

Coole Arbeit: wie Narrative über ‘gute’ Erwerbsarbeit ihre Wirksamkeit entfalten

Roman Tischberger

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Tischberger, Roman. 2025. “Coole Arbeit: wie Narrative über ‘gute’
Erwerbsarbeit ihre Wirksamkeit entfalten.” Augsburgener Volkskundliche
Nachrichten 31 (55): 32–53.



AVN

Augsburger
Volkskundliche Nachrichten

31. Jahrgang
Nr. 55 / Juli 2025
Preis 5,-



Unpacking Stories

Erzählwelten kulturwissenschaftlich
gedeutet

Universität Augsburg
Europäische Ethnologie/Volkskunde

Herausgeber:innen

Prof. Dr. Günther Kronenbitter; Birte Bambusch-Groetzki M.A.

Redaktion

Birte Bambusch-Groetzki M.A.; Sabrina Schwarz-Klein; Dr. Ina Hagen-Jeske

Layout

Sabrina Schwarz-Klein

Titelbild

Titelbild KI-generiert mithilfe von Canva AI Magic Studio (02.05.2025), bearbeitet durch Sabrina Schwarz-Klein.

Anschrift der Redaktion

Universität Augsburg
Europäische Ethnologie/Volkskunde
Universitätsstraße 10
86159 Augsburg
Tel.: 0821/598-5482 – Fax: 0821/598-5501
E-mail: avn@philhist.uni-augsburg.de

Die Augsburger Europäische Ethnologie/Volkskunde im Internet

Homepage: <https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/philhist/professuren/kunst-und-kulturgeschichte/europaische-ethnologie-volkskunde/>

Instagram: <https://www.instagram.com/euro.ethno.aux/>

Druck

Verlag T. Lindemann – Stiftstraße 49 – 63075 Offenbach
ISSN 0948-4299

Die Augsburger Volkskundlichen Nachrichten erscheinen im Selbstverlag. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Datenträger sowie Fotos übernehmen die Redaktion bzw. der Herausgeber keinerlei Haftung. Die Zustimmung zum Abdruck wird vorausgesetzt. Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz sorgfältiger Prüfung der Redaktion des Herausgebers nicht übernommen werden. Die gewerbliche Nutzung ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers zulässig. Das Urheberrecht für veröffentlichte Manuskripte liegt ausschließlich beim Herausgeber. Nachdruck sowie Vervielfältigung, auch auszugsweise, oder sonstige Verwertung von Texten nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers. Namentlich gekennzeichnete Texte geben nicht in jedem Fall die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder.

Vorwort	5
----------------	---

Aufsätze

Deine Antwort auf ‚Wie geht’s?’ war etwas irritierend

Vom Erzählen über Depression im Deutschap am Beispiel von K.I.Z. und David Asphalt

Sabrina Schwarz-Klein 6

Coole Arbeit. Wie Narrative über ‚gute’ Erwerbsarbeit ihre Wirksamkeit entfalten

Roman Tischberger 32

Flechten als Environmental Storytelling

Pflanzlich_pilzliche* Ästhetiken in Computerspielwelten

Luise Stark 54

Essay

Ein Essay über das (alltägliche) Erzählen

Wissenschaftsbiografische Reflexionen, Potentiale kulturwissenschaftlichen Verstehens, methodische Herausforderungen

Manuel Bolz 80

Interview

Wir brauchen die Erzählforschung unbedingt

Ein Gespräch mit Dr. Lena Möller

geführt von Falk Flämig

96

Cooler Arbeit. Wie Narrative über ‚gute‘ Erwerbsarbeit ihre Wirksamkeit entfalten

von Roman Tischberger

Eine regionale Bäckerei sucht in einer im Mai 2024 geschalteten Online-Anzeige nach Personal – und will dabei mehr als eine bloße Arbeitsstelle in der Backstube bieten: Mit einer Arbeit, die *richtig handwerklich* sei, auf deren Produkte man *stolz* sein könne, die ganz ohne *Backmischungen und technische Enzyme* und ohne *Semmelstraßen und Brezenroboter* auskomme. Neben *überdurchschnittlicher Entlohnung* und *Transparenz* erachtet es die Firma für wichtig, die Betrachtenden auf *super Aufstiegsmöglichkeiten*, *Augenhöhe* mit dem Vorgesetzten sowie *echtes Handwerk, sinnstiftend[e] und ehrlich nachhaltig[e]* Arbeit hinzuweisen, die nicht nur *die liebsten Kunden der Welt*, sondern auch Familie und Freunde begeistern würde.¹

Auffällig dabei ist, wie neben den wenigen Beschreibungen der zu verrichtenden Arbeit Wert auf deren Rahmenbedingungen gelegt wird. Es geht also nicht nur um die Ausübung von Backhandwerk, sondern um das Angebot der ‚guten‘ Arbeit und die Erzählungen, die diese erst konstruieren. Diese narrative Verbindung einer explizit handwerklichen Tätigkeit mit immateriellen Werten – wie Fairness, Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit oder Begeisterung – markiert eine Art ‚purposeful turn‘, eine Wende individualisierter Zweckhaftigkeit in Arbeitsverhältnissen,² die sich zunächst in Technologieunternehmen formierte und in jüngerer Zeit auch vermeintlich bodenständigere Branchen wie das Handwerk erreicht.

Narrationen über Arbeit erfahren nicht nur in Stellenanzeigen gesteigerte Aufmerksamkeit, auch innerhalb von Betrieben sind sie wesentlicher Bestandteil von Unternehmenskultur. Wer wie mit welchen Motiven über Arbeit spricht, wie Erzählmuster ko-konstruiert und gegenseitig gestützt

¹ o.A.: Online-Anzeige der Bäckerei Cumpanum auf Instagram (04.01.2025), Screenshot vom 22.05.2024.

² Esch, Franz-Rudolf: Purpose und Vision. Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen. Frankfurt a. M. u. a. 2021.

werden und wie Narrative Wirkmacht innerhalb und außerhalb von Unternehmen ausüben, steht im Zentrum der folgenden Überlegungen.

Der Aufsatz skizziert zunächst, wie das Bild von ‚guter‘ Arbeit in jüngerer Zeit um das Konzept von ‚Coolness‘ erweitert wurde. Am empirischen Beispiel der Arbeitskulturen eines Software-Unternehmens argumentiere ich weiter, wie Geschäftsführende ‚von oben‘ und Angestellte ‚von unten‘ Eigenschaften von Coolness in die Narrative über Arbeit einflechten. Schließlich zeige ich, welche Auswirkungen diese kollektiv konstruierte Erzählung ‚nach innen‘ und ‚nach außen‘ entfaltet und damit auch die Wahrnehmung von Arbeit durch das Sprechen darüber prägt.

Zur Konzeption der ‚coolen‘ Arbeit

Dem Eingangsbeispiel folgend, ist Arbeit in erster Linie nicht mehr nur die Ausführung von Tätigkeiten oder die Herstellung von Produkten im Tausch für Geld, sondern ist darüber hinaus in einen kulturellen Rahmen eingebettet, der Arbeit und Arbeitsplätze mit einem ästhetischen und diskursiven Überschuss narrativ auflädt.³ Über Arbeit wird geredet, sie wird gedeutet, geordnet und mit Sinnhaftigkeit aufgeladen.⁴ Das kann in Exklusivität münden – oder in Kritik. Entsprechend beeinflusst der Ruf eines Unternehmens die Anziehungskraft, die es nach außen verspricht. Dies ist, auch mit Blick etwa auf das Narrativ des ‚(krisen-)sicheren Arbeitsplatzes‘ nichts Neues, doch hat sich die Kategorie ‚Coolness‘ zunehmend als Bewertungsqualität ‚guter‘ Arbeit etabliert.

Am Ruf und an den Narrativen von Firmen wird gearbeitet, in den Chefetagen, in der Belegschaft und außerhalb.⁵ Vergleichsportale und Rezensionsplattformen wie etwa Kununu, die einerseits Arbeitserfahrungen und Gehaltsstrukturen sammeln und dokumentieren, andererseits

³ Sutter, Ove/Flor, Valeska (Hg.): Ästhetisierung der Arbeit. Empirische Kulturanalysen des kognitiven Kapitalismus (= Bonner Beiträge zur Alltagskulturforschung, Bd. 11). Münster 2017.

⁴ Scholl, Dominik: Arbeit anders denken. Ethnografische Perspektiven auf Narrative der Arbeit. Berlin 2015, S. 21–22.

⁵ Vgl. Wittel, Andreas: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin 1997; Bachmann, Götz: Kollegialität. Eine Ethnographie der Belegschaftskultur im Kaufhaus (= Arbeit und Alltag, Bd. 3). Frankfurt a. M. u. a. 2014.

Narrativbildungen über Arbeitsumfelder befördern, wirken mit dem Versprechen vermeintlicher Transparenz über Arbeit daran mit, dass Arbeitsplätze auch für Außenstehende bewertbar werden und Erzählungen über Arbeit von verschiedenen Akteur:innen konstruiert und umkämpft sind.

Die verwendeten Begrifflichkeiten ‚Ruf‘, ‚Prestige‘ und ‚Narrativ‘ sind nicht synonym zu verstehen. Während der Ruf auf Zuschreibungen von außen fußt, zielt Prestige auf verbundenes symbolisches Kapital, das mit diesen Zuschreibungen einhergeht.⁶ Beide Faktoren wiederum sind eng an Narrative gekoppelt, die sich einerseits aus ihnen speisen und sie andererseits reproduzieren und verstärken. Aus ihnen erwächst ebenso Identität, denn „in den Geschichten, die wir uns selbst und anderen erzählen, drücken wir [...] nicht nur unsere Identität(en) aus, wir bringen sie im Erzählen hervor.“⁷ Damit verweist der Empirische Kulturwissenschaftler Dominik Scholl auf eine performative Dimension des Narrativs.

Coolness als eine „zentrale Kategorie des 20. und 21. Jahrhunderts“⁸ umfasst ästhetische Dimensionen, die zahlreiche alltagskulturelle Phänomene berührt, ja selbst zu einem alltagskulturellen Phänomen geworden ist. Eng verbunden sind Haltungen und Sichtweisen auf Welt sowie Stile und Posen, die die im Wortsinn inbegriffene Kühle, Distanz, Unantastbarkeit ausdrücken und damit gleichermaßen eine Fläche für Zuschreibungen bzgl. Lässigkeit oder Bewunderung bieten.⁹ Coolness benötigt Ruf, Prestige und Narrativ, um sich wirksam zu entfalten – als Bewertungskomplex aus innerem Sein, Inszenierung nach außen, zurückwirkender Bewertung und stützender Erzählung. Wobei es eine

⁶ Vgl. Bourdieu, Pierre: Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a. M. 1987; Kimmich, Dorothee: Bourdieu, Pierre. Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. In: Kimmich, Dorothee/Schahadat, Schamma/Hauschild, Thomas (Hg.): Kulturtheorie (= Basis-Scripte, Bd. 1). Bielefeld 2010.

⁷ Scholl 2015, S. 23.

⁸ Geiger, Annette/Schröder, Gerald/Söll, Änne: Coolness – Eine Kulturtechnik und ihr Forschungsfeld. Eine Einleitung. In: Geiger, Annette/Schröder, Gerald/Söll, Änne (Hg.): Coolness. Zur Ästhetik einer kulturellen Strategie und Attitüde. Bielefeld 2010, S. 7.

⁹ Mentges, Gabriele: Coolness – Zur Karriere eines Begriffs. Versuch einer historischen und analytischen Annäherung. In: Geiger, Annette/Schröder, Gerald/Söll, Änne (Hg.): Coolness. Zur Ästhetik einer kulturellen Strategie und Attitüde. Bielefeld 2010, S. 23–25.

eigene Qualität des Narrativs ist, die Erzählung vom Sein zu entkoppeln, um die Wirkung von ‚Coolness‘ strategisch zu nutzen – ohne zwingend ‚cool‘ zu sein. Als „Disposition von Eigenschaften mit konzeptionellem Status“¹⁰ ist die Zuschreibung von ‚Coolness‘ insbesondere im Kontext von Erwerbsarbeit auch mit Emotionen wie ‚Spaß‘ und ‚Freude‘ verbunden. Spaß bei der Arbeit zu empfinden, so zeige ich in den folgenden Ausführungen, ist ein wesentlicher Faktor, um Arbeitsbedingungen als ‚cool‘ wahrzunehmen und zu einem entsprechenden Narrativ beizutragen.

Kulturgeschichtlich betrachtet hat es Arbeit schwer, ‚Spaß‘ und ‚Freude‘ in ihren Bedeutungskosmos zu integrieren oder gar ‚cool‘ zu sein. Trotz tiefgreifenden Wandels von Arbeitswelten, ihren Rahmenbedingungen und Konzepten,¹¹ der Industrialisierung, fordristischer Effizienzsteigerung hin, protestantischer Ethik her: Die Ermöglichung von Freizeit im ausgehenden 19. Jh. führt zu einer nachwirkenden Bevorzugung der Nicht-Arbeit,¹² die sich zwar stets mit Gegenbewegungen¹³ auseinandersetzen muss, aber bis in die Musikkulturen des Schlagers¹⁴ und (Electro-)Punk mit „Arbeit ist scheiße!“¹⁵ oder „Arbeit nervt“¹⁶ reicht und letztlich auch

¹⁰ Mentges 2010, S. 19 sowie S. 34–35.

¹¹ Siehe u. a. Minssen, Heiner: Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. Wiesbaden 2019; Jochum, Georg: Zur historischen Entwicklung des Verständnisses von Arbeit. In: Böhle, Fritz u. a. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden 2010; Mikl-Horke, Gertraude: Arbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie. [LAIS]. Berlin 2013; Müske, Johannes: Arbeitsalltag und technischer Wandel. Arbeiterinnen in einem Hamburger Versandhandelsunternehmen und ihre Arbeitswelt (1969–2005). Berlin 2010; Honneth, Axel: "Arbeit". Kurzgeschichte eines modernen Begriffs. In: Lenz, Sarah/Hasenfratz, Martina (Hg.): Capitalism unbound. Ökonomie, Ökologie, Kultur. Frankfurt a. M. u. a. 2021.

¹² Vgl. Herlyn, Gerrit u. a. (Hg.): Arbeit und Nicht-Arbeit. Entgrenzungen und Begrenzungen von Lebensbereichen und Praxen (= Arbeit und Alltag, Bd. 1). München u. a. 2009.

¹³ Etwa in der Totalität von Arbeit während des Nationalsozialismus und der Verfolgung aller, die sich dem nicht unterordneten oder dies konnten. Auch in der langen Wohlstandsperiode ab der 2. Hälfte des 20. Jh. wurde Nicht-Arbeiten-Wollen oft als Generationenkonflikt ausgetragen, etwa in der Diffamierung der „Gammerler“ der 1960er-Jahre, der Hippie-Kultur oder der ab den 2000er-Jahren verunglimpften „Hartzern“: Vgl. Helmstetter, Rudolf: Austreibung der Faulheit, Regulierung des Müßiggangs. Arbeit und Freizeit seit der Industrialisierung. In: Bröckling, Ulrich/Horn, Eva (Hg.): Anthropologie der Arbeit (= Literatur und Anthropologie, Bd. 15). Tübingen 2002, S. 261–279.

¹⁴ Roberto Blanco: Samba Si! Arbeit No! Erschienen als gleichnamige Single bei Jupiter Records, 1979.

¹⁵ Die Kassierer: Schnaps und Bier. Erschienen auf der LP „Männer, Bomben, Satelliten“ bei Teenage Rebel Records, 2003.

¹⁶ Deichkind: Arbeit Nervt. Erschienen auf der gleichnamigen LP bei Buback, Vertigo und Universal Music, 2008.

Gegenstand postfordistischer¹⁷ wie postmoderner Aushandlungen zwischen den Generationen¹⁸ geworden ist.

Dennoch gelingt es zahlreichen Unternehmen, sich ‚Coolness‘ als Merkmal des eigenen Arbeitsumfelds narrativ einzuverleiben – ein neokapitalistischer Trick? Es ist keine neue Diagnose, dass Phänomene und Strömungen populärkultureller Widerständigkeit von Postfordismus und Neokapitalismus zur eigenen Stabilisierung unter umgekehrten Vorzeichen angeeignet werden.¹⁹ Dennoch: Der Wandel des Rufs der Erwerbsarbeit von Mühsal, hierarchischem Gehorsam, Erfolgsversprechung bis zur Selbstverwirklichung und Identitätsstiftung ist bemerkenswert. Nicht nur das eingangs erwähnte Jobangebot im Backhandwerk zeugt davon. Im Werben um die besten Angestellten nutzen Unternehmen Strategien der Inszenierung ‚cooler Arbeit‘ umfassend. Als treibende Branche gelten Technologieunternehmen, die prototypisch nicht nur den amerikanischen Traum wirtschaftlichen Erfolges verkörpern, sondern den Wandel von nerdigen Garagenfirmen zu transnationalen Digitalkonzernen vollzogen haben – als hippe Variante der fast bieder wirkenden Maschinenbauunternehmen einer vorigen Generation.

*Wir sagen, ‚wir wollen, dass es hier super cool ist zum Arbeiten‘. Und, dass wir da die besten Ergebnisse kriegen.*²⁰ Der Geschäftsführer eines mittelständischen Software-Unternehmens²¹ spricht im gemeinsamen Interview über eine Facette der unternehmerischen Vision seiner Firma und ihrer Außenwirkung. Anvisiert wird nichts weniger als der *best place to work* [...] *Wenn*

¹⁷ Götz, Irene: Fordismus und Postfordismus als Leitvokabeln gesellschaftlichen Wandels. Zur Begriffsbildung in der sozial- und kulturwissenschaftlichen Arbeitsforschung. In: Götz, Irene u. a. (Hg.): Europäische Ethnologie in München. Ein kulturwissenschaftlicher Reader (= Münchner Beiträge zur Volkskunde, Bd. 42). Münster 2015.

¹⁸ Tagesschau/o.A.: Kritik an Überstunden-Idee der FDP (09.04.2024), <<https://www.tagesschau.de/inland/ueberstunden-fdp-debatte-100.html>> (02.03.2025).

¹⁹ Siehe u. a. Bröckling, Ulrich/Horn, Eva (Hg.): Anthropologie der Arbeit (= Literatur und Anthropologie, Bd. 15). Tübingen 2002; Bröckling, Ulrich: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a. M. 2007; Sutter u. a. 2017; Lenz, Sarah/Hasenfratz, Martina (Hg.): Capitalism unbound. Ökonomie, Ökologie, Kultur. Frankfurt a. M. u. a. 2021.

²⁰ Interview Geschäftsführer, GP09_20180403, Abs. 57.

²¹ Im Folgenden auch als „die Firma“ bezeichnet.

*ich Informatiker bin, dann muss [die Firma] ganz oben auf meiner Liste stehen.*²² Im Gespräch zeigt sich klar: Nicht nur die Arbeit und ihre Bedingungen, sondern auch die Außenwirkung, die Zuschreibung, die Narrative über Arbeit sind für ihn Faktoren eines guten Arbeitsplatzes, an dem die besten Fachkräfte ihre Arbeit verrichten sollen.

Es stellt sich im Folgenden die Frage, wie das in der Praxis des Arbeitsalltags vollzogen wird. Auf welche Weisen wird Arbeitstätigkeit mit Eigenschaften von Coolness aufgeladen und wie wirken solche Narrative im Unternehmenskontext?

Empirisches Beispiel Software-Firma: Material und Methode

Die Aufladung von Erwerbsarbeit als ‚coole Arbeit‘ geschieht durch Narrative, im Erfahren, Sprechen, und Schreiben über Arbeit und ihr Umfeld. Im Zentrum dieses Textes steht deshalb das empirische Beispiel eines Software-Unternehmens und die Analyse von ethnografisch erhobenem Material, in dem die Konstruktionspraxis des Narrativs cooler Arbeit dargestellt ist. Narrativbildung und -dominanzen sind Aushandlungsprozesse, die sich in einer Diskursöffentlichkeit gegenüber treten, ‚von oben‘ oder ‚von unten‘ konstruiert sein können, aber auch diffus entstehen, sich tradieren, verändern und reproduzieren.²³

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung, zwischen 2017 und 2019, ist die Belegschaft des 2011 gegründeten Software-Unternehmens stark von etwa 50 auf über 100 Angestellte gewachsen. In meiner ethnografischen Forschung habe ich den Arbeitsalltag teilnehmend beobachtet und begleitete verschiedene Entwicklungsteams in Abschnitten von mehreren Wochen eng als Teammitglied auf Zeit. Hierbei sind über 30 qualitative, themenzentrierte Interviews entstanden, die die Daten der zahlreichen Feldprotokolle mit intensiven Gesprächen kontrastieren. Das Geschäftsmodell der Firma besteht aus Auftragsarbeiten für mittelständische

²² Interview Geschäftsführer, GP09_20180403, Abs. 52.

²³ Vgl. Meyer, Silke: Narrativität. In: Heimerdinger, Timo/Tauschek, Markus (Hg.): Kulturtheoretisch argumentieren. Ein Arbeitsbuch. Münster u. a. 2020; Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (Hg.): Knowledge Management and Narratives. Organizational Effectiveness Through Storytelling. Berlin 2005.

Unternehmen, weitgehend aus den Branchen Maschinenbau und Gesundheitswesen, die für ihre Produktionsmittel und Produkte maßgeschneiderte Software anfragen. Die Arbeit in der Software-Entwicklung ist dementsprechend stark projektförmig organisiert und durch die so genannte ‚agile Methode‘ des Projektmanagement-Regelwerks Scrum²⁴ strukturiert. Die starke Wachstumsphase der Firma führt, zusammen mit der Eröffnung einer zweiten Bürofläche zwei Straßen entfernt, zu einer herausfordernden Übergangsphase, zahlreiche neue Kolleg:innen in die gewachsene Arbeitskultur zu integrieren, in der gleichzeitig neue (Büro-)Raumordnungen entstehen.

Narrative über Arbeit entfalten sich komplex, werden tradiert, sind anschlussfähig, wandeln sich und wirken auf Menschen. Anhand von vier beispielhaften Erzählrichtungen – ‚von oben‘, ‚von unten‘, ‚nach innen‘ sowie ‚nach außen‘ – zeige ich am empirischen Material, wie sich die Erzählung der ‚coolen Arbeit‘ formiert und zusammenwirkt. Zur Übernahme und Reproduktion des Narrativs sind zusätzlich weitere Faktoren zu betrachten, etwa Arbeitsstile, Strukturen oder die Praxis des Arbeitsalltags, die in diesem Rahmen nicht behandelt werden können. Doch bereits zur Genese des Narrativs lassen sich zumindest Strömungen und Aspekte des Erzählens differenzieren, die auf den Rahmen und die Wahrnehmung von Arbeit zurückwirken.

Ideengeben ‚von oben‘

Wenn Leute Spaß haben an dem, was sie tun, dann können sie es gut machen. Dann haben sie kein Interesse das hier zu verlassen. Jeder Neue der rein kommt, ist erst mal teuer. Bis der/ bis die alle an Bord sind. Bis die genau wissen, wie die Dinge laufen, brauchts ne gewisse Zeit. Dann ist es für uns selbstredend, dass wir versuchen, diese Leute zu halten. Und dass wir hier ein Umfeld schaffen möchten, in dem die Leute bestmöglich performen können. Und wir sind der Meinung, das funktioniert nur dann, wenn wir/ wenn man

²⁴ Mit „Scrum“ wird eine Form des Projektmanagements bezeichnet, das in den 1990er-Jahren in den Vereinigten Staaten entwickelt wurde. Zentral dabei ist eine iterative, zyklische Herangehensweise an Projektverläufe: Kurze, ‚Sprint‘ genannte, Entwicklungszeiträume von wenigen Wochen schließen an Phasen der Evaluation und Projektsteuerung an, um auf inhaltliche Veränderungen schneller reagieren zu können. Das Prinzip des unmittelbaren Produzierens und Evaluierens von Projektfortschritt wird häufig als ‚agil‘ bezeichnet.

*das sehr gern macht und gern macht man es dann, wenn man sich damit auch identifiziert.*²⁵

Der Geschäftsführer²⁶ der Firma skizziert im Gespräch seine Vorstellungen eines motivierenden Arbeitsumfeldes. Qualitativ gute Arbeit hänge für ihn mit Spaß an der Tätigkeit zusammen und ein Umfeld, in dem gute Arbeit geleistet werden kann, müsse Identifikation stiften. Das sei die Voraussetzung für *Performance* und eine stabile Belegschaft. Damit spricht er eine für die Firma essenzielle Grundherausforderung an: Das Werben, Anlernen und Halten von Angestellten. Zwar fußt die Argumentation des Geschäftsführers auf ökonomischen Gründen, doch er knüpft die entstehende Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen neben positiven, motivierenden Arbeitsergebnissen auch an die Rahmenbedingungen der Arbeit selbst.

Damit bezieht er sich nicht nur auf Rahmenbedingungen wie Möglichkeiten zur mobilen Arbeit oder frei verfügbare Getränke während der Arbeitszeit, sondern auch auf Einbindung, Mitspracherechte oder Gestaltungsräume – durch sie könne Identifikation mit der Firma wachsen, sie sei *einer der absolut kritischen Erfolgsfaktoren. Diese Identifikation und laufend zu schaffen, dass wir eben die neuen Leute, die wir an Bord kriegen auch hier integriert kriegen.*²⁷ Im Wissen um konkurrierende Unternehmen auf einem umkämpften Arbeits- und Auftragsmarkt scheint der Schlüssel für stabiles und erfolgreiches Wirtschaften in der Motivation der Mitarbeitenden zu liegen – die wiederum dann gegeben zu sein scheint, wenn sie sich mit ihrem Umfeld identifizieren und gerne zur Arbeit gehen. Diese (allzu) positive Formel bildet einen Erzählstrang ‚von oben‘, der von der Geschäftsführung und anderen Leitungspositionen in Gesprächen aber auch in firmenweiten Meetings, wie Jahrespräsentationen oder Belegschafts-Fragerunden,²⁸ kontinuierlich geäußert wird. Im Interview-

²⁵ Interview Geschäftsführer, GP09_20180403, Abs. 33.

²⁶ Mit Ausnahme des aufgrund seiner Tätigkeit nicht anonymisierbaren Geschäftsführers sind alle weiteren Namen und Personen aus dem empirischen Material pseudonymisiert.

²⁷ Interview Geschäftsführer, GP09_20180403, Abs. 31.

²⁸ Zweimal pro Jahr fanden während der Forschungszeit große „Jahrespräsentationen“ der Geschäftsleitung für die gesamte Belegschaft statt, in denen über strategische und strukturelle Entwicklungen informiert wurde. Gegen Ende der Feldforschungsphase führte die Firma zudem halbjährliche Fragerunden ein, in denen die Geschäftsleitung Stellung bezog und

Gespräch wird – gleichsam ‚von oben‘ – die Notwendigkeit des ökonomischen Wirtschaftens erwähnt:

Das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt für unsere Leute. Wir kämpfen manchmal da, dass bei dem ganzen Spaß die Wirtschaftlichkeit nicht leidet. Dass das Bewusstsein geschaffen wird, dass der Spaß absolut gewünscht ist, dass man aber zusätzlich gucken muss, dass am Ende halt Geld verdient wird. Das ist einfach der Urzweck eines Unternehmens.²⁹

Dieser ökonomische Rahmen wird nicht nur im Interview, sondern auch in den belegschaftsweiten Formaten regelmäßig verdeutlicht. Im Nutzen dieser Erzählfigur geschieht zweierlei: Zunächst wird wirtschaftliches Handeln als Kernaufgabe gerahmt, an der das Unternehmen letztlich hängt. Gleichzeitig wird die Kategorie ‚Spaß bei der Arbeit‘ als Extrem gegenübergestellt, das es zu regulieren gelte, um den *Urzweck eines Unternehmens* nicht zu gefährden. In diesem Dualismus – freie, vergnügliche Arbeit und Geld verdienen – wird nicht nur unterstellt, dass Letzteres nur unter Reduktion des Ersteren geschehen kann, sondern auch, dass das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur a priori positiv und cool und das Fortbestehen von Spaß *absolut gewünscht* sei, solange die *Wirtschaftlichkeit nicht leidet*.

Die Narrativsetzung ‚von oben‘ ist deutlich erkennbar: Ein ‚cooles‘ Arbeitsumfeld, das in der Empfindung von Spaß bei der Arbeit wurzelt, in dem die Angestellten Freiräume und Vertrauen genießen, um bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erzielen, unter Beachtung des ökonomischen (und auftraggebenden) Primats. Wie gehen die Angestellten – denn trotz aller kommunizierten flachen Hierarchien bleibt es letztlich ein Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden – mit diesen Erwartungshaltungen um?

Übersetzung ‚nach unten‘

Der Ruf von Informatik und dem Berufsfeld Software-Entwicklung ist etwa seit dem letzten Viertel des 20. Jh. in starkem Wandel begriffen: Von

Entscheidungen erläuterte. In allen Formaten wurden zusätzlich ‚von oben‘ erwünschte Haltungen und Perspektiven geäußert, wie Selbstorganisation, wirtschaftliches Denken oder aktives Engagement. Vgl. etwa das Feldprotokoll FeldTB_20180921.

²⁹ Interview Geschäftsführer, GP09_20180403, Abs. 35.

hochspezialisierten, weitgehend unsichtbaren Hardware-Ingenieuren über junge Männer in innovativen Garagenfirmen hin zu (weiter männlich gelesenen) Leitern global agierender Techkonzerne, visionären Entrepreneur-Figuren, die die narrative Umkehrung der Vorzeichen von *Geekiness* so sehr betrieben haben, dass das Topos des erst belächelten, dann machtvoll gewordenen IT-Spezialisten sich sogar in der deutschsprachigen Popmusik³⁰ niederschlägt. Die Boombranche der vergangenen 30 Jahre programmiert – und hat Erfolg.

Dass Informatik rasant an Coolness gewonnen hat, ist sicherlich ihrer Allgegenwart und dem damit verbundenen Einfluss auf alltägliche Lebenswelten zuzuschreiben. Doch auch weitere Aspekte wie verstärkte Zugänglichkeit über verschiedene Bildungsmöglichkeiten, niedrigere Schwellen des benötigten Wissens durch zahlreiche Behelfsprogramme und Standardisierungen, die auch den Ingenieursaspekt in der Praxis des Programmierens stark reduzieren. Den Wandel begleitet eine verbindende Konstante, wie die Software-Entwicklerin Melanie beschreibt:

Also es gibt keinen Tag, an dem ich in die Arbeit komm und/ (...) und keine Lust drauf hab, was ich zu tun hab, also das passiert mir seit langem nicht mehr. Und ja [...] eben Spaß an der Arbeit, definitiv, es ist für mich auch immer Probleme lösen so n bisschen. Also das ist so mein täglicher Job. Du löst Probleme, ist halt immer die Frage, wie, klar, natürlich bis man ne Lösung findet, muss man halt auch die Lösungswege irgendwie evaluieren und ja, entscheiden, welcher möglich/ welcher besser ist, welcher nicht, es kann auch mal sein, dass man keine offensichtliche Lösung erstmal sieht, dass man die suchen muss, das kann schon mal frustrierend sein, aber man weiß eigentlich schon, dass man am Ende irgend ne Lösung finden wird.³¹

Diese Kernmotivation des Zielsetzens, Tüftelns, Scheiterns, Variierens und Erreichens einer zu lösenden Problemstellung zeigt sich in Beobachtungen³² wie in Gesprächen. Software-Entwickler Michael zieht daraus auch Identifikation:

³⁰ Marcus Wiebusch: Nur einmal rächen. Erschienen auf der LP „Konfetti“ bei Grand Hotel Van Cleef, 2014.

³¹ Interview Melanie, GP12_20180517, Abs. 80-82.

³² Vgl. Beobachtungsprotokolle FeldTB_20180830, Abs. 2–48. Entwicklerin Pauline bearbeitet eine Aufgabe, für die sie einen zunächst klaren Lösungsweg vermutet, dieser im Verlauf ihrer Programmiersession allerdings zahlreiche Unterprobleme und Fehlermeldungen aufweist. Ähnlich ergeht es ihrem Kollegen Dennis, der sich über zwei Tage hinweg durch eine Fehlerspirale arbeitet, vgl. FeldTB_20180424, Abs. 4–55; FeldTB_20180425, Abs. 7–12.

Also, dass man irgendwas hat, was Mehrwert schafft. [I: Mhm] Also du produzierst ja, was. Ja, das ist ja nicht, es wird ja nicht weggeworfen, sondern der Programmcode wird irgendwo, läuft dann irgendwo und ist irgendwo installiert und erleichtert dann irgendjemand die Arbeit [...] Und diese Problemlösung zu finden, das ist was, was mir, was mir einfa/ was mich daran reizt. Also, sozusagen, dass man, dass am Schluss was rauskommt, wo man sagt: hier hab ich was gemacht. [I: Mhm] Und ja, n Stück weit identifiziert man sich damit auch. Und wenn man das dann noch dazu in nem Team macht, wo man das dann halt auch irgendwie gemeinsam feiert und gemeinsam zelebriert, also, ich fand das schön.³³

Ungeachtet der Implementationsschwierigkeiten und auftretenden Konflikten bei der Einführung neuer Software,³⁴ lädt Michael seine Tätigkeit sinnhaft durch die Reduktion von Komplexität oder Aufwand durch Software auf. Innerhalb des Entwicklungs-Teams entfalte sich eine kollektivierende Dynamik, gemeinsam Software zu schaffen. Seinem Kollegen Flo geht es ähnlich, für ihn ist die Wirksamkeit des eigenen Arbeitsprodukts ein wesentlicher Faktor für Zufriedenheit und ein übereinstimmendes Selbstbild:

Was mir noch wichtig ist, was mir auch tatsächlich hier oft fehlt ist, dass du eine, eine größere Vision hast. Oder einen größeren Sinn mit dem, was du eigentlich tust. [I: Mhm] Weil hier ist für mich ein bisschen [atmet ein] du arbeitest jetzt halt für Burda und die an, an irgendeinem, das war ja auch so ne Sache, wo der Kunde das niemals zu sehen kriegt. Oder eineinhalb Jahre nicht, weil du gar nicht mehr die [I: Ja, mhm] die Motivation hast. Weil du gar nicht siehst, das benutzt jemand wirklich dein Projekt. Bringts irgendwem was?³⁵

Beide Kollegen gehen mit der Frage, ob sichtbarer Mehrwert für die Kundschaft produziert wird, unterschiedlich um, doch beiden ist gleichermaßen wichtig, dass Impact erzeugt wird und damit ein wesentlicher Faktor erfüllt ist, der die eigene Arbeit befriedigend macht.

Doch nicht nur in der Programmierung liegt Potenzial zur Identifikation, auch in der Projektplanung und -steuerung öffnen sich Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, die den Angestellten, wie Marketing-Mitarbeiter David, Teilhabe am größeren Ganzen eröffnen: *Und das ist halt auch das Coole, dass ich eben glaub, was nicht nur bei uns eben das Arbeiten so schön macht*

³³ Interview Michael, GP20_20180828 Abs. 90-91.

³⁴ Vgl. Degele, Nina: Die Entwicklung und Nutzung von Software. Zur Genese informationstechnischen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, 25 (1996), S. 58-70.

³⁵ Interview Flo-K, GP21_20180829. Abs. 112.

und das was Spaß macht, dieser Gestaltungsspielraum, sondern auch für Product Owner oder Entwickler.³⁶ An anderer Stelle im Interview gibt er zu verstehen:

Das sind diese zwei Seiten der Münze. Es machts zum einen extrem [2] äh, gestaltbar und diese Gestaltungsfreiheit ist supercool. Und das Gefühl hab ich auch, dass das bei anderen auch so ist, bei POs oder Entwicklern. Dass die das auch schätzen. Aber es macht es halt dann auch manchmal ein bisschen schwierig, ne? Du hast quasi keine Vorgaben und manchmal kommt dann etwas ziemlich schnell drauf und dann musst du halt schnell damit umgehen.³⁷

Diese Einschätzung bestätigt Falk, ein langjähriger Mitarbeiter, der neben seiner Tätigkeit als Software-Entwickler auch umfassendere Aufgaben in der Organisationsentwicklung der Firma übernimmt und diese Möglichkeit als besonders empfindet:

Was mir/was für mich viel wichtiger ist oder viel mehr Ausschlag gibt, ist so n gewisses Vertrauen vom/ in meinem Fall halt vom/ vom/ vom/ vom Uli natürlich, der halt mein direkter Chef ist, wenn man so will, viel Freiheit zu haben, auch natürlich durch die Zugehörigkeit jetzt und dadurch, dass ich halt schon vielleicht die eine oder andere Position hatte, wo ich mehr Verantwortung hatte und er weiß, dass er mir manche Sachen einfach geben kann, aber das ist für mich fast viel wichtiger, dass ich da ganz/ dass ich da halt viel mitgestalten kann und ne gewisse Freiheit hab auch und Ideen einbringen kann und so.³⁸

Die benannte Freiheit, die Möglichkeit selbst Ideen einzubringen, die Verantwortungsübertragung reflektiert die narrativen Ausgangspunkte ‚von oben‘, nach denen der ideale Arbeitsplatz zu funktionieren habe. Konflikte, die in der Feldforschung ebenfalls beobachtbar, aber deutlich reduzierter, waren, werden hier im Zuge der Narrativbildung ausgeklammert.³⁹

In der überwiegenden Mehrheit der Aussagen der Angestellten zeigen sich Begeisterung, Freude und Spaß bei der Arbeit als konstitutive Bedingungen der eigenen Motivation, die die Grundlage für die Wahrnehmung eines ‚coolen‘ Arbeitsumfelds zu sein scheint. Der Entwickler Sascha bündelt diese Überlegungen: *Und man kriegt halt nicht von außen gesagt: ‚Das muss*

³⁶ Interview David, GP10_20180417, Abs. 90. Mit dem Begriff Product Owner (PO) wird die Rolle der Projektleiter im Projektmanagementrahmen von „Scrum“ bezeichnet.

³⁷ Interview David, GP10_20180417, Abs. 57.

³⁸ Interview Falk, GP14_20180523, Abs. 90.

³⁹ Nicht alle Angestellten nutzen Freiheiten immer entsprechend den eingeforderten Haltungen oder es zeigen sich verschiedene Interpretationen in den Umsetzungen des Arbeitsalltags, vgl. einen Konflikt um die Vorgehensweisen von Qualitätskontrolle in der Bearbeitung von Code Reviews: FeldTB_20180125, Abs. 17–30.

*jetzt so und so gemacht werden.’ [...] Also ich fühl mich mehr verantwortlich und das macht mir auch mehr Spaß so [...].*⁴⁰ Das Narrativ der coolen Arbeit, das ‚von oben‘ forciert wird, wird in der Breite der Belegschaft angenommen und reproduziert. Dadurch entfaltet es eine Wirkung ‚nach innen‘, die insbesondere durch Appelle und den Begriff des ‚Mindset‘ geprägt ist.

Rückwirkung ‚nach innen‘

Eine Arbeitsatmosphäre, die sich zu einem großen Teil aus Entscheidungsfreiheit und Selbstverantwortlichkeit speist und damit auch Formen der Selbst- und Fremddisziplinierung benötigt, umfasst auch Herangehensweisen modernen Projektmanagements. Ein Schlagwort dabei ist ‚Agilität‘⁴¹, das unter anderem auf flexiblere Projektplanung, iterative Entwicklungszyklen und konstante Evaluation abzielt. Seit im Jahr 2001 das Agile Manifest⁴² von leitenden Software-Entwicklern des Silicon Valley veröffentlicht wurde, erfährt der Begriff der Agilität eine starke Konjunktur. Er steht für eine Abkehr von starr im Vorfeld geplanten Projekten, die in der Realisierung häufig scheiterten und kann auch als Ausdruck flexibilisierter, postfordistischer Strukturen der projektierten Arbeitswelt interpretiert werden. Ohne hier auf die Effekte dieser Organisationsprinzipien auf Arbeit näher einzugehen⁴³, soll der argumentative Schwerpunkt auf das Verhältnis des „agilen Imperativs“⁴⁴ im Rahmen der Coolness von Arbeit gelegt werden, denn selbstverantwortliches und agiles

⁴⁰ Interview Sascha, GP24_20180907, Abs. 43.

⁴¹ Vgl. Daum, Timo: *Agiler Kapitalismus. Das Leben als Projekt.* Hamburg 2020; Pfeiffer, Sabine/Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan (Hg.): *The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction?* Cham 2021; Schwaber, Ken: *Agile Project Management with Scrum.* Redmond Wash. 2004.

⁴² Beck, Kent u. a. (Hg.): *Manifesto for Agile Software Development* (2001), <<https://agilemanifesto.org/>> (16.03.2025).

⁴³ Die vor allem in einer zunehmenden Vermessung und Datafizierung von Arbeit liegen, um das Projekt laufend evaluieren und just-in-time steuern zu können: vgl. Lobacher, Patrick: *Objectives & Key Results (OKR) als agiler und partizipativer Führungsansatz.* In: Petry, Thorsten (Hg.): *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy.* Freiburg u. a. 2019, S. 241–252; Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan/Pfeiffer, Sabine: *Antecedents and Consequences of Agility. On the Ongoing Invocation of Self-Organization.* In: Pfeiffer, Sabine/Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan. (Hg.): *The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction?* Cham 2021, S. 19–38; Flécher, Marion: *The Implementation of the ‚Agile‘ Method in a Start-Up Company: A New Way of Controlling Work?* In: Pfeiffer, Sabine/Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan (Hg.): *The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction?* Cham 2021, S. 155–172.

⁴⁴ Pfeiffer, Sabine/Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan (Hg.), 2021.

Arbeiten wird als Bestandteil der positiven Arbeitsumgebung identifiziert und entfaltet über den Begriff des ‚Mindset‘, also die passende (agile) Geisteshaltung, eine Wirkung nach innen:

Du hast ein Agile Doing, das machen die Teams und dann brauchst' ein Mindset dazu, ja? Das Mindset, das basiert ja auf dem agilen Manifest. [I: Mhm, ja] Das, das sind [...] Werte und Prinzipien und das muss in die Köpfe. Weil, wenn ich nicht agil bin, dann tue ich mir sau schwer, agil zu arbeiten, weil ich's nicht versteh. Da seh ich nur: ‚Okay, jetzt machen wir ein Review, jetzt machen wir den und den!‘ Aber die wissen nicht, warum. Was das für einen Mehrwert liefert. [I: Ja] Und d/wenn ich das in die Köpfe reinbringe, dann haben die mehr Spaß bei der Arbeit, dann werden sie produktiver und dann kann man im Endeffekt auch mal ein bisschen an, an, an Schrauben drehen und das für uns anpassen, ja?⁴⁵

So erläutert mir Agile Coach Micha die gewünschte Haltung der Mitarbeitenden und auch die eigene Aufgabe. Die Firma hat die Positionen der Agile Coaches eingeführt, um die Projektteams in der täglichen Arbeit zu begleiten und die agilen Projektmanagementstrukturen kontinuierlich umzusetzen. Dafür benötige es das ‚richtige‘ Mindset, das die Arbeit dann auch mit mehr Spaß aufwerten würde. Luca, ebenfalls Agile Coach, erläutert mir im Gespräch, wie über das agile Mindset und dessen gemeinsame Umsetzung auch kollektive Identität befördert werden soll:

[...] was du dauerhaft halten kannst, ist ein, ein, eine 'We are great'-Mentalität oder Kultur. [I: Aha.] Und das versuchen wir, das versuch auch ich immer wieder, dieses 'We' herzustellen. Also ob das über die Werte ist oder in so nem Gehaltsframe, weil wir's hier auch ganz, ganz entscheiden, um ein 'I am great', um ein Konkurrenzdenken: 'Verdient jemand mehr als ich, obwohl ich mehr leiste? Was muss ich tun, damit ich vorankomm?', sondern, dass das irgendwie ein gemeinsames Ding is, in dem wir alle profitieren, also da, da hinzukommen.⁴⁶

Der Wunsch nach einem besonderen Arbeitsumfeld schlägt sich in arbeitsorganisationalen Rahmenbedingungen wie früher Verantwortungsübertragung oder agilem Projektmanagement nieder, das als besonders gerahmt wird. Es wird aktiv versucht, durch die Existenz von Rollen wie Agile Coaches, eine gemeinschaftliche und vergemeinschaftende Unternehmenskultur zu befördern. Das Narrativ ‚cooler Arbeit‘ unterstützt dabei, indem es Strukturen der Arbeit mit Prestige auflädt. Gleichzeitig wirkt es im Inneren der Belegschaft als erwünschter und anschlussfähiger Faktor,

⁴⁵ Interview Micha, GP29_20180920, Abs. 142.

⁴⁶ Interview Luca, GP33_20200527, Abs. 150.

der über das ‚richtige‘, agile Mindset auch kollektive Identifikation befördern kann. Philipp, ein junger Software-Entwickler, der nach dem Masterabschluss zur Fima kam, reproduziert diese Perspektive stark und bringt sie erneut mit dem Narrativ des coolen Arbeitsplatzes und dessen Belegschaft in Verbindung:

[...] Das find ich auch das Coole an der Firma, dass wir halt Leute mit solchem Mindset halt nicht haben, die halt einfach nur so, [...] so, so nen geringen Anspruch haben, sondern, dass halt diese/ der, der innere Drang zur ständigen Weiterentwicklung und sowas, dass der halt da ist und dass der dann auch gefördert wird [...].⁴⁷

Anspruch zu haben, dem inneren Drang zur Weiterentwicklung folgen zu können, gefördert zu werden – allesamt Aspekte, die Philipp als *cool* empfindet, die der Firma gleichzeitig eine exklusive Aura verleihen. Exklusiv auch im Wortsinn, denn *Leute*, die dieses passende *Mindset* *halt nicht haben*, wären entsprechend nicht Teil der Belegschaft. Für Philipp verfängt das narrative Angebot der ‚coolen Arbeit‘, mit dem er sich und die Firma stark identifiziert. Auch ein erfahrenerer Kollege wie Frank, der in seinem Berufsleben bereits für verschiedene Arbeitgeber tätig war, schätzt die aus dem agilen Imperativ umgesetzte Arbeitsphilosophie:

Und das, denk ich, ist auch ne wahnsinnig coole Sache, wenn wir hier arbeiten, dass wir eigentlich keine Kontrolle haben, sondern was wir haben, ist quasi, ich kenn's im Deutschen nicht, 'Situational Awareness' [I: Mhm]. Wir wissen, wo wir/ Wir wissen praktisch, wie wir/ in welcher Situation wir uns grad befinden, wie die Budget Situation ist, wie der Kunde drauf ist, und so weiter, und dann vertraut der Rest der Firma den Teams, dass sie das Richtige tun.⁴⁸

Beide, Philipp und Frank, sprechen in den Interviews normativ über einen Soll-Zustand. Sie knüpfen so an das Narrativ der coolen Arbeit ‚von oben – nach unten – nach innen‘ an, sind davon überzeugt und reproduzieren es. Diese Haltung stabilisiert einerseits sie als Arbeitnehmer, die den für sie ‚richtigen‘ Arbeitsplatz gefunden haben, andererseits die Firma, die von einer stabilen Belegschaft profitiert.⁴⁹ Bei der kollektiven Narrativkonstruktion ist vor allem eine Gleichzeitigkeit der Ebenen wahrnehmbar. Sie

⁴⁷ Interview Philipp, GP25_20180907, Abs. 69.

⁴⁸ Interview Frank, GP28_20180918, Abs. 92.

⁴⁹ Ernst, Jette/Jensen Schleiter, Astrid: Organizational Identity Struggles and Reconstruction During Organizational Change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue. In: Organization Studies, 6 (2019), S. 891–910.

findet nicht in einem sequenziellen oder linearen Ablauf, wie hier zur Vereinfachung dargestellt, statt, sondern in einer ko-konstruktiven Praxis. Darin schließen die Akteure Impulse, Umsetzungen und Übersetzungen von Visionen, Strukturen und Praktiken an das Narrativ an und sorgen durch ihre Partizipation zudem für identifikatorische (Selbst-)Wirksamkeit.⁵⁰

Strahlkraft ‚nach außen‘

Das Narrativ der coolen Arbeit wirkt nicht nur nach innen weiter, sondern auch nach außen und erfüllt damit gleichermaßen eine Attraktions- und Kontrollfunktion. Auf dem umkämpften Arbeitsmarkt um passendes Personal wirkt der Ruf eines möglichst guten Arbeitsumfeldes ganz im Sinne des Geschäftsführers anziehend auf Arbeitskräfte. Durch entsprechende Strahlkraft des Unternehmens und einer daraus resultierenden hohen Anzahl an Bewerbenden kann die Firma tendenziell kontrollieren, wer zu ihr passt: laborierte Recruiting und Mentoring-Verfahren zeugen von einer Praxis,⁵¹ das passende, eingeforderte Mindset auszuwählen und zu stärken.

Dies schlägt sich in Stellenanzeigen nieder, die – ebenfalls wie im Eingangsbeispiel der Bäckerei – vom Selbstverständnis der Firma und ihrem Angebot des ‚guten‘ Arbeitsplatzes zeugen. So verschieden die ausgeschriebenen Positionen sind, die Selbstbeschreibungen der Firma sind oft ähnlich bis identisch. Beispiele aus dem Bereich für Software-Entwickelnde vom Februar und März 2025 werben damit, *Teil unserer Mission*⁵² zu werden und bieten das Ende einer suggerierten, längeren Arbeitsplatzsuche an: *Du bist bereit für den nächsten Schritt und suchst nach einem Ort, an dem Du als ganze Person weiter wachsen und Dich entfalten*

⁵⁰ Meyer 2020, S. 328; Schreyögg, Georg/Koch, Jochen: Linking Organizational Narratives and Knowledge Management: An Introduction. In: Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (Hg.): Knowledge Management and Narratives. Organizational Effectiveness Through Storytelling. Berlin 2005, S. 1–12.

⁵¹ Vgl. Tischberger, Roman: Fragile Verbindungen. Eine ethnografische Analyse von Erwerbsarbeit, Unternehmenskultur und Konnektivität in der Software-Entwicklung. Diss. Augsburg 2023, S. 257–274.

⁵² o.A.: Stellenanzeige für Senior Developer (all genders), (16.03.2025), <<https://xitaso.com/jobs/senior-developer-all-genders/>> (16.03.2025).

kannst?⁵³ Professionalisierung und Wachstum werden auf der persönlichen wie unternehmerischen Ebene gleichermaßen angeboten wie eingefordert, denn *Du arbeitest selbstorganisiert in Deinem Projektteam und übernimmst Verantwortung sowie gestaltest [die Firma, RT] aktiv mit.*⁵⁴ Diese Aktivität, die sich bereits in der Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeitenden in der Narrativübertragung ‚nach unten‘ zeigte, spiegelt sich auch in der Stellenanzeige, denn *Du hast den Anspruch, Dich stetig weiterzuentwickeln, z.B. über interne Tech Talks, teamübergreifende Communities, Konferenzen, Forschung etc.*⁵⁵ Bewerbende werden direkt adressiert, sich in die Angebote der Firma einzubringen und entsprechend in das geforderte Mindset der Firma einzupassen – an einem Ort, der mit Schlagwörtern wie *[v]ertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, spannende und vielseitige Projekte, inspirierende Expertenkultur, persönliche Weiterentwicklung, Familienfreundlichkeit [und] Diversität* als Teil des vom Geschäftsführer ausgerufenen *best place to work*⁵⁶ beschrieben wird.

Diese Außendarstellung der Firma trägt das Narrativ der ‚coolen Arbeit‘ als Angebot fort. Sie adressiert persönliche Weiterentwicklung, Einbringen der individuellen Persönlichkeit und Verantwortungsübertragung in ein Umfeld, das sich als besonders darstellt. Wie beschrieben fungieren Stellenausschreibung und Recruiting-Praxis als eine Schleuse, die nicht nur die Belegschaft im Sinne des gewünschten Mindsets stabilisiert, sondern wiederum auch nach innen signalisieren will, dass die Firma der erstrebenswerte Arbeitsplatz ist, dessen Narrativ sie kontinuierlich konstruiert. Ob er es tatsächlich ist, beweist sich letztlich individuell in der Praxis des Arbeitsalltags, doch bis dahin hat das Narrativ bereits einen weitgehenden Zweck erfüllt, indem es die Belegschaft stabilisiert und motiviert.

⁵³ o.A.: Stellenanzeige für Senior Developer (all genders), (16.03.2025), <<https://xitaso.com/jobs/senior-developer-all-genders/>> (16.03.2025).

⁵⁴ o.A.: Stellenanzeige für Senior Developer (all genders), (16.03.2025), <<https://xitaso.com/jobs/senior-developer-all-genders/>> (16.03.2025).

⁵⁵ o.A.: Stellenanzeige für Senior Developer (all genders), (16.03.2025), <<https://xitaso.com/jobs/senior-developer-all-genders/>> (16.03.2025).

⁵⁶ Interview Geschäftsführer, GP09_20180403, Abs. 52.

Abschließend lässt sich argumentieren, dass Narrativsetzung, -bildung und -verbreitung, wie sie ‚von oben – nach unten – nach innen – nach außen‘ gleichzeitig wirkt, auch als neoliberaler Modus der (Selbst-)Disziplinierung fungiert, der (angestellte Erwerbs-)Arbeit nicht mehr nur als Notwendigkeit der Lebensführung darstellt, sondern als subjektivierender Teil von Identifikation durch Arbeit, indem sie Selbst- und Fremdbild eines guten, ‚coolen‘ Arbeitsplatzes möglichst nahe übereinbringt. Dabei zeigen sich zunehmende Erweiterungen der Branchen. Nicht mehr bloß die Technologiebranche, auch im Handwerk werden Arbeitsplätze mit Bedeutung und Erzählungen von Coolness aufgeladen, um nicht nur Arbeit und Lohn, sondern auch Prestige und Selbstverwirklichung zu bieten.

Roman Tischberger M.A. studierte von 2006 bis 2013 Europäische Ethnologie/Volkskunde, Soziologie und Politikwissenschaft an den Universitäten Augsburg und Tallinn. Zwischen 2017 und 2023 forschte er im Rahmen seiner Promotion ethnografisch zu Arbeitskulturen in der Software-Entwicklung. 2024 wurde die Arbeit an der Universität Augsburg ebenfalls im Fach Europäische Ethnologie/Volkskunde verteidigt, die Publikation der Dissertation ist in Vorbereitung.

Quellen- und Literaturverzeichnis

Internetquellen

- Beck, Kent u. a. (Hg.): Manifesto for Agile Software Development (2001), <<https://agilemanifesto.org/>> (16.03.2025).
- o.A.: Online-Anzeige der Bäckerei Cumpanum auf Instagram (04.01.2025), Screenshot (22.05.2024).
- o.A.: Stellenanzeige für Senior Developer (all genders) (16.03.2025), <<https://xitaso.com/jobs/senior-developer-all-genders/>> (16.03.2025).
- Tagesschau/o.A.: Kritik an Überstunden-Idee der FDP (09.04.2024), <<https://www.tagesschau.de/inland/ueberstunden-fdp-debatte-100.html>> (02.03.2025).

Feldforschungsquellen

Interviews

- Interview Geschäftsführer, GP09_20180403
- Interview David, GP10_20180417
- Interview Melanie, GP12_20180517
- Interview Falk, GP14_20180523
- Interview Michael, GP20_20180828
- Interview Flo-K, GP21_20180829
- Interview Sascha, GP24_20180907
- Interview Philipp, GP25_20180907
- Interview Frank, GP28_20180918

Feldprotokolle

- FeldTB_20180125
- FeldTB_20180424
- FeldTB_20180425
- FeldTB_20180830

Musik

- Roberto Blanco: Samba Si! Arbeit No! Erschienen als gleichnamige Single bei Jupiter Records, 1979.
- Die Kassierer: Schnaps und Bier. Erschienen auf der LP „Männer, Bomben, Satelliten“ bei Teenage Rebel Records, 2003.
- Deichkind: Arbeit Nervt. Erschienen auf der gleichnamigen LP bei Buback, Vertigo und Universal Music, 2008.

Marcus Wiebusch: Nur einmal rächen. Erschienen auf der LP „Konfetti“ bei Grand Hotel Van Cleef, 2014.

Forschungsliteratur

Bachmann, Götz: Kollegialität. Eine Ethnographie der Belegschaftskultur im Kaufhaus (= Arbeit und Alltag, Bd. 3). Frankfurt a. M. u. a. 2014.

Bourdieu, Pierre: Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a. M. 1987.

Bröckling, Ulrich: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a. M. 2007.

Bröckling, Ulrich/Horn, Eva (Hg.): Anthropologie der Arbeit (= Literatur und Anthropologie, Bd. 15). Tübingen 2002.

Daum, Timo: Agiler Kapitalismus. Das Leben als Projekt. Hamburg 2020.

Degele, Nina: Die Entwicklung und Nutzung von Software. Zur Genese informationstechnischen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, 25 (1996), S. 58–70.

Ernst, Jette/Jensen Schleiter, Astrid: Organizational Identity Struggles and Reconstruction During Organizational Change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue. In: Organization Studies, 6 (2019), S. 891–910.

Esch, Franz-Rudolf: Purpose und Vision. Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen. Frankfurt a. M. u. a. 2021.

Flécher, Marion: The Implementation of the ‚Agile‘ Method in a Start-Up Company: A New Way of Controlling Work? In: Pfeiffer, Sabine/Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan (Hg.): The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction? Cham 2021, S. 155–172.

Geiger, Annette/Schröder, Gerald/Söll, Änne: Coolness – Eine Kulturtechnik und ihr Forschungsfeld. Eine Einleitung. In: Geiger, Annette/Schröder, Gerald/Söll, Änne (Hg.): Coolness. Zur Ästhetik einer kulturellen Strategie und Attitüde. Bielefeld 2010, S. 7–16.

Götz, Irene: Fordismus und Postfordismus als Leitvokabeln gesellschaftlichen Wandels. Zur Begriffsbildung in der sozial- und kulturwissenschaftlichen Arbeitsforschung. In: Götz, Irene u. a. (Hg.): Europäische Ethnologie in München. Ein kulturwissenschaftlicher Reader. Münster 2015.

Helmstetter, Rudolf: Austreibung der Faulheit, Regulierung des Müßiggangs. Arbeit und Freizeit seit der Industrialisierung. In: Bröckling, Ulrich/Horn, Eva (Hg.): Anthropologie der Arbeit. Tübingen 2002, 261–279.

Herlyn, Gerrit u. a. (Hg.): Arbeit und Nicht-Arbeit. Entgrenzungen und Begrenzungen von Lebensbereichen und Praxen (= Arbeit und Alltag, Bd. 1). München u. a. 2009.

Honneth, Axel: „Arbeit“. Kurzgeschichte eines modernen Begriffs. In: Lenz, Sarah/Hasenfratz, Martina (Hg.): Capitalism unbound. Ökonomie, Ökologie, Kultur. Frankfurt a. M. u. a. 2021, S. 148–166.

- Jochum, Georg: Zur historischen Entwicklung des Verständnisses von Arbeit. In: Böhle, Fritz u. a. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden 2010, 81-125.
- Kimmich, Dorothee: Bourdieu, Pierre. Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. In: Kimmich, Dorothee/Schahadat, Schamma/Hauschild, Thomas (Hg.): Kulturtheorie. Bielefeld 2010, S. 271-287.
- Lenz, Sarah/Hasenfratz, Martina (Hg.): Capitalism unbound. Ökonomie, Ökologie, Kultur. Frankfurt a. M. u. a. 2021.
- Lobacher, Patrick: Objectives & Key Results (OKR) als agiler und partizipativer Führungsansatz. In: Petry, Thorsten (Hg.): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg u. a. 2019, S. 241-252.
- Mentges, Gabriele: Coolness - Zur Karriere eines Begriffs. Versuch einer historischen und analytischen Annäherung. In: Geiger, Annette/Schröder, Gerald/Söll, Anne (Hg.): Coolness. Zur Ästhetik einer kulturellen Strategie und Attitüde. Bielefeld 2010, 17-35.
- Meyer, Silke: Narrativität. In: Heimerdinger, Timo/Tauschek, Markus (Hg.): Kulturtheoretisch argumentieren. Ein Arbeitsbuch. Münster u. a. 2020, S. 323-350.
- Mikl-Horke, Gertraude: Arbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriosociologie. [LAIS]. Berlin 2013, S. 28-33.
- Minssen, Heiner: Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. Wiesbaden 2019.
- Müske, Johannes: Arbeitsalltag und technischer Wandel. Arbeiterinnen in einem Hamburger Versandhandelsunternehmen und ihre Arbeitswelt (1969-2005). Berlin 2010.
- Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan/Pfeiffer, Sabine: Antecedents and Consequences of Agility. On the Ongoing Invocation of Self-Organization. In: Pfeiffer, Sabine/Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan (Hg.): The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction? Cham 2021, S. 19-38.
- Pfeiffer, Sabine/Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan (Hg.): The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction? Cham 2021.
- Scholl, Dominik: Arbeit anders denken. Ethnografische Perspektiven auf Narrative der Arbeit. Berlin 2015.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (Hg.): Knowledge Management and Narratives. Organizational Effectiveness Through Storytelling. Berlin 2005.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen: Linking Organizational Narratives and Knowledge Management: An Introduction. In: Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (Hg.): Knowledge Management and Narratives. Organizational Effectiveness Through Storytelling. Berlin 2005, S. 1-12.
- Schwaber, Ken: Agile Project Management with Scrum. Redmond Wash. 2004.
- Sutter, Ove/Flor, Valeska (Hg.): Ästhetisierung der Arbeit. Empirische Kulturanalysen des kognitiven Kapitalismus (= Bonner Beiträge zur Alltagskulturforchung, Bd. 11). Münster 2017.

Wittel, Andreas: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin 1997.