

# Das Beobachtungsinterview als Methode der Organisationsforschung

Martin Kuhlmann

## 1. Einleitung

Obwohl das Wort Beobachtungsinterview auf den zunächst einfachen und aus Alltagssituationen vertrauten Sachverhalt verweist, dass Beobachten und Fragen in der Regel miteinander verschränkt sind, ist das Beobachtungsinterview als eigenständiges Verfahren ein vergleichsweise junges Produkt einer sich in ihren Methoden immer weiter ausdifferenzierenden Sozialforschung. Als Bezeichnung für ein bestimmtes Verfahren der empirischen Sozialforschung wird der Begriff Beobachtungsinterview erst in jüngerer Zeit beispielsweise im Zusammenhang mit in der Arbeitspsychologie entwickelten Instrumenten einer systematischen Arbeitsanalyse verwendet. Verstärkt seit Beginn der 1980er Jahre entstanden im Kontext dieser stark am Methodenverständnis einer naturwissenschaftlich geprägten Psychologie orientierten Disziplin eine Vielzahl von Arbeitsanalyseinstrumenten<sup>1</sup>, bei denen Arbeitssituationen entlang von Leitfäden strukturiert beobachtet und über gezielte Fragen an die Beschäftigten beurteilt werden (einen Überblick bieten Dunckel 1999; Frieling/Sonntag 1999). Die Notwendigkeit der Kombination von Beobachtungs- und Befragungselementen ergibt sich in diesen Instrumenten häufig schon allein daraus, dass sie auf handlungstheoretischen Konzepten beruhen, die den Denkprozessen der Arbeitenden einen hohen Stellen-

wert zuweisen. Ziel dieser arbeitspsychologischen Beobachtungsinterviews sind personenunabhängige, zu meist als „bedingungsbezogen“ bezeichnete Arbeitsanalysen, bei denen nicht nur äußere Merkmale der Tätigkeiten erhoben werden, sondern auch das verstehensmäßige Nachvollziehen der Arbeitsprozesse und der Handlungsstrukturen von Arbeitstätigkeiten eine wichtige Rolle spielt (Oesterreich/Volpert 1987).

Hiermit ist aber nur ein Anwendungsgebiet des Beobachtungsinterviews bezeichnet. Weitgehend unabhängig von Entwicklungen der Arbeitspsychologie wird das Verfahren seit längerem bei der Untersuchung von Arbeitssituationen durch die phänomenologisch orientierte Industriesoziologie eingesetzt, der es ebenfalls um eine verstehende Analyse von Arbeit geht. Der mittlerweile klassische Text dieser Tradition sind die beiden Bände „Technik und Industriearbeit“ sowie „Das Gesellschaftsbild des Arbeiters“ von Popitz, Bahrndt, Jüres und Kesting (1957a; 1957b), die im Anhang als frühes Beispiel für die Ergebnisse eines Beobachtungsinterviews die „Arbeitsmonographie der Umwalzer an der Draht- und Feinstrafe eines Walzwerkes“ enthielten (1957b, S. 250-288). Hier finden sich bereits die wichtigsten Grundmerkmale des später dann unter der Überschrift „Arbeitsplatzbeobachtung“ (Kern/Schumann 1970, Schumann u.a. 1982) weiter ausgearbeiteten und verfeinerten Instruments: Das Ziel dieser Methoden ist eine personenunabhängige, auf typische Merkmale ausgerichtete Analyse und Beschreibung von Arbeitssituationen durch eine mitunter mehrtägige Beobachtung der Arbeitenden während des Vollzugs ihrer Tätigkeiten so-

1 Typische Beispiele sind das Tätigkeitsbewertungssystem (TBS) von Hacker u.a. (1983) oder die Verfahren VERA (Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit; Volpert u.a. 1983; Oesterreich/Volpert 1991), RHIA (Regulationshindernisse in der Arbeitstätigkeit; Leitner u.a. 1987) und KABA (Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro; Dunckel u.a. 1993).

wie begleitende Gespräche, in denen es um Verständnisfragen zu den beobachteten Sachverhalten sowie die Erhebung von nicht direkt beobachtbaren Aspekten, komplexen Erfahrungsbestandteilen und sozialen Bedeutungen<sup>2</sup> geht.

Letztlich handelt es sich beim Beobachtungsinterview um ein in verschiedenen Kontexten genutztes Instrument zur Analyse von Arbeitstätigkeiten bzw. -situationen. Zum Verfahren selbst finden sich in den einschlägigen Studien - und auch in vorliegenden Lehrtexten zur empirischen Sozialforschung - jedoch nur sehr spärliche Hinweise. Während die Industriesoziologie ihre Vorgehensweise bei Beobachtungsinterviews kaum expliziert und sich nicht selten mit dem generellen Hinweis auf Fallstudien oder die Durchführung von Arbeitsplatzbeobachtungen begnügt, beschränken sich arbeitspsychologische Veröffentlichungen häufig auf detaillierte Erläuterungen zu den methodischen Begründungen und Operationalisierungen der arbeitsanalytischen Kategorien. Obwohl es sich bei den Instrumenten zur Arbeitsanalyse in der Regel um umfangreiche Manuale mit einer Vielzahl von einzeln einzustufenden Merkmalen und Skalen handelt<sup>3</sup>, die zudem auf einer umfangreichen

Dokumentation unterschiedlicher Arbeitsfunktionen beruhen, sind die Hinweise zur Vorgehensweise selbst auch hier vergleichsweise knapp und eher allgemein gehalten oder beschränken sich auf die Explikation von Rahmenbedingungen. Detailliert festgelegt wird, *worauf* sich das Beobachtungsinterview zu richten hat, das heißt, welche Beobachtungskategorien einzustufen und welche Daten zu erheben sind; dem Vorgehen in der Erhebungssituation wird dagegen sehr viel weniger Aufmerksamkeit geschenkt: „Im *Manual* werden dem Untersucher von ihm (und nicht von dem Arbeitenden) zu beantwortende Fragen vorgegeben. In freier Beobachtung und Befragung muss sich der Untersucher alle Informationen verschaffen, die ihm die Beantwortung der vorgegebenen Fragen - überwiegend mit standardisierter Antwortkategorien - erlauben.“ (Oesterreich/Leitner 1989, S. 240)

Gerade weil die konkrete Vorgehensweise bei Beobachtungsinterviews in der Regel kaum expliziert wird, stellt der vorliegende Beitrag Fragen der praktischen Durchführung von Beobachtungsinterviews in den Mittelpunkt und soll konkrete Hinweise zum Einsatz dieses Instrumentes geben. Schon der Begriff Beobachtungsinterview deutet allerdings eine weitere notwendige Fokussierung an: Da es sich bei diesem Erhebungsverfahren um eine Kombination von Beobachtungs- und Interviewmethoden handelt, sind viele generelle Hinweise zu diesen beiden Verfahren auch hier relevant (vgl. hierzu die entsprechenden Kapitel der einschlägigen Lehrbücher). Behandelt werden deshalb in erster Linie solche Aspekte des Beobachtungsinterviews, die sich aus den Besonderheiten dieser Methode und ihres An-

2 In den Erläuterungen zum Beobachtungsinterview der MTO-Analyse, die verschiedene arbeitspsychologische Instrumente kombiniert, ist allgemein von „psychischen Prozessen“ die Rede, die „allein durch Beobachtung nicht fundiert erschlossen werden können“ (Strohm/Ulich 1997).

3 Einstufungen von arbeitssituativen Merkmalen sind in sämtlichen Verfahren ein zentrales Ergebnis von Beobachtungsinterviews, auch wenn die jeweilige Ausgestaltung der Einstufungen sehr unterschiedlich erfolgt. Anhand von drei Beispielen aus arbeitspsychologischen Instrumenten sollen verschiedene Formen kurz illustriert werden, im Anwendungsbeispiel des vierten Abschnitts wird dann ein eher qualitativ orientierter Ansatz vorgestellt. - Im VERA-Verfahren werden fünf Ebenen und insgesamt zehn jeweils aufeinander aufbauende Stufen der Handlungsregulation unterschieden. Die niedrigste Stufe 1R beispielsweise besagt: „Für den Entwurf der zu regulierenden Abfolge von Arbeitsbewegungen bedarf es keiner bewußten Planung. Es werden stets die gleichen Werkzeuge verwendet.“ Auf dem vergleichsweise hohen Niveau der Stufe 4 heißt es in Abgrenzung davon: „Mehrere Teilplanungen (im Sinne der Stufe 3) von sich gegenseitig bedingenden Teilen des Arbeitsprozesses sind miteinander zu koordinieren.“ Grundlage der Einstufungen beim VERA-Verfahren sind mehrstufige Fragealgorithmen auf der Basis des Vorliegens bestimmter Bedingungen. - Im Tätigkeitsanalyseinventar (TAI) findet sich, um ein weiteres Beispiel zu nennen, ein Item „Variationsmöglichkeit der Arbeitszeit“, bei dem fünf Kategorien der Einstufung vorgegeben sind: (1) der Stelleninhaber kann Arbeitsbeginn und -ende nach Absprache mit Vorgesetzten variieren; (2) es besteht Gleitzeitregelung; (3) der Stelleninhaber kann regelmäßig Arbeitsbeginn und -ende nach Absprache mit Vorgesetzten

variieren; (4) keine Variationsmöglichkeit, Zeiten müssen genau eingehalten werden; (5) Arbeitsbeginn und -ende richten sich nach betrieblichen Erfordernissen. - Im Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) schließlich, das stärker mit Befragungsmethoden arbeitet, wird mitunter mit Gegenüberstellungen gearbeitet. In der Skala „Unsicherheit“ findet sich beispielsweise folgendes Item: „A macht eine Arbeit, bei der immer sofort klar ist, ob ein Arbeitsschritt gelungen ist oder nicht.“ „B macht eine Arbeit, bei der sich oft erst nach Stunden oder Tagen herausstellt, ob ein Arbeitsschritt gelungen ist oder nicht.“ Eingestuft werden soll, ob der eigene Arbeitsplatz „genau wie der von A (1)“, „ähnlich wie der von A (2)“, „zwischen A und B (3)“, „ähnlich wie der von B (4)“ oder „genau wie der von B (5)“ beschaffen ist. Nachlesen lassen sich diese Beispiele in Dunkel 1999, wo die einzelnen Verfahren übersichtlich vorgestellt und überblicksweise verglichen werden.

wendungsgebietes ergeben und aus der Kombination von Beobachtungs- und Interviewelementen resultieren.

## 2. Datenerhebung

Eine Grundregel empirischer Sozialforschung besagt, dass die Untersuchungsmethoden sich an der jeweiligen Erkenntnisabsicht einer konkreten Untersuchung zu orientieren haben. Beim Beobachtungsinterview erscheint es daher auch wenig sinnvoll, unterschiedliche Formen im Sinne eines eher quantitativen oder eher qualitativen Vorgehens zu unterscheiden oder unterschiedliche Grade der Strukturierung einander gegenüberzustellen (vgl. zu diesen Aspekten insbesondere Lamnek 1995). Entscheidend ist vielmehr, dass sich Beobachtungsinterviews dort bewähren, wo sich Aufschlüsse gerade durch die Kombination von Beobachtung und Interview gewinnen lassen. In der Organisationsforschung liegt das Hauptanwendungsgebiet von Beobachtungsinterviews daher in der Arbeitsanalyse, d.h. der Untersuchung von Arbeitssituationen.

Die besondere Leistungsfähigkeit von Beobachtungsinterviews beruht darauf, dass sie auf zwei Ebenen der sozialen Wirklichkeit zugleich ansetzen. Aufgrund des Beobachtungscharakters und der Tatsache, dass das Beobachtungsinterview vor Ort, während der Arbeit durchgeführt wird, sind zunächst faktische, quasi-objektive Bestimmungsmomente der Arbeit direkt erfahrbar und damit Gegenstand der Datenerhebung. Hierbei geht es beispielsweise um die Beschreibung von räumlichen Gegebenheiten der Arbeit, technische Arbeitsmittel und Kontrollinstrumente, maßgebliche Unterlagen (Arbeitsunterlagen, Vorschriften und Arbeitsanweisungen) sowie die wichtigsten Schritte des Arbeitsprozesses einschließlich der dabei relevanten Voraussetzungen und Folgewirkungen. Neben der Erhebung faktischer Sachverhalte zielt der verstehende Charakter der Arbeitsanalyse, der sich in besonderer Weise - aber nicht nur - aus den Gesprächssequenzen des Beobachtungsinterviews ergibt, im Kern jedoch auf eine sinnhafte Analyse der Arbeit. Dabei stehen allerdings nicht die individuellen

Sinnzuschreibungen der handelnden Subjekte im Zentrum - der subjektiv gemeinte Sinn einzelner Personen -, sondern eher der das soziale Handeln bestimmende soziale Sinn entsprechend der Theorietradition der von Max Weber und Alfred Schütz begründeten verstehenden Soziologie (Weber 1980; Schütz 1974; Helle 1999; Hitzler/Honer 1997), bei der die intersubjektiven Momente des sozialen Handelns und Erlebens stärker betont werden. Für die Interviewsituation und insbesondere die Fragetechniken bleibt dies nicht ohne Folgen. Letztere unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht vom typischen Experteninterview oder einem qualitativen Einzelinterview, bei denen die Entfaltung persönlicher Bezüge sowie subjektiver Bewertungen einen sehr viel größeren Stellenwert einnehmen. Im Beobachtungsinterview geht es demgegenüber eher um Typisches, und es entspricht aufgrund der Kombination von Beobachten und Fragen sowie Faktischem und Sinnstrukturen in besonderer Weise der mittlerweile zum Standard empirischer Sozialforschung gewordenen Forderung nach Methodenvielfalt, „cross-examination“ bzw. Triangulation (Kern 1982; Schnell u.a. 1999; Flick im Erscheinen).

Im Bereich der Organisationsforschung scheint dieses Merkmal des Beobachtungsinterviews insbesondere deshalb vorteilhaft, weil Organisationen sich durch ein hohes Maß an Komplexität und Multidimensionalität auszeichnen - eine Tatsache, aus der sich zugleich wichtige Bezugspunkte der Datenerhebung ergeben. So zeichnen sich Arbeitstätigkeiten bzw. Arbeitsplätze als zentrale Untersuchungseinheiten von Beobachtungsinterviews zunächst einmal dadurch aus, dass sie Bestandteile von in der Regel komplexen Wertschöpfungs- oder (Dienst-)Leistungserstellungsketten sind, die einerseits aus Kooperationsprozessen bestehen, andererseits aber auch durch Formen der Über- und Unterordnung gekennzeichnet sind. Ein hohes Maß an Komplexität im Sinne der Verschränkung von objektiv-faktischen mit sozial-sinnhaften Momenten in der Arbeit kommt aber auch dadurch zustande, dass Arbeit durchweg sowohl als konkret stofflicher Arbeits- bzw. Produktionsprozess zu analysieren ist als auch lebensweltliche Bezüge beinhaltet, die zu explizieren sind. Da es sich bei den Unter-

suchungsfeldern der Organisationsforschung häufig zugleich um abhängige Erwerbsarbeit handelt, kommen zumeist weitere, für die Analyse von Arbeit relevante Bestimmungsmomente hinzu wie das Ziel der Erwirtschaftung von Gewinnen oder der Herrschaftscharakter von Organisationen. Ein anschaulicher Überblick über grundlegende Dimensionen bei der Analyse von Arbeitssituationen findet sich bei Littek (1982, S. 102-114), der eine stofflich-technisch-funktionale, eine ökonomische und eine politisch-herrschaftliche Dimension unterscheidet.

Ausgangspunkt für die Datenerhebung ist daher zunächst die Aufgabe, sich Klarheit über die Erkenntnisabsicht der Forschung zu verschaffen, um auf dieser Basis die Untersuchungseinheit zu bestimmen, auf die sich das Beobachtungsinterview beziehen soll. Da es in den meisten Fällen um eine personenunabhängige Analyse von Arbeit geht, sind konkrete Arbeitssituationen oder Tätigkeiten, die sich zu einer bestimmten Arbeitsrolle im Sinne eines abgrenzbaren spezifischen Arbeitshandelns bündeln, die häufigsten Untersuchungsgegenstände. Es sind jedoch auch erweiterte Untersuchungseinheiten denkbar. So wird im Anwendungsbeispiel des vorliegenden Beitrages über eine Untersuchung berichtet, in der es um die Analyse von Arbeitssituationen bei Gruppenarbeit ging. Beobachtungsinterviews gehen also keineswegs zwangsläufig mit einer Fokussierung auf Einzelarbeitssituationen einher. Die Erkenntnisabsicht von Beobachtungsinterviews kann im Anspruch einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeitssituationen bestehen; häufiger werden jedoch bestimmte, mehr oder weniger scharf umrissene Ausschnitte von Arbeitssituationen untersucht. So richten sich insbesondere die in der Einleitung erwähnten arbeitspsychologischen Arbeitsanalyseverfahren oft auf ganz spezielle Aspekte von Arbeitssituationen wie Stressbelastungen oder handlungstheoretisch definierte Regulationserfordernisse.

### *Auswahlentscheidungen*

Nach einer Phase von Vorklärlungen erfolgt die Auswahl des konkreten Untersuchungsfeldes. Typischerweise sind dies bestimmte Arbeitssituationen: etwa die eines Schichtmeisters in einem vollkontinuierlichen Chemiebetrieb, die Arbeit eines Call-Center-Agenten, einer Stationschwester, einer Bestückerin in einer Flachbaugruppenfertigung oder eines Montagearbeiters in der Großserienproduktion der Automobilindustrie nach der Einführung von Gruppenarbeit. Beobachtet werden sollten stets mehrere konkrete Arbeitsplätze, die idealerweise in verschiedenen Abteilungen einer Organisation oder sogar in verschiedenen Organisationen angesiedelt sind. Zudem sollten mögliche Variationen einer konkreten Tätigkeit gezielt zum Gegenstand zusätzlicher Beobachtungsinterviews gemacht werden.

Bei der Auswahl der Untersuchungspersonen geht es darum, für den betreffenden Arbeitsplatz typische Beschäftigte hinsichtlich Qualifikationsniveau, Arbeitsbiografie oder betrieblichem Karriereverlauf einzubeziehen sowie sozialstatistische Merkmale und die Dauer der Betriebszugehörigkeit zu berücksichtigen. Die Arbeitsplatzinhaber sollten die Tätigkeit bereits seit längerer Zeit ausüben und die normalerweise an den Arbeitsplätzen verlangten qualifikatorischen Anforderungen mitbringen. Aufgrund der besonderen Bedeutung von Verbalisierungen für die Methode des Beobachtungsinterviews hat es sich zudem als vorteilhaft erwiesen, wenn die Untersuchungspersonen über jeweils landesübliche Sprachkenntnisse verfügen und eine direkte Verständigung mit den Forschenden möglich ist. Gerade in Arbeitsbereichen, in denen Kenntnisse der jeweiligen Landessprache nicht die Regel sind, sind allerdings zusätzlich auch aus dieser Gruppe Untersuchungspersonen auszuwählen. In diesen Fällen kommt den Beobachtungsmomenten eine besondere Bedeutung zu: So ist insbesondere darauf zu achten, ob die Tätigkeiten von solchen Beschäftigten anders ausgeführt werden. Grundsätzlich gilt, dass die Untersuchungspersonen in etwa repräsentativ für die Gesamtheit der an den Arbeitsplätzen eingesetzten Personen sein sollten. Ande-

rerseits lassen sich über Beobachtungsinterviews mit Extremfällen oft besondere, ergänzende Einsichten gewinnen. Dies gilt etwa für Beschäftigte, die sich noch im Anlernprozess befinden, Beschäftigte mit einer überdurchschnittlich langen Arbeitsplatzenerfahrung oder solche mit Vorerfahrungen auf vergleichbaren Arbeitsplätzen in anderen Organisationen.

Für die Dauer eines Beobachtungsinterviews lassen sich keine generellen Größenordnungen angeben. Sie hängt vor allem vom Charakter, der Komplexität und den Zeitrhythmen der Tätigkeiten sowie von der im Vorfeld zu präzisierenden Erkenntnisabsicht ab. In der Regel sollten sich Beobachtungsinterviews jedoch über mehrere Arbeitstage erstrecken. Entscheidend ist, dass die Forschenden sich in der Lage sehen, alle im Erhebungsprogramm vorgesehenen Fragen zu beantworten und die entsprechenden Einstufungen durchzuführen. Letztlich geht es darum, die jeweiligen Tätigkeiten in ihren Grundzügen verstehend nachvollziehen zu können. Ein Beobachtungsinterview dauert so lange, bis man die Arbeitssituation verstanden hat, lautet daher die Empfehlung. Im strengen Sinn ist ein Beobachtungsinterview erst dann als beendet anzusehen, wenn durch weitere Beobachtungen und Gespräche keine grundsätzlich neuen Informationen mehr gewonnen werden, sondern nur noch das bereits vorhandene Verständnis der jeweiligen Arbeitssituation bestätigt wird.

#### *Vorgehensweise*

Gerade weil es im Unterschied zu Interview- oder Fragebogeninstrumenten kaum formale Kriterien hinsichtlich der zeitlichen Dauer eines Beobachtungsinterviews gibt, spielen Hinweise zur Vorgehensweise eine besondere Rolle. Entscheidend für die soziale Situation des Beobachtungsinterviews ist die Tatsache, dass es sich um eine typische Feldsituation handelt. Die Forschenden folgen den Untersuchungspersonen während des Arbeitsablaufs und stellen immer wieder Fragen, die der Einordnung des Gesehenen dienen, ohne aber die jeweiligen Handlungsabläufe dabei zu stark zu stören

oder zu sehr zu zerstückeln. Genau wie bei den meisten Formen der Beobachtung (vgl. hierzu insbesondere Girtler 2001) sind die Forschenden damit in einer „natürlichen“ Situation unmittelbar präsent, dringen also in Alltagssituationen der Untersuchungspersonen ein. Dies setzt ein hohes Maß an Einverständnis von allen Beteiligten voraus. Nicht nur der Anlass und die generelle Zielsetzung der Untersuchung sind daher mitzuteilen und zu begründen, darüber hinaus sind auch die spezifischen Erkenntnisabsichten und die Vorgehensweise beim Beobachtungsinterview offen zu legen.

Aufgrund der bereits genannten Besonderheiten des Gegenstandes der Organisationsforschung spielt das Vertrauen der Untersuchungspersonen sowie der Vertrauensschutz eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich notwendig ist daher, nicht nur die jeweilige Leitung, sondern, soweit vorhanden, auch die zuständige Interessenvertretung einzubeziehen. Da sich die Forschenden im Arbeitsbereich frei bewegen und grundsätzlich, das heißt, soweit die Arbeitsprozesse es zulassen, über die Möglichkeit verfügen müssen, jeden Beschäftigten jederzeit anzusprechen, gewinnen sie detaillierte Einblicke in die Praxis der jeweiligen Tätigkeiten. Die doppelte Wirklichkeit von Organisationen (Weltz 1991) wird damit zu einem wichtigen Gegenstand des Beobachtungsinterviews. Damit werden aber auch solche Verhaltensweisen zum Thema, die beispielsweise gegen betriebliche Vorschriften verstoßen und im Einzelfall nicht einmal den jeweiligen Vorgesetzten bekannt sind. Bei der Information der Beschäftigten besonders wichtig ist deshalb der Hinweis auf den Vertrauensschutz sowie darauf, dass es sich nicht um eine Kontrolle durch den Betrieb handelt. Außerdem ist klarzustellen, dass es nicht um die Beobachtung einzelner Personen, sondern um das Verstehen von Tätigkeiten geht. Bewährt hat sich beispielsweise der Hinweis, dass man eben nicht nur „am grünen Tisch“ über die betreffenden Tätigkeiten reden, sondern sie auch ganz konkret kennen lernen und in Ansätzen verstehen wolle. Man werde daher in den nächsten Tagen vor Ort dabei sein und jede Menge „dumme“ Fragen stellen.

Das eigentliche Beobachtungsinterview ist dann so anzulegen, dass es von den Untersuchungspersonen als eher unspektakulär erlebt wird. Diese gehen im Wesentlichen ihren normalen Tätigkeiten nach - mit dem Unterschied allerdings, dass sie dabei von einer weiteren Person beobachtet werden und von Zeit zu Zeit Nachfragen zu unterschiedlichen Aspekten ihres Arbeitshandelns gestellt bekommen. Wenn die beobachtete Person mit anderen Personen Kontakt aufnimmt, ist es mitunter zweckmäßig, dass der Forscher kurz vorgestellt wird. Grundsätzlich sollten derartige Entscheidungen und die Initiative hierzu jedoch bei den Untersuchungspersonen und nicht bei den Forschenden liegen: Die Beschäftigten definieren, was aus ihrem Verständnis der Arbeitsrolle und den jeweiligen Gepflogenheiten heraus üblich und zu tun ist. Die Forschenden sollten nur auf Aufforderung hin in die Situation aktiv eingreifen. Zudem bleibt es der Untersuchungsperson überlassen, ob sie den Forscher in bestimmten Situationen bittet, die Beobachtung zu unterbrechen. Letzteres kann etwa bei einem Führungsgespräch mit einem Untergebenen sinnvoll sein. In solchen Fällen sind aber die für das Beobachtungsinterview relevanten Aspekte nach Möglichkeit gesprächsweise unmittelbar im Anschluss an eine solche Situation zu klären.

Im Unterschied zur aktiv teilnehmenden Beobachtung sollte man jedoch darauf verzichten, Teile der beobachteten Arbeitstätigkeit selbst auszuführen. Zunächst einmal dürfte dies bei den meisten Tätigkeiten ohnehin nicht praktikabel sein; darüber hinaus könnte es jedoch auch zu Fehlschlüssen infolge des Missverständnisses besonderer Unmittelbarkeit oder vermeintlicher Authentizität verleiten. Entscheidend ist - wie bei verstehenden Methoden generell -, ein hohes Maß an Empathie wirksam werden zu lassen und sich so weit wie möglich in die Situation der beobachteten Person hineinzuversetzen, hierbei jedoch nicht dem Trugschluss zu verfallen, das Erleben und die Handlungsweisen der Untersuchungsperson unmittelbar nachvollziehen zu können. Allerdings ist gerade bei einfachen Tätigkeiten durchaus damit zu rechnen, dass die Forschenden aufgefordert werden, es doch selbst einmal zu versuchen -

eine Aufforderung, der man sich prinzipiell auch nicht widersetzen sollte. Einerseits kann eine solche Situation Anlass für eine Gesprächssequenz über das Erleben dieser Tätigkeit sein, andererseits kommt - vergleichbar mit der Situation in einem qualitativen oder narrativen Interview - der Aufrechterhaltung des besonderen Charakters der von vergleichsweise hohem Vertrauen geprägten Untersuchungssituation eine besondere Bedeutung zu.

Insgesamt erhöht sich die Qualität eines Beobachtungsinterviews erheblich, wenn es gelingt, die beobachteten Personen aktiv in den Untersuchungsprozess einzubeziehen. So ist es beispielsweise sinnvoll, im Anschluss an die Erläuterungen zur Untersuchungsfragestellung und Vorgehensweise die Beschäftigten zu bitten zu überlegen, welche Unterlagen für das Verständnis ihrer Tätigkeit wichtig sind oder welche besonderen Teilaufgaben oder Situationen (z.B. Schichtwechsel oder Nachtschicht) sich die Forschenden auf jeden Fall anschauen sollten. Gerade in der Startphase eines Beobachtungsinterviews sollte man die Möglichkeit nutzen, möglichst viele Beschäftigte eines Bereichs zu erreichen, und auch während eines Beobachtungsinterviews (beispielsweise in gemeinschaftlich verbrachten Arbeitspausen) jede sich bietende Gelegenheit ergreifen, Einzelaspekte in ad hoc entstehenden Diskussionen zwischen mehreren Arbeitsplatzinhabern zu vertiefen. Gerade solche Gespräche, die häufig an unterschiedlichen Einschätzungen einzelner Personen anknüpfen, helfen, ein detailliertes Bild der jeweiligen Tätigkeit zu zeichnen.

Letztlich sind alle Entscheidungen hinsichtlich der Vorgehensweise dem zentralen Ziel unterzuordnen, möglichst viele Aspekte der Tätigkeit direkt zu beobachten und mittels kurzer Gesprächssequenzen in ihrem Bedeutungsgehalt, möglichen Unterschieden in der Ausführung sowie in ihren Wirkungen auf die Arbeitssituation einschließlich der hierfür relevanten Einflussfaktoren zu verstehen. Praktisch bedeutet dies, dass man nicht nur möglichst unterschiedliche Situationen kennen lernen sollte; erreicht wird dieses Ziel auch dadurch,

dass Beobachtungsinterviews zu ein und derselben Tätigkeit mit unterschiedlichen Personen durchgeführt werden. Diese Möglichkeit ist im Prinzip immer gegeben und sollte auch deshalb extensiv genutzt werden, um einzelne Personen nicht zu sehr zu belasten, sämtliche Beschäftigten in die Untersuchung einzubeziehen und so einen Eindruck vom gesamten Arbeitssystem zu erhalten. Gerade das beim Beobachtungsinterview in der Regel im Vordergrund stehende Typische unterschiedlicher Arbeitssituationen lässt sich erst über den Vergleich zwischen Beobachtungsinterviews mit verschiedenen Untersuchungspersonen ermitteln. Besonders gute, unbedingt zu nutzende Vergleichsmöglichkeiten bieten sich dabei in Organisationen, in denen aufgrund von Schichtarbeit ohnehin unterschiedliche Beschäftigte an identischen Arbeitsplätzen arbeiten. Hier besteht zudem die Chance, sich bestimmte Tätigkeiten mehrfach erklären zu lassen, ohne dass daraus Irritationen entstehen. Generell bewährt hat sich eine Mischung aus kurzen, mitunter gezielt auf einzelne Aspekte ausgerichteten Beobachtungs- und Interviewsequenzen einerseits und längeren Passagen, die im Extremfall den Charakter einer teilnehmenden Beobachtung annehmen können, andererseits. Bei besonders komplexen Tätigkeiten bietet sich dabei auch die Vorgehensweise des Mitverfolgens eines ganzen Arbeitstages einer Person an. Auch hier ist allerdings wichtig, dass dabei die Möglichkeit besteht, die verschiedenen Situationen durch Nachfragen immer wieder zu klären. Am Ende eines solchen Tages sollte zudem Zeit eingeplant werden, um zu klären, inwieweit der erlebte Tag typisch und was ungewöhnlich war.

#### *Fragetechniken, Fragearten*

Entscheidend für die Datenerhebung ist, dass es sich beim Beobachtungsinterview primär gerade nicht um ein Interview handelt. Gesprächssequenzen spielen zwar eine wichtige Rolle bei der Datenerhebung; im Vordergrund steht jedoch die Beobachtung, und die Interviewsequenzen dienen eher dem Verständnis der beobachteten Situationen sowie dem Nachvollzug von Denk- und

Entscheidungsprozessen. Grundsätzlich sollte also immer zunächst beobachtet werden. Der normale Arbeitsprozess darf dabei so wenig wie möglich unterbrochen werden. Dies bedeutet, dass vollständige Handlungssequenzen oder Interaktionsszenen abzuwarten sind, Gesprächspassagen jeweils nicht zu lang sein sollten und deutliche Markierungen für eine Rückkehr in die Beobachterrolle einzusetzen sind (einen Schritt zurücktreten, kurze verbale Hinweise oder Aufforderungen). Auch dann, wenn bestimmte Aspekte der Arbeitssituation im Gespräch bilanzierend geklärt werden, sollten die Interviewfragen stets von beobachteten oder erlebten Szenen ausgehen. Falls ein Beschäftigter von sich aus in ein längeres Gespräch einsteigt, sollte man ihn zunächst auffordern, doch diese oder jene Tätigkeit zu zeigen oder zu wiederholen. Letztlich bleibt aber nur die Möglichkeit, die Situation behutsam abubrechen - beispielsweise indem man sich einem anderen Arbeitsbereich mit dem Hinweis zuwendet, sich diesen auch noch anschauen zu wollen.

Die Fragen im Beobachtungsinterview ergeben sich teils aus der grundlegenden Erkenntnisabsicht, teils aus den verschiedenen Zielrichtungen einzelner Gesprächssequenzen. Als besonders übliche Fragearten des Beobachtungsinterviews lassen sich unterscheiden: (1) die Frage nach verfügbaren Handlungs- bzw. Entscheidungsalternativen sowie die Nachfrage zu Begründungen für die jeweils gewählte Alternative; (2) die Bitte, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Eintreten von bestimmten Situationen zu erläutern - hierbei ist darauf zu achten, inwieweit diese den Handelnden überhaupt transparent sind; (3) die Frage nach möglichen und wahrscheinlichen Folgewirkungen von Handlungen für die eigene Tätigkeit bzw. Arbeitssituation; (4) die Bitte, den Zusammenhang des eigenen Arbeitshandelns mit Handlungen anderer zu erläutern; (5) Fragen zur zeitlichen und inhaltlichen Verortung von beobachteten Situationen (Beispiele: Wie oft muss man so etwas bei dieser Arbeit erledigen? War dies jetzt ein besonders schwieriges Gespräch - eine besonders knifflige Anlagenstörung? Kann es auch mal sein, dass das Zusammenbauen nicht so reibungslos klappt?).

Sowohl bei der Frage nach Handlungsalternativen, allemal jedoch bei Fragen nach Verortungen und arbeitssituativen Einschätzungen ist es - insbesondere in gewerblichen Tätigkeitsfeldern - sinnvoll, zunächst in der eher unpersönlichen, auf Typisches rekurrierenden man-Form zu fragen. Mitunter lässt sich durch eine zusätzliche Nachfrage, wie die betreffende Person mit der entsprechenden Situation umgeht, ein besonders differenziertes Verständnis einer Tätigkeit gewinnen. Hier ist selbstverständlich auf den bereits hervorgehobenen Sachverhalt zu achten, dass es in der Regel um die Tätigkeiten selbst geht und personenbezogene Nachfragen stets die Gefahr beinhalten, dass hierdurch das Misstrauen geweckt wird, dass es dem Forscher vielleicht doch darum gehen könnte herauszufinden, wie einzelne Personen arbeiten. Es kann jedoch sinnvoll sein, danach zu fragen, ob es Unterschiede im Arbeitshandeln zwischen bestimmten Personengruppen (z.B. Älteren und Jüngeren, Leuten mit oder ohne einschlägige Ausbildung) gibt oder ob sich unterschiedliche Arbeitsstile herausbilden. Mit entsprechenden Erläuterungen versehen, leuchten solche Fragen den meisten Beschäftigten schnell ein und werden in der Regel auch nicht als bedrohlich empfunden.

Schließlich sei noch auf eine letzte Fragetechnik verwiesen, die häufig zu besonders guten Ergebnissen führt. Insbesondere dort, wo den mit einer Tätigkeit einhergehenden kognitiven Prozessen eine große Bedeutung zukommt, kann es mitunter gelingen, die beobachtete Person dazu zu bringen, ihre Überlegungen sogar während des Vollzugs einer Tätigkeit zu verbalisieren. Die Bitte, bei der Arbeit doch einmal laut zu denken, kann bei einigen Menschen äußerst präzise und anschauliche Verbalisierungen ihres Arbeitshandelns hervorbringen.

#### *Nutzung von Problemsituationen*

Besonders aussagefähige Situationen entstehen während eines Beobachtungsinterviews immer dann, wenn sich mehrere Personen versammeln und über ihr Handeln

verständigen oder mögliche Reaktionen diskutieren. Grundsätzlich gilt daher, dass man im Feld keine Chance ungenutzt lassen sollte, sich in solche Situationen hineinzubegeben - oft gibt es in Arbeitsbereichen sogar bestimmte Orte (z.B. die Messwarten in der Prozessindustrie), an denen Gespräche über das Arbeitshandeln besonders häufig stattfinden. Sinnvoll ist es, die gerade versammelten Personen im Anschluss an eine beobachtete Szene um eine Kommentierung zu bitten oder sie mit einer daran anschließenden Frage zu konfrontieren.

Problematische Situationen, auftauchende Konflikte, voneinander abweichende Einschätzungen sowie sich anbahnende Auseinandersetzungen sind für Beobachtungsinterviews von hoher Relevanz und sind mit besonderer Aufmerksamkeit und Sorgfalt zu verfolgen. Sie lassen sich in einem Beobachtungsinterview nicht erzeugen, dürften aber bei mehrtägigen Beobachtungen in der Regel vorkommen und sind für die Analyse und Interpretation stets besonders aufschlussreich. Dem Nachgehen von problematischen Ereignissen kommt bei der Datenerhebung daher eine wichtige Rolle zu, was am Beispiel eines Beobachtungsinterviews zu einer Anlagenführertätigkeit im Rohbau eines Automobilherstellers kurz erläutert werden soll.

Die Ausgangssituation der in diesem Zusammenhang beobachteten Szene bestand darin, dass eine Gruppe von Anlagenführern mit der Tatsache konfrontiert war, dass die Zulieferung einer bestimmten Türart aufgrund eines Zulieferproblems zu stocken drohte. Die Arbeitsgruppe war zuständig für eine von drei parallelen Montagelinien, in denen die Türen weitgehend automatisiert angebaut wurden, sowie für ein alle drei Linien versorgendes Hochregallager, in dem die verschiedenen Türvarianten vorgehalten wurden. Nachdem die Gruppe über den bald bevorstehenden Mangel einer Türart auf Nachfrage in der Logistik hin informiert war, antizipierte sie, dass dies aufgrund technischer Abhängigkeiten der Anlage dazu führen könnte, dass nach kurzer Zeit alle drei Montagelinien zum Stillstand kommen. Nach kurzer Beratung beschlossen die Anlagenführer daher, eine der drei Linien komplett nicht mehr zu versorgen, da nur dies geeignet war, einen Rückstau von Ladungsträgern zu verhindern, so dass die beiden anderen Linien mit den dort benötigten Türen weiter versorgt werden konnten. Da sich der vorgesetzte Meister der betreffenden Anlagenführer auf einer Weiterbildung



befand, informierte die Gruppe direkt den zuständigen Bereich, dessen Vorgesetzter sich jedoch sehr bald bei der Gruppe beschwerte und sie unter Drohungen anwies, die Belieferung „seiner“ Linie trotz des damit verbundenen Risikos wieder aufzunehmen. Die Situation eskalierte, und aus Verärgerung ging die Gruppe, entgegen der bisherigen informellen Praxis eines Durchfahrens der Pausen durch eine Notbesetzung, geschlossen in die Mittagspause, was eine weitere Unterbrechung der Versorgung der dritten Linie zur Folge hatte. Am nächsten Tag hatte dieser Vorfall ein Nachspiel, bei dem sogar die Rohbauleitung eingeschaltet wurde, um die Situation zwischen den verschiedenen Vorgesetzten und der Gruppe zu klären.

Für das Beobachtungsinterview erweist sich ein solches Ereignis insofern als Glücksfall, als es einen besonders guten Einblick in die Entscheidungskompetenzen, das Arbeitshandeln und die widersprüchlichen Momente der Arbeitssituation der Anlagenführer erlaubt. Bei der Datenerhebung ist entscheidend, dass die verschiedenen Phasen eines solchen Vorfalls teils direkt beobachtet, teils mit den verschiedenen Akteuren besprochen werden. Hierzu war es im erwähnten Fall zunächst notwendig, in die verschiedenen Anlagenbereiche zu gehen, um sich einen Überblick über die Auswirkungen zu verschaffen. Am Ende des ersten Tages war zudem klar, dass die Rückkehr des zuständigen Meisters am nächsten Tag nach Möglichkeit vor Ort mitzerleben war. Während der Ereignisse und vor allem tags darauf waren darüber hinaus kurze Gespräche mit den verschiedenen Akteuren über ihre Sichtweise der Ereignisse notwendig, und schließlich war gesprächsweise auch noch zu klären, ob der beobachtete Ablauf aus Sicht der Beteiligten typisch war und wie häufig solche oder ähnliche Vorkommnisse stattfinden.

Das Ansetzen an problematischen Situationen und die Technik des Nachverfolgens solcher Ereignisse ist nicht nur ein besonders wichtiger Baustein von Beobachtungsinterviews, es ist zudem ein gutes Beispiel für die enge Verschränkung von Beobachtungs- und Interviewsequenzen sowie für die Unterschiedlichkeit der Fragearten.

### 3. Dateninterpretation und Feedback

Da es für Beobachtungsinterviews, insbesondere wenn sie zur Arbeitsanalyse in der Organisationsforschung eingesetzt werden, charakteristisch ist, dass sich die Phasen der Datenerhebung und der Dateninterpretation sehr stark überlappen, werden unter der Überschrift „Dateninterpretation“ auch Momente angesprochen, die

zeitlich-räumlich noch in die Phase der Datenerhebung fallen. Aus dem bereits Dargestellten dürfte nicht nur deutlich geworden sein, dass der Prozess der Datenerhebung insbesondere aufgrund seiner im Kern verstehenden Methodik bereits in hohem Maß Interpretationscharakter besitzt; noch entscheidender ist, dass wesentliche Kategorien der Analyse - wie im Konzept der „grounded theory“ beschrieben (Strauss/Corbin 1996; Lamnek 1995) - im Verlauf des Beobachtungsinterviews, d.h. während der Datenerhebung, erst entstehen. Eine relativ strenge Trennung von Datenerhebung und Dateninterpretation ist nur in den in der Einleitung beschriebenen weitgehend standardisierten arbeitspsychologischen Arbeitsanalyseverfahren möglich, deren Ziel in erster Linie ein methodisch abgesicherter Vergleich unterschiedlicher Tätigkeiten in bestimmten Einzeldimensionen sowie die Erarbeitung von Hinweisen für die prospektive Gestaltung von Tätigkeiten ist. Von diesem Einsatzfeld abgesehen, in dem es vor allem um das Ausfüllen bereits vorliegender Schemata geht, liegt ein entscheidendes Moment von Beobachtungsinterviews jedoch in der iterativen Erarbeitung von Analyse-kategorien. Gerade hierfür erweist sich die Kombination sowie der Wechsel von Beobachtungs- und Interviewsequenzen als besonders förderlich.

#### *Dokumentation der Ergebnisse*

Praktisch bewährt hat sich auch bei Beobachtungsinterviews die abendliche Niederschrift des Erlebten - häufiger ist es eher eine Ergänzung von tagsüber bereits angefertigten Kurznotizen - sowie die Sichtung und Systematisierung der bisherigen Ergebnisse. Grundsätzlich ist es ratsam, Beobachtungen und Gesprächsinhalte möglichst zeitnah zu dokumentieren, was aufgrund der Offenlegung der Forschungssituation in der Regel auch leicht möglich ist. Während die in der Einleitung beschriebenen standardisierten Analyseinstrumente Interpretationsspielräume bewusst einschränken und möglichst eindeutige, wenn auch nicht immer einfach zu handhabende Zuordnungsregeln vorgeben und bei der Protokollierung der Ergebnisse sogar mit Vordrucken

arbeiten<sup>4</sup>, ist die schrittweise Entwicklung der Analyse-kategorien in anderen Fällen die zentrale Interpretationsleistung.

In einer Pendelbewegung aus Beobachtung, Gespräch und Durcharbeiten der vorliegenden Daten entsteht dabei nach und nach ein Gesamtbild des Untersuchungsgegenstandes. Schritt für Schritt wird der Untersuchungsgegenstand differenziert und in seinen einzelnen Facetten bearbeitet. Die Durchsicht der bereits protokollierten Ergebnisse unter dem Gesichtspunkt ihrer Vollständigkeit, Plausibilität und Widersprüchlichkeit gibt zudem Hinweise für weitere Beobachtungs- und Gesprächssequenzen. Den im Laufe des Beobachtungsinterviews erhobenen faktischen Daten und gesammelten Unterlagen (Beschreibungen/Pläne der räumlichen Gegebenheiten, verfügbare oder selbst erhobene Produktions- und Beschäftigendaten, vorhandene Tätigkeitsbeschreibungen, Vorschriften oder Schulungsunterlagen) kommt dabei insofern eine besondere Rolle zu, als sie den ansonsten im Vordergrund stehenden Interpretationsleistungen durch die Forschenden gegenüber eine wichtige Korrekturfunktion wahrnehmen. Beobachtungsinterviews sollten sich deshalb bemühen, möglichst viele Daten dieses Typs zu generieren.

#### *Dateninterpretation als kollektiver Prozess*

Ein wichtiges Mittel der Sicherung der Validität von Beobachtungsinterviews liegt darin, diese als kollektiven Forschungsprozess zu organisieren. Im Zweier-, Dreier- oder Viererteam besteht nicht nur die Möglichkeit einer umfangreicheren Datenerhebung, besonders vorteilhaft ist eine solche Konstellation vor allem für den Prozess der Dateninterpretation. Im Diskutieren und Abwägen verschiedener Deutungen (instruktiv auch für das Beobachtungsinterview sind Oevermann u.a. 1979

und Neumann 1984) sowie dem Vergleich der jeweiligen Einschätzungen und Materialien entsteht im Normalfall ein sehr viel breiteres und tiefenschärferes Bild des Untersuchungsgegenstandes. Gerade in der Anfangsphase eines Beobachtungsinterviews, dann nämlich, wenn die Forschenden sich überwiegend noch mit unterschiedlichen Personen oder Teilbereichen beschäftigen, kommt es nicht selten zu aufschlussreichen Diskussionen, die die Komplexität und den Facettenreichtum des Untersuchungsgegenstandes in besonderer Weise zum Ausdruck bringen. Das frühzeitige Protokollieren und spätere Interpretieren von unterschiedlichen Sichtweisen der Forscher fördert häufig besonders relevante Ergebnisse zutage.

#### *Anschlussfähigkeit als Voraussetzung für Methodenvielfalt*

Das Prinzip der Methodenvielfalt ist nicht nur deshalb für die Dateninterpretation grundlegend, weil beim Beobachtungsinterview sowohl faktische Daten als auch Sichtweisen der Beschäftigten erhoben werden, sondern auch deshalb, weil die hierdurch gewonnenen Ergebnisse häufig selbst wiederum nur ein Baustein innerhalb komplexerer Fallstudien sind. Bereits bei der Interpretation der durch Beobachtungsinterviews gewonnenen Daten kommt der Verschränkung von faktischen Momenten und Deutungen eine zentrale Rolle zu. Die begrifflichen Unterscheidungen (etwa von Aspekten der Arbeitssituation), Typisierungen (etwa von Tätigkeiten) sowie vergleichenden Einstufungen (vor allem von Ausprägungen relevanter Untersuchungsdimensionen) sollten dabei so formuliert sein, dass sie anschlussfähig insbesondere für Untersuchungsmethoden sind, bei denen es explizit um die Erhebung von Bewertungen und Deutungen der Subjekte, um den subjektiv gemeinten Sinn konkreter Akteure geht. Gerade in der Organisationsforschung werden mittels Beobachtungsinterviews erarbeitete Arbeitssituationsanalysen vor allem dann aussagekräftig, wenn es gelingt, diese mit qualitativen Interviews und Befragungen zu kombinieren.

4 Diese Verfahren sind das Ergebnis aufwendiger Forschungs- und Entwicklungsprozesse, in denen die jeweiligen Instrumente erarbeitet und validiert werden. Üblicherweise betonen die Autoren jedoch, dass der Einsatz dieser Verfahren sich nicht auf eine technische Anwendung beschränkt, sondern eine umfangreiche Unterweisung voraussetzt und damit letztlich nur durch erfahrene, mit den zugrunde liegenden theoretischen Konzepten vertraute Anwender erfolgen sollte.

### *Feedback*

Grundsätzlich lässt die Methode des Beobachtungsinterviews eine Einbindung der Untersuchungspersonen bereits während der Datenerhebung zu, d.h. noch im Verlauf der Feldphase. So kann es in Abhängigkeit vom Charakter und der Komplexität des Analyseschemas, aber auch von den betrachteten Tätigkeiten durchaus praktikabel sein, Beschäftigte selbst Einblick in das Analyseschema nehmen zu lassen oder sie in bestimmten Phasen der Ausarbeitung direkt einzubeziehen. Selbst wenn es sich beim Untersuchungsansatz nicht um Aktionsforschung handelt, kann eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten sinnvoll sein, obwohl die Forscherrolle letztlich in dem Sinn traditionell definiert bleibt, dass für die verschiedenen Selektionsleistungen und Entscheidungen des Forschungsprozesses ausschließlich die Wissenschaftler verantwortlich sind. Auch bei der Einbeziehung der Beschäftigten gilt, dass die Offenlegung der Erhebungsziele und -methoden ein wichtiger Grundsatz sein sollte. Möglich ist sie aber auch deshalb, weil die besonderen Erkenntnisabsichten sowie der Untersuchungsgegenstand Verzerrungseffekte weniger wahrscheinlich machen und durch den Feldbeobachtungscharakter sowie die Methode der „cross-examination“ hinreichend transparent bleiben.

Einen systematischen Stellenwert bekommen Feedbackverfahren jedoch nach der Datenerhebung und Datenanalyse. Obwohl es inzwischen fast zur gängigen Praxis geworden ist, den an Forschungsprojekten beteiligten Organisationen eine direkte Rückmeldung über die Untersuchungsergebnisse zu geben, lohnt ein besonderer Hinweis auf das Feedback beim Beobachtungsinterview, weil es sich hierbei in der Regel um aus Sicht der Beschäftigten besonders erfahrungsnahe Sachverhalte handelt. Zunächst einmal verfügen die Beschäftigten selbstverständlich über besondere Kompetenzen, soweit es um die Frage nach den verschiedenen Merkmalen ihrer Tätigkeiten geht. Die Reaktion der Beschäftigten auf die von den Forschenden vorgetragenen Untersuchungsergebnisse stellt dabei einen wichtigen

Schritt der kommunikativen Validierung der Untersuchungsbefunde dar.

Die Präsentationsveranstaltungen sollten daher workshopartig organisiert sein: Nicht nur genügend Zeit ist dabei wichtig, sondern gerade der Charakter der Veranstaltung ist entscheidend. Bewährt haben sich Kleingruppen- und Plenumsdiskussionen sowie eine unabhängige Moderation. Fast immer werden innerhalb einer Organisation nicht einzelne Arbeitsplätze untersucht, sondern es geht um den Vergleich unterschiedlicher Arbeitssituationen. Hieraus ergeben sich dann zumeist nicht nur interessante Vergleichsperspektiven und damit Diskussionen; mitunter kann es auch zu aufschlussreichen Kontroversen kommen, da die Vergleichsergebnisse eines objektivierenden Analyseinstruments nicht unbedingt mit den Selbstwahrnehmungen der Organisationsmitglieder übereinstimmen müssen. Da diese Kontroversen bei ausreichender Qualität der Analyseergebnisse und bei einer Organisation des Workshops, die den verschiedenen Beteiligten ausreichende Artikulationsmöglichkeiten bietet, typischerweise aber nicht ausschließlich zwischen den Forschenden auf der einen und den verschiedenen Beschäftigtengruppen auf der anderen Seite stattfinden, sind solche Veranstaltungen gerade in diesen Fällen sehr gut zur Validierung von Untersuchungsergebnissen geeignet und lassen sich mitunter sogar als weitere Phase der Datenerhebung nutzen.

Durch den in vielen Arbeitsanalyseinstrumenten implizierten Anspruch, Arbeitsprobleme aufzuzeigen und Hinweise zur Arbeitsgestaltung zu geben, besteht die Möglichkeit, dass nicht nur die Forschung, sondern auch die Beteiligten von solchen Feedbackveranstaltungen profitieren und es sich insofern nicht um reine Informationsveranstaltungen handelt. Wo der Untersuchungskontext von Beobachtungsinterviews nicht ohnehin in einer Schwachstellenanalyse der Organisation sowie der Benennung von Verbesserungsmöglichkeiten besteht (vgl. beispielhaft für ein besonders komplexes Untersuchungskonzept dieses Typs, in dem Beobachtungsinterviews eine wichtige Rolle spielen,

Strohm/Ulich 1997), sollte daher die Einbindung von internen oder externen Organisationsberatern in solche Workshops versucht werden.

#### 4. Anwendungsbeispiel

Das Anwendungsbeispiel stammt aus einer industriesoziologischen Untersuchung, in der es um die arbeitssituativen Auswirkungen der Einführung von Gruppenarbeit ging. Typisch für den Einsatz von Beobachtungsinterviews in der Organisationsforschung ist dieses Beispiel insofern, als das Instrument zusammen mit anderen Methoden im Rahmen eines komplexen Untersuchungsansatzes zum Einsatz kam. Charakteristisch ist die vorgestellte Anwendung zudem dadurch, dass für die Arbeitsanalysen nicht einfach auf bewährte Verfahren zurückgegriffen werden konnte, sondern die Entwicklung eines Analyserasters ausdrücklicher Bestandteil der Untersuchung war. In der Industriosozologie und der Arbeitspsychologie lagen zum Zeitpunkt des Untersuchungsbeginns (Frühjahr 1993) zwar eine Reihe von Arbeitsanalyseinstrumenten für Einzeltätigkeiten vor, die seit Ende der 1980er Jahre verstärkt in die Industrie Einzug haltenden Formen von Gruppenarbeit ließen sich hierdurch jedoch nicht in ausreichendem Maß analysieren und beurteilen (Weber 1997).

Die Untersuchungen selbst erfolgten im Auftrag von Großunternehmen aus den Bereichen Chemie/Pharma, der Automobilindustrie sowie dem Zulieferbereich dieser Branche. In weitgehend vergleichbaren Betriebsvereinbarungen hatten alle diese Unternehmen eine zunächst pilothafte Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion beschlossen, die nicht nur Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen, sondern zugleich auch Verbesserungen der Arbeitssituation der Beschäftigten erbringen sollte. Dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) war hierbei die Rolle zugefallen, die arbeitssituativen Auswirkungen der in verschiedenen Betrieben erprobten Gruppenarbeit zu untersuchen und für den weiteren Entscheidungsprozess der Unternehmen zu bilanzieren (zum Forschungsansatz siehe Gerst/Kuhlmann 1998; Ergebnisse aus verschiedenen Etappen dieser Untersuchungen finden sich in Gerst u.a. 1994; 1995; Kuhlmann 1996; 2001; Schumann/Gerst 1997; Gerst 1998; Kuhlmann/Schumann 2000).

Angeichts heftiger Debatten über die Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit einerseits sowie eines fast vollständigen Mangels an aktuellen empirischen Untersuchungen zu den Auswirkungen dieser Arbeitsform andererseits entschied sich die Forschergruppe für einen komplexen Untersuchungsansatz mit Fallstudien in ausgewählten Pilotbereichen auf der Basis eines breiten Methodenmixes. Zum Einsatz kamen in allen unter-

suchten Pilotbereichen: Experteninterviews mit den unterschiedlichsten betrieblichen Akteuren, mehrstündige qualitative Interviews mit einer Auswahl von Gruppenarbeitern sowie standardisierte Befragungen aller Gruppenmitglieder und schließlich Arbeitsanalysen mittels Beobachtungsinterviews.<sup>5</sup> Gerade in den ersten Untersuchungsfeldern dauerte die Feldarbeit in einem Gruppenarbeitsbereich mit 20 bis 40 Beschäftigten verteilt auf zwei oder drei Schichten jeweils mehrere Wochen, und die Beobachtungsinterviews spielten dabei eine zentrale Rolle.

So wurde, nachdem das Forscherteam - bestehend aus zumeist vier Personen, von denen zwei Wissenschaftler über sämtliche Etappen an der Untersuchung beteiligt waren - vorgestellt und das Ziel der Untersuchung sowie die Vorgehensweise allen Beteiligten erläutert war<sup>6</sup>, vor Ort zunächst mit den Beobachtungsinterviews begonnen, d.h. mit der Anwesenheit der Forscher in den Arbeitsgruppen. Erst nachdem die Forschenden sich auf diesem Weg einen ersten Eindruck von den Arbeitsplätzen, den Tätigkeiten und insbesondere von den Arbeitsgruppen selbst verschafft hatten, wurden nach und nach immer mehr Expertengespräche sowie qualitative Interviews mit einzelnen Gruppenarbeitern geführt. In Letzteren ging es unter Aufnahme von arbeitsbiografischen Hintergründen im Kern um eine ausführliche Einschätzung der jeweiligen Sichtweise der Gruppenarbeitsrealität sowie um Bewertungen der Gruppenarbeit und deren Begründungen. Während die Beobachtungsinterviews eine Vertrautheit mit den jeweiligen Situationen - aber eben auch den Personen - schafften, konkrete

- 
- 5 Selbstverständlich erfolgte in allen Fällen eine umfangreiche Sichtung der die Pilotbereiche betreffenden Dokumente: von internen Projektunterlagen und Ergebnisdokumentationen bis hin zu Gruppengesprächsprotokollen der untersuchten Gruppen. In einigen Fällen wurden auch Gruppendiskussionen durchgeführt. Zudem handelte es sich bei den Untersuchungen teilweise um Panelstudien mit Zeitpunkten zu Beginn sowie ein bis zwei Jahre nach Einführung der Gruppenarbeit.
  - 6 Die für Beobachtungsinterviews äußerst wichtige Offenlegung der Erkenntnisabsichten war in allen Fällen unproblematisch, da es im Zentrum ja darum gehen sollte, die Erfahrungen der Beschäftigten selbst zu erforschen und die Unabhängigkeit der Forscher ausdrücklich betont und vertraglich abgesichert wurde. Da Geschäftsleitung und Betriebsrat ihr Interesse an den Ergebnissen bekundeten und die Fortführung der Gruppenarbeit von den Erfahrungen der Pilotphase abhängig machten, fiel den Forschern die Rolle eines unparteiischen Gutachters zu, und die Beschäftigten konnten sich von der Untersuchung einen konkreten Nutzen zumindest erhoffen. Der Wunsch der Forscher, die praktischen Auswirkungen der Gruppenarbeit möglichst „ungeschminkt“ kennenzulernen, stieß bei den Arbeitsgruppen daher sehr schnell auf Zustimmung, und nach einer kurzen Kennenlernphase bestand eine große Bereitschaft, den Forschern Einblick in die eigene Arbeitssituation zu gewähren. Die von den Beschäftigten gemachte Erfahrung, dass die Forscher den direkten Kontakt suchen, deren Interesse an der konkreten Situation der Gruppenarbeiter sowie die Bereitschaft, vor Ort sehr viel Zeit zu verbringen, hat nicht nur die Mitarbeit der Beschäftigten im Forschungsprozess generell erhöht, sondern ist insgesamt eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Beobachtungsinterviews.

Anknüpfungspunkte für die qualitativen Interviews lieferten und bei der Einordnung der Aussagen der Befragten halfen, ging es in den qualitativen Interviews und den Expertengesprächen vor allem darum, etwas über die Bewertung der ermittelten Arbeitssituationen zu erfahren.

Ausschlaggebend für den Einsatz und die konkrete Ausformung der Beobachtungsinterviews war der zum damaligen Zeitpunkt erreichte Stand der Forschung<sup>7</sup>, der durch unterschiedene Argumentationen pro und contra Gruppenarbeit geprägt war und in dem normative Überlegungen und Gestaltungskonzepte aus Beraterkreisen eine große Rolle spielten, bei dem es jedoch nur wenige empirische Befunde zum Thema Gruppenarbeit gab. Problematischer noch mit Blick auf den Zweck der gerade begonnenen Untersuchung war, dass sowohl die gängigen Konzepte der Arbeitsanalyse als auch die zum damaligen Zeitpunkt geführten Debatten die mit der Gruppenarbeit einhergehenden Spezifika wie Gruppenverantwortung, auf Gruppenebene angesiedelte Entscheidungskompetenzen, Gruppengespräche oder Wahl von Gruppensprechern kaum berücksichtigten, sondern statt dessen etwa stark um Qualifikationsthemen kreisten und weitgehend am Modell der Einzeltätigkeit orientiert waren (neben Weber 1997 sei hier für die Industriesoziologie exemplarisch verwiesen auf Kern/Schumann 1985 aufgrund der daran anschließenden Debatte sowie auf Pries u.a. 1990, die einen guten Überblick über die damalige Diskussion geben).

Bereits vor Beginn der ersten Felderfahrungen erschien es daher plausibel, dass Beobachtungsinterviews im Forschungsprozess einen wichtigen Stellenwert haben würden und dass eine wichtige Aufgabe darin bestehen musste, in der Arbeitsanalyse über ein im engeren Sinn arbeitssituatives Analyseschema hinauszugelangen - ohne dass die Wichtigkeit der Berücksichtigung von aus der Gruppenarbeitssituation resultierenden Aspekten von Arbeit und deren Rückwirkungen selbst auf vermeintlich gut erforschte Dimensionen von Arbeit dem Forschungsteam zum damaligen Zeitpunkt schon klar war. Das in Teilen aus früheren Untersuchungen übernommene, beim Start der Feldarbeiten jedoch bereits ergänzte und schließlich im Verlauf der Forschung erst vollständig ausgearbeitete Analyseschema enthielt daher neben Analysedimensionen, die der Aufnahme der Arbeitssituation im engeren Sinn dienen sollten, auch Passagen, die explizit unter der Überschrift „Gruppensituation“ standen. Deutlich wurde nicht nur die Notwendigkeit der Erweiterung klassischer Arbeitsanalyseinstrumente, sondern auch die Tatsache, dass Be-

obachtungsinterviews in besonderer Weise zur Klärung von für Gruppenarbeit charakteristische Sachverhalte geeignet sind.

Ob und in welchem Ausmaß sich beispielsweise eine Gruppenverantwortung herausgebildet hat und inwieweit es zu wechselseitiger Unterstützung in der Gruppe kommt, konnte zwar anhand unterschiedlicher Produktionssituationen mitunter auch konkret beobachtet werden, Nachfragen und kurze Gesprächssituationen spielten dabei aber eine wichtige Rolle. Etwa dann, wenn geleistete Hilfestellungen zu interpretieren und mit Blick auf das Analyseschema einzuordnen waren: Warum hat der Kollege Sie jetzt unterstützt? Warum haben Sie das jetzt für ihren Kollegen erledigt? Macht man das so, dass man ...? In einem Fall waren die Tätigkeiten zeitlich zudem so bewertet, dass man an einigen weniger stark ausgelasteten Plätzen sogar offiziell verpflichtet war, an anderen Plätzen auszuhelfen, so dass hier besonders komplexe Kooperations- und Hilfeleistungskonstellationen entstanden, die sich über Beobachtungen allein nicht klären ließen. Auch die Rolle der Gruppensprecher und der Charakter der Gruppengespräche - die weitere Dimensionen der Arbeitsanalyse darstellten - waren aufgrund der mit den Beobachtungsinterviews gegebenen Möglichkeit, faktische Ereignisse zeitnah und zugleich flexibel auf Sinnzuschreibungen und Begründungen der Handelnden zu beziehen, besonders gut zu klären. Auch hier erwiesen sich Beobachtungsinterviews gerade dann als leistungsfähig, wenn es darum ging, die Perspektiven unterschiedlicher Beteiligter in Erfahrung zu bringen.

Bei den Gruppengesprächen wurde zudem die Bedeutung des Rückgriffs auf vorhandene Dokumente deutlich: Die Teilnahme an Gruppengesprächen war zwar eine wichtige Primärerfahrung während der Beobachtungsinterviews, sie ersetzte jedoch nicht die Durchsicht der vorliegenden Protokolle, aus denen sich wiederum Nachfragen zu früheren Vorkommnissen und zum generellen Charakter der Gruppengespräche ergaben. Letztlich resultiert die besondere Leistungsfähigkeit der Beobachtungsinterviews daher nicht nur aus ihrer Fähigkeit zur Triangulation unterschiedlicher Erfahrungs- und Sinnebenen sowie aus der Möglichkeit der „cross-examination“; sie bieten auch die Möglichkeit, den zeitlichen Bezugsrahmen der Datenerhebung zu erweitern und Daten über Vorstellungen zu möglichen Abläufen zu erheben: War dies immer so? Wie hat man diese Dinge vor Einführung der Gruppenarbeit erledigt? Würde man immer so reagieren? Ist es stets so, dass ...?

In den Gruppenarbeitsuntersuchungen bestand das Ziel nicht nur darin, sich ein Bild über die jeweiligen Arbeits- und Gruppensituationen zu verschaffen. Auf der Basis der jeweils gewonnenen Einschätzungen musste zudem ein Analyseinstrument entwickelt werden, das einen Vergleich von verschiedenen Gruppen ermög-

7 Daneben sei jedoch noch einmal an die bereits erwähnten, nicht zu unterschätzenden forschungspraktischen Gründe erinnert: Das Forschungsprojekt machte sich mit den Beobachtungsinterviews gewissermaßen einen Hawthorne-Effekt in Bezug auf ihren eigenen Forschungsprozess zunutze - der in diesem Fall jedoch keine manipulativen Zwecke verfolgte.

lichte (vgl. Abbildung 1). Hierzu wurden von der Forschergruppe interpretatorisch zunächst relevante Aspekte der Arbeit unterschieden und als Analysedimensionen definiert, anschließend fand eine Einstufung<sup>8</sup> der verschiedenen Gruppen in diesen Dimensionen statt.

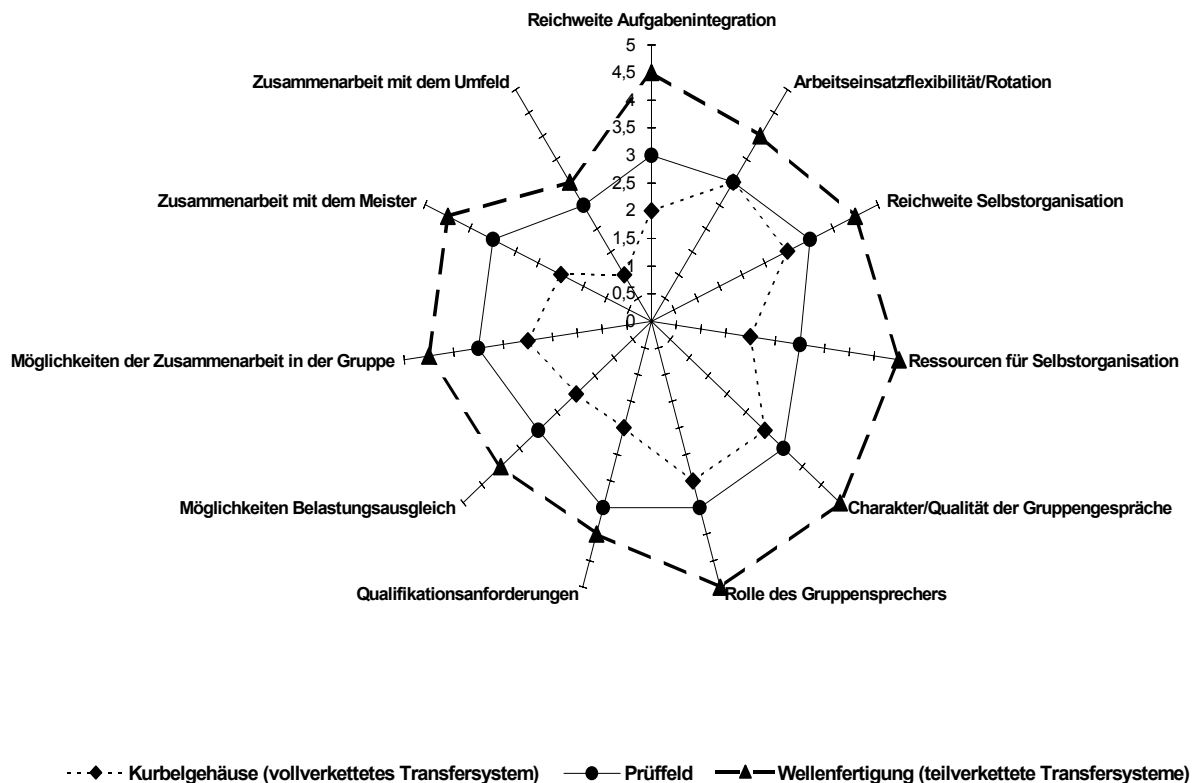
Soweit möglich wurden die einzelnen Dimensionen dann über das Vorliegen eindeutig bestimmbarer Sachverhalte (z.B. die Frage, ob Gruppengespräche regelmäßig durchgeführt werden oder ob dabei der Vorgesetzte anwesend ist) untergliedert, um die Einstufungen

zu vereinfachen. Aufgrund der Komplexität und Mehrdimensionalität der meisten Aspekte war dies aber nur bedingt möglich. Bei den Einstufungen handelt es sich vielmehr um relationale, bei denen zudem sehr viele und nur selten klar hierarchisierbare Momente eine Rolle spielen. Protokolliert wurden außer der jeweiligen Einstufung auch Begründungen sowie die wichtigsten Besonderheiten der einzelnen Gruppen. Nur selten ergaben sich hierbei einfach zu handhabende Verfahrensregeln.

### Abbildung 1

#### Exemplarische Projektprofile

(hohes, mittleres, geringes Realisierungsniveau selbstorg.-funktionsintegr. Gruppenarbeit)



8 Die Fünfer-Skala wurde aus pragmatischen Gründen gewählt. Sie lässt ein ausreichendes Maß an Differenzierung zu, ohne dass jedoch der Merkmalsraum zu groß und damit unübersichtlich würde. Für die diskursive Klärung von Einstufungen bietet sich eine Fünfer-Skala insofern an, als mit dem Wert 3 die einfache Benennung einer Mitte möglich ist und die Werte 2 und 4 Einstufungen von eindeutigen Tendenzen in Bezug auf die definierten Endpunkte darstellen. Hierdurch ist eine sehr einfache sowie erfahrungsnaher Zuordnung im Sinne von „ja“/„nein“, „eher ja“/„eher nein“ sowie „teils, teils“ möglich. Genauere Differenzierungen und detailliertere Rangfolgen lassen sich anschließend durch die Zuordnung zu Halbstufen gewinnen.

Entscheidend war vielmehr, dass innerhalb der Forschergruppe ein Diskussions- und Abklärungsprozess stattfand, in dem Einschätzungen ausgetauscht und wechselseitig überprüft wurden, so dass sukzessive ein Bild der jeweiligen Einstufung entstand. Da es sich um relationale Einschätzungen handelte, kam es im Fortgang der Untersuchung auch zu Modifikationen von einzelnen Einstufungen, ohne dass sich aber die Rangreihen dadurch veränderten. Die Übereinstimmung zwischen den Forschenden in der Einstufung der einzelnen Aspekte war selbstverständlich ein wichtiges Gütekriterium - auch hier gilt jedoch, dass anfangs unterschiedliche Interpretationen mitunter besonders aufschlussreich für das Verständnis der jeweiligen Gruppenarbeit waren. Letztlich konnten mit der hier beschriebenen Vorgehensweise in technischer Hinsicht allerdings bei weitem nicht die in der Arbeitspsychologie üblichen Methodenstandards erreicht werden (vgl. etwa die methodischen Ausführungen zu den in der Einleitung erwähnten Analyseinstrumenten) - ein Manko, das aber mit Blick auf den engeren Wirklichkeitsausschnitt der dort entwickelten Instrumente in Kauf genommen wurde.

Diese Grundproblematik bei der Entwicklung des Analyseinstruments sei an zwei Beispielen kurz erläutert. Relativ einfach ist die Handhabung im Fall eines vergleichsweise wenig komplexen Aspekts wie der Arbeitseinsatzflexibilität. Zumindest die Pole der Einstufung lassen sich hier relativ leicht benennen: „alle Gruppenmitglieder können alle Tätigkeiten übernehmen und es wird regelmäßig rotiert“ versus „jeder führt nur eine einzige Tätigkeit aus“. Dass die Einstufungen sich hier nicht auf eine technische Zuordnung reduzieren lassen, sondern Beurteilungen beinhalten, wird daran deutlich, dass es nicht nur darum geht, wie hoch der Anteil von Beschäftigten ist, die die verschiedenen Tätigkeiten beherrschen und regelmäßig ausüben, sondern zusätzlich um die Häufigkeit des Vorkommens bestimmter Tätigkeiten, den Schwierigkeitsgrad, die relative Bedeutung von sowie die Abhängigkeiten zwischen Tätigkeiten, aber auch darum, inwieweit eine gemeinsame Kernaufgabe aller Gruppenmitglieder existiert oder ob es neben formellen Rotationsregeln auch einen unregelmäßigen situativen Arbeitswechsel gibt. All dies muss nicht nur im Beobachtungsinterview geklärt, sondern letztlich auch bei der Einstufung der Arbeitseinsatzflexibilität berücksichtigt werden.

Bei der Einstufung der Rolle des Gruppensprechers wird die Komplexität von Einstufungen noch deutlicher. Im Grundsatz war in der Gruppenarbeitsuntersuchung zu klären, inwieweit es sich beim Gruppensprecher um eine von der Gruppe ausgewählte Person bzw. Funktion handelt, die in die regulären Tätigkeiten fest eingebunden ist und gerade nicht mit besonderen Privilegien, Befugnissen oder Zuständigkeiten ausgestattet wird, oder ob die Rolle eher der eines Vorarbeiters entspricht.

Ganz verzichtet wurde auf die Ausdifferenzierung eines Gruppensprechers in keinem von uns untersuchten Fall, mitunter wurde jedoch der Versuch gemacht, einen Wechsel in der Wahrnehmung dieser Aufgabe zu institutionalisieren. Für die Einstufung der Rolle des Gruppensprechers sind eine Fülle von Merkmalen relevant: der reale Aufgabenzuschnitt, der Modus der Findung des Gruppensprechers, sein Selbstverständnis sowie die Rollenzuschreibungen von Kollegen, Vorgesetzten und Kooperationspartnern bis hin zu besonderen Entgelt- oder Arbeitszeitregelungen. Entscheidend ist ferner die Gewichtung dieser Aspekte, die in verschiedenen Untersuchungsfällen aufgrund der jeweiligen Besonderheiten der Bereiche unterschiedlich ausfallen kann. Selbst bei einer vermeintlich einfachen Einstufung wie der Frage, ob es sich um einen gewählten oder einen vom Betrieb ernannten Gruppensprecher handelt, lassen sich durchaus relevante Schattierungen ausmachen: Vorgesetzte können versuchen, eine Wahl mehr oder weniger subtil zu beeinflussen, die Anzahl der Kandidaten kann unterschiedlich sein usw.

Abschließend sei noch einmal auf das Verfahren des Nachverfolgens problematischer Ereignisse hingewiesen. Ausgangspunkt eines solchen Vorgehens in der hier berichteten Untersuchung war, dass der Vorgesetzte einer Gruppe den Gruppensprecher zu sich holte und ihn bat, der Gruppe mitzuteilen, dass nun entschieden sei, dass ab der nächsten Woche der neue Kollege in die Gruppe komme. Offensichtlich war über diesen Vorgang im Vorfeld bereits gesprochen worden. Der Gruppensprecher meinte allerdings, dass dies nicht seine Aufgabe sei und dass der Meister dies der Gruppe doch bitte selbst mitteilen solle, was dieser in einem improvisierten Gruppengespräch dann auch tat. Daraufhin kam es in diesem Gruppengespräch zu einer längeren Diskussion, in der sich die Gruppe zunächst darüber beschwerte, den neuen Kollegen aufnehmen zu müssen, mit dem Meister dann jedoch übereinkam, dass versucht werden solle, einen erfahrenen Kollegen der anderen Schicht zum Wechsel in die jetzige zu bewegen und diese mittelfristig fachlich besser auszustatten. Vereinbart wurde zudem zusätzliches Personal zur besseren Anlernung.

Nachdem die Ausgangssituation von den Forschern miterlebt worden war, bestand das Nachgehen in diesem Fall zunächst aus einer Reihe von kurzen Einzelgesprächen mit dem Meister, dem Gruppensprecher und Gruppenmitgliedern aus der Schicht, die sich benachteiligt fühlte. Hierbei wurde deutlich, dass diese Schicht das Gefühl hatte, systematisch schwächer im Sinne geringerer Arbeitserfahrung besetzt zu sein, und dass sich der Widerstand nicht gegen die Person richtete. Über weiteres Nachverfolgen konnte geklärt werden, dass diese Schicht in der Tat im Schnitt über weniger Arbeitserfahrung an den überwiegend neuen Anlagen verfügte und zudem bereits zu früheren Zeitpunkten neues Personal

bekommen hatte, während erfahrene Leute in die andere Schicht gewechselt waren. Im weiteren Verlauf des Beobachtungsinterviews war daher auch zu klären, inwieweit es die behaupteten Unterschiede zwischen den beiden Schichten gab - der Meister verneinte dies, wies aber auf unterschiedliche Arbeitsstile der Schichten hin - und inwieweit weitere Schichtunterschiede zu beobachten waren: z.B. ob sich das Gefühl der Benachteiligung der einen Schicht auch an anderen Dingen festmachen ließ, ob die andere Schicht sich beispielsweise durch ein besseres Gruppenklima auszeichnete, das dann zu den Wechseln geführt haben könnte. Vervollständigt wurde die Analyse dieses Vorkommnisses schließlich durch ein Gespräch mit dem neuen Kollegen der Gruppe, dem der „Wirbel“ um seinen Wechsel nicht verborgen geblieben war.

## 5. Möglichkeiten und Grenzen der Methode

Charakteristisch für das Beobachtungsinterview ist, dass es im Kontext unterschiedlicher Untersuchungsstrategien eingesetzt werden kann. Seine besonderen Qualitäten entfaltet es jedoch gerade dann, wenn es Bestandteil einer explorativen Vorgehensweise ist oder im Sinne der „grounded theory“ eingesetzt wird. Gerade in Forschungsprojekten, in denen ganz neue Felder oder Fragestellungen erschlossen werden sollen, sowie in besonders komplexen sozialen Situationen versprechen Beobachtungsinterviews besondere Erkenntnischancen, da sie die Entfaltung unterschiedlicher Sinnzuschreibungen ermöglichen und diese stets und vergleichsweise unmittelbar auf faktisches Handeln sowie auf technische oder organisationsstrukturelle Artefakte und Voraussetzungen rückbeziehen.

Von Vorteil ist neben der Flexibilität beim Einsatz der Beobachtungs- und Interviewelemente sowie der Tatsache, dass Beobachtungsinterviews im Prozess der Datenerhebung unterschiedliche Dimensionen von Wirklichkeit (faktische Momente, sozialen Sinn, subjektiv gemeinten Sinn) in den Blick zu nehmen versuchen, auch die hohe situative Flexibilität dieses Verfahrens. Der ausgesprochene Feldforschungscharakter dieser Methode fördert die Vertrautheit der Forschenden mit den von ihnen untersuchten Gegenständen, schafft aber auch besondere Verhaltensanforderungen und Bedin-

gungen. Hierzu zählen hohe soziale Kompetenzen, die Notwendigkeit einer weitgehenden Offenlegung der Erkenntnisabsichten sowie die Notwendigkeit des Vermeidens der aus der teilnehmenden Beobachtung bekannten Gefahr des „going native“, d.h. der zu starken Identifikation mit dem untersuchten Feld.

Erkauft werden die Vorteile von Beobachtungsinterviews allerdings mit einem gravierenden Nachteil und einigen im konkreten Forschungsprozess nicht zu unterschätzenden Gefahren. Als Begrenzung der Anwendungsmöglichkeiten der Methode ist vor allem der hohe Aufwand zu nennen. Dies gilt natürlich zunächst insofern, als Beobachtungsinterviews ausreichende zeitliche Ressourcen voraussetzen. Weiter ist die Qualität von mittels Beobachtungsinterviews erstellten Analysen im Normalfall dann besonders hoch, wenn sie aus dem kollektiven Forschungsprozess eines Forscherteams hervorgehen, was die Methode in forschungsökonomischer Hinsicht noch aufwendiger macht. Es sind jedoch auch punktuelle Anwendungen von Beobachtungsinterviews bezogen auf klar definierte, eng umgrenzte Aspekte einer Arbeitssituation denkbar, wofür die meisten arbeitspsychologischen Analyseinstrumente ein gutes Beispiel sind.

Unmittelbar verbunden mit dieser Problematik ist die Gefahr, dass Beobachtungsinterviews in ihren Erträgen hinter dem erheblichen Ressourceneinsatz zurückbleiben, weil die Flexibilität des Verfahrens ein vergleichsweise geringes Maß an Strukturiertheit bedeutet und damit hohe Anforderungen an die Erfahrung der Forscher sowie die vorherige Explikation der Erkenntnisabsichten stellt. Mit der Methode geht daher ein besonders großes Risiko unproduktiver Umwege und uninterpretierter Datenberge einher. Um den Mangel an generell gültigen Verfahrensregeln gerade im Prozess der Selektion relevanter Daten zu kompensieren, kommt der vorab und kontinuierlich im Forschungsprozess ohnehin zu leistenden Explikation, Überprüfung und Weiterentwicklung der Untersuchungskategorien und Analysedimensionen eine wichtige Rolle zu. Zugleich liegt hierin ein entscheidendes Gegengewicht zur bereits erwähnten



Gefahr des „going native“ - die allerdings im Bereich der Organisationsforschung weniger ausgeprägt sein dürfte, da Organisationen sich in der Regel durch potenziell besonders spannungsreiche soziale Beziehungen auszeichnen.

Beim Einsatz von Beobachtungsinterviews zum Zweck der Arbeitsanalyse ist die Gefahr der unzureichenden analytischen Durchdringung des Untersuchungsgegenstandes zwar weniger groß, weil das vorab vorliegende bzw. nach und nach zu entwickelnde Analyse-schema immer wieder zur Selektion relevanter Aspekte zwingt und den Einzelfall damit stets vor der Folie anderer Fälle dekontextualisiert. Auch hier besteht aber eine Gefahr in der Anwendung des Verfahrens darin, dass die Vielfalt möglicher Kontexte oder Einflussgrößen nicht genügend berücksichtigt wird, weshalb einer sorgfältigen und systematisch angelegten Auswahl der Untersuchungsbereiche eine besondere Rolle zukommt.

## Literatur

- Diekmann, Andreas (2001): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg.
- Dunckel, Heiner u.a. (1993): Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro. Der KABA Leitfaden, Zürich.
- Dunckel, Heiner (Hrsg.) (1999): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Ein praxisorientierter Überblick, Zürich.
- Flick, Uwe (im Erscheinen): Triangulation, Opladen.
- Frieling, Ekkehart, Sonntag, Karlheinz (1999): Lehrbuch Arbeitspsychologie, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bern.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein „Modell“ kristallisiert sich heraus; in: angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 142, S. 5-30.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 22, S. 39-65.
- Gerst, Detlef (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme, Eschborn.
- Gerst, Detlef; Kuhlmann, Martin (1998): Unternehmensfinanzierte Sozialforschung - Erfahrungen im Rahmen einer Evaluation von Gruppenarbeitsprojekten, in: Jürgen Howaldt; Ralf Kopp (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Berlin, S. 251-271.
- Girtler, Roland (2001): Methoden der Feldforschung, Wien.
- Hacker, Winfried; Iwanowa, Anna; Richter, Peter (1983): Tätigkeits-Bewertungs-System. Verfahren zur objektiven Tätigkeitsanalyse, Berlin.
- Helle, Horst Jürgen (1999): Verstehende Soziologie, München.
- Hitzler, Ronald; Honer, Anne (Hrsg.) (1997): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, Opladen.
- Kern, Horst (1982): Empirische Sozialforschung. Ursprünge, Ansätze, Entwicklungslinien, München.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1985): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt a. M.
- Kuhlmann, Martin (1996): Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie, in: Reinhard Bahn Müller; Rainer Salm (Hrsg.), Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg, S. 112-139.
- Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 51, S. 18-27.
- Kuhlmann, Martin (2001): Reorganisation der Produktionsarbeit in der Automobilindustrie: Entwicklungslinien und Arbeitsfolgen, in: Werner Dostal; Peter Kupka (Hrsg.), Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel, Nürnberg, S. 47-79.
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, München.
- Leitner, Konrad u.a. (1987): Analyse psychischer Belastung in der Arbeit. Das RHIA-Verfahren, Köln.
- Littek, Wolfgang (1982): Arbeitssituation und betriebliche Arbeitsbedingungen, in: Wolfgang Littek; Werner Rammert; Günther Wachtler (Hrsg.), Einführung in die Arbeits- und Industriosozologie, Frankfurt a. M., S. 92-135.
- Neumann, Enno (1984): Zur Methode der Durchführung und hermeneutischen Interpretation von Interviews, in: Rainer Zoll (Hrsg.), „Hauptsache ich habe meine Arbeit“, Frankfurt a. M., S. 118-134.
- Oesterreich, Rainer; Leitner, Konrad (1989): Handlungstheoretische Arbeitsanalyseverfahren „VERA“ und „RHIA“, in: Siegfried Greif; Heinz Hollig; Nigel Nicholson (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, München, S. 240-244.
- Oesterreich, Rainer; Volpert, Walter (1987): Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse, in: Uwe Kleinbeck; Josef Rutenfranz (Hrsg.), Arbeitspsychologie, Göttingen, S. 43-73.

- Oesterreich, Rainer; Volpert, Walter (Hrsg.) (1991): VERA Version 2, Berlin.
- Oevermann, Ulrich; Allert, Tilmann; Konau, Elisabeth; Krambeck, Jürgen (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungspraktische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.), Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart, S. 352-433.
- Popitz, Heinrich; Bahrtdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno (1957a): Technik und Industriearbeit, Tübingen.
- Popitz, Heinrich; Bahrtdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno (1957b): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen.
- Pries, Ludger; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1990): Entwicklungspfade von Industriearbeit, Opladen.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, München.
- Schumann, Michael; Einemann, Edgar; Siebel-Rebell, Christa; Wittemann, Klaus Peter (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung auf der Werft, Frankfurt a. M.
- Schumann, Michael; Gerst, Detlef (1997): Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, S. 143-156.
- Schütz, Alfred (1974): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie, Frankfurt a. M.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Weinheim.
- Strohm, Oliver; Ulich, Eberhard (Hrsg.) (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation, Zürich.
- Volpert, Walter; Oesterreich, Rainer; Gablenz-Kolakovic, Silke; Krogoll, Tilmann; Resch, Marianne (1983): Verfahren zur Ermittlung von Regulationsanforderungen in der Arbeitstätigkeit (VERA). Analyse von Planungs- und Denkprozessen in der industriellen Produktion, Köln.
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen.
- Weber, Wolfgang G. (1997): Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen, Bern.
- Weltz, Friedrich (1991): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen, in: Eckart Hildebrandt (Hrsg.), Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin, S. 85-97.

*Der Beitrag erscheint in dem Band „Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch“ (hrsg. von Stefan Kühl und Petra Strodtholz) der Reihe rowohlts enzyklopädie.*