Julia Setter

Wert(-)Arbeit

Ethnografie eines Technikunternehmens in der Restrukturierung

Arbeit und Alltag

campus

Wert(-)Arbeit

Arbeit und Alltag

Beiträge zur ethnographischen Arbeitskulturenforschung
Schriftenreihe der Kommission Arbeitskulturen
in der Deutschen Gesellschaft für Empirische Kulturwissenschaft

Herausgegeben von Irene Götz, Gertraud Koch und Manfred Seifert

Band 30

Julia Setter, Dr. phil., studierte Kulturanthropologie/ Europäische Ethnologie sowie Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Georg-August-Universität Göttingen.

Julia Setter

Wert(-)Arbeit

Ethnografie eines Technikunternehmens in der Restrukturierung

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-52301-9 Print
ISBN 978-3-593-46558-6 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-46559-3 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Beltz Verlagsgruppe behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
© 2026. Alle Rechte im Campus Verlag in der Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG,
Werderstr. 10, 69469 Weinheim, info@campus.de.
Umschlaggestaltung: Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG
Satz: le-tex xerif
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-1001).
Printed in Germany

Campus Verlag® / www.campus.de

Inhalt

1. Arbeitskulturen und die Neustrukturierung von Arbeitsprozessen 7
   1.1 Neustrukturierung von Arbeit als Alltagserfahrung 7
   1.2 Alltag im Unternehmen erforschen 8
   1.3 Aufbau der Studie 9
   1.4 Arbeit und Unternehmen in der kulturanthropologischen Forschung 11
2. Ethnografische Arbeitsforschung als Prozess 27
   2.1 Teilnehmende Beobachtung: Zugang und Einblicke gewinnen 30
   2.2 Leitfadeninterviews: Perspektiven beleuchten 38
   2.3 Reflexion: Erkenntnisreichweite und Einflussfaktoren 41
   2.4 Veränderungsdiskurse mit Konventionen verstehen 46
3. Arbeit zwischen Prozess und Praxis 57
   3.1 Projekte als zentrale Organisationsform 57
   3.2 Projektplanung und -steuerung 62
   3.3 Abteilungsübergreifende Perspektiven 71
   3.4 Prozesse als Stütze und Hemmnis im Arbeitsalltag 76
4. Auswirkungen von Branchenentwicklungen 81
   4.1 Vom Anbieter- zum Käufermarkt 81
   4.2 Steigender Zeit- und Kostendruck 85
   4.3 Reduzierte Produktqualität 88
   4.4 Kunden- oder Marktorientierung 96
   4.5 Dominanz des Preises 101

5. Das berufliche Selbstverständnis in technischen Arbeitsfeldern 105
5.1 Aneignung neuer Technologien 105
5.2 Expertise durch Erfahrung 110
5.3 Spezifika im technischen Service 112
5.4 Wertschätzung technischer Herausforderungen 114
5.5 Konfliktfeld Dokumentation 119
5.6 Konfliktfeld ›Wasserkopf‹ 126
5.7 Konfliktfeld Arbeitsorganisation – Einführung von Lean-Elementen 129
5.8 Das Selbstverständnis unter Druck 136

6. Leistung (neu) bewerten 141
6.1 Leistung definieren – subjektive Anforderungen 141
6.2 Leistung messen und kontrollieren 159
6.3 Leistung vergüten – das Entgeltrahmenabkommen (ERA) 165
6.4 Arbeitshandeln und Leistung 178

7. Transformationen und Verbundenheit 181
7.1 Institutionelle Transformation – Verkauf I 181
7.2 Unternehmenskultur und Wertediskurs 187
7.3 Institutionelle Transformation – Verkauf II 198
7.4 Selbst- und Fremdzuschreibungen von Verbundenheit 213
7.5 Das Ende des Paternalismus 221

8. Schlussbetrachtung 227
8.1 Relevante Veränderungen und ihre Deutung 227
8.2 Theoretische und methodische Reflexion 235

Dank 241

Literatur 243

Internetquellen 257

1. Arbeitskulturen und die Neustrukturierung von Arbeitsprozessen

1.1 Neustrukturierung von Arbeit als Alltagserfahrung

Erwerbsarbeit in Unternehmen ist insbesondere seit der Wirtschaftskrise in den 1970er-Jahren durch zahlreiche Veränderungen geprägt. Um die Effizienz zu steigern, Kosten zu reduzieren und am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, implementieren Unternehmen neue Technologien und betriebswirtschaftliche Trends, strukturieren Abteilungen und Arbeitsabläufe um und experimentierten mit neuen Formen der Arbeitsorganisation.[1] Diese Maßnahmen haben als schleichende Prozesse oder gar Umbrüche Auswirkungen auf den Alltag der Beschäftigten. Für die einen ergeben sich daraus Chancen, weil sie über nun notwendiges Wissen verfügen oder in neue Kooperationsnetze aufgenommen werden. Für die anderen sind Veränderungen eher risikoreich, da sie das erforderliche Wissen erst aufbauen müssen, etablierte Routinen nicht mehr greifen und Aufgabenbereiche an andere Stellen übergeben werden. Innerbetriebliche Veränderungen führen zu Umwertungen von Wissensbeständen, verschieben Statuspositionen und lassen bisherige Gewissheiten überholt erscheinen.[2] Damit sind sie stets auch mit Auseinandersetzungen verschiedener Interessengruppen verbunden, bei denen es Gewinner und Verlierer gibt.[3] »Leistungen und Verdienste, Werte und Personen werden entwertet, andere aufgewertet. Was früher Anerkennung vermitteln konnte, kann nun Missachtung oder Gleichgültigkeit nach sich ziehen«,[4] so Holtgrewe u. a. Wenn Arbeitsprozesse neu gestaltet werden, entsteht eine Deutungskonkurrenz darüber, was adäquates Wissen ist bzw. welche Kompetenzen Aner-

1 Vgl. Funder, Paradoxien der Reorganisation, 1999, S. 7 f, Sauer/Döhl, Die Auflösung des Unternehmens, 1996.

2 Vgl. Pongratz, Konkurrenz und Integration, 2009, S. 180, Weißbach, Expertenwelten und Managementpraxis, 2001, S. 167.

3 Vgl. Pongratz, Triebkräfte und Widerstände, 2001, S. 25.

4 Holtgrewe u. a., Für eine Anerkennungssoziologie, 2000, S. 9.

kennung erfahren, zwischen den Vertreter:innen[5] des Etablierten und den Befürworter:innen des Neuen.[6]

Veränderungen und die damit verbundenen Aushandlungsprozesse werden im Folgenden am Beispiel des Technikunternehmens OTS[7] untersucht. Dabei handelte es sich um eine GmbH in Süddeutschland mit mehr als 100-jähriger Geschichte. Sie gehörte zur Sicherheits- und Verteidigungsindustrie und beschäftigte zum Zeitpunkt der Forschung mehr als 400 Mitarbeitende. Institutionell war sie Teil des OPTIKA-Konzerns. Produktbezogene Arbeitsabläufe, die Branchenentwicklungen und die Verflechtung in die Konzernstruktur führten zu technischen, arbeitsprozessualen, entgeltbezogenen und institutionellen Veränderungen. Ich gehe den Fragen nach, welche davon für die Beschäftigten bedeutsam waren und warum. Welche Diskurse und Umwertungsprozesse ergaben sich daraus und wie bzw. mit welchen Argumenten positionierten sich die Beschäftigten dazu?[8] Entsprechend stehen die Beschäftigten mit ihrem Blick auf Arbeit im Mittelpunkt. Zugleich soll ein Einblick in den Alltag eines Technikunternehmens der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie gegeben werden.

1.2 Alltag im Unternehmen erforschen

Diese Studie ist als Unternehmensethnografie angelegt und hat somit den Anspruch, die Arbeitswelt bei OTS anschaulich zu beschreiben und die Mitarbeitenden zu Wort kommen zu lassen. Dieser Ansatz zielt nach Schmidt-Lauber darauf ab, Alltagskultur als das »selbstverständliche Handeln, Erleben und Deuten von Subjekten in ihrer Lebenswirklichkeit«[9] nachzuvollziehen.

Die empirische Grundlage dieser Studie bildet eine ca. viermonatige teilnehmende Beobachtung des Arbeitsalltags in verschiedenen Abteilungen bei OTS in 2011. Die Beobachtungen werden durch 24 Leitfadeninterviews mit Beschäftigten

5 Bei Begriffen wie z.B. Lieferanten und Unternehmenskunden wird im Folgenden das generische Maskulinum verwendet, da es sich nicht um konkrete Personen handelt.

6 Vgl. Pongratz, Konkurrenz und Integration, 2009, S. 188 f.

7 Alle Namen der empirischen Erhebung sind Pseudonyme. Bei Informationen zur Unternehmensgeschichte wird auf Literaturangaben verzichtet.

8 Das ursprüngliche Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie lag auf dem Generationenbegriff als Deutungskategorie, um den Umgang mit Kontinuitäten und Veränderungen der Arbeitswelt eines Unternehmens zu untersuchen. Während des Forschungsprozesses wurde jedoch deutlich, dass das Generationenkonzept – obwohl Generation eine einschlägige Deutungskategorie sozialen Wandels ist – bei weitem nicht ausreicht, um die Positionierungen der Beschäftigten im Veränderungsdiskurs zu erfassen und zu beschreiben.

9 Schmidt-Lauber, Das qualitative Interview, 2007, S. 169.

in 2011 und 2012 ergänzt. Die befragten Beschäftigten gehörten zu unterschiedlichen Berufsbereichen, Abteilungen und Hierarchiestufen und waren teilweise erst seit wenigen Jahren oder bereits seit mehr als 25 Jahren bei OTS bzw. OPTIKA beschäftigt. Sowohl situative Gespräche mit den Mitarbeitenden während der teilnehmenden Beobachtung als auch strukturiertere Gespräche im Rahmen der Interviews ermöglichen die Rekonstruktion subjektiver Perspektiven auf die Arbeitswelt gemäß meiner Fragestellung. Allgemein geht es bei ethnografischer Arbeitsforschung nach Götz um die Beschäftigten als »Schnittstelle der kulturellen Dynamik, die sich aus der Vernetzung von gesellschaftlichem Kontext, betrieblicher subkultureller Muster und individueller Interpretations- und Handlungsweisen ergibt.«[10] Die Wahrnehmungen und Deutungen der Beschäftigten werden in jeweils relevante Kontexte wie z.B. die Konzernstruktur, Branchenentwickelungen oder gesamtgesellschaftliche Trends der Arbeitsorganisation eingeordnet. Wie Groth u. a. anmerken, ist auch die »historische Dimensionierung gegenwärtiger Phänomene […] zentraler Bestandteil der Arbeitskulturenforschung, da die Veränderungen erst über den Rückbezug auf historische Verlaufsformen analysierbar werden«[11]. Ein Rückbezug auf vergangene Arbeitserfahrungen wurde dabei auch häufig direkt von den Beschäftigten hergestellt, um durch einen Vergleich zwischen Vorher und Nachher die Intensität des Veränderungserlebens zu verdeutlichen.

1.3 Aufbau der Studie

Im Folgenden wird zunächst die kulturanthropologische[12] Arbeits- und Unternehmensforschung vorgestellt, um diese Studie in den Fachdiskurs einzuordnen. Dabei wird gezeigt, auf welchen Forschungen meine Arbeit aufbauen kann, welche Erkenntnisse ergänzend oder kontrastierend zum Verständnis meiner empirischen Ergebnisse beitragen können und welchen Mehrwert meine Studie für den Fachdiskurs bieten kann.

Anschließend wird die Datenerhebung beschrieben. Eine Ethnografie basiert auf einem von Empathie geleiteten Nachvollziehen alltäglicher Sinnstiftung bei

10 Götz, Empirische Erhebungen in Industriebetrieben, 2007, S. 252.

11 Groth u. a., Arbeit im Wandel, 2020, S. 12.

12 Die Fachbezeichnung (Deutsche) Volkskunde wurde seit den 1970er-Jahren diskutiert und seitdem an den meisten Universitäten als Zeichen von Modernisierung und Internationalisierung geändert. Vgl. Brückner, Falkensteiner Protokolle, 1971, Korff, Namenswechsel als Paradigmenwechsel?, 1996, S. 403 f. An der Georg-August-Universität Göttingen wurde das Fach 2003 in Kulturanthropologie/Europäische Ethnologie umbenannt. Vgl. Bendix/Eggeling, Namen, 2004. Im Folgenden verwende ich die Begriffe Volkskunde und Kulturanthropologie für das Forschungsfach je nach zeitlichem Kontext.

gleichzeitiger analytischer Distanz. Dabei kommt dem Verhältnis zwischen Forschenden und Beforschten eine große Bedeutung für die Erkenntnismöglichkeiten zu, da die Akteur:innen den Forschenden soweit Vertrauen entgegenbringen müssen, dass sie ihren Alltag und ihr Wissen mit ihnen teilen.[13] So bezeichnen Hammersley und Atkinson Forschende als »research instrument *par excellence*.«[14] Zugleich ist zu berücksichtigen, dass das Feld generell in einem stetigen Veränderungsprozess begriffen ist und sich auch durch die Forschungssituation verändert.[15] Die gewonnenen Erkenntnisse beziehen sich deshalb stets auf den Zeitpunkt der Datenerhebung, den Stand der Reflexion sowie die Analyse der Forschenden und sind eine textuelle Rekonstruktion sozialer Phänomene. Diese Einflussfaktoren auf den Erhebungs- und Erkenntnisprozess müssen deshalb durch Forschende permanent reflektiert und deren Einfluss auf die Forschung transparent gemacht werden.[16] Entsprechend erläutere ich in Kapitel 2 die Forschungsmethoden und beschreibe den Verlauf des Forschungsprozesses. Damit wird Transparenz über die Bedingungen geschaffen, unter denen die dieser Studie zugrundeliegenden empirischen Daten erhoben wurden. Anschließend stelle ich den theoretischen Analyserahmen vor. Für das Verstehen der Deutungsprozesse um betriebliche Veränderungen ziehe ich die Économie des conventions (EC) heran. Dabei handelt es sich um eine analytische Perspektive für die Untersuchung ökonomischer Institutionen im Rahmen der Soziologie der Konventionen.[17] Sie eignet sich für die Analyse von Positionierungen in Wandlungsprozessen, da nach Diaz-Bone und Thévenot Konventionen Menschen dazu dienen, »ihre Aussagen […] darüber, ›wie die Dinge sein sollten‹, zu konstruieren und zu rechtfertigen.«[18]

Die anschließenden Kapitel stellen die empirisch gewonnen Erkenntnisse vor und fokussieren jeweils Themenbereiche, die im Besonderen von Veränderungen gekennzeichnet waren. In den Kapiteln 3 und 4 steht Projektarbeit als zentrale Form der Arbeitsorganisation bei OTS im Fokus. Nach einer kurzen Beschreibung der Projektarbeit werden die Methoden des Projektmanagements beleuchtet, die diese Arbeitsform strukturieren. Anschließend geht es in Kapitel 4 um den Wandel von spezifischer Kundenorientierung hin zu allgemeiner Marktorientierung mit sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Arbeit. In Kapitel 5 steht die Technik als materialisiertes Wissen im Mittelpunkt. Dabei wird gezeigt, welche Bedeutung sie für das Selbstverständnis der Beschäftigten hat und welche Kon-

13 Vgl. Schmidt-Lauber, Feldforschung, 2007, S. 220, 230 f, 237.
14 Hammersley/Atkinson, Ethnography, 1997, S. 19.
15 Vgl. Bischoff, Theorie und Empirie, 2014, S. 14, 27.
16 Vgl. Schmidt-Lauber, Feldforschung, 2007, S. 230–234.
17 Vgl. Knoll, Einleitung, 2015, S. 9, Diaz-Bone, Die »Economie des conventions«, 2015, S. 19.
18 Diaz-Bone/Thévenot, Die Soziologie der Konventionen, 2010, S. 4.

fliktfelder sich aus diesem Selbstverständnis und neuen Vorgaben bzw. Arbeitsabläufen ergeben. Das Thema Leistung ist Gegenstand von Kapitel 6. Neben Schilderungen des Leistungsverständnisses, von -messung und -kontrolle, wird die Einführung eines neuen Entgeltrahmenabkommens für Tarifbeschäftigte in ihren Auswirkungen auf die Belegschaft analysiert. Im letzten empirischen Kapitel 7 steht die institutionelle Transformation von OPTIKA bzw. OTS im Fokus. Dabei geht es um die plötzlich aufkommenden Gerüchte, OTS würde an ein anderes Unternehmen verkauft und aus dem Traditionskonzern ausgegliedert werden. Unsicherheiten und Fragen von Loyalität, Chancen und Risiken für das Unternehmen und die persönliche Zukunft waren dabei von großer Bedeutung. Am Ende jedes Kapitels werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und mit den Konventionen sowie bisherigen volkskundlichen / kulturanthropologischen Studien in Zusammenhang gebracht. Abschließend beantworte ich die eingangs formulierten Fragen und ordne meine Erkenntnisse in den Fachdiskurs ein.

1.4 Arbeit und Unternehmen in der kulturanthropologischen Forschung

Im Folgenden gebe ich einen Überblick über Arbeit als Forschungsgebiet in der Volkskunde bzw. ihren Nachfolgefächern, der Empirischen Kulturwissenschaft, der Europäischen Ethnologie und der Kulturanthropologie und wie hier Unternehmen als formaler Kontext von Arbeit zum Forschungsfeld wurden. Danach stelle ich Unternehmensethnografien vor, die einen spezifischen Zugang innerhalb der kulturanalytischen Arbeitsforschung darstellen und konzentriere mich dabei auf solche, die sich mit dem Thema Veränderung beschäftigen und Schnittpunkte mit Inhalten meiner Studie aufweisen.

Die Erforschung von Arbeit in fachgeschichtlicher Perspektive

Die frühe volkskundliche Arbeitsforschung befasste sich laut Koch vorwiegend mit landwirtschaftlicher und handwerklicher Arbeit in ländlichen Regionen, da deren Lebens- und Arbeitszusammenhang als repräsentativ für eine genuine Volkskultur galt. Später wurden auch der Bergbau und Arbeitsfelder des Haushaltes in den Blick genommen.[19] Industrielle Arbeit wurde in der Volkskunde laut Assion bis in die 1930er-Jahre vor allem als geistlose Massenkultur betrachtet, die im Vergleich zu den Traditionen, Gebräuchen und der Lebensweise der land-

19 Vgl. Koch, Work and Professions, 2012, S. 155.

wirtschaftlich und handwerklich Arbeitenden eher als degenerierte Volkskultur verstanden wurde und nicht als etwas Eigenes. Die strukturellen Rahmenbedingungen für die Lebensbedingungen der Industriearbeitenden wurden dabei außer Acht gelassen.[20] Ein breites Interesse an der Arbeiterkultur entstand in der deutschen Volkskunde erst in den 1970er-Jahren aufgrund des Einflusses anderer Disziplinen und gesellschaftlicher Strömungen.[21] Zu dieser Zeit machte die Arbeiterschaft einen Großteil der Bevölkerung aus.[22] Innerhalb der Volkskunde führte dieses Interesse 1979 zur Gründung der Kommission Arbeiterkultur innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde.[23] Die Tagungsbände der Kommission zeigen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Arbeiteralltag, der Arbeiterbewegung sowie Theorien zur Arbeiterkultur.[24] Die Arbeit innerhalb der Fabriken wurde dabei jedoch nicht betrachtet. Auch die wenigen Monografien zum Thema machten nicht die Fabrik zum Forschungsfeld, sondern haben eher den Charakter von Gemeindestudien, die Wechselwirkungen zwischen Fabrik und Region untersuchen.[25]

Anders als in Deutschland hat die Erforschung von Arbeit innerhalb von Fabriken in den USA eine deutlich längere Tradition. Ihr Ausgangspunkt sind die sogenannten Hawthorne-Studien in den 1920er- und 1930er-Jahren.[26] Eine Gruppe von Forschenden, darunter auch Anthropologen, untersuchte im Auftrag der Western Electric Company, wie in der zugehörigen Hawthorne-Fabrik unterschiedliche Einflussfaktoren, wie beispielsweise Beleuchtungsverhältnisse oder monetäre Anreize, auf die Produktivität der Beschäftigten wirkten. Während des großangelegten Forschungsprojektes wurde unter anderem deutlich, dass weniger die Beleuchtungsverhältnisse, sondern vielmehr die Forschungssituation selbst einen bedeutsamen Einfluss auf Produktivitätssteigerungen hatte, weil sich die Beschäftigten durch die Forschenden beobachtet und kontrolliert fühlten. Zudem zeigte sich, dass die Arbeitsgruppen – anders als es das Management mittels finanzieller Anreize intendierte – den Umfang der Produktionsmenge durch sozialen Druck untereinander regulierten, um eine Anhebung des Akkordsolls zu verhindern. Die Hawthorne-Studien zeigten damit erstmals

20 Vgl. Assion, Arbeiterforschung, 2001, S. 255 f.

21 Vgl. ebd., S. 259.

22 Vgl. Koch, Work and Professions, 2012, S. 156.

23 Die Deutsche Gesellschaft für Volkskunde benannte sich 2021 (Beschluss) bzw. 2022 (rechtskräftige Änderung) in Deutsche Gesellschaft für Empirische Kulturwissenschaft e.V. um. Vgl. https://dgekw.de/dgv/geschichte (zuletzt abgerufen am 31.05.2026). Kaschuba u. a.. datieren die Gründung der Kommission Arbeiterkultur auf das Jahr 1980, vgl. Kaschuba u. a., Vorwort, 1991 S. 9.

24 Vgl. Lauterbach, Die Volkskunde, 2000, S. 29.

25 Vgl. Assion, Arbeiterforschung, 2001, S. 263.

26 Einen Überblick über englischsprachige Diskurse der Organisationsethnografie geben Fine u. a., Ethnography in Organizational Settings, 2009.

wissenschaftlich und mit qualitativen Forschungsmethoden auf, dass neben formellen Strukturen und ökonomischen Anreizen auch zwischenmenschliche Aspekte für die Produktivität am Arbeitsplatz bedeutsam sind.[27] Derartige Zusammenhänge erscheinen heute selbstverständlich – vor dem Hintergrund des damaligen Verständnisses von rein sachlicher Betriebsorganisation im Kontext des Scientific Managements waren sie es nicht. Die Erkenntnisse aus dem Hawthorne-Projekt galten deshalb als sehr bedeutsam und führten zur Gründung der amerikanischen Industrial Anthropology als wissenschaftlicher Disziplin sowie der Human-Relations-Bewegung, die Produktivitätssteigerungen durch Harmonisierung sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erzielen versuchte.[28] Damit hatte der Mensch als Produktionsfaktor in seiner Subjektivität eine neue Bedeutung gewonnen. Sowohl die Hawthorne-Studien als auch die Beiträge der Human-Relations-Bewegung waren Auftragsforschungen von Unternehmensleitungen.[29] Die Indienstnahme wissenschaftlicher Methoden für Managementinteressen wurde in der amerikanischen Industrieanthropologie in Hinblick auf die Verantwortung der Forschenden gegenüber den beforschten Beschäftigten jedoch zunehmend forschungsethisch problematisiert. Aufgrund der wachsenden Kritik gegenüber angewandter Forschung in Organisationen entstanden lange Zeit nur wenige anthropologische Studien in institutionellen Settings, bis qualitative Forschungsansätze im Zuge des Interesses an Unternehmenskultur in den 1970er- und 1980er-Jahren in den USA wieder an Popularität gewannen.[30]

In Deutschland war die volkskundliche Arbeiterforschung seit Ende der 1980er-Jahre mit dem Verschwinden ihres Forschungsgegenstandes in der bisherigen Form konfrontiert. Das ist sowohl auf den wachsenden Wohlstand der Arbeiterschaft und infolgedessen ein Angleichen der Lebensweise an die bürgerliche Mittelschicht zurückzuführen, als auch auf die zunehmende Bedeutung der Dienstleistungsindustrien sowie das Ende des Realsozialismus in der DDR mit seiner Idealisierung der Arbeiterschaft.[31] So konstatieren Kaschuba u. a. 1991 in der Einleitung zum Sammelband der 5. Tagung der Kommission, es sei »nicht mehr nur die Rede von der Transformation, sondern vom Ende der Ar-

27 Vgl. Schwartzman, Ethnography in Organizations, 1993, S. 5–13. Zur Kritik an der wissenschaftlichen Vorgehensweise der Hawthorne-Studien vgl. Gamst/Helmers, Die kulturelle Perspektive, 1991, S. 31.

28 Vgl. Jordan, Business Anthropology, 2012, S. 11 und Kels, Arbeitsvermögen und Berufsbiografie, 2009, S. 87. Heute wird dieser Ansatz unter der Bezeichnung Human Ressource Management weiter verfolgt. Vgl. Miebach, Organisationstheorie, 2012, S. 197.

29 Vgl. Schwartzman, Ethnography in Organizations, 1993, S. 25.

30 Vgl. Jordan, Business Anthropology, 2012, S. 14 ff.

31 Vgl. Warneken, Arbeiterkultur, 2001, S. 280.

beiterkultur.«[32] Aufgrund dieser Entwicklung begann eine Diskussion innerhalb des Faches über eine Umbenennung der Kommission.[33] Denn, so Kuntz in der Einführung zum Sammelband der 6. Kommissionstagung 1993: »Arbeiterkultur kann nicht weiterleben ohne Arbeiter, Arbeitskultur schon.«[34] Um der Vielfalt der arbeitsbezogenen Forschungsfelder Rechnung zu tragen und für sich wandelnde Arbeitsformen und -definitionen offen zu bleiben, beschloss die Kommission 1998 ihre Umbenennung in *Arbeitskulturen*.[35] Wie Groth u. a. konstatieren, signalisierte die Umbenennung »die Verschiebung des thematischen Fokus von der eher historisch ausgerichteten Erforschung der Arbeiterkultur zur ethnografischen Erforschung der Arbeit in der Gegenwart.«[36] Sie betonen jedoch, dass der historische Kontext weiterhin für eine angemessene Analyse der Gegenwart erforderlich sei.[37]

Die Umbenennung der Kommission signalisierte eine Öffnung des Arbeitsbegriffs, der nun verschiedenste Berufe und Formen des Arbeitshandelns, aber auch Aspekte außerhalb von Erwerbsarbeit umfasste, wie z.B. familiäre Fürsorgearbeit oder Arbeitslosigkeit.[38] Mit dieser Erweiterung des Forschungsgegenstandes orientierten sich die Diskurse der Volkskunde zunehmend an der Arbeits- und Industriesoziologie, die bereits zentrale Entwicklungen der Arbeitswelt, z.B. durch den Einfluss von Globalisierung, Technologien und verschiedenen Organisationsformen untersuchte.[39] Da die Soziologie, wie Seifert konstatiert, »am weitesten mit Systematisierungsvorschlägen dieses Wandels vorgestoßen«[40] ist, werden in der volkskundlichen bzw. kulturanthropologischen Forschung vielfach auch deren Konzepte und Begriffe übernommen. Dazu gehört z.B. die Subjektivierung als Ansatz, den Menschen mit allen Facetten seiner Persönlichkeit für die Arbeit produktiv zu machen. In diesem Zusammenhang haben die Soziologen Voß und Pongratz den Begriff des Arbeitskraftunternehmers geprägt, der sich anstelle des Arbeitgebers selbst um die optimale Nutzung und Kontrolle seiner Arbeitskraft kümmert.[41] Neben der Subjektivierung prägten auch andere Entwicklungen der Arbeitswelt seit den 2000er-Jahren den Diskurs. Dazu gehören z.B. Prekarisierung durch atypische Beschäftigungen (wie Leiharbeit, Befristun-

32 Kaschuba u. a., Vorwort, 1991, S. 10.
33 Vgl. Kuntz, Arbeit ohne Arbeiter., 1993, S. 11.
34 Ebd., S. 10.
35 Vgl. Götz/Wittel, Ethnographische Arbeitsforschung, 2000, S. 8 (Fußnote 2).
36 Groth u. a., Arbeit im Wandel, 2020, S. 11.
37 Vgl. ebd., S. 12.
38 Vgl. Lutz, Riskante Herausforderungen, 2000, Schmidt/Götz, Supermami – Rabenmutter, 2010, Wilke, Arbeit und Nicht-Arbeit, 2020.
39 Vgl. Koch, Work and Professions, 2012, S. 160.
40 Seifert, Arbeitswelten in biografischer Dimension, 2007, S. 11.
41 Vgl. Pongratz/Voß, Arbeitskraftunternehmer, 2004.

gen), Flexibilisierung als permanenter inhaltlicher und struktureller Anpassungsdruck für Beschäftigte und Unternehmen sowie Migration und Digitalisierung. In Zusammenhang mit letzterer werden auch Fragen der gegenstandsangemessenen Forschungsmethoden thematisiert, da sich digitale Informationsverarbeitung und Kommunikation nicht ohne Weiteres auf dieselbe Weise erfassen lassen wie soziale Interaktionen in Präsenz.[42]

Zahlreiche Forschungsbeiträge vertiefen das Verständnis über die Arbeitswelt und oftmals werden dabei Veränderungen auf verschiedensten Ebenen thematisiert, da viele persönliche, politische, ökonomische und gesellschaftliche Einflüsse auf (Erwerbs-)Arbeit einwirken. Eine Studie, die verschiedenste Veränderungsprozesse aus der Perspektive von Führungskräften analysiert, stammt von Maile und erschien 2021 unter dem Titel »Managing Change.« Anhand von Interviews mit Führungskräften arbeitet er heraus, wie diese Wandlungsprozesse in ihrem Zuständigkeitsbereich zu steuern versuchen und wie sie sich selbst als handelnde Akteure im Transformationsprozess positionieren.[43] Dazu stellt er mehrere Fälle von intendierten Veränderungsprozessen vor, wie z.B. die Einführung neuer Arbeitsabläufe oder organisationale Umstrukturierungen. Zu seinen zentralen Ergebnissen gehört, dass Verändern als Notwendigkeit für den Fortbestand einer Organisation betrachtet und in diesem Zusammenhang als Ziel oder Strategie dargestellt wird. Eine Veränderung zu erzwingen sei dabei eine selbstverständliche hierarchisch legitimierte Praxis. Das hierarchische »Machtmonopol […], Sinngebungen vorzugeben und Veränderungen zu initiieren und durchzusetzen«[44] bleibe dabei unhinterfragt. Mit seiner Studie richtet Maile seinen Fokus auf eine Personengruppe, die in der Soziologie häufiger, in der kulturanthropologischen Forschung jedoch nur sehr selten selbst zu Wort kommt.[45] Er ermöglicht damit wertvolle Einblicke in die Selbstdeutungen von Leitungspersonal sowie dessen Verständnis von Hierarchie und Führung.

Die Erforschung von Arbeit in Unternehmen als Kulturanalyse

Neben der Erweiterung des Arbeitsbegriffs trug die Popularität des Unternehmenskulturkonzepts in der Betriebswirtschaftslehre wesentlich dazu bei, dass in der Volkskunde seit den 1990er-Jahren Arbeit auch innerhalb von Organisationen erforscht wurde.[46] Ausgehend von der amerikanischen Unternehmensberatungsbranche verbreitete sich der Trend um die Unternehmenskultur Mitte der 1980er-

42 Vgl. Eckhardt u. a., Digitale Arbeitskulturen, 2020.
43 Vgl. Maile, Managing Change, 2021, S. 28, 37.
44 Ebd., S. 409.
45 Vgl. ebd., S. 26, dort Fußnote 19.
46 Vgl. Götz, Empirische Erhebungen in Industriebetrieben, 2007, S. 250.

Jahre auch in Deutschland. Der Fokus auf Kultur sollte helfen, Probleme durch tayloristisch-fordistische Produktivitätsgrenzen, Restrukturierungen und internalisierte Marktmechanismen mithilfe eines neuen Zugriffs auf Arbeitskraft und einen stärkeren sozialen Zusammenhalt zu überwinden. Insbesondere die USA versprachen sich davon eine bessere Stellung im internationalen Wettbewerb mit Japan, dessen wirtschaftlicher Erfolg auf kollektiv geteilte Werte zurückgeführt wurde.[47] Ein einheitliches Verständnis davon, was Unternehmenskultur genau umfasst, gab es jedoch nicht.[48]

Wie Brinkmann konstatiert, wurden »von den ProtagonistInnen des Diskurses selber […] in der Regel zwei Grundverständnisse von Unternehmenskultur unterschieden: ›Kultur als Variable‹ oder ›Kultur als Basis-Metapher‹ (›root metaphor‹).«[49] Der sogenannte Variablen-Ansatz geht laut Prätorius und Tiebler davon aus, »daß Organisationen eine Kultur *haben*.«[50] Bei dieser Perspektive wird Unternehmen eine Kultur zugeschrieben, ebenso wie sie andere steuerbare Faktoren der Unternehmensorganisation aufweisen. Dabei stehen vor allem einzelne sichtbare bzw. leicht explizierbare Normen, Werte und Symbole im Fokus, die oftmals in Typen zusammengefasst werden. Dieses funktionalistische Verständnis dominierte deutlich den betriebswirtschaftlichen Diskurs und vor allem die Beraterliteratur.[51] Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass das Unternehmenskulturkonzept in erster Linie Ansatzpunkte für betriebliche Optimierungsmaßnahmen aufdecken sollte. Vor dem Hintergrund ökonomischer Verwertungslogik ist Unternehmenskultur m.E. als feldimmanenter Begriff zu verstehen, der sich vom volkskundlichen bzw. kulturanthropologischen Verständnis erheblich unterscheidet. Die Fachperspektive entspricht eher dem im Diskurs weniger verbreiteten Metaphernansatz.[52] Dieser geht davon aus, dass Organisationen Kultur *sind*, also kulturelle Sinnsysteme, die es interpretativ und subjektiv in ihrer Gesamtheit zu verstehen gilt.[53] Götz hat sich als eine der ersten im Fach Volkskunde Anfang der 1990er-Jahre intensiv mit dem Thema beschäftigt und definiert Unternehmenskultur als

»allgemein gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der externen und internen betrieblichen Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Traditionen wei-

47 Vgl. Brinkmann, »Shared values«, 2006, S. 12, 15, 21.
48 Vgl. Prätorius/Tiebler, Ökonomische Literatur, 1990, S. 28.
49 Brinkmann, »Shared values«, 2006, S. 17.
50 Prätorius/Tiebler, Ökonomische Literatur, 1990, S. 33, kursiv im Original.
51 Vgl. ebd., S. 33 f und Brinkmann, »Shared values«, 2006 S. 17.
52 Vgl. Götz, Unternehmensethnographie, 2000 S. 61.
53 Vgl. Prätorius/Tiebler, Ökonomische Literatur, 1990, S. 35.

tervermittelt werden, wobei diese in ihrer jeweiligen Aktualisierung Transformationen durchleben.«[54]

Dieser Definition schließe ich mich an, weil sie den gegenseitigen Einfluss von Mikro-, Meso- und Makroebene sowie auch Persistenz und Wandel berücksichtigt. Bei diesem Verständnis von Unternehmenskultur geht es nicht nur um *die* eine Betriebskultur, wie anfangs in der Betriebswirtschaft, sondern um unterschiedliche Gruppen, die mit ihren spezifischen Gewichtungen von Wertvorstellungen ernst genommen werden. Zudem wird das Unternehmen bzw. der Arbeitsplatz bei Götz nicht als abgeschlossenes Feld betrachtet, sondern auch der Einfluss aus dem Privatleben und dem gesellschaftlichen Diskurs mitgedacht. Ihre Definition öffnet den Blick für eine Analyse von symbolischer und materieller Wirklichkeitskonstruktion und ihre Veränderungsprozesse. Kultur ist in diesem Verständnis von Anfang an bereits gegeben und durch Forschung in ihrer praktischen situativen Herstellung behutsam und mit offenen Sinnen zu entdecken. Zu diesem Verständnis von Kultur im organisationalen Kontext passt die Ethnografie in Sinne einer Methode sowie einer spezifischen Textform. Sie zeichnet sich nach Götz dadurch aus, dass sie »am ehesten ein kontextspezifisches Verstehen und den Perspektivenwechsel ermöglicht.«[55] Auch wenn mittlerweile unterschiedliche Forschungsmethoden – nicht unwidersprochen – als ethnografisch bezeichnet werden, ist die beobachtende Teilnahme am Alltag die klassische Erhebungsmethode im Zusammenhang mit Ethnografie.[56] Wie Hirschauer und Amann konstatieren, bedeutet die

»*anhaltende Kopräsenz* von Beobachter und Geschehen […] die Produktion von Wissen aus eigener und erster Hand. Es geht um den zeitgleichen, aufmerksamen und mit Aufzeichnungen unterstützten Mitvollzug einer, eigene kulturelle Ordnungen konstituierenden, lokalen Praxis *und* ihre distanzierende Rekonstruktion«.[57]

Durch das Dabeisein sind konkrete Arbeitsvollzüge, soziale Interaktionen und Beziehungen erkennbar, ebenso wie der formale und materielle Kontext, der die Aushandlungsprozesse um Vorstellungen von Arbeit, Wissen, Kollegialität, Hierarchie und Leistung rahmt oder sogar mitstrukturiert.

---

54 Götz, Unternehmensethnographie, 2000, S. 62.

55 Götz, Empirische Erhebungen in Industriebetrieben, 2007, S. 260 f. Trotz der Kritik an den Erkenntnismöglichkeiten der Feldforschung in einer sich wandelnden Arbeitswelt, wird nach Schmidt-Lauber im Fach Volkskunde/Kulturanthropologie des Öfteren »beinahe jede interaktive soziale Erhebungssituation bzw. die empirische Sammeltätigkeit schlechthin als Feldforschung bezeichnet.« Schmidt-Lauber, Feldforschung, 2007, S. 219; siehe dazu auch Cohn, Teilnehmende Beobachtung, 2014, S. 72. Ähnlich verhält es sich mit dem Ethnografiebegriff.

56 Vgl. Budde/Meier, Ethnographie und ihre Erkenntnispotentiale, 2015, S. 3, Scheffer/Meyer, [Tagungsbericht] Tagung: Ethnographie, 2011, zuletzt abgerufen am 31.05.2026.

57 Hirschauer/Amann, Die Befremdung, 1997 S. 21, kursiv im Original.

Während sich die Betriebswirtschaftslehre mit ihrer Suche nach Optimierungsstrategien und überwiegend quantitativen Erhebungsmethoden methodisch stark von diesem Verständnis unterscheidet, gibt es deutlich mehr Überscheidungspunkte mit der Arbeits- und Industriesoziologie. Gemeinsamkeiten sind nach Götz vor allem die qualitative empirische Herangehensweise, der Fokus auf Alltagsgeschehen sowie die Akteursperspektive.[58] Allerdings ist die teilnehmende Beobachtung in der Soziologie bislang wenig verbreitet. Zudem gehen soziologische Studien vorwiegend konkreten Fragestellungen nach, anstatt sich entsprechend des ethnografischen Ansatzes von Relevanzen im Feld leiten zu lassen. Ein weiterer Unterschied ergibt sich aus der Ethnografie als Textform, denn dabei geht es darum, dass Gesehene und Erlebte so zu beschreiben, dass die Perspektive der Akteure im Feld verstehbar ist. Sie zeichnet sich nach Hirsch und Gellner aus durch »successfully conveying a sense of ›being there‹ to the reader«[59]. Mittels Befragungen, Dokumentenananlyse oder qualitativen Interviews können zwar wichtige Perspektiven bzw. Praxen narrativ rekonstruiert werden, sie beinhalten jedoch kein Erleben der sozialen Situation im Feld. In der Ethnografie als Textform liegt zudem ein weiterer Unterschied zur Arbeits- und Industriesoziologie, denn während diese ihre Erkenntnisse zu systematisieren versucht, geht es in einer Ethnografie als Text um die Auseinandersetzung mit dem Einzelfall, seinen Logiken und Widersprüchen.[60]

Das erste ethnografische Forschungsprojekt der Volkskunde über die Arbeitswelt innerhalb einer Wirtschaftsorganisation begann 1987 unter der Leitung von Warneken an der Universität Tübingen.[61] Er untersuchte mit einer Gruppe von Studierenden den Einfluss der Computerisierung auf die informelle Kommunikation zwischen den Angestellten eines Versicherungsunternehmens. Die Forschungsergebnisse erschienen 1991 unter dem Titel »Lebenswelt in der Arbeitswelt« und waren von der Suche nach subversiven Praxen der Arbeitenden gegenüber Arbeitsvorgaben und Technik geprägt.[62] Sie basierten auf 40 Interviews und jeweils zweiwöchiger Feldforschung durch vier Forschende.[63] Als gegenwartsorientierte Bürokulturstudie stellte diese Publikation zum damaligen

58 Vgl. Götz, Ethnografien der Nähe, 2010, S. 101.
59 Hirsch/Gellner, Introduction, 2001, S. 6.
60 Vgl. Götz, Ethnografien der Nähe, 2010, S. 110.
61 Vgl. Bachmann, Der Belegschaftskultur-Ansatz, 2000, S. 40, Warneken u. a., Lebenswelt in der Arbeitswelt, 1991.
62 Vgl. Bachmann, Der Belegschaftskultur-Ansatz, 2000, S. 41.
63 Vgl. Engel u. a., Einleitung, 1991, S. 7.

Zeitpunkt noch eine Ausnahme dar, da Forschungen zu Angestellten selten waren und dann auch eher eine historische Perspektive einnahmen.[64]

Frühe Unternehmensethnografien sind seitdem vorwiegend im Rahmen von Dissertationen entstanden und nahmen insbesondere in den 1990er-Jahren ebenso wie die frühe volkskundliche Arbeitsforschung vorwiegend untere Hierarchieebenen in den Blick.[65] Besonders breit werden die Studien von Götz (1997) und Wittel (1996) rezipiert. Götz beobachtete mehrere Wochen die Beschäftigten einer Großbäckerei in verschiedenen Bereichen bzw. Filialen und führte Leitfadeninterviews.[66] Ihr Erkenntnisinteresse lag unter anderem auf der Beschreibung des Arbeitsalltages sowie der Charakterisierung innerbetrieblicher Subkulturen.[67] Im Zuge der Beschreibung des Arbeitsalltags fokussiert sie die Normierung von Arbeitshandeln durch die Unternehmensführung sowie die Auseinandersetzung der Beschäftigten mit den zahlreichen Vorgaben.[68] Zudem identifiziert sie männlich und weiblich dominierte Arbeitsbereiche mit entsprechend geschlechtsstereotypen Zuschreibungen. Diese bringt sie mit gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen in Zusammenhang, wie z.B. Familien- und Haushaltsverantwortung, Teilzeitarbeit und Entlohnung.[69] Sowohl im Rahmen dieser Monografie als auch durch begleitende Publikationen hat Götz erstmals einen breiten Überblick zum Forschungsstand und zur Methodik hinsichtlich volkskundlicher Arbeitsforschung in Wirtschaftsorganisationen gegeben.[70]

Eine weitere häufig rezipierte Studie ist die Ethnografie von Wittel über ein international tätiges Computer- und Elektronikunternehmen. Er forschte dort sieben Wochen beobachtend, führte Interviews mit 20 Angestellten und macht das Verhältnis von Belegschaftskultur und Firmenideologie zum Gegenstand des Erkenntnisinteresses.[71] Dabei versteht er unter Firmenideologie die Gesamtheit von Aktivitäten der Unternehmensleitung, um ein bestimmtes betriebliches Selbstverständnis herzustellen und verwendet den Begriff in Abgrenzung zum Begriff Belegschaftskultur, mit dem die Alltagspraxen der Beschäftigten bezeichnet werden, um mit den täglichen Anforderungen umzugehen.[72] Das Verhältnis zwischen beiden Konzepten untersucht er unter anderem am Beispiel des Kaf-

64 Vgl. Götz/Moosmüller, Zur ethnologischen Erforschung, 1992, S. 6 und Lauterbach, »Der Zusammenhalt«, 1991.
65 Vgl. Koch, Work and Professions, 2012, S. 160
66 Vgl. Götz, Unternehmenskultur, 1997, S. 64 f.
67 Vgl. ebd., S. 12.
68 Vgl. ebd., S. 239 f.
69 Vgl. ebd., S. 234–238.
70 Vgl. ebd., S. 19–60 (Kapitel II), Götz/Moosmüller, Zur ethnologischen Erforschung, 1992.
71 Vgl. Wittel, Belegschaftskultur im Schatten, 1996 S. 12, 17.
72 Vgl. ebd., S. 9 f.

feetrinkens, da er das Bereitstellen und Konsumieren von Kaffee als symbolisch für die Aushandlungen um Herrschaft und Werte betrachtet.[73] Er kommt zu der Erkenntnis, dass Firmenideologie und Belegschaftskultur nicht wie erwartet grundsätzlich in einem oppositionellen Verhältnis stehen, sondern dass es viele Überschneidungen gibt und die Beschäftigten erstere »insgesamt reproduzieren«.[74] Für meine Studie sind Wittels Erkenntnisse analytisch ein hilfreicher Ausgangspunkt, etwa wenn ich in Kapitel 7 das offizielle Unternehmenskulturprogramm der Unternehmensführung bei OTS mit den Alltagserfahrungen der Arbeitenden in Relation setze.

Unternehmensethnografien zu Projektarbeit

Mittlerweile sind in der Volkskunde bzw. Kulturanthropologie zahlreiche Ethnografien entstanden, die vielfältige Arbeitsbereiche beleuchten, z.B. den Einzelhandel, eine familiengeführte Getränkefabrik oder Agenturen.[75] Von letzteren kann die vorliegende Arbeit besonders profitieren, da die Arbeit dort – ähnlich wie bei OTS – projektförmig organisiert ist. So untersucht Huber in ihrer Studie »Arbeiten in der Kreativindustrie. Eine multilokale Ethnografie der Entgrenzung von Arbeits- und Lebenswelt« von 2012 die Praxen der projektförmigen Zusammenarbeit zwischen der Agentur von Christopher – einem Messebauer und Designer – mit seinen freiberuflichen Mitarbeitenden und Kund:innen. Huber geht es vor allem um Fragen der kommunikativen und emotionalen Überwindung von erheblicher geografischer Distanz sowie um die Lebensentwürfe, die mit dieser Art der Arbeitsorganisation verbunden sind.[76] Einen weiteren Einblick in Projektarbeit im Kreativbereich bietet Krämer mit seiner vergleichenden Studie über die praktische Herstellung von Kreativität am Beispiel zweier Werbeagenturen.[77] In diesen Agenturen war er jeweils drei Monate als Praktikant in den Arbeitsalltag eingebunden und führte Interviews mit Beschäftigten.[78] Er beschreibt die Etappen zur Herstellung eines kreativen Produkts in den untersuchten Agenturen und

73 Vgl. ebd., S. 42.
74 Vgl. ebd., 142 f, Zitat S. 318.
75 Vgl. Lemberger, »Alles fürs Geschäft!«, 2007 Bachmann, Kollegialität, 2014, Krohn, Subjektivierung von Arbeit, 2009. In der deutschsprachigen Völkerkunde bzw. Ethnologie richteten einige Forschende seit Anfang der 1990er-Jahre ihren Blick ebenfalls auf Arbeitswelten in modernen Organisationen und untersuchten somit entgegen der Fachtradition Felder ihres eigenen kulturellen Zusammenhangs. Vgl. Helmers, Zur Einführung, 1993, Novak, Die Zentrale, 1994. Zu Unterschieden von ost- und westdeutschen Arbeitskulturen siehe Wieschiolek, ich dachte immer, 1999, Müller, Die Entzauberung der Marktwirtschaft, 2002.
76 Vgl. Huber, Arbeiten in der Kreativindustrie, 2012, S. 32 f.
77 Vgl. Krämer, Die Praxis der Kreativität, 2014, S. 13.
78 Vgl. ebd., S. 106, 110 f.

betrachtet dabei auch Formen der informellen Kooperation. Abschließend identifiziert er fünf Merkmale von Kreativarbeit.[79] Sowohl bei Huber als auch bei Krämer geht es – wie bei OTS – um die projektförmige Produktentwicklung. Obwohl strukturelle Unterschiede zu OTS bzgl. der Rahmung von Arbeit bestehen, bilden die beiden Studien über Projektarbeit in der Kreativindustrie eine lohnenswerte Kontrastfolie, um diese Arbeitsform bei OTS näher zu beleuchten.

Eine anders gelagerte Projektarbeit schildert Schönherr in ihrer Ethnografie von 2018. Als Unternehmensberaterin beschreibt und analysiert sie einen ihrer Carve-out-Aufträge: das Projekt *Miranda*.[80] Bei einem Carve-out handelt es sich um die Ausgliederung eines Unternehmensbereichs aus der Gesamtorganisation. Ähnlich wie Huber und Krämer räumt sie dabei dem Informationsaustausch zwischen den Projektbeteiligten große Bedeutung ein.[81] Abgesehen von der projektförmigen Arbeitsorganisation ist Schönherrs Studie für die vorliegende Studie bereichernd, da sie Aspekte einer Unternehmensausgliederung aus der Perspektive einer emotional unbeteiligten und durchführenden Seite beschreibt, während dieses Thema bei den Beschäftigten von OTS stark emotional aufgeladen war.

Unternehmensethnografien zur Umstrukturierung von Arbeit

In den letzten 20 Jahren sind zudem einige Unternehmensethnografien entstanden, die fokussiert monothematisch bestimmte betriebliche Veränderungen mit ihren Auswirkungen auf Belegschaften in den Blick nehmen. Dazu gehört die Studie von Müske von 2010 über den Wechsel einer technischen Großanlage eines Versandhandelsunternehmens. Während das Kommissioniersystem mit seinen Arbeitsabläufen 35 Jahre lang durch den sogenannten Hängeförderer geprägt war, installierte das Unternehmen 2004 den sogenannten Sorter, um Effizienzsteigerungen zu erzielen.[82] Müske hat diesen Umstellungsprozess durch teilnehmende Beobachtung, Interviews und die Analyse von Archivmaterial forschend begleitet.[83] Die Beobachtung und die Interviews wurden dabei sowohl zur Zeit des Hängeförderers durchgeführt als auch nach der Umstellung auf den Sorter.[84] Er beschreibt die jeweilige Technik der Großanlagen mit den dadurch ausgeformten Arbeitshandlungen und fragt nach der Wahrnehmung von Technik durch die Arbeiterinnen, wie sie Arbeit strukturiert und welche sozialen

79 Vgl. ebd., S. 378.
80 Vgl. Schönherr, Wissensarbeit in einem Carve-out-Projekt, 2018, S. 14.
81 Vgl. ebd., S. 16 f.
82 Vgl. Müske, Arbeitsalltag und technischer Wandel, 2010 S. x, xi.
83 Vgl. ebd., S. 154.
84 Vgl. ebd., S. 19, 154.

Auswirkungen sie hat. Dabei legt er den Schwerpunkt auf die Perspektive der Arbeiterinnen, lässt aber auch die Ebene der Teamleitung zu Wort kommen.[85] Hinsichtlich der theoretischen Perspektive gehört diese Studie zur kulturwissenschaftlichen Technikforschung. Müske kommt zu dem Ergebnis, dass die jeweilige Technik das Arbeitswissen, die sozialen Praktiken und das Selbstverständnis der Arbeiterinnen prägt.[86] Aufgrund des Umfangs der Veränderungen und Herausforderungen entwickelt sich anhand der beiden Großanlagen eine Vergleichserzählung. Dabei steht der Hängeförderer für eine sichere, kontinuierliche Vergangenheit und der Sorger für eine unstete Gegenwart.[87] Der Sorter war ganz anders aufgebaut als der bisher genutzte Hängeförderer. Er sah anders aus, klang anders, ließ einen wesentlichen Arbeitsschritt wegfallen und schaffte einen neuen. Da er die Arbeit jedoch erleichterte und viele Abläufe und Arbeitsmittel gleich blieben, wurde er schnell von den Arbeiterinnen angenommen.[88] Dennoch repräsentiert er eine Verschlechterung. Der Sorter steht für Unsicherheit, nicht nur durch die technische Umstellung an sich. In der Wahrnehmung der Arbeiterinnen wurde die Einführung des Sorters mit dem zeitglichen Abbau von Personalkosten durch Stundenreduzierungen und Auslaufen befristeter Beschäftigungen in Verbindung gebracht. Obwohl niemand entlassen wurde, schürte dieses Vorgehen die Angst vor Arbeitslosigkeit.[89] Zudem bedeutete der Sorter für die Arbeiterinnen Arbeitsverdichtung und weniger Zeit für Späße bei der Arbeit.[90] Während die Abläufe beim eher mechanischen Hängeförderer für alle transparent war, erfasste der Sorter IT-gestützt destailliert zahlreiche Daten aus dem Arbeitsprozess. Damit konnten Fehler konkret einer bestimmten Mitarbeiterin zugeordnet und auch die Quantität der geleisteten Arbeit für jede Person genau erfasst werden.[91] Die digitale Erfassung von Arbeitsergebnissen veränderte zudem das hierarchische Gefüge.[92] Müske zeigt auf, dass bereits während der vielen Jahre des Hängeförderers zahleiche kleinere technische und organisatorische Veränderungen mit deutlichen Auswirkungen auf das Arbeitshandeln vorgenommen wurden, um Abläufe zu optimieren. Diese wurden jedoch rückblickend im Vergleich mit der als drastisch erlebten Umstellung auf den Sorter nicht mehr so stark wahrgenommen und in eine Kontinuitätserzählung überführt.[93] Erst der Bruch mit etablierten Praxen und Gewissheiten holt die Technik nach

85 Vgl. ebd., S. 16, 126.
86 Vgl. ebd., S. 131.
87 Vgl. ebd., S. 134.
88 Vgl. ebd., S. 16, 125.
89 Vgl. ebd., S. 132.
90 Vgl. ebd., S. 133.
91 Vgl. ebd., S. 127, 136.
92 Vgl. ebd., S. 136.
93 Vgl. ebd., S. 16, 19.

Müske ins Bewusstsein, so stellt er anhand der Interviews fest: »Die Sachen und der Umgang mit ihnen werden technisch detaillierter beschrieben und durch allgemeine Aussagen in einen Zusammenhang mit größeren Wandlungsprozessen gebracht.«[94] Zudem macht er darauf aufmerksam, dass technischer Wandel nicht zwangsläufig passiert, sondern das Resultat von Entscheidungen bestimmter Akteure ist.[95]

Eine weitere Studie, die eine erhebliche betriebliche Veränderung analysiert, stammt von Richter. Ihre Monografie über ein mittelständisches Unternehmen erschien 2007 unter dem Titel »Fakten schaffen. Eine Organisationsethnographie zur Konstruktion von Rationalität, Macht und Geschlecht« und ist in den Disziplinen Soziologie und Empirischer Kulturwissenschaft angesiedelt.[96] Das untersuchte Unternehmen plante, große Teile der Produktion an andere Standorte auszulagern und in größerem Umfang Personal zu entlassen.[97] Richter stellt fest, dass die geplanten Maßnahmen zu Aushandlungsprozessen zwischen dem Management und den Beschäftigten führten, in denen unterschiedliche Handlungszwänge und Selbstverständlichkeiten postuliert wurden, um die eigene Auffassung zu legitimieren. Auf der Basis von teilnehmender Beobachtung und Interviews untersucht sie das ›Fakten schaffen‹ im Sinne einer Herstellung sozialer Wirklichkeit.[98] Argument im Ringen um Deutungshoheit ist laut Richter der Bezug auf Rationalität, denn sie ist »von zentraler Bedeutung für das Selbstverständnis von Organisationen und damit ein wesentlicher Bestandteil der Sinnproduktion«[99]. Die vorliegende Arbeit kann insbesondere von Richters Arbeit profitieren, da sie ebenfalls eine betriebliche Ausgliederung mit den dazugehörigen Unsicherheiten und Aushandlungsprozessen zum Thema macht. Eine solche betriebliche Veränderung ethnografisch begleiten zu können, ist wissenschaftlich betrachtet ein Glücksfall und kam bei Richter wie auch bei mir, zu Beginn der Forschung unerwartet. Richters Thema war zunächst das Verhältnis von Leistung und Geschlecht, bis plötzlich die Ausgliederung im Betrieb dominierendes Thema wurde und sie dann den Fokus wechselte.[100]

Die Anpassung an Markterfordernisse ist auch das Thema der Studie von Augustynek. In ihrer Unternehmensethnografie von 2010 nimmt sie den Umgang der Belegschaft mit den Anforderungen von Vermarktlichung, Subjek-

94 Ebd., S. 134.
95 Vgl. ebd., S. 138.
96 Vgl. Richter, Fakten schaffen, 2007, S. 9.
97 Vgl. ebd., S. 7.
98 Vgl. ebd., S. 11, 135.
99 Ebd., S. 40.
100 Vgl. ebd., S. 7 f.

tivierung und Flexibilisierung bei der Deutschen Telekom AG in den Blick.[101] Das Unternehmen war dabei insbesondere durch den Status als ehemaliger Staatsmonopolist und Behörde sowie durch aktuelle Herausforderungen bei der Anpassung an private Marktwirtschaft geprägt.[102] Augustynek schildert zunächst den Kontext der Privatisierung öffentlicher Aufgabenbereiche in den 1990er-Jahren, in dem sich der Börsengang der Telekom dann 1996 vollzog.[103] Seitdem musste das Unternehmen Renditeerwartungen entsprechen. Durch Dezentralisierung, Flexibilisierung und Personalabbau sollte es konkurrenzfähig werden.[104] All diese Veränderungen sorgten für große Verunsicherung bei der Belegschaft.[105] Basierend auf teilnehmender Beobachtung, Interviews und Dokumentenanalyse geht Augustynek unter anderem der Frage nach, wie die Beschäftigten die Veränderungen wahrnahmen und verarbeiteten und welche Rolle dabei die Zeit des Unternehmens als Behörde spielte. Des Weiteren fragt sie, welche Handlungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten bestanden bzw. eingefordert wurden.[106] Sie kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass es zunächst Subjektivierungsangebote und später auch -druck gab, der z.B. durch das Führen mittels Zielvereinbarungen ausgeübt wurde.[107] Zugleich entsprachen jedoch die Rahmenbedingungen oftmals nicht der managerialen Forderung nach selbstgesteuertem unternehmerischem Handeln.[108] Letztendlich fanden die Beschäftigten unterschiedliche Umgangsweisen mit Subjektvierungsanforderungen, je nach individueller »Sinnstruktur in Abhängigkeit von Lebensalter, Qualifikation, Geschlecht, Berufsbiographie, Lebensform sowie sozialer und subjektiver Ressourcenausstattung«[109]. Mit dem Konzept der Unternehmenskultur versuchte das Management, die negativen Auswirkungen des Transformationsprozesses aufzufangen. Durch Leitsätze und interne Kommunikation sollte ein Gemeinschaftsgefühl hergestellt und Mitarbeiterwertschätzung ausgedrückt werden.[110] Augustynek stellt fest, dass Unternehmenskultur bei der Telekom zunächst als Steuerungselement etabliert wurde und sich mit der Zeit

101 Vgl. Augustynek, Arbeitskulturen im Großkonzern, 2010, S. 15.
102 Vgl. ebd., S. 13 f.
103 Vgl. ebd., S. 62 f.
104 Vgl. ebd., S. 63, 70.
105 Vgl. ebd., S. 71.
106 Vgl. ebd., S. 92, Zur Methode vgl. S. 15.
107 Vgl. ebd., S. 97, 103.
108 Vgl. ebd., S. 98.
109 Ebd., S. 140. Zum Thema Subjektivierung siehe auch Reznikova zu Aushandlungen zwischen Belegschaft mit Arbeiterhabitus und managerialen Subjektivierungsanforderungen, vgl. Reznikova, »Die Arbeit«, 2010 und Krohn zu Subjektivierungsanforderungen im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, vgl. Krohn, Subjektivierung in einer Bundesbehörde, 2013.
110 Vgl. Augustynek, Arbeitskulturen im Großkonzern, 2010, S. 114.