‘. Diese allgemein gehaltene und zugleich konkrete Leitfrage sprach die Beteiligten persönlich an, sich über ihr Verständnis von Arbeitsqualität und dafür fördernde wie hemmende Bedingungen austauschen. Sie regte die Teilnehmenden dazu an, ihre Sichtweisen über die Veränderung von Arbeitsqualität vor dem Hintergrund betrieblicher Veränderungsprozesse der internen Marktsteuerung darzulegen. Die Handwerker thematisierten aus ihrer Perspektive Störungen impliziter sozialer Erwartungsstrukturen aufgrund der internen Marktsteuerung und wurden dadurch veranlasst, Vorschläge zu einer Ausbalancierung von Gegenseitigkeit im betrieblichen Reorganisationsprozess zu unterbreiten. Die Handwerker kritisierten, dass das betriebliche Bestreben nach Kostensenkung mit ihrem handwerklichen Ethos kollidierte, ihre Arbeit nach persönlich angeeigneten professionellen Qualitätsmaßstäben zu verrichten. Die Bildung von Cost-Centern förderte nach Auffassung der Beteiligten eine soziale Abschottung zwischen den Abteilungen und förderte Konflikte um die Zurechnung von Instandhaltungskosten.

Die Gruppendiskussion schließt mit der gemeinsamen Reflexion des Diskussionsprozesses ab. Die Reflexionsphase orientiert sich an zwei Leitfragen: Erstens wird gefragt, welche Aspekte im Zentrum der Diskussion standen. Damit werden die Teilnehmenden veranlasst, eine Gewichtung der zentralen Aspekte ihrer Diskussion vorzunehmen. Zweitens wird danach gefragt, welche Aspekte der Diskussion zwar am Rande standen, gleichwohl bedeutsam für die Teilnehmenden gewesen sind. Die Teilnehmenden erörtern diese beiden Leitfragen und visualisieren ihr Reflexionsergebnis z.B. in einem gemeinsam erstellten „Bildprotokoll“, in dem diese symbolisiert wiedergegeben werden. Letzteres spiegelte in unserem Fallbeispiel nicht nur bewährte Praxisansätze einer guten Arbeitsqualität wider, sondern brachte auch problematische Aspekte der Veränderung ihrer Arbeitsqualität durch die interne Marktsteuerung zum Ausdruck, wie eine Zunahme alltäglicher Konflikte unter Handwerkern infolge erhöhten Zeitdrucks bei fahrzeugbezogenen Instandsetzungen. Die Verallgemeinerungsfähigkeit der gefundenen Ergebnisse wird durch die Vorstellung der Bilder in einem Plenum mit mehreren Gruppen geprüft.

### *Der Gruppen-Lebensbaum*

Bei dieser Methode steht der berufsbiografische Zugang im Mittelpunkt, d.h. es geht um den gruppenbezogenen Austausch über den beruflichen und betrieblichen Werdegang der Beteiligten einschließlich der von ihnen erlebten förderlichen und widrigen Umstände, beispielsweise im Hinblick auf ihre Arbeitsbedingungen, berufliche Entfaltungschancen sowie Erfahrungen mit betrieblichen Veränderungsprozessen (siehe ausführlich hierzu Senghaas-Knobloch; Dohms 1997: 44-48). Die Teilnehmenden werden zunächst gebeten, in Einzelar-

beit einen kleinen Fragebogen mit offenen Fragen zu ihrem beruflichen Werdegang sowie zu besonders förderlichen oder widrigen Aspekten ihrer Arbeitssituation oder zu erlebten betrieblichen Veränderungsprozessen zu beantworten. Anschließend berichten die Teilnehmenden nacheinander über ihre relevanten berufsbiografischen Stationen und tragen hierzu in einem stilisierten Gruppen-Lebensbaum, der vorab auf einem Plakat aufgezeichnet wurde, Symbole oder Schlüsselbegriffe zu ihrer Berufsbiografie ein. Der Baum soll in seiner äußeren Gestalt die Gruppe repräsentieren, in seiner Gestalt Wachstum und Entwicklung zum Ausdruck bringen und hinreichend Raum dafür bieten, verschiedene Äste und Verästelungen einzuzeichnen, die jeweils für spezifische Berufsbiographien und deren Besonderheiten stehen. Bereits in dieser Berichtsphase erhalten die anderen Teilnehmenden Raum für Nachfragen. Parallel zu den einzelnen Berichten werden von den Forschenden die förderlichen und widrigen Umstände, über die die Teilnehmenden berichten, auf Pinnwand festgehalten. Im Anschluss an die Berichtsphase tauscht sich die Gruppe über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beruflichen Lebenswege und prägende betriebliche Erfahrungen aus.

Diese Methode eignet sich dazu, die für die Teilnehmenden zentralen Werte und Handlungsorientierungen für ihr Arbeitshandeln sowie gemeinsame berufsbiografische und betriebliche Erfahrungshorizonte zu rekonstruieren. Sie eröffnet einen direkten, oft emotional geprägten Zugang zu den betrieblichen Arbeits- und Veränderungserfahrungen der Teilnehmenden. Die Methode des Gruppen-Lebensbaums ermöglicht Beschäftigten, emotionale Anteile, wie erlebte Kränkungen durch fehlende Anerkennung oder beflügelnde Arbeitsergebnisse aufgrund erfolgreich entwickelter technischer Problemlösungen, einzubringen. In dem exemplarisch hier vorgestellten Praxisforschungsprojekt monierten z.B. die Handwerker übereinstimmend, dass ihre beruflichen Erfahrungen, die sie vor dem Eintritt in das ÖPNV-Unternehmens gesammelt hatten, durch Führungskräfte des Unternehmens kaum Wertschätzung erfuhren. Die erlebte Missachtung ihrer Erfahrungsbasis erlebten sie teilweise als Kränkung. Die Methode kann auch für eine berufsbiografische Analyse genutzt werden, da Brüche in Erwerbskarrieren und deren Bewältigung zur Sprache kommen können. Und schließlich ermöglicht die Auswertung der Erhebungen zum Gruppen-Lebensbaum auch, unternehmenstypische Rekrutierungs- und Karrieremuster zu rekonstruieren. Diese Methode offenbarte z.B., dass in dem von uns untersuchten Nahverkehrsunternehmen verwandtschaftliche Beziehungen von Beschäftigten bedeutsam für die Personalrekrutierung waren.

### *Das Körperbild*

Das Körperbild ist eine Methode, um zu erfahren, wie Arbeitsanforderungen körperlich erfahren werden, sei es belastend oder beflügelnd. Ein nur aus dem groben Umriss bestehendes Bild eines menschlichen Körpers, das von den Forschenden auf eine Wandzeitung aufge-

zeichnet wird, erlaubt es einer Gruppe, in einer eher spielerischen Weise mit ernsten und intimen Problemen körperlicher Belastungen und Beanspruchungen durch Arbeitsaufträge und -aufgaben umzugehen. Der Umriss symbolisiert hierbei die Träger einer Arbeitsrolle, wie z.B. Meister/in oder Gruppenleiter/in, Gruppensprecher/in, Werker/in oder IT-Programmierer/in. Das Körperbild kann zu zwei unterschiedlichen Diskussions- und Analysezwecken eingesetzt werden: Es kann erstens zur gruppenbezogenen Selbstanamnese arbeitsbezogener Belastungssituationen verwandt werden. Die Teilnehmenden werden hier gebeten, die Art und Weise zu beschreiben, wo und wie sie ihren Körper bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben erleben. Dabei markieren die Teilnehmenden aus ihrem arbeitsbezogenen Erleben die entsprechenden Bereiche auf dem Körperbild. In der Regel sind diese Bereiche symbolisch besetzt, sei es das Herz, die Fingerspitzen oder der Magen. Das Körperbild kann so zu einem gruppenbezogenen Austausch über Arbeitsbelastungen und über Belastungen in organisatorischen Veränderungsprozessen und ihre Ursachen genutzt werden (vgl. Volmerg et al. 1986; Volmerg 1988;). In unserem Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von Wissensarbeit in der IT- und Medienbranche wurde diese Methode beispielsweise zur Erhebung arbeitsbezogener psychischer und physischer Belastungen bei IT-Entwicklern angewandt.

Das Körperbild eignet sich auch als Diskussionsimpuls und Rahmen für eine gruppenbezogene Fähigkeits- oder Kompetenzanalyse. Im Zentrum stehen dabei die Fähigkeiten von Beschäftigten oder Führungskräften, die sie benötigen, um ihre Arbeitsaufgaben oder neue Arbeitsanforderungen aufgrund technischer bzw. organisatorischer Veränderungen gut erfüllen zu können (vgl. Senghaas-Knobloch/Dohms 1997; Becke/Senghaas-Knobloch 2004). Auch hier werden symbolische Ausdruckweisen, wie die Ellbogen und das Rückgrat generiert. Im Rahmen des ÖPNV-Vorhabens wurde diese Methode beispielsweise zur gruppenbezogenen Reflexion des Führungshandelns von Gruppenleitern eingesetzt.

Die ‚geschützten Dialogräume‘ schließen mit *visualisierten Plenumsdiskussionen* ab, in denen die Beteiligten aus ihrer Perspektive möglichst konkrete Lösungsansätze und Ideen für eine Verbesserung der Arbeitsqualität bzw. für eine bessere Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse, z.B. mit Blick auf einen Erhalt der betrieblichen Sozialintegration, entwickeln. Die Beteiligten entschieden selbst über jene Vorschläge, die im Rahmen der abschließenden Projektphase auf der *Dialogkonferenz* zur Diskussion und zur Verabredung gestellt werden sollten. In dem erwähnten Forschungsvorhaben zur IT-Arbeit erfolgte in einem IT-Unternehmen im Rahmen der Dialogkonferenz beispielsweise eine Klärung arbeitsbezogener Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, wodurch Interaktionsstress aufgrund von häufigeren Konflikten und zeitlich aufwändiger Kommunikationsprozesse in der Entwicklungsar-

beit deutlich reduziert werden konnten (siehe Becke/Bleses/Schmidt 2010). Im Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ‚Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie (PRÄWIN) wurde diese Methode beispielsweise zur arbeitsbezogenen Erhebung von psychischen und physischen Belastungen auf Seiten von IT-Entwicklern eingesetzt.

Die Prozesse der Selbstausswertung und Gewichtung der Diskussionsinhalte in den verschiedenen Schritten von geschützten Dialogräumen durch die Teilnehmenden werden in einem zweiten Auswertungsschritt auf Basis der transkribierten Texte der Dialogworkshops vertieft; hier können die arbeitskulturell geprägten kommunikativen Grenzen der Thematisierung von erfahrenen Problemen analysiert werden. (Zur Auswertungsmethode der Kernsätze Volmerg 1988).

### *Das angeleitete Rollenspiel*

Während die beschriebenen methodischen Schritte auf Reflektion und Sprachfähigkeit setzen, eignet dem angeleiteten Rollenspiel eine deutlich stärkere und umfassendere Einbeziehung der persönlichen Kompetenzen auf Seiten der betrieblichen Beteiligten an Praxisforschungsprojekten. Das angeleitete Rollenspiel hat insbesondere das Ziel, in homogenen Gruppen die zuvor erhobenen, typischen betrieblichen Konfliktsituationen nachzustellen und neue Wege des Umgangs mit den Konflikten im Probehandeln zu ermitteln (Nagler 2002). Grundlage dafür war eine von den Forschenden geschriebene kleine Szene mit offenem Ende. Dieser methodische Schritt setzt genügend Zeitraum für voran gegangene Schritte voraus, in denen sich die Beteiligten schon über Konflikte und Dynamiken ihrer Arbeitswelt klar werden können. In dem hier immer wieder herangezogenen exemplarischen Fallbeispiel wurde er nicht angewandt. Dagegen war dieser Schritt in einer Studie über die Herausbildung neuer Arbeitskulturen (Senghaas-Knobloch; Nagler; Dohms 1997) durch die Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie gegen Ende ganzer Wochenendseminare (die der Erhebung dienten, von den Beschäftigten aber vor allem als Weiterbildung für sich verstanden wurden), jeweils ein Höhepunkt. Im Rollenspiel wurden die brenzligen Konfliktsituationen „einer fehlt“ und „die innerbetriebliche Verleihung“ mit großem Engagement sowohl von Werkern als auch von Meistern und Meisterinnen gespielt; dabei fanden die Werkergruppen in der Regel klare Lösungen zur Selbstregulation beider als sehr brisant empfundenen Konfliktkonstellationen.

### *Die Dialogkonferenz*

Nach einer ersten Auswertung der verschiedenen Erhebungsschritte durch die Forschenden und Abstimmung über Themen wird abschließend eine hierarchieübergreifende *Dialogkon-*

ferenz konzipiert, an der neben Fach- und Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen, Betriebsräte auch Delegierte der Beschäftigtengruppen teilnehmen, die zuvor an den ‚geschützten Dialogräumen‘ beteiligt gewesen sind. Zentrale Ergebnisse der Workshops und Veränderungsideen der Beschäftigten und der (unteren oder mittleren) Führungskräften werden im Rahmen der Dialogkonferenz gemeinsam beraten. Die Beratung und Entscheidungsfindung im Rahmen der Dialogkonferenz orientiert sich am Konsensprinzip, d.h. es werden nur jene Vorschläge innerbetrieblich umgesetzt, zu denen ein Einvernehmen unter allen Beteiligten hergestellt wurde. Wenn Vorschläge der Beschäftigten durch Führungskräfte zurückgewiesen werden, so erfordert dies eine Begründung. Dies bedeutet, dass im Prozess der Entscheidungsfindung und Beratung ein hohes Maß an Transparenz über Entscheidungsgrundlagen und unterschiedliche Interessen der beteiligten Akteure deutlich wird. Zur Umsetzung der konsensbasierten Vorschläge wird gemeinsam ein Aktionsplan mit Prioritäten, Verantwortlichkeiten für die Realisierung der Vorschläge und Umsetzungszeiträumen verbindlich vereinbart und für die Umsetzung der Maßnahmen bereichs- oder unternehmensintern zuständige Arbeitsgruppen gebildet. Die Zuständigkeit für das weitere Geschehen vor Ort obliegt der Projektbegleitgruppe (siehe Becke/Senghaas-Knobloch 2004). Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen wurde von den Beschäftigten größtenteils als eine Wiederherstellung der Reziprozitätsbalance zwischen Unternehmensleitung bzw. Führungskräften und Belegschaftsgruppen erlebt. Allerdings sind nach einiger Zeit die vereinbarten Schritte durch neuere Veränderungen auf strategischer Ebene auch außer Kraft gesetzt worden. Eine gute Praxisforschung würde solche Prozesse mit in den Blick nehmen können.

Die *Evaluation* betrieblich vereinbarter Umsetzungsmaßnahmen bietet den Schlusspunkt der arbeitswissenschaftlichen Felderhebungen. Die Evaluation umfasst hierbei leitfadengestützte Gespräche mit der betrieblichen Projektbegleitgruppe sowie mindestens zwei Gruppendiskussionen mit Beschäftigten und Führungskräften. Hierbei geht es darum, gute Praxislösungen ebenso wie Barrieren der betrieblichen Umsetzung zu analysieren. Die Evaluation kann sich hierbei auf eine einmalige ex-post-Evaluation beschränken, aber auch einen formativen Charakter aufweisen, wie im Falle des erwähnten Forschungsvorhabens zur Wissensarbeit in der IT- und Medienbranche. Hierbei wird das Evaluationsvorhaben im Abstand von einigen Monaten wiederholt angewendet. Dabei wird mit den beteiligten Praxispartnern reflektiert, wie Barrieren und Probleme der Umsetzung konstruktiv bearbeitet werden können. Eine solche formative Evaluation ermöglicht es allen Beteiligten, den Umsetzungsprozess in der Perspektive organisationalen Lernens zu analysieren.

#### **4. Potenziale und Grenzen der dialogorientierten Praxisforschung**

Das Konzept der dialogorientierten Praxisforschung beinhaltet sowohl für Praxispartner als auch für die Arbeits- und Organisationsforschung Möglichkeiten, aber auch Begrenzungen:

Der Ansatz erschließt einen unmittelbaren Zugang zur Erforschung betrieblicher Arbeitskulturen und ihres Wandels in geplanten tief greifenden und beständigen organisatorischen Veränderungsprozessen. Elemente des dialogorientierten Praxisforschungsansatzes wurden in unterschiedlichen empirischen Kontexten erfolgreich zur Analyse organisatorischer Veränderungsprozesse angewandt, z.B. in den Branchen der Unterhaltungselektronik, der Automobilindustrie, der Pflege, des öffentlichen Personennahverkehrs und der IT-Dienstleistungen. Der Ansatz ermöglicht eine vertiefende multiperspektivische Analyse solcher Veränderungsprozesse, die es erlaubt, den Wandel impliziter sozialer Erwartungsstrukturen in vertikaler wie horizontaler Hinsicht zu untersuchen. Eine Stärke des Ansatzes besteht darin, den Blick für nicht intendierte Folgen von Reorganisationsprozessen zu schärfen, welche die betriebliche Sozialintegration gefährden. Durch die dezidierte verfolgte Perspektive einer subjektorientierten Arbeitsforschung werden vor allem problematische Bewältigungsmuster von Beschäftigten und Führungskräften für die Gesundheit und die betriebliche Sozialintegration sichtbar. Das spezifische Potenzial dialogorientierter Praxisforschung besteht darin, Organisationswandel in der Perspektive sozialer Nachhaltigkeit zu analysieren.

Grenzen der dialogorientierten Praxisforschung liegen darin, dass das komplexe methodische Forschungsdesign und die sach- und kommunikationsprozessanalytische Auswertungen sehr zeitaufwändig ist und sich daher – je nach Typus der Forschungsprojekte und der Anzahl der beteiligten Unternehmen – öfters ohne Einschränkungen oder Anpassungen nicht realisieren lassen. Dies gilt nach unserer Erfahrung insbesondere für Forschungsvorhaben, die durch Drittmittel mit kürzeren Laufzeiten finanziert werden oder aber mit mehreren betrieblichen Praxispartnern erfolgen. Mit Blick auf die analytische Forschungsaufgabe birgt die Praxisforschung ein Gefährdungspotenzial, als die Grenzen zwischen Forschung und Beratung bei diesem Ansatz relativ durchlässig sind und eine zu starke Handlungsorientierung befördern kann. Daher bedarf es gerade in der Klärungsphase, aber mitunter auch in späteren Forschungsphasen einer Grenzziehung der Forschenden zum betrieblichen Geschehen, wodurch Freiräume für die analytischen Aufgaben reklamiert und bewahrt werden können.

Wie bereits angesprochen, weist das methodische Vorgehen in der Praxisforschung eine Reihe von Gemeinsamkeiten mit der Prozessberatung von Organisationen auf, wie die Organisation von Beteiligungs- und Feedbackprozessen. Die Praxisforschung unterscheidet sich allerdings in einigen zentralen Aspekten von der Organisationsberatung: Erstens zielt sie auf

eine Generalisierbarkeit ihrer empirischen Befunde. Da dialogorientierte Praxisforschung letztendlich auf betrieblichen Intensivfallstudien basiert, stellt sich das Problem der Generalisierbarkeit ihrer Forschungsergebnisse. Daher ist eine situative Kontextualisierung der empirischen Befunde mit Blick auf übergreifende Entwicklungstrends auf branchenbezogener Ebene zwingend erforderlich. In Forschungsvorhaben, die mehrere Unternehmensfallstudien vorsehen, kann das Problem der Generalisierung annähernd dadurch gelöst werden, dass Fallstudienunternehmen derselben Branche, aber mit kontrastierenden Untersuchungsmerkmalen ausgewählt werden. Dies ermöglicht eine vergleichend-kontrastierende Analyse organisatorischer Veränderungsprozesse.

Zweitens unterscheidet sich die Praxisforschung von der (prozessorientierten) Organisationsberatung, indem sie die Publizität ihrer Forschung und empirischen Befunde reklamiert, d.h. die Forschenden stellen sich mit der Veröffentlichung ihrer Forschungsergebnisse der arbeitswissenschaftlichen Diskussion. Natürlich sind dabei die Fallstudienbetriebe zu anonymisieren, sensible betriebliche Informationen und Daten vertraulich zu behandeln und Standards guter wissenschaftlicher Praxis einzuhalten. Im Unterschied hierzu unterliegen Beratende in der Regel einer unternehmensseitig geforderten Veröffentlichungssperre im Hinblick auf den Beratungsprozess und dessen Ergebnisse.

Der dialogorientierte Forschungsansatz ermöglicht die Förderung ‚organisationaler Achtsamkeit‘ in Veränderungsprozessen auf Seiten der Praxispartner (vgl. hierzu Becke 2009; Weick/Sutcliffe 2007), denn die Praxisforschung befördert eine dialogisch organisierte Selbstaufklärung betrieblicher Akteure über intendierte Wirkungen und nicht intendierte Folgen und Gefährdungspotenziale organisatorische Veränderungsprozesse, insbesondere mit Blick auf die betriebliche Sozialintegration und die Arbeitsqualität von Beschäftigten und Führungskräften. Der dialogorientierte Forschungsansatz eröffnet in der betrieblichen Praxis Chancen, Gefährdungspotenziale sozialer Nachhaltigkeit rechtzeitig zu erkennen bzw. zu begrenzen. Er legt darüber hinaus den Blick für bis dato nicht oder unzureichend genutzte Innovationspotenziale auf betrieblicher Ebene frei, z.B. durch eine systematische Beteiligung von Beschäftigten an betrieblichen Veränderungsvorhaben. Allerdings setzt dies voraus, dass entsprechende betriebliche Ressourcen für eine erfolgreiche Durchführung bereitgestellt werden, z.B. für die Einrichtung einer Projektbegleitgruppe und die Freistellung von Mitarbeitenden für Dialog- und Beteiligungsprozesse.

Die Reichweite des Dialogansatzes sollte jedoch auch nicht überschätzt werden. Bestimmte betriebliche Konfliktthemen entziehen sich weitgehend einer konsensorientierten Bearbeitung in betrieblichen Dialogräumen; sei es, weil bestimmte betriebliche Konflikte nicht zur Sprache kommen; sei es, weil sie der betrieblichen Regulierung auf Basis des Betriebsverfas-

sungsgesetzes vorbehalten bleiben oder weil in Unternehmen keine hinreichend entfaltete Auseinandersetzungskultur existiert. Der dialogorientierte Praxisforschungsansatz kann allerdings dazu beitragen, eine konstruktive Auseinandersetzungskultur in Unternehmen zu fördern.

## Literatur

- Becke, Guido (2010): ‚Internal Marketisation‘: Between Redefinition and Erosion of ‚Social Ties that Bind‘ at Company Level. Warwick Papers in Industrial Relations, Number 94. Industrial Relations Research Unit. University of Warwick, Coventry.
- Becke, Guido (2009): Organisationale Achtsamkeit als Leitprinzip für intendierten Unternehmenswandel; in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund, S. 749-752.
- Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin.
- Becke, Guido (2007): Vom Erhalten durch Verändern zum Verändern durch Erhalten. Reproduktive Stabilität in Change-Management-Prozessen; in: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, H. 1, S. 18-25.
- Becke, Guido; Behrens, Miriam; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2010): Vertrauensbasierte Dialogräume als Basis für präventionsorientiertes Organisationslernen in kleinen und mittleren Unternehmen der Wissensökonomie; in: Guido Becke; Rüdiger Klatt; Burkhard Schmidt; Brigitte Stieler-Lorenz; Hans Uske (Hrsg.): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, S. 99-116
- Becke, Guido; Bleses, Peter; Schmidt, Sandra (2010): Nachhaltige Arbeitsqualität – Ein Gestaltungskonzept für die betriebliche Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie; in: Wirtschaftspsychologie, H. 3, S. 60-68.
- Becke, Guido; Senghaas-Knobloch, Eva (2008): Soziale Nachhaltigkeit bei Unternehmenswandel – Was kann Praxisforschung dazu leisten? In: Supervision. Mensch – Arbeit – Organisation, H. 2, S. 16-21.
- Becke, Guido; Senghaas-Knobloch, Eva (2004): Forschung in Aktion – Betriebliche Veränderung im Dialog, artec-Paper Nr. 121, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), Universität Bremen, Bremen, [www.artec.uni-bremen.de](http://www.artec.uni-bremen.de)
- Braverman, Harry (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt/M., New York.
- Cohn, Ruth (1976): Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart.
- Conway, Neil; Briner, Rob B. (2005): Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research. Oxford.
- Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg.
- Fricke, Werner (1997): Die konstruktive Aufgabe der Sozialwissenschaften; in: Hellmuth Lange; Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation. Münster, S. 13-26
- Geertz, Clifford (1995): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt/M., 4. Auflage.
- Gustavsen, Björn (1994): Dialog und Entwicklung. Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreform in der Arbeitswelt. Berlin.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2, Frankfurt/M.
- Huffington, Clare; Armstrong, David; Halton, William; Hoyle, Linda; Pooley, Jane (Eds.): Working below the surface. The Emotional Life of Contemporary Organizations. London, New York.
- Kotthoff, Hermann (2009): „Betriebliche Sozialordnung“ als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit; in: Jens Beckert; Christoph Deutschmann (Hrsg.): Wirtschaftssoziologie. Sonderheft 49 / 2009 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden, S. 428-446
- Krüger, Heidi (1983): Gruppendiskussion – Überlegungen zur Rekonstruktion sozialer Wirklichkeit aus Sicht der Betroffenen; in: Soziale Welt, H. 1, S. 90-109.



- Kuhlmann, Martin (2002): Beobachtungsinterview. In: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung . Ein Handbuch. Rowohlt, S. 103-140.
- Lamnek, Siegfried (1989): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. München.
- Leithäuser, Thomas; Volmerg; Birgit (1988): Psychoanalyse in der Sozialforschung. Opladen,
- Liebig Brigitte; Nentwig-Gesemann, Iris (2002): Gruppendiskussion, In: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung . Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 141-174.
- Liebold, , Renate, Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung . Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, S. 33-71.
- Lippert, Inge (2005): Öffentliche Dienstleistungen unter EU-Einfluss. Liberalisierung – Privatisierung – Restrukturierung – Regulierung. Berlin.
- Mannheim, Karl (1980): Eine soziologische Theorie der Kultur und ihre Erkennbarkeit (Konjunktives und kommunikatives Denken); in: Ders.: Strukturen des Denkens. Frankfurt/M., S. 155-322.
- Merton, Robert K.; Kendall, Patricia L. (1993): Das fokussierte Interview; in: Christel Hopf; Elmar Weingarten (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 3. Auflage, S. 171-204.
- Nagler, Brigitte (2002): Das Rollenspiel. In: Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung . Ein Handbuch. Reinbek, S. 175-206.
- Nagler, Brigitte (1997): Analyse als Intervention – Überlegungen zum arbeitswissenschaftlichen Methodenrepertoire; in: Hellmuth Lange; Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation. Münster, S. 153-167
- Senghaas-Knobloch, Eva (2008): Zur Methodik empirischer Arbeitsforschung. Die analytische und die kommunikative Aufgabe der arbeitsbezogenen Sozialforschung; in: Dies.: Wohin driftet die Arbeitswelt? Wiesbaden, S. 237-278.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2004): Widerständigkeit von Arbeitskulturen unter veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Verlangen nach Anerkennung und soziale Identitätsprobleme am Beispiel von Meistern; in: Hellmuth Lange; Fred Manske (Hg.): Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und der Umweltforschung. Baden-Baden, S. 37-54.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1999): Anerkennung und Verwertung personaler Qualitäten. Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die betriebliche Lebenswelt; in: Journal für Psychologie, H. 3, S. 77-89
- Senghaas-Knobloch, Eva (1997): Die analytische und die kommunikative Aufgabe der arbeitsbezogenen Sozialwissenschaft; in: Hellmuth Lange; Eva Senghaas-Knobloch (Hg.): Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation. Münster, S. 81-111.
- Senghaas-Knobloch, Eva; Dohms, Annette (1997): Sozialwissenschaftliche Handlungsforschung in betrieblichen Veränderungsprozessen; in: Eva Senghaas-Knobloch; Brigitte Nagler; Annette Dohms: Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster, S. 33-51.
- Senghaas-Knobloch, Eva; Nagler, Brigitte; Dohms, Annette (1997): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster,
- Spradley, James P. (1980): Participant Observation. New York, Chicago, San Francisco et al.
- Volmerg, Birgit (1988): Erhebungsmethoden im Feld; in: Thomas Leithäuser; Birgit Volmerg: Psychoanalyse in der Sozialforschung. Opladen, S. 180-208.
- Volmerg, Birgit; Senghaas-Knobloch, Eva; Leithäuser, Thomas (2010 / 1985): Begleitforschung im Industriebetrieb. In diesem Band.
- Volmerg, Birgit; Senghaas-Knobloch, Eva; Leithäuser, Thomas (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen.
- von Schlippe, Arist; Schweitzer, Jochen (2009): Systemische Intervention. Göttingen.
- Weber, Max (1924): Methodische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahlen und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie; in: Ders.: Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Tübingen.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2007): Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty. San Francisco.
- Weiss, Verena; Udriș, Ivars (2006): Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau?; in: Bernhard Badura; Henner Schellschmidt; Christian Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. Berlin, Heidelberg, S. 125-146.
- Zelditch, Morris Jr. (1993): Methodologische Probleme in der Feldforschung; in: Christel Hopf; Elmar Weingarten (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 3. Auflage, S. 115-138.