

**Erlebte Arbeit in der Kreativwirtschaft –  
Selbstverhältnisse, Emotionen und Beziehungen  
in kreativen Berufen**

DISSERTATION  
der Universität St.Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften,  
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

**Michael Peters**

von

St.Gallen

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Jörg Metelmann**

und

**Prof. Dr. Franz Schultheis**

Dissertation Nr. 5066

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2021

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 20. Oktober 2020

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

## Vorwort

Mit dem Abschluss meiner Dissertation ist es an der Zeit, mich bei allen Personen zu bedanken, die mich auf meinem Weg begleiteten und unterstützten, womit sie einen wertvollen Beitrag zum Gelingen meiner Doktorarbeit leisteten.

Mein tiefer Dank geht als Erstes an meinen Doktorvater Prof. Dr. Jörg Metelmann und meinen Korreferenten Prof. Dr. Franz Schultheis für ihre gute Betreuung. Ihre kritischen Anmerkungen und Denkanstösse waren sehr hilfreich, erweiterten meinen Horizont und eröffneten mir immer wieder neue Perspektiven. Ein grosses Dankeschön geht ebenfalls an Dr. Florian Schulz, der mich bei der inhaltlichen und konzeptionellen Ausrichtung der Doktorarbeit unterstützte und stets für meine Fragen da war. Zudem stellte er mir Interviewdaten aus seinem Forschungsprojekt zur Verfügung und ich durfte seinen Interviewleitfaden für meine eigenen Interviews nutzen. Mein Dank geht ebenso an alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die mir einen Einblick in ihren Arbeitsalltag und ihr Beziehungserleben bei der Arbeit gewährten, sowie die Organisationen, die mein Forschungsprojekt unterstützten. Um ihre Anonymität zu gewährleisten, können sie leider nicht namentlich erwähnt werden.

Weiter danke ich den Teammitgliedern des Coaching-Programms – Anja Mesmer, Mattea Bieniok, Hannah Tucharland und Felicitas Murat – für ihr grosses Engagement für das Coaching-Programm und die wertvolle Entlastung, so dass ich mich in den letzten eineinhalb Jahren stark auf meine Dissertation fokussieren konnte.

Zu guter Letzt geht mein Dank an meine Familie und alle meine Freund\_innen für den Rückhalt und die moralische Unterstützung, die sie mir immer wieder schenken, sowie für ihre Geduld und ihr Verständnis. Insbesondere danke ich meinem Vater ganz herzlich für die wertvollen Reflexionsgespräche und fürs Lektorieren. Ebenso danke ich Jonas Bloch fürs Korrekturlesen.

---

## Inhaltsübersicht

Vorwort.....	III
Inhaltsübersicht .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	IX
Zusammenfassung.....	X
Abstract.....	XI
1 Einleitung .....	1
2 Kreativität in der Arbeitswelt .....	6
2.1 Die postmoderne Arbeitswelt .....	6
2.1.1 Entwicklung des Kapitalismus .....	7
2.1.2 Rationalisierung der Arbeit.....	9
2.1.3 Umbruch in Arbeitswelt und Gesellschaft.....	10
2.1.4 Subjektivierung der Arbeit.....	14
2.1.5 Selbstverwirklichung durch Arbeit.....	17
2.1.6 Das Kreativsubjekt .....	18
2.1.7 Die Kreativgesellschaft .....	21
2.1.8 Künstler_innen als Leitmotiv der postmodernen Arbeitswelt .....	28
2.1.9 Kreativarbeit.....	31
2.2 Die Kreativwirtschaft .....	34
2.3 Der Kreativitätsbegriff.....	44
2.3.1 Kreativität – Was ist das? .....	44
2.3.2 Erforschung von Kreativität.....	53
3 Forschungskonzept.....	61
3.1 Forschungsfragen.....	61
3.2 Forschungsansatz.....	63
3.3 Erzähltes Erleben – Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	66

---

3.4	Relationalität.....	70
3.5	Methodisches Vorgehen.....	76
3.5.1	Beschreibung von Interviewmethode und -leitfaden.....	77
3.5.2	Datenerhebung.....	83
3.5.3	Grounded Theory Methodology .....	88
4	Erlebte Kreativarbeit.....	95
4.1	Steckbriefe der Interviewpartner_innen.....	95
4.2	Arbeitsstruktur .....	105
4.2.1	Projekt- und Teamarbeit.....	105
4.2.2	Abwechslung und Vielfalt.....	109
4.2.3	Führungsarbeit.....	113
4.2.4	Fazit .....	120
4.3	Selbstverhältnisse in der Kreativwirtschaft .....	124
4.3.1	Kreativität .....	124
4.3.2	Berufliches Selbstverständnis .....	134
4.3.3	Leistungsbereitschaft .....	138
4.3.4	Autonomie und Unabhängigkeit .....	144
4.3.5	Fazit .....	147
4.4	Exkurs: Kreativitätsdiskurs .....	153
4.5	Arbeitsbelastung und -motivation .....	160
4.5.1	Entgrenzung der Arbeit, Druck und Stress .....	161
4.5.2	Exkurs: Vereinbarkeit von Beruf und Familie.....	171
4.5.3	Persönliche Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen.....	175
4.5.4	Fazit .....	179
5	Organisations- und Beziehungserleben .....	184
5.1	Die Organisation .....	184
5.1.1	Organisationsmetaphern.....	184
5.1.2	Unternehmenskultur.....	191
5.1.3	Führung und Organisationsstruktur .....	196
5.1.4	Fazit .....	203

---

5.2	Arbeitsbeziehungen.....	205
5.2.1	Wertschätzung, Vertrauen und Unterstützung .....	206
5.2.2	Rückhalt und Wohlbefinden.....	211
5.2.3	Beziehungserleben.....	216
5.2.4	Fazit .....	226
6	Diskussion und Schlussbetrachtung.....	230
6.1	Erlebte Arbeit in der postmodernen Arbeitswelt.....	230
6.1.1	Die Kreativen.....	233
6.1.2	Die Baumeister .....	237
6.1.3	Theoretische Diskussion der postmodernen Arbeitswelt.....	241
6.1.4	Entzauberung der Kreativwirtschaft .....	249
6.2	Limitationen der Arbeit und Ausblick.....	254
7	Literaturverzeichnis.....	257
8	Anhang .....	287
	Interviewleitfaden (Schulz, 2017a) .....	287
	Transkriptionsregeln .....	293
	Bilder der Netzwerkbreiter.....	295

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Netzwerkbrett und Lego Figuren (Foto: Michael Peters).....	81
Abbildung 2: Netzwerkbrett von Willi, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	295
Abbildung 3: Netzwerkbrett von Wanja, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	295
Abbildung 4: Netzwerkbrett von Walter, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	295
Abbildung 5: Netzwerkbrett von Wiebke, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	296
Abbildung 6: Netzwerkbrett von Wilhelm, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	296
Abbildung 7: Netzwerkbrett von Wendy, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	296
Abbildung 8: Netzwerkbrett von Wanda, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	297
Abbildung 9: Netzwerkbrett von Wolfgang, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	297
Abbildung 10: Netzwerkbrett von Werner, Die Kreativen (Foto: Michael Peters) .....	297
Abbildung 11: Netzwerkbrett von Andreas, Die Baumeister (Foto: Martina Zubler) .....	298
Abbildung 12: Netzwerkbrett von Albert, Die Baumeister (Foto: Martina Zubler) .....	298
Abbildung 13: Netzwerkbrett von Albert, Die Baumeister (Foto: Martina Zubler) .....	299
Abbildung 14: Netzwerkbrett von Aline, Die Baumeister (Foto: Martina Zubler) .....	299
Abbildung 15: Netzwerkbrett von Aron, Die Baumeister (Foto: Martina Zubler) .....	300

Abbildung 16: Netzwerkbrett von Adam, Die Baumeister (Foto: Martina  
Zubler) ..... 300

Abbildung 17: Netzwerkbrett von Adrian, Die Baumeister (Foto: Martina  
Zubler) ..... 301

Abbildung 18: Netzwerkbrett von Anna, Die Baumeister (Foto: Martina Zubler)  
..... 301



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kultur- und Kreativwirtschaft nach 13 Teilmärkten (Weckerle & Theler, 2010, S. 13).....	37
Tabelle 2: Eckdaten der befragten Personen .....	86

## Zusammenfassung

Die Arbeitswelt ist in stetigem Wandel. Exemplarisch veranschaulichte dies jüngst die Corona-Krise, die einen Digitalisierungsschub auslöste und neue Arbeitsformen massentauglich machte. Schon seit Beginn des 21. Jahrhunderts gelten die Arbeitsformen der Kreativwirtschaft als Modell der zukünftigen Arbeitswelt. Kreativität, Selbstverwirklichung, Flexibilisierung, Projektarbeit und Mobilität sind einige Schlagworte dazu. Es ist von Kreativitätsimperativ, Kreativitätskomplex, Creative Cities und Kreativer Klasse die Rede – alle und alles soll kreativ sein! In der vorliegenden Dissertation wird das Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft empirisch erforscht. Mitarbeitende eines Architekturbüros und einer Werbeagentur erhalten in qualitativen Interviews eine Stimme. Unter Anwendung der Grounded Theory Methodology wird dargestellt, wie die Akteur\_innen ihren Berufsalltag erleben, welche Selbstverhältnisse sie von sich zeichnen und wie sie Arbeitsbeziehungen wahrnehmen.

Die Erkenntnisse der Untersuchung entzaubern die Kreativwirtschaft, die kein homogenes Feld ist und als rahmengebendes Konzept nicht überzeugt, denn andere Faktoren wie Organisationsstruktur, -kultur und Managementpraktiken haben einen stärkeren Einfluss auf das Erleben der Arbeit als die Zugehörigkeit zur Kreativwirtschaft. Kreativität spielt in der täglichen Arbeit nur teilweise eine Rolle und wird überdies sehr allgemein – als das Lösen von Problemen – definiert. Bei der Selbstverwirklichung geht es nicht um die künstlerisch kreative Selbstverwirklichung, sondern um den Einsatz der individuellen Fähigkeiten. Wie in der Leistungsgesellschaft allgemein stehen Leistung und Karriere im Zentrum, obwohl Führungspositionen primär «nur» normale Managementaufgaben mit sich bringen und kein Mehr an kreativer Freiheit. Ein starkes Narrativ und eine verbindende Unternehmenskultur schaffen Gemeinschaft und prägen sowohl Arbeits- als auch Lebensform. Arbeitsbeziehungen sind nicht nur für die Zusammenarbeit wichtig, sondern auch für das Wohlbefinden und die Stimmung in der Organisation sowie als moralischer Rückhalt. Vertrauen und Wertschätzung bilden die Basis der vielfältigen Arbeitsbeziehungen.

## Abstract

The world of work is constantly changing. The recent Corona crisis, which triggered a digitalisation push and made new forms of work suitable for the masses, is a good example of this. Since the beginning of the 21st century, the working formats of the creative industries have been considered a model of the future working world. Creativity, self-fulfilment, flexibility, project work and mobility are some of the keywords. There is talk of the creativity imperative, creativity complex, creative cities and creative class - everyone and everything should be creative! In the present dissertation, the experience of work in the creative industries is empirically researched. Employees of an architecture office and an advertising agency are given a voice through qualitative interviews. The use of Grounded Theory Methodology enables a view into how the actors experience their everyday working life, what self-relationships they have and how they perceive working relationships.

The findings of this study disenchant the notion that the creative industries, which is not homogeneous and cannot serve as a framework concept: other factors such as organisational structure, culture and management practices have a stronger influence on the experience of work than affiliation to the creative industries. Creativity plays only a partial role in the daily work routine and is moreover identified very generally as problem solving processes. Self-fulfilment is not pegged to artistically creative self-realisation, but to the use of individual abilities. As in an achievement-oriented society in general, performance and career are central, with leadership positions implicating primarily «only» ordinary management tasks and not increased creative freedom. A strong narrative and a unifying corporate culture create community and shape both work and life. Working relationships are not only important for cooperation, but also for the well-being and atmosphere in the organization and serve as moral support. Trust and appreciation form the basis of the diverse working relationships.



## 1 Einleitung

In diesem Frühjahr wurde unser Leben durch das Corona-Virus komplett auf den Kopf gestellt. Die Arbeitswelt war und ist genauso betroffen wie das private Leben. Arbeit, so wie man sie kannte, fand kaum mehr statt, Berufe erhielten plötzlich eine andere Bedeutung und Relevanz und die eigene Arbeit wurde ganz anders erlebt. Home-Office war das Wort der Stunde und wer noch arbeiten konnte, tat dies von Zuhause aus – von den Lehrer\_innen bis zu den Bank- und Versicherungsangestellten. Dazu kamen Kinderbetreuung, Home-Schooling und Haushaltsführung, weil vielleicht der Partner oder die Partnerin im Gesundheitswesen arbeitet und folglich voll ausgelastet war. Arbeitsroutinen und -rituale waren in der gewohnten Form nicht mehr möglich, die täglichen Kaffeepausen mit dem Team entfielen, Sitzungen fanden online statt und Arbeitskolleg\_innen konnten nicht einfach kurz um Rat gefragt werden. Das Erleben der alltäglichen Arbeit war also ein ganz neues.

Die Arbeitswelt verändert sich aber nicht erst seit Corona, sondern die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel. So dominierte im 19. Jahrhundert die industrielle Arbeit. Henry Ford rationalisierte und standardisierte die industrielle Produktion zu Beginn des 20. Jahrhunderts und ermöglichte damit die Massenproduktion von Konsumgütern. In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts lösten die betriebswissenschaftlichen Manager-Typen den bürgerlichen Patron ab und der Taylorismus prägte die Betriebsführung. Und schließlich veränderten Computerisierung und Digitalisierung in jüngster Vergangenheit die Arbeitswelt massgeblich. Mit dem Wandel der Arbeitswelt entwickelte sich die Gesellschaft von der Agrar- über die Industrie- zur Technologie- und Dienstleistungsgesellschaft. Aus Bauern und Bäuerinnen wurden Fabrikarbeiter\_innen und Fabrikangestellte wurden zu globalen Wissensarbeiter\_innen.

In der postmodernen Arbeitswelt von heute gelten die Arbeitsformen der Kreativwirtschaft als zukünftiges Modell dafür, wie Erwerbsarbeit im 21. Jahrhundert organisiert sein soll (Boltanski & Chiapello, 2003; Haak & Schmid, 2001;

Loacker, 2010; Manske & Schnell, 2010; Menger, 2006). Die prägenden Stichworte zur Organisation von Arbeit in der Kreativwirtschaft im wissenschaftlichen Diskurs sind Kreativität, Autonomie, Flexibilität, Mobilität, Selbstverwirklichung, Authentizität, Projektarbeit, Teamarbeit, Feminisierung, Akademisierung und Diversifizierung. Soziologische und kulturwissenschaftliche Studien wie beispielsweise von Boltanski und Chiapello (2003), Reckwitz (2006, 2014), Bröckling (2007) oder Florida (2002) diskutieren den kulturellen Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt und blicken dabei aus einer Makroperspektive auf das Geschehen. Dies ermöglicht es, gesellschaftliche Phänomene zusammenzufassen und historische Entwicklungen aufzuzeigen, um dadurch eine Übersicht und ein Verständnis für den Wandel von Gesellschaft und Erwerbsarbeit zu gewinnen.

Diese soziologischen Gesellschaftsstudien sind aber nicht imstande, den einzelnen Akteur\_innen der postmodernen Arbeitswelt eine Stimme zu geben und damit einen Einblick in das subjektive Erleben von Arbeit zu ermöglichen. Daher lässt diese Doktorarbeit Arbeitnehmende der postmodernen Arbeitswelt als Expert\_innen der alltäglichen Arbeit zu Worte kommen und erforscht empirisch ihr Erleben der Arbeit aus der Mikroperspektive, womit ein wertvoller Beitrag zum arbeits- und kultursoziologischen Diskurs geleistet wird, da dieser Sphäre der Gesellschaftsdiagnose bisher nur wenig Beachtung geschenkt wurde – Ausnahmen sind z.B. Eichmann, Reidl, Schiffbänker und Zingerle (2006), Eichmann, Flecker und Reidl (2007), Henning, Schultheis und Thomä (2019a), Henninger und Mayer-Ahuja (2005), Schultheis, Vogel und Gemperle (2010), Schultheis (2018a). Dabei ist der Fokus auf die Kreativwirtschaft gerichtet, die als Modell zukünftiger Arbeitsformen gilt, wo die Arbeit bereits kreativ, flexibilisiert, projektbasiert, mobil, feminisiert, akademisiert und selbst verwirklichend sein soll, um einige charakteristische Stichworte zu nennen.

Der Erkenntnisgewinn dieser Doktorarbeit trägt zum sozialen Verständnis der Gesellschaft bei, indem veranschaulicht wird, wie Arbeiter\_innen in Organisationen der Kreativindustrie ihren Arbeitsalltag erleben. Die Einblicke in die sub-

---

jektive Praxis des Alltags ermöglichen es anschliessend, Theorie und Praxis miteinander in Beziehung zu setzen und abzugleichen, woraus sich schliesslich eine Theorie zum Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft ableiten lässt. Die der vorliegenden Dissertation zugrundeliegenden Forschungsfragen lauten wie folgt:

1. Wie wird die alltägliche Arbeit von Arbeitnehmenden in der Kreativwirtschaft erlebt?
2. Welches Bild von sich als Arbeitssubjekt zeichnen die Arbeitnehmenden in der Kreativwirtschaft?
3. Wie werden Arbeitsbeziehungen sowie die Beziehung zur Organisation erlebt und dargestellt?

Diese explorative Forschungsarbeit untersucht mittels qualitativer Sozialforschung das Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft und spürt damit dem alltäglichen Erleben der Arbeit nach, betrachtet die subjektiven Selbstverhältnisse und beruflichen Selbstkonzepte und exploriert die Arbeitsbeziehungen von Kreativarbeiter\_innen. Anhand von halbstrukturierten Interviews wird versucht, den Berufsalltag von Mitarbeitenden in einem Architekturbüro und einer Werbeagentur verstehend nachzuvollziehen und zu erkunden, welche Rolle Kreativität in ihrem Arbeitsalltag spielt, wie sie sich als Arbeiter\_innen der Kreativindustrie darstellen, wie sie ihre Organisation erleben, welche Rolle Arbeitsbeziehungen haben und was diese ausmachen.

Bei der Analyse und zur Theoriegewinnung orientiert sich diese Doktorarbeit an der Grounded Theory Methodology nach Strauss und Corbin (1996). Die Grounded Theory Methodology eignet sich besonders gut, um ein Abbild der sozialen Wirklichkeit – der erlebten Arbeit – zu zeichnen, weil die abgeleiteten Theorien auf den der Untersuchung zugrundeliegenden empirischen Daten basieren. Dazu wird anhand der subjektiven Erlebnisse der beruflichen Arbeit die soziale Wirklichkeit der Proband\_innen erfasst und in den individuellen Erzählungen nach Mustern, Gemeinsamkeiten, Unterschieden und Widersprüchen gesucht. Die einzelnen Stimmen der interviewten Personen werden dazu aus

ihrer Individualität herausgelöst und zu einem Kanon komponiert, um anhand verschiedener Themenschwerpunkte die postmoderne Arbeitswelt zu beleuchten und besser zu verstehen. Es handelt sich bei der vorliegenden Studie folglich um eine explorative Annäherung an das Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft und es ist klar, dass es weitere, vertiefende Forschung braucht, um ein fundierteres Bild der heutigen Arbeitswelt zu gewinnen.

Als Erstes folgt nun in Kapitel 2 die Verortung dieser Dissertation im arbeits- und kultursoziologischen Diskurs. Dazu werden der Wandel der Arbeitswelt und die damit verbundene Entwicklung der Gesellschaft von der Industrie- zur Technologiesgesellschaft nachgezeichnet. Es werden beispielsweise die mit dem Wandel einhergehenden Subjektivierungsformen beschrieben, wie auch die Rolle der Künstler\_innen als Leitmodell der postmodernen, kreativen Arbeitswelt erläutert. Dabei werden verschiedene Subjekttypen der postmodernen Arbeitswelt vorgestellt wie zum Beispiel *Das Unternehmerische Selbst* von Ulrich Bröckling (2007), die *Kreative Klasse* nach Richard Florida (2002) oder der *Symbolanalytiker* von Robert Reich (1993), die Teil der Kreativgesellschaft nach Reckwitz (2014) sind. Anschliessend werden die Kreativwirtschaft und der Begriff der kreativen Arbeit näher beschrieben. Zudem wird der Begriff der Kreativität, der zwar weit verbreitet aber meist nicht klar definiert ist, erörtert sowie ein Einblick in die Erforschung der Kreativität gegeben. Dabei werden verschiedene Modelle von Kreativität präsentiert, um die Vielfalt an Konzepten und Betrachtungsweisen von Kreativität aufzuzeigen.

Im dritten Kapitel wird das Forschungsdesign dieser qualitativen Doktorarbeit im Detail erläutert. Neben den analyseleitenden Fragen werden der dieser Arbeit zugrundeliegende verstehende Forschungsansatz nach Kaufmann (2015) sowie das sozialkonstruktivistische wissenschaftstheoretische Verständnis von Berger und Luckmann (2010) vorgestellt und die Bedeutung der Relationalität erklärt. Im letzten Teil des dritten Kapitels wird die Interviewmethode – ein halbstrukturiertes Interview, in dem unter anderem die Arbeitsbeziehungen mit Hilfe eines Netzwerk Bretts dargestellt werden – ausführlich beschrieben. Weiter werden das Sample und die Organisationen präsentiert, in denen die



---

Daten erhoben wurden. Als Letztes erfolgt die Erklärung der Grounded Theory Methodology und das damit verbundene Vorgehen im Forschungsprozess.

Die Kapitel 4 und 5 bilden den Hauptteil der vorliegenden Arbeit. Darin werden die Ergebnisse der Untersuchung zum Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft zusammengetragen. Anhand von subjektiven Erlebnissen wird den individuellen Stimmen der Arbeitnehmenden als Expert\_innen des Berufsalltags Raum gegeben. Die einzelnen Erzählungen werden zu einem vielfältigen Spektrum ausgewählter Aspekte der Arbeit verdichtet und beleuchten damit verschiedene Themen der Arbeitswelt. So werden dem Einfluss der Arbeitsstruktur auf das Erleben der Arbeit nachgegangen, die Selbstverhältnisse und das berufliche Selbstverständnis herausgearbeitet und der Umgang mit der Arbeitsbelastung dargestellt. In Kapitel 4 wird zudem ein Exkurs zu Kreativität gemacht, indem anhand einer kleinen Diskursanalyse aufgezeigt wird, was für die Mitarbeitenden der Werbeagentur Kreativität ist. Im fünften Kapitel ist der Fokus auf die Organisation und die Arbeitsbeziehungen gerichtet. Anhand von Metaphern wird dargestellt, welches Bild die befragten Personen von ihrer Organisation haben und wie sie die Unternehmenskultur und Führungspraktiken wahrnehmen. Zum Schluss wird veranschaulicht, was die zentralen Elemente von Arbeitsbeziehungen sind und wie diese Beziehungen in den Organisationen erlebt werden.

Im sechsten und letzten Kapitel werden dann sämtliche Stränge der Arbeit zusammengeführt und zu einem Gesamtbild der beiden untersuchten Organisation verwoben und es wird ein Bild der typischen Arbeiter\_innen der beiden Organisationen gezeichnet. Im Weiteren werden die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit in Zusammenhang mit Studien aus dem Theorieteil diskutiert und verschiedene Hypothesen formuliert. Schliesslich wird aus den Erkenntnissen der Untersuchung eine Theorie zum Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft abgeleitet, die die Kreativwirtschaft entzaubert. Zum Abschluss der Arbeit werden die Grenzen dieser Doktorarbeit aufgezeigt und Anregungen für weitere Forschungsprojekte gegeben.

## 2 Kreativität in der Arbeitswelt

In diesem Kapitel wird der theoretische Rahmen aufgespannt, in dem die vorliegende Dissertation situiert ist. Zuerst erfolgt dazu eine Beschreibung der postmodernen Arbeitswelt anhand verschiedener soziologischer Studien zu den Veränderungen in der Arbeitswelt sowie zur Bedeutung von Kreativität (vgl. Boltanski & Chiapello, 2003; Bröckling, 2007; Reckwitz, 2014; Voss & Pongratz, 1998). Dabei werden die Entwicklung des kapitalistischen Wirtschaftssystems, die Rationalisierung und Subjektivierung der Arbeit, der Aufstieg des Kreativsubjekts, die Kreativgesellschaft sowie der Begriff der Kreativarbeit thematisiert. Anschliessend folgt ein Blick auf die Kultur- und Kreativwirtschaft im Allgemeinen. Zum Abschluss wird der Begriff der Kreativität näher betrachtet – ein Begriff, der in unserer Gesellschaft und Arbeitswelt sehr geläufig ist, aber bei dem oft unklar bleibt, was er wirklich meint und wie er definiert wird. Daher wird auch kurz auf die Kreativitätsforschung eingegangen.

### 2.1 Die postmoderne Arbeitswelt

Arbeit ist seit jeher einem steten Wandel unterworfen. Sie verändert sich zum einen beispielsweise aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungen von der Agrar- über die Industrie- zur Technologiesellschaft, was sich in den Veränderungen der Berufe widerspiegelt – von Bauern und Bäuerinnen über Fabrikarbeiter\_innen hin zu globalisierten Wissensarbeiter\_innen. Zum anderen verändert sich die Arbeit durch technologische Entwicklungen wie die Industrialisierung, die Computerisierung und aktuell die Digitalisierung. Der Wandel der Arbeit stellt daher ein spannendes Forschungsfeld dar. Die Arbeitssoziologie interessieren dabei besonders die Zusammenhänge von Arbeit, gesellschaftlichem Umfeld und sozialem Verhalten. In der jüngeren Vergangenheit waren der technische Fortschritt, die kapitalistische Art des Wirtschaftens sowie das Aufkommen bürgerrechtlicher Gestaltung von Arbeit interessante Felder sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung.

---

Der Wandel der Erwerbsarbeit lässt sich in einen frühindustrialisierten Kapitalismus im neunzehnten Jahrhundert, einen Kapitalismus der organisierten Moderne zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts sowie einen Kapitalismus der Postmoderne gegen Ende des zwanzigsten Jahrhunderts unterteilen (vgl. Boltanski & Chiapello, 2003; Lash & Urry, 1994; Reckwitz, 2006).

Die vorliegende Doktorarbeit konzentriert sich auf die Zeit der Postmoderne, in der Kreativität zunehmend an Bedeutung gewinnt und Kreativarbeit als zukünftige Form der Arbeit diskutiert wird (vgl. Bröckling, 2007; Haak & Schmid, 2001; Manske & Schnell, 2010; Menger, 2006; Reckwitz, 2014). Zuerst wird dazu ein Einblick in die zentralen Entwicklungen der Erwerbsarbeit gegeben, um danach die Besonderheiten der Postmoderne mit postfordistischen Produktionsbedingungen aufzuzeigen. Dies geschieht vorwiegend anhand soziologischer und kulturwissenschaftlicher Studien, welche sich mit Subjektmodellen und Arbeitspraktiken auseinandersetzen. Es handelt sich dabei um bewusst ausgewählte Studien, die im arbeits- und kultursoziologischen Diskurs viel diskutiert werden und bei denen die Kreativität eine wichtige Rolle spielt.

### **2.1.1 Entwicklung des Kapitalismus**

In der Industriegesellschaft ist die Erwerbsarbeit durch die industrielle Arbeits- und Betriebsorganisation von Smith, Taylor und Ford geprägt, die zum Ziel haben, die Effizienz von Arbeit zu steigern und die Produktionsleistung zu erhöhen. Die Arbeit in Fabriken ist daher hoch technisiert und standardisiert. Für die Arbeiter\_innen dient das Lohnarbeitsverhältnis zur Existenzsicherung sowie zur Befriedigung der Grundbedürfnisse und ist daher von zentraler Bedeutung (Schmidt, 2018). Weitere Wesensmerkmale der industriellen Erwerbsarbeit hebt Krempf (2018) hervor, nämlich «die körperliche Belastung, das Leid, die Plage, die Mühe, den bis zu Erschöpfung und Tod erzwungenen Energieverbrauch, der keine Alternative kennt» (ebd., S. 25).

Der Wandel der Arbeitswelt spiegelt sich auch im gesellschaftlichen Leben wider. Kennzeichnend für diese Zeit ist die Etablierung der bürgerlichen Berufsmoral, die ein dem Beruf verpflichtetes, individualistisches und rationalisiertes Menschenbild schafft (Weber, 2006). Weiter gelten Massenkonsum, relativ hohe Löhne, Wirtschaftswachstum, institutionalisierte Kapital-Arbeit-Beziehungen, der Aufbau eines keynesianischen Wohlfahrtsstaats sowie Wirtschaftsstabilität aufgrund regulatorischer Massnahmen als Merkmale der fordistischen Gesellschaft (Schmidt, 2018). Zu dieser Zeit entsteht auf der einen Seite die Figur des bürgerlichen Kapitalisten, der Produktionsmittel besitzt und damit nach der Maximierung seines Profits strebt. Auf der anderen Seite stehen die besitzlosen Arbeitnehmer\_innen, die nur über ihre körperliche Arbeitskraft verfügen, die sie auf dem Arbeitsmarkt anbieten können. Die Fabrikarbeit führt zur Trennung von Wohnort und Arbeitsstätte – im Vergleich zur Heimarbeit – und schafft dadurch eine neue sozialräumliche Struktur, die sich durch direkte Überwachung der Arbeit sowie neue Formen der Disziplinierung charakterisiert.

Das typische Arbeitssubjekt stellen die lohnabhängigen Vollzeitarbeiter\_innen dar, die als auswechselbar und gesichtslos betrachtet werden und deren persönlichen Fähigkeiten daher keine Bedeutung haben (Osterhammel, 2010). Die Vorstellung eines Arbeitssubjekts mit spezifischen Fähigkeiten, die einem erlauben, sich von anderen zu unterscheiden, ist erst später mit der Subjektkultur aufgekommen, so Krämer (2014).

Die Relationen von Arbeit und Gesellschaft lassen sich hier an den gesellschaftlichen, rechtlichen und sozialen Veränderungen beispielhaft erkennen, denn wie Schmidt (2018, S. 144) schreibt:

*Arbeit ist gesellschaftliche Wirklichkeit und Gesellschaft ist Wirklichkeit von Arbeit in unterschiedlichen Modalitäten. [...] Mittels Arbeit reproduziert sich Gesellschaft als Wirtschaftsstandort und Produktionsprozess, als Herrschaftsgefüge und politische Ordnung, als kulturelle Identität und als Lebenswelt.*

Dies zeigt sich zum Beispiel in sozialen Sinngebungen, kollektiven Verhaltensformen sowie geltenden Normen wie beispielsweise Arbeitszeitdisziplin, der

---

Akzeptanz von Anweisungen, in rechtlichen Regeln des Arbeitsrechts, Arbeitsschutzes und der Berufsbildung oder in moralischen und ethischen Wertvorstellungen wie Ehrlichkeit, Fleiss und Solidarität sowie auch in der gesellschaftlichen Infrastruktur von Fabriken, Bürokomplexen und Verkehrswegen, wie Schmidt (2018) weiter ausführt.

Die eben skizzierten Relationen zwischen Arbeit und Gesellschaft stellen eine zentrale Grundannahme dieser empirischen Forschungsarbeit dar, denn sie veranschaulichen, dass sich die industrielle Produktionsweise, die Struktur des Arbeitsmarkts, wo das Normalarbeitsverhältnis vorherrscht, sowie die politisch-ökonomische Konstitution eines nationalstaatlichen Wohlfahrtsstaats sich ebenso im gesellschaftlichen Leben, den sozialen Praktiken und Diskursen und in den Selbstverhältnissen der Individuen niederschlagen. Arbeit ist daher grundlegend mit dem gesellschaftlichen Leben verbunden.

### **2.1.2 Rationalisierung der Arbeit**

In der organisierten Moderne zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts werden der Typus des bürgerlichen Kapitalisten und des Arbeiters durch den rationalen «Manager-Ingenieur» (Reckwitz, 2006, S. 337) und den Angestellten ersetzt. Zudem kommt es zunehmend zur Trennung von Eigentum und Führung, so dass aus den Familienunternehmen rationalisierte und bürokratisch organisierte Organisationen werden, die von Managertypen geführt werden, deren primäre Aufgabe die Kontrolle und Informationsbeschaffung ist (Boltanski & Chiapello, 2003). Die Fabrik wird zur modernen, technischen Organisation, die als Gesamtgebilde mittels wissenschaftlicher Verfahren rationalisiert werden soll, um die Effektivität zu steigern. Dabei gelten *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* von Frederick W. Taylor (1919) als vorbildliches Modell einer technisch-rationalisierten Arbeitsorganisation. Zum Taylorismus zählen die Prinzipien der Standardisierung und Rationalisierung, eine hohe Arbeitsteilung sowie eine Szientifizierung der Arbeitsprozesse. Sämtliche Tätigkeiten werden so optimiert, dass möglichst wenig Zeit und Energie dafür gebraucht werden.

Das Arbeitssubjekt ist komplett fremdbestimmt und hat überhaupt keine Autonomie, da selbst die Planung des Arbeitsprozesses vorgegeben ist und ihm nur noch die Ausführung – ein erlernbares, optimiertes Verhalten – überlassen wird, um eine möglichst effektive Nutzung der Arbeitskraft sicherzustellen. Die Arbeitnehmenden haben keine Freiheiten mehr, sind an ihren Arbeitsplatz gebunden und haben zentral gefällte Entscheidungen auszuführen. Harry Braverman (1974) kritisierte daher in der *Labor Process Debate* die totale Kontrolle des Arbeitssubjekts als Folge der Standardisierung und Entsubjektivierung des Arbeitsprozesses (vgl. auch Hildebrandt & Seltz, 1987). Andreas Reckwitz (2006) hebt zudem den relationalen Aspekt innerhalb der Gruppe der Arbeitnehmenden hervor, der erst zu einer Leistungssteigerung führt. Denn «nur in der Kooperation der sozialen Gruppe kann es [das Arbeitssubjekt, M.P.] jene Motivation und Disziplin erreichen, die es selbst zu einem effizienten Subjekt machen» (ebd., S. 342).

Eine solche bürokratisch organisierte, technisch-rationalisierte, standardisierte und stark arbeitsteilige Organisation ist als idealtypische Arbeitsform zu verstehen, die in der organisierten Moderne in unterschiedlichen Ausprägungen bis in die 1980er Jahre existierte (Krämer, 2014).

### **2.1.3 Umbruch in Arbeitswelt und Gesellschaft**

Schon seit den 1960er Jahren gibt es politische und ästhetische Gegenbewegungen, die sich gegen das rationalisierte Subjektmodell der organisierten Moderne wehrten (vgl. Boltanski & Chiapello, 2003; Reckwitz, 2014). Daher ist es wenig erstaunlich, dass gegen Ende der 1980er Jahre neue Arbeitsformen aufkommen, die sich gegen die Rationalisierung der Arbeit richten und die schliesslich zu einem Umbruch in der Arbeitswelt führen (vgl. Lutz, 2001), der sich auch in der gesellschaftlichen Praxis widerspiegelt. Im wissenschaftlichen Diskurs ist zum Beispiel vom Bedeutungsverlust der Arbeit, von einer neuen Freizeitkultur und

---

dem Verlust der protestantischen Arbeitsethik die Rede und es werden Chancen und Auswirkungen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien diskutiert (Dahrendorf, 1983; Offe, 1983).

Der Zeitenwandel vom Fordismus zum Postfordismus ist durch Themen wie Akademisierung von Arbeit, Polarisierung von Qualifikationsanforderungen, Prekarisierung von Dienstleistungsberufen, Flexibilisierung, Abbau staatlicher Sicherungssysteme, Individualisierung sowie der Frage nach neuen weiblichen Berufsfeldern geprägt (Schmidt, 2018). Das Normalarbeitsverhältnis – unbefristet, existenzsichernd und sozialversichert – und die Trennung von Arbeit und Freizeit werden zunehmend in Frage gestellt. So ist zum Beispiel von einem «neuen Geist des Kapitalismus» (Boltanski & Chiapello, 2003), von einer «neuen Ökonomie» (Hess & Moser, 2003) oder von «ästhetischem Kapitalismus» (vgl. Böhme, 2018; Reckwitz, 2014) die Rede. Es werden Veränderungen bei den Produktionsbedingungen (Bell, 1975; Drucker, 1993; Rifkin, 2004), die Verschiebung beruflicher Kompetenzen (Negri, Lazzarato, Virno & Atzert, 1998), die Umgestaltung der Informations- und Kommunikationstechnologien (Castells, 2017) oder die kulturellen Bedingungen des Wandels (Sennett, 2011) diskutiert. Im wissenschaftlichen Diskurs und in den verschiedenen Studien widerspiegelt sich der Wandel von einem industriellen, technisierten, rationalisierten sowie nationalstaatlich geprägten Kapitalismus hin zu einem globalisierten, postindustriellen und postrationalistischen Kapitalismus (Krämer, 2014). Weitere Schlagworte, die den Wandel der Arbeitswelt zusammenfassen, lauten: Deregulierung, Individualisierung und Flexibilisierung.

Zählten einst Fleiss, Loyalität, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit zu den Tugenden guter Arbeiter\_innen, so wird heute von Arbeitnehmenden Kreativität, Flexibilität, Autonomie, Mobilität und Authentizität verlangt, wie Luc Boltanski und Ève Chiapello (2003) am Beispiel von Stelleninseraten in ihrem Buch *Der neue Geist des Kapitalismus* veranschaulichen. Dabei handelt es sich um eine kritische, empirisch fundierte, soziologische Gesellschaftsanalyse, in der sie anhand der Management-Literatur nachzeichnen, wie sich Ende des 20. Jahrhunderts der Kapitalismus neu erfindet, sprich einen «neuen Geist» entwickelt.

Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels geriet auch der Kapitalismus – verstanden als Prozess der unbeschränkten Kapitalanhäufung – zunehmend in die Kritik. Boltanski und Chiapello (2003) unterscheiden zwei Typen von Kapitalismuskritik: die Sozial- und die Künstlerkritik. Die Sozialkritik richtet sich auf die soziale Ungerechtigkeit des Kapitalismus und prangert, dem Marxismus folgend, Ausbeutung, Verteilungsprobleme, Armut sowie materiellen Egoismus an. Die Künstlerkritik entstand in Künstler\_innen- und Intellektuellenkreisen und kritisierte die Unterdrückung der Gesellschaft durch den Kapitalismus, die sich in der Uniformierung der Gesellschaft, der Dominanz des Marktes oder der Disziplin in Fabriken äusserte. Demgegenüber wurde die Forderung nach Kreativität, Autonomie, Freiheit, und Authentizität laut. Als Reaktion darauf verinnerlichte der Kapitalismus diese Kritik und wurde somit wieder als soziales Ordnungssystem akzeptiert. Dadurch erlangte der Kapitalismus in seinem neuen Geist seine Legitimation zurück und wurde zu einem neuen normativen Bezugspunkt, wodurch die Menschen wieder am ständigen Akkumulationsprozess partizipierten (Boltanski & Chiapello, 2001). In der Folge gewährten Unternehmen ihren Arbeiter\_innen mehr Autonomie und Verantwortung, indem sie die externe Kontrolle reduzierten und durch zunehmende Selbstkontrolle ersetzen. Die Verlagerung der Arbeit vom industriellen Sektor hin zur Dienstleistungsarbeit brachte neue Anforderungen an die Unternehmen mit sich, die nun auf Innovation, Differenzierung und Flexibilität setzten. Somit gewannen Kompetenzen wie Kreativität, Autonomie und Authentizität an Bedeutung und Anerkennung in der Arbeitswelt. Die Forderungen der Künstlerkritik waren damit erfüllt und verstummten folglich (Boltanski & Chiapello, 2003) – der neue Geist des Kapitalismus war geschaffen.

Dieser neue Geist des Kapitalismus bedeutet konkret, dass Unternehmen immer mehr Managementaufgaben an die Arbeitnehmenden übertragen und ihnen somit mehr Freiheit und Autonomie gewähren, so Boltanski und Chiapello (2003). In der Folge werden die wegfallenden externen Strukturen von den Arbeitnehmenden durch verstärkte Selbstkontrolle und fortlaufende Selbstoptimierung, sozusagen interne Strukturen, ersetzt. So gehören Selbstorganisation



---

und Selbstmanagement heutzutage zu den Kernkompetenzen eines jeden Arbeitnehmenden. Die Erwartungen an Arbeiter\_innen haben sich dadurch massiv erhöht. Um eine gute Arbeitskraft zu sein, reicht es heute nicht mehr, pünktlich, zuverlässig und loyal zu sein. Es wird erwartet, dass man sich selber organisiert, kreativ, flexibel und teamorientiert ist und sich ständig weiterbildet. Diese neu entstandene Arbeitswelt des Postfordismus geriet aber aufgrund der Subjektivierung der Arbeit, die das arbeitende Subjekt zum Produktionsfaktor macht, schon bald selbst in die Kritik. Das Leitmotiv dieser kritischen Analysen bildet der von Foucault (2016) eingeführte Begriff der Subjektivierung<sup>1</sup>.

Der hier beschriebene Zeitenwandel zum postfordistischen Kapitalismus bedeutet gemäss Schmidt (2018) aber nicht, dass fordistische Betriebs- und Produktionsorganisation verschwinden. So bleiben zum einen fordistische Elemente in der ökonomischen wie auch in der Sozialstruktur erhalten. Und zum anderen ist global gesehen sogar eine Ausbreitung fordistischer Produktionsstrukturen zu beobachten (Canzler & Schmidt, 2008), da diese zwar in den westlichen Gesellschaften zurückgehen, aber dafür unter anderem nach Lateinamerika, Südostasien und Afrika exportiert werden, so Schmidt (2018) weiter. Es handelt sich also nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch, sprich um eine Transformation des Fordismus.

Mit der Analyse der Arbeitswelt gehen also «immer auch Fragen nach den kulturellen Grundlagen und Formen derselben [der Arbeitswelt, M.P.], nach den Kulturen des Arbeitens, also den Arten und Weisen diskursiv-symbolischer Überformungen sowie den praktischen und materiellen Figurationen von Arbeit» (Krämer, 2014, S. 24) einher. Die soziologische Analyse der Veränderung von Arbeit muss folglich auch den kulturellen Wandel in den Blick nehmen, um ein Bild zeitgenössischer Arbeit wiedergeben zu können. Die Relation von Arbeit und Gesellschaft wird immer wieder anhand von Freiheit, Gerechtigkeit,

---

<sup>1</sup> Bei Foucault hat der Begriff der Subjektivierung zwei Aspekte: Zum einen ist das Subjekt der Herrschaft anderer unterworfen, von denen es abhängig ist, und zum anderen ist das Subjekt durch Bewusstsein und Selbsterkenntnis an die eigene Identität gebunden (Foucault, 2005).

Gesundheit und Existenzsicherung thematisiert. Diese moralisch und politisch geladenen Themen beeinflussen die Wahrnehmung von sozialen Ungleichheiten, Machtgefällen sowie von Selbstverständnis und Selbstbeschreibung der modernen Gesellschaft (Schmidt, 2018).

#### **2.1.4 Subjektivierung der Arbeit**

Wie im vorigen Abschnitt dargelegt, war die Phase des Frühkapitalismus besonders durch die standardisierte und rationalisierte Produktionsweise geprägt. Die spezifischen, individuellen Fähigkeiten des Arbeitssubjekts spielten im formalisierten Arbeitsprozess keine Rolle. Dies ändert sich in den 1980er Jahren, als ein immer stärkeres Interesse an den persönlichen Kompetenzen der Arbeitnehmenden aufkommt und die subjektiven Fertigkeiten zur Ressource im Wertschöpfungs- und Produktionsprozess werden. Dies zeigt sich einerseits in der Forderung der Arbeitnehmenden nach einer Öffnung des Arbeitsprozesses und nach mehr Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung bei der Arbeit (Baethge, 1991) sowie andererseits durch den Einbezug individueller Fähigkeiten in den Arbeits- und Produktionsprozess zur Schaffung eines ökonomischen Mehrwerts (Voss & Pongratz, 1998). Die Arbeitssoziologie fasst diese normative Entwicklung unter dem Begriff der Subjektivierung der Arbeit zusammen (vgl. Kleemann, Matuschek & Voss, 2002; Voss & Moldaschl, 2002). Diese Modernisierung der Erwerbsarbeit geht mit der Zunahme der Dienstleistungsarbeit einher, wodurch Wissen als Ressource für die Arbeit sowie die persönliche Arbeitsleistung an Bedeutung gewinnt (Baethge, 1991). Ein schönes Beispiel dafür ist die Studie von Arlie Russel Hochschild (1990), die darin die Gefühlsarbeit (emotional labor) von Flugbegleiterinnen und deren Auswirkungen auf das Privatleben beschreibt. Auf organisationaler Ebene widerspiegelt sich der Wandel in der Abnahme der Arbeitsteilung, der Zunahme von Projektarbeit, komplexeren Tätigkeiten, einer Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen, kooperativen Führungsmodellen, flexiblen Steuerungsmodellen sowie der Gestaltung von Unternehmenskulturen (Krämer, 2014). Von zeitgenössischen Arbeiter\_innen

---

wird nicht mehr bloss erwartet, dass sie ihren Arbeitsvertrag zuverlässig erfüllen, sondern auch dass sie innovativ sind, auf Unerwartetes reagieren sowie die berühmte Extrameile gehen, sprich zum Unternehmer und zur Unternehmerin des Selbst werden (Du Gay, 1994).

Die Soziologen Günter G. Voss und Hans J. Pongratz (1998) verbinden die Subjektivierung mit dem Unternehmerischen, indem sie den Begriff des *Arbeitskraftunternehmers* schaffen. Der *Arbeitskraftunternehmer* ist durch die Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt gezwungen, wie ein Unternehmer mit seiner eigenen Arbeitskraft umzugehen und diese auf dem Arbeitsmarkt anzubieten. Kennzeichnend dafür sind die erweiterte Selbststeuerung und Selbstkontrolle der Arbeitnehmenden, der Zwang, die eigene Arbeitsleistung stärker zu ökonomisieren, sowie die Selbstrationalisierung und Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung (ebd.). Konkret bedeutet dies, dass der *Arbeitskraftunternehmer* seine Arbeitsleistung selbstorganisiert und selbstkontrolliert in konkrete Beiträge zum Produktionsprozess transformiert. Auf dem Arbeitsmarkt muss der *Arbeitskraftunternehmer* anschliessend Abnehmende, sprich Arbeitgebende, suchen. Anders als den proletarischen Lohnarbeiter\_innen von Marx (2014) oder dem «verberuflichten Arbeitnehmer» (Voss & Pongratz, 1998, S. 132) des fordistischen Kapitalismus der organisierten Moderne, bei denen die Arbeitskraft erst durch die betriebliche Formung an Wert gewinnt, ist die Arbeitskraft des *Arbeitskraftunternehmers* ein «veredeltes Vorprodukt» (ebd., S. 140), das durch das Arbeitssubjekt vorgeformt werden muss. Die stetige Fort- und Weiterbildung wird somit zur systematischen Lebensaufgabe des *Arbeitskraftunternehmers* und dient der aktiven Schaffung und Erhaltung seiner professionellen Arbeitskraft (ebd.). Auf organisationaler Ebene zeigt sich der Wandel in der flexiblen Handhabung von Arbeitszeit, z.B. in Form von Teilzeit-, Gleitzeit- oder Vertrauensarbeitszeitmodellen, in der Flexibilisierung des Arbeitsplatzes (Home-Office, mobile Arbeitsplätze, Co-Working Spaces etc.) sowie in der Förderung der Selbstorganisation von Projektteams (Kratzer, Sauer, Hacket, Trinks & Wagner, 2003). Voss (1998) beschreibt diesen Wandel in der Organisation von Arbeit auch als «Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft» (ebd., S. 484).

Positiv betrachtet kann die Subjektivierung als Gewinn von Autonomie und Möglichkeit zur Selbstverwirklichung betrachtet werden. Gleichzeitig weisen Voss und Pongratz (1998) aber auch darauf hin, dass die erweiterte Selbststeuerung und Selbstkontrolle arglistige Kontrollmechanismen sind, die die Verantwortung der Kontrolle von der Organisation auf das Subjekt schieben, das sich selbst unter ständige Beobachtung stellt und damit die Pflicht zur ständigen Selbstoptimierung trägt. Die Subjektivierung der Arbeit führt also dazu, dass den Arbeitnehmenden immer mehr Verantwortung übertragen wird. Im Buch *Das erschöpfte Selbst* führt Alain Ehrenberg (2004) die Depression als Gesellschaftskrankheit auf die gesellschaftlichen Veränderungen zurück, «deren Verhaltensnorm nicht mehr auf Schuld und Disziplin gründet, sondern auf Verantwortung und Initiative» (ebd., S. 31). Im Zentrum steht nicht länger die Unterwerfung unter Normen, sondern die ständige Arbeit am Selbst, die der Zuegwin an Autonomie, Selbstständigkeit und Verantwortung verlangen. Das Diktat der Individualität treibt die Menschen durch die gewonnenen Wahl- und Handlungsfreiheiten in die Erschöpfung – ganz dem Originaltitel entsprechend *La fatigue d'être soi*. Ehrenberg (2012) bezeichnet daher Depression als «Krankheit der Verantwortlichkeit» (ebd., S. 54), die in einer Gesellschaft, in der Autonomie zu einem der höchsten Werte geworden ist und alles nach Eigeninitiative und Selbstverwirklichung strebt, durch den immensen Druck entsteht, dass man selbst Hauptverantwortliche und Hauptverantwortlicher seines eigenen Handelns sein muss oder «Unternehmer seines eigenen Lebens» (ebd., S. 59).

Das *Unternehmerische Selbst* des Deutschen Soziologen Ulrich Bröckling (2007) sowie das *Enterprising Self* von Nikolas Rose (1996) oder Paul Du Gay (2000) stellen eine ähnliche Figur wie die des *Arbeitskraftunternehmers* dar. Allerdings weisen diese Figuren einen stärkeren Subjektbezug auf und folgen damit stärker den subjekttheoretischen Überlegungen von Michel Foucault (2006, 2017) zur Regierung und Selbstregierung. In diesem Subjektivierungsregime ist die ökonomische Unterwerfung des Arbeitssubjekts total und umfasst Identitätsbildung, Aus- und Weiterbildung, Karriere sowie auch Formen der Arbeitsge-

---

staltung (Bröckling, 2007; Rose, 1996). In akademischen Diskursen, Management- und Lebensratgebern oder politischen Programmen nimmt das Unternehmerische eine prägende Stellung ein. Bröckling (2007) sieht in diesen Diskursen ganz praktische Vorgaben, wie man sich als Arbeitssubjekt zu verstehen und zu verhalten hat, um am Marktgeschehen erfolgreich teilhaben zu können. Die Menschen nutzen das Wissen der Subjektivierungsform des *Unternehmerischen Selbst*, um danach zu handeln, z.B. sich zu bewerben oder zu arbeiten, und entwickeln unternehmerische Praktiken zur Selbstoptimierung, indem sie beispielsweise Seminare zu Rhetorik, Stimme, Haltung, Mimik und Gestik besuchen.

### 2.1.5 Selbstverwirklichung durch Arbeit

Bröckling (2007) kritisiert mit dem *Unternehmerischen Selbst*, dass die Arbeit eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung wird. Selbstverwirklichung und wirtschaftlicher Erfolg schliessen sich nicht mehr aus und wer keinen Erfolg hat, ist selber schuld, was die Angst schürt, nie genug getan zu haben. Es sind für ihn nicht nur die Anforderungen des Arbeitsmarkts, sondern viel mehr die gesellschaftlichen Erwartungen, dass man sich ständig neue Kompetenzen im Umgang mit sich selbst aneignet, die zur Belastung werden. Kreativität und innovatives Handeln nehmen in seinem Konzept eine zentrale Rolle ein, da sie als Fähigkeiten verstanden werden, die alle besitzen und somit auch einsetzen können, um Neues zu schaffen, seien es Produkte für den Markt, Ideen oder Innovationen. Zudem ist Kreativität eine Möglichkeit, sich abzugrenzen und sich von anderen zu unterscheiden, wodurch sie zu einer zentralen ökonomischen Ressource wird. Bröckling (2007) schreibt dazu, «der Glaube an die schöpferischen Potentiale des Individuums ist die Zivilreligion des unternehmerischen Selbst» (ebd., S. 152). Angela McRobbie (2016b) führt sogar an, dass Kreativität heute die Bedeutung hat, die früher Wissen zukam, und auch Manfred Molaschl (2007) bezeichnet Kreativität als die wichtigste Ressource in der Wissensgesellschaft.

Durch die grosse Bedeutung von Kreativität rücken auch Arbeitspraktiken in den Fokus der Aufmerksamkeit, die die Kreativität fördern und Innovation anregen. In der Literatur finden sich zahlreiche Studien, die Kreativität erforschen (vgl. Kapitel 2.3.2), sowie auch diverse Ratgeber zu Kreativitätstechniken und zur Förderung der Kreativität. Bröckling (2007) kritisiert weiter, dass die Produktivitätsforderungen der neoliberalen Marktwirtschaft mit dem Freiraum, den das «absichtslose Spiel» (ebd., S. 178) für den kreativen Einfall benötigt, in Konflikt gerät. Zur Entwicklung von Ideen und Innovationen werden zwar kreative Freiräume geschaffen, die als solche aber nur dann akzeptiert werden, wenn sie kreativ schöpferisch sind und nicht ergebnislos enden. Das Zweckfreie an der Kreativität, wie man es aus der Kunst kennt, geht dabei verloren und es geht im Grunde nur um Wettbewerb, Leistung und Wertschöpfung. So sehen auch Henning, Schultheis und Thomä (2019b) Kreativität und Kunst in der Krise.

Im Modell des *Unternehmerischen Selbst* von Bröckling (2007) wird das Arbeitssubjekt also vom Angestellten zum innovativen Selbstunternehmer, der sich fortlaufend neu erfinden und weiterentwickeln muss, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten und gegenüber anderen durchzusetzen. Der Antrieb dazu ist gemäss Rose (1996), dass man sich in der Arbeit selbst verwirklichen kann und Erfüllung findet. Die Organisationen stellen einen Raum dar, sich selbst sein zu können, bzw. sich selbst sein zu müssen, wodurch die Arbeit zum Ort der Identitätsbildung wird und den eigenen Lebensstil repräsentiert. So holen Organisationen das Beste aus ihren Mitarbeitenden, indem sie das individuelle Streben nach Autonomie und Kreativität mit ihrer Suche nach Exzellenz und Erfolg verbinden, so Rose (1996) weiter.

### **2.1.6 Das Kreativsubjekt**

Dem kulturellen Wandel in der Gesellschaft und den gegenwärtigen Diskursen über Arbeit widmet sich Andreas Reckwitz (2006, 2014) mit seiner Genealogie

---

der Subjektformen in *Das hybride Subjekt* sowie mit der Genealogie der Kreativität in *Die Erfindung der Kreativität*. Reckwitz (2006) stellt ab den 1970er Jahren die Verbreitung des *Kreativsubjekts* fest, das sich zur vorherrschenden Subjektform entwickelt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es das einzige existierende oder am weitesten verbreitete Subjektmodell ist, aber dass es als attraktives Rollenmodell für zeitgenössische Arbeit gesehen wird und damit auf die gesamte Gesellschaft wirkt (ebd.). Dies ist eine Parallele zur *Kreativen Klasse* von Richard Florida (2002), der diese ebenfalls als anzustrebendes Rollenmodell beschreibt und sie in den Mittelpunkt der Gesellschaft stellt (vgl. dazu Kapitel 2.1.7).

Das Aufkommen und die Verbreitung dieses kreativen Subjektmodells schreibt Reckwitz (2006) verschiedenen kulturellen Entwicklungen zu, wie Änderungen der Arbeitspraktiken und -bedingungen durch die Computerisierung, Veränderungen der Arbeitsidentität durch die Orientierung am Vorbild der Figur der Künstler\_innen, aber auch postbürokratischen Managementdiskursen und einem neuen, individualisierten Konsumverhalten. Wie beim *Unternehmerischen Selbst* (Bröckling, 2007) und beim *Enterprising Self* (Rose, 1996) spielen beim Subjektmodell der Kreativen die Kreativität und das Unternehmerische eine zentrale Rolle. Das *Kreativsubjekt* von Reckwitz (2006) geht einer befriedigenden Arbeit nach, ist in Berufen der Kreativindustrie tätig, wo Projekt- und Teamarbeit dominieren, und grenzt sich somit von den un kreativen, bürokratischen Arbeiter\_innen der klassischen Grosskonzerne ab, die sich durch ihre Arbeit entfremden. Reckwitz weist aber auch darauf hin, dass das Bild der Kreativen und der Kreativarbeit durch den postbürokratischen Managementdiskurs, den Diskurs über eine Humanisierung der Arbeit sowie das Aufkommen des persönlichen Wachstums in der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie romantisiert wird.

Die Abwendung des Subjektmodells der Kreativen von stark hierarchisch organisierten Organisationen und routinisierten, bürokratischen Arbeitsformen ist ein wichtiger Aspekt für die Etablierung der Projektarbeit und den daraus neu entstehenden, bevorzugten Arbeitspraktiken. Projekte zeichnen sich dadurch

aus, dass sie zeitlich befristet sind und von einer Gruppe von Personen mit unterschiedlichen Eigenschaften und Fähigkeiten bearbeitet werden. Bei der Projektarbeit steht das gemeinsame Projektziel im Zentrum, dem sich die Teammitglieder unterordnen müssen, während die verschiedenen einzelnen Tätigkeiten in den Hintergrund rücken (Sydow, Lindkvist & DeFillippi, 2004). Dies erfordert Flexibilität und führt zur Auflösung der klassischen Arbeitszeitmodelle. Das Projektteam wird zur gemeinschafts- und identitätsstiftenden Instanz, wo zum einen neue Ideen generiert werden und wo das *Kreativsubjekt* zum anderen seine eigene Persönlichkeit definiert und der gemeinsame Lebensstil gelebt wird (Krämer, 2014). So werden beispielsweise Nächte zusammen im Büro am Schreibtisch verbracht, Spiele aufgeführt oder es wird zusammen gefeiert und ausgegangen, was die Projektarbeit zum affektiven Erlebnis macht (Reckwitz, 2006).

Eine dem *Kreativsubjekt* sehr ähnliche Figur beschreibt Robert Reich (1993) mit dem *Symbolanalytiker* als Form neuer Dienstleistungsarbeiter\_innen, wozu er unter anderem Architekt\_innen, Grafiker\_innen, Werber\_innen, bildende Künstler\_innen, Schriftsteller\_innen, Dichter\_innen, Designer\_innen, Softwareentwickler\_innen, Informatiker\_innen, Wissenschaftler\_innen, Forscher\_innen, Professor\_innen, Journalist\_innen, PR- und Marketingmanager\_innen, Anwälte\_innen, Berater\_innen, Broker\_innen und Investmentbanker\_innen zählt. All diesen Berufsleuten ist gemeinsam, dass sie über eine akademische Ausbildung und einen unternehmerischen Geist verfügen und sich als Problemlöser\_innen und Informationsmanager\_innen verstehen (Koppetsch, 2011), die ergebnisorientiert und meist projektbasiert arbeiten (Boltanski & Chiapello, 2003). Die Kernkompetenzen des *Symbolanalytikers* sind gemäss Reich (1993) Abstraktionsfähigkeit, Experimentieren, ganzheitliches systemisches Denken und Zusammenarbeit. Für die Entlohnung ist nicht primär die investierte Arbeitszeit entscheidend, sondern der Nachweis guter Arbeitsleistung (ebd.). *Symbolanalytiker* repräsentieren in ihrem Habitus Flexibilität und Kreativität und zu ihren wichtigsten Eigenschaften zählen das Entwickeln kreativer Lösungen, Wissensinnovationen und systematische Netzwerkpflge (Koppetsch, 2011). Es geht



---

bei der Arbeit von *Symbolanalytikern* nicht um das einzig wahre und richtige Wissen, sondern um das Verknüpfen und Miteinander-in-Beziehung-setzen unterschiedlicher Aspekte verschiedener Wissenssysteme (vgl. auch Koppetsch, 2008; Krämer, 2014).

Peter F. Drucker (1993) illustriert am Beispiel des *Knowledge Workers* den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Drucker argumentiert, dass Wissen zur zentralen Ressource der Wirtschaft und des Arbeitens wird, denn Wertzuwachs entsteht gemäss Drucker neu aus der «Produktivität und der Innovation» (ebd., S. 19). Die bisherigen zentralen Produktionsmittel – Boden, Kapital und Arbeitskraft – werden durch Wissen abgelöst und *Wissensarbeiter*, die dazu fähig sind, Wissen produktiv einzusetzen, werden zur führenden gesellschaftlichen Gruppe aufsteigen. Damit begründet Drucker (1993) auch seine These des Postkapitalismus, da Wissen, als wichtigstes Produktionsmittel, im Besitz der bisher besitzlosen Arbeiter\_innen ist und diese im Produktionsprozess nicht mehr primär von den Kapitalist\_innen abhängig sind. Die bestehenden Klassenstrukturen beginnen sich dadurch aufzulösen. Wissensarbeit definiert Drucker als die «Anwendung von Wissen auf die Arbeit» (ebd., S. 13), aber den *Wissensarbeiter* an sich beschreibt er nicht näher (Steinbicker, 2011), sondern positioniert ihn primär einfach als Gegenfigur zum typischen fordistischen Fabrikarbeiter, der für die Arbeit seine Hände statt seinen Kopf braucht.

### **2.1.7 Die Kreativgesellschaft**

In *Die Erfindung der Kreativität* schliesst Andreas Reckwitz (2014) an die oben geschilderten Befunde des *Kreativsubjekts* an und setzt dabei das Kreativitätsideal der Moderne und der Postmoderne ins Zentrum seiner gesellschaftstheoretischen Genealogie. Er zeichnet den Prozess der Ästhetisierung der Gesellschaft nach und zeigt auf, wie das Ideal der Kreativität seine einflussreiche und bedeutungsvolle Stellung in sämtlichen Bereichen der gegenwärtigen westli-

chen Gesellschaft erlangte, sowohl in der Arbeitswelt als auch im privaten Leben und in der Konsumkultur. Das Kreativitätsideal ist in seiner breit angelegten Studie ein wichtiger Aspekt für die Subjektbildung, aber nicht der einzige.

Reckwitz (2014) argumentiert, dass das Kreativitätsideal das Zentrum eines «wirkungsmächtigen Kreativitätsdispositivs<sup>2</sup>» (ebd., S. 15) ist, das sich um ein «Regime des ästhetisch Neuen» (ebd., S. 20) gruppiert und eine «spezifische gesellschaftliche Ästhetisierungsweise» (ebd., S. 51) darstellt. Reckwitz zeigt in seiner genealogischen Analyse auf, wie die Entwicklungen des Kreativitätsdispositivs unabhängig voneinander in verschiedenen sozialen Feldern abliefen und wie diese sich mit der Zeit miteinander zu vernetzen und zu verschmelzen begannen.

Das Feld der Kunst wird als Vorbild für die Funktionsweise des Kreativitätsdispositivs gesehen, wo sich eine «ästhetische Sozialität» (Reckwitz, 2014, S. 54) entwickelt, die später zur prägenden Vorlage für andere gesellschaftliche Bereiche wird. Deren Eckpfeiler sind «die Subjektivierung des Künstlers als Kreateur von Neuem» (ebd., S. 54), die Kunstwerke als «ästhetische Quasiobjekte» (ebd., S. 54), das Publikum als «eine Ansammlung von Rezipienten, die am ästhetisch Neuen interessiert sind» (ebd., S. 54f.), sowie ein «institutionelle[r] Komplex der – marktförmigen oder akademisch-staatlichen – Aufmerksamkeitsregulierung» (ebd., S. 55). Daneben tragen aber auch andere Entwicklungen zum Kreativitätsdispositiv bei, wie die Weiterentwicklung des Kunstfeldes, Elemente ästhetischer Subkulturen, Dynamisierung und Flexibilisierung postfordistischer Arbeitsformen, Wandel des Managementdiskurses, Entwicklungen in der Erziehung und Psychologie in Bezug auf Kreativität – allen Menschen wird das natürliche Streben nach kreativer Betätigung und Selbstverwirklichung zugeschrieben –, das Aufkommen erlebnis- und stilorientierten Konsums, neue

---

<sup>2</sup> Unter Dispositiv versteht Reckwitz (2014) «ein ganzes soziales Netzwerk von gesellschaftlich verstreuten Praktiken, Diskursen, Artefaktsystemen und Subjektivierungsweisen, die nicht völlig homogen, aber doch identifizierbar durch bestimmte Wissensanordnungen koordiniert werden» (ebd., S. 49). Mit dieser Definition folgt Reckwitz dem Dispositivbegriff von Michel Foucault (vgl. Foucault, 2003).

---

Technologien, massenmediale Starsysteme sowie politische wie auch städtebauliche Massnahmen zur Förderung der Kreativität in Form der Kreativindustrie und der *Creative Cities* (ebd.). Kreativität wird zum Motor des «ästhetischen Kapitalismus» (ebd., S. 11), indem sich das Unternehmerische und das Ästhetisch-Schöpferische miteinander verbinden.

Innerhalb des Kreativitätsdispositivs der Spätmoderne wird Kreativität sowohl angestrebt – Kreativitätswunsch – also auch gefordert – Kreativitätsimperativ. «Man *will* kreativ sein und man *soll* kreativ sein», wie Reckwitz (2014, S. 10) schreibt. In diesem handlungsleitenden Modell des Kreativitätskomplexes, in dem das Neue, das Andere präferiert wird, manifestiert sich Kreativität in der Produktion von sinnlichen, affektiven und selbstzweckhaften ästhetischen Erlebnissen und Reizen, die einen Gegenpol zum zweckrationalen Handeln bilden (ebd.). Die Ausbildung des Kreativitätsdispositivs führt Reckwitz (2014) auf einen Affekt- und Motivationsmangel zurück, der in der Moderne entstanden ist und durch Prozesse der Ökonomisierung, Rationalisierung sowie der Medialisierung verursacht wurde. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass die Rationalisierungen der organisierten Moderne zu einer Reduktion «gesellschaftlich legitim erscheinende[r] Erregungsintensitäten zugunsten weitgehend affektneutraler disziplinierender oder sozial-koordinierender Mechanismen» (ebd., S. 317) führen. Dieser Affektmangel löst wiederum einen Motivationsmangel aus, «an der rationalisierten Lebensführung und den rationalen Institutionen teilzunehmen» (ebd., S. 317). Als Folgen dieser Mangelerscheinungen in der postmodernen Gesellschaft sieht Reckwitz Phänomene wie Aufmerksamkeitsdefizitstörungen sowie Depressions- und Erschöpfungssymptome wie Burnout und Suchtkrankheiten (ebd.). Dies passt gut zur Diagnose von Alain Ehrenberg (2004), der Depression als Gesellschaftskrankheit Nummer eins beschreibt.

In der Wirtschaft wird das Streben nach Innovation zur Daueraufgabe, wobei es nicht nur um die Entwicklung von Produkten geht, sondern auch um ästhetische Innovation, d.h. neue semiotische und affektive Reize, so Reckwitz (2014)

weiter. Diese ästhetische Ökonomie zeigt sich besonders prägnant in der Kreativindustrie wie zum Beispiel der Werbe-, Mode- und Designbranche, wo die Arbeitnehmenden zu Künstler-gleichen Kreativsubjekten (vgl. Reckwitz, 2006) erhoben werden, die in stimulierenden, unbürokratischen Umgebungen und flexiblen Projektteams mit flachen Hierarchien ihre Kreativität ausleben können, um die ästhetischen Wünsche stilbewusster Konsument\_innen zu befriedigen. Dazu entsteht eine Fülle an Büchern und Ratgebern, mit Methoden, Techniken und Kreativitätstrainings zur Förderung der Kreativität. Ein weiteres Element, das das Kreativsubjekt als attraktiv und vorbildlich darstellt und somit das Kreativitätsideal stützt, ist das durch die Massenmedien kolportierte Starsystem, zu dem unter anderem Musikstars, Popgruppen, Filmschauspieler, Sportler und Modeschöpfer zählen (Reckwitz, 2014). Und schliesslich spielen auch die Etablierung eines kreativen *Unternehmerischen Selbst* (Bröckling, 2007) im Managementdiskurs als das Ideal der modernen Arbeitnehmer\_innen sowie die urbane Entwicklung der *Kreativen Klasse* (Florida, 2002) eine tragende Rolle in der Ausgestaltung des Kreativitätsdispositivs.

Im Zuge des Wandels von der Industrie- zur Wissensgesellschaft gewinnt die geistige Arbeit – Wissensarbeit – an Bedeutung, was zu einer Verschiebung der Produktionsfaktoren führt, wie die These von Peter F. Drucker (1993) weiter oben illustriert. Frenkel, Korczynski, Donoghue und Shire (1995) sehen die Bedeutung von Kreativität und Wissen als anthropologische, analytische und soziale Fähigkeit, durch die Wissensarbeiter\_innen Informationen verarbeiten und in neuen Kontexten anwenden. Wissensarbeiter\_innen werden mit verschiedenen, sich verändernden Situationen und Aufgabenstellungen konfrontiert, die den «reflexiven Einsatz intellektueller und theoretischer Kenntnisse verlangen» (Krämer, 2014, S. 53). Im Gegensatz dazu nutzen Routinearbeiter\_innen ihr Erfahrungswissen und setzen es in sich wiederholenden Tätigkeiten ein (Frenkel et al., 1995). Kreativität und intellektuelle Fähigkeiten werden dadurch gemäss Frenkel und Kolleg\_innen (1995) zum zentralen Element der Wissensarbeit. Dies legt den Schluss nahe, dass Wissensarbeit vorwiegend akademische Berufe umfasst, wie zum Beispiel Architekt\_innen, die über eine sehr

---

hohe Kreativität in ihrem Beruf verfügen, wohingegen Kundenbetreuer\_innen im Callcenter wenig Kreativität brauchen, da es sich dabei um Routinetätigkeiten nach vorgefertigtem Skript handelt (ebd.). Allerdings zeigt Ursula Holtgrewe (2006) in einer empirischen Studie, dass auch die Arbeit im Callcenter kreatives Handeln und reflexives Wissen erfordert, da die Gespräche nur selten dem vorgegebenen Skript folgen und daher ein ständiges Anpassen der vorgegebenen Routinen und Vorlagen nötig ist. Damit belegt sie, dass sich Wissensarbeit und somit der Einsatz von Kreativität und intellektuellen Fähigkeiten nicht nur auf akademische Berufe beschränken, sondern dass sich Wissensarbeit und Kreativität in vielen weiteren Berufen und Tätigkeiten ausbreiten.

Kreativität wird in der Gesellschaft also immer wichtiger und zur unumgänglichen Eigenschaft in der postmodernen Berufswelt. Dies veranlasst Richard Florida (2002) zur These, die *Kreative Klasse* als erstrebenswertes Lebensmodell ins Zentrum seines Subjektmodells zu stellen und Kreativität als wichtigste ökonomische Ressource des 21. Jahrhunderts zu bezeichnen. Der Ausgangspunkt seiner These ist der zuvor beschriebene Wandel der Arbeitswelt, der Organisationsformen sowie auch des alltäglichen Lebens, wo die Kreativität in Wirtschaft und Gesellschaft immer mehr an Bedeutung gewinnt. Für Florida ist die Kreativität ein Sinnbild für den Wunsch nach Neuem und der Ablehnung des Konformen aus der Zeit der fordistischen Wirtschaftsordnung. Kreativität ist nicht mehr etwas, dass sich auf den Schaffensprozess von Künstler\_innen beschränkt, sondern wird zur Eigenschaft der sogenannten *Kreativen Klasse* und breitet sich somit in weiteren wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Bereichen aus, die einen «kreativen Output» generieren, z.B. Unternehmen, Vereine, Projekte, Kindertagesstätten oder Nachtclubs (Krämer, 2014). Diese *Kreative Klasse* setzt sich primär aus einer akademisch urbanen Mittelschicht zusammen, die in wissensintensiven Berufen tätig ist. Florida (2002) unterteilt die kreative Klasse in einen *Creative Core*, dessen Hauptaufgabe die Produktion von etwas Neuem ist. Dazu zählen beispielsweise Designer\_innen, Künstler\_innen, Unternehmer\_innen oder Wissenschaftler\_innen. Daneben gibt es die Gruppe der *Creative Professionals*, deren Berufe kreative Problemlösungen und eigenständiges

Denken erfordern, wie z.B. Anwälte\_innen, Ärzte\_innen, Manager\_innen oder Banker\_innen.

Das verbindende Element dieser *Kreativen Klasse* ist gemäss Florida (2002) das gemeinsame Arbeitsethos, das aus Individualität, Kreativität, Leistungsorientierung und Differenz besteht. Zum einen sind Individualität sowie persönliche Fertigkeiten für das Bestehen auf dem Arbeitsmarkt zentral. Der Einsatz der individuellen Fähigkeiten ermöglicht es, sich selbst zu verwirklichen. Zum anderen verliert Geld als Entlohnungssystem zu Gunsten der Meritokratie – eine auf Anerkennung und Leistung basierende Herrschaftsordnung – an Bedeutung (vgl. dazu auch Sennett, 2011). Auf organisationaler Ebene werden hierarchische Strukturen durch Formen des Selbstmanagements ersetzt und soziale Netzwerke werden eine zentrale Ressource bei der flexiblen Organisation von Arbeit.

Neu an Floridas These ist, dass er Kreativität als treibende Kraft dieser normativen Ausrichtung ins Zentrum stellt. Es sind nicht ökonomische Gründe, die die Attraktivität der *Kreativen Klasse* ausmachen, sondern die Möglichkeit zur Selbstentfaltung, ein besonderer Lebensstil sowie ein spezielles Lebensgefühl. Zwar blieben die Ausführungen von Florida (2002) nicht ohne Kritik, da die Belege seiner Argumente zum Teil auf empirischen Vereinfachungen, anekdotenhaften Belegen oder Verallgemeinerungen basieren (Michels & Steyaert, 2018; Scott, 2006). Trotz dieser Kritik greift Florida (2002) mit der aufkommenden Kreativ- und Kulturwirtschaft sowie mit der Beschreibung des kulturellen Aspekts des Wandels der Arbeitswelt zwei wichtige Themen auf, die in den vorigen Abschnitten bereits ausgeführt und dargestellt wurden.

Ein weiterer Aspekt der Kreativgesellschaft sind die *Creative Cities*. Diese zeichnen sich zum einen durch spektakuläre Architektur, einzigartige Museen, hochkarätige Festivals sowie lange Flanier- und Konsummeilen aus und zum anderen durch den künstlerischen, bohèmehaften Lebensstil der Bewohner\_innen (Eikhof & Haunschild, 2006; Frey, 1998; Michels & Steyaert, 2018; Reckwitz,

---

2014). So positionieren sich heute zahlreiche Städte als *Creative Cities*, von Sydney über Dubai, Berlin, Barcelona bis New York und San Francisco. Das Ziel der Städte ist es, durch gezielte Bauprojekte, Veranstaltungen und Sanierungen von Stadtteilen die Atmosphäre der Stadt aufzuwerten und die Kulturalisierung voranzutreiben (Reckwitz, 2014), denn gemäss Landry (2000) ist Kreativität die Lebensader der Städte im 21. Jahrhundert. Erstmals in den akademischen Diskurs eingebracht wurde die *Creative City* von David Yencken (1988), unter anderem mit der Forderung, dass Städte die Kreativität ihrer Bewohner\_innen anregen und fördern sollen. Später prägte insbesondere Charles Landry (2000) das Konzept der *Creative City*, indem er verschiedene kreative Methoden präsentierte, um den Wandel zur kreativen Stadt voranzutreiben. Nach Reckwitz (2014) war Kreativität in keinem anderen Bereich als organisatorisches Prinzip derart prägend, wie im Bereich der Städteentwicklung, wobei Hall (1998) darauf hinweist, dass bestimmte Städte schon immer als Zentren von Kreativität und Innovation galten, wie zum Beispiel Athen und Rom in der Antike oder Paris in der Belle Époque.

Wie die Zusammenstellung in diesem Kapitel aufzeigt, wandelte sich Kreativität von der einstigen utopischen Subkultur mit der Verheissung, kreativ sein zu können, zur gesellschaftsprägenden sozialen und kulturellen Erscheinung der westlichen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts<sup>3</sup>, wie Reckwitz (2014) aufzeigt, und etabliert sich als «zentrale postfordistische Subjektivierungsweise» (Raunig & Wuggenig, 2016b, S. 72). Timon Beyes und Jörg Metelmann (2018a) vergegenwärtigen in ihrem Sammelband *Der Kreativitätskomplex – Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft*, wie das Phänomen der Kreativität heutzutage sämtliche Bereiche unserer Gesellschaft durchdringt, wenn selbst das Hochschulstudium «kreativ und inspirierend» (Beyes & Metelmann, 2018b, S. 9) zu sein hat. Ihr

---

<sup>3</sup> Trotz allen Verheissungen und positiven Aspekten der Kreativwirtschaft, wie sie in diesem Abschnitt präsentiert werden, darf nicht vergessen gehen, dass es auch Kritik an der Kreativwirtschaft gibt. Zahlreiche Studien thematisieren beispielsweise die prekären Arbeits- und Lebensverhältnisse von Kreativschaffenden sowie die Totalität der Subjektivierung (Loacker, 2010; Lorey, 2016; Manske, 2007; McRobbie, 2016b). Mehr dazu auch im Abschnitt 2.2 Die Kreativwirtschaft.

Buch regt zum Nachdenken über den Kreativitätskomplex an und reflektiert den Aspekt des Kreativen in den verschiedensten Bereichen unseres alltäglichen Lebens wie beispielsweise Arbeit (Krempf, 2018), Coaching (Schulz, 2018), Computer (Pias, 2018), Imagineering (Metelmann, 2018), Kapital (Alloa, 2018), Organisation (Beyes, 2018) und Schuld (Goldoni, 2018). Zudem illustrieren die vielfältigen Beiträge, wie Kreativität Bestandteil von sozialen Praktiken, Organisationen, Technologien, Räumen, Städten, sinnlichen Wahrnehmungen und Affekten sowie der Menschen selbst geworden ist.

### **2.1.8 Künstler\_innen als Leitmotiv der postmodernen Arbeitswelt**

Wie die obigen Beschreibungen von Arbeitswelt und Gesellschaft aufzeigen, wandeln sich die Arbeitsbedingungen und das Leben der Arbeitnehmenden im 20. Jahrhundert mehrfach, so dass sich die Arbeitswelt und das gesellschaftliche Leben heute grundlegend von den Zuständen des industriellen Zeitalters unterscheiden. Dies offenbart sich zum einen in strukturellen Veränderungen der Arbeitsbedingungen und -praktiken, auf die später noch detaillierter eingegangen wird. Zum anderen wandelt sich auch das Arbeitsethos, was sich in kulturellen Veränderungen der Arbeitswelt widerspiegelt, wie bereits mehrfach angedeutet. Ein besonders attraktives Idealbild neuer Arbeitsformen einer zukünftigen Arbeitswelt stellt die Figur des Künstlers<sup>4</sup> dar. Die künstlerischen Arbeitsformen und -praktiken sowie das Identitätsangebot des Künstlersubjekts werden zum Gegenpol der entfremdeten Arbeiter\_innen der rational-industriellen Arbeitswelt in der organisierten Moderne (Krämer, 2014). Mit der *Künstlerkritik* zeichnen Boltanski und Chiapello (2003) diese Entwicklung nach (vgl. Kapitel 2.1.6). Dabei handelt es sich gleichzeitig auch um eine Kritik an der bürgerlichen Moderne und dem Bürgertum, da die Künstler\_innen mit ihren anti-bürgerlichen Merkmalen wie Expressivität, der Möglichkeit des Andersseins

---

<sup>4</sup> Die Figur des Künstlers als Rollenmodell und Leitbild der modernen Arbeitswelt ist bewusst nur maskulin gehalten und nicht geschlechtsneutral, da das Vorbild des Künstlers vorwiegend männlich war.



---

und der freien, zwecklosen Ideensuche das klassische Gegenbild zur guten Bürgerin und zum guten Bürger darstellen. So tragen also die soziokulturellen Veränderungen ebenfalls massgeblich dazu bei, dass mit der *Künstlerkritik* der Wunsch nach Autonomie und Freiheit zur eigenen Lebensgestaltung sowie die Forderung nach Selbstverwirklichung aufkommen, womit typisch künstlerische Motive aufgegriffen werden.

Im Postfordismus entwickelt sich daher die «projektbasierte Polis» (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 152), wo die Generierung neuer Projekte und sozialer Kontakte sowie Selbstbestimmung, Authentizität, Freiheit, Autonomie und Kreativität im Zentrum stehen und eine neue Form des Arbeitens repräsentieren. Die Figur des Künstlers wird zum Vorbild ökonomischen Handelns, bei dem Arbeit ein Mittel zur Selbstentfaltung darstellt. Cornelia Koppetsch (2006) stellt dabei die persönliche Hingabe und Leidenschaft zu Beruf und Arbeit in den Vordergrund. Kreativität als berufliche Eigenschaft drückt sich dabei im Bedürfnis aus, etwas erschaffen zu wollen. Dieses Arbeitsethos bezieht sich aber nicht nur auf die Arbeit, sondern auf das gesamte Leben, so Koppetsch (2006) weiter. Der Bruch mit dem Konventionellen und dem Normalen offenbart sich in der Suche nach neuen Möglichkeiten authentischen und individuellen Ausdrucks, sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext der Lebensgestaltung, wodurch sich das Subjekt von anderen abgrenzen kann. Es sind diese Fähigkeiten und Kompetenzen, die es dem Subjekt erlauben, sich selbst zu verwirklichen und die daher in die beruflichen Tätigkeiten eingebracht werden.

Wie bereits erwähnt, werden sowohl Künstler\_innen als auch kreative Berufe aufgrund ihrer Arbeitsstrukturen und -praktiken in akademischen Diskursen und der soziologischen Literatur oft als Vorbild zeitgenössischer Erwerbsarbeit betrachtet (Boltanski & Chiapello, 2003; Haak & Schmid, 2001; Loacker, 2010; Manske & Schnell, 2010; Menger, 2006), da sich darin allgemeine Trends der Arbeitsbedingungen spiegeln und die Entwicklungen des Arbeitsmarkts exemplarisch für den Übergang zur postfordistischen Produktionsordnung gelten. Im Streben nach Freiheit und Autonomie wurden Kreativität und Selbst-

verwirklichung zum gesellschaftlichen Paradigma der neuen Arbeits- und Lebensformen, die durch Kreativität, Flexibilität und Projektarbeit gekennzeichnet sind und die zum Zerfall der Normalarbeitsverhältnisse führen, denn die Struktur künstlerisch kreativer Arbeitsmärkte bewegt sich oft im Spannungsfeld von unternehmerischer Selbstständigkeit und lohnabhängiger Tätigkeit (Haak & Schmid, 2001).

Marion Von Osten, die selber Künstlerin, Kuratorin und Forscherin ist, sieht die Verwendung des Künstlers als Leitmotiv allerdings kritisch und meint:

*Selbst wenn das Selbstverständnis und die Selbstorganisation des «künstlerischen Subjektes» als historisches Zitat bestens mit den Phantasien von ArbeitsmarktentwicklerInnen und Creative-Industries-ApologetInnen zu korrespondieren scheint, bleibt der Erfolg dieser Verknüpfung doch sowohl in theoretischer als auch in epistemologischer Hinsicht fragwürdig. (Von Osten, 2016, S. 251)*

Sie kritisiert, dass die Bezugnahme künstlerischer und kreativer Arbeitspraktiken stets aus dem Denkmuster industrieller Arbeit gedacht wird und dass sie sich primär auf weisse Männer mit stabilen Arbeitsbiografien beziehen (ebd.). Im optimistischen Diskurs werden somit die wahren Produktionsverhältnisse in der Kreativwirtschaft vernachlässigt oder idealisiert. Auch Haak und Schmid (2001) relativieren die Übertragbarkeit der Arbeitsbedingungen und -strukturen kreativer Berufe auf andere Bereiche und gehen nicht davon aus, dass Künstlerarbeitsmärkte in Zukunft zur Regel werden. Aber sie denken, dass Arbeitsplätze in Zukunft stärker künstlerisch geprägt sein werden. Dies bedeutet konkret mehr Wettbewerb, mehr Selbstbestimmung, mehr projektbasierte Arbeit, mehr Teamarbeit, diversere Beschäftigungsverhältnisse, vielfältige und sich ständig verändernde Tätigkeiten, lebenslanges Lernen und fortlaufende Weiterbildung, unsichere Einkommensquellen sowie zunehmende Bedeutung von Netzwerken zu Ungunsten von Organisationen. Risikomanagement und Umgang mit Unsicherheit zählen daher zu wichtigen Kernkompetenzen in der kreativen Arbeitswelt (Manske, 2007).

---

Ein weiterer Aspekt des Aufstiegs des Künstlers als Modell der neuen Arbeitswelt ist die Auswirkung auf die Kunst sowie die Kunstschaffenden selbst. Henning et al. (2019b) schreiben von der Entgrenzung der Künste und sehen die Künstler\_innen sowie die Kunst selbst als Gegenbild zur Gesellschaft daher in der Krise. Denn dadurch, dass bestimmte Eigenschaften des Künstlerischen als Vorbild in der Gesellschaft gelten, verlieren die Kunstschaffenden ihr angestrebtes Idealbild, so Henning et al. (2019b) weiter. Für Kreativität und kreative Tätigkeiten muss man heute nicht mehr Künstlerin oder Künstler sein, sondern es sind alle Arbeitnehmenden dazu fähig und es wird überdies auch von ihnen erwartet, kreativ zu sein, was Reckwitz (2014) als Kreativitätsimperativ beschreibt.

### **2.1.9 Kreativarbeit**

In den vorhergehenden Abschnitten wird der Wandel der Arbeitswelt nachgezeichnet und verschiedene Subjekttypen der postmodernen Arbeitswelt vorgestellt. Es gibt wesentliche Unterschiede in den einzelnen Subjektmodellen, aber auch verschiedene Gemeinsamkeiten, wie zum Beispiel die zentrale Rolle der Kreativität und der Subjektivierung der Arbeit. Dabei handelt es sich allerdings weniger um ein realgesellschaftliches Abbild, sondern vielmehr stellt es ein Idealbild der zeitgenössischen Arbeitswelt dar. Dieses Modell des Arbeitens wird im Folgenden als Heuristik verwendet, um den Begriff der Kreativarbeit zu charakterisieren. Die Studien, die zuvor präsentiert wurden, dienen dazu, das Modell der Kreativarbeit zu beschreiben und zu illustrieren. Die unterschiedlichen Aspekte der Subjekttypen liefern einzelne Teile, die sich in ihrer Summe gemeinsam zum Modell der Kreativarbeit verdichten.

Mit dem Wandel der Arbeitswelt gehen Flexibilisierung der Arbeit, Diversifizierung der Erwerbsformen, Akademisierung sowie Feminisierung einher. Die Subjektivierung der Arbeit hat zur Folge, dass Arbeitnehmer\_innen ihre Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt anbieten und sich als Selbstunternehmer\_in-

nen im freien Wettbewerb positionieren müssen. Die dadurch gewonnene Autonomie wird aber durch Selbstkontrolle und Selbstökonomisierung ersetzt, was dazu führt, dass alle Lebensbereiche rationalisiert und ökonomisiert werden und es zu einer Entgrenzung der Arbeit kommt. Die Freizeit wird durch die Arbeit usurpiert, indem z.B. der Urlaub gleich noch mit einem Sprachkurs kombiniert wird. Das Selbstmanagement wird immer wichtiger und zu einer der zentralen Kompetenzen in der postmodernen Arbeitswelt.

Die zunehmende Bedeutung von Selbstmanagement und Selbstführung spiegelt sich auch in der Verschiebung der zentralen Produktionsmittel hin zu Kreativität, Wissen sowie anderen symbolischen und immateriellen Gütern wider. Die Fähigkeit, Neues zu schaffen und kreativ zu sein, wird zu einer zentralen Ressource des Arbeitssubjekts. Damit einher geht der Aufstieg kreativer Berufe, z.B. in der Software- und Gameentwicklung, in Werbung oder Design, wo symbolische Inhalte identifiziert, interpretiert und verknüpft werden (Krämer, 2014). Denn in der organisierten Moderne ist der symbolisch-ästhetische Aspekt eines Produkts genauso wichtig wie der technisch-funktionale (Reckwitz 2014, Krämer 2014). Und so werden Kreativarbeiter\_innen zu Sinnproduzent\_innen. Die Opposition von Kunst und Arbeit wird nun auf die beiden Gegenpositionen von *Kreativarbeit* und *ausführender Arbeit* übertragen, so wie Kreativarbeiter\_innen einen Sonderstatus beanspruchen, analog den Künstler\_innen gegenüber den Arbeiter\_innen (Schultheis, 2019a), was gleichzeitig auch einen Teil der Attraktivität des Kreativen ausmacht.

Obwohl Kreativberufe häufig mit prekären Arbeits- und Lebensbedingungen einhergehen, wird diese Form der Arbeit oft als etwas Lustvolles beschrieben, das Spass macht, sowie als etwas, das Freiheit und Unabhängigkeit mit sich bringt. Dies reflektiert sich dann auch in der Orientierung am Idealbild der Künstler\_innen, deren Lebensweg sich durch Selbsterfüllung und Selbstverwirklichung charakterisiert und damit identitätsbildend wirkt. Die Identifikation mit Kreativarbeit kann so weit gehen, dass sie den Lebensstil prägt und eine ganz körperliche Dimension bekommt, die sich in der Art zu leben zeigt, und Kleidung, Ausdrucksweisen oder den Gang prägt (Krämer, 2014). Eikhof

---

und Haunschild (2006) argumentieren, dass ein bohèmehafter Lebensstil Künstler\_innen hilft, besser mit der Diskrepanz zwischen ihrem künstlerischen Dasein und dem ökonomischen Zwang zur Selbstvermarktung und des Selbstmanagement umzugehen. Denn Kunst als «Sphäre ästhetischer Performance» (ebd., S. 234, Übers. M.P.) lehnt jegliche wirtschaftliche Marktorientierung ab. Ein bohèmehafter Lebensstil im Sinne der *l'art pour l'art* hingegen (vgl. Friebe & Lobo, 2008; Lloyd, 2010) erleichtert es Kreativarbeiter\_innen, sich als Unternehmer\_innen zu verstehen, Selbstmanagement und Selbstmarketing zu betreiben und ihr privates Leben dem kreativen Arbeitsleben unterzuordnen (Eikhof & Haunschild, 2006). Projektarbeit wird zur dominierenden Form der Organisation von Arbeit. Teamarbeit, Kommunikation und Kooperation bestimmen den Arbeitsalltag und die Arbeit, die immer flexibler werden. In Organisationen werden immer mehr Arbeiten oder gar ganze Abteilungen ausgelagert und Arbeitsverträge immer häufiger auf Projektbasis befristet.

Kreativarbeit, wie sie hier skizziert wird, beschreibt also eine bestimmte Form des Arbeitens, in der es um die Schaffung von Neuem geht (vgl. auch Pratt & Jeffcutt, 2009). Daher konzentriert sich diese Doktorarbeit auf die Kreativwirtschaft (siehe Kapitel 2.2), wo ein kreatives Produkt am Ende des Wertschöpfungsprozesses steht und demnach Kreativität ein Bestandteil des Arbeitsprozesses sein muss. Somit grenzt sich Kreativarbeit von Innovationsarbeit ab, wie sie beispielsweise von Böhle, Orle und Wagner (2012) sowie Moldaschl (2007) diskutiert wird. Bei Innovationsarbeit steht die «praktische Hervorbringung von Innovation» (Krämer, 2014, S. 57) in einem wissenschaftlich-technischen Sinne im Zentrum, wohingegen Kreativarbeit sich stärker auf den ästhetischen Aspekt der Produkte und der Arbeit bezieht, wobei beide Ansätze mit neuen Arbeitsformen einhergehen.

Beim hier skizzierten Bild von Kreativarbeit handelt es sich also um eine grobe Beschreibung zeitgenössischer Arbeit aus der Makroperspektive. Dadurch lassen sich gesellschaftliche Muster und Phänomene vereinfachen, zusammenfassen und historisch voneinander abgrenzen, was hilfreich ist, um ein Verständnis und eine Übersicht über die Entwicklung und den Wandel der Erwerbsarbeit

zu erhalten. Zudem geben die zuvor rekonstruierten Modelle und Ansätze Aufschluss über den wissenschaftlichen Diskurs kreativer Subjekte, kreativer Organisationsformen sowie kreativer Erwerbsformen. Gleichzeitig sagen sie aber nichts über das subjektive Erleben der Arbeitssubjekte selbst aus. Konkrete Situationen und Erlebnisse bei der Arbeit bleiben unberücksichtigt. Es stellt sich folglich die Frage, ob und wie die Arbeitnehmer\_innen der Kreativwirtschaft solche Dissonanzen und Widersprüchlichkeiten – wie weiter oben dargestellt – wahrnehmen und erleben. Welche Bedeutung spielen Kreativität und kreative Arbeit in ihrem Arbeitsalltag? Wie stellen sich die Arbeiter\_innen als Kreativsubjekt dar? Oder wie wird die Organisation der Arbeit erlebt und interpretiert? Diese Dissertation zielt genau darauf ab, dem Alltagserleben von Arbeiter\_innen in kreativen Berufen der Kreativwirtschaft als Expert\_innen ihres Arbeitsalltags eine Stimme zu geben und zu untersuchen, welche subjektiven Selbstverhältnisse sie von sich zeichnen. Damit wird der Diskurs zu Kreativarbeit neben einer historischen Makroperspektive um eine gegenwartsbezogene Mikroperspektive ergänzt.

## 2.2 Die Kreativwirtschaft

Die Kreativwirtschaft<sup>5</sup> beschreibt einen Bereich der Wirtschaft, in dem künstlerische und kreative Tätigkeiten Bestandteil des Arbeitsprozesses sind und eine zentrale Rolle spielen. So definieren Söndermann und Weckerle (2008) im zweiten Zürcher Kreativwirtschaftsbericht die Kreativwirtschaft folgendermassen:

*Kreativwirtschaft fokussiert auf die Kultur-/Kreativbetriebe im privatwirtschaftlichen Sektor. Es sind dies Kultur- und Kreativunternehmen, die sich überwie-*

---

<sup>5</sup> Die Begriffe Kreativwirtschaft, Kreativindustrie und Kulturwirtschaft werden in dieser Dissertation als Synonyme verwendet. Im Bericht zur Kreativwirtschaft in der Schweiz aus dem Jahr 2016 ist von *Creative Economies* die Rede und so lautet der Titel des Berichts auch *Von der Kreativwirtschaft zu den Creative Economies* (Weckerle, Page & Grand, 2016).

---

*gend auf erwerbswirtschaftlicher Basis mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von künstlerischen und kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen. (Söndermann & Weckerle, 2008, S. 9)*

Söndermann, Backes, Arndt und Brünink (2009) heben den individuellen, kreativen Beitrag zum Endprodukt oder zur Dienstleistung als verbindendes Element der verschiedenen Bereiche kreativwirtschaftlicher Tätigkeiten hervor. Sie schreiben:

*Der wirtschaftlich verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der sogenannte schöpferische Akt. Damit sind alle künstlerischen, literarischen, kulturellen, musischen, architektonischen oder kreativen Inhalte, Werke, Produkte, Produktionen oder Dienstleistungen gemeint, die als wirtschaftlich relevanter Ausgangskern [...] zugrunde liegen. (Söndermann et al., 2009, S. 11)*

Wie die beiden Definitionen der Kreativwirtschaft zeigen, beinhaltet Arbeit in der Kreativwirtschaft einen kreativen Prozess und endet in einem kreativen Output, weshalb in dieser Dissertation Kreativarbeit mit Tätigkeiten in der Kreativindustrie gleichgesetzt wird. Folglich ist Kreativität ein immanenter Bestandteil der Kreativwirtschaft und daher eignen sich die dazugehörigen Berufe als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit.

Der Begriff der Kreativwirtschaft ist jedoch nicht neu. Auseinandersetzungen mit dem Begriff der Kreativwirtschaft lassen sich bereits im Jahre 1900 und zur Zeit der Weimarer Republik finden (Weckerle, Gerig & Söndermann, 2008). In Europa und Kanada kam die Diskussion um die Kreativwirtschaft ab den 1970er Jahren auf. So wurde beispielsweise in Kanada der Begriff der *arts and culture industries* geprägt, um kulturelle Produkte und Dienstleistungen gegenüber den USA besser zu vermarkten. In Frankreich wurde 1983 das Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC) geschaffen, das Kreditinstitute absichern soll, die Projekte der Kreativindustrie unterstützen. Im deutschen Bundesland Nordrhein Westfalen wurden verschiedene Kultur-

wirtschaftsberichte verfasst, die das Potential verschiedener kulturwirtschaftlicher Berufe analysieren sollten, mit dem Ziel ein Gegengewicht zur niedergehenden Kohle- und Stahlindustrie zu schaffen, und in der Schweiz erscheint Mitte der achtziger Jahre erstmals eine Studie zur wirtschaftlichen Bedeutung der Zürcher Kulturinstitute (ebd.). Der bis dahin wenig beachtete Wirtschaftsbereich der Kreativwirtschaft soll der Wirtschaft in postindustriellen Zeiten neue Impulse geben und als eigenständiges Wirtschaftsfeld gefördert werden. Den Durchbruch in den gesellschaftlichen und politischen Diskursen schaffte der Begriff der Kreativindustrie Mitte der 1990er Jahre, als die Regierung von Tony Blair in Grossbritannien die *Creative Industries* als besonders förderungswürdig und zukunftssträftig definierte (Galloway & Dunlop, 2007; Hoose, 2016; Manske & Schnell, 2010). In den letzten Jahrzehnten erlebte die Kreativwirtschaft einen regelrechten Boom und sie zeichnet sich im Kontext des Kreativitätsdispositivs durch eine hohe Attraktivität für Arbeitnehmende aus.

Für die Definition der Kultur- und Kreativwirtschaft bestehen unterschiedliche Ansätze, da der Kreativitätsbegriff nicht näher bestimmt ist. Einige Definitionen sind breiter gefasst und beinhalten ein breiteres Spektrum an Branchen und Berufen, während andere enger gefasst sind (vgl. Hartley, 2009; Hoose, 2016; Pratt & Jeffcutt, 2009; Söndermann et al., 2009; Weckerle et al., 2008). Im Bericht «Kreativwirtschaft Schweiz: Daten – Modelle – Szene» von Weckerle, Gerig und Söndermann (2008) werden 13 Märkte zur Kreativwirtschaft gezählt. Die folgende Tabelle veranschaulicht die Teilmärkte sowie mögliche dazugehörige Berufe und Organisationen:



<b>Teilmarkt</b>	<b>Freiberufler und selbständig Erwerbende</b>	<b>Unternehmen und Firmen</b>
Musikwirtschaft	Komponisten, Musiker, Musiklehrer, Toningenieur, Interpreten, Musikensembles	Instrumentenherstellung, Musikverlag, Tonträgerproduktion, Agentur, Musikfachgeschäft, Veranstalter, Club, Musical, Festival, kommerzielle Musikschule
Buchmarkt	Schriftsteller, Autoren	Buchverlag, Zwischenbuchhandel, Buchhandel, Agentur
Kunstmarkt	Bildende Künstler, Restauratoren, Kunstlehrer	Galerie, Kunsthandel, Museumsshop, kommerzielle Kunstaussstellung
Filmwirtschaft	Drehbuchautoren, Filmschauspieler, Filmproduzenten	Film- oder TV-Produktionsfirma, Filmverleih, Vertrieb, Kino
Rundfunkwirtschaft	Moderatoren, Sprecher, Produzenten	Radio- und Fernsehunternehmen
Markt der darstellenden Kunst	Darstellende Künstler, Artisten, Tänzer, Kabarettisten	Kommerzielles Theater, Musical, Agentur, Variététheater, Kleinstkunst
Designwirtschaft	Designer, Gestalter, angewandte Künstler	Büros für Industriedesign, Produktdesign, Grafikdesign, visuelles Design, Web-Design
Architekturmarkt	Architekten, Landschaftsplaner	Büros für Hoch- und Tiefbauarchitektur, Innenarchitektur, Landschaftsgestaltung
Werbemarkt	Werbetexter, Werber	Büros für Werbevermittlung, Werbeverbreitung
Software- und Games-Industrie	Software-, Games-Entwickler	Softwareberatung u. -entwicklung, Softwareverlag, Programmierfirma, Agentur
Kunsthandwerk	Kunsthandwerker, Gold- und Silberschmiede	Kunstgewerbe, Bearbeitung von Edel- u. Schmucksteinen, Herstellung von Schmuck-, Gold- und Silberschmiedewaren
Pressemarkt	Journalisten, Wortproduzenten	Presseverlag, Pressehandel, Pressearchiv
Phonotechnischer Markt	–	Hersteller u. Händler film-, rundfunk- u. phonotechnischer Geräte

Tabelle 1: Kultur- und Kreativwirtschaft nach 13 Teilmärkten (Weckerle & Theler, 2010, S. 13)

Gemäss dem aktuellen Bericht zur Schweizer Kreativwirtschaft waren 2015 283'660 Personen in der Schweiz in der Kreativ- und Kulturwirtschaft beschäf-

tigt, was einem Anteil von 5.6% der Gesamtwirtschaft entspricht, und es konnten 11.1% aller Betriebe, oder etwas mehr als 75'000 Unternehmen, zur Kreativwirtschaft gezählt werden (Weckerle & Grand, 2018). Weiter wurde 2015 in der Kreativwirtschaft ein Gesamtumsatz von 59'886 Mio. CHF erwirtschaftet und eine Bruttowertschöpfung von 23'271 Mio. CHF erzielt, was 3.7% der gesamten Schweizerischen Bruttowertschöpfung ausmacht. Zehn Jahre zuvor, im Jahre 2005, arbeiteten 201'127 Personen in der Schweiz in der Kreativ- und Kulturwirtschaft und es wurden 41'550 Betriebe zur Kreativindustrie gezählt (Söndermann & Weckerle, 2008). Alleine von 2012 bis 2013 hat die Zahl der Beschäftigten in der Kreativwirtschaft in der Schweiz um 1.7% zugenommen und jene der Betriebe sogar um 4.6%, womit die gesamte Branche deutlich stärker gewachsen ist als die Gesamtwirtschaft, wo es +1.2% bei den Beschäftigten und +1.6% bei den Betrieben waren (Weckerle, Page & Grand, 2016). Diese Zahlen belegen das Wachstum der Kreativwirtschaft in den letzten zehn Jahren – plus 41% bei der Anzahl Beschäftigte – und sie veranschaulichen die weiter zunehmende Bedeutung der Kreativindustrie in der Schweiz. So wird die Kreativwirtschaft als wichtiger Zukunftsmarkt beschrieben und sie gilt als sehr dynamisch, da sie sich aufgrund der kleinen Betriebsgrösse, vieler Selbstständigerwerbender sowie des kleinen Kapitalbedarfs sehr rasch und flexibel an den Markt anpassen kann (Krämer, 2014).

Sozialwissenschaftliche Studien zeichnen das Bild der Kreativarbeiter\_innen als hoch motivierte, selbstbestimmte Unternehmer\_innen, die sich selbst verwirklichen, kreativ sind und sich damit auf dem freien Arbeitsmarkt behaupten. Daher werden, wie bereits zuvor dargelegt, die Lebens- und Arbeitsformen der Kreativ- und Kulturwirtschaft als Modell für die künftige Organisation von Arbeit betrachtet (Haak & Schmid, 2001; Koppetsch, 2006; Manske & Schnell, 2010; Menger, 2006). Weil das Arbeitsleben in der Kreativwirtschaft für die kreativen Arbeiter\_innen aber fortlaufende Selbstoptimierung, Selbstkontrolle und Selbstrationalisierung bedeutet, gibt es auch kritische Stimmen gegenüber der Kreativindustrie (vgl. Raunig & Wuggenig, 2016a). Denn im Streben nach Frei-

---

heit und Autonomie werden Kreativität und Selbstverwirklichung zum gesellschaftlichen Paradigma der neuen Arbeits- und Lebensformen erhoben, die durch Kreativität, Flexibilität und Projektarbeit gekennzeichnet sind. Kreativarbeiter\_innen werden als Produkt einer neoliberalen Wirtschaftsordnung gesehen und der Kreativitätsimperativ als spezifische und totalitäre Subjektivierungsform betrachtet, durch die Arbeits- und Lebensform bestimmt werden und die die Kreativsubjekte dazu anhält, sich fortlaufend weiterzuentwickeln und sich selbst zu optimieren (Bröckling, Krasmann & Lemke, 2000; Bröckling, 2007).

Der Zerfall der Normalarbeitsverhältnisse lässt sich in der Kreativwirtschaft anhand prekärer Arbeits- und Lebensverhältnisse besonders gut beobachten. Ein charakteristisches Merkmal ist die hohe Anzahl Selbständiger oder «Alleinunternehmer» (Manske & Schnell, 2010, S. 710), die mehreren Beschäftigungsverhältnissen nachgehen, sich nur während eines Projekts an eine Organisation binden können und daher oft im prekären Grenzbereich anzusiedeln sind. Entwicklungen wie Flexibilisierung, Akademisierung, Feminisierung sowie neue Formen der Gestaltung und Verbindung von Leben und Arbeit sind ebenfalls typisch für kreative Berufe (Manske & Schnell, 2010). Konkret bedeutet dies, dass verschiedene Beschäftigungsformen nebeneinander existieren, die Beschäftigungen unsicher sind und nur auf temporären Projekten beruhen, dass das Einkommensniveau gering ist, es keinen Arbeitsplatz gibt, sondern von Zuhause aus gearbeitet werden muss, dass bei Auftragsausschreibungen unentgeltliche Projektvorschläge eingereicht werden müssen, dass es einen Zwang zum Networking gibt oder den Kampf um prestigeträchtige Aufträge fürs Portfolio (vgl. Haak & Schmid, 2001; Manske & Schnell, 2010; Menger, 2006). Bauerneind (2011) ergänzt als weitere Eigenschaften der Kreativwirtschaft harten Konkurrenzkampf, überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten, Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, schwierige Planbarkeit von Aufträgen und Arbeitsbelastung, geringe strukturelle Absicherung sowie Anfälligkeit für Burnouts, die aufgrund der aufgezählten Gegebenheiten entstehen.

Oft wird in der Kreativwirtschaft das private Leben dem künstlerischen untergeordnet, um der künstlerisch kreativen Tätigkeit nachgehen zu können (Eikhof & Haunschild, 2006) und Eichmann (2003) beschreibt in einer Studie das Spannungsverhältnis von Selbstverwirklichung und Selbstaussbeutung. Valoura (2013) zeigt, dass die Organisation der Arbeit in einem zeit- und ortsungebundenen Umfeld viel Selbstdisziplin braucht, da die Grenzen von Arbeit und Leben zu verschwinden beginnen. In einem flexiblen Raum-Zeit-Setting müssen sämtliche Strukturen, z.B. die Einrichtung eines Arbeitsplatzes bzw. die Abtrennung zum Privaten, Pausen, Arbeitszeiten etc., selbst geschaffen werden, um zwischen Arbeit und Freizeit zu differenzieren. So gibt es in der Kreativwirtschaft viele Selbstständige, die gezwungen sind, sich selbst zu organisieren und sich sowie ihre Fähigkeiten selber zu managen (Blair, Grey & Randle, 2001; Storey, Salaman & Platman, 2005). Daher müssen Kreativarbeiter\_innen oft zwei Identitäten miteinander vereinbaren: einerseits ihre künstlerisch kreative Seite, die sie motiviert und antreibt, und auf der anderen Seite ihre Identität als unternehmerisches Selbst, mit der sie ihr Einkommen generieren, um sich ihr künstlerisches Leben zu finanzieren (Eikhof & Haunschild, 2006). So belegen Studien, dass der Konflikt zwischen kreativer Arbeit, charakterisiert durch Spontaneität, Kreativität, Unvorhersehbarkeit, dem Fehlen konkreter Regeln und Vorgaben, sowie wirtschaftlichen Anforderungen des Marktes wie Selbstmanagement, Kontrolle, Organisation und Planung zu den grössten Herausforderungen von Kunstschaffenden gehören (Alvarez, Mazza, Pedersen & Svejnova, 2005; Caves, 2002; Davis & Scase, 2000; Howkins, 2013; Jeffcutt & Pratt, 2002; Sutton, 2001).

Umstritten ist, ob sich die geschilderten, flexiblen Arbeitsbedingungen der Kreativwirtschaft positiv auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und somit die Beschäftigung von Frauen auswirkt. So schreibt Eichmann (2010), dass es trotz Flexibilisierung und neuen Arbeitsformen besonders für Frauen schwierig ist, wenn sie Kinder haben, da sie sich vorwiegend um die Kinderbetreuung kümmern müssen. Männer hingegen profitieren von der Flexibilisierung, da sie ihnen ermöglicht, mehr Zeit mit ihrer Familie zu verbringen (Valoura, 2013).

---

Auch Henninger und Mayer-Ahuja (2005) weisen auf verschiedene Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hin, die sich je nach Berufsgruppe unterscheiden. So werden Freiberufler\_innen oft durch das geringe Einkommen beeinträchtigt, wohingegen z.B. angestellte Journalist\_innen und Software-Entwickler\_innen unter den extrem langen Arbeitszeiten leiden. Papouschek, Reidl und Schiffbänker (2006) hingegen schreiben, dass Selbstständigkeit und Heimarbeit für Frauen eine Möglichkeit sind, um Arbeit und Kinderbetreuung miteinander in Einklang zu bringen, und Gold und Fraser (2002) argumentieren, dass Selbstständigkeit den Menschen die Kontrolle über ihre Zeit zurückgibt und ihnen dadurch hilft, Beruf und Familie zu kombinieren. Allerdings weisen Papouschek et al. (2006) auch darauf hin, dass das Geschlecht in der beruflichen Rollenverteilung selbst in modernen und liberalen Wirtschaftszweigen wie der Kultur- und Kreativwirtschaft noch eine wichtige Rolle spielt und liberale Familienkonzepte weniger verbreitet sind, als man denken würde.

Ein weiterer bedeutender Aspekt der Kreativwirtschaft sind soziale Netzwerke und Kontakte. So sind ein grosses soziales Netzwerk und Kooperationen in der Kreativindustrie sehr wichtig und es gibt viel, meist projektbezogene, Zusammenarbeit. Gemäss Rammer, Müller, Kimpeler und Georgieff (2015) sind drei Viertel der Unternehmen der Kreativindustrie in Kooperationen eingebunden. Landry (2000) zeigt, dass ein grosses soziales Netzwerk und Kontakt zu anderen Mitgliedern der Kreativwirtschaft helfen, an neue Aufträge zu kommen. Zudem wirken sich soziale Kontakte positiv auf das Wohlbefinden und den Gesundheitszustand aus (Badura et al., 2013; Siegrist, Dragano & dem Knesebeck, 2006). Weitere gesundheitsfördernde Faktoren sind gemäss Bauernfeind (2011) Strategien, um in arbeitsintensiven Phasen kurz abschalten zu können, die Möglichkeit, Ferien zu machen, eine gute, befriedigende Zusammenarbeit mit Kolleg\_innen, Spass an der Arbeit sowie Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Im Gegensatz dazu wirken sich hohe und lange Arbeitszeiten, Zeit- und Termindruck, Geldsorgen und -knappheit, finanzielle Abhängigkeiten, unsichere, befristete Arbeitsverhältnisse sowie Konflikte mit Kolleg\_innen oder

Auftraggeber\_innen negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Selbstständigen in der Kreativwirtschaft aus (ebd.).

Eine zusätzliche Schwierigkeit von Kreativarbeitenden liegt darin, dass sich Ideen nicht auf Knopfdruck generieren lassen. Ideen und Problemlösungen kommen einem oft dann, wenn man nicht damit rechnet, z.B. unter der Dusche, wodurch die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Beispielfürhaft dafür steht die Aussage, «nicht abschalten zu können». Eichmann (2010) argumentiert, dass berufliche Selbstkonzepte und Identitätskonstruktionen mitbestimmen, wie Kulturschaffende in der Kreativwirtschaft mit der Entgrenzung von Arbeit oder den zuvor beschriebenen, oft prekären Arbeitsverhältnissen umgehen. Denn zum Verstehen konkreter Formen der Arbeits- und Lebensführung müssen auch spezifische Berufsbilder mit ihren Identitätskonzepten studiert werden, da diese oft auf berufskulturellen Traditionen basieren, wie z.B. in der Architektur oder Werbung, die die klischeehaften Berufsbilder prägen (ebd.). Dies kann dazu führen, dass Kreativschaffende in den verschiedenen Branchen mit den Charakteristiken der Kreativwirtschaft ganz anders umgehen und diese unterschiedlich interpretieren. So sind lange Arbeitszeiten in manchen Branchen nichts Aussergewöhnliches oder die Trennung von Arbeit und Freizeit wird nicht in Frage gestellt, wohingegen sich Erwerbsarbeit und Privatleben bei anderen vermischen. Eichmann (2010) bestimmt in seiner Studie vier idealtypische Selbstkonzepte des Typus «Kunstschaffen», die das Arbeitsverhalten sowie den Umgang und die Organisation von Arbeit und Freizeit bestimmen. Diese vier Idealtypen sind: Unternehmenserfolg, Professionelle Leistung, Kunst-Schaffen und Firmenlaufbahn. Die Selbstkonzepte werden häufig dazu benutzt, um sich von «den Anderen» abzugrenzen, die beispielsweise alles für Geld tun, keinen Sinn für Ästhetik haben, wie Maschinen funktionieren oder Produkte ohne Ausstrahlung und Aura produzieren (Poettschacher, 2005), und die eigene Identität zu schärfen.

Marion Von Osten (2016) weist darauf hin, dass in der Debatte um die Kreativindustrie häufig vergessen geht, dass der Diskurs über Kreativität und Kreativarbeit selbst Einfluss auf das Verständnis und die Konzeptualisierung von

---

Subjektivität, Gesellschaft und Arbeit hat, da dieser nicht nur im politischen, sondern ebenso im gesellschaftlichen Kontext stattfindet. Das hat zur Folge, dass der politische Diskurs auch normativ wirkt und sich das Subjektmodell des Künstlers über die Kreativbranche hinaus verbreitet. Dies zeigt, dass es in den Diskussionen um die Kultur- und Kreativwirtschaft um politische und normative Ansichten geht, wie die zukünftige Arbeitswelt aussehen soll. Mit der Kreativwirtschaft soll die Verschiebung von industriell-fordistischen hin zu postindustriellen Arbeitspraktiken vorangetrieben werden. Von Osten (2016) kritisiert weiter, dass in den Diskussionen zur Kultur- und Kreativwirtschaft nur aus der Perspektive der Wirtschaft argumentiert wird und die Wünsche und Befindlichkeiten der Akteur\_innen selbst zu wenig beachtet werden, weshalb sie das Bild des kreativen Künstlers, das so viel beschworen wird, sowohl aus theoretischer wie auch epistemologischer Sicht in Frage stellt. Sie bemängelt auch, dass das Modell des kreativen Künstlers – männlich, weiss und gut ausgebildet – nicht mit der sozialstatistischen Wirklichkeit übereinstimmt. Damit propagiert sie eine schlechte Passung von gelebter Realität im kreativen Feld sowie den politischen und analytischen Modellen kreativer Arbeit.

Obwohl grosse Erwartungen mit den Arbeitsverhältnissen in der Kultur- und Kreativwirtschaft verbunden sind, fehlen Einblicke in das alltägliche Erleben der Arbeit von Arbeiternehmenden dieses Wirtschaftszweigs<sup>6</sup>. Zudem zeigt die vorhergehende Analyse der postmodernen Arbeitswelt, dass die subjektiven Selbstkonzepte einen bedeutenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeit und des Lebens haben. Daher wird in der vorliegenden empirischen Doktorarbeit die Arbeit in der Kreativwirtschaft nicht aus der Makroperspektive, sondern aus der Mikroperspektive beleuchtet, womit das individuelle Erleben der Arbeitssubjekte gewürdigt und ihre Selbstverhältnisse miteinbezogen werden. Von Interesse sind die subjektive Wahrnehmung, das individuelle Erleben der

---

<sup>6</sup> Einige Ausnahmen bilden beispielsweise die Studien von Eichmann, Flecker und Reidl (2007); Eichmann, Reidl, Schiffbänker und Zingerle (2006), Henning, Schultheis und Thomä (2019a), Loacker (2010), McRobbie (2016a), Manske (2007) oder Schultheis, Vogel und Gemperle (2010) zu aktuellen Arbeitserfahrungen aus der gesamten Berufs- und Arbeitswelt.

alltäglichen Arbeit und der Organisation sowie die Selbstverhältnisse und Selbstkonzepte der Akteur\_innen dieses kreativen Wirtschaftsfelds. Denn die Perspektive der Expert\_innen des Alltags kam in der soziologischen und kulturwissenschaftlichen Forschung zur Kreativwirtschaft bisher zu kurz.

## **2.3 Der Kreativitätsbegriff**

Was ist Kreativität? Was tun wir, wenn wir kreativ sind? Und wie steht es mit der Erforschung der Kreativität? Diese Fragen werden in diesem Abschnitt beantwortet, weil der Begriff Kreativität heutzutage viel verwendet wird, es aber oftmals nicht klar ist, was damit genau gemeint ist. Zunächst wird der Begriff der Kreativität näher betrachtet und anhand verschiedener Modelle beleuchtet. Dabei wird sichtbar, dass Kreativität auf unterschiedlichste Weise konzipiert sein kann. Der zweite Teil dieses Abschnitts widmet sich der Kreativitätsforschung und zeigt auf, dass Kreativität aus ganz verschiedenen Perspektiven erforscht werden kann.

### **2.3.1 Kreativität – Was ist das?**

Etymologisch stammt der Begriff vom lateinischen *creare* ab, was «schöpfen» bedeutet – interessant ist der Vermerk auf Duden online (2017), dass Kreativität 1973 zum ersten Mal im Duden aufgeführt wurde. Im wissenschaftlichen Diskurs herrscht grundsätzlich Übereinstimmung darüber, dass sich Kreativität durch Neuheit und Nützlichkeit charakterisieren lässt (Amabile, 1996), durch «originality and usefulness» (Mayer, 1999, S. 450) oder durch «novelty and appropriateness (value)» (Hennessey & Amabile, 2010, S. 572), wie es im Original heisst. Dies ist aber einfach der kleinste gemeinsame Nenner, denn über weitere Eigenschaften, Charakteristiken, Konzeptionen und Modelle von Kreativität gehen die Meinungen stark auseinander.

Bereits 1954 verfasste Carl R. Rogers, Begründer des Personzentrierten Ansatzes, Mitbegründer der Humanistischen Psychotherapie und Pionier der wissenschaftlichen Beratungs-, Pädagogik- und Psychotherapieforschung eine Theorie



---

der Kreativität, weil er «ein verzweifeltes gesellschaftliches Bedürfnis nach dem kreativen Verhalten kreativer Persönlichkeiten» (Rogers, 2016, S. 337) wahrnahm. Rogers (2016) geht von einem kreativen Prozess aus, bei dem etwas Beobachtbares, z.B. ein Produkt, entsteht, das neuartig sein muss und das durch die Beziehung von Individuum und Material geprägt ist. Spannend an der Definition von Rogers ist insbesondere der relationale Aspekt, der darauf hinweist, dass Kreativität etwas Relationales ist, also etwas, das aus einer Beziehung entsteht. Konkret definiert Rogers Kreativität wie folgt:

*Es ist das tätige Hervorbringen eines neuartigen Produkts der Beziehungen zwischen der Einzigartigkeit des Individuums einerseits und den Materialien, Ereignissen, Menschen oder Umständen seines Lebens andererseits. (Rogers, 2016, S. 339)*

Rogers lehnt es bewusst ab, den Aspekt des Akzeptierens durch eine Gruppe in die Definition mitaufzunehmen. Einerseits, weil es sich dabei um eine subjektive Bewertung handelt, und andererseits, weil viele zeitgenössische kreative Produkte von der Gesellschaft nicht erkannt und auf ihren Wert geprüft werden (ebd.).

In seiner Theorie zur Kreativität befasst sich Rogers (2016) überdies mit der Motivation zur Kreativität sowie den Bedingungen und Begleitumständen von Kreativität. Die Motivation zur Kreativität sieht er darin, das Selbst zum Ausdruck zu bringen. Im Bemühen, vollständig sich selbst zu sein, stellt der Organismus neue Beziehungen – Relationen – zur Umwelt her. Für das Individuum ist es befriedigend, sich schöpferisch zu betätigen, weil dieses Verhalten als selbstaktualisierend empfunden wird. Weiter bezeichnet Rogers den kreativen Akt als unergründbar, bis er geschehen ist (ebd.). Die ästhetische Qualität entsteht durch die Beziehung des Individuums zur Realität und drückt sich in der persönlichen Abstraktion aus. Rogers (2016) weist weiter darauf hin, dass Kreativität nicht erzwungen werden kann, sondern dass es konstruktive Umstände braucht, die die Kreativität fördern. Als solche Bedingungen für kreatives Schaf-

fen nennt er unter anderem die Offenheit des Bewusstseins gegenüber augenblicklichen Erfahrungen, die Fähigkeit mit Elementen und Begriffen zu spielen sowie psychische Sicherheit – bedingungslose positive Beachtung, d.h. keine (Be-)Wertung von aussen – und psychische Freiheit – die völlige Freiheit symbolischen Ausdrucks, ohne sich durch gesellschaftliche Normen eingeschränkt zu fühlen.

Eine andere Möglichkeit, sich Kreativität anzunähern, liegt in den verschiedenen Einflussphären der Kreativität. Mel Rhodes (1961) identifizierte die 4 *P*'s der Kreativität, die die Erscheinung und Ausprägung von Kreativität bestimmen: Person, Prozess, Produkt und Umwelt (orig. «press»). Die Person umfasst alle Informationen über die Persönlichkeit (Eigenschaften, Wertesystem, Selbstverständnis etc.), der Prozess schliesst Motivation, Lernen, Kommunikation, Denken und Wahrnehmung ein, die dazu führen, kreativ zu sein. Produkt meint die Art und Weise, wie eine Idee kommuniziert wird, und Umwelt bezieht sich auf Beziehungen zwischen Individuen und der Umgebung. Auf dem Modell von Rhodes (1961) aufbauend, unterscheiden Hennessey und Amabile (2010) zwischen der kreativen Person, dem kreativen Prozess und dem kreativen Produkt und Kaufman (2009) nimmt mit *place* die örtlichen und zeitlichen Komponenten von Kreativität auf. Vogt (2010) ergänzt die 4*P*'s der Kreativität um ein fünftes: Performance, womit er auch die Handlung von Menschen abbilden will, weil erst durch das Handeln von Menschen Kreativität entsteht und diese Handlungskomponente bisher in Aussagen zu kreativen Personen, Prozessen, Produkten und Rahmenbedingungen zu wenig berücksichtigt wurde. Solche Differenzierungen zwischen kreativen Personen, Prozessen, Produkten, Rahmenbedingungen und Handlungen machen deutlich, dass Kreativität nicht etwas Eindimensionales ist, sondern verschiedene Elemente umfasst und verschiedenen Einflussphären unterliegt. Zentral scheint, dass ebenfalls im Modell der 4 *P*'s von Rhodes (1961) relationale Aspekte der Kreativität enthalten sind, sei es in den Beziehungen zwischen Individuum und Umwelt oder sei es in der Kommunikation, die zwangsläufig relational ist.

---

Eine weitere Unterscheidung, die sich in der Literatur häufig findet, ist die von Kreativität als Prozess und Kreativität als Produkt. Oft wird Kreativität als Prozess betrachtet und nicht als Ergebnis (vgl. Amabile, 1996; Caniels, Stobbeleir & Clippeleer, 2014; Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999; Fortwengel, Schüssler & Sydow, 2017; Hogarth, 1980; Mumford, Hester & Robledo, 2012; Rogers, 2016; Shalley & Zhou, 2009; Sonenshein, 2016; Vogt, 2010). Einige dieser Konzepte beruhen zwar auf dem klassischen, vierstufigen Modell des kreativen Denkprozesses von Wallas (1926), das Kreativität als rein kognitiven Prozess betrachtet und aus Vorbereitung (Erkennen des Problems und der Lösungsmöglichkeiten), Inkubation (unbewusste Beschäftigung mit dem Problem, ohne bewusst am Problem zu arbeiten), Illumination (der Aha-Moment, in dem sich die Lösung offenbart) und Verifikation (Evaluation und Optimierung der Idee durch Logik und Wissen, um eine zweckmässige Lösung zu schaffen) besteht. Das Modell von Hogarth (1980) beispielsweise umfasst ebenfalls vier Stufen (Vorbereitung, Produktion, Evaluation und Implementierung) und dasjenige von Amabile (1996) fünf: Problem- und Aufgabenpräsentation, Vorbereitung, Ideengeneration, Ideenprüfung und Ergebnisbeurteilung. Diese Modelle umfassen Elemente von Reflexion, Aktion und Experimentierfreudigkeit, die Teil eines iterativen Prozesses sind. Kreativität als rein kognitiven Prozess zu verstehen, wird in dieser Doktorarbeit aber als unzureichend betrachtet, da die Multidimensionalität fehlt und der Prozess etwas sehr Starres an sich hat, indem ein fester Ablauf definiert ist, wie Kreativität entstehen soll.

Weitere kognitive Modelle beziehen sich auf eine bestimmte Art und Weise des Denkens, die dann mit Kreativität gleichgesetzt wird. Zwei der bekanntesten Theorien differenzieren zwischen *divergentem* und *konvergentem Denken* (Guilford, 1950) oder *lateralem, nichtlinearem* und *vertikalem, linearem Denken* (De Bono, 1972). *Divergentes Denken*, umgangssprachlich auch als Querdenken bezeichnet, zielt darauf ab, aus den verfügbaren Informationen mehrere verschiedene Lösungen zu entwickeln, wozu Verbindungen und Zusammenhänge erkannt, überraschende Kombinationen gefunden und Informationen auf uner-

wartete Weise verarbeitet werden müssen (Cropley, 2006). Antworten und Lösungen sind von Person zu Person verschieden, aber alle sind gleichwertig und gleich wertvoll. Für Guilford (1950) ist Kreativität daher eine spezielle Form des Denkens. Im Unterschied dazu sucht *konvergentes Denken* nach einer einzigen, besten und korrekten Lösung für ein Problem, wobei Geschwindigkeit, Genauigkeit und Logik im Zentrum stehen, um effizient zu der einen existierenden Antwort zu kommen (Cropley, 2006). Es gibt demnach nur Richtig oder Falsch und keine Alternativen. Die Konzepte von *linearem* und *nichtlinearem Denken* sind denen von *divergentem* und *konvergentem Denken* sehr ähnlich. Auch wenn diese Modelle weniger starr sind, beschränken sie Kreativität auf das Denken und lassen weitere Einflussfaktoren unberücksichtigt, weshalb sie Kreativität nicht als Ganzes zu erfassen vermögen.

Einen anderen Weg, um sich Kreativität anzunähern, gehen Kaufman und Beghetto (2009) mit ihrem *Four C Model*, in dem sie vier verschiedene Arten von Kreativität unterscheiden. Neben *Big-C*, der herausragenden, aussergewöhnlichen Kreativität, die dem Genie (z.B. Mozart, Goethe und Monet) zugeschrieben wird, bezeichnen sie mit *little-c* die alltägliche Kreativität, die jede und jeder besitzt und die in alltäglichen Handlungen zum Ausdruck kommt (z.B. Problemlösungen bei der Arbeit, die Gestaltung eines Fotoalbums oder das Kochen und Malen in der Freizeit aus Freude). *Mini-c* nennen sie die intrapersonelle Kreativität, die ein Teil des Lernprozesses ist, beispielsweise wenn ein Kind lernt, ein Haus zu zeichnen, oder wenn ein Erwachsener lernt, Gedichte zu schreiben. *Mini-c* bezieht sich also auf Kreativität, die im Lernprozess passiert, während *little-c* der Ausdruck von alltäglicher Kreativität ist (Beghetto & Kaufman, 2007). Die Unterscheidung zwischen *Big-C* und *little-c* ist oft nicht ganz einfach, weshalb es im Modell als viertes Element *Pro-c* gibt, das sich auf Menschen bezieht, die beruflich oder von Berufes wegen kreativ sind (Kaufman & Beghetto, 2009). Ein Beispiel dafür ist ein Musiker, der mit Musik seinen Lebensunterhalt verdient, aber kein Genie, also *Big-C*, ist, aber aufgrund seiner beruflichen Professionalität auch nicht zu *little-c* gezählt werden kann. Die Differen-

---

zierung von Kaufmann und Beghetto ist für diese Doktorarbeit durchaus interessant, da sie unter anderem den Kontext beachtet, in dem Kreativität entsteht – ein Aspekt, der bei der Konzeptualisierung von Kreativität als zentral erachtet wird. Die zuvor beschriebenen kognitiven Modelle lassen sich gut mit dem *Four C Model* verbinden, weil ein solch formaler Ablauf im beruflichen Umfeld (*Pro-c*) durchaus denkbar ist. Dies verdeutlicht die Kontextabhängigkeit von Kreativität, denn im Falle von *Big-C*, d.h. bei einem kreativen Genie, ist Kreativität als formaler Denkprozess eher weniger vorstellbar.

Die bisherige Diskussion veranschaulicht, dass Kreativität ein schillernder Begriff ist, unter dem viele verschiedene Dinge verstanden werden können. Unsworth (2001) kritisiert, dass Kreativität in der Wissenschaft in der Regel als homogenes Konstrukt verstanden wird, was das Verständnis jedoch beeinträchtigt. Er erstellt daher ein Modell, das den Kontext stärker gewichtet und zwischen der Motivation – z.B. dem Wunsch oder der Anforderung bei der Arbeit kreativ zu sein – und dem Problemtyp – klar definiertes oder noch zu entdeckendes Problem – unterscheidet. Daraus entwickelt er eine Matrix, die Kreativität in vier Kategorien einteilt: (1) *Reaktive Kreativität* ist extern getrieben, hat ein klar definiertes Ziel und muss ein bestimmtes Problem lösen, weshalb sie oft im beruflichen Kontext vorkommt; (2) *gewünschte Kreativität* ist ebenfalls extrinsisch motiviert, aber ohne bestimmtes gegebenes Problem, und kommt daher häufig in der Kunst vor; (3) *mitwirkende Kreativität* befasst sich mit einem gegebenen Problem, das aber aus eigenem Antrieb gelöst wird; und (4) *proaktive Kreativität*, die auch als spontane Kreativität bezeichnet werden kann, wo man aus intrinsischer Motivation ohne gegebenes Problem aktiv wird. Vier-Felder-Matrizen vereinfachen die Realität oft zu stark und sie vermögen nicht, sämtliche Facetten eines komplexen Phänomens abzubilden. Daher kann Kreativität alleine mit der Matrix von Unsworth (2001) nicht erklärt werden, sondern diese kann bloss ein Puzzleteil in einem multidimensionalen Verständnis von Kreativität darstellen.

Mayer (1999) definiert Kreativität nicht über ein Modell, sondern stellt fünf Fragen, die helfen sollen, unterschiedliche Konzeptionen von Kreativität aufzuzeigen. Diese Fragen lauten:

1. Ist Kreativität eine Eigenschaft der Person, des Produkts oder des Prozesses?
2. Ist Kreativität ein individuelles oder soziales Phänomen?
3. Ist jeder Mensch kreativ oder ist Kreativität etwas, das nur einzelne Menschen besitzen?
4. Ist Kreativität an bestimmte Anwendungsfelder gebunden oder nicht?
5. Wird Kreativität aus quantitativer oder qualitativer Perspektive betrachtet?

Je nach Forschungsrichtung und Untersuchungsgegenstand werden die Fragen anders beantwortet und weisen auf verschiedene Verständnisse von Kreativität hin. Dieses Vorgehen kann einen hilfreichen Schritt bei der Bestimmung von Kreativität darstellen, da in diesen Fragen zentrale Aspekte von Kreativität enthalten sind, wie beispielsweise die Unterscheidung zwischen Prozess und Produkt oder die Frage nach Kontext und Umfeld.

Mit der Beantwortung von Mayers (1999) fünf Fragen erhält man ein ziemlich gutes Bild von Kreativität, da nicht nur einzelne Facetten von Kreativität betrachtet werden. Es macht deutlich, dass Kreativität über ganz verschiedene Wege erschlossen und erforscht werden kann. Um Kreativität in all ihren Aspekten und in ihrer Vielschichtigkeit in der heutigen Arbeitswelt zu erfassen, die durch die Veränderungen im Sinne des «Neuen Geist des Kapitalismus» (Boltanski & Chiapello, 2003) charakterisiert ist, braucht es ein multidimensionales Verständnis von Kreativität oder eine interdisziplinäre Perspektive, wie Hennessey und Amabile (2010) schreiben. Denn gemäss Krämer (2014) ist über die konkrete Praxis von Kreativität in der heutigen Arbeitswelt nur wenig bekannt.

---

Ein solches multidimensionales Verständnis von Kreativität lässt sich in Anlehnung an Mayer (1999) wie folgt zusammenfassen: (1) Kreativität ist sowohl eine Eigenschaft von Prozessen und Produkten als auch Personen. (2) Kreativität ist ein soziales Phänomen, das durch soziale Interaktion und relationale Strukturen erst entsteht. (3) Kreativität ist etwas, das jeder Mensch besitzt und nicht nur einige Genies. Allerdings liegt diese Kreativität bei jeder Person in unterschiedlichen Bereichen, was bedeutet, dass (4) Kreativität vom Betätigungsfeld abhängt und sich je nach Anwendungsgebiet meist stark unterscheidet. Zudem hat der Kontext massgeblichen Einfluss auf die Kreativität. (5) Demzufolge bedarf die Erforschung von Kreativität eines qualitativen Ansatzes, weil es sich dabei um etwas Subjektives handelt, das sich in jedem Prozess und jeder Person anders manifestiert und dabei einzigartig ist.

Die Reduktion von Kreativität auf individuelle Fähigkeit greift zu kurz. Kreativität ist zwar eine Kompetenz, die in der heutigen Gesellschaft zu den zentralen individuellen Ressourcen gehört, aber Kreativität wird massgeblich durch soziale Interaktionen und das soziale Umfeld beeinflusst und wäre ohne soziale Strukturen nicht denkbar, was sie zu einem sozialen Phänomen macht. Insbesondere in Organisationen, wo Kreativität in der Regel bei der Zusammenarbeit von mehreren Individuen, sprich in der sozialen Interaktion, entsteht, sind soziale Interaktionen ein zentraler Bestandteil von Kreativität (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Oftmals werden in Studien allerdings einzig individuelle (z.B. Perrine & Brodersen, 2005; Unsworth & Clegg, 2010) oder institutionelle (z.B. Alge, Ballinger, Tangirala & Oakley, 2006; Shalley, 2009) Besonderheiten analysiert, die die Kreativität beeinflussen und somit als Einflussfaktoren auf den kreativen Prozess verstanden werden statt als Bestandteil des Prozesses selbst.

Rogers (2016) schliesst in seiner Definition von Kreativität die Akzeptanz von Anderen bewusst aus und macht damit klar, dass Kreativität etwas Subjektives ist und individuell erlebt wird. Im gesellschaftlichen Diskurs hingegen wird etwas erst zu Kreativität, wenn es von anderen als solche anerkannt wird. Daher kann Kreativität als soziales Produkt bezeichnet werden. Denn wenn etwas neu,

originell und nützlich ist – gemäss der gängigen Minimaldefinition von Kreativität –, dann ist das noch nicht ausreichend, da es erst durch die Anerkennung Anderer als Ausdruck von Kreativität anerkannt wird. Soziale Akzeptanz ist folglich eine notwendige Voraussetzung dafür, dass etwas als kreativ anerkannt wird (Reckwitz, 2014; Vogt, 2010), aber nicht zwangsläufig ein Bestandteil der Definition von Kreativität (Rogers, 2016). So liegt dieser Doktorarbeit keine vorgegebene feste Definition von Kreativität zu Grunde, anhand welcher bewertet wird, was kreativ ist und was nicht, sondern es wird das als kreativ gewürdigt, was die befragten Personen als Kreativität erleben.

Dabei gilt es jedoch den Kontext für die Betrachtung von Kreativität zu beachten, weil diesem, wie oben veranschaulicht, eine grundlegende Rolle zukommt. So spielt das organisationale Umfeld, auf das sich das vorliegende Forschungsprojekt fokussiert, eine zentrale Rolle und es bestimmt die Art von Kreativität, die hier untersucht wird. Es handelt sich also um Kreativität, die im beruflichen Kontext – in der Kreativwirtschaft – stattfindet und sich in der alltäglichen Arbeit manifestiert. Gemäss dem Modell von Kaufman und Beghetto (2009) wäre dies am ehesten *Pro-c* und in der Definition von Unsworth (2001) *reaktive Kreativität*.

Aufgrund des Arbeitskontexts und der organisationalen, professionellen Einbettung wird Kreativität hier als Arbeitsprozess betrachtet. Kreativität als Prozess wird folglich mit Kreativarbeit gleichgesetzt. Mit Kreativarbeit ist die Arbeit in Berufen gemeint, die Kreativität zum Ziel haben, d.h. das Ziel, etwas Neues und Nützliches zu schaffen. Damit soll der vielschichtige, schwammige Begriff der Kreativität fassbar gemacht werden, denn bei einer Arbeit, die etwas (ein Produkt, eine Idee, ein Prozess) zur Folge hat, das als kreativ erachtet wird, muss Kreativität stattgefunden haben. Im wissenschaftlichen Diskurs findet sich der Begriff «Kreativarbeit» eher selten (Ausnahmen sind z.B. Krämer (2014) und Manske und Schnell (2010)) und er ist oft nicht näher definiert, sondern in der Regel wird damit einfach die Arbeitstätigkeit in der Kreativindustrie bezeichnet.



---

*Reaktive Kreativität* gemäss Unsworth (2001) weist darauf hin, dass der Arbeitsauftrag von aussen kommt und es ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder ein Problem zu lösen gilt. Die Kreativarbeitenden müssen sich damit auseinandersetzen, ob sie wollen oder nicht, wenn der Auftrag erledigt werden soll. Dies ist ein weiterer wichtiger Aspekt für das hier zugrundeliegende Verständnis von Kreativarbeit. Das Forschungsinteresse besteht also nicht darin zu erforschen, was diesen Prozess genau ausmacht, sondern wie dieser Prozess der Kreativarbeit in der alltäglichen Arbeit erlebt wird.

### **2.3.2 Erforschung von Kreativität**

Kreativität ist ein schwer fassbares Phänomen, um das sich viele Mythen ranken. Dies belegen die diversen Zugänge zur Thematik, wie im vorhergegangenen Kapitel dargelegt. Die Wissenschaft beschäftigt sich erst seit Mitte des 20. Jahrhunderts vermehrt mit dem Thema der Kreativität (Hennessey & Amabile, 2010), aber in den letzten 20 Jahren nahm die Forschungstätigkeit markant zu. Wie im vorigen Abschnitt aufgezeigt, liegt eine der Schwierigkeiten – sowohl im Allgemeinen als auch in der Kreativitätsforschung im Besonderen – in der Definition von Kreativität, da das Verständnis von Kreativität die Grundlage für die Bestimmung des Forschungsgegenstands darstellt. Die Recherchen von Hennessey und Amabile (2010) ergaben, dass der kleinste gemeinsame Nenner bei der Definition von Kreativität darin besteht, dass es sich dabei um die Entwicklung eines Produkts, einer Idee oder eines Problemlösungsverfahrens handelt, das sowohl neu als auch nützlich ist, so dass es einen Wert für ein Individuum oder eine soziale Gruppe hat. Somit handelt es sich beim Verständnis von Kreativität als etwas, das neu und nützlich ist, um eine allgemein anerkannte Definition (Amabile, 1996; Mayer, 1999; Mumford, 2003).

Selbst Forschende aus der Neurologie und den Kognitionswissenschaften beschäftigen sich mit dem Thema der Kreativität. Ellis Paul Torrance (1966) entwickelte beispielsweise den *Torrance Tests of Creative Thinking* (TTCT), um kreatives Denken zu messen. In verschiedenen Studien wurde in der Folge versucht,

die kreativen Fähigkeiten statistisch zu messen (vgl. Fryer, 2006; Kim, 2006; Plucker, 1999; Wechsler, 2006). Die Aussagekraft solcher Tests wurde allerdings auch von verschiedenen Forscher\_innen in Frage gestellt (Baer, 2008; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Johnson, 1998). Mit dem Aufkommen der Magnetresonanztomographie (MRT) nahm die neurobiologische Erforschung von Kreativität zu. Der Blick ins Hirn sollte zeigen, ob sich kreatives Denken im Hirn nachweisen lässt. Bowden und Jung-Beeman (2003) wiesen in Experimenten z.B. eine semantische Aktivierung der rechten Hirnhälfte bei der Erkenntnis von neuen Lösungen – dem Aha-Erlebnis – nach. Mell, Howard und Miller (2003) untersuchten frontotemporale Demenz und beobachteten, dass Sprachfähigkeit für visuelle Kreativität nicht notwendig ist. Die Schwierigkeit bei solchen empirischen Untersuchungen liegt darin, dass die Testpersonen auf Befehl kreativ sein sollten, was aber aufgrund des hohen Einflusses der Spontanität auf kreatives Verhalten schwierig ist. Andreasen (2005) zum Beispiel argumentiert daher, dass sich Kreativität in Experimenten nicht empirisch erforschen lässt. Trotz technologischer Fortschritte ist man also noch weit davon entfernt zu verstehen, wie kreative Prozesse im Hirn ablaufen, wie Hennessey und Amabile (2010) konstatieren.

Ursprünglich fokussierte sich die Erforschung von Kreativität hauptsächlich auf das Individuum und seine Persönlichkeitseigenschaften. So galt Kreativität lange als Charaktereigenschaft, die nur einige bestimmte Menschen besitzen, eben kreative Persönlichkeiten. Die Vorstellung von kreativen und nicht kreativen Menschen wurde mittlerweile durch die Forschung widerlegt (Vogt, 2010). Die Frage, was kreative Menschen von nicht-kreativen Menschen unterscheidet, beschäftigt die Wissenschaft trotzdem. In einer Meta-Analyse untersuchte Feist (1998) Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen gemäss dem *Fünf-Faktoren-Modell*<sup>7</sup> zwischen Wissenschaftler\_innen und Nicht-Wissenschaftler\_innen,

---

<sup>7</sup> Das *Fünf-Faktoren-Modell* (FFM), im Englischen auch *Big Five* genannt (Goldberg, 1981), ist ein Modell aus der Persönlichkeitspsychologie, das jeden Menschen anhand von fünf über-

---

kreativeren und weniger kreativen Wissenschaftler\_innen sowie Künstler\_innen und Nicht-Künstler\_innen. Die Studie zeigt, dass kreative Personen unter anderem offener für neue Erfahrungen, weniger konservativ, unbekümmerter, selbstbewusster, ambitiöser und impulsiver sind. Feist (1998) betont aber auch, dass es zur Erforschung von Kreativität eine interdisziplinäre Perspektive braucht. Weitere Forscher\_innen untersuchen Kreativität anhand von Persönlichkeitsmerkmalen, die kreatives Verhalten fördern, und verbinden Kreativität mit Offenheit für Erfahrungen (McCrae, 1987; Perrine & Brodersen, 2005) sowie mit Neugierde (Kashdan & Fincham, 2002). Kaufman (2002) stellt fest, dass ein tieferes Niveau an Selbstbewusstsein ein höheres Mass an Kreativität voraussagen kann.

Ein Grossteil der Forschung zu Kreativität beschäftigt sich mit Affekt und Emotionen. Experimentelle Studien belegen, dass positive Gefühlszustände zu mehr Kreativität führen und negative Gefühle weniger kreatives Verhalten zur Folge haben können (Hennessey & Amabile, 2010). Positive Gefühle können zwar Unsicherheit reduzieren, aber sie fördern nicht zwangsläufig auch divergentes Denken (Clapham, 2001). Vosburg (1998) zeigte, dass positive Stimmung die Produktivität erhöhen kann, nicht aber die Qualität von Ideen. Andere Studien weisen aber Zusammenhänge zwischen positiven Gefühlen und intrinsischer Motivation nach (Isen & Reeve, 2005) oder zwischen positiven Gefühlen und der Problemlösung von komplexen Aufgaben (Aspinwall, 1998; Isen, 2001). Kaufmann (2003) widerlegte aber die allgemeine Annahme, dass positive Gefühle grundsätzlich zu Kreativität führen. Leung et al. (2014) belegen, dass neurotische Menschen in besorgniserregenden Situationen kreativer und stärker intrinsisch motiviert sind als andere, womit sie die gängige Annahme, dass positive Gefühle die Kreativität erhöhen, negative jedoch nicht, widerlegen.

---

geordneten Persönlichkeitsfaktoren beschreibt. Die fünf Persönlichkeitsfaktoren sind: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität vs. Neurotizismus sowie Offenheit für Erfahrungen (Stemmler, Hagemann, Amelang & Spinath, 2016).

Widersprüchliche Ergebnisse liefert auch die nichtexperimentelle Forschung. Verschiedene Studien zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen der Unterstützung, die Angestellte von Vorgesetzten oder Kolleg\_innen erhalten, und deren Kreativität. Je stärker z.B. Vorgesetzte ihre Angestellten ermutigen, desto mehr kreative Ideen entwickeln diese (Frese, Teng & Wijnen, 1999). Oldham und Cummings (1996) belegen, dass ein unterstützender Führungsstil zu bedeutend mehr Patentanmeldungen von Angestellten führt. Zudem zeigen die Studien von George und Brief (1992) sowie Madjar, Oldham und Pratt (2002) auf, dass Unterstützung und Betreuung zu einer positiven Gemütsverfassung führen, was wiederum Kreativität fördert.

Amabile (1996) führt eine erhöhte intrinsische Motivation – Antrieb durch persönliches Interesse, Freude und persönliche Herausforderung – auf die Unterstützung von Vorgesetzten oder Kolleg\_innen zurück, die mehr Kreativität zur Folge hat. Eine andere Studie weist nach, dass ein transformationaler Führungsstil zu mehr Kreativität führt und der Grund dafür die intrinsische Motivation ist (Shin & Zhou, 2003). Ebenfalls sind Leute stärker intrinsisch motiviert, wenn sie sich in positiver Stimmung fühlen (Amabile, Goldfarb & Brackfield, 1990; Amabile, 1996). In ihrer Studie argumentieren George und Zhou (2007), dass Kreativität am höchsten ist, wenn zum einen starke Emotionen vorhanden sind, unabhängig davon ob positive oder negative, und zum anderen, wenn eine unterstützende Führungskultur herrscht. Die Ursache dafür sehen sie darin, dass positive Stimmung spielerisches, divergentes Denken anregt und somit die Entwicklung neuer Ideen fördert, während negative Stimmung signalisiert, dass es Probleme gibt, wodurch die Angestellten dazu angeregt werden, die Lage durch kreative Ideen zu verbessern und wieder zu stabilisieren. Weitere Studien unterstützen diese Argumentation und weisen kreativitätsfördernde Effekte von positiven wie auch negativen Gefühlen nach (Dreu, Baas & Nijstad, 2008; Friedman, Förster & Denzler, 2007).

Kreativität ist kein individueller Prozess per se, sondern geschieht oft in Gruppen. Insbesondere im Arbeitskontext werden kreative Arbeiten meist von mehreren zusammenarbeitenden Personen erledigt. Hargadon und Bechky (2006)

---

untersuchen in ihrer Studie soziale Aspekte von Kreativität in Teams und schauen, welche Interaktionen zu kreativen Einsichten und Ergebnissen führen. Sie können aufzeigen, dass folgende vier Interaktionen kollektive Kreativität begünstigen: (1) Hilfe suchen: aktiv die Hilfe von anderen suchen; (2) Hilfe geben: die bereitwillige Unterstützung von Kolleg\_innen bei ihrer Arbeit; (3) reflektierendes Reframing: respektvolles und aufbauendes Infragestellen von Kommentaren und Handlungen; und (4) Verstärkung: jegliche Aktivitäten, die die zuvor genannten Verhaltensweisen in der Organisation unterstützen und fördern. Weiter konnten Taylor und Greve (2006) aufzeigen, dass in Organisationen der Austausch von Ideen dazu führt, dass mehr neue Ideen entstehen und somit die Kreativität in Teams erhöht werden kann. In die gleiche Richtung gehen die Ergebnisse von Amabile, Schatzel, Moneta und Kramer (2004), die belegen, dass die Unterstützung von Vorgesetzten einen zentralen Bestandteil einer kreativitätsfördernden Arbeitsumgebung darstellt. Als besonders unterstützend erachtet wird, wenn Vorgesetzte Fortschritte wahrnehmen und fair beurteilen, Mitarbeitende bei schwierigen Entscheidungen beraten, emotionalen Support geben und gute Arbeit loben, wohingegen unklare Arbeitsaufträge, zu häufige Kontrollen der Arbeit sowie mangelnde Unterstützung bei der Lösung von Problemen als kreativitätshemmend erlebt werden. Die Unterstützung von Führungskräften hat demnach massgeblichen Einfluss darauf, ob ein Arbeitsumfeld als kreativ wahrgenommen wird sowie auch auf die Kreativität der Untergebenen.

Allerdings hat nicht nur die Unterstützung von Vorgesetzten und Arbeitskolleg\_innen einen positiven Einfluss auf die Kreativität der Mitarbeitenden, sondern auch der Support von Familie und Freunden (Madjar et al., 2002). Darüber hinaus beeinflussen die Selbstdarstellung der Organisation und das Selbstverständnis des Individuums die Kreativität bei der Arbeit. So ist die Kreativität von Angestellten am höchsten, wenn sie eine hohe Rollenidentifikation von sich selbst als kreative Arbeiter\_innen haben und sich in einem Unternehmen arbeiten sehen, das kreative Arbeit schätzt (Farmer, Tierney & Kung-McIntyre, 2003). Das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur können die organisationale

Kreativität ebenfalls bedeutend beeinflussen. Es kommt oft vor, dass Arbeitnehmende zögern, neue Ideen zu präsentieren, weil sie Angst haben, dass sie falsch sein könnten (Edmondson, 1999) oder weil sie befürchten, das Team damit aufzuhalten und Frustration zu verbreiten (Ford & Sullivan, 2004). Eine der zentralen Herausforderungen in kreativen Organisationen ist daher der Umgang mit dem Risiko des Scheiterns. Edmondson (1999) entwickelte das Konzept der *Psychological safety*. Dieses Konzept bedeutet, dass Arbeitnehmende keine Angst vor negativen Konsequenzen, Statusverlust oder Karrierenachteilen haben und somit eine gewisse Risikobereitschaft aufweisen. Daher argumentieren Edmondson und Mogelof (2006), dass emotionale Sicherheit für kreative Organisationen essentiell ist, weil Kreativität sehr viel Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit erfordert und weil Kreativsein häufiges Scheitern mit sich bringt. Shalley (2009) bestätigt, dass es nicht ausreicht, wenn Organisationen bloss kreative Leute anstellen, sondern die Unternehmen müssen etwas dafür tun, damit sich Kreativität bei der Arbeit entfaltet. Eine Möglichkeit, die Mitarbeitenden zu kreativen Handlungen zu motivieren, liegt darin, kreative Aktivitäten zu Arbeitsanforderungen zu machen oder Arbeitsziele zu definieren. Denn klare Zielvorgaben bei Projekten unterstützen die Kreativität von Mitarbeitenden (Amabile, 1996). Dies alleine führt jedoch noch nicht zu kreativen Handlungen, sondern die Unternehmen müssen zudem sicherstellen, dass sowohl das Arbeitsumfeld die Erfüllung solcher Ziele unterstützt als auch die Arbeitsanforderungen dementsprechend definiert sind (Shalley, 2009). Folglich genügt es nicht, wenn Organisationen die Bedeutung von Kreativität propagieren, ohne ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Ebenfalls bekannt ist, dass externe Krisen und schwierige äussere Bedingungen, Angestellte in ihrer kreativen Arbeit einschränken und zurückbinden, da es für kreatives Arbeiten eines anspruchslosen externen Umfelds bedarf (West, Sacramento & Fay, 2006). Wie bereits erwähnt, können das Verhalten von Führungskräften und ihr Kommunikationsstil die Kreativität in Organisationen beeinflussen. Verschiedene Studien zeigen, dass Feedback einen starken positiven Einfluss auf die Kreativität von Arbeitnehmenden haben kann (George & Zhou, 2001; Zhou, 1998;

---

Zhou & George, 2001). Zhou (2009) führt die bisherigen Erkenntnisse in einem Modell zusammen, das die Einflüsse von Feedback auf Kreativität zusammenfasst. Demnach können Manager\_innen die Kreativität ihrer Mitarbeitenden positiv beeinflussen, wenn sie (1) möglichst oft positives Feedback geben, (2) das Feedback auf die Aufgabe und nicht auf die Person beziehen, (3) sowohl positives als auch negatives Feedback in einem sachlichen Stil kommunizieren, d.h. betonen, dass das Feedback nicht der Kontrolle dient, sondern zum Ziel hat, die Kreativität der Mitarbeitenden zu fördern und (4) wenn das Feedback auf die Entwicklungsmöglichkeiten fokussiert ist, damit sich die Angestellten laufend verbessern können.

Autonomie wird allgemein als wichtiges Element eines kreativitätsfördernden Arbeitsumfelds betrachtet, weil sich Arbeitnehmende durch die Übertragung von Verantwortung ermächtigt fühlen. In der Literatur wird dies anhand der intrinsischen Motivation erklärt, die durch die Kontrolle und Verfügungsgewalt über die Arbeit erhöht wird, was dazu führt, dass Arbeiter\_innen sich bei der Lösung von Problemen stärker engagieren und einbringen (Hennessey & Amabile, 2010). In zwei Studien zeigen Alge et al.(2006), dass Mitarbeitende mehr Verantwortung übernehmen und proaktiver handeln, wenn ihre privaten Daten und ihre Privatsphäre vom Unternehmen respektiert werden, was wiederum die Kreativität der Mitarbeitenden fördert.

Einen interessanten Beitrag liefern Larey und Paulus (1999), indem sie zeigen, dass Gruppen mehr Ideen kreieren, wenn diese nach ihren Präferenzen zusammengesetzt sind. Zudem fördert ein bewusstes Verarbeiten von Ideen und Zeit, um darüber nachzudenken, den Austausch von Ideen in Gruppen (Paulus & Yang, 2000). Polzer, Milton und Swann (2002) belegen, dass gemischte Teams nur dann kreativer sind als homogene Teams, wenn eine hohe zwischenmenschliche Kongruenz vorhanden ist, bei tiefer Kongruenz jedoch schlechter zusammengearbeitet wird. Diese Erkenntnisse stützt die Literaturübersicht von Mannix und Neale (2005), die aufzeigen, dass Diversität in Teams oft zu sozialen Spaltungen und schlechter Performance führt, anders als meist propagiert. Erhöhte Kreativität lässt sich in Gruppen mit unterschiedlichen Ausbildungen

und Persönlichkeiten finden, wenn diese sorgfältig geführt werden. Montanari, Scapolan und Gianecchini (2016) fokussieren sich in ihrer Untersuchung auf den Einfluss von Beziehungsnetzwerken und sozialen Kontakten auf künstlerische Innovation. Sie fanden Hinweise darauf, dass ein grosses Beziehungsnetzwerk Kunstschaffende bei der Verbreitung und Umsetzung ihrer künstlerischen Ideen unterstützt.

Wie dieser Einblick in das Feld der Kreativitätsforschung zeigt, handelt es sich um ein sehr weites Forschungsfeld. Kreativität wird dabei ganz unterschiedlich konzeptualisiert und aus verschiedensten Perspektiven untersucht. Gerade in der Organisationsforschung ist die Differenzierung von Kreativität, Innovation und Ideengenerierung oft nicht klar oder fehlt vollkommen. Diese Literaturübersicht gibt bloss eine Idee davon, was es an Kreativitätsforschung alles gibt und wo die Schwerpunkte liegen, ist aber nicht vollständig. Trotzdem stellt dieses Kapitel eine wichtige Grundlage für das Verständnis und die Einordnung dieser Dissertation dar.



---

### 3 Forschungskonzept

In den vorhergehenden Kapiteln wird eine Übersicht über den Stand der Forschung gegeben und die Doktorarbeit im wissenschaftlichen Diskurs verankert. Die Literaturanalyse ist zwar nicht abschliessend – dafür ist das Forschungsfeld zu breit –, stellte aber einen wichtigen Schritt dar, um einen Einblick in wichtige Studien und Fachdiskurse zu geben. Überdies können die Erkenntnisse dieser Doktorarbeit später gegenüber den bestehenden Theorien im wissenschaftlichen Diskurs besser eingeordnet und kontextualisiert werden (Flick, 2016). In diesem Kapitel werden als Erstes die Forschungsfragen rund um das Erleben von Arbeit in der Kreativwirtschaft präsentiert und der Forschungsgegenstand konstruiert. Anschliessend werden der qualitative Forschungsansatz, das sozialkonstruktivistische Wissenschaftsverständnis sowie die Rolle der Relationalität in dieser sozialwissenschaftlichen Studie erläutert. Zum Schluss des Kapitels wird das methodische Vorgehen beschrieben, das in dieser Dissertation zur Anwendung kommt. Dabei werden der Interviewleitfaden vorgestellt, die Datenerhebung veranschaulicht und die Datenanalyse anhand der Grounded Theory beschrieben.

#### 3.1 Forschungsfragen

Ausgangspunkt des allgemeinen Forschungsinteresses dieser Doktorarbeit bilden Beobachtungen des Autors bei seinen beiden älteren Geschwistern, die beide in der Kreativwirtschaft tätig sind – die Schwester als freischaffende bildende Künstlerin und der Bruder als selbstständiger Architekturfotograf. Ihre Lebenswelt passt in manchen Aspekten sehr gut zum «schönen» Bild, das von der Kreativwirtschaft politisch propagiert wird, aber widerspiegelt in anderen Aspekten ebenso die prekären und düsteren Seiten der Kreativindustrie. Folglich stellt sich die Frage, wie die Arbeit in kreativen Berufen im Alltag erlebt wird, da diese Perspektive in den gesellschaftsdiagnostischen Theorien zu kurz kommt. Daher wird den subjektiven Stimmen von Arbeitnehmenden in der Kreativwirtschaft Beachtung geschenkt und aufgezeigt, wie sie ihre alltägliche

Arbeit erleben. Denn sie sind die Expert\_innen des beruflichen Alltags und anhand ihrer persönlichen Erlebnisse werden komplexe gesellschaftliche Phänomene erschlossen. Dabei steht zum einen die intrapersonelle Ebene im Zentrum und zum anderen die relationale Ebene, da die Arbeiter\_innen die eigentlichen Expert\_innen für ihren beruflichen Alltag sind (Boltanski & Thévenot, 2007). So lauten die drei Forschungsfragen dieser Dissertation:

1. Wie wird die alltägliche Arbeit von Arbeitnehmenden in der Kreativwirtschaft erlebt?
2. Welches Bild von sich als Arbeitssubjekt zeichnen die Arbeitnehmenden in der Kreativwirtschaft?
3. Wie werden Arbeitsbeziehungen sowie die Beziehung zur Organisation dargestellt und erlebt?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wird in der Auswertung der Daten unter anderem den folgenden analyseleitenden Fragen nachgegangen: Wie wird die alltägliche Arbeit erlebt? Durch welche Aufgaben und Tätigkeiten ist sie geprägt? Mit welchen Erwartungen sind die Arbeitnehmenden konfrontiert? Wo sind die Grenzen der Arbeit? Welche Emotionen finden sich in den Erzählungen über Arbeit? Welches Bild zeichnet die Person von sich selbst? Wie identifiziert sich die Person mit der Arbeit? Welche Einstellung hat die Person zu ihrer Arbeit? Welche Werte sind ihr bei der Arbeit wichtig? Welche Bedeutung spielt Kreativität bei der Arbeit? Was wird als kreativ erlebt? Wie werden Arbeitsbeziehungen erlebt? Was sind die zentralen Elemente von Beziehungen bei der Arbeit? Welche Emotionen kommen in Beziehungen vor? Welche Funktion haben Arbeitsbeziehungen? Gibt es Grenzen bei den Arbeitsbeziehungen? Wie wird die Organisation wahrgenommen? Wie ist die Beziehung zur Organisation? Wie wird die Unternehmenskultur erlebt?

Zur ausführlichen Beantwortung der hier aufgeworfenen Fragestellungen eignen sich qualitative Forschungsansätze am besten, weil sie den Zugang zu den Innenansichten der Arbeitnehmenden im Sinne von vertiefenden Einblicken er-

---

lauben, bei denen die Rekonstruktion der subjektiven Arbeitserlebnisse der Interviewpartner\_innen im Vordergrund steht. Daher war das Spektrum an Themen in den einzelnen Interviews relativ breit und reichte von den Aufgaben und Erwartungen bei der Arbeit sowie den Grenzen der Arbeit über die Organisation der Arbeit und die Wahrnehmung des Unternehmens bis hin zur Exploration der wichtigsten Arbeitsbeziehungen.

### 3.2 Forschungsansatz

Es wird im Rahmen der theoretischen Einführung mehrmals darauf hingewiesen, dass die meisten Studien Pauschalisierungen aus der Makroperspektive darstellen. So hat beispielsweise die grosse Auslegung des Feldes von Reckwitz (2014) in der *Erfindung der Kreativität* zur Folge, dass seine Thesen über lange andauernde Bedingungs- und Wirkungszusammenhänge nicht im Detail nachgewiesen sind, sondern teilweise auf Pauschalisierungen und Generalisierungen beruhen. Ferner fehlen in den gesellschaftlichen Studien häufig empirische Erkundungen auf der Mikroebene, die z.B. Arbeitnehmende der Kreativwirtschaft in ihrem Berufsalltag begleiten und darstellen, was und vor allem wie sie ihren Berufsalltag wahrnehmen und erleben. Und genau dies wird in der vorliegenden explorativen, empirischen Doktorarbeit getan, indem mit Arbeitnehmenden einer Werbeagentur und eines Architekturbüros in qualitativen Interviews über ihr Berufsleben gesprochen wird. Ebenfalls untersucht werden Arbeitsbeziehungen, weil das Arbeitsleben der Arbeitnehmenden erst vollständig verstanden werden kann, wenn auch (Arbeits-)Beziehungen und ihre Wertigkeit in die Betrachtungen miteinbezogen werden. Zudem machen Arbeitsbeziehungen das Wesen einer Organisation aus und haben grundlegenden Einfluss darauf, wie die Arbeit erledigt wird (Ferris et al., 2009). Mit dem Einbezug der organisationalen Ebene wurde in den Interviews auch die Mesoebene (Unternehmen) integriert, wo die Arbeit sowie die Arbeitsbeziehungen situiert sind und stattfinden. Denn die Organisation der Arbeit in den Unternehmen wirkt sich beispielsweise durch Unternehmenskultur und Führungspraktiken auf Verhalten, Selbstverhältnisse, Beziehungen und Emotionen der Mitarbeitenden

aus. Es wird also nicht nur *über* die Arbeitnehmenden gesprochen, sondern *mit* ihnen, um dadurch mehr über ihr Erleben der Arbeitswelt in der Kreativwirtschaft zu erfahren. Dabei handelt es sich um ganz «normale» Personen, die einer Arbeit bei einer Organisation in der Kreativwirtschaft nachgehen, sprich angestellt – also nicht selbstständig erwerbend – sind, und damit ihren Lebensunterhalt verdienen.

Die erkenntnistheoretische Haltung dieser qualitativen Forschungsarbeit besteht darin, die Dinge – hier der Berufsalltag und das Erleben der Arbeit – zu verstehen und dann die daraus gewonnen empirischen Erkenntnisse zu deuten und zu interpretieren. Die verstehende Soziologie wurde vom Philosophen Wilhelm Dilthey als radikaler Gegensatz zu den erklärenden Ansätzen positioniert (Kaufmann, 2015). Das Verstehen dient dadurch dem vollständigen Erfassen gesellschaftlichen Wissens, das die Individuen der Gesellschaft in sich tragen. Kaufmann (2015) schreibt weiter, dass es nur Neugier und Empathie braucht, um dieses Wissen zu erschliessen. Eine solch radikale Haltung führt aber dazu, dass qualitative Forschung keine Fortschritte mehr macht, wenn jegliche wissenschaftliche Strenge aufgegeben und nur der Intuition und den Impressionen gefolgt wird. Daher folgt diese Arbeit der Position von Max Weber (1988), die er als Antwort auf Wilhelm Dilthey ausarbeitete. Gemäss Weber sind Verstehen und Erklären zwar Gegensätze, weswegen es aber nicht zwei voneinander unabhängige Arten des Denkens sind. Menschen sind nicht nur Träger gesellschaftlichen Wissens, sondern aktive Produzenten des Gesellschaftlichen, das es von innenher, über das Wertesystem, zu erkunden gilt (Kaufmann, 2015). Verstehende soziologische Forschung besteht daher in einem ersten Schritt aus Verstehen, durch das man im zweiten Schritt zur Interpretation und Erklärung kommen kann. Das Verstehen ist somit ein Werkzeug, um die Gesellschaft zu erklären, oder wie Kaufmann (2015, S. 27) schreibt: «Das Ziel des Soziologen besteht im verstehenden Erklären des Gesellschaftlichen».

Die Interviews haben zum Ziel, einen Einblick in den Berufsalltag der Kreativschaffenden zu erhalten und zu erfahren, wie die befragten Personen arbeiten und wie sie für sie relevante Arbeitsbeziehungen wahrnehmen und erleben, um

---

sie als Expert\_innen des beruflichen Alltags zu verstehen. Aus den subjektiven Erzählungen lassen sich dann Schlüsse – Interpretationen – auf die Selbstverhältnisse der Personen ziehen, indem analysiert wird, wie sie sich als Arbeitssubjekt im organisationalen Berufsalltag sowie auch im relationalen Sozialkontext darstellen, welche Erwartungen an sie gestellt werden, welches ihre wichtigsten Aufgaben bei der Arbeit sind, wie sie die Organisation und Unternehmenskultur reflektieren und welche Arbeitsbeziehungen für sie aus welchen Gründen wichtig sind. Dadurch werden anhand des alltäglichen Berufslebens in einer Werbeagentur und einem Architekturbüro die grossen gesellschaftlichen Themen Kreativität, Subjektivierung, Flexibilisierung, und Entgrenzung diskutiert. Denn im Interviewgespräch beschränkt sich das interviewte Individuum nicht nur darauf, Informationen wiederzugeben, sondern es beginnt «im Rahmen der Konstruktion seiner identitären Einheit mit der Arbeit an seinem Selbst» (Kaufmann, 2015, S. 69).

Das Ziel interpretativer Sozialforschung ist es daher, anhand subjektiver Erfahrungen von Individuen die im Berufsalltag gemachten Erlebnisse zu rekonstruieren und dadurch deren soziale Wirklichkeit zu erfassen (Liebold & Trinczek, 2009), womit sich komplexe gesellschaftliche Phänomene verstehen lassen. In den individuellen Erlebnissen wird nach Gemeinsamkeiten, sozialen Mustern und Regelmässigkeiten sowie auch Unterschieden, Gegensätzen und Widersprüchen gesucht. Soziologisch gesehen werden in diesem Vorgehen der kritisch-reflexiven Objektivierung die Narrationen erst systematisch dekonstruiert, um dann anschliessend theoriegeleitet rekonstruiert zu werden, um damit den gesellschaftlichen Anteil im subjektiven Handeln der interviewten Personen herauszuarbeiten (Schultheis, 2019b). Es versteht sich jedoch von selbst, dass es sich bei der hier vorliegenden Studie nur um eine explorative Annäherung an die beruflichen Erlebniswelten von Arbeitnehmenden der Kreativwirtschaft handelt und es noch weitere, vertiefende Forschung braucht, um die hier formulierten Hypothesen zu prüfen.

### 3.3 Erzähltes Erleben – Wissenschaftstheoretische Einordnung

Qualitative Forschung befasst sich mit der Frage, wie gesellschaftliche Erfahrungen zustande kommen und versucht, die Welt anhand der individuellen Interpretationen zu verstehen, wobei die untersuchten Phänomene in ihrer natürlichen Umgebung betrachtet werden (Denzin & Lincoln, 2000). Gestützt auf Wort und Sprache generiert qualitative Forschung Erzählungen davon, wie Menschen die Welt sehen und verstehen (Gephart, 2004) und bringt die Forschenden damit näher an die Lebenswelt derer, die sie verstehen wollen. Im organisationalen Kontext bedeutet dies, dass qualitative Forschungsmethoden die tatsächlichen menschlichen Interaktionen, Prozesse und Wirklichkeitsdefinition beschreiben, die das reale organisationale Leben abbilden, was sie besonders wertvoll macht (ebd.). Anhand von subjektiven Sinnkonstruktionen wird erklärt, wie Individuen das alltägliche Arbeitsleben erleben. Dieses Erleben der Arbeit, der Arbeitsbeziehungen und der Organisation beruht jedoch auf Erzählungen der Subjekte darüber, wie sie die Arbeit erleben. Es stellt sich hierbei die Frage, ob Erleben überhaupt in Worte gefasst werden kann, wie das Erlebte in Worten erzählt wird, wie nahe Worte dem tatsächlichen Gefühl, dem Erleben kommen können und was mit der Erzählung beabsichtigt wird? Kann also von erlebter Arbeit gesprochen werden, wenn diese «nur» erzählt, also erzähltes Erleben ist?

In dieser Doktorarbeit wird deshalb ein sozialkonstruktivistisches Wissenschaftsverständnis nach Peter L. Berger und Thomas Luckmann (2010) verfolgt. Es besagt, dass die Wirklichkeit durch den Menschen sozial konstruiert wird und es keine objektiv gegebene Wirklichkeit gibt. Wissen wird als stark kontextabhängig und veränderlich betrachtet, ist also vom gesellschaftlich-historischen Hintergrund geprägt. Das kulturelle Wissen einer Gesellschaft sowie die daraus entstehende Ordnung sind aber nicht objektiv gegeben, sondern werden durch Sprache im Gespräch und in Erzählungen fortlaufend hergestellt und neu verhandelt (ebd.). Eine sinnhaft konstruierte Wirklichkeit wird demnach durch so-

---

ziale Interaktionen immer wieder modifiziert und reproduziert. Soziale Interaktionen, menschliche Handlungen und individuelle Erlebnisse sind nicht determiniert, sondern ein Prozess fortlaufender gemeinsamer reziproker Interpretation, die durch den kulturellen Kontext geprägt ist (Kelle, Langfeldt & Reith, 2016). Alles, was in einer Gesellschaft als Wissen gilt und anerkannt ist, kann nach Berger und Luckmann (2010) auch untersucht und erforscht werden. Dies umfasst sowohl theoretisches Wissen als auch Alltagswissen, wozu beispielsweise Gefühle, Empfindungen, Regeln, Normen sowie auch Handlungs- und Deutungsmuster gehören oder einfach alles, was interpretiert werden kann (Keller, 2011). Dazu zählen auch die in sozialer Interaktion erzeugte Wirklichkeit sowie der daraus entstehende kulturelle Wissensbestand. Dies verdeutlicht die Reziprozität von Mensch und Gesellschaft: Der Mensch ist ein gesellschaftliches Produkt und die Gesellschaft ein menschliches. So bildet im sozialkonstruktivistischen Wissenschaftsverständnis von Berger und Luckmann (2010) die gemeinsame Sprache, sprich die Kommunikation, die Grundlage im Prozess der Konstitution von Wirklichkeit, was sie, wie folgt, beschreiben:

*Das notwendigste Vehikel der Wirklichkeitserhaltung ist die Unterhaltung. Das Alltagsleben des Menschen ist wie das Rattern einer Konversationsmaschine, die ihm unentwegt seine subjektive Wirklichkeit garantiert, modifiziert und rekonstruiert. (Berger & Luckmann, 2010, S. 163)*

Ein sozialkonstruktivistisches Wissenschaftsverständnis bedeutet für die qualitative Forschung, dass Wirklichkeit nie objektiv, sondern immer interaktiv konstruiert und kontingent ist, d.h. also auch ganz anders sein könnte (Kruse, 2013). Das bedeutet, dass fortwährend verschiedene Versionen von Wirklichkeit existieren. Von Bedeutung ist allerdings nicht, wie wahr die Wirklichkeit ist, sondern höchstens, wozu sie dient und wie nützlich sie ist (Watzlawick, 2017). Dies meint aber nicht, dass die Wirklichkeit beliebig und willkürlich ist, denn sie bildet sich in sinngebender Weise stets nach bestimmten, erforschbaren Regeln (Kruse, 2013). Für das soziale Subjekt ist die Wirklichkeit stets objektiv, wie das Thomas-Theorem illustriert: «If men define situations as real, they are real in

their consequences» (Thomas & Thomas, 1928, S. 572, zit. in Kruse, 2013, S. 1455). Kaufmann (2015) schliesst jedoch nicht aus, dass es in der subjektiven Wahrheit des Einzelnen auch Verzerrungen in der Sinnproduktion gibt. Aber anstatt solche Verzerrungen zu werten, gilt es die Logik hinter dieser (verzerrten) Sinnproduktion zu verstehen. So ist für die qualitative Forschung die Sinnhaftigkeitsunterstellung ein weiteres zentrales Element des Sozialkonstruktivismus. Basierend auf einem besonderen existentialistischen Sinnverständnis besagt sie, dass alles einen Sinn hat und dass es einen Grund gibt, weshalb die Wirklichkeit genau so ist (ebd.). Die normative Sinnfrage stellt sich dann erst in einem zweiten Schritt.

Weiter impliziert ein sozialkonstruktivistisches Wissenschaftsverständnis, dass historische und kulturelle Aspekte berücksichtigt werden, da sie ein wichtiger Bestandteil von Selbstverhältnissen, Identitätsbildung und von zwischenmenschlichen Beziehungen sind (Winter, 2010). Dies bedeutet, dass das Selbst einer Person nicht vorbestimmt ist, sondern dass es aufgrund sozialer Interaktion entsteht und sich entwickelt und somit ein Produkt sozialer und kultureller Prozesse ist (Cromby & Standen, 1999). Die Selbstverhältnisse einer Person sind daher nicht fest und unveränderbar, sondern flexibel und von den im Diskurs verfügbaren Positionen abhängig (Davies & Harré, 1990). Im Sozialkonstruktivismus richtet sich der Fokus also auf die soziale Interaktion. Die Vorstellung, dass das Verhalten des Menschen durch fixe Einstellungen und Charakterzüge bestimmt ist, wird abgelehnt.

Mit den Artikeln von Alvesson und Kärreman (2000a) sowie Deetz (2003) fand der *linguistic turn* Eingang in die Sozial- und Organisationsforschung. Der *linguistic turn* besagt, dass Sprache nicht nur ein Kommunikationsmittel ist, sondern die Voraussetzung für wissenschaftliche Erkenntnisse, die bestimmt, was wie erkannt wird. Sprache formt das, worüber gesprochen wird, d.h. in diesem Kontext auch Erlebnisse und Emotionen. Ein zentraler Aspekt in diesem Zusammenhang besteht darin, dass Sprache eng mit der sozialen Praxis verbunden ist (Alvesson & Deetz, 2006). Sprache wird damit zum Medium, das Wirklichkeit konstruiert und Erkenntnis ermöglicht, auch in Bezug auf das Erleben



---

von Arbeit, Emotionen und Beziehungen. Der *linguistic turn* ist im wissenschaftlichen Diskurs allerdings nicht unumstritten und wird besonders von positivistischer Seite als anti-wissenschaftlich bezeichnet (Donaldson, 2005). Poststrukturalistische Ansätze anerkennen zwar die Bedeutung der Sprache, kritisieren jedoch, dass bloss die sprachlichen Äusserungen bei der Konstruktion von Wirklichkeit beachtet, gegebene Verhältnisse und Strukturen hingegen vernachlässigt werden (Fleetwood, 2005; Reed, 2005; Weiss, 2000). Andere Forscher kritisieren, dass emotionale Erlebnisse wie zum Beispiel ein Lachen oder ein Blick auf nonverbaler Kommunikation beruhen und verbal durch Sprache nicht vollständig erfasst und ausgedrückt werden können (Adams & Kleck, 2003; Owren & Bachorowski, 2003). Zudem wird auch die Frage gestellt, wie sehr die Sprache an sich die emotionale, affektive Erfahrung verzerrt. So weist Sandelands (1988) darauf hin, dass Sprache linear ist, während Emotionen gleichzeitig, dynamisch und interaktiv sind.

Die Sprache bildet die Wirklichkeit also nicht ab, sondern sie bringt sie hervor. Erzählungen über uns selbst und über bestimmte Ereignisse, wie beispielsweise den Berufsalltag, werden gemäss Kenneth J. Gergen (1994) in sozialen Beziehungen gebildet und können nicht aus den beschriebenen Objekten abgeleitet werden. In Gesprächen erzeugen Menschen ihre Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und die Art, wie gesprochen wird, bestimmt die Form der Wahrnehmung und Wirklichkeit (Gergen, 2002). So ist das, was Menschen für real halten, das Produkt sozialer Beziehungen. Erzählungen, die durch soziale Interaktion entstehen, sind nicht nur Darstellungen der Wirklichkeit, sondern ein sozialer Herstellungsprozess von Identität (Wortham, 2001).

Dies bedeutet, dass Erzählungen über die Arbeit, den Berufsalltag sowie die Arbeitsbeziehungen für die Interviewpartner\_innen ihre Wahrnehmung der Situationen wiedergeben, sprich ihre Wahrheit und Wirklichkeit widerspiegeln, mit der sie für sich Sinn produzieren. Dies ermöglicht den Zugang zu den Erlebnissen dieser Personen, weshalb im Titel dieser Arbeit von «Erlebte[r] Ar-

beit» die Rede ist, obwohl es sich im Grunde um Erzählungen über Arbeit handelt. Denn durch Sprache lassen sich Erlebnisse anderer überhaupt erst erschliessen.

Trotz alledem soll nicht vergessen gehen, dass die Erforschung von Erlebnissen und Emotionen über Erzählungen nicht unproblematisch ist, weil die Narrationen auf ihre emotionale Struktur hin untersucht und interpretiert werden müssen (Sturdy, 2003), was einiges an Reflexivität und Interpretationsgeschick der Forschenden erfordert (Fineman, 2006). Eine radikale Ansicht vertritt Czarniawska (2015), die argumentiert, dass das emotionale Erleben ohnehin irrelevant ist, weil schlussendlich die Interpretation des emotionalen Ausdrucks entscheidend ist. Emotionen sind demnach nicht nur dann vorhanden, wenn sie auch explizit genannt werden, sondern sie entfalten sich in Erzählungen, Metaphern und Sprachbildern, die der Interpretation bedürfen.

### **3.4 Relationalität**

Im vorhergehenden Abschnitt wird deutlich, dass Beziehungen und soziale Interaktion bei der Konstruktion von Wirklichkeit und Identität eine zentrale Rolle spielen. Daher wird in diesem Abschnitt der Begriff der Relationalität näher betrachtet, denn Beziehungen können sehr vielgestaltig sein und beschränken sich nicht nur auf zwischenmenschliche Beziehungen. So steckt im Wort «Relationalität» der Begriff Relation, wofür Duden (2019) Beziehung, Bezug, Verbindung, Verhältnis, Verknüpfung und Zusammenhang als Synonyme auführt und Beziehungen zugleich als Relationen bezeichnet. Daher bedeutet Relationalität grundsätzlich, dass etwas im Rahmen seiner Beziehungen betrachtet wird. Dabei gibt es aber unterschiedliche theoretische Denkschulen, die verschiedene Ansätze verfolgen. So finden sich heute relationale Ansätze in verschiedenen Disziplinen wie der Soziologie (Bourdieu, 1998), Organisationsforschung (Mossholder, Richardson & Settoon, 2011), Psychologie (McDowell, 2004), Psychoanalyse (Greenberg & Mitchell, 1983) und Theologie (Shults, 2001).

---

Je nach Studie wird der Begriff der Relationalität unterschiedlich verwendet (Blustein, 2011; Hibbert, Sillince, Diefenbach & Cunliffe, 2014; Hosking, 2011; Langlotz & Locher, 2013; Mossholder et al., 2011; Sluss & Ashforth, 2007; Smets & Jarzabkowski, 2013) und oft ist aufgrund der sehr allgemeinen Verwendung nicht klar, was mit relational gemeint ist (Blustein, Schultheiss & Flum, 2004). Gemäss Özbilgin (2006) ist anerkannt, dass relationale Ansätze auf die Schrift von Ferdinand de Saussure (1966) zurückgehen, der darin aber noch nicht von relationaler Methode spricht. Bradbury und Lichtenstein (2000) hingegen sehen die Wurzeln der relationalen Weltanschauung in Martin Bubers (1983) Schlüsselwerk *Ich und Du*.

Eine erste Annäherung an das Konzept der Relationalität gelingt über Ansätze aus der Psychologie. Einer dieser Ansätze ist die Theorie der Intersubjektivität, womit die «Beziehung zweier Subjekte, in der die Subjektivität beider, also ihr Denken, Fühlen und/oder ihre nicht-instinkthaften expressiven Äusserungen Gegenstand wechselseitiger Reaktionen oder Antworten sind» (Dornes, 2002, S. 304) gemeint ist. George Herbert Mead (2013) argumentiert, dass ein Individuum nur eine Selbstbeziehung und ein Bewusstsein von sich selbst herstellen kann, wenn es in der Lage ist, sich durch die Augen des Anderen zu sehen. Ein Grundsatz der Intersubjektivitätstheorie besteht darin, dass Menschen von Natur aus in Beziehungen stehen, denn «the self is relational» wie Andersen und Chen (2002, S. 10) schreiben. In der Interpersonalen Schule liegt der Fokus also auf der Interaktion mit anderen, wodurch auch die Persönlichkeit geformt wird (Tiedemann, 2007). Im Vergleich dazu unterscheidet sich der relationale Ansatz von Stephen A. Mitchell (1995) durch den stärkeren Einbezug von selbstpsychologischen (Klein, 1962), interpersonalen (Sullivan, 1953) sowie objektbeziehungstheoretischen (Winnicott, 1953) Modellen. Das bedeutet, dass es sowohl um innere, als auch äussere Beziehungen, sowohl zu Menschen, als auch Objekten geht. Beziehungen sind jedoch nichts Einseitiges, sondern stets wechselseitig (Russell, 1980). Das heisst, dass es sowohl eine Beziehung vom Subjekt zum Anderen gibt, wie auch eine Beziehung vom Anderen zum Subjekt besteht.

Altmeyer und Thomä (2006) halten weiter fest, dass der Mensch in Beziehungen hineingeboren wird und durch soziale Beziehungen ein Verhältnis zur Welt und zu sich selbst erlangt. Dies erlaubt an dieser Stelle, auf die methodologische Verankerung der Relationalität hinzuweisen, denn Relationalität ist auch ein Bestandteil des hier vertretenen Sozialkonstruktivismus. Sozial bezieht sich auf den Prozess zwischen Menschen – ein Prozess, der per se relational ist –, womit die Sinnkonstruktion durch Beziehungen (Gergen, 2009) betont wird, im Gegensatz zur individuellen (Burr, 1995). Menschen eignen sich ihr Wissen über sich, die soziale sowie die kulturelle Welt durch Beziehungen an. Der Fokus liegt dabei auf dem Prozess und der Dynamik der sozialen Interaktion. Die in Beziehungen konstruierten Erkenntnisse sind im historischen, kulturellen, politischen und sozioökonomischen politischen Kontext verankert und lassen sich sehr gut durch Sprache, in Form von Erzählungen über Erlebnisse erfassen (Gergen, 2002).

Ferner spielt Relationalität auch im Kontext der Arbeit eine Rolle, weil Arbeit einen relationalen Akt darstellt – oder wie Flum (2001a, S. 262) schreibt, «To work is to relate» –, bei dem jede Erfahrung, Interaktion, Entscheidung sowie auch Kreativität durch Beziehungen beeinflusst ist (Flum, 2001b; Gergen, 2009). Blustein (2011) kritisiert, dass viele Studien zu Arbeit und Berufsleben den Kontext und somit den Einfluss und die Rolle von Beziehungen vernachlässigen. Er argumentiert, dass zwischenmenschliche Beziehungen sowie innere Bilder von anderen – solche inneren Bilder sind Abbildungen von vergangenen und gegenwärtigen Beziehungen (Brickman, 2009; Mitchell, 2000; Wachtel, 2007) – bei der Konstruktion eines bedeutungsvollen Arbeitslebens eine zentrale Rolle spielen und die Art und Weise beeinflussen, wie sich die Interaktion mit Anderen gestaltet. In diesen inneren Abbildern von Anderen widerspiegelt sich die zuvor erwähnte Reziprozität von Beziehungen (Russell, 1980), indem Menschen ebenso innere Vorstellungen von der Beziehung des Selbst zu Anderen wie auch von Anderen zum Selbst haben. Solche inneren Repräsentationen machen eine Beziehung zu einer emotionalen Erfahrung (Greenberg & Mitchell, 1983;

---

Kernberg, 2001), die sich durch vergangene sowie aktuelle Beziehungserlebnisse fortlaufend wandelt. Dies verdeutlicht nochmals, dass Beziehungen ein möglicher Zugang zu Emotionen von Individuen sind, wodurch sich nachvollziehen lässt, wie diese ihre Wirklichkeit konstruieren und interpretieren, sprich wie sie ihr Leben erleben. Selbst wenn Personen alleine arbeiten, sind sie durch ihre früheren sozialen Erfahrungen in Bezug auf das Arbeiten beeinflusst, da diese ihren momentanen Erfahrungen Sinn verleihen, so Blustein (2011) weiter. Sluss und Ashforth (2007) argumentieren, dass Menschen ihre Identität durch zwischenmenschliche Beziehungen konstruieren und sich diese Identität aus den Erfahrungen der intrapersonalen, interpersonellen sowie kollektiven Identität zusammensetzt.

Arbeit findet sehr oft in Organisationen statt und das organisationale Leben kann als dynamisch, kontinuierlich und prozesshaft charakterisiert werden. Özbilgin (2006) kritisiert, dass in soziologischen Studien der Organisationsforschung Organisationen, Einzelpersonen und Kontexte, sprich die zentralen Bestandteile von Organisationen, einfachheitshalber oft getrennt betrachtet werden, ohne die gegenseitigen Interaktionen und dynamischen Prozesse zu berücksichtigen. Er fordert deshalb, dass organisationale Phänomene wie Verhaltensweisen, Emotionen und Einstellungen auf mehreren Ebenen miteinander verknüpft und aus relationaler Perspektive erforscht werden, um diesen Beziehungen gerecht zu werden. Özbilgin (2006) argumentiert, dass relationale Methoden die soziale Wirklichkeit widerspiegeln, wie sie als kontextbezogene, zwischenmenschliche und interdependente Wahrheit erlebt wird. Die Vernachlässigung von Beziehungen und Reflexion zwischen dem Selbst, anderen und den situativen Gegebenheiten, sprich dem Kontext, führt zu mangelhafter Forschung (ebd.).

Um die Wirklichkeitskonstruktionen zu verstehen, die aus sozialen Interaktionen entstehen, braucht es daher Kenntnisse der geteilten Kultur und der Beziehungsdynamiken im Allgemeinen sowie der Organisationsdynamiken im Speziellen. In Organisationen bedeutet dies, dass emotionale Beziehungserfahrungen im grösseren sozialen Kontext des Unternehmens interpretiert werden

müssen. Am Beispiel der Studie von Mossholder et al. (2011) zeigt sich, dass Beziehungen im Unternehmen das zwischenmenschliche Verhalten – oder «relational climate» (ebd., S. 36), wie sie es nennen – beeinflussen, womit die geteilte Einschätzung und Bewertung von Unternehmenspolitik und Führungspraktiken gemeint sind. So wirkt sich Hilfsbereitschaft beispielsweise positiv auf das zwischenmenschliche Verhalten und das Organisationsklima allgemein aus (Mossholder et al., 2011) sowie auf die Performance (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Beziehungen werden also auch durch die Organisation (Unternehmenskultur, Führungs- und Managementpraktiken) beeinflusst, weshalb in der vorliegenden Studie auch die Organisation selbst bei der Analyse und Interpretation mitberücksichtigt wird. Alvesson und Kärreman (2000b; 2011) zeigen auf, dass emotionale Erfahrungen von Arbeiter\_innen durch ideologische Management- und Organisationsdiskurse, z.B. was von Arbeitnehmenden erwartet wird, welche Ziele zu erfüllen sind und wie Arbeit organisiert sein soll, geprägt werden. Managementpraktiken und die Organisation von Arbeit können also nicht als individuelle Praxis betrachtet werden, sondern sind relational zu sehen als etwas, das durch Beziehungen kontinuierlich geformt wird.

Relationalität in der Forschung bedeutet weiter, dass zwischen Forscher\_innen und Teilnehmenden ebenfalls eine Beziehung besteht. Die Erzählungen der interviewten Personen, ihre Erfahrungen und Erlebnisse sind das Ergebnis sozialer Konstruktion im Interview, sprich einer weiteren Beziehung, nämlich jener zwischen der befragten Person und den Forscher\_innen. Aus dem Beziehungserlebnis wird gemeinsam Bedeutung geschaffen sowie Realität konstruiert und interpretiert. Dieses Aspekts müssen sich Forschende bewusst sein, denn dadurch wird ihre Interpretation bei der Analyse massgeblich beeinflusst. Cunliffe und Karunanayake (2013) fordern daher, dass sich Forscher\_innen im Forschungsprozess stärker reflektieren und hinterfragen, wie sie sich selbst in Beziehung zu anderen und in Interaktionen positionieren und verhalten. Hibbert et al. (2014) entwickelten einen relationalen reflexiven Ansatz und betonen, dass besonders der Austausch über Daten und die daraus gewonnenen Erkenntnisse

---

unter Forschenden sehr wertvoll sind und sichtbar machen, dass die Interpretation von Daten sowie die Ableitung von Theorien stark von den beteiligten Personen abhängen.

Wie zu Beginn beschrieben, bedeutet Relationalität grundsätzlich, etwas im Rahmen seiner Beziehungen zu betrachten, wobei aber mehr als bloss zwischenmenschliche Beziehungen gemeint sind. So folgt die vorliegende Dissertation einem umfassenden Verständnis von Relationalität, das über die Betrachtung von Arbeitsbeziehungen hinausgeht, wo beispielsweise der Fokus einzig auf das Beziehungsnetzwerk von Künstler\_innen gelegt wird (Montanari et al., 2016), auf die Dynamik effizienter Arbeitsbeziehungen (Ferris et al., 2009) oder darauf, wie der Prozess der Zusammenarbeit organisiert ist (Sias, 2008). In dieser Forschungsarbeit wird Relationalität als dynamischer, kontinuierlicher und kontextbezogener Prozess konzeptualisiert. Arbeit wird als menschliches Phänomen in Organisationen verstanden, indem die zwischenmenschlichen, intrapersonalen und objektbezogenen Dimensionen des Arbeitslebens expliziert und erforscht werden. Beziehungen werden hierbei stets als mehrschichtig und reziprok betrachtet. Von Interesse sind demnach nicht nur zwischenmenschliche (interpersonelle) Beziehungen, z.B. zwischen Arbeitskolleg\_innen, sondern auch innerpsychische (intrapersonelle) – also Selbstverhältnisse – und objektbezogene Beziehungen, wie beispielsweise zu Organisation, Unternehmenskultur oder Führungspraktiken. Überdies sind Beziehungen eine der zentralen Quellen von Emotionen (Langlotz & Locher, 2013), weshalb sämtliche Beziehungserfahrungen Zugang zu Emotionen und (emotionalen) Erlebnissen ermöglichen, während Emotionen gleichzeitig auch für die Interpretation von Beziehungen ausschlaggebend sind. Beziehungen werden sowohl durch vergangene als auch aktuelle emotionale Erfahrungen geprägt und sie verändern sich fortlaufend, indem neue Beziehungserfahrungen dazukommen. Menschen erschaffen sich ihre soziale Wirklichkeit in und durch Beziehungen, wobei emotionale Erfahrungen grundlegend dazu beitragen, wie diese interpretiert werden. Die methodologischen Vorteile des Konzepts der Relationalität liegen darin, dass die soziale und historische Beschaffenheit sozialer Phänomene sichtbar wird,

weil diese in ihrem Kontext betrachtet werden, sowie darin, dass die vielschichtige gesellschaftliche Wirklichkeit durch die subjektiven Erfahrungen verstanden werden kann (Özbilgin, 2006).

### **3.5 Methodisches Vorgehen**

In diesem Abschnitt wird die qualitative Interviewtechnik im Detail beschrieben, mit der die empirischen Daten für diese Doktorarbeit erhoben wurden. Qualitative Interviews eignen sich ausgezeichnet dafür, den subjektiven Sinn der individuellen Arbeitserfahrungen nachzuvollziehen und mehr über die emotionalen Beziehungsdynamiken bei der Arbeit zu erfahren, weil Wirklichkeitskonstruktionen und Interpretationsmuster im alltäglichen Diskurs verhandelt und beobachtbar werden, wenn Forscher\_innen an diesem Diskurs teilhaben (Lamnek, 1995). Robert S. Weiss (1995) betont, dass qualitative Interviews sowohl zu externen Ereignissen wie auch internen Zuständen, wie Gedanken und Gefühlen, Informationen liefern. Zudem lernen Forschende dabei weniger über die Ereignisse an sich, sondern sie erhalten die Möglichkeit, mehr über die Wahrnehmung und Interpretation jener zu erfahren, die ein Ereignis erlebten. Antworten in qualitativen Interviews stellen also keine unabänderlichen Meinungen, Auffassungen oder Verhaltensweisen dar, sondern sind «prozesshaft generierte Ausschnitte der Konstruktion und Reproduktion von sozialer Realität» (Lamnek, 1995, S. 62), die uns helfen zu verstehen, wie Menschen aus ihren Arbeitserfahrungen und den von ihnen als wichtig erachteten Themen Sinn konstruieren (Barley & Kunda, 2001).

Die zentralen Prinzipien der qualitativen Sozialforschung<sup>8</sup> sind laut Siegfried Lamnek (2010, S. 19) «Offenheit, Forschung als Kommunikation, Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, Reflexivität von Gegenstand und Analyse, Explikation und Flexibilität». Für die in dieser Arbeit angewendete Interviewmethode sind besonders die Aspekte von Offenheit und Flexibilität sowie

---

<sup>8</sup> Für weitere, detaillierte Ausführungen zu den Eigenschaften qualitativer Interviews siehe auch Weiss (1995).



---

Reflexivität von Bedeutung, weshalb diese kurz aufgegriffen werden. Die Prinzipien der Offenheit und Flexibilität setzen nach Lamnek (2010) unter anderem voraus, dass den befragten Personen der Freiraum gelassen wird, das zu betonen, was ihnen als wichtig erscheint, sprich als Interviewer\_in flexibel zu sein. Damit einher geht die Offenheit gegenüber unerwarteten Informationen. Reflexivität bedeutet, dass sich die Aussagen der Befragten nur unter Berücksichtigung des Kontexts der Erhebungssituation sinnvoll interpretieren lassen. Überdies braucht es eine reflektierende Haltung und Anpassungsfähigkeit der Forscher\_innen, da sich die Reflexivität auch auf die Methode bezieht (ebd.).

### **3.5.1 Beschreibung von Interviewmethode und -leitfaden**

Die im Folgenden beschriebene Interviewmethode beruht auf dem Interviewleitfaden des Forschungsprojekts *Arbeitsbeziehungen im Zeitalter des soziotechnischen Wandels* von Dr. Florian Schulz von der Universität St.Gallen. Interviewmethode und -leitfaden wurden von ihm speziell dazu entwickelt, um zum einen das allgemeine Erleben und Verhalten von Arbeitnehmenden im Kontext ihrer Organisation zu erfahren und zum anderen, um Erzählungen über spezifische Beziehungsepisoden von für die Arbeit wichtigen Personen und Technologien zu generieren. In einem «lockeren Gespräch» sollen mit den befragten Personen ihr Arbeitsleben und ihre Arbeitsbeziehungen exploriert werden. Damit werden empirische Daten generiert, die helfen, das Erleben von Arbeit sowie die Dynamik von zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehungen zu verstehen. Der Leitfaden wurde über mehrere Monate in mehreren Testinterviews getestet bis das Interviewmaterial detaillierte Beschreibungen vom Berufsalltag und von den Beziehungserfahrungen der interviewten Personen lieferte. Mit der Durchführung von zwei Testinterviews und diversen Feedbacks hat der Autor dieser Doktorarbeit bei der Entwicklung des Interviewleitfadens mitgewirkt. Der Interviewleitfaden wurde für diese Forschungsarbeit mit Fokus auf die Kreativwirtschaft leicht angepasst, basiert aber grundsätzlich auf demjenigen von Schulz (2017a, 2017b), der nun vorgestellt wird.

Beim vorliegenden qualitativen Interviewleitfaden<sup>9</sup> handelt es sich um ein halbstrukturiertes Interview, das aus zwei Teilen besteht. Der erste, eher offene Teil dient dazu, umfassende Informationen zum Erleben des Berufsalltags, dem Verhalten der Person bei der Arbeit, der Organisation und Unternehmenskultur sowie den Führungs- und Managementpraktiken zu erheben. Wie beim offenen Leitfadeninterview eignet sich dieser offene Teil gut dazu, detaillierte Beschreibungen alltäglicher Arbeit zu generieren (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2012). Dazu werden «erzählgenerierende Fragen» (Lamnek, 1995, S. 71) eingesetzt, wie sie auch in narrativen Interviews üblich sind. Narrative Interviews haben den Vorteil, dass beim Erzählen eine zurückschauende Interpretation geschieht und dass die Erzählungen in ihrer Struktur die Orientierungsmuster der Erzähler\_innen widerspiegeln (Lamnek, 1995). Damit die Erzählungen für die fremden Interviewer\_innen nachvollziehbar sind, müssen die Erzählungen detailliert sein und Zusammenhänge von Teilerzählungen erklärt werden, was eine realitätsgetreue Rekonstruktion vergangener Ereignisse zur Folge hat (ebd.).

Daher werden die befragten Personen zu Beginn des Interviews als Erstes gebeten, möglichst detailliert einen typischen Arbeitstag zu beschreiben und zu erzählen, was sie bei ihrer Arbeit genau tun, welche Aufgaben sie erledigen und was sie dabei alles erleben. Um vom Allgemeinen zum Spezifischen zu kommen, werden anschliessend verschiedene konkretisierende und vertiefende Fragen gestellt. Diese beziehen sich unter anderem auf die wichtigsten Aufgaben des Jobs, die Erwartungen – fremde und eigene – mit denen man bei der Arbeit konfrontiert ist sowie auf die zeitlichen und räumlichen Grenzen der Arbeit. Für diese Dissertation werden in einem Teil der Interviews die interviewten Personen zudem gefragt, was für sie Kreativität ist. Diese Frage ist im Leitfaden von Schulz (2017a) nicht enthalten, sondern wurde vom Autor ergänzt. Um mehr über die Wahrnehmung der Organisation und Unternehmenskultur zu erfahren, werden die befragten Personen überdies gebeten, das Unternehmen anhand einer Metapher zu beschreiben. Zudem sollte auch die eigene Rolle in

---

<sup>9</sup> Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang auf Seite 289.

---

diesem Sinnbild beschrieben werden. Denn Metaphern eignen sich besonders gut, um vielschichtige Erzählungen erlebter Erfahrungen und Emotionen anzuregen (vgl. z.B. Gabriel & Ulus, 2015).

Im Zentrum des ersten Teils des Interviews stehen also Narrationen und Metaphern, weil diese als besonders geeignetes Instrument erachtet werden, um Erlebnisse und Emotionen zu erforschen (Boje, 1991; Boyce, 1996; Czarniawska, 1998; Gabriel, 2000; Gabriel & Ulus, 2015; Kleres, 2015), da sie ein sehr vielseitiges und emotionales Bild der erlebten Erfahrungen zum Vorschein bringen (Sandelands & Boudens, 2007). So wird auch in der Psychotherapie sehr häufig mit Narrationen und Metaphern gearbeitet, weil damit Informationen indirekt geäußert werden, die sonst so direkt nicht ausgesprochen werden könnten (Boudens, 2005). Narrationen sind ein Medium, durch das soziale Realität ausgedrückt und ausgehandelt wird (Czarniawska, 1998; Grant, Keenoy & Oswick, 1998). Durch die sprachliche Mitteilung von Erlebnissen als Geschichten geben Menschen ihren Gefühlen Sinn und sie zeigen, wie Menschen über ihr Leben fühlen und denken, was sie erleben und wie sie es anderen präsentieren (Sturdy, 2003).

Der zweite Teil des Interviews fokussiert sich auf die Wahrnehmung und das Erleben der für die befragten Personen wichtigsten Arbeitsbeziehungen. Methodisch kann dieser Teil des Interviews am ehesten als Tiefeninterview bezeichnet werden (vgl. Lamnek, 1995). Das Ziel dieses Teils ist es, Erzählungen über spezifische Beziehungserfahrungen – und damit indirekt auch über die damit assoziierten Emotionen – zu wichtigen Personen in der Organisation zu generieren, an deren Beispiel dann die alltäglichen Beziehungsdynamiken analysiert werden können. Denn Waldron (2007) bezeichnet Beziehungen als zentralen Ausgangspunkt von Emotionen bei der Arbeit und argumentiert, dass Beziehungen zu Mitarbeitenden die Emotionen stärker beeinflussen als die Arbeit selbst. Weiter weist Waldron (2007) darauf hin, dass Arbeitsbeziehungen von organisationalen Kommunikations- und Verhaltensregeln beeinflusst sind, was die Wichtigkeit des organisationalen Kontexts unterstreicht.

Überdies wird dieser Teil des Interviews durch eine egozentrierte Netzwerkkarte unterstützt, die zur Erstellung einer Beziehungslandschaft dient. Methodisch inspiriert ist der Ansatz durch Konzepte des Soziogramms und der Systemaufstellung (Heracleous & Jacobs, 2011; Minuchin, 1974; Moreno, 1937, 1946; Satir, Bitter & Krestensen, 1988), durch egozentrierte Netzwerkkarten, wie sie in sozialen Netzwerkanalysen eingesetzt werden (Herz & Olivier, 2012; Herz, Peters & Truschkat, 2015; Hollstein & Straus, 2006) und durch psychoanalytische Ansätze zur Erkundung mentaler Repräsentationen von Beziehungen (Luborsky & Crits-Christoph, 1998; Schacht & Henry, 1994; Vries, Miller & Noël, 1993). Die egozentrierte Netzwerkkarte unterstützt die Proband\_innen darin, sich in ihren Erzählungen auf die Beziehungen zu konzentrieren und die Arbeitsbeziehungen zu explorieren, indem sie die Beziehungen auf dem Netzwerkbrett darstellen.

Konkret sieht der Ablauf folgendermassen aus: Als Erstes wird die interviewte Person gebeten, eine Figur als Stellvertreter für das *Selbst* zu wählen. Dafür steht ein Set an verschiedenen Lego Figuren zur Auswahl, das von Geschäftsleuten, Polizist\_innen und Handwerker\_innen, über Ritter\_innen, König\_innen und Pirat\_innen bis hin zu Superheld\_innen und Skeletten reicht. Die breite Auswahl an Figuren soll einen spielerischen Zugang ermöglichen, zu einer gewissen Abstraktion führen und dadurch eine gewisse Distanz schaffen, was für die Erzählung über die Beziehungen förderlich ist (Ludewig, Pflieger, Wilken & Jacobs-kötter, 1983). Das *Stellvertreter Selbst* wird anschliessend in der Mitte des Netzwerkbretts platziert, wobei im Gespräch die Charakteristika der Figur herausgearbeitet werden. Das Netzwerkbrett ist in drei Bereiche unterteilt, die für verschiedene Arten von Beziehungen stehen. *Professionelle Beziehungen* beziehen sich auf Beziehungen, die hauptsächlich beruflicher Natur sind. *Private Beziehungen* bezeichnen Beziehungen, die zwar berufliche Aspekte beinhalten, aber nicht primär berufliche Ziele und Zwecke verfolgen, sondern vorwiegend durch freundschaftliche, private Gefühle definiert sind. Und als Drittes gibt es

*hybride Beziehungen*. Damit sind Arbeitsbeziehungen gemeint, die auch freundschaftliche Elemente enthalten. Ein Beispiel dafür wären Arbeitskolleg\_innen, mit denen man Sport macht oder nach der Arbeit noch etwas trinken geht.

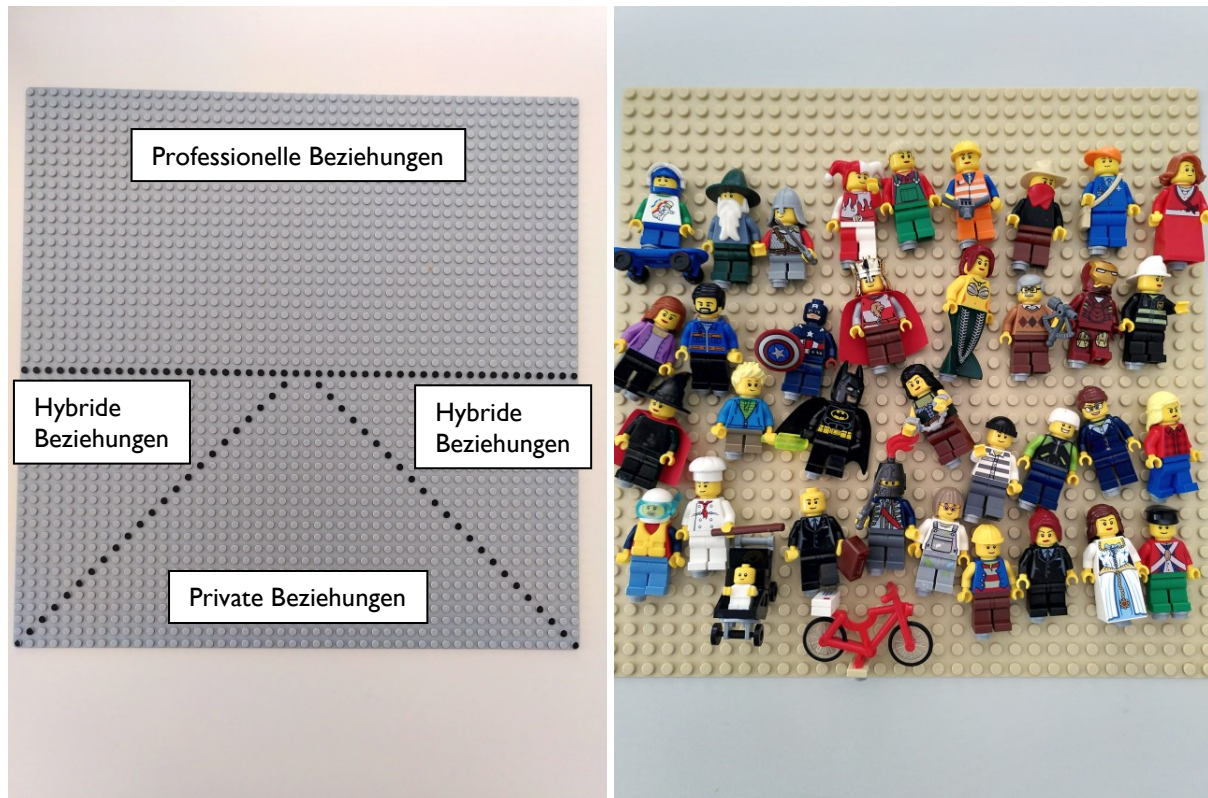


Abbildung 1: Netzwerk Brett und Lego Figuren (Foto: Michael Peters)

Anschliessend werden ca. fünf *Stellvertreter Andere* ausgewählt, die bei der Arbeit eine wichtige Rolle spielen. Dies können sowohl Arbeitskolleg\_innen sein als auch Personengruppen wie Kunden. Diese *Stellvertreter Andere* werden nacheinander auf dem Netzwerk Brett platziert. Es wird darauf geachtet, dass in den Erzählungen der Interviewpartner\_innen die Eigenschaften der ausgewählten Personen sowie der dafür gewählten Figuren zur Sprache kommen. Zudem wird die wechselseitige Beziehung, d.h. vom *Selbst* zum *Anderen* sowie vom *Anderen* zum *Selbst*, anhand von spezifischen Beziehungserlebnissen im Arbeitskontext so detailliert wie möglich exploriert. Das Ziel ist es, typische Beziehungsepisoden zu generieren, die über das wechselseitige, zirkuläre Denken und Fühlen Auskunft geben. Die Erzählungen der befragten Personen werden durch interessiertens und zielgerichtetes Nachfragen geleitet.

Anhand der Positionierung in einem der drei Bereiche wird die Art der Beziehung – *professionell, privat oder hybrid* – bestimmt, womit die Beziehungsqualität zu den verschiedenen Figuren auf dem Netzwerkbrett symbolisch dargestellt wird. Mit der Distanz zum *Selbst* wird die subjektive Wichtigkeit dieser Person ausgedrückt. Je näher die Figur beim *Selbst* platziert wird, desto höher ist die Bedeutung dieser Person im Arbeitsalltag. Sympathie und Antipathie spielen dabei keine Rolle. Zusätzlich können Einfluss, Macht und Autorität der Personen dargestellt werden, indem die Lego Figuren auf einen Sockel gestellt und damit erhöht werden. Es geht dabei nicht um hierarchische Macht gemäss Organigramm, sondern um die erlebte und gefühlte Einflussnahme dieser Person auf das *Selbst*.

Abschliessend werden noch Fragen zur Beziehung zu Kommunikations- und Informationstechnologien wie Laptop und Smartphone gestellt, da moderne Kommunikations- und Informationstechnologien in der heutigen Arbeitswelt eine wichtige Rolle spielen. Obwohl dieser Aspekt in der vorliegenden Doktorarbeit aus thematischen Gründen nicht ausgewertet und hier deshalb nicht näher darauf eingegangen wird, werden die Daten erhoben, wie es der Interviewleitfaden von Schulz (2017a) vorsieht, damit diese später auch für weitere Forschungsprojekte verwendet werden können.

Zum Abschluss des Interviews wird bei der interviewten Person nachgefragt, wie es ihr geht, wenn sie die Visualisierung ihres Arbeitslebens betrachtet, um die Reflexion und Interpretation der Gesamtsituation anzuregen.

Allgemein wird während des gesamten Interviews darauf geachtet, dass es in einer offenen, lockeren und natürlichen Atmosphäre stattfindet, was Lamnek (1995, S. 64) als «Prinzip des Alltagsgesprächs» bezeichnet, wozu auch die Anpassung an das Sprachniveau, sprich die Übernahme der Alltagssprache der befragten Person, gehört. Dies soll einen möglichst spielerischen und lustvollen Umgang mit dem Netzwerkbrett ermöglichen und die Erzählungen über das Erleben der Beziehungsepisoden anregen, damit es kein Frage-Antwort-Spiel gibt und sich die interviewte Person ausgequetscht fühlt. Dazu müssen sich die

---

Interviewer\_innen in die Situation der befragten Personen einfühlen sowie ein vertrauensvolles und wertschätzendes Verhältnis schaffen, um verlässliche und offene Ergebnisse zu erhalten (Lamnek, 1995).

### 3.5.2 Datenerhebung

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt der Interviewleitfaden sowie das Vorgehen während des Interviews ausführlich beschrieben wird, werden in diesem Abschnitt Grundgesamtheit und Stichprobe der Datenerhebung im Detail erläutert.

Wie bereits im Kapitel 2.1.9 zur Kreativarbeit erläutert, konzentriert sich diese Forschungsarbeit auf das Erleben von Arbeit in der Kreativ- und Kulturwirtschaft, wo Kreativität ein Bestandteil des Arbeitsprozesses ist, weil am Ende des Arbeitsprozesses ein kreatives Produkt steht. In der Schweiz werden 13 Teilmärkte zur Kreativwirtschaft gezählt (vgl. Kapitel 2.2). Das Spektrum an Teilmärkten ist sehr gross und geht vom Kunsthandwerk über den Musikmarkt bis zur Software- und Games-Industrie. Zudem gibt es grosse strukturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Teilmärkten. So arbeiteten gemäss dem Kreativwirtschaftsbericht von Weckerle et al. (2016) im Jahr 2013 beispielsweise 20% aller Beschäftigten der Kreativwirtschaft im Architekturmarkt, wohingegen im Bereich Kunsthandwerk nur 2% tätig waren. Der Architekturmarkt erwirtschaftete im Vergleich zur Software- und Games-Industrie aber «nur» 11 Mrd. CHF, während die kleinere Software- und Games-Industrie, wo 15% aller Beschäftigten arbeiteten, mit 22.8 Mrd. CHF mehr als doppelt so viel Umsatz generierte. Und die Musikwirtschaft als drittgrösster Markt mit 11% aller Beschäftigten erwirtschaftete lediglich 1.8 Mrd. CHF. Der Werbemarkt zählte mit 7% der Beschäftigten oder rund 19'000 Personen zu den Teilmärkten mittlerer Grösse. Trotzdem wurden im Werbemarkt jährlich mehr als 5 Mrd. CHF umgesetzt, womit sich die Werbeindustrie in der Spitzengruppe befand. Weiter zeigt der Kreativwirtschaftsbericht, dass mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in Mikrobetrieben mit 2-9 Mitarbeitenden arbeitete (ebd.).

Aufgrund dieser grossen strukturellen Unterschiede kann im Rahmen dieses Forschungsprojekts nicht die ganze Kreativwirtschaft abgebildet werden. Deshalb beschränkt sich die Untersuchung auf zwei Teilmärkte, die von der Struktur sowie der Organisation der Arbeit gewisse Ähnlichkeiten haben. Dabei handelt es sich um den Architektur- und den Werbemarkt. Zum einen besitzen sowohl die Architektur- als auch die Werbebranche eine lange berufskulturelle Tradition und beide Berufe sind durch klischeehafte Berufsbilder geprägt. So gelten Architekt\_innen oft als eigenwillige Ästhet\_innen und Einzelkämpfer\_innen im Rollkragenpullover und Werber\_innen als junge Hipster mit Hornbrille und Apple Laptop unter dem Arm. Zum anderen gelten beide Branchen als hoch kreativ, wobei heutzutage überwiegend am Computer gearbeitet wird.

Die Auswahl der Interviewpartner\_innen erfolgte im Sinne der Grounded Theory. Beim *theoretical sampling* nach Lamnek (1995, S. 93) sind dabei nicht die Aussagen von einzelnen Personen von Interesse, sondern typische Fälle und das Erkennen von Mustern und Zusammenhängen ist von Bedeutung. Daher werden die Interviewpartner\_innen nach den Erkenntnisinteressen zusammengestellt, da es gemäss Strauss und Corbin (1996) wichtig ist, dass die Gesprächspartner\_innen einen relevanten Beitrag zum Forschungsinteresse leisten können, wohingegen die Repräsentativität nicht im Zentrum steht (Lamnek, 1995). Denn das Sampling in der Grounded Theory zielt nicht auf die Theorieprüfung ab, wie viele andere Methoden, sondern auf die Theoriegenese (Strübing, 2018).

In der qualitativen Sozialforschung ist aufgrund der kleinen Zahl von Untersuchungspersonen oft eine sinnvolle Stichprobenrealisierung nicht möglich, sondern erfolgt nach dem Zufallsprinzip (Lamnek, 2010). Gemäss Kaufmann (2015) gilt es bloss zu vermeiden, dass wichtige Kategorien bei der Stichprobe vergessen gehen oder dass es ein offensichtliches Ungleichgewicht in der Zusammenstellung gibt. Für diese Forschungsprojekt wurden Interviews in einer Werbeagentur und in einem Architekturbüro durchgeführt. Obwohl das Feld der Kreativwirtschaft sehr breit ist und es ganz unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse sowie viele freischaffende Kreativarbeiter\_innen gibt, beschränkt sich



---

diese Forschungsarbeit auf die Perspektive von erwerbstätigen Personen, die über eine Festanstellung in einem Unternehmen verfügen. Zum einen repräsentiert diese Gruppe die in unserer Gesellschaft typische Form beruflicher Tätigkeit, nur dass die Arbeit in der Kreativwirtschaft stattfindet. Zum anderen ist in diesem Forschungsprojekt die organisationale Ebene mit den darin situierten Arbeitsbeziehungen wichtig. Es ist zu erwarten, dass die Arbeitsprozesse in den Organisationen relativ routinisiert und normiert sowie stark von aussen gegebenen Vorgaben und Erwartungen geprägt sind, was im Gegensatz dazu bei freischaffenden Künstler\_innen anders sein dürfte.

Bei der Auswahl der Interviewpartner\_innen wurde darauf geachtet, dass diese ein realitätsgetreues Abbild der Beschäftigungsstruktur des Unternehmens abbildet und in Bezug auf Alter, Geschlecht und Ausbildung dementsprechend durchmischt ist. Daher befinden sich unter den Gesprächspartner\_innen Personen aller Altersstufen, unterschiedlichen Geschlechts und verschiedener Hierarchiestufen, d.h. vom Lehrling über «normale» Mitarbeiter\_innen bis zum Chef. Zudem wird mit Personen aus verschiedenen Berufsgruppen gesprochen; im Architekturbüro mit Architekt\_innen, Bauleiter\_innen, Bauzeichner\_innen und Techniker\_innen; in der Werbeagentur mit Personen aus den Organisationseinheiten Kreation, Beratung, Strategie und IT. Im Sinne der *theoretischen Sättigung* nach Glaser und Strauss (1998) zeigte sich, dass jeweils acht bis neun Interviews ausreichen, um das Wesen der Organisation zu erfassen und ein gutes Abbild der dort erlebten Arbeit und der Arbeitsbeziehungen zu erhalten. So empfiehlt Weiss (1995) mit der Datenerhebung zu stoppen, wenn sich die Informationen zu wiederholen beginnen und man weniger Neues erfährt, als man bereits weiss.

<b>Variable</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>Anzahl</b>
Geschlecht	Männlich	11
	Weiblich	6
Alter	Bis 25 Jahre	3
	26 bis 40 Jahre	9
	Älter als 40 Jahre	5
Höchster Bildungsabschluss	Lehrabschluss	6
	Universität/Fachhochschule	11
Arbeitspensum	Vollzeit	12
	Teilzeit	5
Dienstjahre in der Organisation	Bis 5 Jahre	9
	6 bis 10 Jahre	5
	Über 10 Jahre	3
Berufliche Position	Leitung	5
	Personalverantwortung (z.B. Projektleitung)	7
	Keine Personalverantwortung	5
Durchschnittliche Wochenarbeitszeit <sup>10</sup>	Bis 40 Stunden	4
	40 bis 50 Stunden	6
	Über 50 Stunden	7

Tabelle 2: Eckdaten der befragten Personen

Die Interviews in der Werbeagentur wurden vom Autor selbst durchgeführt, wohingegen die Interviews im Architekturbüro von Martina Zubler im Rahmen ihrer Masterarbeit an der Universität St.Gallen erhoben wurden, die zum Forschungsprojekt *Arbeitsbeziehungen im Zeitalter des soziotechnischen Wandels* von Dr. Florian Schulz gehört. Aus forschungsökonomischen Gründen werden die Interviews im Architekturbüro auch für dieses Forschungsprojekt verwendet. Vorab wurden jeweils mehrere Probeinterviews geführt, um die Methode zu erproben und sich mit dem Interviewleitfaden vertraut zu machen. Sämtliche Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschliessend nach dem einfachen Transkriptionssystem nach Dresing und Pehl (2013) transkribiert<sup>11</sup>. Dabei wurden die Daten anonymisiert, um eine Identifizierung der befragten Personen zu verhindern und die Anonymität zu gewährleisten, da Datenschutz

<sup>10</sup> Schätzung gemäss den Beschreibungen des Arbeitsalltags.

<sup>11</sup> Die Transkriptionsregeln des einfachen Transkriptionssystems befinden sich im Anhang.

---

und Anonymität den Proband\_innen schriftlich zugesichert wurden. Die Netzbretter wurden am Ende der Interviews fotografiert.

Die Interviews in der Werbeagentur wurden im Sommer (Juli und August) 2018 durchgeführt. Mit über 60 Mitarbeitenden handelt es sich dabei um eine mittelgrosse Werbeagentur in der Schweiz, die in einer grossen Schweizer Stadt angesiedelt ist. Die Agentur gehört zu einem grossen internationalen Konzern aus der Werbe- und Medienbranche. Es handelt sich um eine sogenannte Full-Service-Agentur<sup>12</sup>, die gemäss eigener Beschreibung sämtliche relevanten Dienstleistungen zukunftsweisender Kommunikation versammelt und anbietet. Die Interviews dauerten durchschnittlich 90 bis 120 Minuten. Bei einigen Personen war im Interview die Unsicherheit spürbar, ob wirklich alles anonym und vertraulich ist. Dies war insbesondere in Bezug auf negative oder kritische Äusserungen der Fall sowie auch bei der Beschreibung negativer Beziehungserfahrungen. Im Allgemeinen waren die Gespräche aber offen und vertrauensvoll.

Die Interviews im Architekturbüro wurden im April 2017 durchgeführt und dauerten in der Regel 60 bis 90 Minuten<sup>13</sup>. Die Frage nach der Definition von Kreativität wurde in diesen Interviews, anders als bei den Interviews in der Werbeagentur, nicht gestellt. Die Gesprächspartner\_innen öffneten sich der Interviewerin in unterschiedlichem Masse und im normalen Rahmen. Beim Architekturbüro handelt es sich mit mehr als 30 Mitarbeitenden ebenfalls um ein mittelgrosses Unternehmen der Schweizer Architekturbranche, das in einer mittelgrossen Stadt beheimatet ist und seit knapp 40 Jahren von den Gründern und Inhabern geleitet wird. Das Architekturbüro ist in den Arbeitsgebieten Wohn- und Geschäftshäuser, Industrie- und Gewerbe, öffentliche Bauten, Umbauten und Einfamilienhäuser aktiv.

---

<sup>12</sup> Als Full-Service-Agentur werden Dienstleistungsunternehmen bezeichnet, die andere Unternehmen im Bereich Werbung und Marketing beraten und begleiten sowie Werbestrategien und -massnahmen konzeptionieren und umsetzen.

<sup>13</sup> Von einem Interview konnte nur der zweite Teil aufgenommen werden, da es Komplikationen mit dem Aufnahmegerät gab.

### 3.5.3 Grounded Theory Methodology

Qualitative Sozialforschung hat zum Ziel, ein Abbild der sozialen Wirklichkeit zu zeichnen, wie diese von den befragten Personen erlebt und wahrgenommen wird. Damit kommt den hier interviewten Personen der Status von Expert\_innen für ihren beruflichen Alltag zu. Der Ansatz der Grounded Theory eignet sich für das Thema dieser explorativen Forschungsarbeit besonders gut (Mayring, 2002), da dem subjektiven Erleben von Arbeit in der Kreativwirtschaft in der Forschung bisher erst wenig Beachtung geschenkt wurde. Bei der Grounded Theory handelt es sich allerdings nicht um eine einzelne Methode, sondern um eine Methodologie – also eine Theorie der wissenschaftlichen Methoden –, da es um den Prozess der Theoriegewinnung geht, bei dem mehrere verschiedene Verfahren ineinandergreifen (Equit & Hohage, 2015). So hat sich die Grounded Theory Methodology (GTM) im Laufe der Zeit als Rahmenkonzept in der qualitativen Sozialforschung etabliert, das sich durch eine pragmatische Handlungstheorie auszeichnet.

Die GTM ist ein Verfahren der qualitativen Forschung, das von Barney Glaser und Anselm Strauss (1967) entwickelt wurde. Grounded steht hier für «in der Empirie verankert» (Lamnek, 1995, S. 102). Auf Deutsch wird Grounded Theory daher oft mit gegenstandsbegründeter oder datenbasierter Theorie übersetzt. Eine gegenstandsbegründete oder gegenstandsbezogene Theorie bezieht sich auf den Untersuchungsgegenstand und bildet die Vorstufe für die Entwicklung einer formalen Theorie, die sich durch einen hohen Allgemeinheitsgrad und somit universellen Gültigkeitsanspruch auszeichnet (Lamnek, 2010). Die GTM hat also zum Ziel, realitätsnahe Theorien zu entwickeln. Dabei liegt das grundlegende Erkenntnisinteresse nicht in der Rekonstruktion subjektiver Sichtweisen, sondern in deren zugrundeliegenden (sozialen) Phänomenen (ebd.). Diese Theorien müssen aber nicht für die Ewigkeit Bestand haben, sondern unterliegen einem stetigen Wandel, denn je nach interpretierendem Subjekt kann es zu Anpassungen und Veränderungen kommen (Breuer, Muckel & Dieris, 2019). So betont Kathy Charmaz (2006), die einen konstruktivistischen Ansatz der Groun-

---

ded Theory vertritt, die Notwendigkeit, dass Forscher\_innen im Forschungsprozess sich selbst und ihre Interpretationen reflektieren, so wie sie es auch mit jenen der Proband\_innen tun. Denn ohne Reflexion würden die Forschenden ihre Interpretationen möglicherweise als objektiv betrachten, weshalb sich Forschende immer bewusst sein sollten, dass ihre Annahmen, Interaktionen und Interpretationen die sozialen Prozesse jeder Etappe des Forschungsprozesses beeinflussen.

Mit Hilfe der Grounded Theory lassen sich also Daten gliedern und anschließend datenbasierte Theorien generieren, mit denen sich soziale Phänomene besonders gut sichtbar machen und erklären lassen. Daher eignet sich Grounded Theory besonders gut für interpretative Forschung, weil damit die erlebten Erfahrungen der interviewten Personen verstanden werden können (Gioia, Corley & Hamilton, 2012). Bei der Grounded Theory handelt es sich um einen iterativen Forschungsprozess bei dem Datenerhebung, -analyse und -auswertung gleichzeitig stattfinden (Gephart, 2004), wobei sich die einzelnen Schritte gegenseitig bei der Theoriebildung unterstützen (Thornberg & Charmaz, 2014). So schreiben Strauss und Corbin (1996, S. 32): «In Untersuchungen mit der Grounded Theory möchten Sie [die Forscher\_innen, MP] Phänomene im Licht eines theoretischen Rahmens erklären, der erst im Forschungsverlauf selbst entsteht». Die Reflexivität der Grounded Theory liegt somit im transparenten Wechselspiel zwischen Datenerhebung, Kodierung und Reflexion.

Zum besseren Verständnis der GTM ist es wichtig zu wissen, dass es zwei Hauptströme gibt. Die beiden Autoren des Grundlagentextes *The Discovery of Grounded Theory* Barney Glaser und Anselm Strauss (1967) entwickelten die Grounded Theory im Laufe der Zeit in unterschiedliche, sich teilweise widersprechende Varianten weiter. Barney Glaser war in der positivistischen und quantitativen Tradition verankert und vertrat eine empirische Variante der GTM (Charmaz, 2006). Anselm Strauss hingegen entwickelte zusammen mit Juliet Corbin eine pragmatische Variante, deren Fokus auf dem Problemlösungsprozess liegt (ebd.). Eine weitere Differenz besteht darin, dass Glaser die Ansicht vertrat, dass die Forschenden so unvoreingenommen und objektiv und so

theoriefrei wie möglich an ein Forschungsobjekt herangehen sollten. Die Bedingung der Unvoreingenommenheit stellt für Forschende teilweise aber eine sehr grosse Hürde dar, da sie sich dem Feld und seinem Forschungsobjekt vollumfänglich aussetzen müssen. Sie sollen ohne oder nur mit ganz wenig Vorwissen ins Feld gehen, dabei ihr Alltagswissen unterdrücken, um ihre eigenen Erfahrungen zu machen, eine verstehende Haltung einnehmen und letztendlich erklärend vorgehen. Selbst Glaser konnte diesem Anspruch nicht immer gerecht werden (Strübing, 2008) und Truschkat, Kaiser und Reinartz (2005, Absatz 16) argumentieren: «Eine völlige Unvoreingenommenheit ist aufgrund der Wahrnehmungsweisen von sozialer Realität praktisch gar nicht möglich». Zwar thematisierten bereits Glaser und Strauss (1967) das Konzept der theoretischen Sensibilität, das den Einbezug einer theoretischen Perspektive bereits vor Beginn der Forschungsarbeit vorsieht, wobei sie sich dabei aber auf den Prozess der Theoriegenerierung beziehen (Strübing, 2008). Im Gegensatz dazu bezieht sich die theoretische Sensibilität bei Strauss und Corbin (1990) auf den gesamten Forschungsprozess. Folglich plädieren sie für den Einbezug von Vorwissen in Form von Fachliteratur sowie auch persönlicher und beruflicher Erfahrungen in den Forschungsprozess. Sie beschreiben theoretische Sensibilität als ein Gespür für die Feinheiten der Bedeutung von Daten, das «vom vorausgehenden Literaturstudium und von Erfahrungen, die man entweder im interessierenden Phänomenbereich selbst gemacht hat oder die für diesen Bereich relevant sind» abhängt (Strauss & Corbin, 1990, S. 25). Und Strübing (2008, S. 132) bezeichnet die theoretische Sensibilität als «die Ausgangsbasis für Vergleichsheuristiken». Für Strauss (1998) stellt das Vorwissen eine Bereicherung für den Forschungsprozess dar, sofern das Vorwissen reflektiert wird und die Gewinnung neuer Erkenntnisse nicht beeinträchtigt. Damit es aber zu keiner Einschränkung bei der Erarbeitung neuer Erkenntnisse aus dem empirischen Material kommt, sollten sich Forschende vorab nicht zu stark an bestimmte theoretische Perspektiven binden (ebd.), da sonst die Gefahr besteht, nur das in den Daten zu sehen, was sie schon wissen und was bestehende Theorien besagen, anstatt wirklich

---

neue Theorien zu entwickeln. GTM bedeutet also nicht, dass Forschende unwissend in ihre Forschungsprojekte starten, sondern dass sie über umfangreiche Kenntnisse der Fachliteratur zum Forschungsgegenstand verfügen, diese jedoch nicht zur Bildung von Vorannahmen nutzen, sondern daraus eine differenzierte und auf das Forschungsobjekt gerichtete Neugierde entwickeln (Strübing, 2018).

In dieser Dissertation wird dem Ansatz von Strauss und Corbin (1990) gefolgt. Der Autor verfügt durch seine beiden Geschwister, die in der Kreativwirtschaft tätig sind, über ein gewisses Alltagswissen über die Kreativwirtschaft. Zudem fand im Rahmen der Vorbereitungen dieses Forschungsprojekts eine Auseinandersetzung mit verschiedenen soziologischen Gesellschaftsdiagnosen statt. Dieses Vorwissen ist hilfreich, um die Dynamik der Kreativwirtschaft zu verstehen und einordnen zu können, ohne dass dadurch der Blick auf neue Erkenntnisse im Erleben des Arbeitsalltags von Angestellten in der Kreativindustrie getrübt wird. Das Vorwissen sensibilisiert die Wahrnehmung und hilft, die Datenauswahl und -analyse zu strukturieren.

Sowohl bei Glaser und Strauss (1967) als auch bei Strauss und Corbin (1990) ist die induktive Theoriegenerierung ein zentrales Element. So schreiben Strauss und Corbin (1990, S. 23): «A grounded theory is one that is inductively derived from the study of the phenomenon it represents». Die generierte Theorie soll der Realität entsprechen, nachvollziehbar, verständlich und sinnvoll sein. Wie Strübing (2008) aufzeigt, ist die GTM nicht ein starres Methodengerüst, sondern eine konsistente Sammlung von Anregungen, die methodisch begründet und konzeptionell verdichtet ist und die sich für die Ausarbeitung substantieller Theorien über sozialwissenschaftliche Gegenstände als hilfreich erwiesen hat. So weisen auch Strauss und Corbin (1996) darauf hin, dass es sich bei der GMT um «Leitlinien und Vorschläge für Auswertungstechniken – nicht jedoch starre Anweisungen oder Kochrezepte» (ebd., S. X) handelt. Truschkat et al. (2005) kritisieren, dass die GTM in der Forschungspraxis aber häufig kochrezeptartig angewendet wird, wohingegen es vielfach nötig wäre, die Methode anzupassen und die vorgegebene Systematik flexibel zu handhaben. Das hier beschriebene

Forschungskonzept der GTM wird daher in der vorliegenden Doktorarbeit als Orientierungsrahmen verstanden, weil ein zu enges methodisches Korsett eine zu starke Abstraktion der Wirklichkeit zur Folge haben und in einem empirischen Konstrukt der Welt enden könnte, in dem sich die befragten Personen nicht wiedererkennen. Mit der nötigen methodischen Flexibilität kann sichergestellt werden, dass sich Datenanalyse und Auswertung auf die vorliegenden Forschungsfragen fokussieren.

Ein weiteres zentrales Element der GMT ist der Auswertungsprozess der empirischen Daten: das Kodieren. In der GTM wird der Begriff des Kodierens als Oberbegriff der systematischen Vorgehensweise bei der interpretativen Datenanalyse verwendet. Der Kern des Kodierens ist das ständige Vergleichen der Daten (Strübing, 2008). Kathy Charmaz (2006) beschreibt das Kodieren als Prozess, in dem die Forschenden definieren, was sie in den Daten sehen, wobei die Codes aus der Untersuchung der Daten entstehen und nicht schon vordefinierte Codes angewendet werden wie bei der quantitativen Forschung. Dies ermöglicht es, dass in den Daten neue, unentdeckte Gebiete und Perspektiven gefunden werden können, neue Forschungsfragen aufkommen und weiterführende Datenerhebungen angeregt werden (ebd.). Das gleichzeitige Kodieren und Analysieren der Daten unterstützt die systematische Generierung von neuen Theorien und widerspiegelt den iterativen Forschungsprozess.

Beim Ansatz von Strauss und Corbin (1996) steht der Prozess des Kodierens, also des Interpretierens und des Analysierens, im Zentrum. Sie unterteilen das Verfahren der Analyse in drei Stufen: offenes Kodieren, axiales Kodieren und selektives Kodieren. Im Gegensatz dazu beschränkt sich Glaser auf das offene und theoretische Kodieren, wobei das theoretische Kodieren die Arbeitsschritte des axialen und selektiven Kodierens beinhaltet (Strübing, 2018). Beim offenen Kodieren geht es darum, die erhobenen Daten aufzubrechen, d.h. zu untersuchen, zu vergleichen und zu kategorisieren. Die Grundlage dafür bilden die transkribierten Interviews, die auf ihren Bedeutungsinhalt untersucht werden. Den einzelnen Phänomenen in den Aussagen werden dabei Namen (Codes) zu-



---

geordnet und wiederholende Aussagen werden in Kategorien zusammengefasst. Das Ziel des axialen Kodierens, dem zweiten Schritt, ist es, die entwickelten Kategorien weiter auszuarbeiten, Beziehungen zwischen den Kategorien zu finden und diese zu prüfen. Beim axialen Kodieren wird also nach erklärenden Bedeutungsnetzwerken gesucht, die es vermögen, die fokussierten Kategorien so umfassend als möglich zu erklären, wobei nicht alle entdeckten Phänomene untersucht werden, sondern nur jene, die möglicherweise einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen liefern könnten (Strübing, 2018). Dieses Erklärungsschema – auch Kodierparadigma genannt – systematisiert im Grunde sämtliche W-Fragen – wer, wie, wo, was, warum –, die man auch im Alltag nutzt, um Zusammenhänge zu verstehen und den Sinn von Ereignissen zu erschliessen, denn erst dadurch entstehen aus theoretischen Konzepten und Kategorien auch Theorien (ebd.). Dabei werden erste vage Hypothesen formuliert, die anschliessend in wenigen zentralen Konzepten resultieren. Aber auch hier gilt, dass das Kodierparadigma für die GTM nicht zwingend und präskriptiv ist, sondern flexibel und variabel gehandhabt werden sollte (ebd.). Oft wird es von den Sozialforscher\_innen aber als äusserst hilfreich empfunden und daher eingesetzt. Der dritte und letzte Schritt ist das selektive Kodieren. Dabei wird im Prinzip das Gleiche gemacht, wie beim axialen Kodieren, bloss auf einem höheren Abstraktionsniveau. Strauss und Corbin beschreiben das selektive Kodieren wie folgt:

*Der Prozess des Auswählens der Kernkategorie, des systematischen In-Beziehung-Setzens der Kernkategorie mit anderen Kategorien, der Validierung dieser Beziehungen und des Auffüllens von Kategorien, die einer weiteren Verfeinerung und Entwicklung bedürfen. (Strauss & Corbin, 1996, S. 94)*

Das Ziel des selektiven Kodierens ist also die Ausformulierung gegenstandsbezogener Theorien, den Schlüssel- oder Kernkategorien, die dann wiederum anhand der ursprünglich erhobenen Daten oder auch neuer Quellen verifiziert werden. Das bedeutet, dass die bisher ausgearbeiteten Konzepte in ihrem Be-

ziehungsnetwork nochmals unter dem Gesichtspunkt der entwickelten gegenstandsbezogenen Theorie betrachtet, überdacht und allenfalls angepasst, respektive neujustiert werden, damit ein homogener Theorieentwurf entsteht (Strübing, 2018).

Für den konkreten Fall dieser Doktorarbeit bedeutet das folglich, dass sie die Generierung einer qualitativen empiriegestützten Theorie zum Erleben des Berufsalltags der befragten Kreativarbeiter\_innen zum Ziel hat. Dazu wird im Sinne der GTM zwischen den empirischen Daten sowie den theoretischen Konzepten und Perspektiven kontinuierlich hin und her gewechselt, um das Erleben des Berufsalltags, die Selbstverhältnisse, das Beziehungserleben sowie die dahintersteckenden Motive und Einstellungen der interviewten Personen zu verstehen. Die transkribierten Interviews werden mit Hilfe des Programms Atlas.ti kodiert. Die Codes werden aufgrund von Belegen in den Daten gebildet, was bedeutet, dass untersucht wird, welche Aussagen aus mehreren, verschiedenen Interviews miteinander vergleichbar sind und welche Streuungen von Aussagen es zu den verschiedenen Themen gibt. Durch systematisches Befragen und in Beziehung setzen der Codes werden erklärende Kategorien ausgearbeitet. Im Verlauf des Prozesses werden die Interpretationen dann durch ständiges Vergleichen und erneutes Kodieren verdichtet und erhärtet, was Glaser und Strauss (1998) als empirische Verallgemeinerungen bezeichnen. Bei einer guten Grounded Theory Methodology sollten die Leser\_innen gemäss Gioia et al. (2012) erkennen können, dass die grundlegenden Codes, Konzepte und Themen der ursprünglichen Daten auch in den neuen theoretischen Modellen enthalten sind, wobei auch die Beziehungen zwischen den Konzepten nachvollziehbar sein sollen.

---

## 4 Erlebte Kreativarbeit

Dieses Kapitel bildet den Hauptteil der vorliegenden Dissertation, da darin die Ergebnisse der Untersuchung zum Erleben von Arbeit in der Kreativwirtschaft präsentiert werden. Dafür werden Erzählungen über das Erleben des beruflichen Alltags der befragten Personen aus der Kreativwirtschaft untersucht, sowie die Bilder dargestellt, die die Arbeitnehmenden von sich als Arbeitssubjekt der Architektur- und Werbebranche zeichnen. Im Folgenden werden verschiedene Themen herausgegriffen, die in den Gesprächen immer wieder auftauchen. Dies ermöglicht es, den subjektiven Wahrnehmungen mit den individuellen Gewichtungen Raum zu geben wie auch übergreifende Muster herauszuarbeiten. Die interviewten Personen kommen als Expert\_innen des beruflichen Alltags zur Sprache und geben Einblick in ihr Erleben des Arbeitsalltags.

Als Erstes werden die Interviewpartner\_innen mit einem kurzen Steckbrief vorgestellt, um die Personen und ihre Lebenssituation spürbar zu machen. Anschliessend werden verschiedene Aspekte der Arbeitsstruktur und Arbeitsorganisation herausgegriffen, die das Arbeitsleben der befragten Personen prägen. Im dritten Abschnitt stehen die beruflichen Selbstverhältnisse und die Selbstdarstellung als kreatives Arbeitssubjekt im Zentrum der Analyse. Anschliessend folgt ein Exkurs zur Wahrnehmung von Kreativität. Es wird dargestellt, was Kreativität für Mitglieder der Kreativwirtschaft überhaupt bedeutet und was sie als kreativ empfinden. Der letzte Teil untersucht die Entgrenzung der Arbeit, was als Belastung erlebt und wie mit Druck und Stress umgegangen wird. Zudem wird gezeigt, was die Arbeitnehmenden bei der Arbeit motiviert und antreibt.

### 4.1 Steckbriefe der Interviewpartner\_innen

Wie in der qualitativen Sozialforschung üblich, wird auch in dieser Forschungsarbeit mit Zitatsequenzen und Fallgeschichten der interviewten Personen gearbeitet. Die Personenbeschreibungen sind aus Aussagen und Selbstbeschreibungen der Gesprächspartner\_innen in den Interviews zusammengestellt. Zudem

sind die Steckbriefe der befragten Personen anonymisiert und zur Vereinfachung der Lesbarkeit wird allen Interviewpartner\_innen ein fiktiver Vorname zugeordnet. Die Personen aus der Werbeagentur erhalten zur leichteren Wiedererkennung und Zuordnung einen Vorname mit W, die Interviewpartner\_innen aus dem Architekturbüro einen Namen mit A beginnend.

### **Werbeagentur *Die Kreativen*<sup>14</sup>**

**Willi**, Anfang 30, arbeitet seit sieben Jahren bei der Werbeagentur *Die Kreativen* in der IT-Beratung. Er ist gelernter Informatiker und hat ein Studium in Wirtschaftsinformatik. Im Zuge einer Reorganisation wurde er zum Teamleiter befördert. Zudem ist er für die Lehrlingsbetreuung verantwortlich, wobei er viel gelernt hat, auch für seine neue Rolle als Teamleiter. Sein Antrieb ist, dass er immer besser werden und sich weiterentwickeln will. Willi nimmt seine Arbeit ernst und will die Organisation vorwärtsbringen. Aber im Moment erlebt er die Agentur als führungslos und kritisiert den Personalmangel, weshalb er und sein Team ziemlich unter Druck stehen und Überstunden leisten müssen. Daher bezeichnet er die Stimmung in seinem Team als «explosiv». Ungeachtet dessen erlebt er den Zusammenhalt im Team als gut, da man einander unterstützt und zusammenhält. Willi wählt für sich eine Lego Figur mit einem Helm, den er zurzeit als Schutz braucht.

**Wanja** ist Mitte 40 und hat keine Familie. Sie ist bereits seit elf Jahren für *Die Kreativen* tätig. Sie arbeitet in der Beratung und ist Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung, wo sie sich als einzige Frau für die Förderung der Frauen einsetzt. Sie ist stolz darauf, dass sie für ihre Meinung einsteht und sagt, was sie denkt, da dies bei ihren männlichen Arbeitskollegen nicht der Fall ist. Wanja machte einst das KV und später dann die Weiterbildung zur Planerin Marke-

---

<sup>14</sup> Die Namen der Organisationen repräsentieren den Kernwert der Unternehmen und wofür diese stehen. Abgeleitet wurden diese Namen aus den Selbstdarstellungen in den Interviews.

---

tingkommunikation. Heute würde sie gerne noch einen MBA machen oder etwas in Richtung Wirtschaftspsychologie. Wanja arbeitet gerne und auch sehr viel. Als «intensiv» empfindet sie, dass sie bei der Arbeit immer unter Strom steht und immer irgendjemand etwas von ihr will. Diesen ständigen Druck empfindet sie als belastend. Die Agentur liegt ihr am Herzen und sie beschreibt sich als Mutter im Unternehmen, die für alle ein offenes Ohr hat. Wanja arbeitet gerne in der Werbebranche, weil es hier spezielle Charaktere hat und sie hier sich selbst sein kann. Wanja wählte für sich eine Lego Figur, die sie gut repräsentiert –schwarz angezogen und die Haare zusammengebunden.

**Walter**, Anfang 30, ist für die strategische Ausrichtung im Unternehmen zuständig. Seit kurzem ist er Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Er absolvierte ein Studium in Betriebswirtschaft und arbeitet seit 2.5 Jahren für *Die Kreativen*. Bei Walter stehen Führungsaufgaben und strategische, konzeptionelle Arbeiten im Zentrum, was ihm Spass macht und weshalb er Freude an der Arbeit hat. Ihm ist wichtig, dass die Arbeit nicht blosser Selbstzweck ist, sondern dass er sich dabei selbst verwirklichen kann und immer wieder herausgefordert wird. Walter ist sehr ambitioniert und er zeichnet sich durch eine hohe Leistungsbereitschaft aus. Die Arbeit erlebt er als intensiv, weil es keine Pausen gibt und alles sehr schnell ist, so dass er immer unter Strom steht. Daher spürt er auch viel Druck und Stress im Arbeitsalltag. Trotzdem sind 50-60 Wochenstunden für ihn in Ordnung, wenn sich der Einsatz lohnt, er sich persönlich entwickeln kann und nicht stehen bleibt. Zudem ist er ein «Belohnungstyp» und lebt vom Lob, dass er für seine Arbeit bekommt. Walter stellt sich mit einer Lego Figur dar, die eine Mischung aus Erkunder und Hofnarr ist, weil er versucht, den Markt zu verstehen und auf unterhaltsame Weise zu bearbeiten.

**Wiebke** ist Ende 30, Mutter von zwei Kindern und arbeitet 60% als Texterin. Ihre Kinder sind ihr wichtig und sie schätzt es sehr, dass sie Teilzeit arbeiten kann, aber trotzdem wie eine volle Mitarbeiterin eingesetzt wird und grosse Projekte betreuen darf. Wenn die Kinder krank sind, kann sie Home-Office machen. Sie arbeitet sehr eigenständig und erlebt sich in diesen 60% als sehr effi-

zient. Die freie Zeit mit der Familie empfindet sie als Bereicherung für ihre Kreativität, da ihr oft gute Ideen kommen, wenn sie z.B. mit den Kindern im Sandkasten sitzt. Bevor sie Kinder hatte, arbeitete sie sehr viel, was dazu führte, dass sie sich mit der Zeit ausgelaugt fühlte und keine Ideen mehr hatte. Für Wiebke geht es bei ihrem Job in der Werbeagentur aber nicht um Selbstverwirklichung, sondern sie sieht sich ganz klar im Dienste der Kund\_innen. Dafür hat sie im Vergleich zu freischaffenden Künstler\_innen finanzielle Sicherheit. So macht ihr ihre Arbeit trotz einschränkenden Kundenvorgaben viel Freude. In dieser Werbeagentur arbeitet sie seit 10 Jahren. Als Lego Figur für sich selbst wählt Wiebke eine Frau aus, da diese zufrieden aussieht. Zudem gibt sie sich einen Laptop an die Hand, weil das ihr Werkzeug ist und sie diesen immer bei sich hat.

**Wilhelm** ist Ende 30, Vater von zwei kleinen Kindern und seit neun Jahren bei *Die Kreativen* angestellt. Im Zuge einer Reorganisation konnte er als studierter Betriebswirt mit der Vertiefung Marketing in die Geschäftsleitung aufsteigen, wo er für die strategische Beratung und Kundenführung zuständig ist. Aufgrund seiner Führungsposition verbringt Wilhelm sehr viel Zeit in Sitzungen. Er möchte seinen Mitarbeitenden viel Autonomie gewähren, damit sie selbstständig arbeiten und entscheiden können, was aber noch nicht so gut funktioniert, da sie noch unsicher sind, wie weit ihre Kompetenzen gehen. Da die Arbeit einen grossen Teil des Lebens ausmacht, sollte sie Freude machen. Arbeit und Freizeit sollten in Balance sein, aber im Moment hat er zu wenig Zeit für seine Familie, für sich und für Freunde. So arbeitet er am Abend, wenn die Kinder im Bett sind, oft noch von Zuhause aus weiter. Er setzt sich stark für die Unternehmung ein und versucht, für alle Probleme eine Lösung zu finden. Wilhelm stellt sich mit der Batman Lego Figur dar, weil er ein grosser Batman-Fan ist und weil er, wie Batman, sich jeder Situation anpassen kann und immer eine kreative Lösung findet.

**Wendy**, Anfang 40, absolvierte die Kunstgewerbeschule und ein Studium in Fashion Promotion und Illustration und arbeitet nun als künstlerische Leiterin. Bei *Die Kreativen* arbeitet sie seit fünf Jahren. Für Wendy ist ihre Arbeit mehr als nur ein Job. Sie lebt für ihre Arbeit, an der sie sehr viel Freude hat. So sagt sie,

---

dass sie ihr Hobby zum Beruf machte. Sie kämpft sehr fest für ihre Ideen und ärgert sich, wenn sie keine Unterstützung aus den eigenen Reihen bekommt. Für Wendy ist die Arbeit kein Stress, auch wenn sie in ihrer Freizeit darüber nachdenkt und ihre Arbeit immer im Kopf hat. Sie hat sehr hohe Ansprüche an ihre gestalterischen Arbeiten und will die Dinge schön machen. Es ist ihr wichtig, dass sie Lob und Anerkennung für ihre Arbeit bekommt. Dann ist sie bereit, viel zu leisten und Überstunden oder Wochenendarbeit in Kauf zu nehmen. Hingegen frustrieren sie Einschränkungen von Seiten der Kund\_innen. Wendy beschreibt sich als Beziehungsmensch, die mit allen Leuten gut auskommt. Sie wurde auch schon als die «gute Seele» des Unternehmens bezeichnet, weil sie allen zuhört und sich für andere einsetzt. Sie wählt eine Figur für sich, die schön angezogen ist, denn sie wird in der Organisation als Modequeen betitelt und hat gerne, wenn es glitzert und funkelt.

**Wanda**, Ende 30, arbeitet erst seit fünf Monaten bei *Die Kreativen*. Sie studierte Theaterwissenschaft, Medienwissenschaft und BWL. Bei *Die Kreativen* ist sie Teamleiterin in der Kreativabteilung. Davor arbeitete sie als Texterin. Sie hat eine kleine Tochter, weshalb sie 90% arbeitet. Ein kleineres Pensum ist in dieser Leitungsposition nicht möglich und sie möchte wegen der Familie nicht auf die Karriere verzichten. In ihrer neuen Führungsposition ist Wanda mehrheitlich mit Führungsaufgaben und der Beurteilung kreativer Arbeit beschäftigt und weniger mit der Entwicklung neuer Ideen. Sie hat einen sehr hohen kreativen Anspruch und will immer das Beste herausholen, damit die Kunden zufrieden sind. Daher hat sie hohe Erwartungen an ihre Mitarbeitenden. Wanda macht ihre Arbeit Spass und sie schätzt die grosse Abwechslung durch die verschiedenen Projekte und die Herausforderungen durch die Probleme, die gelöst werden müssen. Inspiration findet sie in ihrer Freizeit, in der sie über die Arbeit nachdenkt oder sich mit ihrem Partner, der aus der gleichen Branche kommt, darüber austauscht. Wanda sucht für sich eine Figur mit einem Fernrohr aus, weil es in ihrer Funktion wichtig ist, vorzuschauen und nicht nur das Unmittelbare im Blick zu haben.

**Wolfgang**, Mitte 40, konnte im Zuge einer Reorganisation in die Geschäftsleitung aufsteigen, wo er für die Kreativabteilung verantwortlich ist. Er studierte Kommunikation und Design und ist seit drei Jahren für diese Werbeagentur tätig. Er erlebt die Arbeitsbedingungen bei *Die Kreativen* im Vergleich zu anderen Agenturen als gut, obwohl er am Abend oft noch weiterarbeitet, nachdem er sein Kind zu Bett gebracht hat, da es ihm wichtig ist, am Abend etwas Zeit mit der Familie zu haben. Seine Hauptaufgabe ist es, die Qualität der kreativen Arbeit sicherzustellen, wozu er beurteilen muss, was gut ist und weiterverfolgt wird und was nicht. Dabei vertraut er auf sein Bauchgefühl, wofür seine grosse Erfahrung und sein Fachwissen von zentraler Bedeutung sind. Wolfgang ist wichtig, dass er im Austausch mit seinen Mitarbeitenden steht und weiss, woran sie arbeiten, um sie bei Problemen unterstützen zu können. Er lässt sie eigenständig arbeiten, steht ihnen aber mit Tipps und Ratschlägen zur Seite und hat immer ein offenes Ohr für ihre Anliegen. Wolfgang liest für sich die Batman Lego Figur aus, weil es sein Lieblingssuperheld ist und weil er zwar einer der Guten ist, aber manchmal auch «böse Entscheidungen» treffen muss, was er in seiner Führungsposition ebenfalls erlebt.

**Werner** ist Mitte 40 und Teamleiter im Bereich IT-Projekte bei *Die Kreativen*. Er ist seit 3.5 Jahren für die Unternehmung tätig und hat einen Bachelorabschluss in Wirtschaftsingenieurwesen. Werner bezeichnet sich als «on-off-Mensch». Wenn er etwas tut, dann voll und ganz. So gibt er bei der Arbeit Vollgas und steht immer unter Strom. Er macht keine Pausen, aber hat dafür am Abend seine Arbeiten abgeschlossen. Er braucht Stress als Antrieb, lässt sich dadurch aber nicht aus der Ruhe bringen. Durch seine Führungsposition hat er viele Organisations- und Koordinationsaufgaben. Es ist ihm wichtig, dass er seine Mitarbeitenden bei der Arbeit unterstützen kann, damit sie ihre Arbeit erledigen können und keine Probleme haben. Werner beschreibt sich als «Problemlöser», da es ihm viel Spass macht, Probleme zu lösen, weshalb er seinen Job als kreativ erlebt. Da ihm manchmal die Ruhe für konzentriertes Arbeiten fehlt, weil er ständig gestört und unterbrochen wird, versteckt er sich dann irgendwo im Büro



---

oder macht Home-Office. Werner stellt sich als Zauberer, Gandalf der Weise, dar, weil dieser viel Erfahrung hat und gut im Problemlösen ist.

### **Architekturbüro *Die Baumeister***

**Andreas**, Mitte 60, ist zusammen mit seinem Bruder Geschäftsführer und Inhaber von *Die Baumeister*. Er ist Architekt ETH und seit 39 Jahren selbstständig. Andreas ist gerne Chef, aber die Unternehmensführung mit all den administrativen Arbeiten empfindet er als Last, denn er ist wegen der kreativen Arbeit, dem Entwerfen, Architekt geworden. Seit einiger Zeit schafft er sich mehr Freiräume, in denen er sich Zeit fürs Skizzieren und die kreative Gestaltung nimmt. Er ist Architekt mit Leib und Seele, der immer arbeitet, die Arbeit immer im Kopf hat und nicht abschalten kann. Andreas hat sehr hohe Ansprüche an die Qualität der Arbeit, was sich für ihn im Berufsstolz widerspiegelt. Er sieht sich als guten Handwerker, als Baumeister, der meisterlich baut. So beschreibt sich Andreas als Perfektionist, der darunter leidet, wenn die Arbeit nicht perfekt ist. Zudem ist Andreas impulsiv, cholerisch und sehr direkt, weshalb einige Mitarbeitende Angst vor ihm haben. Als Figur für sich nimmt er den König, weil das der Chef ist und er gerne Chef ist.

**Albert** ist Ende 40, gelernter Hochbauzeichner und als Bauleiter tätig. Bei *Die Baumeister* arbeitet er seit 6 Jahren. Er ist für die Ausführung und Umsetzung dessen zuständig, was andere entwerfen und planen. Das ist für ihn nicht immer ganz einfach, da von den Chefs sehr hohe Ansprüche an die Umsetzung gestellt werden. Albert hat keine Familie und investiert daher viel Zeit in seine Arbeit und macht Überstunden. Es fällt ihm schwer abzuschalten, wenn er in den Ferien z.B. nicht weiss, dass alles gut läuft und klappt, wofür er verantwortlich ist. Albert hat viel Kontakt zu Kund\_innen und Bauarbeiter\_innen. Er bezeichnet sich als «Kumpel-Typ» und es ist ihm wichtig, allen Leuten auf Augenhöhe und mit Respekt zu begegnen. Zudem ist ihm sehr wichtig, dass er gute Arbeit leistet und alle damit zufrieden sind. Er wählt für sich eine Figur, die einen fröhlichen «Kumpel-Typ» darstellt und die durch einen Helm geschützt

ist, weil er ab und zu einmal «eins aufs Dach» bekommt. Daher verhält er sich teilweise eher zurückhaltend und widerspricht nicht. Albert schätzt den kollektiven Umgang im Betrieb und dass er auch in der Freizeit Kontakt zu einigen Arbeitskolleg\_innen hat.

**Alex**, Mitte 40, ist gelernter Hochbauzeichner und Techniker und bei *Die Baumeister*, wo er seit 16 Jahren arbeitet, Projektleiter sowie Mitglied der Geschäftsleitung. Die Aufgabe als Projektleiter nimmt viel Zeit in Anspruch und sorgt für viele Unterbrechungen bei der Arbeit. Alex beschreibt sich als Praktiker, der die kreative Arbeit den beiden Chefs überlässt, da diese sehr hohe Ansprüche haben und ihm die Ausbildung dazu fehlt. So wird er gelegentlich dafür kritisiert, dass ihm das Gespür fürs Detail fehle. Zudem hätte man gerne, wenn er noch mehr Verantwortung übernehmen würde, was er aber nicht will. Seine Meinung hält er manchmal zurück, weil er das Gefühl hat, dass es nichts bringt, wenn er etwas sagt, weil die Chefs klare Vorstellungen haben. Alex ist bei der Arbeit wichtig, dass er sich weiterentwickelt und dazulernt. Er bewundert die Geschäftsinhaber für ihr grosses Wissen und ihre Erfahrung, aber er bemängelt, dass die Chefs zu wenig Zeit haben, und er erlebt den Berufsalltag im Büro als sehr hektisch. Für Alex ist der Austausch über die Arbeit ein wichtiger Rückhalt, sowohl mit geschäftsinternen wie auch -externen Personen. Und er findet es schön, dass er mit seinen Arbeitskolleg\_innen «herumkaspern» kann. Alex stellt sich mit einer Lego Figur dar, die ihn gut darstellt: relativ neutral, schlicht gekleidet und mit passender Haarfarbe.

**Aline** ist Mitte 20 und hat kürzlich ihr Architekturstudium an der Fachhochschule abgeschlossen. Sie arbeitet nun Vollzeit als Architektin, hat aber schon während ihres Studiums verschiedene Praktika bei *Die Baumeister* gemacht, weshalb sie mit dem Architekturbüro gut vertraut ist. Die gestalterische Arbeit am Entwurf empfindet sie als herausfordernd, weil sie die Arbeit sowie deren Qualität nicht einschätzen kann und es kein Richtig oder Falsch gibt. Daher kann sie schlecht abschalten und hat die Arbeit immer im Kopf. Sie würde sich mehr Unterstützung von den Chefs wünschen und fühlt sich manchmal alleine gelassen. Aline macht sich Sorgen um die Zukunft des Unternehmens, da die

---

Inhaber schon älter sind. Sie möchte so viel wie möglich von ihnen lernen und profitieren, da sie die Beiden für ihr Wissen bewundert. Aline bedauert, dass es keinen stärkeren Zusammenhalt in der Organisation, sondern viele Einzelkämpfer sowie eine hohe Fluktuation gibt. Sie stellt sich mit ihrer Figur als neutrale, unverkrampfte und lockere Person dar, mit der man es bei der Arbeit lustig haben kann und die Spass an ihrer Arbeit hat.

**Aaron**, Mitte 20, ist gelernter Bauzeichner mit Fachrichtung Architektur und seit zwei Jahren mit einem Pensum von 85% für *Die Baumeister* tätig. Aaron arbeitet vorwiegend am Computer und zeichnet Pläne. Da er die Zeichenprogramme gut beherrscht, wird er oft um Hilfe gebeten, was dann dazu führt, dass er für Andere Dinge erledigt und seine Arbeit liegen bleibt. Von ihm wird erwartet, dass er fehlerfrei arbeitet und eigene Ideen einbringt, wozu ihm aber die Erfahrung und das Wissen fehlen, wie er sagt. Für ihn sind bei der Arbeit jene Arbeitskolleg\_innen wichtig, die für positive Stimmung sorgen und somit eine «mentale Stütze» für ihn darstellen. Er bedauert, dass es im Betrieb viel Gerede und Machtkämpfe gibt, aus denen er sich raushalten will. Es ist ihm aber wichtig, dass er es mit allen Leuten gut hat, aus Angst, dass Konflikte negative Auswirkungen für ihn haben könnte. Grundsätzlich möchte Aaron Arbeit und Privates trennen und hat daher nur zu zwei Kollegen auch in der Freizeit Kontakt, die er schon aus der Schulzeit kennt. Die Lego Figur für sein Selbst sucht er aufgrund des passenden Barts aus.

**Adam** ist Ende 20, gelernter Hochbauzeichner und Architekt FH, arbeitet nun als Architekt und ist bei *Die Baumeister* für die Lehrlingsbetreuung verantwortlich. Adam hat ein 85%-Pensum, weil er nebenberuflich noch als Lehrer an der Berufsschule tätig ist. Er arbeitet primär eigenständig an einem Projekt, bei dem er für die Ausführung, sprich fürs Zeichnen, zuständig ist. Zu seinen Aufgaben gehören die Unterstützung und Betreuung der Lehrlinge sowie Organisations- und Koordinationsaufgaben, die er als Projektleiter hat. Adam ist wichtig, dass er für seine Lehrlinge da ist und sie wissen, dass sie mit allen, auch privaten, Problemen zu ihm kommen können. Er schätzt den Kontakt mit den Lehrlingen sehr und macht mit ihnen gelegentlich eine Exkursion. Die beiden Chefs haben

grossen Einfluss auf seine Arbeit, da sie sehr hohe Ansprüche haben, weshalb es wichtig ist, dass er weiss, was sie genau wollen. Adam bedauert, dass sie oft keine oder nur wenig Zeit haben. Er bewundert die Chefs aber für ihr grosses Wissen und weiss, dass er viel von ihnen lernen kann. Adam wählt eine neutrale Figur für sich aus, weil er sich als solche in der Organisation sieht.

**Adrian**, Anfang 20, ist Zeichnerlehrling in der Fachrichtung Architektur und im zweiten Lehrjahr. Er ist stolz auf seine Entwicklung, die er in den letzten zwei Jahren gemacht hat, da er sich im gestalterischen Bereich stark verbesserte. Er arbeitet vorwiegend selbstständig an einem Projekt und zeichnet. Zwischen- durch darf er auch etwas für die Schule erledigen. Adrian ist schon etwas älter und reifer als andere Lehrlinge, weshalb er ab und zu etwas für Ruhe und Ordnung sorgen muss. Die jüngeren Kolleg\_innen schauen zu ihm hoch. Zum einen kann er ihnen Arbeiten abgeben, was ihn entlastet, und zum anderen hilft er ihnen und unterstützt sie gerne, weil er dadurch etwas von seinen Erfahrungen weitergeben kann. Adrian kommt vom Land und ist etwas zurückhaltender als die Leute aus der Stadt – wie er sagt –, weshalb er für sich die Lego Figur des Framers auswählt. Seine Arbeitskolleg\_innen sind für die Stimmung und sein Wohlbefinden im Unternehmen wichtig, weil er die allgemeine Atmosphäre als eher angespannt wahrnimmt und es eine hohe Fluktuation gibt. Adrian macht der Austausch über die Arbeit mit seinem Vater, ebenfalls Architekt, Freude und motiviert ihn.

**Anna** ist Anfang 40 und Architektin ETH. Sie arbeitet seit 9 Jahren für *Die Bau- meister* und ist Projektleiterin sowie Mitglied der Geschäftsleitung. Anna ist neu Mutter einer Tochter, die nun ihr Leben bestimmt, und arbeitet daher 70%. Sie hat sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einfacher vorgestellt, als es nun ist. Anna beschreibt sich als stille Schafferin. Sie wird als Projektleiterin geschätzt, weil sie individuell auf die Anliegen ihrer Mitarbeitenden eingeht, geduldig ist und sich für sie Zeit nimmt. Zudem versucht sie die Autonomie ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Anna sorgt sich um die Unternehmensnachfolge, da sie findet, dass diesbezüglich zu wenig gemacht wird. Weiter stört es sie, dass hauptsächlich jene Mitarbeitenden etwas bekommen, die am lautesten schreien.

---

Sie bewundert die Chefs für ihr grosses Wissen, kritisiert jedoch ihre direkte und schroffe Art, mit der sie aber umzugehen gelernt hat. Ihr ist wichtig, dass sie zu ihren Arbeitskolleg\_innen eine gute Beziehung hat und schätzt den Austausch über Privates. Anna repräsentiert sich mit einer Figur, die elegant gekleidet ist und kurze Haare hat, weil sie sich gerne schön anzieht und eine überzeugte Kurzhaarträgerin ist. Sie beschreibt sich als sportlich, lustig und trotzdem bestimmt.

## 4.2 Arbeitsstruktur

In diesem Unterkapitel wird der Einfluss der Arbeitsstruktur auf das Erleben der Arbeit untersucht. Zuerst werden die Gestaltung der Projekt- und Teamarbeit näher betrachtet, die als eines der Merkmale der Kreativwirtschaft gelten. Anschliessend wird aufgezeigt, wie Abwechslungsreich die Proband\_innen ihren Arbeitsalltag erleben. Zu Letzt wird die Bedeutung von Führungspositionen und der Karriere beleuchtet.

### 4.2.1 Projekt- und Teamarbeit

*Willi: Es ist auch sehr unterschiedlich, weil mein ganzer Beruf eigentlich projektbasiert ist. [...] Meistens laufen mehrere Projekte nebeneinander. Das heisst, je nachdem, in welcher Phase das ist, machen wir halt anderes Zeug.*

Als Erstes wird angeschaut, wie der Arbeitsalltag der befragten Personen strukturiert ist und welches die prägenden Elemente sind. Unbestreitbar ist, dass sowohl im Architekturbüro als auch in der Werbeagentur projektbasiert gearbeitet wird. Es gibt kaum ein Interview, in dem dies nicht deutlich wird. Dies passt bestens zu den Arbeitsweisen der postmodernen Arbeitswelt (vgl. Boltanski & Chiapello, 2003), wo projektbasierte Arbeit zu den zentralen Merkmalen zählt. Allerdings finden sich Unterschiede darin, was projektbasierte Arbeit bedeutet und wie sie von den befragten Personen wahrgenommen wird.

In der Werbeagentur *Die Kreativen* bedeutet Projektarbeit auch Teamarbeit, bei der mehrere Personen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen an einem

Projekt arbeiten und gemeinsam versuchen, ein Problem zu lösen. Dazu treffen sie sich regelmässig zu «Meetings», in denen gemeinsam an einer Aufgabenstellung gearbeitet wird. Wilhelm beschreibt die Zusammenarbeit in Projekten folgendermassen:

***Wilhelm:** Aber wenn es Meetings oder wenn man es einmal so als Meeting bezeichnen will, ist eben, dass man sagt, okay, man definiert ein Team, das sich um die Aufgabenstellung kümmert. Und das Team, das sind vielleicht drei, maximal vier Personen, versuchen dann, das Problem zu lösen und aus unterschiedlicher Perspektive ihr Wissen einzubringen, so dass dann eine Lösung entsteht, die eben besser ist als die bestehende Lösung.*

In die Projektarbeit soll also das Know-how verschiedener Personen einfließen, um so eine bessere Lösung zu finden, als wenn die Arbeit von einer Person alleine gemacht wird. Dies widerspiegelt das klassische Verständnis von Teamarbeit, die sich hier auf den Zeitraum eines Projekts beschränkt. Aufgrund der vielen Teamarbeit wird die Organisation als «Teamorganisation» wahrgenommen, in der ausschliesslich in Teams gearbeitet. Einzelprojekte, die von Einzelpersonen bearbeitet werden, gibt es nicht.

Bei *Die Kreativen* laufen mehrere Projekte parallel und die einzelnen Mitarbeitenden sind jeweils in mehrere Projekte gleichzeitig eingebunden, wie dies die Aussage von Willi zu Beginn zeigt. Daher haben die Leute über den Tag hinweg immer wieder Meetings für all die verschiedenen Projekte, wo sie sich über den Projektstand austauschen und schauen, wo die einzelnen Personen mit ihrer Arbeit stehen sowie welche Aufgaben noch zu erledigen sind. Die Meetings werden überdies dazu genutzt, neue Ideen zu suchen und zu diskutieren.

***Wiebke:** Und ja, es ist Teamwork. Also ich merke, dass man sich gegenseitig sehr, sehr stark bereichern kann. Also das Ergebnis ist eigentlich immer ein besseres, wenn man zusammenarbeitet, als wenn man alleine arbeitet. Und ich finde, man kann gut alleine Ideen machen und was vorbereiten, aber wenn man sie dann mit jemanden noch bespricht, kann man sie einfach noch besser machen. Oder Sachen, die einem selbst noch nicht so klar waren, noch klarer machen.*

---

Die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* leben den Gedanken der Teamorganisation und sind selbst davon überzeugt, dass sich Teamarbeit lohnt und dass sie zu besseren Ergebnissen führt, als wenn alleine gearbeitet wird.

In den Interviews wird deutlich, dass Meetings meistens das strukturierende Element im Arbeitsalltag bei *Die Kreativen* sind. Wilhelm nennt beispielsweise auf die erste Frage des Interviews, was er während eines typischen Arbeitstags erlebt, als Erstes: «Sehr viele Meetings» und Wanja sagt: «Kundenmeetings oder ich habe interne Meetings». Das Bild der Teamorganisation passt für das Unternehmen von *Die Kreativen* tatsächlich sehr gut. Es zeigt sich, dass alles im Team besprochen wird und sich, je nach hierarchischer Position und Funktion, bloss die Themen der Meetings ändern. Wolfgang, Mitglied der Geschäftsleitung, beschreibt seinen Arbeitsalltag wie folgt:

***Wolfgang:** Dann der Rest vom Tag ist eigentlich gefüllt mit Meetings und Präsentationen. Meetings sind verschiedenster Art. Das können interne Schulterblicke von Kampagnen sein, an denen wir gerade dran sind. [...] Empfehlungen geben, in welche Richtung man es entwickeln sollte. Sind Kundenmeetings, Präsentationen, wo man dann fertige Ideen präsentiert und zeigt. Das ist die Entwicklung von Präsentationen. Es sind aber auch Managementbelange, interne Geschichten, administrative Geschichten, die einfach auch sehr zeitaufwendig sind. Und das geht von HR über interne Projekte, internationale Geschichten.*

Ganz anders ist die Wahrnehmung der Arbeitsstruktur hingegen im Architekturbüro *Die Baumeister*. Zwar ist die Arbeit auch hier in Projekten organisiert, aber die Leute arbeiten jeweils alleine an einem Projekt und erleben sich daher als Einzelkämpfer. Adam sagt: «Es ist nicht so, dass extrem viele miteinander am Projekt arbeiten, sondern [...] dass jeder einzeln seinen Beitrag leistet. Aber [man] nicht abhängig ist voneinander.». Es gibt zwar Projektleiter\_innen im Architekturbüro, aber der Arbeitsprozess scheint stärker sequenziell strukturiert zu sein. Das bedeutet, dass ein Projekt verschiedene Phasen durchläuft und dabei von einer Person zur nächsten weitergereicht wird. So macht beispielsweise ein\_e Architekt\_in den Entwurf, ein\_e Zeichner\_in erstellt die Baupläne und der

oder die Bauleiter\_in ist für die Ausführung und Umsetzung verantwortlich. Für die einzelnen Fachpersonen ist das Projekt nach ihrem Arbeitsschritt abgeschlossen. Einzig die Projektleiter\_innen begleiten ein Projekt vom Anfang bis zum Ende. Obwohl die verschiedenen Personen Teil des Projekts sind, fühlen sie sich aber nicht als Teil eines Teams und Adam sagt weiter: «Ich bekomme auch nicht immer viel mit, was sonst noch so läuft».

Diese Art der Projektarbeit widerspiegelt sich daher in den Beschreibungen der wichtigsten Arbeitsbeziehungen bei *Die Baumeister*, wo auffällt, dass mit wichtigen und nahen Personen in der Regel nicht direkt zusammengearbeitet wird. Die Aussage von Aaron veranschaulicht das sehr gut: «Nein, wir arbeiten nicht zusammen. Ich arbeite in der Ausführung. Und diese Person arbeitet im Vorprojekt, in der Studie.» Und auch sonst wird in den Interviews relativ wenig über die Zusammenarbeit mit anderen Personen – ausgenommen davon ist die Zusammenarbeit mit den beiden Chefs und Inhabern von *Die Baumeister* – erzählt. Dies ist im Vergleich dazu in den Interviews bei *Die Kreativen* ganz anders, wo die wichtigen und nahen Personen meistens solche sind, mit denen zusammengearbeitet wird. Dies bedeutet aber nicht, dass es bei *Die Baumeister* keinen Austausch und keine gegenseitige Unterstützung zwischen den Mitarbeitenden gibt. So erzählt Aaron über die Beziehung zu einer Arbeitskollegin: «Entweder sie kommt zu mir, weil sie etwas von mir wissen muss. Oder ich gehe zu ihr, weil ich etwas von ihr wissen muss. Aber wir arbeiten nie zusammen im gleichen Projekt.».

In den Interviews zeigt sich weiter, dass es bei *Die Baumeister* kein derart den Arbeitsalltag strukturierendes Element gibt, wie es die Meetings bei *Die Kreativen* sind. Sehr wohl gibt es auch im Architekturbüro Projektbesprechungen, aber diese finden sehr oft bilateral direkt mit einem der Chefs statt. Die Sitzungen im Projektteam, wo der Stand der Arbeit besprochen und Unsicherheiten geklärt werden, finden bei *Die Baumeister* einfach nicht so oft statt, dafür immer in Anwesenheit der Chefs.



Beim Bauleiter Albert hingegen sind es nicht Besprechungen, die seinen Berufsalltag strukturieren, sondern es sind, bedingt durch seine Funktion, die Baustellenbesuche, wobei es sich im Grunde ebenfalls um Besprechungen handelt. Um Struktur in seinen Arbeitsalltag zu bringen, verbringt Albert den Morgen jeweils auf den Baustellen und den Nachmittag im Büro, wo er die administrativen Arbeiten erledigt.

#### 4.2.2 Abwechslung und Vielfalt

Die Projektarbeit ist in der Werbeagentur einer der Hauptgründe, weshalb die Arbeit als sehr abwechslungsreich und spannend empfunden wird. Es wird verschiedene Male gesagt, dass es keinen typischen Arbeitsalltag gibt, was aber nicht als Belastung, als Zeichen von Unruhe oder Mangel an Struktur wahrgenommen wird. Das Fehlen eines typischen Arbeitsalltags und die Abwechslung werden allgemein positiv erlebt und sind für die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* ein wichtiger Grund dafür, dass sie Freude an ihrer Arbeit haben.

*Wanda: Also jetzt so in der Agentur ist es so, dass man wahnsinnig viele Projekte gleichzeitig hat. Und das finde ich noch spannend. Also ich habe das noch gerne so in einer relativ hohen Taktung, wenn da so verschiedene Problemfälle usw. kommen. Ich finde, das hilft, dass sich Kreativität entwickeln kann. Dass man auch einfach etwas ANDERES macht. So. [...] Es ist auch abwechslungsreich. Und es tut auch nicht so weh, wenn etwas nicht gut läuft. Also ich kann mir vorstellen, wenn irgend so ein Architekt arbeitet und man arbeitet irgendwie drei Jahre auf einem Projekt. Nach eineinhalb Jahren ist das Projekt schon gestorben. Das nervt. Wir haben ja auch so Fälle. Plötzlich ein Projekt, das wir cool finden, irgendwie plötzlich nicht realisiert wird. Aus Gründen. So. Und dann tut es maximal eine Woche weh. Aber dann machst du einfach weiter. Weil du hast auch andere Sachen. Aber es ist nicht so, dass du findest, okay, ich habe jetzt anderthalb Jahre für nichts gearbeitet. Das hast du eigentlich nie. Und das ist natürlich schon sehr attraktiv. Es gibt immer wieder irgendetwas, das Spass macht. Es gibt natürlich auch immer irgendetwas, das langweilig ist und nicht gut läuft. Aber es gibt IMMER wieder IRGENDETWAS, das Kunden wollen, das herausfordernd*

*ist, das interessant ist, das Spass macht, das thematisch cool ist. Und das macht den Beruf natürlich schon sehr attraktiv. Es ist ein bisschen Sandkasten für Erwachsene.*

Dieser längere Auszug aus dem Interview mit Wanda illustriert gut, wie für sie die verschiedenen Projekte eine Abwechslung darstellen, da sie sich nicht nur mit einem Projekt und einer Problemstellung auseinandersetzen muss, sondern ein Projekt auch einfach einmal ruhen lassen kann. Dadurch leidet ihre Arbeitsmotivation weniger darunter, wenn es bei einem Projekt einmal nicht gut läuft oder es viele Einschränkungen von Kundenseite gibt, weil es daneben immer auch noch mehrere andere Projekte gibt, die interessant und herausfordernd sind und die ihr viel Spass bereiten. Damit sagt sie allerdings auch, dass nicht immer alle Projekte spannend sind und Freude bereiten. Vielsagend ist dabei ebenso die Metapher, die Wanda am Ende des Auszugs verwendet, wenn sie ihren Beruf in der Kreativwirtschaft als «Sandkasten für Erwachsene» bezeichnet. Denn darin klingt zum einen etwas Spielerisches, eine Experimentierfreudigkeit sowie eine grosse Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten an und zum anderen der soziale Aspekt des Miteinanders, da im Sandkasten oft mit anderen Kindern gespielt wird.

Mit der Abwechslung und Vielfalt an Projekten geht eine gewisse Freiheit in der Einteilung und Organisation der Arbeit einher, was das Gefühl von Autonomie und Selbstbestimmung fördert. Dies sind zwei Faktoren, die sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, wie diverse Studien belegen (vgl. Hackman & Oldham, 1980; Jacquemin, 2010; Ulich, 2004).

***Walter:** Also wir haben wenig Routine im Ablauf. Es ist nicht so, dass der Vormittag immer für das draufgeht und der Nachmittag für das andere. Sondern wir sind da recht frei in der Zeiteinteilung und dementsprechend teile ich mir das auch individuell jeden Tag neu eigentlich ein.*

---

Das Gefühl von Freiheit und Eigenständigkeit kommt im Zitat von Walter gut zum Ausdruck. Es entsteht aus der eigenen Gestaltungsmöglichkeit seines Alltags und seiner Arbeitsaufgaben und es ist mit ein Grund dafür, dass die Arbeit als positiv, vielfältig und abwechslungsreich wahrgenommen wird.

Interessanterweise hat Wanda weiter oben, als sie die Attraktivität ihrer Arbeit beschrieb, den Vergleich zur Architektur gezogen und jene durch ihren Vergleich als monotone und frustrierende Arbeit dargestellt, weil nur an einem, unter Umständen mühsamen Projekt gearbeitet würde. Diesen Eindruck mag man in einigen Interviews aus dem Architekturbüro *Die Baumeister* durchaus erhalten, wenn beispielsweise Aline sagt: «Ich komme am Morgen ins Büro, setze mich an den Computer und verbringe dort meistens fast die ganzen 8.5 Stunden, oder noch ein bisschen mehr» oder Aaron auf die Frage nach den typischen Aufgaben seines Jobs schmunzelnd antwortet: «Zeichnen, zeichnen, zeichnen». Hier gilt es aber zu differenzieren, denn in jeder Organisation gibt es verschiedene Aufgaben, die durch interne Arbeitsteilung auf unterschiedliche Tätigkeitsbereiche und Jobs verteilt werden. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Hauptaufgabe der beiden Hochbauzeichner Aaron und Adrian darin besteht, Pläne zu zeichnen. Weiter ist zu beachten, dass andere Personen bei *Die Baumeister* ihren Arbeitsalltag genauso abwechslungsreich erleben, wie die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen*. Adam sagt im Interview als Erstes «Mein Alltag ist sehr abwechslungsreich» und auch Alex meint:

*Alex: Dieser Job ist sehr abwechslungsreich. Das sage ich auch immer gegen aussen, wenn ich den Job erklären muss, er ist sehr abwechslungsreich. Man lernt jedes Mal wieder etwas Neues dazu. Man hat nie das gleiche Problem. Die anspruchsvollen Projekte, welche wir haben, die anspruchsvolle Architektur. Das macht es spannend und dadurch alleine lernt man dazu. Aber man darf einfach die Projektleitungsaufgaben, die Führungsaufgaben, nicht vergessen.*

Die Anmerkung von Alex, dass die Führungsarbeiten nicht vergessen werden dürfen, weist darauf hin, dass auch solche Aufgaben zum Berufsalltag in der Kreativindustrie gehören. Je nach Position nehmen diese mehr oder weniger

Platz in der alltäglichen Arbeit ein. Im nächsten Abschnitt 4.2.3 wird daher die Bedeutung einer Führungsposition genauer betrachtet.

*Andreas: Mein Arbeitsalltag ist extrem vielfältig, bedingt durch meinen Beruf und meine Stellung. Das geht von administrativen Aufgaben, Versicherungsfragen, Finanzierungsfragen über Personalfragen bis zu technischen Fragen, konstruktiven Fragen. Dann selbstverständlich der Entwurf, das ist, was mich interessiert. Es enthält auch sehr viele Detailfragen, konkret in den Projekten von den ersten Entwürfen, Baugesuch bis zu Detailfragen bezüglich Materialien usw. Es ist extrem abwechslungsreich, wie das Bauen an sich ist. Vom Aushub bis zum Spengler-Detail, innenarchitektonische Fragen, Möbel. Damit beschäftige ich mit und von dem her ist es extrem abwechslungsreich und kein Tag ist gleich wie der andere.*

Wenig verwunderlich ist es, dass Andreas als Chef und Inhaber von *Die Baumeister* seinen Alltag als vielfältig und abwechslungsreich erlebt, was, wie er selber sagt, mit seiner Stellung und den damit verbundenen Aufgaben zusammenhängt sowie mit dem Beruf des Architekten an sich. Die Schilderung zeigt, dass er sich nicht nur mit grundsätzlichen Problemen und Fragestellungen befasst, sondern dass er sich mit verschiedensten Detailfragen entlang des gesamten Arbeitsprozesses beschäftigt, unabhängig davon, ob diese organisatorischer oder gestalterischer Art sind. Daher kann Andreas als Architekt mit Leib und Seele bezeichnet werden oder wie es Adam ausdrückt: «Er ist durch und durch ein Architekt», was sich in der Begeisterung für seinen Beruf widerspiegelt.

Die Erzählungen in den Interviews vermitteln den Eindruck, dass der Arbeitsalltag bei *Die Kreativen* abwechslungsreicher und vielfältiger ist, als jener im Architekturbüro bei *Die Baumeister*. Zudem ist in den Erzählungen bei *Die Kreativen* mehr Begeisterung über ihren Beruf spürbar als bei *Die Baumeister*. So zeigt sich beispielsweise in Adrians Aussage in Bezug auf die Struktur seines Arbeitsalltags eine gewisse Unzufriedenheit und es wird der Wunsch nach mehr Abwechslung hörbar ist, wenn er sagt:

***Adrian:** Einerseits sitze ich gerne vor dem Computer und habe keine Probleme, 8.5 Stunden in den Computer hineinzuschauen, wie vielleicht andere Leute, welche das gar nicht gerne haben. Ich glaube, trotzdem hätte man gerne ab und zu ein bisschen Abwechslung und würde rausgehen und draussen etwas sehen. Und nicht nur den Bildschirm, das Digitale. Sondern wirklich etwas Reales.*

Zwar relativiert er seine Aussage und betont, dass er im Vergleich zu anderen Personen kein Problem mit der Arbeit am Computer hat, aber das persönliche Verlangen nach mehr Abwechslung im Arbeitsalltag und realer, handfester Arbeit ist trotz der unpersönlichen «man»-Formulierung dennoch gut spürbar.

### 4.2.3 Führungsarbeit

Abwechslungsreiche projektbasierte Arbeit und das Fehlen von Routine könnten aber zur Folge haben, dass die Arbeitstage als unberechenbar empfunden werden, weil die Struktur verloren geht. Sowohl die Kundenorientierung von Dienstleistungsunternehmen wie einem Architekturbüro oder einer Werbeagentur als auch Führungspositionen ganz allgemein bringen es mit sich, dass die Arbeitstage manchmal nicht planbar sind. Dies kommt in Andreas' Aussage als Kopf des Architekturbüros *Die Baumeister* deutlich zum Ausdruck:

***Andreas:** Über was ich bereits gesagt habe hinaus, was sicher dazu kommt, ist, dass mein Tag unberechenbar ist. Ich habe in der Agenda zwar verschiedene Sachen, aber durch das Tagesgeschehen hindurch, durch die Fragestellungen, welche die Mitarbeitenden haben, durch die Probleme, welche auftauchen, gibt es permanent neue Situationen, aufgrund welcher man reagieren muss. Wenn man eine Arbeit erledigen müsste, dann steht jemand vor der Türe und hat ein Problem, will wissen, was er machen muss. Dadurch ist es auch (...) einerseits sicher positiv, da sehr viel Abwechslung hineinkommt. Andererseits aber auch schwierig sich zu konzentrieren, weil man nicht einfach zwei Stunden sein kann. Permanent kommt wieder ein Telefon, ein Kunde oder ein Mitarbeiter steht vor der Türe und meistens sind es dann auch Fragen, bei denen man nicht sagen kann*

*«komm dann morgen». Sondern wenn sie ein Problem haben, wollen sie die Antwort wie weiter. Das macht es spannend.*

Damit spricht Andreas etwas an, dass mehrere andere Führungspersonen ebenfalls erwähnen, nämlich, die vielen Unterbrüche durch Mitarbeitende oder Kunden, die ein Problem haben, das sofort gelöst werden muss, oder die eine Frage haben, auf die sie schnellstmöglich eine Antwort brauchen. Wanja verschreibt sich voll und ganz ihrer Rolle als Führungskraft, was soweit geht, dass sie jeweils am Morgen nicht weiss, wann sie am Abend das Büro verlassen kann, weil dies hauptsächlich davon abhängt, ob bei Kund\_innen noch ein «Feuer brennt», das sie löschen muss, ob es noch ungelöste Probleme gibt oder Mitarbeitende Sorgen haben – geschäftlich oder privat –, um die sie sich kümmern muss.

Auch andere Personen wie Willi, Werner, Walter und Albert erleben in ihrer Rolle als Team- oder Projektleiter viele Unterbrüche und Störungen bei der Arbeit, was sie als mühsam empfinden und was es ihnen schwer macht, konzentriert zu arbeiten. Willi beispielsweise, macht ab und zu Home-Office, wenn er für eine längere Zeit konzentriert arbeiten möchte, ohne andauernd angesprochen und unterbrochen zu werden. Walter und Werner hingegen kommen gerne einmal am Wochenende ins Büro, damit sie ungestört arbeiten können. Und Werner versteckt sich manchmal einfach bei der Buchhaltungsabteilung, wo ihn niemand vermutet, damit er ungestört ist. Albert hingegen hat keine solche Ausweichstrategien wie Willi, Walter und Werner, sondern meint einfach, dass er lernen musste, sich an die vielen Unterbrüche zu gewöhnen. Allerdings scheinen ihn die Unterbrechungen doch erheblich zu stören und es ist fraglich, ob er wirklich schon gelernt hat, damit zu leben, denn er erwähnt im Gespräch immer wieder, dass er in seinem Arbeitsalltag sehr oft unterbrochen wird.

Unterbrechungen sind aber offenbar nicht nur mühsam, sondern auch demotivierend und können die Freude an der Arbeit nehmen, so dass Werner bereit ist, am Abend länger zu arbeiten oder am Wochenende extra nochmals ins Büro

---

zu fahren, um bestimmte Arbeiten zu erledigen und damit Unterbrechungen zu vermeiden. Denn er verliert die Freude an der Arbeit und es ärgert ihn, wenn er konzentriert arbeiten möchte, dann aber alle paar Minuten unterbrochen wird und anstatt zwei Stunden fünf braucht, um z.B. eine Offerte zu schreiben. In den Interviews mit Personen, die eine Führungsposition innehaben, bekommt man den Eindruck, dass die tägliche Arbeit stärker durch den Führungsaspekt geprägt ist als durch Kreativität und Kreativarbeit. Konkret bedeutet dies, dass es im Grunde um Führungsarbeit geht, wie sie überall geleistet wird, einfach im Kontext der Kreativwirtschaft. So nehmen Organisation und Koordination des Teams, administrative Aufgaben sowie die Unterstützung der Mitarbeitenden einen grossen Teil des beruflichen Alltags ein. Je höher die Position ist, desto weniger hat die Arbeit mit den spezifischen (kreativen) Aufgaben der Organisation zu tun.

***Wolfgang:** Ich arbeite sicher nicht mehr so viel mit wie als Kreativ-Direktor oder als Art Director, was ich auch einmal gewesen bin, in dunkler Vergangenheit. Das ist ganz klar, das bringt auch die Position mit sich, bin viel ja auch in Management-Geschichten involviert. Meine Hauptaufgabe ist es eigentlich wirklich, den Teams weiter zu helfen und Entscheidungen zu treffen.*

Wilhelm und Wolfgang, beide in der Geschäftsleitung bei *Die Kreativen*, sagen, dass die wichtigste Aufgabe in ihrer Arbeit darin liegt, ihre Leute zu führen und bei der Arbeit zu unterstützen, wenn es Fragen oder Unsicherheiten gibt. Wilhelm sieht sich als «Sparring-Partner» für die Mitarbeitenden seiner Einheit und Wolfgang sagt, dass er selbst kaum mehr aktiv im kreativen Prozess mitarbeitet. Werner fühlt sich als Teamleiter ganz seinen Mitarbeitenden verpflichtet, die er unterstützen muss, damit sie effizient ihre Arbeit erledigen können, wissen, was zu tun ist und nicht «blockiert» sind. Interessant ist seine sehr rationale und wirtschaftliche Begründung, die sein ökonomisches Denken als Teamleiter und Führungskraft zum Ausdruck bringt, wenn er begründet, warum er nicht will, dass seine Leute «geblockt» sind: «Das kostet mich nur Geld. Sondern mein Ziel

ist dann, möglichst schnell die Knöpfe zu lösen, dass die wieder arbeiten können.»). Auch Willi und Walter identifizieren sich sehr mit ihrer Rolle als Teamleiter. Die Führung seines Teams empfindet Willi als wesentlichen Bestandteil seiner Arbeit und er möchte dafür sorgen, dass eine gute Stimmung im Team herrscht und die Leute im Team zufrieden sind. Willi ist dabei beispielsweise eine offene, angstfreie Kommunikationskultur wichtig, damit man sich gegenseitig ehrliches Feedback geben kann. Walter hat nicht nur die Erwartung an sich selbst, eine gute Führungsperson zu sein, sondern spürt auch die Erwartung von Seiten des Unternehmens, dass er seine Rolle als Führungskraft wahrnimmt, sich um «die Ressourcenplanung im Team» kümmert, zu seinen Mitarbeitenden schaut und auf deren Bedürfnisse eingeht, damit diese zufrieden sind. Dementsprechend ist Walter die Zufriedenheit seiner Teammitglieder sehr wichtig.

Das Selbstverständnis als Führungsperson, deren Aufgabe es ist, sich um die Mitarbeitenden zu kümmern, zeigt sich ferner in den Aussagen von Wanda, der es zum einen wichtig ist, dafür zu sorgen, dass ihre Teammitglieder motiviert sind, und die zum anderen Zeit investiert, um Nähe zu ihren Mitarbeitenden zu schaffen und herauszufinden, ob es Probleme und Unzufriedenheiten gibt:

***Wanda:** Dazu kommt natürlich auch noch so, dass man ein bisschen im Gespräch bleibt mit den Leuten. Wie geht es denn so? Das auch, also es gibt immer wieder den Moment, wo jemand weiterziehen will irgendwie. Aber es gibt auch Leute, die weiterziehen aus Gründen, die man eigentlich vermeiden könnte, wenn man es früh genug wüsste. Und ich finde es auch wichtig, dass ich immer die Fühler ausstrecke und das merke. Also übertrieben gesagt, dass nicht jemand geht, nur weil ihm der Arbeitsplatz nicht gefällt, dort, wo er sitzt. Weil dann könnte man ihn ja umsetzen. So. Das finde ich auch wichtig. So ein bisschen im Gespräch zu bleiben mit dem Hintergrund, wie geht's noch? Wie geht es privat, je nachdem? Und auch etwas zu merken, wenn jemand nicht so fit ist. Oder auch zu merken, wenn er nicht so glücklich ist mit der Aufgabe und mal wieder etwas anderes braucht oder mit den Kunden oder mit Zusammenarbeit. Das finde ich auch sehr, sehr wichtig.*



---

Solche Führungsaufgaben sind zwar unspektakulär, tragen aber viel zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, wie Wanda aufzeigt. Daneben bringen Führungspositionen sehr viele organisatorische Aufgaben mit sich, da Projekt- und Teamarbeit koordiniert werden müssen, weshalb es wenig überrascht, wenn Wanja über ihren Berufsalltag sagt: «Es hat sehr viel mit Organisation und Koordination zu tun». Anna und Alex beschreiben, dass für sie als Projektleitende die Abstimmung mit und die Kontrolle von ihren Teammitgliedern wichtig ist, damit diese ihre Aufgaben korrekt und sauber ausführen. Zusätzlich zu den Führungsaufgaben fallen verschiedene administrative Tätigkeiten an, die zwar deutlich weniger Zeit beanspruchen, aber ebenfalls erledigt werden müssen. Die interviewten Personen scheint es allerdings nicht zu stören, dass sie primär gewöhnliche Führungsarbeit verrichten, die im Grunde wenig mit ihrer einstigen Berufswahl und kreativer Arbeit zu tun hat, sondern sie vermitteln alle den Eindruck, dass sie mit ihrer Führungsposition zufrieden sind. Etwas Kritik kommt einzig von Anna, die sagt, dass sie sich ab und zu über ihre Mitarbeitenden ärgert und unzufrieden mit ihnen ist, sich aber ansonsten nicht über ihre Führungsaufgaben beschwert:

*Anna: Es gibt auch Tage, wo sie [die Mitarbeitenden, M.P.] mich unsäglich nerven. Das gibt es auch, es ist nicht alles nur harmonisch und positiv. Ich habe eine Mitarbeiterin, welche einem manchmal den letzten Nerv ausreisst.*

Im Zitat von Wolfgang weiter oben kommt zum Ausdruck, dass sich seine Arbeit durch seinen beruflichen Aufstieg verändert hat und er heute primär beratend und unterstützend tätig ist. Selber arbeitet er nur dann aktiv im Kreativprozess mit, wenn es bei einem Team hakt und es «einfach auf keinen grünen Zweig» kommt. Dies scheint ihn aber nicht zu stören, da er nichts darüber sagt, dass er die kreative Arbeit vermissen würde.

Neben der Arbeit und den Aufgaben verändern sich mit dem beruflichen Aufstieg und der Führungsverantwortung ebenfalls die Beziehungen zu Mitarbei-

tenden und Arbeitskolleg\_innen. Wanja machte die Erfahrung, dass der hierarchische Aufstieg unangenehme Folgen haben kann, weil dadurch plötzlich eine Distanz zu Arbeitskolleg\_innen entsteht, die es davor nicht gab:

***Wanja:** Ich habe auch gemerkt, je mehr du führst und je länger du da bist und je höher du bist, bist du nicht mehr für alle die Freundin. Das ist dann so ein bisschen ein Schreck gewesen. (lacht) So ein bisschen OKAY, die erzählen mir jetzt gewisse Sachen nicht. Das ist so ein bisschen komisch gewesen. Aber es gehört halt dazu.*

Besonders für Wanja, die «sehr harmoniebedürftig» ist, sich als «Mutter» ihrer Arbeitskolleg\_innen sieht und die für alle da sein möchte, war dies daher eine schmerzhaft Erfahrung.

Neben Wanja berichten ebenso Wanda, Wendy und Wilhelm von der hierarchischen Distanz, die durch das Hochklettern der Karriereleiter entstanden ist. Wendy bedauert die Veränderung der Beziehung zu ihrem ehemaligen Teamkollegen und jetzigen Vorgesetzten, der früher noch viel mehr «einer von uns» war, wie sie sagt. Trotzdem weiss sie, dass es diese Distanz braucht und dass diese gut ist.

Einzig Andreas beschwert sich explizit darüber, dass er eigentlich Architekt wurde, weil er kreativ tätig sein will und nicht, weil er Leute führen wollte, auch wenn ihm die Rolle als Chef gefällt:

***Andreas:** Mittlerweile würdest du auch ein bisschen mehr (...) den schöneren Teil sehen. Dass ich eine Ausfahrt mache und etwas anschauen gehe oder dass ich mir über den Mittag mehr Zeit nehme, mit meinem Bruder Mittag zu essen, und dann einfach noch bis 15:00 Uhr im Restaurant sitze und ein bisschen skizziere und über Projekte diskutiere. Im Gegensatz zu vor fünf Jahren habe ich angefangen, mir bewusst Freiräume zu nehmen und einfach etwas zu machen, wo ich eben nicht terminiert bin, wo ich keine klaren Vorgaben habe und einfach das machen kann, was ich am liebsten mache. Einen Bleistift in der Hand haben und skizzieren. Details entwickeln oder mit einem neuen Projekt beginnen, städtebau-*

---

*lich. Mich einfach mehr mit diesen Fragen zu beschäftigen als mit dem, was vorher 20, fast 30 Jahre das Hauptgeschäft war, letztlich ein Unternehmen zu führen. Das mache ich heute natürlich immer noch, aber es geht einfacher. Wir haben mehr Leute, welche mehr Verantwortung übernehmen. Wir haben mehr Leute, welche das auch selbstständig und gut machen. Dadurch gibt es mehr Spielraum und wieder mehr von dem, was ich eigentlich am liebsten mache und weshalb ich den Beruf gelernt habe. Ich habe nicht den Beruf gelernt, um Mitarbeitergespräche zu führen.*

**Interviewerin:** *Sondern um kreativ zu sein?*

**Andreas:** *Zum kreativ sein und das war vielleicht auch das, was mich am meisten genervt hat, in Führungs- und Schlusszeichen, in den letzten 20 bis 30 Jahren. Das sind diese Sachen, welche unweigerlich mit dem Geschäftsleben /. Wenn du ein Unternehmen selber hast, die einfach mit dem zusammenhängen, welche eigentlich aber nichts mit deiner Berufswahl zu tun haben. Du hast ja den Beruf nicht gewählt, weil du Mitarbeitergespräche führen willst oder weil du über irgendeine neue Versicherung diskutieren möchtest. Oder einen Schadenfall zu besprechen, das musst du machen, weil du ein Unternehmen hast, aber nicht, weil du Spass daran hast.*

Andreas ärgert sich über all die organisatorischen und administrativen Arbeiten, um die er sich als Unternehmer und Firmeninhaber kümmern muss. Er bedauert, dass er nicht mehr Zeit für den kreativen Entwurf hat, was eigentlich seine Leidenschaft ist, die ihn erfüllt und die ihm Freude bereitet. Die Aussage macht klar, dass er mit seiner Arbeit nicht immer glücklich ist und viel für den Erfolg seines Architekturbüros geopfert hat, indem er als Chef das Unternehmen führte und Aufgaben erledigte, die er gar nicht wollte. In Bezug auf Arbeitsorganisation und -inhalte passt Andreas gut zum idealtypischen *Unternehmerischen Selbst* von Bröckling (2007). Der berufliche Erfolg erfordert von Andreas, dass er sich neben dem kreativen Entwurf ebenso mit unternehmerischen Aufgaben beschäftigt, unternehmerisch denkt und handelt sowie, dass er sich auf dem Markt gegen die Konkurrenz beweist und durchsetzt. Das Leben als

Architekt ist durch die Arbeit geprägt und Andreas muss seine ganze Arbeitskraft dafür einsetzen. Selbstrationalisierung und Verbetrieblichung der Lebensführung wie es Voss und Pongratz (1998) nennen, sind die Stichworte dazu. Wie die Grenzen zwischen Arbeit und Leben bei Andreas verschwimmen und die Ausrichtung des Lebens durch die Arbeit bei den interviewten Personen dominiert ist, wird später in der Arbeit näher betrachtet.

#### 4.2.4 Fazit

Der Blick auf die Arbeitsstruktur zeigt, dass projektbasierte Arbeit in beiden Organisationen zum normalen Berufsalltag gehört und für Abwechslung sorgt. Allerdings ist Projektarbeit nicht gleich Projektarbeit, sondern es gibt verschiedene Formen und Ausprägungen. In der Arbeitswelt gibt es sicherlich noch mehr verschiedene Arten von Projektarbeit, was ebenso für die Art und Weise gilt, wie Teams organisiert werden oder wie diese Teams zusammenarbeiten. Strukturierende Elemente, wie regelmässige Sitzungen oder «Meetings», wie sie bei *Die Kreativen* genannt werden, spielen für die Wahrnehmung der Arbeit eine massgebliche Rolle. Durch die vielen Meetings wird die Idee der Teamorganisation im beruflichen Alltag gelebt und die Aussage von Walter, dass es keine Projekte gibt, die von einer Person alleine durchgeführt werden, deckt sich mit der Aussage von Wanda, die sagt: «Wir haben eigentlich auf jedem Projekt Teams, die darauf arbeiten».

Im Architekturbüro *Die Baumeister* wird zwar ebenfalls projektbasiert gearbeitet, aber die Angestellten bearbeiten ein Projekt meistens alleine und es gibt wenig inhaltlich konzeptionelle Zusammenarbeit. Dies hat zur Folge, dass die Arbeitsbeziehungen in den beiden Unternehmen unterschiedliche Funktionen haben: Bei *Die Kreativen* ist das Team für die tägliche Arbeit sehr wichtig und Zusammenarbeit ist Bestandteil des erlebten Berufsalltags. Bei *Die Baumeister* hingegen sind die Beziehungen zu den Arbeitskolleg\_innen insofern wichtig, weil sie zum einen viel zum persönlichen Wohlbefinden sowie zur Auflockerung der

---

Stimmung beitragen und zum anderen, weil man sich bei Fragen und Problemen gegenseitig unterstützt. So werden Arbeitskolleg\_innen als «mentale Stütze» beschrieben, was im Kontext der projektbasierten Einzelarbeit zu sehen ist und die soziale Komponente von Arbeitsbeziehungen hervorhebt. Im Detail wird in Kapitel 5.2 auf die Arbeitsbeziehungen eingegangen.

Obwohl sowohl *Die Baumeister* als auch *Die Kreativen* projektbasiert arbeiten und die Arbeitnehmenden in beiden Organisationen ihre Arbeit als abwechslungsreich und spannend beschreiben, entsteht in den Erzählungen der Eindruck, dass die Arbeit in der Werbeagentur vielfältiger und lebendiger ist, deren Mitarbeitende mit mehr Begeisterung von ihrer Arbeit erzählen und motivierter sind. Im Gegensatz dazu wirkt die Arbeit im Architekturbüro aufgrund der strukturellen und organisationalen Merkmale eher monoton und die Personen, die darüber berichten, eher einsam.

Home-Office ist kein normaler Bestandteil des Arbeitsalltags. Bei *Die Baumeister* ist es gar kein Thema und bei *Die Kreativen* nur in Einzelfällen, wenn man ungestört arbeiten will oder man aufgrund kranker Kinder Zuhause bleiben muss. Die Begründungen, warum lieber im Büro gearbeitet wird als Zuhause, sind jedoch einheitlich: Die fehlende Ausrüstung – grosser und/oder zusätzlicher Bildschirm, fehlende Programme etc. – sowie mangelnde Effizienz<sup>15</sup>. Die Erzählungen über die Arbeit zeigen aber, dass z.B. Mails dennoch vielfach von Zuhause aus beantwortet werden, was aber nicht als Home-Office empfunden und bezeichnet wird.

Des Weiteren weisen die Erzählungen über das Erleben der Arbeit darauf hin, dass die Arbeit sowie die damit verbundenen Aufgaben stark durch die Position und die Führungsverantwortung beeinflusst werden. Im Grunde wird viel-

---

<sup>15</sup> Es wäre spannend zu erfahren, wie während der Corona-Krise gearbeitet wurde, ob sich durch die Erfahrungen im Home-Office die Einstellung dazu bei den Mitarbeitenden gewandelt hat und ob in Zukunft häufiger Home-Office gemacht wird. Fanden zum Beispiel bei *Die Kreativen* alle Meetings online statt oder gab es weniger Besprechungen? Hat sich an der Teamorganisation etwas verändert?

fach «bloss» gewöhnliche Führungsarbeit geleistet wie in anderen Dienstleistungsunternehmen, nur dass es hier im Kontext der Kreativwirtschaft und kreativer Betriebe geschieht. Die Führungspositionen bringen viele organisatorische Aufgaben mit sich, Mitarbeitende müssen geführt und unterstützt werden und es fallen administrative Arbeiten an. Dabei sind zwischen den beiden Organisationen keine grösseren Unterschiede feststellbar, sondern Führungsverantwortung bringt überall ähnliche Aufgaben mit sich.

Die Schilderungen aus den Interviews vermitteln den Eindruck, dass sich Personen mit Führungsverantwortung als Feuerwehrleute verstehen, die primär dazu da sind, ihre Mitarbeitenden bei der Arbeit zu unterstützen und deren Probleme zu lösen, damit sie arbeiten können. Die Aussage von Werner widerspiegelt dies gut, wenn er sagt, dass sein Ziel ist, dass niemand «blockiert» ist. Eigentlich könnte man denken, dass es zu einer Entfremdung der Arbeit führt, wenn so viel organisatorische Führungsarbeit geleistet wird und die berufsspezifischen (kreativen) Fragestellungen und Arbeiten nur noch einen kleinen Bestandteil des Berufsalltags ausmachen. Aber der Konflikt zwischen Führungsarbeit und kreativem Schaffen kommt einzig bei Andreas zum Ausdruck. Ihm scheint es wirklich um die kreative Arbeit zu gehen und die Führungsarbeit bedeutet ihm nichts. Aber weil er die Kontrolle haben und bestimmen will, was wie läuft, brauchte es viele Jahre, bis er bereit war, etwas Verantwortung abzugeben und sich dadurch mehr Freiräume für die kreativen Aspekte seines Berufs zu schaffen. Dies scheint bei den anderen Führungspersonen des Samples nicht der Fall zu sein, sondern dort stehen die Karriere und der Aufstieg im Zentrum. Viel eher gewinnt man in den Interviews den Eindruck, dass die Leute mit ihrer Führungsposition und den damit verbundenen Aufgaben sehr zufrieden sind und ihre Arbeit gerne erledigen.

Eine Hypothese geht dahin, dass dies auf die Verschiebung der beruflichen Identität zurückzuführen ist, die der hierarchische Aufstieg auf der Karriereleiter mit sich bringt. Referenz- und Identifikationspunkt ist nicht mehr die kreative Arbeit, sondern die Führungsarbeit mit Leitungsposition und Führungs-

---

aufgaben. Darin widerspiegelt sich zum einen das Phänomen der heutigen Leistungsgesellschaft, in der beruflicher Erfolg in Form von Aufstieg und Führungsverantwortung zu gesellschaftlichem Status und Anerkennung führt. Zum anderen drückt sich darin der grosse berufliche Ehrgeiz aus, der die heutige Arbeitswelt prägt und die Menschen auf dem Karrierepfad vorantreibt. Weil eine Führungsposition ein Statussymbol ist und als Lohn für gute Leistungen und hohes Engagement betrachtet werden kann, sind Führungspositionen erstrebenswert. Kreatives Schaffen wird zu einer Illusion, je höher die Position ist, und die Zuschreibung von Kreativität bei der Arbeit dient nur zur Aufrechterhaltung des gesellschaftlichen Narrativs der Kreativwirtschaft.

Die befragten Personen sind daher mit ihrer Führungsposition zufrieden, da die Führungsaufgaben Teil ihrer neuen beruflichen Identität darstellen. Bloss Alex sagt, dass er nicht noch mehr Führungsaufgaben übernehmen will, obwohl er von den Inhabern dazu «gepusht» wird. Es gilt zu berücksichtigen, dass Alex Mitglied der Geschäftsleitung ist und somit bereits eine hohe Position innehat. Anders sieht die Situation bei Wanda, Mutter von zwei Kindern, aus. Sie möchte beispielsweise wegen ihrer Familie nicht auf eine Karriere, d.h. eine Führungsposition, verzichten. Sie vergleicht sich dazu mit ihrer Arbeitskollegin Wiebke, die «nur» 60 Prozent arbeitet und wegen der Familie auf den beruflichen Aufstieg verzichtet und weiterhin «nur» als Texterin arbeitet – dafür aber wirklich kreativ tätig ist –, obwohl sie gemäss Wanda genauso gut ihren Job machen könnte. Daher stellt für Wanda der Kinderwagen symbolisch ein Karrierehindernis dar, weshalb sie ihn Wiebke im zweiten Interviewteil bei der Darstellung der Arbeitsbeziehungen mit Lego Figuren an die Hand gibt, da diese aus Wandas Sicht zugunsten ihrer Familie auf die Karriere verzichtet. Ohne an dieser Stelle näher auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzugehen, zeigt dieses Beispiel, dass die Karriere im Berufsleben wichtig ist und Kinder besonders für Frauen als Einschränkung für den beruflichen Aufstieg erlebt werden, da dieser die Übernahme von Führungsverantwortung und ein bestimmtes zeitliches Engagement bedingt, so die landläufige Meinung. In Kapitel 4.5.2 findet sich ein kleiner Exkurs zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### 4.3 Selbstverhältnisse in der Kreativwirtschaft

In diesem Abschnitt werden die spezifischen, subjektiven Selbstverhältnisse näher angeschaut. Es wird aufgezeigt, wie sich die befragten Personen als Arbeitssubjekt eines Architekturbüros und einer Werbeagentur selbst darstellen und welche Identität als Arbeitnehmende in der Kreativwirtschaft sie von sich zeichnen. Entlang verschiedener, übergreifender Muster wird das vielstimmige Spektrum von Einzelgeschichten aus seiner Individualität gelöst und in seiner Vielfalt um ein gemeinsames Thema arrangiert. Als Erstes steht die Kreativität im Zentrum der Betrachtung. Anschliessend werden das berufliche Selbstverständnis und die Leistungsbereitschaft näher untersucht. Als letztes wird noch ein Blick auf die Themen Autonomie und Unabhängigkeit geworfen.

#### 4.3.1 Kreativität

*Andreas: Wir sind nicht Herzog & de Meuron, wir sind zu wenig brilliant. Wir sind Handwerker im besten Sinne des Wortes, welche wissen, wie man etwas baut und welche gut bauen wollen und meisterlich bauen wollen. Aber im Sinne vom Handwerk und der Erfüllung der Aufgaben, welche letztlich den Bauaufgaben zugrunde liegen.*

Von Andreas weiss man bereits, dass er Architekt mit Leib und Seele ist. Er hat die Arbeit immer im Kopf und kann nie «abschalten». Die kreative Arbeit oder den «Entwurf», wie er es nennt, ist seine Leidenschaft und der Grund, warum er Architekt wurde. Er und sein Bruder – die beiden Patrons – sind die kreativen Köpfe des Architekturbüros, die mit fast 40 Jahren Berufserfahrung ihren Stil gefunden haben und wissen, was sie wollen. Andreas selbst bezeichnet sich als «Baumeister», aber nicht im Sinne, dass er der Meister der Architektur ist, sondern im Sinne, dass er «meisterlich bauen» will, d.h. gute handwerkliche Arbeit verrichten. Er will nicht möglichst originelle und aufsehenerregende Bauten entwerfen, sondern im Sinne der Bauherr\_innen funktionale und technisch vernünftige Lösungen entwickeln. Zudem bezeichnet sich Andreas als Perfektionisten. Dies führt dazu, dass er sehr hohe Ansprüche an seine Mitarbeitenden



---

hat, die diese eigentlich gar nicht erfüllen können und mit denen er sie überfordert, was ihm durchaus bewusst ist. Die Leidenschaft, mit der er seiner Arbeit nachgeht, und seine Emotionalität können dazu führen, dass er sich über Kleinigkeiten unglaublich ärgert:

*Andreas: Ich hasse nichts mehr als imperfekt, jemand der imperfekt ist oder Arbeit, welche imperfekt ist. Das ist vielleicht auch meine Krankheit. Grundsätzlich strebe ich an, dass einfach alles wirklich perfekt gemacht ist. Das ist ein Widerspruch per se, das Leben ist nicht perfekt. Das Leben besteht aus Fehlern und von dem her leide ich eigentlich permanent darunter, dass die eigenen Erwartungen oder auch die Erwartungen an meine Mitarbeiter, an das Büro, höher sind als das, was man letztlich erfüllen oder erbringen kann. Und das ist das, womit ich permanent am Kämpfen bin mit mir selber und auch am Lernen, wieder etwas zu beruhigen. Früher war ich noch viel impulsiver, sehr emotional und so leidenschaftlich in meiner Arbeit, dass ich dann auch cholerisch werden kann. Das wurde auch dem Alter geschuldet, jetzt etwas besser. Früher konnte ich mich grausam ärgern, wenn ein Detail, das konnte wirklich etwas sein, was 90, 95, 99% der Leute nicht gesehen hätten, ich habe es gesehen und dann nervt es mich grausam. Weil ich sehe eigentlich jeden kleinen Fehler und das macht es dann halt schwierig.*

Die Selbstdarstellung von Andreas verdeutlicht, mit wieviel Leidenschaft und Herzblut er Architekt ist und dass er seine Maxime, meisterlich zu bauen, wortwörtlich nimmt und alles bis ins kleinste Detail perfekt sein muss. Allerdings leidet er auch unter seinen hohen Erwartungen und lässt seine Mitarbeitenden spüren, wenn er unzufrieden ist. Andreas sieht zwar, dass nicht alle Mitarbeitenden mit seiner Emotionalität zurechtkommen, stellt sein Verhalten aber nicht in Frage.

Das von Andreas geschilderte Verhalten widerspiegelt sich folglich in den Erzählungen und Beschreibungen der Mitarbeitenden von *Die Baumeister*, wie sie ihren Chef oder die beiden Chefs erleben. Anna ist Architektin ETH, Mitglied

der Geschäftsleitung und seit neun Jahren für *Die Baumeister* tätig. Sie beschreibt Andreas und seinen Zwillingenbruder, ihre Chefs, wie folgt<sup>16</sup>:

*Anna: Das sind die Chefs, der Direktor mit dem Hut. (...) Jener, welcher vorgibt, wie es, zumindest auf der Projektseite, auszusehen hat. Und das (...) befiehlt, kann man so sagen. Ich muss dem noch einen Sockel geben, mindestens einen. Ich nehme zwei. Sie lassen einem organisatorisch machen. Da ist es nicht so, dass er auf einem Sockel stehen würde. Zumindest wenn er weiss, dass man es gut macht. Aber was die gestalterischen Ideen der Architektur angeht, ist ganz klar der Chef der Chef. Darum hat er den Zylinder vom Direktor bekommen (schmunzelt).*

**Interviewerin:** *Wie äussert sich dieses Gefüge im Arbeitsalltag?*

*Anna: Das äussert sich so, dass man zum Beispiel (...) Pläne verzeichnet bekommt, wie es anders aussehen sollte. Das äussert sich darin, dass man schon offen auch diskutiert. Es sind immer Diskussionen, auch Diskussionen, die einem gegenseitig weiterbringen. Aber wenn es hart auf hart kommt, oder sagen wir, die Ansichten sind gegenteilig, dann entscheidet nicht der Mitarbeiter, wie es weitergeht (lacht). Es ist jetzt nicht so, dass man sich unterdrückt fühlt, überhaupt nicht. Aber es ist klar, wer der Chef ist.*

Es ist offensichtlich, dass Andreas und sein Bruder das Unternehmen prägen und klar vorgeben, wie gebaut werden soll, was sie wollen und was nicht. Anna, von der Ausbildung her als Architektin ETH mit den Chefs auf Augenhöhe, fügt sich dem und akzeptiert, dass ihre Pläne «verzeichnet» werden. Ins gleiche Bild passt die Aussage von Aline, einer jungen Architektin, die ebenfalls die Erfahrung macht, dass so gebaut wird, wie es die Chefs wollen, diese wenig Offenheit für neue Ideen zeigen und das Gleiche «einfach wiederholt wird, weil

---

<sup>16</sup> Die Beschreibung bezieht sich auf den zweiten Teil des Interviews, in dem es um Arbeitsbeziehungen geht. Anna erklärt gerade, warum sie die ausgewählte Lego Figur für den Chef genommen hat und wie sie die Figur positioniert. Mit der Höhe werden die gefühlte Macht und der Einfluss auf die Arbeit symbolisiert, die von der Person ausgehen. Darauf beziehen sich die «Sockel», von denen die Rede ist.

---

es hat ja funktioniert». Aline bedauert das sehr und es fällt ihr in solchen Momenten schwer, sich für ihre Ideen einzusetzen und zu kämpfen.

Andreas positioniert sich eindeutig als kreativer Kopf und leidenschaftlicher Architekt. Er und sein Bruder werden von den Mitarbeitenden dementsprechend wahrgenommen und in ihrer Dominanz akzeptiert. Folglich stellt sich die Frage, wie sich die anderen befragten Personen bei *Die Baumeister* in Bezug auf Kreativität und die kreative Arbeit darstellen? Neben Anna und Aline drückt der Architekt Adam ebenfalls klar und deutlich aus, dass die beiden Chefs für die kreative Arbeit im Projekt zuständig sind und dass sie sehr genaue Vorstellungen davon haben, was sie wie haben wollen. Ein Eindruck, der ebenso von Alex geteilt wird. Die beiden Hochbauzeichner Aaron und Alex halten sich daher wenn möglich aus gestalterischen Fragen heraus, obwohl sie als Hochbauzeichner\_innen die Möglichkeit hätten, beim Zeichnen eigene kreative Umsetzungen und Lösungen für gewisse Details und Vorgaben einzubringen<sup>17</sup>. Aaron begründet dies damit, dass ihm noch das Wissen und die Erfahrung dafür fehlen und er meistens keine besseren Ideen hat als die Chefs. Und Alex rechtfertigt sich damit, dass er der Praktiker ist und ihm als Techniker die nötige Ausbildung fehlt, um den hohen gestalterischen Ansprüchen der Chefs gerecht zu werden. Diese Aussagen vermitteln den Eindruck, dass sich die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* erst gar nicht kreativ betätigen, weil die Offenheit für neue und andere Ideen fehlt und weil sie das Gefühl haben, die hohen Erwartungen der Chefs nicht erfüllen zu können. Somit erleben und präsentieren sie sich nicht als besonders kreativ bei der Arbeit.

Ein ganz anderes Bild zeichnen die Mitarbeitenden der Werbeagentur *Die Kreativen* von sich. Sie erleben sich alle als kreativ bei der Arbeit, beschreiben ihre Arbeit als sehr kreativ und das Bewusstsein, in einer kreativen Branche, einer

---

<sup>17</sup> Dies bestätigt mir eine Kollegin, die selbst als Hochbauzeichnerin in einem Architekturbüro arbeitet und beim Zeichnen der Pläne immer wieder eigene kreative Lösungen für Umsetzungsdetails sucht.

Kreativorganisation zu arbeiten, ist sehr gross und präsent. Beispielhaft dafür steht die Aussage von Walter, der sagt:

***Walter:** Also das ist unser Mantra. Jeder ist kreativ in seiner Tätigkeit und das versuchen wir auch so zu leben. [...] Da kann vom Projektmanager bis zum Strategen jeder kreativ sein. [...] Das heisst, Kreativität oder die Prämisse, man soll kreativ an Dinge herangehen, zieht sich durch alle unsere Tätigkeiten.*

Wie zeigt sich dieses Mantra bei anderen Mitarbeitenden von *Die Kreativen*? Dazu werden als nächstes die Selbstverhältnisse in Bezug auf Kreativität bei den befragten Personen aus der Werbeagentur im Detail betrachtet. Beim Naheliegenden beginnend, werden dazu als Erstes die Selbstverhältnisse der Mitarbeiter\_innen der Kreation näher untersucht. Kreativität und kreatives Arbeiten sind die eigentlichen Hauptbestandteile ihrer beruflichen Tätigkeit. Wendy und Wiebke sagen aber im Interview nicht explizit, dass sie kreativ sind, sondern stellen sich durch Beschreibungen ihrer Arbeit, für die es eben Kreativität braucht, und der kreativen Praxis als kreativ dar. So antwortet Wendy auf die Frage nach der wichtigsten Aufgabe ihrer Arbeit: «Ja, also zuerst einmal eine gute Idee haben vor allem. (lacht) Ist sehr wichtig. Dass man das dann auch irgendwie auf eine NEUE Art umsetzt.», während Wiebke über ihren Arbeitsalltag sagt: «Ja, also Ideen auf Post-its schreiben ist so mein Alltag, würde ich sagen». Die beiden erleben sich in ihrer Arbeit als sehr kreativ und sagen, dass 70-80 Prozent kreatives Schaffen sind. So machte Wendy mit der gestalterischen Arbeit ihr Hobby zum Beruf, weshalb sie mit voller Leidenschaft und sehr viel Einsatz an die Arbeit geht und sich für ihre Ideen einsetzt. Mit einer Erzählung, dass sie schon als Kind den Anspruch hatte, Geschenke, Karten etc. selbst und besonders schön zu machen, belegt sie ihre Kreativität und ihren kreativen Anspruch. Sie ärgert sich über Kund\_innen, die zwar kreative Lösungen wollen, aber dann manchmal doch erschrecken und finden, dass es ihnen zu kreativ ist. Sie sieht sich als Expertin in Sachen Kreativität und kämpft folglich für ihre kreativen Ideen.

---

Demgegenüber ist die Einstellung von Wiebke pragmatischer. Sie verklärt ihre berufliche Kreativität nicht in die Sphären der Kunst und der künstlerischen Kreativität, sondern stellt sich ganz klar in den Dienst der Kund\_innen für die sie eine Dienstleistung erbringt, was ihrer Identität als kreative Texterin jedoch keinen Abbruch tut. Sie ist der Ansicht, dass sie «den besten Job der Welt» hat, aber für sie ist ganz klar, dass es bei ihrem Job nicht um Selbstverwirklichung geht, sondern im Gegensatz zu künstlerischer Arbeit die Zufriedenheit der Kund\_innen an erster Stelle steht. Zu ihrem starken kreativen Selbstverständnis passt, dass sie sich als Kreative ohne «Kreativallüren» darstellt und gut mit Kritik umgehen kann, ohne dadurch ihre kreative Aura bedroht zu sehen.

Bei Wanda und Wolfgang, die ebenfalls zur Kreativabteilung gehören, sind die Aussagen ambivalent. Sie stellen sich weder explizit durch direkte Aussagen noch implizit durch ihre kreative Tätigkeit – wie es Wendy und Wiebke tun – als besonders kreativ dar, sondern eher als gute Führungspersonen. Denn wie bereits im Abschnitt 4.2.3 aufgezeigt, dominieren aufgrund ihrer Position Führungsaufgaben ihren Arbeitsalltag. Sie sind primär beratend tätig und arbeiten nur noch wenig aktiv im Kreativprozess mit. Für Wanda, die viel Zeit in Meetings verbringt, können z.B. auch interne Meetings kreative Arbeit sein. Auf die Frage, wie viel Prozent in ihrem Alltag kreative Arbeit sind und wie viel Prozent organisatorischer und koordinativer Art, zeigt sich dann aber doch, dass der organisatorische Teil mit 60 Prozent überwiegt. Interessant ist, dass sie aber das Gefühl hat, dass ihr Anteil am kreativen Ergebnis relativ gross ist, was das kreative Selbstverhältnis erklären kann, das sie hat.

Überraschenderweise stellen sich die Mitarbeitenden aus der Beratung und IT viel expliziter als kreativ dar als die Mitarbeitenden aus der Kreation, und betonen, wie kreativ sie bei ihrer Arbeit sind, obwohl sie im engen Sinne nicht primär kreativ schöpferisch tätig sind:

***Werner:** Also ich finde meine Arbeit sehr, sehr, sehr kreativ. Ja. [...] Also sagen wir so, mein Tag besteht eigentlich aus Problemen. Es gibt Probleme an allen Ecken und Enden. Und ich sage einfach, wenn ich kreative Lösungen finde, ist*

*das meistens eine sehr gute Lösung. Manchmal ist es auch so, kreativ ist, wenn man ein bisschen schummeln muss, böse gesagt oder. (lacht) Du musst auch ein bisschen kreativ sein beim Offerten schreiben oder was auch immer. Das kommt ja auch dazu. Oder beim Reporting oder was auch immer. Von dem her muss ich sagen, finde ich meine Arbeit sehr kreativ.*

Kreativität wird hier als das Lösen von Problemen und das Suchen nach neuen Lösungen bei Problemen verstanden. Werner, der von sich sagt, «ich bin mega ein Problemlöser, das ist mein Ding», erlebt folglich seine Arbeit als sehr kreativ. Er argumentiert, dass es Kreativität braucht, um die Probleme der Kund\_innen auf möglichst einfache Weise zu lösen. Dies passt sehr gut zu den Aussagen von Wilhelm, Leiter Beratung und Strategie, der sich ebenfalls als sehr kreativ erlebt, obwohl er selber keine kreativen Lösungen für die Kunden entwickelt, sondern diese nur bewertet und versucht, sie durch kritisches Hinterfragen besser zu machen. Er antwortet auf die Frage, welche Rolle Kreativität in seinem Arbeitsalltag hat: «Eine sehr grosse». Ähnlich wie Werner sieht sich Wilhelm als Problemlöser, indem er im zweiten Teil des Interviews die Analogie zu Batman macht, damit dass er sich selbst mit der Lego Figur des Batmans darstellt, was er unter anderem damit begründet, dass Batman sich den unterschiedlichsten Situationen anpassen kann und für jede Situation eine Lösung bereit hat. Dabei helfen Batman verschiedenste «Gadgets» auf sehr kreative Art und Weise. Wilhelm geht es gleich wie Batman, denn auch er muss auf unterschiedlichste Herausforderungen reagieren und kreative Lösungen finden, nur dass er nicht so tolle Hilfsmittel hat wie Batman.

Ebenso betont Willi, dass er sehr gerne neue Dinge ausprobiert und neue Lösungswege sucht, um die Probleme der Kund\_innen zu lösen oder in Bezug auf die Mitarbeiter\_innenführung. Die kreative Praxis von Willi ist, immer alles zu hinterfragen, weil ihn das dazu antreibt, andere, neue und bessere Lösungswege zu suchen und zu finden. Anhand dieser kreativen Praxis und der Freude, Neues auszuprobieren, zeichnet Willi das Bild eines kreativen Arbeiters von sich, der mitdenkt und seine Sichtweise sowie seine Ideen in Meetings einbringt. Für Willi, Werner und Wilhelm ist Kreativität in jedem Bereich möglich

---

und jedermann und jedefrau können kreativ sein. Kreativität spielt in ihrem Berufsalltag eine wichtige Rolle, was aber oft vergessen geht, so Werner, denn man kann beispielsweise auch beim Programmieren kreativ sein, weil es dort ebenfalls darum geht, möglichst elegante Lösungen zu finden und möglichst breit zu denken wie bei anderen kreativen Tätigkeiten.

Der studierte Betriebswirt Walter sagt, dass es für ihn und die Organisation «extrem wichtig» ist, kreativ zu sein. Er antwortet auf die Frage, wie kreativ er sich bei der Arbeit auf einer Skala von 1 bis 10 erlebt, folgendes:

***Walter:** Ich bin jetzt einmal ganz selbstkritisch. Also ich hoffe, dass ich über fünf bin oder, das wäre schon gut. Ich weiss nicht, also ich habe schon das Gefühl, dass ich ein eher kreativer Geist bin. Dementsprechend glaube ich, dass ich automatisch an Dinge kreativ herangehe. Aber es ist sicher immer ausbaufähig. Und ausser vom Selbstempfinden, ist es vielleicht bei sieben, sieben bis acht. Maximal. Wobei zehn fast nicht erreichbar ist. Also zehn sind wirklich bahnbrechende Dinge. Die passieren dir vielleicht ein, zwei Mal im Leben. Insofern vielleicht zwischen sechs und, nein, sieben, sagen wir sieben. Sieben ist, glaube ich fair. Ja, sieben ist fair. (lacht)*

***Interviewer:** Okay. (lacht)*

***Walter:** (lacht) Das ist jetzt hoffentlich keine Lobhudelei, aber es ist, ja mindestens, ja es muss über fünf sein, sonst wäre es ja traurig. Also ich denke, ich denke, sieben ist plausibel.*

Wie die anderen Interviewpartner\_innen bei *Die Kreativen* stellt Walter seine Arbeit als kreativ dar und erlebt sich selbst bei der Arbeit als sehr kreativ – im Vergleich zu den anderen beinahe am kreativsten. In den Augen anderer, also objektiv gesehen, bewertet er sich kreativer als in der Selbsteinschätzung, was die kreative Selbstdarstellung zusätzlich steigert. Bei seiner Aussage fällt auf, dass er zu Beginn sagt, er sei «ganz selbstkritisch» und am Ende anmerkt, dass er hoffe, dass seine Einschätzung keine «Lobhudelei» sei. Die affektierte Be-

scheidenheit dient dazu, das Selbstverhältnis als «eher kreativer Geist» zu verstärken und zu unterstreichen. So mutet Walter sich zu, dass er auch «einem Kreativen einmal Input geben kann». Weiter hebt Walter hervor, dass es für das Unternehmen ganz wichtig ist, als kreativ wahrgenommen zu werden und deshalb die Abläufe dementsprechend organisiert sind, d.h. es gibt keine standardisierten Abläufe, was den Leuten viel Freiheit und Kreativität lässt, wie sie die Sachen angehen.

Die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* schmücken sich alle mit der Aura der Kreativität des kreativen Unternehmens und der kreativen Branche, in der sie tätig sind. Die Aura des Ausseralltäglichen, das der Kreativität anhaftet, widerspiegelt sich in der Selbstdarstellung von Wanja sehr schön, die in der Beratung arbeitet. Sie sagt mehrmals, dass sie kreativ ist, relativiert dies dann aber gleich wieder, indem sie sich mit den «Kreativen» der Kreativabteilung in der Organisation vergleicht. Damit verdeutlicht sie, dass Kreativität ein breiter Begriff und etwas Relatives ist. Für Wanja stellt das kreative Umfeld eine Bereicherung dar und sie sagt: «Ich brauche Kreativität. Darum bin ich wahrscheinlich auch in der Werbung.». Für sie sind «die Kreativen» unberechenbare, durchgeknallte Querdenker, die einen guten Humor haben, was sie für Wanja spannend macht. Als Teil der Kreativbranche, die anders ist, darf auch sie anders sein, was für sie den Reiz an der Werbebranche ausmacht. Sie meint dazu:

*Wanja: Was mich reizt, ist dass/ (seufzt) Sie sind so unberechenbar. Und das macht es spannend. Und sie sind so Querdenker und so Andersdenker. Das bin ich ja alles auf irgendeine gewisse Art auch. Aber nicht so ausgeprägt. Darum bin ich am richtigen Ort und die sind am richtigen Ort. Also nicht, dass ich jetzt finde, ich gehöre zu denen, gar nicht. (lacht) Im Gegenteil. Ich sehe ja täglich, dass ich niemals auf so etwas kommen würde, was die mir manchmal zeigen an Ideen. [...] Und so ein bisschen das Anderssein ist, glaube ich, der Reiz. Ich kann nichts mit langweiligen Leuten anfangen.*



---

Das Ausseralltägliche der Kreativen strahlt folglich auf sie, die mit diesen kreativen «Knallköpfen» zusammenarbeitet, ab, ohne dass sie jedoch ganz so verrückt ist wie die, aber doch nicht so langweilig wie andere. Sie nutzt Kreativität, um sich von anderen Personen und Berufen zu differenzieren und abzuheben.

Die obige Passage aus dem Gespräch mit Wanja veranschaulicht schön, wie sie sich mit der Aura des Ausseralltäglichen umhüllt. Und auch die Darstellungen der Selbstverhältnisse der übrigen Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* in Bezug auf Kreativität zeigen, dass diese sich durchwegs als kreativ erleben und sich mit der Aura des Kreativen schmücken. Dahinter steht die Logik, dass wenn eine Werbeagentur kreativ ist und kreative Dienstleistungen und Produkte entwickelt, dies dann ebenfalls auf die Menschen zutrifft, die diese Dienstleistungen und Produkte entwickeln und umsetzen, da sonst kein kreativer Output möglich wäre.

Weitere Gründe dafür, warum sich die Selbstdarstellungen im vorliegenden Fall zwischen dem Architekturbüro und der Werbeagentur unterscheiden, dürften zum einen die unterschiedlichen Narrative der beiden Organisationen sein und zum anderen in den unterschiedlichen Organisationsstrukturen liegen. So lebt die Werbeagentur *Die Kreativen* vom Narrativ, kreativ zu sein, da es für die Kundenwahrnehmung existenziell ist, als kreatives Unternehmen wahrgenommen zu werden. In den Interviews wird mehrmals erwähnt, dass das Unternehmen kreativ ist. Bei *Die Baumeister* ist das Narrativ ein anderes und es steht nicht die Kreativität im Vordergrund, sondern die handwerklich saubere Arbeit oder, wie es Andreas sagt, meisterliches Bauen. Das Narrativ der Organisation wirkt sich also auf das Selbstbild und die Selbstverhältnisse der Mitarbeitenden aus. Der zweite Aspekt, der in diesem Fall eine bedeutende Rolle spielt, ist die unterschiedliche Organisationsstruktur der beiden Unternehmen. *Die Kreativen* sind eine Teamorganisation, wo ausschliesslich in Teams gearbeitet wird, wodurch alle zum kreativen Gesamtergebnis mitbeitragen und somit einen Anteil daran haben, weshalb sich selbst die Führungspersonen als kreativ wahrnehmen. Bei *Die Baumeister* hingegen sind es die beiden Chefs und Inha-

ber, die für den kreativen Entwurf verantwortlich sind und die ganz klare Vorstellungen davon haben, was wie gemacht werden muss. Sie haben ihren eigenen Stil entwickelt, für den das Architekturbüro steht und an dem sie festhalten, weshalb sie wenig Offenheit für Neues zeigen. Alex sagt über die beiden Chef-Architekten anerkennend:

*Alex: Man kennt [Name] Architekten, es ist eingesse-ssen. Man spricht von [Name] Architekten. Und man hat immer das gleiche Bild vor Augen. Wenn man etwas anschaut, weiss man, das ist typisch [Name] Architekten. Es hat eine Symbolik bekommen, das konsequente Durchziehen der Architektur. Es wurde ein Bekanntheitsgrad, welcher, denke ich, sehr wichtig ist.*

Die Architektur wird dadurch zwar zum Markenzeichen und zur Qualitätsgarantie, aber es hat in diesem Fall zur Folge, dass die befragten Mitarbeitenden den kreativen Entwurf als Chefsache betrachten und sich auf die Ausführung fokussieren, weil sie die Erfahrung machen, dass ihre kreativen Ideen nicht weiterverfolgt werden. Dementsprechend haben sie nicht das Gefühl, kreativ tätig zu sein und stellen sich ganz anders dar als die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen*.

#### **4.3.2 Berufliches Selbstverständnis**

Als nächstes wird untersucht, wie das berufliche Selbstverständnis der befragten Personen ausschaut. Denn wie im theoretischen Rahmenkonzept der Arbeit aufgezeigt, zeichnen sich die postmoderne Arbeitswelt und insbesondere die Kreativindustrie dadurch aus, dass sich die Menschen dort in ihrer Arbeit selbst verwirklichen können (vgl. Bröckling, 2007; Rose, 1996; Voss & Pongratz, 1998). Welches Verhältnis haben also die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* und *Die Kreativen* zu ihrer Arbeit und als was stellen sie ihren Beruf dar? Job, Beruf oder Berufung?

Auffallend ist, dass Selbstverwirklichung in den Interviews praktisch kein Thema ist. Nur in zwei Interviews wird explizit von Selbstverwirklichung gesprochen. Zum einen ist es Wiebke, die klar sagt, dass es in ihrem Beruf nicht darum geht, sich selbst zu verwirklichen, sondern dass sie im Dienste der

---

Kund\_innen steht und das tun muss, was die Kund\_innen wollen und was das Produkt weiterbringt, sprich erfolgreich macht. In ihrer Begründung grenzt sie sich und ihren Job von der künstlerischen Selbstständigkeit ab, in der man sich zwar selbst verwirklichen kann, aber dafür das unternehmerische Risiko der künstlerischen Selbstständigkeit tragen muss und kein festes Einkommen hat.

Die einzige Person, die explizit sagt, dass sie sich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen möchte, ist Walter. Am Ende des Gesprächs sagt er unter anderem auf die Frage, ob es noch weitere Dinge gibt, die ihm in Bezug auf das Erleben seiner Arbeit wichtig sind, aber noch nicht zur Sprache kamen, folgendes:

***Walter:** [...] Weil arbeiten als Selbstzweck ist sinnlos oder. Also man möchte ja irgendwie sich verwirklichen. Sich weiterentwickeln, was schaffen, was bleibt. Das sind so Sachen, die vielleicht noch nicht angesprochen worden sind, aber die mir wichtig sind. Ja.*

Es bleibt im Gespräch offen, was es für ihn bedeutet, sich zu verwirklichen, aber alleine die Aussage ist interessant, da der Beruf von Walter – er ist studierter Betriebswirt und in der Strategieabteilung der Werbeagentur angestellt – einem nicht als Erstes in den Sinn kommt, wenn man an Selbstverwirklichung denkt. Auf den zweiten Blick offenbart die Aussage von Walter jedoch genau das, was die Subjektivierung der postmodernen Arbeitswelt mit sich bringt, nämlich ein Gewinn an Autonomie und Freiheit, sich in der Arbeit zu entfalten, indem die eigenen, individuellen Fähigkeiten eingesetzt werden. Gleichfalls sagt Wiebke, dass sie an ihrer Arbeit den grossen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum schätzt.

Walter übernimmt das gesellschaftliche Narrativ, dass Arbeit mehr als ein Job sein soll und der persönlichen Selbstverwirklichung dient, was folglich mit einer sehr hohen Leistungsbereitschaft einhergeht, worauf im nächsten Kapitel näher eingegangen wird. Im Gespräch mit Walter zeigen sich Widersprüche, denn Selbstverwirklichung geht mit Leidenschaft, Freiheit und persönlicher Entfaltung einher und ist etwas, das ohne Zwang und Druck funktioniert. Daher passen die martialisch anmutenden Beschreibungen von Walters Erwartung

an sich selbst, sich immer wieder aus der Komfortzone zu «peitschen», nicht so richtig zur Selbstverwirklichung. Überdies beschreibt sich Walter als «Belohnungstyp», der vom Lob lebt. Motivation und Antrieb kommen dabei primär von aussen und nicht von innen, wie bei der Selbstverwirklichung. Daher entsteht bei der näheren, kritischen Betrachtung von Walters Aussagen der Eindruck, dass es sich beim Streben nach Selbstverwirklichung eher um ein gesellschaftliches Narrativ handelt, das er übernommen hat, als um einen inneren Drang, der ihn bei der Arbeit antreibt und dazu bringt, ausserordentliche Leistungen ausserhalb der Komfortzone zu erbringen.

Anders sieht es bei Wendy und Andreas aus. Die beiden reden zwar nicht von Selbstverwirklichung, jedoch bekommt man im Interview mit ihnen den Eindruck, dass sie sich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen. Andreas geht mit viel Leidenschaft an die Arbeit und ärgert sich über all die unternehmerischen Tätigkeiten, die ihn vom «schöneren Teil» der Arbeit, dem kreativen Entwurf, abhalten. Er hat seinen Baustil gefunden und verwirklicht sich durch das meisterliche Bauen selbst. Bei Wendy erhält man ebenfalls den Eindruck, dass sie sich in ihrer Arbeit selbst verwirklicht und dass sie für ihre Arbeit lebt. Sie vergleicht sich mit ihrer Schwester, die einfach einen Job macht, um Geld zu verdienen, und nicht versteht, dass Wendy bis in die Nacht hinein im Büro sitzt und manchmal selbst am Wochenende arbeitet. Wendy hingegen sagt, dass sie nicht einmal ganz genau weiss, wie viel sie verdient, weil «wichtiger ist für mich, was ich mache und nicht, wie viel ich verdiene», so Wendy. Sie liebt ihren Job und freut sich aufs Arbeiten, wenn sie am Morgen aufwacht. So machte Wendy mit ihrer Arbeit ihr Hobby zum Beruf und es ist für sie erfüllend, wenn sie sich gestalterisch frei entfalten kann.

Die Erzählungen in den übrigen Interviews bei *Die Kreativen* deuten nicht darauf hin, dass es sich beim Job um Berufung handelt oder dass die berufliche Arbeit die persönliche, künstlerisch kreative Selbstverwirklichung ermöglicht, sondern es entsteht der Eindruck, dass es sich bei der beruflichen Arbeit in der Kreativwirtschaft um einen normalen Beruf handelt, der zwar gerne ausgeübt wird, aber nicht mehr ist als ein Job und eine Verdienstmöglichkeit. Daher

herrscht das gleiche Leistungsdenken wie in anderen Berufen vor und die Karriere wird von einem bürgerlichen Arbeitsethos angetrieben. Die Kreativität dient dazu, sich von «normalen» Berufen abzuheben und die eigene Arbeit als etwas Spezielles und Aussergewöhnliches darzustellen. Die prägnante Aussage von Wiebke zu Beginn des Kapitels repräsentiert das nüchterne berufliche Selbstverständnis, das in diesen beiden Organisationen der Kreativindustrie mehrheitlich vorherrscht. So verstehen sich die übrigen Personen der Stichprobe hauptsächlich als Dienstleister\_innen, die die Erwartung an sich haben, die Zufriedenheit der Kund\_innen sicherzustellen:

***Walter:** Nun ja, als Dienstleister ist natürlich die oberste Prämisse dafür zu sorgen, dass der Kunde erfolgreich ist. Also das ist auch so unser Mantra. Wir sind nur dann erfolgreich, wenn auch der Kunde vom Kunden die Aktionen setzt, die der Kunde sich wünscht. Also klassischer Fall Werbung: Der Kunde wünscht sich mehr Verkauf. Wünscht sich andere Markenwahrnehmung, was auch immer die Zielsetzung ist. Und erst wenn das erreicht ist, sind wir erfolgreich. Das heisst, mein Animo ist eigentlich immer der Erfolg von unserem Kunden. Weil der ist auch überlebensnotwendig für uns natürlich.*

Die Kundenorientierung wird in den Interviews oft ganz ökonomisch und rational begründet, da es die Kund\_innen sind, die die Aufträge und somit das Geld bringen, womit letztlich die Löhne finanziert werden. Folglich wird in den Interviews mehrfach das Bild «Der Kunde als König» aufgegriffen. Darin widerspiegelt sich eine gewisse Abhängigkeit von sowie eine gewisse Ergebenheit gegenüber den Kund\_innen. Albert, der als Bauleiter viel Kontakt mit den Bauherr\_innen und somit den Kund\_innen hat, meint, dass man «auch einmal aufs Maul sitzen können» muss, was die skizzierte Haltung gegenüber den Auftraggebenden veranschaulicht.

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel sichtbar wurde, prägt bei Personen in einer Leitungsfunktion ihre Führungsposition massgeblich ihr berufliches Selbstverständnis, über das sie sich definieren. Deshalb kommt es zu keiner Ent-

fremdung der Arbeit, obwohl die eigentliche kreative Arbeit in den Hintergrund rückt. Denn die vielen organisatorischen Führungsaufgaben gehören zum beruflichen Selbstverhältnis als Führungskraft. Dies führt zur Hypothese, dass für die Mitarbeitenden der Kreativindustrie in der vorliegenden Untersuchung die Führungsfunktion im beruflichen Selbstverständnis eine wichtigere Rolle spielt als die kreative Arbeit an sich und die kreative, künstlerische Selbstverwirklichung. Letztendlich stehen wie in anderen Berufsfeldern bloss Erfolg und beruflicher Aufstieg im Zentrum. Diese Hypothese steht damit im Widerspruch zum romantisierten Bild der Kreativwirtschaft als Ort der persönlichen kreativen Selbstverwirklichung bei der Arbeit, wie es postuliert wird.

### **4.3.3 Leistungsbereitschaft**

Im vorherigen Abschnitt werden die unterschiedlichen beruflichen Selbstverständnisse betrachtet. Als nächstes wird nun ein genauerer Blick darauf geworfen, wie die befragten Personen ihre Leistungsfähigkeit und ihr Engagement darstellen, denn die Folgerung liegt nahe, dass die Leistungsbereitschaft mit dem beruflichen Selbstverständnis in Relation steht. Diese Vermutung trifft jedoch nur vereinzelt zu, denn die Gleichung, Beruf gleich Berufung gleich Selbstverwirklichung gleich hohe Leistungsbereitschaft und grosses Engagement einerseits sowie Beruf gleich Job gleich normale Leistungsbereitschaft und kein spezielles Engagement andererseits, stimmt nicht. Es ist zwar richtig, dass Wendy und Andreas, für die ihr Beruf zur kreativen Selbstverwirklichung dient, eine sehr hohe Leistungsbereitschaft zeigen, lange Arbeitstage haben, die Arbeit mit viel Elan anpacken und bereit sind, «den extra Schritt» zu machen, wie Wendy es ausdrückt. Hingegen trifft nicht zu, dass alle anderen Personen der Untersuchung weniger Einsatzwille an den Tag legen, sondern teilweise sogar noch eine grössere Leistungsbereitschaft haben. Deshalb wird im Folgenden genauer untersucht, welche Muster sich bezüglich Leistungsbereitschaft aus den Schilderungen der Selbstverhältnisse ergeben.

---

Hinsichtlich Leistungs- und Einsatzbereitschaft fallen als Erstes die Unterschiede zwischen den beiden Organisationen auf. So unterscheiden sich die Erzählungen über Arbeitszeiten, Überzeit, Druck und Stress bei der Arbeit grundlegend voneinander. Verallgemeinernd kann gesagt werden, dass die Arbeitszeiten im Architekturbüro *Die Baumeister* in etwa den Normalarbeitszeiten entsprechen. Druck und Stress aufgrund langer Arbeitstage und Überzeit kommen in den Interviews wenig vor, ausser bei Andreas, der sehr viel arbeitet, oder bei Aline, die nur schlecht abschalten kann und den kreativen Entwurf immer im Kopf hat.

Im Gegensatz dazu hört sich das Narrativ in der Werbeagentur *Die Kreativen* ganz anders an: Überzeit, Wochenendarbeit, Druck und Stress gehören zur Arbeit in der Werbebranche und sind somit normaler Bestandteil des Arbeitsalltags. Überraschend ist dieser deutliche Gegensatz insofern, als der Architekturbranche allgemein ebenso der Ruf zukommt, durch lange Arbeitstage und Überstunden geprägt zu sein wie die Werbebranche. Eine Erhebung von Eichmann und Kolleg\_innen (2007) ergab sogar, dass in der Wiener Kreativwirtschaft in der Architekturbranche mehr, sprich länger, gearbeitet wird als in der Werbebranche.

So sind es hier einzig die Erzählungen von Andreas, die dem klischeehaften Bild der Architekt\_innen entsprechen, wenn er seinen Arbeitsalltag beschreibt und über die Arbeit sagt: «Gedanklich fängt sie an, wenn ich erwache, und aufhören tut sie, wenn ich einschlafe». Die Arbeit kennt bei Andreas keine Grenzen und er hat keine fixen Arbeitszeiten, sondern er ist solange im Büro, bis er das Gefühl hat, dass es genug ist, wobei es selbst nach Feierabend weitergeht:

*Andreas: Wenn ich am Abend nach Hause komme und noch etwas lese oder so, dann kommen ständig wieder Gedanken von einem Projekt oder von etwas, was du noch lösen musst, oder von einer Aufgabe, welche du hast oder etwas, das morgen kommt.*

Neben der zeitlichen Entgrenzung – es wird am Wochenende gearbeitet und am Abend so lange wie notwendig – verschwinden die Grenzen zwischen Arbeit

und Freizeit auch, weil die Arbeit bei Andreas immer im Kopf ist und er nicht abschalten kann. Gleich ergeht es Aline, die unter der Woche ebenfalls nur beim Sport abschalten kann. Sie denkt vor und nach der Arbeit an den Projekten herum. Besonders beim kreativen Entwurf fällt es ihr schwer abzuschalten, weil es kein Richtig und Falsch gibt und die Arbeit daher nie fertig ist, was sie belastet und verunsichert. Sie sieht das aber als allgemeines Problem ihres Berufs an und muss noch lernen, damit umzugehen.

Adam arbeitet im Moment etwas weniger, weil er zu Beginn seiner Zeit bei *Die Baumeister* «sehr viel gearbeitet» hat, auch an den Wochenenden, nun aber diese Überzeit abbaut. Die Arbeitszeiten der übrigen Mitarbeitenden bewegen sich im üblichen Bereich von ca. 40 bis 45 Stunden pro Woche. Bei *Die Baumeister* profilieren sich die Mitarbeitenden also nicht mit langen Arbeitszeiten und symbolisieren ihr Leistungspotential nicht in Form von Wochenendarbeit und Stresstoleranz. Aaron stellt Wochenendarbeit sogar als sein eigenes Verschulden dar, die dadurch verursacht wird, dass er davor zu langsam gearbeitet hat. Ein ganz anderes Bild zeigt sich in der Werbeagentur. Im Selbstverständnis der Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* gehören Überzeit, Wochenendeinsätze, Druck und Stress ganz einfach zur Werbebranche. Ohne geht es nicht, so der Tenor. Walter verweist sogar auf den Arbeitsvertrag, in dem festgehalten ist, dass Überstunden Teil der Branche sind, wozu er meint: «Also, das ist bei uns einfach implizit klar, wenn du in so einer Branche arbeitest, kann es sein, dass du mehr als die Regelarbeitszeit arbeitest. Und das ist ja auch so.». Er akzeptiert diese Regelung unhinterfragt und macht klar, dass er bereit ist, den nötigen und geforderten Einsatz zu leisten, weil es ohne nicht geht:

***Walter:** Aber in meiner jetzigen Rolle, in der ich ja noch nicht so lange bin, und auch getrieben durch diverse Veränderungen im Unternehmen, Leute, die gegangen sind, Ressourcen die knapper geworden sind, ist es sehr intensiv gewesen bis vor kurzem. Also am Wochenende fast immer gearbeitet. Nicht jetzt durchgehend, aber einen Tag am Wochenende mit Sicherheit. Und am Tag arbeitet man halt zwischen neun und zwölf Stunden. Das ist eigentlich gang und gäbe. Aber das*



---

*wird auch irgendwie erwartet. Und das geht auch gar nicht anders. Also man kann in so einer Branche schwer eine ruhige Kugel schieben und einfach seine acht Stunden arbeiten. Das ist einfach von der Art der Arbeit gar nicht möglich, weil wir einfach engen Deadlines hinterherrennen. Ja. Damit muss man klarkommen, aber damit komme ich auch klar. Sofern das nicht Standard wird. Also, was ich nicht möchte, ist, wirklich oder Richtung Burnout arbeiten und ZU viel. Aber ich nehme durchaus in Kauf, dass es mal Tag und Nacht werden kann und auch Wochenende.*

Walter sagt im Gespräch dann weiter, dass er nicht 24/7 arbeiten möchte, wie er das in der Unternehmensberatung erlebte, wo das Standard sei, weshalb er die Branche wechselte. Er setzt seiner Leistungsbereitschaft zwar Grenzen, allerdings auf sehr hohem Niveau, wenn er sagt, «unterm Strich muss es sich ausbalancieren, auf einem Niveau, wo, ich sage jetzt mal, 50, 60 Stunden, plus-minus, es sich einpendelt». Das ist jedoch immer noch sehr viel und liegt fast um die Hälfte über der Normalarbeitszeit. Die Aussage von Walter steht beispielhaft für weitere Erzählungen über den Arbeitsalltag der übrigen Mitarbeitenden bei *Die Kreativen*. Es ist nicht selten, dass einmal bis in die Nacht oder am Wochenende gearbeitet wird. Wanja sagte ja bereits, dass sie nicht weiss, wann sie am Abend jeweils das Büro verlassen wird, wozu ihre Aussage passt, dass es kein 9-to-5-Job ist. Zur zeitlichen Belastung durch lange Arbeitstage kommt die hohe Intensität der Arbeit und Leistung, die erbracht wird. Wenn Werner zum Beispiel im Büro ist, leistet er vollen Einsatz, ist «meistens unter Strom und voll am Arbeiten» und macht keine Pausen.

Da sich die befragten Personen über die Überstunden und Wochenendarbeit oder Intensität der Arbeit nicht beklagen, sondern dies als «normal» ansehen und die Arbeitsbedingungen bei *Die Kreativen* im Vergleich zu anderen Werbeagenturen sogar als gut und «relativ human» beschreiben, erweckt dies den Eindruck, dass mit dem hohen Arbeitseinsatz kokettiert wird, sie sich als besonders leistungsfähig darstellen und damit dem klischeehaften Narrativ der Werbebranche entsprechen wollen. Welche absurden Formen ein solcher Arbeitswett-

bewerb unter Mitarbeitenden annehmen und was für ein Druck dadurch entstehen kann, wenn man ein bestimmtes Bild von sich als hochmotiviertes und leistungsfähiges Arbeitssubjekt zeichnen und aufrechterhalten will, veranschaulicht die Schilderung von Wendy sehr schön:

***Wendy:** Also ich habe fünf Jahre bei [Firmenname] gearbeitet. Und ja, also dort wurde man auch schon komisch angeschaut, wenn man um sechs gegangen ist. Also man hat sich fast geschämt. Und es hat fast jeder irgendwie noch einen Wettkampf daraus gemacht, wer irgendwie am Morgen um drei heim ist. Und der andere hat gesagt, ich bin bis morgens um vier da gewesen. Und die Chefs haben auch so am Morgen um drei E-Mails verschickt und so. Wo ich dann manchmal gefunden habe, vielleicht tun die so den Timer stellen und schicken das dann ab oder so. (lacht) Dann habe ich es dann jeweils auch so gemacht, dass ich wirklich mir den Wecker gestellt habe und am Morgen um vier ein Mail ihm zurückgeschrieben habe. (lacht). Also so ein bisschen weich. Und darum, ich muss sagen, diese Agentur ist relativ human.*

Dieser Auszug belegt, dass Aussagen über lange Arbeitszeiten sehr wohl dazu eingesetzt werden, um sich als besonders fleissig und motiviert darzustellen und mit Vorsicht zu betrachten sind. In die gleiche Richtung gehen Äusserungen über den Umgang mit Stress und Druck. Gleich wie bei den Arbeitszeiten erhält man den Eindruck, dass Stress zum Statussymbol geworden ist und zur Inszenierung der eigenen Belastbarkeit eingesetzt wird. Wanja sagt von sich sogar, dass sie Stress braucht und ohne Stress nicht effizient arbeitet. Kritisch betrachtet weisen solche Aussagen im Grunde nur darauf hin, dass die Personen komplett extrinsisch motiviert sind und nur arbeiten, wenn genügend Druck vorhanden ist, wozu die Aussage von Werner passt, wenn er sagt: «Also Stress ist für mich auch recht ein Motivator. Ich ziehe recht Kraft auch aus Stress. Also ich kann sehr gut dann auch performen im Stress.».

---

Walter erzählte bereits, dass er sich immer wieder aus der Komfortzone peitscht, sich den stressigen Pitch-Phasen<sup>18</sup> freiwillig aussetzt und diese braucht. Stress bei der Arbeit wird also zum Coolness-Faktor für Arbeiter\_innen, die problemlos damit umgehen können und Stress sogar als Antrieb und Motivation sehen, anstatt als Belastung. Werner verweist immerhin darauf, dass es gesunder Stress sein muss und differenziert damit zwischen positivem und negativem Stress, aber er fügt dann ebenso an, dass er aufgrund von Stress noch nie die Kontrolle verloren hat und folglich gut mit Stress umgehen kann.

Rund um das Thema der Leistungsbereitschaft finden sich bei *Die Kreativen* noch weitere Muster und Differenzierungen. So gibt es auf der einen Seite eine Gruppe von eher jüngeren Mitarbeitenden, die bis knapp Mitte Dreissig sind. Sie arbeiten und leisten zwar alle viel, setzen aber ihrer Leistungsbereitschaft Grenzen – einmal ungeachtet davon, wo diese liegen. Folglich sagt Walter, dessen hohe Leistungsbereitschaft vorhin diskutiert wurde, in Bezug auf seinen Arbeitseinsatz: «Also irgendwo gibt es eine Grenze». Werner erwartet von sich, dass er selbst bei viel Stress ruhig bleibt und sich nicht stressen lässt. Er sagt: «[I]ch finde, in einem Büro will ich nie rennen. (lacht) Das ist eine Erwartung, dass ich sage, ja, es geht jetzt nicht um Leben und Tod.». Und Willi versucht nach Feierabend abzuschalten und nicht mehr an die Arbeit zu denken. In ihrem Selbstverhältnis setzen sie der Arbeit Grenzen und behalten dadurch vermeintlich die Souveränität über die Arbeit. Auf der anderen Seite finden sich etwas ältere Mitarbeitende, die um die Vierzig und darüber sind. Auch sie arbeiten sehr viel, aber es gibt keine Grenzen, denn der Beruf ist ihr Leben, sprich sie leben für den Beruf, so ihr Selbstverhältnis. Wilhelm ist der Ansicht, dass man Arbeit und Leben nicht trennen kann, da die Arbeit einen so grossen Teil des Lebens ausmacht. Daher sollte die Arbeit, als Teil des Lebens, gut sein, womit dann auch das Lebensgefühl allgemein stimmig ist.

---

<sup>18</sup> Ein Pitch ist in der Werbebranche eine Konkurrenzpräsentation, bei der man sich um einen Auftrag bemüht. Die Vorbereitungen darauf sind gemäss den Erzählungen in den Interviews sehr intensiv und stressig sowie auch mit langen Arbeitstagen oder Wochenendeinsätzen verbunden.

Für Wolfgang ist die Entgrenzung der Arbeit gar kein Thema. Wochenendarbeit vor einem Pitch oder dass er am Abend, nachdem er die Kinder zu Bett gebracht hat, noch weiterarbeitet, ist für ihn nichts Spezielles und Teil des Jobs. Wendy und Wanja haben beide keine Familie, wodurch die Organisation zur Familie wird. Wanja erlebt sich im Unternehmen unter anderem in der Rolle des Mamis, weil sie das Unternehmen zusammenhält und weil sie für die Sorgen aller Mitarbeitenden ein offenes Ohr hat und sich um die Leute kümmert. Wendy machte ihr Hobby zum Beruf und lebt für ihre Arbeit, was sich dann in Überzeit und Wochenendarbeit widerspiegelt. Wie Wanja verwendet sie die Familien-Metapher und sagt: «Und das ist es auch wirklich. Also man fühlt sich da als Teil von einer Familie. Was sehr schön ist.».

Als Letztes sei noch ein kurzer Blick auf die Selbstdarstellung von Wiebke geworfen, die «nur» 60 Prozent arbeitet:

*Wiebke: Das heisst, Dienstag und Freitag sitze ich grösstenteils im Sandhaufen. Und ich merke, dass mir das irrsinnig guttut. Also ich bin mit den 60 Prozent, und das sagen auch meine Chefs, wirklich sehr produktiv. Meine Chefs sagen immer, es fühlt sich an, als ob ich mindestens 80 Prozent arbeiten würde.*

Spannend ist, dass sie die übliche Narration, dass Teilzeitangestellte weniger leisten, umkehrt und dahingehend argumentiert, dass sie gerade aufgrund ihres Teilzeitpensums «extrem effizient» ist und viel produktiver als früher, als sie «sehr, sehr viel» arbeitete und sich folglich ideenlos und «leer» fühlte. Mit der bestätigenden Aussage ihrer Chefs unterstreicht sie ihre Effizienz und die Vorteile der Teilzeitarbeit in ihrer Selbstdarstellung.

#### **4.3.4 Autonomie und Unabhängigkeit**

Autonomie und Unabhängigkeit sind die letzten Aspekte, die in Bezug auf die Selbstverhältnisse aufgegriffen werden, denn sie fallen eher durch das Nichtvorhandensein auf anstatt durch explizite Erwähnung. In der theoretischen Einführung hingegen wird Autonomie als eine der zentralen Eigenschaften der

---

postmodernen Arbeitswelt beschrieben. Autonomie und Unabhängigkeit wurden im Zuge der Künstlerkritik in die neuen Formen des Arbeitens integriert und zählen folglich zu den zentralen Argumenten, die die Attraktivität der Arbeitsbedingungen der Kreativwirtschaft erklären (Boltanski & Chiapello, 2003). Folglich wäre zu erwarten, dass Angehörige der Kreativwirtschaft ihre Selbstbestimmung und ihre Selbstständigkeit – also ihre Autonomie – besonders hervorheben, was aber nur in beschränktem Masse der Fall ist. Es gilt zu beachten, dass es sich bei der Stichprobe um angestellte Personen handelt und nicht um Selbstständigerwerbende, aber man kann sich auch in einem Anstellungsverhältnis autonom und frei fühlen, je nachdem wie die Arbeit gestaltet ist. Im allgemeinen Arbeitskontext drückt sich Autonomie im Einfluss auf die eigene Arbeitsgestaltung aus und im spezifischen Kontext eines Anstellungsverhältnisses wird Autonomie in Form von Freiräumen, Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit erlebt.

Es ist nicht der Fall, dass in den Interviews Autonomie gar kein Thema ist, aber es ist sicher eine andere Autonomie und Freiheit als die, die freischaffende Künstler\_innen erleben (vgl. z.B. Henning et al., 2019a). Bei Wanja zeigt sich die Autonomie im Sinne ihrer Unabhängigkeit. Mit ihrer Aussage: «[...] wenn mir eine Geschäftsleitung nicht passt, dann gehe ich. Das habe ich schon immer so gemacht» demonstriert sie ihre Unabhängigkeit vom Unternehmen und stellt sich als selbstbestimmt, frei und unabhängig dar. Wiebke ist eine der Wenigen, die mehrmals erwähnt, dass sie sehr eigenständig arbeitet und viele Freiheiten hat, was sie sehr schätzt:

***Wiebke:** Und selbst, wenn es mal mühsam wird, dann denke ich mir immer, hey, du hast noch immer einen von den besten Jobs der Welt. Weil es gibt Leute, die am Fliessband arbeiten, die müssen jeden Tag das Gleiche machen und haben noch Stress und Zeitdruck. Und ich habe selbst viel in der Hand, das schätze ich sehr. Und was ich da im Speziellen an meinem Job bei [Firmenname] auch gut finde, dass ich viel Freiheit kriege.*

Selbstständigkeit und Freiräume in ihrer Arbeitsgestaltung sind für Wiebke sehr wichtig und wertvoll, da sie nicht nur motivieren, sondern ebenso negative Aspekte der Arbeit aufzuwiegen vermögen, wie mühsame und anstrengende Arbeiten. Gleich wie Wiebke bedeutet Wendy ihre Autonomie viel, was zum Ausdruck kommt, wenn sie die Beziehung zu ihrer Vorgesetzten schildert. Sie schätzt es sehr, dass sie selbstständig arbeiten kann und dass sie nicht jeden Arbeitsschritt von ihrer Vorgesetzten kontrollieren und absegnen lassen muss.

Die beiden Beispiele von Wiebke und Wendy veranschaulichen, dass Autonomie im Unternehmenskontext primär von der Beziehung und dem Vertrauen der Führungspersonen abhängt – Vertrauen ist allgemein für die Beziehungserfahrung und das Erleben der Arbeit ein zentrales Element, wie später noch ausführlich dargelegt wird. Wilhelm, der kürzlich in die Geschäftsleitung aufgestiegen ist, macht nun die gleiche Erfahrung. Er erachtet es als seine Aufgabe, den Mitarbeitenden durch Feedback «das Vertrauen zu geben, dass sie [...] künftig selber entscheiden können». Wilhelm stellt dabei fest, dass es ein Prozess ist, bis seine Mitarbeitenden selbstständig entscheiden und ihren Handlungsspielraum kennen, wofür die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung die Grundlage darstellt.

Wird der Fokus bei der Suche nach Hinweisen auf Autonomie von den Erzählungen über das Erleben des Arbeitsalltags weg hin zu den Beschreibungen der Arbeitsbeziehungen gelenkt, dann verändert sich das Bild und es finden sich einige Aussagen in Bezug auf Autonomie, die meistens in der Beziehung zu den Vorgesetzten erlebt und von diesen gewährt wird. Einige Beispiele sind Wanda, die sagt, dass ihr «sehr viel Freiraum» gelassen wird, Willi, der meint, dass er «freien Handlungsspielraum» hat, und Werner, der sich in der Beziehung zu seinem Chef als «recht autonom» erlebt. Diese Beispiele verdeutlichen, dass Autonomie in Organisationen primär von der Organisation selbst, den Managementpraktiken und den Führungspersonen abhängt. Es sind kleine Gestaltungsspielräume und Freiheiten, in denen eigenständig und selber entschieden und somit Verantwortung übernommen werden kann, die das Gefühl von Autonomie fördern. In der Kreativwirtschaft ist es wichtig, den Arbeitskontext zu

---

unterscheiden, denn – so die Annahme – Autonomie ist für freischaffende Grafiker\_innen etwas anderes als für in einer Organisation festangestellte Grafiker\_innen. Zudem hat Autonomie für die Arbeitssubjekte der beiden Gruppen eine andere Bedeutung, weshalb sich die Selbstverhältnisse und Narrationen unterscheiden dürften.

#### 4.3.5 Fazit

Im Kapitel 4.3 zu den Selbstverhältnissen in der Kreativwirtschaft werden verschiedene ausgewählte Aspekte der subjektiven Selbstverhältnisse beleuchtet. Dabei sind die teilweise grossen Unterschiede zwischen den beiden Organisationen auffallend, die den Einfluss von Organisationsstruktur und Unternehmenskultur auf die Selbstverhältnisse der Mitarbeitenden aufdecken. Hinzu kommt, dass unterschiedliche Organisationen mit verschiedenen Managementpraktiken und Unternehmenskulturen unterschiedliche Personen anziehen und halten. Denn wer sich in einer Organisation nicht wohlfühlt, bleibt oft nicht lange dort. So wird zum einen in den Interviews mehrfach gesagt, dass man das Unternehmen verlassen würde, wenn man sich nicht mehr wohl fühlt. Zudem wird in beiden Organisationen von anderen Personen erzählt, die das Unternehmen verlassen haben, weil sie mit der Arbeit, den Arbeitsbedingungen oder den Gestaltungsmöglichkeiten nicht zufrieden waren. Und zum anderen widerspiegelt sich das ebenso darin, dass die meisten Mitarbeitenden der Stichprobe schon relativ lange in ihrem Unternehmen arbeiten.

Bei *Die Baumeister* zeichnet ausser Andreas, als Chef und Kopf des Architekturbüros, niemand das Bild eines Kreativsubjekts von sich, das einen sehr kreativen Beruf in einer kreativen Branche hat und ausgefallene architektonische Entwürfe kreiert. Die anderen Mitarbeitenden entsprechen in ihrer Selbstdarstellung überhaupt nicht dem klischeehaften Bild des pfiffigen, kreativen und hippen Architekten<sup>19</sup>. Viel eher erleben sich die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister*

---

<sup>19</sup> Es wird hier bewusst nur die männliche Form verwendet, da das klischeehafte Bild des Architekten hauptsächlich männlich ist.

als Umsetzungs- und Ausführungsorgan der Ideen der Chefs und Inhaber des Architekturbüros. Die Aussagen vermitteln den Eindruck, als ob die Mitarbeitenden sich nicht getrauen würden, sich kreativ einzubringen und am Entwurf zu beteiligen, weil die Chefs sehr hohe Ansprüche und klare Vorstellungen davon haben, was sie wollen. Folglich wird ihnen die kreative Arbeit gleich ganz überlassen. Überdies werden die Chefs von den Mitarbeitenden für ihr «enormes» Wissen, ihre grosse Erfahrung sowie all das, was sie erreicht haben, respektiert und bewundert. Diese Haltung findet sich selbst bei Anna, die von der Ausbildung her ebenfalls Architektin ETH ist, und bei Alex, die beide Mitglied der Geschäftsleitung sind:

*Alex: Ja, mit seiner Eigenart. Seine Art zu führen, auch zu kommunizieren. Er ist direkt (...) in gewissen Situationen. Eins zu eins manchmal weniger. Manchmal am Tisch im Projekt, wenn er informiert und engagiert ist. Wenn es um das Projekt geht, ist er auch ein bisschen «Patron-mässig». «Das machen wir so, wie wir es immer gemacht haben». Manchmal etwas zu wenig offen für neue Ideen. Womit gewisse junge Architekten, welche frisch kommen, Schwierigkeiten haben. Dass ich es besser akzeptieren kann, hat vielleicht mit meiner Ausbildung zu tun. Für mich ist das ein neues Lernen. Wirklich neu, diese Architektur zu lernen. Dieser Anspruch, das kannte ich vorher nicht. Daher habe ich auch gelernt, mich an diesen Anspruch zu gewöhnen und vielleicht dort ein bisschen unterwürfig zu sein. «Machen wir so, wie du das willst». Ich habe aber mit den Jahren gelernt (...) dann Einfluss zu nehmen, wenn ich Einfluss nehmen kann. Wenn ich merke, dass ich Inputs bringen kann. Diese Freiheiten bekomme ich auch. Es hat sich so entwickelt, dass das eine gute Zusammenarbeit ist, eine gute Basis.*

Die Aussage von Alex veranschaulicht seine Bewunderung für seinen Chef, zeigt, wie er sich bei der Arbeit verhält und dass er sich vielfach zurückhält. Unter diesen Umständen erlebt er es schon als Freiheit, wenn er sich in ausgewählten Situationen einbringen kann. Für Alex scheint die Beziehung zu stimmen, da er mittlerweile seit 16 Jahren für *Die Baumeister* arbeitet. Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass dies nicht für alle Mitarbeitenden gilt und andere



---

Architekt\_innen mit eigenen Vorstellungen und kreativen Ideen mit der dominanten Art der Chefs Mühe haben und daher das Unternehmen wieder verlassen, wenn sie ihre Ideen nicht einbringen können.

Bei *Die Kreativen* strahlt das Narrativ der kreativen Kommunikationsorganisation auf alle Mitarbeitenden aus, so dass sich sämtliche Personen des Samples als kreative Arbeiter\_innen darstellen. Dies passt gut zu den Ergebnissen von Farmer et al. (2003), die aufzeigen, dass die Positionierung der Organisation und das berufliche Selbstverständnis der Mitarbeitenden einen Einfluss auf die Kreativität bei der Arbeit haben. Eine Organisation, die kreative Arbeit schätzt, sowie ein starkes Selbstbild als kreative\_n Arbeiter\_in erhöhen die Kreativität. Interessant ist bei den Darstellungen bei *Die Kreativen* allerdings, wie sie sich auf unterschiedliche Weise als kreativ präsentieren. So betonen Mitarbeitende der nicht kreativen Abteilungen – Beratung, IT und Strategie – besonders stark, dass ihre Arbeit kreativ ist, dass sie kreativ sind, Probleme lösen und neue Lösungen entwickeln. Denn sie möchten sich ebenfalls mit der Aura des Kreativen und Ausseralltäglichen schmücken und sich damit von anderen, «normalen» Berufen abzuheben. Die Vermutung ist, dass sie deshalb erst klarstellen müssen, dass ihre Arbeit genauso kreativ ist wie diejenige in der Kreativabteilung und dies ausführlich begründen. Die «richtigen» Kreativen hingegen, haben es nicht nötig, speziell zu erwähnen, dass ihre Arbeit kreativ ist, da dies durch die Tätigkeit in der Kreativabteilung selbstverständlich ist. Ihre Kreativität stellen sie mit der Beschreibung der alltäglichen kreativen Praxis dar.

Den kreativen Habitus beanspruchen Wanda und Wolfgang aber genauso für sich, obwohl ihre Arbeit aufgrund ihrer Führungsposition zu einem grossen Teil aus Führungsaufgaben besteht, weshalb ihre Arbeit nicht besonders kreativ wirkt. Aber gerade ihre Leitungsposition in der Kreation, der Kreativabteilung, zeichnet sie für ihre Kreativität, ihr grosses Wissen und ihre Erfahrung aus. Aufstieg und hierarchische Position werden in der Selbstdarstellung als Auszeichnung für besondere Kreativität verstanden und sind deshalb erstrebenswert, obwohl dies auf Kosten der eigentlichen kreativen Tätigkeiten geschieht.

Dadurch gehen der Kreation im Prinzip die besonders kreativen Köpfe verloren, indem sie zu Führungskräften werden.

Selbstverwirklichung ist in den Interviews kaum explizit ein Thema, was im Kontext der Kreativwirtschaft, wo kreative Arbeit stattfindet und die sich am Modell des Künstlers orientiert, überrascht, da dies der ideale Ort wäre, um sich bei der Arbeit künstlerisch kreativ selbst zu verwirklichen. Allerdings ergibt sich ein anderes Bild, wenn als Selbstverwirklichung der Einsatz der eigenen individuellen Fähigkeiten verstanden wird, wie es Florida (2002) tut. Sofern das primäre Ziel der Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* darin besteht, Probleme zu lösen, wozu sie ihre individuellen Fähigkeiten einsetzen müssen, dann können sie sich sehr wohl bei der Arbeit selbst verwirklichen, auch wenn sie dies so nicht ausdrücken, worauf aber ihre hohe Leistungsbereitschaft hinweist. Damit repräsentieren sie das Arbeitsethos der *Kreativen Klasse* von Florida (2002), das sich unter anderem durch Kreativität, Individualität und Leistungsbereitschaft ausdrückt, wobei in der vorherrschenden Leistungsgesellschaft Leistung und Erfolg die dominierenden Treiber sind.

So erleben und präsentieren sich die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* zwar als sehr kreativ, aber sie sehen sich eindeutig als Dienstleister\_innen im Auftrag der Kund\_innen. Ihre Arbeit ist kreativ, hat aber nichts mit Kunst zu tun und wird in den Interviews nicht einmal als künstlerisch bezeichnet. Wendy sagt indes, dass sie versucht, alles schön zu machen, stellt dann jedoch in Frage, ob es dadurch automatisch kreativ ist. Die Abgrenzung zu künstlerischen Tätigkeiten widerspiegelt sich folglich in den beruflichen Selbstverständnissen, die nicht den der sich selbst verwirklichenden Künstler\_innen entsprechen, sondern den der problemlösenden Dienstleister\_innen sowie den der begeisterten Führungskräfte, so wie es die Hypothese in Kapitel 4.3.2 vorschlägt. Es findet also eine klare Abgrenzung zur Kunst statt, wo es um Kunstwerke mit einer eigenen Botschaft geht. An erster Stelle steht in der Werbeagentur *Die Kreativen* der Erfolg der Kund\_innen. So ist es für Wiebke ein schöner Nebeneffekt, wenn es ihr gelingt, dass ihre Werbung die Endkonsumenten emotional berührt, was aber nicht das primäre Ziel ist. Einschränkungen in Sachen Kreativität erfahren

---

*Die Kreativen* primär von Seite der Kund\_innen, was aber nicht so schlimm ist, da sie sich als Dienstleistende für diese verstehen und dies folglich zum beruflichen Selbstbild passt.

Andreas ist Vollblut-Architekt, aber er sieht sich nicht als kreativen Künstler, sondern als Handwerker, der gut und solide baut – ein Baumeister eben. Sein Ziel ist nicht, möglichst originell zu bauen, sondern funktional und technisch einwandfrei. Dieses Selbstverständnis zeigt sich demnach ebenfalls bei den Mitarbeitenden von *Die Baumeister*, die sich als Praktiker\_innen und Handwerker\_innen sehen und nicht als innovative Mitglieder eines kreativen Architekturbüros. Die Herausforderung für sie besteht darin, die hohen Ansprüche der Chefs zu erfüllen und in Perfektion zu bauen. Die Selbstverhältnisse der Angestellten bei *Die Baumeister* zeigen das Bild «gewöhnlicher» berufstätiger Personen, die weder besonders kreativ sind noch eine speziell grosse Leistungsbereitschaft haben und lange Arbeitszeiten mit Überstunden auf sich nehmen. Im Gegensatz dazu erzählen *Die Kreativen* davon, dass sie viel arbeiten, lange Arbeitstage haben und dass hin und wieder am Wochenende gearbeitet wird. Arbeitsüberlastung, Stress und Druck werden einerseits verharmlost und andererseits gleichzeitig dazu eingesetzt, die Erzählungen über sich zu heroisieren und die Aussergewöhnlichkeit der eigenen Arbeitsleistung hervorzuheben. Lange Arbeitstage und Stress werden zum Statussymbol. Je mehr gearbeitet wird, desto besser ist die eigene Arbeitsleistung. Der gleiche Mechanismus wirkt in Bezug auf die Kreativität, indem man sich selbst und die eigene kreative Arbeit als ausseralltäglich darstellt, um sich von nicht-kreativen Branchen abzuheben. Oder einfach um ins vorherrschende Narrativ zu passen und dem Bild der kreativen und leistungsbereiten Werber\_innen zu entsprechen, für die Stress keine Belastung ist, sondern die Druck und Stress als Antrieb brauchen.

Die beobachtbare Subjektivierung der Arbeit, in der das Arbeitssubjekt selbst zum Produktionsfaktor wird, geht mit der Intensivierung der Arbeit einher, die sich in Form von Druck, Stress und «unter Strom stehen» zeigt. Denn die Subjektivierung der Arbeit führt zu einer starken Identifikation mit der Arbeit und der beruflichen Identität. Dies hat zur Folge, dass sich die Arbeitnehmenden als

---

Person mit all ihren persönlichen Ressourcen für ihre Arbeit einsetzen. Das Selbst, das eigene Verhältnis zu sich, wird durch die Arbeit definiert, ganz nach dem Motto unserer Zeit: «Ich arbeite, also bin ich». So definiert sich in unserer Gesellschaft der soziale Stellenwert schliesslich durch die eigene Leistungsfähigkeit, durch Selbstmanagement und Selbstoptimierung – was sich im Karrierebestreben nach Führungspositionen widerspiegelt. Die Identifikation mit dem stereotypen Bild des kreativen Werbers, der Teil der stressigen und intensiven Werbebranche ist, sowie der dazugehörige Lebensstil helfen den Arbeitnehmenden, mit den prekären Arbeitsbedingungen umzugehen und sich den dazugehörigen Habitus einzuverleiben. Ein starkes, einheitliches Narrativ, wie man es bei *Die Kreativen* vorfindet, unterstützt das Ganze und schafft ein Gemeinschaftsgefühl. Das Beispiel von Wendy, als sie in der Nacht E-Mails verschickte, veranschaulicht sehr schön, was alles unternommen wird, um dem organisationalen Bild guter Mitarbeiter\_innen zu entsprechen, die eigene Darstellung als fleissiges und hart arbeitendes Arbeitssubjekt aufrechtzuerhalten und ins gemeinsame Narrativ zu passen.

Die Erzählung von Wendy verdeutlicht gleichfalls, dass nicht immer alles so toll ist, wie es scheint. Kritisch betrachtet stellt sich folglich die Frage, ob jeweils tatsächlich so viel gearbeitet wird, wie *Die Kreativen* erzählen. Ebenso stellt sich die Frage, ob während den angegebenen Arbeitszeiten auch tatsächlich gearbeitet wird oder ob in den Abendstunden einfach noch etwas zusammen getrunken und geredet wird, weil man das Büro als «richtige\_r» Werber\_in nicht schon um 17.00 Uhr verlassen kann? Dienen die Aussagen zu den langen Arbeitszeiten nicht einfach dazu, dem Narrativ der Werbebranche zu entsprechen und dieses aufrechtzuerhalten. Sind die vielen Überstunden bloss ein Mittel zur Selbstinszenierung? Oder geht es um die Heroisierung der eigenen Person und Selbstdarstellung der eigenen Motivation und Leistungsbereitschaft? Entsprechen die geschilderten Arbeitssituationen der Wirklichkeit oder stellen sie eine Scheinwelt der Werbebranche dar? Ohne mit diesen Fragen die Erzählungen der Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* in Abrede zu stellen – denn für sie ist das ihre Wirklichkeit – gilt es doch, die Darstellungen kritisch zu hinterfragen und

mögliche Einordnungen aufzuzeigen, auch wenn die hier aufgeworfenen Fragen mit diesem Forschungsprojekt nicht beantwortet werden können.

#### 4.4 Exkurs: Kreativitätsdiskurs

Im vorangehenden Kapitel zu den Selbstverhältnissen ist Kreativität ein zentrales Thema. Deshalb wird an dieser Stelle ein kleiner diskursanalytischer Exkurs zu Kreativität gemacht, in dem der Frage nachgegangen wird, was für die befragten Personen Kreativität überhaupt ist? In den Interviews bei der Werbeagentur *Die Kreativen* wurde explizit danach gefragt.

Werden die Antworten auf die Frage: «Was ist für Sie Kreativität» angeschaut, dann fällt auf, dass selbst Personen, die sich bei ihrer Arbeit als kreativ erleben und beschreiben, meistens keine direkte und konkrete Antwort darauf haben, was Kreativität für sie ist. Die Reaktionen auf die Frage erwecken den Eindruck, dass mehrere Personen von der Frage überrascht sind und sie sich dazu bisher keine grossen Gedanken gemacht haben. Wendy, die ihr Hobby zum Beruf machte, sagt beispielsweise: «Also es ist nicht so eine einfache Frage. (schnauft) Also was ist Kreativität? Keine Ahnung.» und Walter meint: «Ja, ist eine schwierige Frage». Zudem ist die erste Reaktion auf die Frage mehrmals die Aussage «Gute Frage» und Wanja sagt ganz offen, dass sie sich das noch nie überlegt hat. All diese Äusserungen verdeutlichen, dass die interviewten Personen keine spontane Antwort auf die Frage haben. Die Frage löste ein Nachdenken nach der passenden Antwort aus. Folglich gleichen die Antworten einem Suchprozess, in dem sich die Proband\_innen nach und nach der für sie passenden Antwort annähern und dabei verschiedene Facetten und Merkmale von Kreativität erörtern:

***Wanda:** Das Überwinden von den mentalen Schranken, die man sich selber immer setzt. Also ich glaube, der Mensch ist auch getrimmt darauf, immer nur in Schubladen zu denken. Und ich würde sagen, Kreativität ist das Ausbrechen aus den Schubladen. Und eben nicht das Erste zu nehmen, das einem in den Sinn kommt, sondern noch darüber hinweg und dann Sachen neu zu verknüpfen. Also*

*wie neue Themen zu verbinden, mental. Und so auf ungesehene Gedanken zu kommen. Oder ungedachte Gedanken zu haben. So. Würde ich sagen, das ist Kreativität.*

Das verbindende und im Grunde in allen Antworten enthaltene Element ist der Aspekt der Neuheit oder des Anderssein. Allerdings wird dies bloss von Walter so direkt benannt. Er sagt: «Ich glaube, Kreativität ist, wenn man es schafft, was Neues zu kreieren, in welcher Art und Weise auch immer». Andere Aussagen, die letztendlich ebenfalls bedeuten, dass Kreativität etwas Neues ist, lauten: «Neue Wege gehen», «weiter denken als andere», «anders denken», «andere Sichtweise», «irgendetwas zu finden, das nicht existiert», «das Unbekannte erforschen», «Sachen anders machen», «etwas nicht im herkömmlichen Sinne zu machen» und «neue Interpretationsformen».

Wolfgang weist zum einen darauf hin, dass Erfahrung wichtig ist, wenn es darum geht zu beurteilen, ob etwas neu und anders ist oder nicht. Denn je weniger Vergleichsmöglichkeiten man hat, desto eher wird etwas als neu betrachtet. Zum anderen ist er der Einzige, der erwähnt, dass es bei *Die Kreativen* ein Tool mit klaren Kriterien und Checkboxes gibt, das zur Beurteilung der Kreativität eingesetzt wird. Dieses Tool scheint bei den Mitarbeitenden allerdings nicht sehr präsent zu sein, da es nicht öfters erwähnt wird. Daher liegt die Vermutung nahe, dass damit kaum gearbeitet wird, sondern die Kreativität von Arbeiten nach dem Gefühl beurteilt wird, wie es Wolfgang tut, der sagt: «Aber für mich ist immer das Wichtigste, ich muss etwas hören und finden, oha, das ist spannend». Die Ansichten von Wolfgang verdeutlichen, dass Kreativität etwas Subjektives ist, das unter anderem von den Erfahrungen und Vergleichsmöglichkeiten abhängt. Überdies ist Kreativität eine «Geschmackssache», wie Wanja sagt. Dies bedeutet, dass Kreativität etwas Relatives ist, dass in Relation zu anderem steht, wenn es um die Frage geht, ob etwas anders und neu ist. Ein weiteres Merkmal ist für die Proband\_innen die Individualität von Kreativität: Jede und jeder hat sie, aber nicht alle pflegen sie und nicht alle leben sie auf die gleiche Weise aus. Wanja drückt es folgendermassen aus: «Ich finde, auf irgendeine Art, kreativ ist jeder. Nur zeigt es sich anders». Damit spricht sie einen weiteren

Aspekt von Kreativität an, die als etwas sehr Vielschichtiges wahrgenommen wird. Kreativität ist «in jedem Bereich möglich», sei es in der Art und Weise, wie ein Projekt geführt, wie mit Excel und Power Point umgegangen, wie ein Marketing-Konzept gemacht oder ein Programmiercode geschrieben wird. Wiebke erläutert dies im nächsten Interviewauszug am Beispiel ihrer Brüder:

*Wiebke: Also Kreativität ist natürlich immer, eine Lösung suchen, oder? Und ich finde, zum Kreativsein muss man nicht ein Maler oder ein Künstler sein. Ich finde zum Beispiel meine Brüder auch wahnsinnig kreativ. Und der eine Bruder von mir ist ein Mikroelektroniker, der zweite ist eigentlich Elektriker und steigt so auf Masten, und tut so Starkstromleitungen montieren und so. Und mein dritter Bruder ist Automechaniker. Aber vor allem die ersten zwei Brüder, die sind wahnsinnig kreativ. Und bauen und basteln sich immer irgendwelche Sachen. Oder wenn ich, also ich komme ja aus [Land], wenn ich in [Stadt] bin, mit meinem Laptop und ich sollte was arbeiten und merke dann, hey shit, dieser dreipolige Stecker geht nicht in die Steckdosen, dann baut mir mein Bruder halt sofort irgendein Ding, wo ich dann den Stecker doch dran stecken kann und so. Also wirklich so mit bestehenden Dreifachstecker, wo dann irgendwo noch ein Loch reingehohrt wird und so. Also weisst du, und so aus der Not so die Lösung finden. Also ich finde, das ist alles kreativ. Also ich finde, Kreativität ist ungewöhnliche Lösungen suchen.*

Im obigen Zitat beschreibt Wiebke Kreativität als das Suchen und Finden von (neuen) Lösungen für Probleme. Dabei handelt es sich gleichfalls um ein Kriterium von Kreativität, das mehrfach genannt wird und uns bereits aus den Selbstdarstellungen der Befragten als kreatives Subjekt bekannt ist. Gemäss den vorhergehenden Aussagen bedeutet Kreativität «Probleme lösen», Dinge anders zu machen und andere Lösungswege zu finden, als die bereits bestehenden oder wie es Wilhelm ausdrückt: «Also ich sehe Kreativität immer an als das Entwickeln von einer Lösung, die besser als die bestehenden Optionen, die es gibt, ist». Allerdings ist «Probleme lösen» eigentlich keine Definition von Kreativität, sondern die Beschreibung einer kreativen Tätigkeit, denn es braucht Kreativität, um neue Lösungen zu finden. Ein weiterer Bestandteil kreativer Praxis, der

mehrfach genannt wird, ist das Hinterfragen bestehender Lösungen, um noch bessere Ideen und Lösungen zu finden.

Als nächstes wird untersucht, wie die Definitionen und Beschreibungen von Kreativität aus dieser Stichprobe im Verhältnis zum gesellschaftlichen Diskurs stehen und welche Parallelen sich zu den verschiedenen Ansätzen von Kreativität aus Kapitel 2.3 finden lassen. Der kleinste gemeinsame Nenner bei der Definition von Kreativität im wissenschaftlichen Diskurs bilden die Eigenschaften Neuheit und Nützlichkeit (vgl. Amabile, 1996). Der Aspekt des Neuen oder Anderen ist hier in den Definitionen sehr stark vertreten und sogar meistens das alleinige Definitionsmerkmal von Kreativität. Hingegen fehlt der Aspekt der Nützlichkeit praktisch vollständig, denn nur Walter sagt, dass etwas auch einen Nutzen haben muss, damit es kreativ ist. Dabei scheint es sich aber um die Wiedergabe einer gelernten Definition zu handeln, denn im nächsten Moment stellt er für sich die Bedingung der Nützlichkeit in Frage, da Kunst kreativ ist, aber oft keinen Nutzen habe, weshalb diese Bedingung für ihn keinen Sinn ergibt<sup>20</sup>. Eine Hypothese dazu, warum der Aspekt der Nützlichkeit in den Definitionen nicht vorkommt, könnte sein, dass die Nützlichkeit für Werber\_innen als Dienstleister\_innen selbstverständlich ist, da ansonsten ihre Arbeit nutzlos wäre.

Kritisch betrachtet sind die Definitionen von Kreativität im vorliegenden Sample sehr breit und unspezifisch, da sie sich primär auf die Dimension «neu» oder «anders» beschränken. So betrachtet, ist sehr vieles sehr rasch «kreativ», wenn es einfach etwas anders ist, denn «[g]anz neu gibt es eh nicht», wie Walter meint. Damit wird der Aspekt der Neuheit relativiert und es fragt sich, was denn «neu» ist. Die Beschreibung von Wolfgang verdeutlicht, dass «neu» ein sehr relativer und dehnbarer Begriff ist, denn für ihn ist auch neu, was es schon

---

<sup>20</sup> An dieser Stelle sei auf meine persönliche, nicht wissenschaftlich fundierte Erfahrung verwiesen, die ich während meiner Dissertation machte: Wenn ich über das Thema meiner Doktorarbeit sprach und die Frage stellte, was Kreativität sei, dann waren die Reaktionen in der Regel genau gleich wie hier im Sample. Die Leute hatten keine klare Antwort auf die Frage, obwohl im Alltag oft von Kreativität die Rede ist.



---

gibt, was aber auf neue Weise interpretiert oder mit neuen technologischen Möglichkeiten neu umgesetzt wird. Er nennt als Beispiel die King-Kong-Filme. Der erste Film wurde in den 1930er-Jahren produziert. Davon gibt es mittlerweile diverse Neuverfilmungen, die zwar die gleiche Geschichte erzählen, aber neu aufbereitet und inszeniert sind, weshalb es sich zwar um neue Filme handelt, obwohl sie aber im Grunde genommen nur die alte Idee anders umsetzen. Folglich sind für Wolfgang diese Neuverfilmungen kreativ, weil z.B. neue technologische Möglichkeiten genutzt werden.

Interessant ist, wie einige Mitarbeitende von *Die Kreativen* die Vorstellungen von Kreativität bei ihren Kund\_innen wahrnehmen, die Kreativität wiederum auf ästhetische Merkmale zu reduzieren scheinen:

*Wilhelm: Als Kommunikationsagentur ist so ein bisschen die vorgängige Meinung, dass Kreativität sich vor allem auf das Entwickeln von lustigen Kommunikationsideen einschränkt. Für mich ist Kreativität ganzheitlicher.*

So bedeutet Kreativität für die Kund\_innen in der Regel einfach, dass etwas «ausgeflippt» sein soll. Im Gegensatz dazu ist Kreativität für *Die Kreativen* mehr als «bunte Bilder und lustige Sätze». Allerdings zeigt sich bei der Analyse, dass das Verständnis von Kreativität bei den interviewten Personen bei *Die Kreativen* nicht viel differenzierter ist als das der Kund\_innen, denn es bezieht sich im Prinzip einfach auf einen anderen Gesichtspunkt, nämlich den der Neuheit und nicht jenen der ästhetischen Erscheinung wie bei den Kund\_innen.

Weitere Attribute von Kreativität respektive kreativer Arbeit, die sich sowohl in den Erzählungen über die kreative Praxis in den Interviews finden als auch im wissenschaftlichen Diskurs, sind die Relationalität sowie die Auffassung, dass Kreativität ein Prozess ist. So wird in den Interviews der Mehrwert der Teamarbeit betont, was mit der strikten Teamorganisation bei *Die Kreativen* korrespondiert. Weiter wird mehrfach hervorgehoben, wie wichtig es als erster Schritt im kreativen Prozess ist, das Problem genau zu verstehen. Dieser Punkt findet sich ebenso in verschiedenen Modellen, die Kreativität als Prozess beschreiben (vgl. Amabile, 1996; Hogarth, 1980).

Die Auffassung, dass Kreativität im Lösen von Problemen besteht, findet sich nicht nur in den vorliegenden Interviews, sondern auch in der wissenschaftlichen Literatur. Hans Joas (2012) formuliert beispielsweise fünf Metaphern, um Kreativität zu beschreiben, wobei sich diese nicht klar trennen lassen und es Überschneidungen gibt. Als Erstes assoziiert Joas (2012) Kreativität mit dem künstlerischen Handeln, wobei der künstlerische *Ausdruck* im Zentrum steht und dessen Vorbild das klassische Bild des Künstlers ist. Die zweite Metapher orientiert sich an der *Produktion* und dem Gedanken, dass sich der Mensch durch seine Arbeitsprodukte selbst verwirklicht, weshalb der Handwerker als Modell gilt. Die dritte Metapher bezeichnet Kreativität als *Revolution*. Es geht um die Neuerfindung des Sozialen und die Prototypen sind Andersdenkende, Nonkonformisten und Avantgardisten. Die vierte Metapher bezieht sich auf das *Leben* und auf das Phänomen der Emergenz. Die fünfte Metapher sieht Kreativität als *Intelligenz und Rekonstruktion*. Demnach muss der Mensch ständig neue, innovative Lösungen finden, um auf die Herausforderungen des Lebens zu reagieren. Bröckling (2004) fügt als sechste Metapher das *Spiel* hinzu, die Kreativität als zweckfreies Handeln beschreibt und dessen Modell das Kind als Homo Ludens ist. Die fünfte Metapher von Joas (2012), die Kreativität als problemlösendes Handeln beschreibt, passt ausgezeichnet zum erlebten Berufsalltag bei *Die Kreativen*, wo sich die befragten Personen hauptsächlich damit beschäftigen, neue, kreative Lösungen für die Herausforderungen der täglichen Arbeit zu finden. Damit wird Kreativität allerdings zugleich von den anderen Definitionen abgegrenzt und hat nicht mehr viel mit dem intuitiven Verständnis zu tun, das eher zum künstlerischen Bereich passt.

Zur Metapher des problemlösenden Handelns passen die kognitiven Modelle von Guilford (1950) und De Bono (1972), die Kreativität beispielsweise als kognitiven Prozess beschreiben, bei dem neue Lösungen für Probleme gesucht werden. Kaufman und Beghetto (2009) bezeichnen mit *little-c* die alltägliche Kreativität, wie sie sich besonders in den Selbstdarstellungen der Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* wiederfindet, wenn sie sich als kreativ beschreiben, und die sich unter anderem auf das Lösen von Problemen bei der Arbeit oder das Kochen in

---

der Freizeit bezieht. Aufgrund des Arbeitskontexts kann die Kreativität bei *Die Kreativen* als *Pro-c* definiert werden, weil die Leute aus beruflichen Gründen kreativ sind (ebd.). Gemäss dem Ansatz von Unsworth (2001), der sich auf den Kontext und die Motivation kreativen Handelns fokussiert, kann die Art der Kreativität, wie sie in den hier untersuchten Organisationen vorkommt, als *reaktive Kreativität* bezeichnet werden, da die Motivation zur Kreativität durch die Kund\_innen getrieben ist und für diese ein bestimmtes Problem gelöst werden muss. Damit bestätigen sich die in Kapitel 2.3.1 geäusserten Vermutungen darüber, dass kreative Arbeit und Kreativität in den Organisationen der Kreativwirtschaft am ehesten der *reaktiven Kreativität* (Unsworth, 2001) und *Pro-c* nach Kaufman und Beghetto (2009) zugeordnet werden können.

Die Einordnung der Kreativitätsverständnisse der befragten Personen in den wissenschaftlichen Diskurs zeigt, dass ihre Kreativitätsdefinitionen nicht komplett willkürlich sind, sondern dass diese sehr wohl mit Definitionen aus der Literatur übereinstimmen<sup>21</sup>. Dabei manifestiert sich der berufliche Kontext der Kreativität, in dem die kreative Arbeit letztendlich stattfindet, und der das Verständnis davon prägt, was kreativ ist. Dies verdeutlicht einmal mehr, dass die Definition von Kreativität immer im Kontext betrachtet werden muss, in dem sie stattfindet. Dies widerspiegelt sich in den vielen unterschiedlichen Modellen und Definitionen von Kreativität.

Auf den ersten Blick ist es trotzdem erstaunlich, dass in der Kreativwirtschaft kein höherer künstlerischer Anspruch an Kreativität und kreative Tätigkeiten gestellt wird. Auf den zweiten Blick und unter Einbezug des Kontextes sind die allgemeingehaltene und auf den beruflichen Arbeitsalltag bezogenen Definitionen von Kreativität nachvollziehbar. Denn die Definition von Kreativität muss ja die Tätigkeiten der eigenen alltäglichen Arbeit abdecken, damit das Selbstbild einer kreativen Person in einer kreativen Organisation mit einem kreativen Job

---

<sup>21</sup> Es gibt daneben zahlreiche andere Auffassungen von Kreativität, die nicht zu der hier vorherrschenden, eindimensionalen Kreativitätsdefinition passen und z.B. künstlerische Aspekte stärker gewichten. Die sechs präsentierten Metaphern von Joas (2012) und Bröckling (2004) stellen verschiedene dieser Aspekte anschaulich dar.

konsistent ist. Dies gilt sowohl für die Texterin als auch den IT-Fachmann oder den Strategieverantwortlichen. Sie alle erleben sich und ihre Arbeit als kreativ. Folglich muss die Definition von Kreativität so allgemein sein, dass dies gewährleistet ist und es keine Widersprüche gibt. Dadurch wird die Hypothese gestärkt, dass die Arbeit in einer Werbeagentur nichts mit Kunst zu tun hat und keinen künstlerischen Anspruch verfolgt, sondern dass es dabei primär um die Lösung von Problemen der Kund\_innen geht. Dies soll allerdings auf möglichst «kreative» Art und Weise geschehen, was bedeutet, dass die Lösung anders sein soll als bereits bestehende Lösungen.

Im Weiteren werden verschiedene der von den Proband\_innen genannten Merkmale von Kreativität durch die Forschung bestätigt. Vogt (2010) belegt beispielsweise, dass Kreativität etwas Menschliches ist und alle Menschen auf eine Art und Weise kreativ sind. Die von Feist (1998) aufgeführten Charaktereigenschaften kreativer Personen – offen, neugierig, selbstbewusst, ambitioniert, modern, innovativ – passen gut zu den Selbstdarstellungen der Mitarbeitenden bei *Die Kreativen*, die dem Bild der hippen und kreativen Werbefachleute entsprechen. Die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* wirken hingegen eher konservativ, unsicherer und weniger selbstbewusst und sie sind kaum kreativ tätig, denn Kreativität ist bei *Die Baumeister* Chefsache.

#### **4.5 Arbeitsbelastung und -motivation**

In Kapitel 4.3.3 wird die teilweise sehr hohe Leistungsbereitschaft bereits thematisiert. In diesem Abschnitt werden auf der einen Seite die Entgrenzung der Arbeit sowie die Wahrnehmung der Arbeitsbelastung näher betrachtet. Dabei wird ein kurzer Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geworfen. Auf der anderen Seite wird geschaut, welche Aspekte zur Attraktivität der Arbeit beitragen und motivierend wirken.

#### 4.5.1 Entgrenzung der Arbeit, Druck und Stress

Im Abschnitt zur Selbstdarstellung der Leistungsbereitschaft ist sichtbar, dass besonders in der Werbeagentur bei *Die Kreativen* sehr viel gearbeitet wird und es durch lange Arbeitstage sowie Wochenendeinsätze zur Entgrenzung der Arbeit kommt. In diesem Abschnitt werden die Formen der Entgrenzung der Arbeit genauer angeschaut.

Vielfach beginnt die Arbeit, d.h. die Auseinandersetzung damit, schon vor der Ankunft im Büro. Aline und Andreas sagen, dass für sie die Arbeit gedanklich dann beginnt, wenn sie am Morgen erwachen und aufstehen. Ähnlich ergeht es Wanja. Sie schaut ihre E-Mails bereits am Morgen Zuhause beim Kaffee an und kontrolliert sie vor dem Schlafengehen. Bei Wendy gibt es «fast keine» Grenzen der Arbeit. Sie prüft ihre E-Mails auf dem Arbeitsweg im Tram und denkt beim Sport über ihre Projekte nach. Es kam sogar schon vor, dass ihr Chef sie am Wochenende nach Hause schickte, als sie im Büro war, weil er meinte, dass sie die Arbeit auch am Montag erledigen könne. Wendy empfindet die Entgrenzung der Arbeit nicht als Belastung, sondern sie ist für sie ganz natürlich, und sie meint: «Es würde mich eher stressen zu wissen, jetzt darf ich nicht mehr daran denken». Allerdings hat sie das Gefühl, dass es der Job erfordert, dass sie nach Feierabend noch die E-Mails anschaut. Dass sie die Zeit im Tram oder beim Sport anders nutzen könnte, ist bei ihr kein Thema. Ähnlich erlebt es Wanda:

***Wanda:** Jetzt ist es natürlich schon so, dass man auch Sachen mit heimnimmt. Entweder WIRKLICH im Sinne von ein Mail schreiben oder etwas anschauen oder so. Oder auch über Sachen nachdenken, ob man will oder nicht. Plötzlich hat man irgendwie noch Gedanken oder plötzlich setzt man sich noch schnell hin am Abend und probiert noch etwas aus, weil man denkt: «Ach ja, das könnte ja auch noch gehen.» Das finde ich auch wichtig, dass es noch nachschwingen darf. Aber nicht im Sinne von ich muss dann am Wochenende noch organisatorische Sachen nachholen. So, das probiere ich wirklich zu vermeiden. Ich finde, wenn ich irgendwelche Gedanken oder so mitnehme, ist mir das total recht. Aber ich will jetzt nicht am Wochenende irgendwelche Sachen planen müssen oder so.*

Für sie ist es «völlig okay», wenn sie Arbeit mit nach Hause nimmt und sie sich in ihrer Freizeit damit beschäftigt, so lange es inspirierende Arbeiten am Projekt sind und keine organisatorischen Aufgaben. Sie differenziert dabei zwischen konkreten Tätigkeiten und Aufgaben, die sie mit nach Hause nimmt, wie das Beantworten von E-Mails, und Gedanken, die einfach im Kopf sind, ob sie will oder nicht, und die nicht einfach im Büro gelassen werden können. Es ist ihr dann wichtig, solchen Gedanken, die «nachschiessen», Raum zu geben und diesen nachzugehen, wohingegen sie organisatorische Arbeiten nicht in ihrer Freizeit erledigen will. Da Wandas Lebenspartner ebenfalls in der Werbebranche tätig ist, tauscht sie sich mit ihm des Öfteren in der Freizeit über die Arbeit aus, was sie aber nicht als Belastung, sondern als Bereicherung empfindet. Für sie ist es nicht nötig, dass es eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit gibt, denn «Work-Life-Balance ist ja nicht so, dass man nicht lebt, wenn man irgendwie etwas rund um die Arbeit macht». Für Wanda und Wendy sind inhaltliche, kreative Arbeiten in der Freizeit also nichts Störendes, organisatorische oder administrative Tätigkeiten hingegen schon.

Widersprüche zeigen sich in den Aussagen von Wiebke: Einerseits sagt sie, dass es sie nicht stört, wenn sie am Abend oder an einem der freien Tage – sie arbeitet Teilzeit – eine Arbeit fertig macht, recherchiert, Ideen notiert oder E-Mails anschaut. Andererseits meint sie, dass es ihr wichtig ist, an den freien Tagen wirklich nur für die Kinder da zu sein und die Arbeit nicht im Hinterkopf zu haben. Der Widerspruch dürfte, so die Vermutung, Wunsch und Realität widerspiegeln. Auf der einen Seite der Wunsch, in der Freizeit wirklich für die Kinder da zu sein und nicht über die Arbeit nachzudenken. Auf der anderen Seite die Realität, in der die Gedanken nicht einfach abgeschaltet werden können und Ideen auch dann kommen, wenn sie mit ihren Kindern im Sandkasten sitzt und eigentlich nicht am Arbeiten ist. Wiebke betont zwar mehrfach, dass sie 60 Prozent arbeitet, meint an einer Stelle dann aber doch, dass es vielleicht 60 bis 70 Prozent sind, was immerhin einen halben Tag mehr pro Woche ausmachen würde.

Ähnliche Widersprüche finden sich in den Erzählungen von Werner. Er belegt anhand verschiedener Beispiele, dass er sich sehr stark von der Arbeit abgrenzt, indem er beispielsweise für ein verlängertes Wochenende oder in den Ferien den geschäftlichen E-Mail-Account auf dem Smartphone deaktiviert. Er sagt: «Also ich grenze mich sehr krass ab gegenüber der Arbeit. In jeglicher Hinsicht.» und ergänzt im nächsten Satz, dass er in Ausnahmesituationen am Abend auch einmal länger arbeitet. Zudem kommt Werner ab und zu am Wochenende ins Büro, um ungestört und konzentriert arbeiten zu können. Eine weitere Entgrenzung der Arbeit zeigt sich bei Werner in der Äusserung, dass er manchmal am Abend noch mit seinem Chef telefoniert, damit sie in Ruhe Dinge besprechen können, für die in der alltäglichen Hektik keine Zeit ist. Diese Telefongespräche, die er schätzt, sind aber genauso eine Verlängerung des Arbeitstags, wie wenn am Abend Zuhause E-Mails abgearbeitet werden. Beides führt zu einer Entgrenzung der Arbeit und beides scheint nichts Aussergewöhnliches zu sein. Ebenso nimmt Werner den Laptop jeden Abend mit nach Hause, damit er in dringenden Fällen allenfalls noch etwas erledigen könnte. Diese Beispiele illustrieren, dass die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit doch nicht so strikt und klar ist, wie es Werner an anderen Stellen beschreibt, denn die Bereitschaft zu arbeiten, ist immer da.

Wie Werner versucht Willi sich von der Arbeit abzugrenzen und am Abend abzuschalten, anstatt die Arbeit mit nach Hause zu nehmen, sagt aber:

*Willi: Ja, aber ich meine, ja, heutzutage haben das eigentlich noch viele, dass man daheim gleich noch schnell am Studieren ist. Je nachdem, je nach Thema. Oder vielleicht fällt einem etwas ein. Dann schickt man es noch schnell ins Büro.*

Willi argumentiert, dass es heute normal ist, dass man sich Zuhause weiter mit der Arbeit beschäftigt und weiter darüber nachdenkt. Er verharmlost die Entgrenzung dadurch, dass das heutzutage üblich ist und andere das ebenfalls machen. Gerade im Moment, in dem er und sein Team viel Druck verspüren, müssen Überstunden geleistet werden. Trotz all dieser Ausnahmen und Entgrenzungen bezeichnet Willi seine Arbeitszeiten als normal.

Wochenendeinsätze sind für viele Mitarbeitende bei *Die Kreativen* Teil des Berufsalltags. Sie berichten darüber, dass Filmproduktionen für Werbefilme sehr oft an Wochenenden stattfinden und «[d]ann muss man sich halt an das richten», wie Wendy sagt. Das sei in der Werbebranche halt so und ist für sie in Ordnung, ohne dass die Praxis in Frage gestellt wird.

Bei *Die Kreativen* ist es nichts Aussergewöhnliches, dass der Arbeitstag bereits auf dem Arbeitsweg beginnt. Wolfgang nutzt den 45-minütigen Arbeitsweg für Telefongespräche mit anderen Geschäftsleitungsmitgliedern, weil es über den Tag hinweg schwierig ist, einen gemeinsamen Termin zu finden. Wilhelm gerät in den Gedankenstrudel der Arbeit, wenn er das Haus verlässt.

Sowohl Wolfgang als auch Wilhelm haben kleine Kinder und versuchen, das Büro am Abend nicht zu spät zu verlassen und zwischen 19.00 und 20.00 Uhr Zuhause zu sein, damit sie ihre Familien noch sehen und die Kinder zu Bett bringen können. Aber beide beginnen danach nochmals zu arbeiten und bearbeiten dann primär unbeantwortete E-Mails, die sich über den Tag ansammeln oder führen Telefonate mit Arbeitskolleg\_innen. Für Wilhelm ist seine Arbeitssituation im Moment allerdings nicht zufriedenstellend, da das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit nicht stimmt. Er merkt, dass sein privates Leben, seine Frau, seine Kolleg\_innen sowie seine Bedürfnisse zu kurz kommen und die Work-Life-Balance nicht mehr stimmt, obwohl er an anderer Stelle sagt, dass man Arbeit und Leben nicht trennen kann und befriedigende Arbeit ebenso Zufriedenheit im Leben bedeutet.

Ähnliche Erfahrungen wie Wilhelm machten Walter, der bereits früher sagte, dass seine Leistungsbereitschaft Grenzen hat, und Wanja, die von sich sagt, dass ihre Belastungsgrenze «relativ hoch» ist:

***Wanja:** Ja und jetzt haben wir wirklich, also bei mir im Team, bis so zirka März, April haben wir es zwei Jahre BRUTAL gehabt. Also es ist noch gar nicht unbedingt auf über 60 Stunden gekommen oder so. Oder über 50. Aber du kommst rein. Und du bist bamm, bamm, bamm, bamm. Du bist konstant unter Strom. Und die Leute, es stehen schon drei neben dir, die irgendetwas von dir wollen. Dabei*



---

*musst du irgendetwas anderes machen. Und dann bist du so unter Vollstrom. Das ist NICHT schön gewesen. Also so über eine lange Zeit.*

Die bisherigen Schilderungen verdeutlichen die strukturelle Arbeitsüberlastung bei *Die Kreativen*, die zur Entgrenzung der Arbeit führt, weil beispielsweise generell keine Zeit für Besprechungen oder die Beantwortung von E-Mails bleibt und dies nicht nur in bestimmten Hochphasen wie bei Pitches der Fall ist. Aufgrund der ohnehin schon hohen Arbeitsbelastung können weitere, zusätzliche Belastungen die Mitarbeitenden an ihre Grenzen bringen, wie die Erzählung von Wanja illustriert. Sie berichtet von einer längeren Phase, in der sie über Monate hinweg 60 bis 80 Stunden pro Woche arbeitete und dann irgendwann die «Handbremse» ziehen musste und es ihr gesundheitlich nicht mehr gut ging, «[w]eil es wirklich too much gewesen ist».

Wanja ist nicht die Einzige, die die hohe Intensität der Arbeit und den Druck als belastend erlebt. Es handelt sich dabei im Prinzip ebenso um eine Entgrenzung der Arbeit, indem die Grenzen der Arbeitsbelastung überschritten werden, wie wenn die zeitlichen Grenzen verschwinden, was sich letztlich genauso auf das Leben neben der Arbeit auswirkt, wenn es für die Arbeitnehmenden gesundheitliche Folgen hat und zu einem Burnout kommt. Wiebke erzählt, wie sie sich früher, als sie 100 Prozent angestellt war und «sehr, sehr viel bis in die Nacht» arbeitete, nach ein paar Jahren «leer» fühlte und nichts mehr produzieren konnte, keine Ideen mehr hatte – sprich ausgebrannt war. Sie ist nun der Meinung, dass es sehr wichtig ist, abschalten zu können, weil man eine solche Arbeitsweise auf die Dauer nicht durchsteht.

Walter erlebt die Arbeit ebenfalls als sehr intensiv und mental beanspruchend. Er sieht den Anstieg der Arbeitsbelastung sowie die Entgrenzung der Arbeit als gesellschaftliche Entwicklung, die gegeben ist:

***Walter:** Ja. Ist aber eine gesellschaftliche Frage am Schluss, ob man das will oder nicht. Oder, das wird ja immer mehr tendenziell, in jeder Branche. Also die Leute arbeiten ja immer mehr, zwar körperlich weniger anstrengend als früher, aber mental sicher mehr als früher. Und schneller. Man muss einfach schneller*

*reagieren. Also diese 12 Stunden, sind ja nicht 12 Stunden irgendwie immer das Gleiche, sondern das sind sehr intensive, fordernde 12 Stunden. Das kommt noch dazu. Also das ist nicht nur zeitlich viel, sondern auch einfach inhaltlich dann viel. Und da gibt es irgendwo so eine ungeschriebene Grenze vermutlich, die kann ich aber nicht wirklich definieren. Solange es sich einpendelt oder solange es Phasen gibt, die das wieder ausgleichen, ist das in Ordnung für mich. Ja.*

**Interviewer:** *Aber bist du auch schon an diese Grenze gekommen oder über die Grenzen hinaus gewesen?*

**Walter:** *Ja, also gerade vor kurzem war ich sicher, war ich sicher mal kurz vor der Grenze. Wo es einfach zu viel geworden ist. Weil man dann wirklich jedes Wochenende arbeiten muss und trotzdem nicht irgendwie/ Oder den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Dann irgendwann fragst du dich schon selber, bin ich jetzt irgendwie kurz vor dem Ausbrennen, muss ich jetzt mal die Reissleine ziehen? War ich sicher vor kurzem das erste Mal im Leben wirklich knapp davor. Aber habe es nochmal abgewendet und, aber jetzt aktuell ist es wieder so, dass es sich ein bisschen kompensiert. Sind wir wieder in einer Phase, wo es ein bisschen ruhiger ist und dann ist es sehr schnell vergessen. Aber man stösst schon an seine Grenzen, hin und wieder, ja. Wobei die sehr individuell sind, glaube ich. Also. Ja. Aber für mich ist es auch klar, das darf nicht oft passieren. Weil sonst wechsle ich lieber die Tätigkeit. Das ist es mir nicht wert.*

Bei der projektbasierten Arbeit für externe Kund\_innen steht die Kundenzufriedenheit im Zentrum, da sie die Grundlage für weitere Aufträge ist. Zum einen bringt dies mit sich, dass es sowohl in der Architektur- wie auch in der Werbebranche wichtig ist, Deadlines einzuhalten, was Zeitdruck verursacht. Zum anderen kommen ebenso die Erwartungen dazu, die Kosten einzuhalten und die hohen Qualitätsansprüche zu erfüllen, sprich gute und saubere Arbeit zu liefern. Zeitdruck sowie die Anforderungen, die engen Deadlines einzuhalten, das Budget nicht zu überschreiten und gleichzeitig beste Arbeit zu liefern, sind einige der Erwartungen, die in den Gesprächen immer wieder vorkommen und mit denen sich die Personen des Samples konfrontiert sehen. Gleichfalls stellen

---

sie diese Erwartungen an sich selbst. Diese mentalen Belastungen werden allerdings mehrheitlich nicht als aussergewöhnlich betrachtet, sondern als normale Bestandteile der Arbeit aufgefasst, da sie kaum speziell thematisiert werden.

Willi und sein Team stehen aktuell besonders unter Druck, weil sie zu wenig personelle Ressourcen haben, weshalb er die Stimmung im Team als «explosiv» beschreibt. Er ist der Meinung, dass im Moment zu viel Druck da ist, was schliesslich zur Folge hat, dass Leute das Unternehmen verlassen. Besonders schwierig an der Situation ist für ihn, dass er von «einer höheren Stufe» abhängig ist und selber nichts verändern kann, ausser zu versuchen, das Ganze zusammenzuhalten und Druck abzubauen.

Je nach Position und Funktion sind die Leute mit der Erwartung des Unternehmens konfrontiert, neue Aufträge zu generieren und neue Kunden zu gewinnen oder wie es Werner formuliert: «Wachstum wie überall». Führungskräfte wie Wilhelm stehen als Mitglied der Geschäftsleitung unter dem Druck, gewisse Resultate und eine bestimmte Performance zu erreichen, denn *Die Kreativen* sind Teil eines globaltätigen börsenkotierten Konzerns.

Leistungsdruck und Stress müssen nicht immer von aussen kommen, sondern können selbstgemacht sein, wie Wiebke erzählt:

***Wiebke:** Wie ich angefangen habe als Junior Texterin, habe ich ein halbes Jahr, glaube ich, jeden Tag geweint, wie ich heimgekommen bin, und habe immer gefunden: «Ich werde das nie so gut können wie die anderen.» Und mein Partner, der auch in der Branche arbeitet, der hat dann gesagt: «Ja, aber du bist ja kein CD [Creative Director, M.P.], du musst nicht das können, was ein CD kann. Du glaubst immer, du musst schon das machen, was die Besten in der Agentur abliefern. Die verdienen fünf Mal so viel wie du. Das erwartet niemand von dir.» Und das habe ich am Anfang von mir erwartet. [...] Und ich habe halt in den letzten Jahren versucht, mir mehr Druck wegzunehmen. Weil ich finde, das hilft.*

Wiebke setzte sich früher mit ihren hohen Erwartungen selbst sehr stark unter Druck. Vor Werbeproduktionen konnte sie oft nicht schlafen, ging im Kopf im-

mer wieder alles durch und befürchtete, dass selbst Kleinigkeiten riesige Probleme verursachen könnten. Erst mit der Erfahrung kam das Vertrauen in ihre eigene Arbeit und sie erwartet von sich nicht mehr, dass jede Idee ein «Award Winner» sein muss, sondern glaubt, dass die Arbeit gut wird, wenn sie Freude daran hat und «die Sachen mit ganzem Herz macht». Die Erzählung von Wiebke veranschaulicht die grosse emotionale und psychische Belastung, die sie aufgrund ihrer hohen Ansprüche erlebte.

Die verschiedenen Erzählungen veranschaulichen, dass sich die Arbeit bei *Die Kreativen* nicht nur auf die üblichen 8.24 Stunden Arbeitszeit beschränkt, sondern dass die klaren Grenzen zwischen Arbeit und Leben verschwinden. Neben der Entgrenzung erleben die befragten Personen der Stichprobe auch viel Druck und Stress bei der Arbeit. Folglich wird die Arbeit als sehr intensiv wahrgenommen, weil die Arbeitnehmenden konstant unter «Strom stehen» und es im Arbeitsalltag keine Ruhepausen gibt. Besonders ausgeprägt erlebten dies beispielsweise Wanja und Walter, die davon berichten, dass sie aufgrund von langen und sehr intensiven Arbeitsphasen an ihre Belastungsgrenzen – die sehr hoch sind, wie sie selbst sagen – gestossen sind, der Körper nicht mehr mitmachte und sie kurz vor dem Burnout standen. Wilhelm sagt gleichermassen, dass für ihn im Moment die Balance zwischen Arbeit und Leben nicht mehr stimmt. Aber trotz alledem wird die Arbeit bei *Die Kreativen* glorifiziert, alles wird als grossartig dargestellt und die Arbeitssituation wird nicht kritisch hinterfragt. Wiebke, von deren leidvollen Erfahrungen eben die Rede war und die schon so viel arbeitete, dass sie ausgebrannt war, findet nun, dass sie «einen von den besten Jobs der Welt» hat. Um sich zu motivieren vergleicht sie ihre Arbeit mit anderen Jobs und sie sagt sich dann jeweils:

*Wiebke: [...] es gibt Leute, die am Fließband arbeiten und überhaupt nichts selbst entscheiden dürfen und Stress haben und Druck haben und ganz viel arbeiten müssen. Und ich denke, wenn man das in Relation mit solchen Jobs setzt, selbst dann stöhnt man noch auf sehr hohem Niveau.*

Die Entgrenzung der Arbeit, der Druck und Stress werden bei *Die Kreativen* als fixe Charakteristiken der Werbebranche betrachtet, die «einfach» zur Branche gehören und ohne die es nicht geht. So ist man in der Werbebranche am falschen Ort, wenn man «eine ruhige Kugel schieben und einfach seine acht Stunden arbeiten» möchte. Zudem wird die eigene Situation durch die schlechteren Arbeitsbedingungen in anderen Unternehmen der Werbebranche beschönigt. Wanda bezeichnet die Arbeitsbedingungen bei *Die Kreativen* beispielsweise als «wirklich relativ arbeitnehmerfreundlich». Überdies werden sehr strenge und intensive Arbeitssituationen als vorübergehende Phasen verharmlost, die einmal zu Ende gehen und dann «sehr schnell» vergessen sind:

*Wiebke: Ich denke einfach, dass man in der Branche sich nicht unterkriegen lassen darf und man muss einfach immer weiter machen. Das ist so ein bisschen wie ein Marathonrennen. Es gibt halt lange Strecken, die oft nicht angenehm sind und man muss einfach durchhalten, durchhalten und weitermachen. Und mal geht es besser, mal geht es schlechter, aber man muss einfach machen.*

Diese Schilderung setzt die Aussage des «besten Jobs der Welt» nochmals in ein anderes Licht und verdeutlicht, dass es selbst beim «besten Job der Welt» mühsame und frustrierende Aspekte gibt und man sich durchbeissen muss.

Den Arbeitnehmenden bei *Die Baumeister* scheint die Abgrenzung von Arbeit und Leben besser zu gelingen. Zwar liegen die Arbeitszeiten auch hier etwas über der Normalarbeitszeit, allerdings sind die Arbeitsüberlastung und die Entgrenzung der Arbeit wesentlich geringer als bei *Die Kreativen* und nicht fester Bestandteil des beruflichen Arbeitsalltags. Zudem fehlen Bezüge zum branchenspezifischen Narrativ der Architektur – das es sehr wohl gibt und das dem der Werbebranche sehr ähnlich ist – mit dem die Arbeitsbedingungen legitimiert werden, sondern die Mitarbeitenden grenzen sich von der Arbeit ab, indem sie kein geschäftliches Mobiltelefon wollen, sondern bewusst nur das Festnetztelefon im Büro als ihr Geschäftstelefon nutzen und nicht ihr privates Mobiltelefon, um nach 17 Uhr keine Anrufe mehr entgegennehmen zu müssen. Zwar kontrollieren einige Mitarbeitende in der Freizeit ihre E-Mails, aber Albert

nimmt seinen Laptop beispielsweise nicht mit nach Hause, um dort noch weiter zu arbeiten.

Allerdings erleben auch Mitarbeitende bei *Die Baumeister* in ihrem Arbeitsalltag Druck und Stress. Aline beschreibt, wie Arbeit und Freizeit miteinander verschmelzen:

*Aline: Ich habe hier vorher immer während den Semesterferien gearbeitet. Das war für mich zum Beispiel etwas ganz Anderes. Dann war ich erstens wirklich nur in der Ausführungsphase. Und vielleicht hat es auch etwas damit zu tun, dass ich einen Projektleiter oberhalb von mir hatte. Ich hatte ein bisschen weniger Verantwortung. Und jetzt, wo ich direkt für die Chefs arbeite, ist es/ Sie kümmern sich schon darum, aber sie machen gewisse Dinge, welche ein Projektleiter macht, nicht. Und die muss ich jetzt einfach machen, obwohl ich es noch nie gelernt habe. Mir hat das noch nie jemand so richtig gezeigt. Das ist, glaube ich, die Schwierigkeit und das, was mich mehr zum Denken bringt. Weil ich nicht so recht weiss, ob es richtig oder falsch ist. Während den Semesterferien wusste ich genau, wer meine Ansprechperson ist und ich wusste auch, was ich liefern muss und wie es aussieht. Dann war der Arbeitstag für mich fertig. Vielleicht habe ich mir noch bei der Heimfahrt Gedanken gemacht. Aber als ich Zuhause war, war es für mich dann wirklich fertig. Jetzt ist es eher ein Verschmelzen. Vor allem unter der Woche.*

Diese Situation mit der Unsicherheit in der kreativen Entwurfsphase verursacht bei Aline Druck und Stress, weil sie sich alleine gelassen fühlt, nicht genug Unterstützung bekommt und dann nicht abschalten kann, was zu einer Entgrenzung der Arbeit führt, da Gedanken an die Arbeit sie verfolgen. Als sie noch Praktikantin war, weniger Verantwortung hatte und primär in der Ausführung arbeitete, fühlte sie sich wohler als jetzt. Albert verfolgt und belastet die Arbeit bis in die Ferien hinein, wenn er nicht die Gewissheit hat, dass Arbeiten, für die er verantwortlich ist, gut und termingerecht erledigt wurden. Erst wenn er weiss, dass alles in Ordnung ist, kann er die Arbeit vergessen und die Ferien geniessen.

Entgrenzung, Druck und Stress sind vielgestaltig und weitverbreitet. Branchennarrativ, Organisationskultur, Managementpraktiken sowie persönliche Erwartungen und Ressourcen beeinflussen das individuelle Erleben und den Umgang damit. Klar ist jedoch, dass diese Phänomene Bestandteil des Arbeitslebens der interviewten Personen sind.

#### 4.5.2 Exkurs: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist zwar kein eigenes Thema in den Interviews, aber da es im Kontext der Kreativwirtschaft kontrovers diskutiert wird, wie im Literaturteil dieser Doktorarbeit gezeigt wird, und von gesellschaftlicher Aktualität ist, wird in diesem Abschnitt ein kurzer Blick darauf geworfen, was sich in den Interviewdaten zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie findet. Im Umfeld des wissenschaftlichen Diskurses ist diesbezüglich sicher wichtig zu unterscheiden, ob es sich um selbstständige und freischaffende Mitglieder der Kreativindustrie handelt oder, wie im Falle dieser Dissertation, um Personen, die bei einem Unternehmen in der Kreativwirtschaft angestellt sind.

Als Erstes wird die Situation der Frauen in diesem Sample betrachtet. Wanja und Wendy vermitteln den Eindruck, für die Organisation zu leben und diese als ihre Familie zu betrachten<sup>22</sup>. Wiebke hingegen ist Mutter von zwei Kindern und hat deshalb ihr Arbeitspensum reduziert. Sie ist damit sehr glücklich und fühlt sich sehr effizient. Sie schätzt die Unterstützung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr, die sie bei *Die Kreativen* bekommt:

*Wiebke: Wenn meine Kinder mal krank sind, kann ich von daheim aus arbeiten. Ich habe nicht das Gefühl, ich muss jetzt immer genau da sein, wenn es gerade nicht geht oder so. [...] Und da bin ich auch meinen Arbeitgebern dankbar, dass sie mir da das Vertrauen entgegenbringen, dass sie wissen, ich erledige das*

---

<sup>22</sup> In den Erzählungen von Wanja und Wendy kommen keine Kinder und Familien vor. Die Aussagen in den Interviews legen daher den Schluss nahe, dass sie keine Kinder und Familie haben, ohne dass der Autor dies mit Sicherheit weiss.

---

*schon, auch wenn die Kinder mal krank sind, dann mache ich es halt mal von daheim oder.*

Das Vertrauen und die Wertschätzung, die Wiebke empfindet, führen dazu, dass sie auch in ihrer Freizeit einmal etwas fertig macht oder sich Ideen notiert, wie bereits weiter oben geschildert wurde. Allerdings bedeutet die Teilzeitanstellung für Wiebke ebenso, dass sie keine Karriere machen kann und ihr beispielsweise die Position als Creative Director verwehrt bleibt. Denn Wanda sagt im Interview, dass Wiebke problemlos ihre Position als Creative Director haben könnte, wenn sie sich nicht für die Familie und das Teilzeitpensum entschieden hätte. Für Wiebke stellt das Teilzeitpensum zu Gunsten der Familie also ein Karrierehindernis dar, obwohl für sie ihre Situation stimmt und sie damit zufrieden ist. Wanda, ebenfalls Mutter von zwei Kindern, möchte hingegen nicht auf ihre Karriere verzichten und arbeitet deshalb mit einem 90 Prozent Pensum praktisch Vollzeit. Sie befindet sich in dieser Situation allerdings in einem Konflikt, da sie eigentlich gerne mehr Zeit für ihre beiden Kinder hätte, wie Wiebke, aber trotzdem Karriere machen will. Es ist für sie «brutal», wenn sie am Beispiel von Wiebke sieht, was diese erreichen könnte, wenn sie mehr arbeiten würde.

In einem ähnlichen Konflikt befindet sich Anna, die kürzlich Mutter wurde und nun mit der Herausforderung konfrontiert ist, alles unter einen Hut zu bringen, was sie sich einfacher vorgestellt hatte, und die eigentlich mehr arbeiten wollte, als sie es heute tut. Sie arbeitet nun 70 Prozent, weshalb die Gefahr besteht, dass sie selber keine Projekte mehr führen kann, sondern einfach anderen Projektleiter\_innen zudienen muss, was sie nicht will. Denn ihr ist wichtig, dass sie trotz ihres Teilzeitpensums eine spannende und herausfordernde Arbeit mit Verantwortung beibehalten kann und nicht einfach irgendwelche Ausführungen für andere erledigen muss. Dies dürfte die schwierige, verzwickte Situation widerspiegeln, mit der sich sehr viele berufstätige Mütter konfrontiert sehen. Hinzu kommt, dass sich Anna in der aktuellen Situation blockiert und benachteiligt fühlt. Denn im Vergleich zu anderen Mitarbeitenden ist bei ihr relativ offensichtlich, dass sie im Moment aufgrund ihrer familiären Situation die Stelle



---

nicht wechseln wird. Dadurch fühlt sie sich bei Lohnverhandlungen benachteiligt, da im Unternehmen diejenigen Personen am meisten bekommen, die «laut bellen», d.h. drohen, den Betrieb zu verlassen, wenn sie nicht mehr Lohn und Verantwortung erhalten, so Anna. Ihr, als stille Schafferin, fehlen nun die Druckmittel, was sie ungerecht findet.

Schilderungen in den Interviews dieser Stichprobe zeigen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Mütter schwierig ist, denn es besteht die Gefahr, dass ein Teilzeitpensum zum Karrierehindernis wird, weil teilzeitarbeitende Frauen nicht die gleichen Positionen und Aufgaben erhalten wie jene, die Vollzeit arbeiten. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist schwierig, da sich Mütter voll und ganz für den Beruf entscheiden müssen, wenn sie keine Einbußen bei der Verantwortung und der Art der Arbeit in Kauf nehmen wollen.

Anders sieht die Situation bei den Vätern im Sample aus. Alex, Wilhelm und Wolfgang arbeiten alle 100 Prozent und machen Karriere – sie gehören alle der Geschäftsleitung an. Darin widerspiegelt sich das klassische, gesellschaftliche Rollenbild, dass die Männer und Väter arbeiten und Karriere machen. Obwohl Wilhelm und Wolfgang viel arbeiten, versuchen sie, am Abend etwas Zeit für ihre Familien zu haben, indem sie das Büro nicht zu spät verlassen. Dafür arbeiten beide dann nochmals von Zuhause aus, nachdem sie die Kinder zu Bett gebracht haben. Für Wilhelm hat sich durch die Kinder nicht so viel verändert, ausser dass die Organisation etwas komplizierter wurde, d.h. er sich bewusster überlegen muss, wann und wie viel er arbeitet. Er muss Prioritäten setzen und sich bewusst für die Arbeit oder die Familie entscheiden, was ohne Kinder noch einfacher war.

Alex, Vater von zwei Kindern, geht jeweils am Mittag nach Hause, damit er seine Familie sieht und weil ihm der Austausch mit seinen Kindern wichtig ist. Im Arbeitsleben von Alex stellt seine Frau einen sehr wichtigen Bestandteil dar, wie er erklärt:

*Alex: Weil sie Halt gibt. Wenn Druck da ist, spürt sie es. Man spürt mir Zuhause an, wie es im Büro läuft. Das spürt sie auch und spricht das auch an. Wenn ein*

*Gespräch zu Stande kommt, zwischendurch wenn es möglich ist, oder am Abend, dann tut das auch gut. Ein Halt überall.*

**Interviewerin:** *Sie ist wichtig, weil sie Rückhalt gibt.*

**Alex:** *Im Privaten alles zusammenhalten. Dass ich auch zwischendurch Abstand nehmen kann und es funktioniert trotzdem alles, was privat gemacht werden muss. Das ist auch ein grosser Job. Sie übernimmt das, oder sie übernimmt sehr viel, und das ist auch wichtig.*

Die Schilderung von Alex veranschaulicht einmal mehr, dass sich Druck und Stress bei der Arbeit auf das Privat- und Familienleben auswirken und so auch die Beziehungen zu Frau und Kindern beeinflussen. Zudem zeigt sich darin, wie bedeutsam es für Alex's Karriere ist, dass seine Frau ihn unterstützt und ihm Rückhalt gibt. Er ist ihr unglaublich dankbar, dass sie ihm Zuhause den Rücken freihält und den ganzen Haushalt führt.

Der Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Interviewdaten zeigt also, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in beiden Organisationen schwierig ist. Vorherrschend ist bei den Mitarbeitenden das traditionelle Rollenmodell, in dem die Kinderbetreuung Aufgabe der Mütter ist, was den Vätern erlaubt, vollzeit zu arbeiten und Karriere zu machen. Bei den Vätern ist kein innerer Konflikt spürbar, wie beispielsweise bei Wanda, die sich bewusst für Beruf und Karriere entscheiden musste, aber eigentlich gerne mehr Zeit bei ihren Kindern verbringen würde. Wenn sich Frauen für die Familie entscheiden, dann geht dies auf Kosten der Karriere und der beruflichen Entwicklung. Das Beispiel von Alex verdeutlicht, dass Frauen, die Zuhause bleiben, den Haushalt besorgen und die Kinder betreuen, eine sehr grosse Entlastung und ein sehr wichtiger Rückhalt für ihre Männer darstellen und diese beim Hinaufklettern der Karriereleiter unterstützen.

Es gibt im Sample keine Hinweise darauf, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in diesen beiden Organisationen der Kreativwirtschaft begünstigt würde oder dass es für Mütter einfacher wäre, Karriere zu machen, sondern es

---

finden sich hier die gleichen Konflikte und Probleme, wie man sie aus dem gesellschaftlichen Diskurs kennt und wie sie in anderen Branchen vorkommen. Ebenso herrscht die traditionelle Rollenverteilung vor, bei der die Frauen für die Kinderbetreuung zuständig sind und die Männer Karriere machen.

### 4.5.3 Persönliche Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen

Ein Thema, das immer wieder vorkommt und sich auf die Motivation sowie die Attraktivität der Arbeit auswirkt, sind die fortlaufende persönliche Weiterentwicklung, das Lernen von anderen und die Möglichkeit, sein Wissen weiterzugeben und Vorbild sein zu können. Im vorliegenden Sample finden sich verschiedene Aussagen, die diese Aspekte widerspiegeln. Daher wird in diesem Unterkapitel untersucht, wie die persönliche Weiterentwicklung die interviewten Personen in ihrer Arbeit antreibt.

*Wiebke: Was mir gefällt an meiner Arbeit, ist, dass ich sehr viel dazulernen kann, weil man sich immer wieder mit neuen Sachen beschäftigt, mit denen man sich sonst nicht beschäftigen würde. Also ich habe ja schon für viele Sachen Werbung gemacht. Nicht alles habe ich gut gefunden. Also es waren teilweise wirklich Hürden drinnen, moralische Hürden, ob man was jetzt macht oder nicht. [...] Das finde ich noch sehr spannend. Oder ab und zu haben wir Briefings auf dem Tisch gehabt vom BAG [Bundesamt für Gesundheit, M.P.] irgendwie über Masern impfen oder über Autismus oder so, wo man einfach wirklich so über verschiedene Themen viel lernt. [...] Also so dieses Lehrreiche und immer wieder mal ein anderes Thema haben, das gefällt mir gut an meinen Job.*

Wiebke nennt auf die Frage, was ihr an ihrem Job gefällt, als Erstes, dass sie etwas Neues lernen kann – und das noch vor der Aussage, dass sie, als kreative Texterin, selber etwas gestalten kann. Es motiviert sie, Neues dazuzulernen, obwohl sie manchmal moralische Hemmungen hat, für gewisse Dinge Werbung zu machen. Allerdings sind die Abwechslung und die Möglichkeit, etwas Neues zu lernen grösser, als die Hemmungen.

Willi macht die kreative Arbeit und das Suchen nach neuen Lösungen deshalb so viel Freude, weil es dazu führt, dass er sich immer weiterentwickelt, denn er meint: «Und ja, ich will immer besser werden». Wenn er sich immer wieder mit neuen Problemen auseinandersetzen und neue Lösungen suchen muss, dann muss er sich ständig weiterentwickeln, kann sich fortlaufend verbessern und selbstoptimieren. In die gleiche Richtung geht der Anspruch von Walter, der am Ende des Interviews ergänzend hervorhebt, wie wichtig ihm der Aspekt ist, dass er sich bei der Arbeit persönlich weiterentwickelt und etwas lernt:

***Walter:** Also was mir einfach auch noch wichtig ist, was vielleicht noch nicht angesprochen ist, ist einfach, dass man was lernt. Dass man sich nicht nur aus der Komfortzone begibt, sondern dass man wirklich als Mensch reift, dass man fachlich was lernt, persönlich was lernt, dass man sich weiterentwickeln kann. Das ist, glaube ich, in so einem Umfeld, wie da, sehr stark gegeben. Das kollidiert ein bisschen damit, wie sehr man gefordert ist, desto stärker lernt man. Das ist etwas, das halt mir persönlich wichtig ist. Das aber auch anstrengend ist. Das ist auch meine Aufgabe, das ist mir auch noch sehr, sehr wichtig, dass man sich gegenseitig auch befruchtet, im Sinne von geistig, dass man von einander lernt.*

Bei Walter und Willi schwingt in der Aussage, sich persönlich weiterentwickeln zu wollen, neben dem Aspekt, Neues zu lernen, ebenso die Botschaft mit, dass sie an sich arbeiten und sich verbessern wollen, sprich der Aspekt der Selbstoptimierung. Genauso ist es bei Wanja, wenn sie sagt, «das Negative höre ich ja lieber. Weil man will sich auch verbessern», oder bei Alex, Aaron und Wilhelm, die gleichfalls die Erwartung haben, sich fortlaufend zu verbessern.

Überdies wird in den Gesprächen mehrfach signalisiert, dass die Arbeitnehmenden es als Notwendigkeit empfinden, dass sie sich ständig weiterentwickeln im Sinne des lebenslangen Lernens, damit sie den Anschluss an technische Entwicklungen sowie Trends und Moden nicht verlieren. Für Wendy und Walter ist die persönliche Weiterentwicklung daher Bestandteil ihrer Arbeit und gehört zu den alltäglichen Aufgaben, damit sie immer auf dem Laufenden sind. Gleichzeitig spürt Wendy im Unternehmen die Erwartung, dass man sich

---

«auch immer weiterbildet und immer am Ball bleibt. Und nicht einfach so kommt am Morgen, seinen Job macht und dann wieder geht». Es ist gerade das, was sie an ihrem Job schätzt, dass es eben kein «08/15 Job» ist und man dafür etwas mehr geben muss.

Ein weiterer Aspekt der persönlichen Weiterentwicklung ist der berufliche Aufstieg. Die Möglichkeit, sich innerhalb der Organisation beruflich zu entwickeln und aufzusteigen, ist für Wiebke ein wichtiger Punkt, warum sie nach zehn Jahren immer noch bei *Die Kreativen* arbeitet, denn sie hat immer Entwicklungsmöglichkeiten gehabt und konnte sich von der Praktikantin bis zur Senior Texterin hocharbeiten. Es ist für Wiebke ein Zeichen der Wertschätzung, wenn die eigenen Mitarbeitenden gefördert werden und die Möglichkeit haben, aufzusteigen, was sie bei *Die Kreativen* sehr schätzt und was sich auf ihre Motivation auswirkt.

Im zweiten Teil des Interviews, wo es um die Beziehungserfahrungen geht, wird die Wichtigkeit und Wertschätzung für Arbeitskolleg\_innen vielfach damit begründet, dass man von der anderen Person etwas lernen kann. Das Lernen von Anderen – womit man wieder bei der persönlichen Weiterentwicklung ist – stellt demnach einen bedeutenden Beziehungsaspekt dar. Dies zeigt sich im Architekturbüro *Die Baumeister* gut, wo die Mitarbeitenden so viel wie möglich von den Chefs lernen wollen, da diese ein sehr grosses Wissen und viel Erfahrung besitzen und wofür die Mitarbeitenden ihre Chefs respektieren und bewundern. Albert, der seit sechs Jahren bei *Die Baumeister* arbeitet, sagt beispielsweise: «Vom Bewerbungsgespräch bis jetzt (...), man schaut zu ihnen hoch. Das ganze Büro dünkt es mich». Vor dem riesigen Wissen der Chefs haben die Mitarbeitenden grossen Respekt und wollen davon möglichst viel für die eigene Entwicklung profitieren. Die Aussage von Aline steht exemplarisch dafür und repräsentiert die eigennützige Sichtweise:

*Aline: Und ich kann auch ehrlich sein, ich versuche hier, solange die zwei Chefs noch hier sind, so viel wie möglich mitzunehmen. Sie sind auch nicht mehr die*

*Jüngsten und man weiss nicht genau, wie lange sie noch hier sind. Sie haben ein enormes Wissen und da will ich einfach so viel wie möglich mitnehmen.*

Hinter dem Beziehungsaspekt, dass besonders Personen für die Arbeit wichtig sind, von denen die befragten Kreativschaffenden etwas lernen, steckt im Grunde also die Absicht, sich dadurch persönlich weiterzuentwickeln und sich selbst zu optimieren, wie es die Subjektivierung der Arbeit vorsieht. Folglich hat das Lernen von anderen und die damit zusammenhängende persönliche Entwicklung Einfluss auf die Motivation und die empfundene Attraktivität der Arbeit. Dies veranschaulicht die Aussage von Walter, dem die persönliche Entwicklung sehr wichtig ist und die ihn antreibt, weil «arbeiten als Selbstzweck» sinnlos ist, wie er sagt. Und ebenfalls in Wiebkes Antwort auf die Frage, was sie an ihrem Job bei *Die Kreativen* schätzt, kommt dies zum Ausdruck, wenn sie sagt:

***Wiebke:** Ja und ich habe wirklich viel lernen können in den letzten zehn Jahren, die ich da drinnen bin, weil ich habe wirklich früher sehr gute Chefs gehabt oder sehr gute andere Texter, weitere Texter, von denen ich viel gelernt habe und so. Das ist auch wichtig, dass man gegenseitig was lernen kann.*

Neben dem Lernen von anderen ist es für einen Teil der befragten Personen gleichfalls bedeutsam, dass sie ihr Wissen weitergeben, andere von ihnen lernen oder sie selber Vorbild sein können. Diese geht quer durch alle Hierarchiestufen, vom Lehrling bis zum Chef und den Geschäftsleitungsmitgliedern. Es wird als befriedigend und motivierend erlebt, wenn man bei der Arbeit andere unterstützen und sein Wissen weitergeben kann, weil es den Selbstwert hebt und bedeutet, dass man mehr kann und weiss als andere, sprich besser ist als die Arbeitskolleg\_innen. Es wird damit implizit genauso viel über die eigene Person und die eigenen Kompetenzen ausgesagt, wie über die anderen Personen. Im Grunde handelt es sich bei diesen Aussagen um eine Form der Selbstdarstellung. Adrian, der Zeichnerlehrling bei *Die Baumeister*, beschreibt die Beziehung zu einem Unterstift wie folgt:

---

*Adrian: Und auch irgendwo jemand, dem ich zum Teil Tipps gebe, was er besser machen kann. Jemand, der vier Jahre jünger ist und zu einem hinaufschaut. Man hilft ihm bei gewissen Fragen, welche er hat, wie er etwas lösen kann.*

Er sagt damit genau so viel über sich aus, wie über den jüngeren Lehrling. Er macht damit nämlich klar, dass er schon ein grösseres Wissen und mehr Erfahrung besitzt als sein jüngerer Kollege und dass dieser zu ihm emporblickt und er ein Vorbild ist. Werner stellt sich ebenfalls in einem sehr guten Licht dar, wenn er sagt, dass er an sich die Erwartung hat, dass er sein Wissen weitergibt. Denn ihn unterscheidet von seinen Arbeitskolleg\_innen, dass er schon in verschiedenen Bereichen gearbeitet hat und daher mehr Erfahrung und Wissen als andere hat.

#### **4.5.4 Fazit**

Die Einblicke in das Erleben der alltäglichen beruflichen Arbeit in diesem Kapitel illustrieren verschiedene Formen der Entgrenzung der Arbeit sowie der Arbeitsbelastungen, mit denen Angestellte in der Kreativwirtschaft konfrontiert sind. Die Entgrenzung der Arbeit zeigt sich nicht nur in Form von Überzeit und Wochenendeinsätzen, sondern ebenso in gedanklicher, mentaler Gestalt, wenn die Arbeitnehmenden nicht mehr abschalten können und die Arbeit immer im Kopf haben. Weil sich Gedanken nicht an Arbeitszeiten halten und kreative Ideen oft in der Freizeit entstehen, verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben auch bei jenen Personen, die eigentlich eine Trennung der Arbeits- und Lebenssphäre möchten. Gerade die gedankliche Entgrenzung der Arbeit lässt sich nur schwer kontrollieren, steht aber in Verbindung mit dem Druck und den Erwartungen, mit denen die Mitarbeitenden der beiden Organisationen bei der Arbeit konfrontiert sind.

Der Druck und die Intensität der Arbeit werden mehrfach mit «unter Strom stehen» beschrieben und als belastender empfunden als die langen Arbeitstage. Weiter entstehen Druck und Stress aufgrund hoher Erwartungen von Seiten der Organisation – wie es bei *Die Baumeister* aufgrund der hohen Erwartungen der

Chefs beobachtbar ist – oder aufgrund hoher Erwartungen an sich selbst. So stellt sich beispielsweise bei Wiebke die Frage, woher die hohen Erwartungen an sich selbst kamen. Stand sie unter Druck, sich in der Organisation zu beweisen? Herrschte eine unterschwellige Wettbewerbskultur unter den Mitarbeitenden? Wollte oder musste sie sich als Frau behaupten? Spürte sie unausgesprochene Erwartungen von ihren Vorgesetzten? Oder waren die hohen Erwartungen eine Folge des hohen Leistungsdrucks der Leistungsgesellschaft?

Die Lebenseinstellung der befragten Personen – besonders bei den Angestellten bei *Die Kreativen* – ist sehr arbeits- und wenig lebensbezogen. Die Freizeit ist ein Mittel zum Zweck, um sich zu erholen, damit sie noch mehr leisten können. So ist gemäss Wendy die Freizeit wichtig, «dass man nachher wieder genug Kraft hat, alles geben zu können». Dem Leben, sprich der Freizeit, wird kein Eigenwert beigemessen, sondern es ist die Arbeit, wofür gelebt wird, und es ist nicht das Leben, das im Zentrum steht und wofür gearbeitet wird. Die teilweise sehr prekären Arbeitssituationen, die die Leute an ihre physischen und psychischen Grenzen treiben, werden nicht kritisch hinterfragt. Ganz im Gegenteil dazu werden die hohe Arbeitsbelastung und die Entgrenzung der Arbeit bagatellisiert, schöngeredet und teilweise richtiggehend glorifiziert – wie dies zum Teil auch von Künstler\_innen getan wird, wenn sie ihre prekären Lebensumstände verteidigen. Die Verharmlosung der Arbeitsbelastung widerspiegelt sich ebenfalls in der Argumentation der Mitarbeitenden, dass es sich bei den hohen Arbeitsbelastungen «nur» um Phasen handelt, die vorübergehen und es im Grunde ja ganz gut ist. Die verzerrte Wahrnehmung, dass die hohe Arbeitsbelastung nicht dauerhaft ist, macht die Arbeitssituation annehmbar, da es sich «nur» um eine Ausnahmesituation handelt und nicht der Normalfall ist.

So ist es für die interviewten Personen in Ordnung, wenn in der Freizeit über die Arbeit nachgedacht wird, da sie dies nicht als eigentliche Arbeit betrachten. Denn es ist ja nicht der Fall, dass «man nicht lebt, wenn man irgendetwas rund um die Arbeit macht», so die Argumentation. Intensive Phasen und strenge Arbeitsbedingungen gehören in diesem Sample insbesondere zum Narrativ der



---

Werbeagentur und machen gerade einen Teil der Attraktivität der Werbebranche aus, weil die Arbeit deswegen so abwechslungsreich und kreativ ist, man viele Freiheiten hat und sich ständig weiterentwickeln kann. Und im Vergleich zu anderen Werbeagenturen sind die Arbeitsbedingungen bei *Die Kreativen* viel besser und werden als «human» bezeichnet.

Die gemeinsam erbrachten ausserordentlichen Leistungen verbinden, schaffen Zusammenhalt sowie ein starkes Gemeinschaftsgefühl. Dadurch entsteht ein verbindendes, organisationales Narrativ mit Geschichten über gemeinsam erbrachte Leistungen und Erfolge, mit denen man sich als Teufelskerl oder Siebesiech, wie man auf Schweizerdeutsch sagt, darstellen kann. Die mächtige Wirkung dieses Narrativs wird sichtbar, wenn man die Selbstdarstellungen und Erzählungen über die Arbeit von den Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* und *Die Baumeister* miteinander vergleicht. Die Erzählungen über die Arbeit wirken bei *Die Kreativen* trotz Entgrenzung, chronischer Arbeitsüberlastung, Druck und sehr hoher Intensität attraktiver als bei *Die Baumeister*, wo es ruhiger her und zu geht und die Arbeit im Allgemeinen weniger stressig zu sein scheint. Es ist auffallend, dass gerade jene Personen von ihrer Arbeit besonders begeistert erzählen und besonders eifrig dafür argumentieren, wie spannend und grossartig ihr Job ist, jene Personen sind, die besonders viel arbeiten und leisten. Die Frage ist allerdings, ob die Arbeit bei *Die Kreativen* tatsächlich so aussergewöhnlich ist, wie sie dargestellt wird, obwohl Mitarbeitende immer wieder an ihre Belastungsgrenzen stossen, und ob die intensiven sowie strengen Phasen tatsächlich so schnell vergessen sind, wie gesagt wird, oder ob es gerade wegen all diesen hohen Belastungen und Entgrenzungen der Arbeit ein so starkes Narrativ braucht, um die erlebten Dissonanzen auszuhalten und all das auf sich zu nehmen.

In den Interviews fehlt allerdings nicht nur die kritische Reflexion der Arbeitsbedingungen, sondern es werden keine kritischen Gedanken darüber gemacht, dass durch die prekären Arbeitsbedingungen im Grunde eine Entwertung der Arbeit stattfindet. Durch die Entgrenzung der Arbeit und die zum Arbeitsalltag

gehörende Mehrarbeit wird die Arbeit prinzipiell entwertet, da viel mehr geleistet wird, als vertraglich abgemacht ist. Dieser Aspekt beschränkt die Leistungsbereitschaft der interviewten Personen allerdings überhaupt nicht, sondern es wird akzeptiert, dass Überstunden Teil der Branche sind, wie es im Arbeitsvertrag steht.

In den Interviews zeigt sich ferner, dass die persönliche Weiterentwicklung bei der Arbeit und das Lernen von anderen einen grossen Einfluss auf die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit haben. Dies ist zum einen ein wichtiger Punkt im Erleben zwischenmenschlicher Arbeitsbeziehungen und zum anderen ein zentraler Aspekt, weshalb die Personen der Stichprobe ihren Job schätzen und damit zufrieden sind. Offen bleibt die Frage, inwiefern die Motivation zur persönlichen Entwicklung von innen kommt und durch Neugierde und Freude am Lernen getrieben ist. Oder ob die Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung «bloss» ein weiteres Mittel der Selbstdarstellung ist, um der gesellschaftlichen Erwartung des lebenslangen Lernens gerecht zu werden sowie der fortlaufenden Selbstoptimierung dient, um die eigene Arbeitsmarktattraktivität zu erhöhen? Denn der gesellschaftliche Diskurs sieht vor, dass sich motivierte Arbeiter\_innen lebenslang weiterbilden und weiterentwickeln, um arbeitsmarktfähig zu bleiben. Interessant ist, dass in den Erzählungen dieser Interviews über das Erleben der Arbeit die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit gar keine Rolle spielt und weder als Beweggrund für die Wahl des Berufs noch als Grund für die Zufriedenheit mit der Arbeit vorgebracht wird. Die einzige Ausnahme bildet Wiebke, die moralische Hürden verspürt, wenn sie für alles Mögliche Werbung machen muss und damit an der Sinnhaftigkeit gewisser Kampagnen zweifelt.

Interessant ist, was in den Interviews alles nicht erwähnt wurde und demnach keine besondere Relevanz für das Erleben der Arbeit zu haben scheint. Demnach haben Mitarbeiter-Benefits wie Tischfussballkasten, Game-Room, Fitnessraum, kostenloses Essen in der Mensa etc. keinen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsmotivation der befragten Personen. Denn solche Benefits werden in den

Interviews nicht als etwas Aussergewöhnliches dargestellt oder speziell hervorgehoben. Im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2008) können diese Benefits als Hygienefaktoren bezeichnet werden, die zwar Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zu zusätzlicher Zufriedenheit beitragen, da sie oft als selbstverständlich betrachtet werden. Ihr Fehlen hingegen wird als Mangel empfunden und negativ bewertet. Die Aussagen in den Interviews legen die Vermutung nahe, dass dies von den befragten Personen so erlebt wird, denn Shalley (2009) argumentiert, dass es nicht ausreicht, wenn Organisationen sich Kreativität auf die Fahne schreiben, ohne ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Die Beziehungen zu den Arbeitskolleg\_innen sind ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Wahrnehmung der Arbeitszufriedenheit und mitunter ein wichtiger Grund, in einer Organisation zu bleiben oder die Organisation zu verlassen. Daher wird in Kapitel 5 im Detail auf das Erleben der Arbeitsbeziehungen eingegangen. Die bei der Arbeit erfahrene Wertschätzung ist zum Beispiel ein sehr wichtiger Aspekt in Arbeitsbeziehungen, der sich zudem stark auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt, da viele Emotionen damit verbunden sind.

## 5 Organisations- und Beziehungserleben

In Kapitel 4 ist der Fokus auf das Erleben der Kreativarbeit gerichtet sowie auf die Selbstdarstellung arbeitstätiger Personen in kreativen Berufen. Angestellte Mitarbeiter\_innen in kreativen Organisationen kommen als Expert\_innen ihrer eigenen beruflichen Erfahrungen zu Wort und berichten aus der Mikroperspektive über sich und ihren Berufsalltag. Dabei wird bereits einiges über die Organisationen selbst erzählt, in denen diese Erlebnisse situiert sind sowie darüber, wie Beziehungen zu Arbeitskolleg\_innen und Vorgesetzten erlebt werden. In diesem Kapitel werden diese zwei Punkte nun noch vertieft untersucht. Als Erstes wird die Wahrnehmung der Organisation selbst – Meso-Ebene – detailliert betrachtet. Dazu werden Metaphern beleuchtet, mit welchen die interviewten Personen die eigene Organisation beschreiben. Weiter folgt ein Blick auf die Managementpraktiken und Unternehmenskulturen in den beiden Organisationen. Anschliessend wird als Zweites das Erleben der darin stattfindenden Arbeitsbeziehungen näher betrachtet. Der Fokus ist dabei auf die Porträtierung der Arbeitskolleg\_innen gerichtet sowie die Darstellung des Selbst in der vermuteten Wahrnehmung der Anderen.

### 5.1 Die Organisation

Dieser Abschnitt widmet sich den Organisationen selbst, denn bereits im ersten Kapitel des Hauptteils dieser Dissertation zur Arbeitsstruktur zeigt sich, dass die Organisation der Arbeit einen wesentlichen Einfluss auf das Erleben der Arbeit in einem Unternehmen hat. Daher wird im Folgenden untersucht, wie die Unternehmen und ihre Hauptakteure wahrgenommen und erlebt werden.

#### 5.1.1 Organisationsmetaphern

In der Literatur gibt es unzählige Organisations- und Managementtheorien, die besagen, wie ein Unternehmen am besten geführt wird. Gareth Morgan (2008) legt in seinem Buch *Bilder der Organisation* dar, wie die Sichtweise auf eine Organisation das Denken und Handeln beeinflussen, denn die Bilder, die man im

Kopf hat, helfen, genau das Wirklichkeit werden zu lassen, was für einem wichtig und real ist. Metaphern eignen sich für die Organisationsforschung besonders gut, weil dadurch aus den erlebten Erfahrungen ein vielschichtiges und emotionales Bild geschaffen wird (Sandelands & Boudens, 2007). Morgan (2008) weist darauf hin, dass jede Metapher auf eine Weise Gültigkeit hat und Einsichten und Erkenntnisse in die Realität erlaubt, aber dass dadurch gleichzeitig andere Sichtweisen unterdrückt werden, was wiederum zu einer Verzerrung der Realität führt. Die in den Interviews gezeichneten Bilder der jeweiligen Organisation spiegeln also die erlebte Realität der befragten Mitarbeitenden wider, lassen aber andere mögliche Ansichten ausser Acht.

Es ist wenig überraschend, dass sich die Bilder der beiden Organisationen des Samples unterscheiden. Bei *Die Baumeister* wird die Organisation unter anderem als «Puzzle», «Uhrwerk», «Rubik Cube» und «Maschine, Kraftwerk» beschrieben, was gut zum Bild der Organisation als Maschine von Morgan (2008) passt. Die Metapher des «Baumeisters» lässt sich hier ebenfalls einordnen, denn das Bild des Baumeisters charakterisiert sich mitunter durch saubere, präzise, zuverlässige und funktionale Arbeit. Eigenschaften, wie sie ebenfalls zu einer Maschine, z.B. einer Uhr, passen. Albert verwendet zuerst das Bild des Puzzles, findet später aber, dass ein Uhrwerk besser passt, weil dort alle Zahnräder ineinandergreifen müssen, damit die Uhr läuft und ein Haus gebaut wird. Die Beschreibung des Puzzles veranschaulicht, wie Albert die Organisation und seine Rolle darin erlebt:

*Albert: Wenn man das Brett [des Puzzles, M.P.] nimmt, ist hier der Kern, wo die Ideen entstehen. Das ist auch die Leidenschaft vom Büro. Ich bin dann irgendwo hier auf dieser Seite etwas am Rand, weil ich dann die Umsetzung mache. Ich kann nicht mehr gross in Entscheide eingreifen, wenn das alles schon durch ist. Das zeigt es vielleicht auch etwas von den Leuten, wir sind ungefähr 30 Leute und haben vier Bauleiter. Wir sind nicht der Kern vom Puzzle. Wobei ich natürlich nicht das Gefühl habe, dass ich dadurch eine unwichtigere Aufgabe habe.*

Dieses Bild stimmt sehr gut mit den bisherigen Aussagen von Albert überein, die im Verlauf der Arbeit zu lesen sind. Albert, der Bauleiter, ist für die Umsetzung zuständig und beteiligt sich nicht an Entwurf und Planung.

Für Aline passt die Metapher der Maschine ebenfalls gut, weil sich für sie darin das maschinelle Produzieren des immer Gleichen ausdrückt:

*Aline: Serienanfertigung ist es, weil ich sage, es kommt so wenig Neues. Es wird immer wieder das Gleiche gemacht. Maschine oder Kraftwerk ist für mich Etwas, das immer produziert, produziert, produziert. Und das geht für mich in das Gleiche hinein. Wir produzieren so viel, dass man eigentlich gar keine Zeit hat, etwas Anderes zu machen. Und gleichzeitig hat man auch das Gefühl, wenn man momentan die Arbeitssituation anschaut, es kommen und gehen Leute, jeder ist einfach ersetzbar. [...] Die anderen Akteure sind schon Zahnräder. Aber, ich habe das Gefühl, wir sind eine Maschine, welche vorne einen Antrieb hat. Dann hat es hier ganz viele verschiedene Stränge. Diese rattern alle, aber alle in einem anderen Takt und alle sind selbstständig. Wenn jemand ausfällt, passiert am anderen Ort gar nichts. Das ist vielleicht etwas, was ich auch bemängle. Dass ich das Gefühl habe, es gibt Leute, mit denen habe ich seit September vielleicht fünf Sätze gewechselt. Und das ist vielleicht jemand, welcher hier am Drehen ist und ich hier. Für mich ist Architektur etwas Anderes, als dass jeder sein Ding produziert und am Ende kommt das Endprodukt heraus.*

Aline kritisiert in diesem System zum einen die Ersetzbarkeit der einzelnen Teile, sprich Mitarbeitenden, und zum anderen die fehlende Zusammenarbeit innerhalb des Betriebs. Für sie bedeutet Architektur nicht, dass jede und jeder nur für sich arbeitet, sondern sie wünscht sich mehr Teamarbeit. Ebenso klingt hier die bereits bekannte Kritik an, dass immer das Gleiche produziert wird und die Offenheit für neue Ideen fehlt.

Mit dem Bild der Organisation als Maschine ist gemäss Morgan (2008) ein klar hierarchisches und mechanistisches Denken verbunden. Aus Angst vor Fehlern geht die Eigeninitiative zurück und man kümmert sich nur noch um seine Aufgaben. Dies kann zur Folge haben, dass menschliche Fähigkeiten und Potentiale

---

eher begrenzt werden und ungenutzt bleiben, statt dass sie mobilisiert werden können. Weiter werden Machtkämpfe und Konkurrenzdenken gefördert und es fällt mechanistischen Organisationen schwer, sich anzupassen und auf Veränderungen in der Umwelt, respektive der Arbeitswelt, zu reagieren, so Morgan (2008) weiter. Die aufgezählten Aspekte, z.B. die klare (hierarchische) Dominanz der Chefs, finden sich in den Metaphern und übrigen Erzählungen über das Erleben der Arbeit bei *Die Baumeister* an verschiedenen Stellen. So passt der Vergleich der Organisation mit der Fernsehserie «Game of Thrones» von Aaron gut zum Bild der Organisation als Maschine, obwohl Aaron zuerst eigentlich gar nichts zu seiner Wahrnehmung des Unternehmens sagen will. Er sieht die Parallelen darin, dass die Chefs unbestritten auf dem Thron sitzen und es rundherum «Machtkämpfe» und «Getratsche» gibt, wie bei Game of Thrones. Darin widerspiegeln sich neben den mechanischen Aspekten der Organisation gleichzeitig Dimensionen der Organisation als politisches System nach Morgan (2008), was aber kein Widerspruch ist. Denn die verschiedenen Metaphern beleuchten ein Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln und offenbaren verschiedene Varianten der Realität, weshalb die Kombination mehrerer Perspektiven effektiver ist und ein besseres Bild einer Organisation abgibt, als wenn nur ein Bild verwendet wird (Morgan, 2008).

Ein ganz anderes Bild zeichnet Adrian vom Unternehmen *Die Baumeister*. Er erlebt die Organisation als «junger Hühnerhaufen», weil es mit den vielen Lernenden «ab und zu ein bisschen drunter und drüber» geht, so dass er, der zwar auch noch Lehrling ist, sich aber als schon etwas älter und reifer beschreibt, die Jüngeren beruhigen muss. Im Kontext der Erzählungen von Adrian ist diese Metapher sehr stimmig, aber sie bezieht sich hauptsächlich auf den von ihm erlebten Bezugsrahmen seines Berufsalltags, in dem er primär in engem Kontakt mit den anderen Lehrlingen steht und als Lernender noch wenig in den gesamtorganisationalen Kontext involviert ist.

Bei *Die Kreativen* gibt es zwei dominierende Bilder. Das eine beinhaltet verschiedene Aspekte der Familie. Die Stichworte dazu sind: «Family», «familiäre At-

mosphäre», «Familienlabor», «Family Hub», «Freundeskreis» und «Familienbauernhof». Das andere Bild dreht sich ums Schiff, «Kreuzfahrtschiff» und «Dampfer» sowie um «Vergnügungspark» und «Kindergarten», bei denen es wiederum viele Parallelen zu einem Kreuzfahrtschiff gibt, wo es zum einen um Organisation geht und zum anderen um Unterhaltung und Vergnügen.

Wenn die Organisation als Familie bezeichnet wird, dann wird dies mit der familiären Atmosphäre, dem Zusammenhalt und dem starken Gemeinschaftsgefühl begründet. Das Beispiel von Wendy illustriert, wie sie diese familiäre Atmosphäre im Alltag erfährt:

*Wendy: Lustigerweise, wenn die Leute gehen, gibt es Tränen und ganz dramatische Abschieds-Apéros, wo die Leute weinen und finden, das ist, als würde man eine Familie verlassen. Und das ist es auch wirklich. Also man fühlt sich da ab und zu als Teil von einer Familie. Was sehr schön ist und was dann aber auch sehr traurig ist, wenn Leute gehen. Was wirklich schlimm ist. Wo jetzt gerade wieder Leute gehen werden, wo ich finde, «oh mein Gott». Das ist wirklich so, dass ein Teil von der Familie geht.*

Wanja bezeichnet die Unternehmung als Erstes spontan als «Family», versucht anschliessend aber noch stärker eine Businesskomponente in die Metapher zu bringen. Letztlich ist es für sie genau wie für Wendy der familiäre «Spirit», der die Organisation zu etwas Besonderem macht. Überdies gibt sie sich im Sinne der Familien-Metapher die Rolle der Mutter in der Organisation, weil sie mehr Sozialkompetenz als andere hat und damit die Familie zusammenhält. Denn es ist ihr ein echtes Anliegen, eine vertrauensvolle, familiäre Atmosphäre aufrechtzuerhalten, so dass auch Mitarbeitende von anderen Teams zu ihr kommen, um ihre Sorgen loszuwerden, weil sie wissen, dass sie zuhört und sich um sie kümmert. Das kostet sie zwar «SEHR viel Energie», aber es ist ihr äusserst wichtig und sie befürchtet, dass die Familie auseinanderbrechen könnte, wenn sie sich nicht darum kümmert.



Die Metapher vom Familienbauernhof nimmt zum einen den Aspekt der Familie und Gemeinschaft auf und widerspiegelt zum anderen sehr schön die Selbstverhältnisse sowie die Arbeitseinstellung der Mitarbeitenden von *Die Kreativen*:

**Werner:** *Ich würde sagen, es ist so ein bisschen ein Bauernhof. Also vielleicht eher so ein grösserer. Ich sage, wo/ Es ist so ein bisschen STRENGE Arbeit, harte Arbeit auch. Also die Leute arbeiten viel da. Aber sie machen es gerne. Mit Passion, was ein Bauer eigentlich auch macht. Also es ist nicht so, dass du irgendwie gezwungen wirst oder irgendwie das Zahnradchen bist in einer grossen Industrie mit Serienfertigung. Sondern die Leute arbeiten viel, aber auch gern. Und ich glaube, das trifft eigentlich sehr gut auf einen Bauern zu, der doch meistens irgendwie mit einer grossen Passion, Leidenschaft seinen Bauernhof führt. Nebenbei am Wochenende arbeitet, am Abend arbeitet.*

**Interviewer:** *Und auf dem Bauernhof, was herrscht da so für eine Stimmung? Wie ist so der Spirit, die Aura?*

**Werner:** *Ja, der ist eigentlich, wie man es sich halt so auf einem schönen Bauernhof vorstellt. Das ist wirklich solidarisch und miteinander. Und fröhlich. (...) Aber ja. Und auch einfach unterstützend, dass man halt auch hilft. So wie auf dem Bauernhof eben, da müssen eben oft auch schon mal die Kinder mithelfen oder so. Also das ist, ja, die Leute müssen einander helfen, dass man es schafft. Weil es doch zum Teil recht strenge und grosse Aufgaben sind. (lacht) Die erledigt werden. Ja. Sehr solidarisch. Ja.*

Die Darstellung von Werner beschreibt die sehr arbeitsame Arbeitseinstellung sowie die hohe Leistungsbereitschaft bei *Die Kreativen* und besagt, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind und ihre Arbeit mit Leidenschaft verrichten. Das idyllische Bild des Bauernhofs hat etwas sehr Romantisierendes und Verharmlosendes, wenn man sich die Erzählungen aus dem Arbeitsalltag in Erinnerung ruft. Später im Gespräch, als es um die Arbeitsbeziehungen ging, erläutert Werner anhand des Zusammensitzens am Abend der gesamten Bauernfamilie – wozu sämtliche Mitarbeitende auf dem Bauernhof zählen – die familiäre Atmosphäre und das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Organisation.

Auch wenn man nicht direkt miteinander zusammenarbeitet, tauscht man sich aus und hat es gut zusammen. Das ist für ihn sehr wichtig und trägt viel dazu bei, dass er sich in der Organisation wohlfühlt und gerne zur Arbeit kommt.

Werden die Organisationen im Sinne von Gareth Morgan (2008) als Kultur betrachtet, dann handelt es sich dabei um «Mini-Gesellschaften, die ihre eigene deutlich erkennbare Kultur und Subkultur haben» (ebd., S. 170). In dem kulturellen System einer Organisation gelten einerseits bestimmte Normen und Werte und andererseits beeinflussen Routinen und Rituale die Wahrnehmung und soziale Realitätskonstruktion der Organisation. Eine Organisation muss «als aktives, lebendiges Phänomen gesehen werden, mittels dessen Menschen die Welt, in der sie leben, erschaffen und immer wieder neu entstehen lassen» so Morgan (2008, S. 185) weiter. Dazu braucht es ein starkes Narrativ. Im Verlauf dieser Doktorarbeit wird mehrfach auf die wirkmächtigen Narrative der Werbebranche im Allgemeinen sowie auf das Narrativ bei *Die Kreativen* im Besonderen hingewiesen. So ist zum Beispiel die Arbeitsweise als projektbasierte Teamarbeit sehr routinisiert, wobei die Team-Meetings das dazugehörige Ritual darstellen, und das Mantra der Kreativität wirkt sich auf die Selbstverhältnisse sämtlicher Mitarbeitenden aus, unabhängig von Position und Tätigkeitsbereich. Weiter verkörpern die gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung sowie der starke Zusammenhalt wichtige Werte der Organisationskultur bei *Die Kreativen*, die, wie die Familien-Metaphern zeigen, von den Mitarbeitenden sehr geschätzt und hochgehalten werden.

Aber auch in den anderen Metaphern finden sich diese Werte wieder, denn ein Kreuzfahrtschiff oder ein Vergnügungspark funktionieren nur, wenn die verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten, sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam das gleiche Ziel verfolgen. So sind es diese gemeinschaftlichen Aspekte, die bei diesen Metaphern im Vordergrund stehen.

Willi wählt als seine Metapher einen explodierenden Ameisenhaufen, was auf den ersten Blick überhaupt nicht ins Bild der starken Familiengemeinschaft

passt. Diese Metapher widerspiegelt aber bloss das Erleben seiner aktuellen Arbeitssituation, die auf Grund fehlender personeller Ressourcen sehr angespannt ist und weshalb er und sein Team «kurz vor dem Kollaps» stehen. Allerdings findet sich auch in dieser Metapher, die eigentlich gar nicht zum Gesamtbild zu passen scheint, die folgende Aussage von Willi:

*Willi: Von dem her die Stimmung, also im Team ist EIGENTLICH sehr gut da. Wir haben wirklich coole, coole Leute. Und Leute, die haben es gut miteinander. Aber sobald es eigentlich so um Arbeit geht und mangelnde Ressourcen und so, dann ist es eher explosiv. Ja.*

Diese Schilderung verkörpert das grosse Gemeinschaftsgefühl und den starken Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden, was darauf schliessen lässt, dass es sich dabei um tief verankerte Werte bei *Die Kreativen* handelt, die selbst durch die explosive Lage nicht erschüttert werden können, so dass sie selbst in stressigen Zeiten nicht verloren gehen, sondern hochgehalten werden und zur Bewältigung der Krise beitragen.

Interessant ist, dass das Bild der «Explorers» aus dem Motto der Organisation – «We are true Explorers» – nur zwei Mal erwähnt, aber offenbar als nicht sehr passend empfunden wird, da die Leute andere, stimmigere Metaphern gesucht und verwendet haben. Eine mögliche Erklärung könnte die nach aussen gerichtete und marktorientierte Perspektive des Bilds sein, im Vergleich zu den Metaphern der Proband\_innen, die eine stärkere Innenperspektive haben.

### 5.1.2 Unternehmenskultur

Die eben analysierten Bilder der beiden Organisationen geben einen tiefen Einblick in die Unternehmenskulturen. Ergänzend zu den Metaphern werden in diesem Abschnitt einige zusätzliche Gesichtspunkte aufgegriffen, die darlegen, wie die Mitarbeitenden ihre Organisation erleben und was sie daran schätzen.

Die Metaphern verdeutlichen, dass die Teamorganisation bei *Die Kreativen* nicht bloss ein Organisationsmerkmal ist, sondern dass der Gemeinschaftsgedanke ein wichtiger und starker Bestandteil der Unternehmenskultur darstellt, der

von den Mitarbeitenden gelebt und geschätzt wird. Der starke Zusammenhalt, das grosse Gemeinschaftsgefühl und die gegenseitige Unterstützung sind einige Aspekte, die in den Interviews immer wieder erwähnt werden. Dadurch, dass man für einander da ist, sich gegenseitig hilft und unterstützt, gemeinsam an Projekten arbeitet, ein gemeinsames Ziel verfolgt, viel und hart arbeitet und dabei vielleicht gemeinsam an Grenzen stösst, werden Zusammenhalt und Gemeinschaftsgefühl ungemein gestärkt. Denn gemeinsame Erlebnisse verbinden – das zeigt sich ebenfalls bei der Analyse der Arbeitsbeziehungen –, schaffen Vertrauen, fördern die gegenseitige Wertschätzung und stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl, was alles elementare Bestandteile einer Familie sind und zu einer familiären Atmosphäre beitragen.

Neben der konsequenten Teamorganisation wird das familiäre Gemeinschaftsgefühl von der Organisation durch weitere Massnahmen gefördert und unterstützt. So findet zweimal pro Jahr ein grosses unternehmensinternes Fest statt, es gibt eine Mensa mit gratis Verpflegung, wo die Mitarbeitenden zusammen Kaffee trinken und zu Mittag essen, einen Raum mit diversen Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Unterhaltung wie Fussballkasten, Spielkonsolen etc. sowie einen Fitnessraum, Yoga-Stunden und eine Masseurin, wobei die beiden letztgenannten Angebote nicht kostenlos sind. Bei *Die Kreativen* arbeitet man also nicht nur zusammen, sondern man soll zusammen essen, zusammen spielen, gemeinsam Yoga machen und zusammen feiern, wie in einer Familie. Es ist ein Miteinander und es besteht ein starker Zusammenhalt untereinander, was die Aussage von Wendy im letzten Kapitel über den schmerzhaften Abschied von Arbeitskolleg\_innen veranschaulicht. Die Organisation ist also der Ort, wo das Leben stattfinden und gelebt werden soll.

Des Weiteren werden die eigenen Mitarbeitenden gefördert und befördert, indem ihnen die Möglichkeit zum internen Aufstieg geboten wird, wenn Stellen frei werden, was sich im Zuge der Reorganisation vor einiger Zeit zeigte<sup>23</sup>. Wiebke schätzt dies am Unternehmen ausserordentlich und es ist für sie ein

---

<sup>23</sup> Näher auf die Reorganisation eingegangen wird im nächsten Kapitel.

---

Zeichen der Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden, wenn diesen die Chance zum Aufstieg geboten wird. Sie erlebt die Organisation als «menschlich», weil sich die Geschäftsleitung um die Mitarbeitenden kümmert, ihre Probleme und Anliegen ernst nimmt und schaut, dass sie zufrieden sind. Zudem schätzt sie, dass die Unternehmenskultur gepflegt wird, indem es Mitarbeitendenfeste oder die Kantine gibt, wo sich Leute aus der ganzen Organisation begegnen, was die Zusammenarbeit erleichtert, weil man sich kennt, und das Gemeinschaftsgefühl stärkt.

Werner schätzt zwar den Zusammenhalt und das Gemeinschaftsgefühl, aber es geht ihm zu weit, wenn die Mitarbeitenden ebenfalls Kolleg\_innen sind, mit denen er privat befreundet ist. Er findet, die «Agentur ist sehr speziell. Viele sind da good Friends auch sonst», was ihm persönlich aber zu viel ist. Er mag den sehr kollegialen Umgang, die gemeinsamen Mittagessen, die Mitarbeitendenfeste und wenn man am Abend gemeinsam ein Bier trinkt. Er will dann aber nicht auch noch in der Freizeit mit den Leuten aus dem Unternehmen befreundet sein und etwas mit ihnen unternehmen, sondern die guten Beziehungen beschränken sich auf den Arbeitskontext. Allerdings scheint die Trennung zwischen beruflichem und privatem Leben nicht so klar zu sein, wie Werner es darstellt, da es mindestens zwei Personen gibt, mit denen er privat befreundet ist und manchmal etwas unternimmt. Genau gleich in Bezug auf Trennung von Arbeit und Freizeit ist die Erzählung bei Willi, samt den Unschärfen und Widersprüchen bei der Abgrenzung.

Spannend sind in diesem Zusammenhang Aussagen über die Unternehmenskultur anderer Organisationen und, damit verbunden, die Darstellung der eigenen Unternehmung, die im Vergleich zu anderen Betrieben als viel besser dargestellt wird. Wendy empfindet die Unternehmenskultur sowie den Umgang mit den Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* als «sehr sozial» und schätzt die guten Arbeitsbedingungen:

**Wendy:** *Und da gibt es Agenturen, die finden einfach, man nützt die Leute einmal so fest aus, bis sie dann einfach kaputt sind. Und dann stellt man wieder neue*

*ein. Und das ist da wirklich nicht. [...] Und auch wenn man krank ist. Also ich bin schon in Agenturen gewesen, da hat man sich so krank noch halben in die Agentur geschleppt. Und das ist da eigentlich schon nicht so. Und das ist sicher so wie die oben das vorleben.*

Sie führt dies auf das Verhalten der Geschäftsleitungsmitglieder zurück und deren Vorbildfunktion. Sie erlebte schon ganz anderes, wie die Erzählung über den Arbeitswettbewerb bei ihrer letzten Stelle weiter oben illustriert. Die Aussage von Wendy muss aber im Zusammenhang mit den Erzählungen aus den Kapiteln zu den Selbstverhältnissen und zur Arbeitsbelastung betrachtet werden, was ihre Darstellung der Organisation relativiert. Denn Wanja und Walter erzählen beispielsweise beide, dass sie schon an ihre Grenzen gestossen sind und kurz vor einem Burnout standen. Und Willi erlebt im Moment so viel Druck und Stress, dass er die Situation als «explosiv» bezeichnet.

Die Schilderung von Wanda lässt darauf schliessen, dass sie schon in Unternehmen arbeitete, wo weniger Harmonie, Zusammenhalt und Gemeinschaftsgefühl unter den Mitarbeitenden herrschte und man ganz anders miteinander umging, weshalb sie die lockere Stimmung bei *Die Kreativen* schätzt:

***Wanda:*** *Aber insgesamt finde ich es schon eine angenehme Stimmung so vom Arbeitsumfeld. Ich habe das Gefühl, die Leute sind motiviert und so. Und sonst ist es relativ entspannt. Also ich bekomme es z.B. nie mit, dass sich die Leute ANSCHREIEN oder so. Das gibt es dann schon bei Agenturen, dass so extreme Charaktere aufeinandertreffen. Und das habe ich hier nicht das Gefühl, dass sich die Leute HASSEN oder wütend sind und das so zum Ausdruck bringen. Also das ist relativ entspannt.*

So wie die Metaphern bei *Die Baumeister* ganz andere sind als bei *Die Kreativen*, ist auch die Unternehmenskultur eine andere. Dies hängt zum einen mit der anderen Organisationsstruktur zusammen und zum anderen mit den Managementpraktiken, da diese beiden Dinge, inklusive die dahinterstehenden Werte und Normen, unter anderem die Unternehmenskultur beeinflussen. Es wird

mehrfach erwähnt, dass es bei *Die Baumeister* kein Team-Gefühl und wenig gefühlte Zusammenarbeit gibt, sondern dass die Mitarbeitenden für sich alleine an ihren Projekten arbeiten und sich folglich als Einzelkämpfer erleben. In Kapitel 5.2 zu den Arbeitsbeziehungen wird deutlich sichtbar, dass bei *Die Baumeister* die wichtigsten Arbeitsbeziehungen nicht aufgrund der Zusammenarbeit ausgewählt werden, sondern weil der Kontakt zu und Austausch mit diesen Personen für die Stimmung im Unternehmen wichtig ist.

Gleich verhält es sich mit der Management- und Führungskultur, die bei *Die Baumeister* mit den beiden Chefs als Inhabern des Architekturbüros, eine ganz andere ist, als bei der von einem Management geführten Werbeagentur, die Teil eines global agierenden Konzerns ist. Im Allgemeinen erlebt Aline die Stimmung bei *Die Baumeister* als schlecht:

*Aline: Nebst jenen, welche jetzt in der Geschäftsleitung sind, hat es noch zwei Leute hier, welche vor vier Jahren schon hier waren. Und der Rest/ Nein stimmt nicht ganz. Bei den Bauleitern hat es noch ein paar. Aber bei den Architekten hat es noch zwei, welche schon da waren, als ich vor vier Jahren ins Büro reingelaufen bin. Und das finde ich bei dreissig Personen schon eine ziemlich schmale Ausbeute. Man merkt das einfach. Das Klima im Büro hat sich in den vier Jahren schon verschlechtert. Und mir hat man dazumal immer gesagt, es sei früher noch besser gewesen, schon als ich hereingekommen bin. Dann habe ich gedacht, «was passiert hier». Ich weiss nicht, ob es generell etwas ist, was die heutige Zeit widerspiegelt. Es ist vielleicht auch eine Schwierigkeit, weil sie sagen, der Eine arbeitet hier, der Andere hier, der Andere hier. Dass es nicht ein Team ist. [...] Und dass es viele Individualisten hat.*

Aline erachtet die hohe Fluktuation als Folge der schlechten Stimmung, der fehlenden Offenheit für neue Ideen und des Umgangs mit den Mitarbeitenden. Sie hat den Eindruck, dass nur ein paar wenigen Leuten wirklich etwas am Architekturbüro liegt und die Übrigen einfach ihren Job erledigen, ohne sich um das Unternehmen zu kümmern. Obwohl ihr selbst einiges an der Organisation zu liegen scheint und sie es nicht mag, wenn Arbeitskolleg\_innen schlecht über

den Betrieb reden, sagt auch sie zu sich selbst: «In Ordnung, nimm so viel mit, wie du kannst, ich werde hier nicht pensioniert» und ist dabei ganz auf den eigenen Nutzen und die persönliche Entwicklung fokussiert.

Neben den eben präsentierten Punkten, die die Stimmung im Unternehmen negativ beeinflussen, erzählt Albert aber gleichfalls, dass er es sehr schätzt, «dass das Zwischenmenschliche noch viel zählt» und der Chef einem persönlich zum Geburtstag gratuliert, obwohl er weiss, dass ihn die Sekretärin jeweils daran erinnern muss. Dieses Beispiel von Albert veranschaulicht gut, welchen grossen Einfluss kleine Gesten haben können und wie wichtig der zwischenmenschliche Umgang ist. Genauso beeinflussen beispielsweise gemeinsame Mittagspausen die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und damit die Stimmung und das Gemeinschaftsgefühl in der Organisation. Dies belegen die zuvor gehörten Erzählungen der befragten Personen bei *Die Kreativen* oder die Schilderung von Albert, dass durch den Austausch bei gemeinsamen Mittagessen Nähe und Vertrauen zu den Arbeitskolleg\_innen entstehen. Dies schätzt er sehr und isst daher gerne mit den anderen Mitarbeitenden zusammen zu Mittag.

Der Gesamtblick auf die beiden Organisationen zeigt, dass es ganz verschiedene Faktoren und individuelle Erlebnisse sind, die die Unternehmenskultur beeinflussen und die sich auf die Wahrnehmung der Stimmung im Unternehmen auswirken. Die beschriebenen Erlebnisse sind zwar ganz unterschiedlich, widerspiegeln aber letztendlich verschiedene Gesichtspunkte eines in sich konsistenten Gesamtbilds der Organisationen.

### **5.1.3 Führung und Organisationsstruktur**

In den vorhergehenden Kapiteln spielen in anderen thematischen Zusammenhängen Managementpraktiken und Organisationsstrukturen immer wieder eine Rolle in Bezug auf das Erleben der Arbeit. Indirekt wurden folglich schon verschiedene Aspekte dieser beiden Thematiken behandelt wie zum Beispiel die Projektarbeit oder die Teamstrukturen, weshalb an dieser Stelle nicht noch-



---

mals gesondert darauf eingegangen wird. In diesem Unterkapitel werden jedoch ergänzend dazu weitere Aspekte zum Thema Führung betrachtet sowie zum Erleben anstehender oder vergangener organisationaler Veränderungen.

Bei *Die Baumeister* prägen die beiden Chefs als «Herz der Firma» das Erleben der Arbeit grundlegend. Sie beeinflussen die Unternehmenskultur durch ihre Art, ihren Umgang mit den Mitarbeitenden und der Organisation der Arbeit grundlegend. So werden die Chefs mehrfach als «Patrons» bezeichnet, die das Architekturbüro nach «alter Schule» führen und sehr dominant sind. Die Beziehung der Inhaber zu den Mitarbeitenden wird als respektvoll, aber auch distanziert beschrieben. Das Bild des Patrons charakterisiert sich grundsätzlich dadurch, dass der Patron sein Unternehmen mit viel Herzblut führt, gut zu seinen Mitarbeitenden schaut, allerdings auch klar sagt, wo es lang geht, und aufgrund seiner Leidenschaft manchmal emotional und direkt reagiert. Dieses Bild passt sehr gut zur Selbstdarstellung von Andreas aus Kapitel 4.3, wenn er sich als leidenschaftlich, perfektionistisch, emotional und cholerisch beschreibt. Er ist sich ebenfalls durchaus bewusst, dass deshalb einige Mitarbeitende etwas Angst vor ihm haben. Albert beschreibt das Verhalten der Chefs bei Fehlern und unerfüllten Erwartungen wie folgt:

*Albert: Intern ist es so, verbal wird man schon ein bisschen zusammengestaucht. Aber nach dem ersten Mal ist dann auch gut. Und wenn es dann doch noch öfters vorkommt, ist man eigentlich auch selber schuld. So nach dem Motto, du darfst schon Fehler machen, aber nicht zweimal denselben. Das ist intern die Devise.*

Albert versucht zwar, das Zusammengestauchtwerden zu legitimieren, wenn er sagt, dass man selber schuld sei, wenn man einen Fehler mehrmals macht. Die Aussage von Albert veranschaulicht allerdings, dass man so oder so mit einer emotionalen Reaktion rechnen muss, wenn man etwas falsch macht, was wiederum einiges über die Führungspraktiken bei *Die Baumeister* aussagt. So gibt es einige Mitarbeitende, die Respekt vor den Chefs haben, diese als launisch erleben und bemängeln, dass sie oft keine Zeit für Fragen haben. Andreas sagt

selber, dass er sich für Personen, die er mag, mehr Zeit nimmt als für andere, die er weniger mag und deshalb eher meidet. Anna sagt über die Chefs:

*Anna: Sie haben eine Kommunikationsart, welche zum Teil extrem kurz/ Sie sagen von sich selber, sie seien Schnelldenker. Dann sind sie manchmal auch ein bisschen ungeduldig. Und je nachdem/ Ich weiss unterdessen, wie es funktioniert. Ich nehme es auch nicht persönlich oder schnappe ein. Aber zum Teil kommen Anweisungen recht schroff und kurzangebunden daher. Und damit muss man lernen umzugehen. Das können nicht alle gleich gut. Die meisten, welche schon länger hier sind, können das gut, sonst wären sie nicht mehr hier. Aber es ist manchmal schon ziemlich/ (...) Es sind nicht so geduldige Menschen (lacht).*

Anna lernte mit der Art der Kommunikation umzugehen und die Zurechtweisungen nicht persönlich zu nehmen. Trotzdem deutet sie an, dass es ihr zum Teil zu weit geht und sie ihre Mühe damit hat. Und sie weiss, dass andere Mitarbeitende deswegen das Unternehmen verlassen haben.

Alex versucht einerseits das Verhalten der Chefs zu entschuldigen, indem er es für die erfolgreiche Führung des Unternehmens als notwendig betrachtet. Weil er schon lange im Unternehmen ist, fragen ihn andere Mitarbeitende manchmal um Rat, wie sie mit den Chefs umgehen sollen. Das Verhalten der Chefs macht Alex aber auch ratlos, denn er versteht nicht, dass sein Chef seine Führungsfähigkeiten nicht verbessert und nicht anders mit den Mitarbeitenden umgeht, weil er ihn als intelligent genug einschätzt, um dies lernen zu können:

*Alex: Gleichzeitig merke ich, dass er bei gewissen zwischenmenschlichen Sachen, nicht ein Defizit, aber da hat er seine Art. Dort könnte er sich verbessern, aber dort geht nichts. Man könnte, denke ich, viel rausholen. Er hat diesen Stand und trotzdem staune ich immer wieder, dass gewisse Führungspersonen das einfach manchmal nicht lernen können. Es ist ein Potenzial hier, eine Beziehung aufzubauen. Hat das mit Gefühl zu tun? Das ist eine Beurteilung von seiner Person. Generell ist es ein positives Gefühl ihm gegenüber. Und trotzdem weiss ich manchmal, da könnte er sich auch noch ein bisschen verbessern, damit es besser laufen würde oder könnte.*

Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass sich die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* primär als Ausführende positionieren, keine Verantwortung übernehmen wollen und sich nicht getrauen, eigene Ideen einzubringen, da solches Verhalten nicht aktiv unterstützt und belohnt wird, sondern weil es eher erschwert und bestraft wird. Denn wenn die Ideen und Inputs nicht den sehr hohen, perfektionistischen Ansprüchen der Chefs entsprechen, dann wird dies mitunter sehr direkt und schroff kommuniziert. So muss selbst Alex, als Mitglied der Geschäftsleitung, gestalterische Fragen mit den Chefs absprechen, was er einfach mit seiner fehlenden Ausbildung als Architekt begründet, obwohl er schon 16 Jahre Berufserfahrung bei *Die Baumeister* vorweisen kann:

*Alex: Hier erwartet man immer wieder von mir, dass ich das Feeling bekomme für die gewissen Details, welche es braucht, dass es dann auch gut aussieht, dass ich dann auch komme. Sonst Projekte führen überlassen sie mir, das mache ich schon seit Jahren. Aber ich höre immer wieder «noch ein bisschen mehr», oder «hier hättest du noch ein bisschen besser schauen müssen», wenn es um die Architektur geht.*

Alex könnte dieses Verhalten und solche Kommentare ebenfalls ganz anders interpretieren und es als mangelndes Vertrauen und fehlende Wertschätzung seiner Fähigkeiten deuten, was er aber nicht tut.

Während *Die Baumeister* sehr stark durch die beiden Inhaber geprägt ist, da diese sehr dominant sind, klare Vorstellungen und Qualitätsansprüche haben und bestimmen, wo es lang geht, widerspiegelt sich bei *Die Kreativen* die Managementkultur sehr schön, wo die Chef\_innen – Mitglieder der Geschäftsleitung oder Teamleiter\_innen – weniger operativ tätig sind, sondern dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen können und deren Anliegen ernstgenommen werden. Wendy sagt beispielsweise über ihren Chef:

*Wendy: Ich finde, er macht das auch sehr gut. Er läuft sicher einmal am Tag, egal, wie viel Stress er hat, läuft er so durch die Agentur, geht in jede Abteilung und macht eben irgendwie noch so bisschen einen Witz oder zieht einen so ein*

---

*bisschen auf. Und das bringt dann immer sehr gute Stimmung. Und man hat das Gefühl, er weiss, ja, er zeigt sich und er weiss, dass wir da sind.*

So werden die Vorgesetzten bei *Die Kreativen* alleine deshalb geschätzt, weil sie sich um die Mitarbeitenden, ihre Anliegen und ihr Wohlbefinden kümmern. Wiebke lobt ihren Chef dafür, dass er sich für sie einsetzt und ihren Wunsch nach mehr Lohn ernst nahm und sich in der Geschäftsleitung dafür einsetzte, so dass sie mehr Lohn bekam, oder dass er bei Spannungen mit einer Arbeitskollegin vermittelte, so dass die Zusammenarbeit nun besser funktioniert.

An der Führungskultur wird die wertschätzende Haltung, das Vertrauen und die gewährte Autonomie geschätzt. Wanda erzählt beispielsweise von ihrem Chef: «Ich merke, was er wartet, aber er sagt mir nicht, wie ich das jetzt angehen muss. Er vertraut jetzt einfach darauf, es wird schon gut, wenn ich es ihr übergebe.» Ebenso empfindet es Wendy als Zeichen des Vertrauens, dass sie eigenständig arbeiten kann und nicht jeden Arbeitsschritt mit ihrem Chef absprechen muss.

Diese Beispiele veranschaulichen die unterschiedlichen Managementpraktiken in den beiden Organisationen, wie sie von den Mitarbeitenden erlebt werden und welche Auswirkungen sie auf das Arbeitsverhalten und die Selbstverhältnisse der einzelnen Personen haben. So erleben sich die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* als viel eigenständiger und autonomer, sie übernehmen mehr Verantwortung und bringen sich aktiv in den (kreativen) Arbeitsprozess ein – diese Unterschiede zeigen sich ebenfalls im Kapitel 4.3.4 zu Autonomie und Unabhängigkeit. Im Gegensatz dazu gibt es bei *Die Baumeister* mehr Abhängigkeiten und eine stärkere Kontrolle, die Mitarbeitenden wirken weniger selbstständig und sind zum Teil sogar eingeschüchtert durch das dominante, forschende und ungeduldige Auftreten der Chefs.

So verschieden die beiden Organisationen sind, lösen Veränderungen in der Organisationsstruktur in beiden Unternehmen Unsicherheit und Stress aus. Bei *Die Kreativen* gab es knapp ein Jahr vor den Interviews eine tiefgreifende Reor-

---

ganisation, in deren Zuge die gesamte Geschäftsleitung das Unternehmen verliess und anschliessend neu besetzt wurde. Diese grosse Umstrukturierung bot diversen Mitarbeitenden die Chance, aufzusteigen und in neue Positionen zu gelangen, was sie als Zeichen der Anerkennung honorieren und was auch von anderen Mitarbeitenden positiv wahrgenommen wird. Auf der anderen Seite erschütterte diese Reorganisation die gesamte Organisation und verursachte Unsicherheit, Stress und Mehrarbeit. Wanja beschreibt diese Zeit wie folgt:

*Wanja: Das ist zum einen sehr emotional gewesen. Zum anderen die Fragezeichen, «was kommt jetzt?» Und wir im Leadership-Team/ Also damals hat es eben noch erweiterte Geschäftsleitung geheissen. Wir mussten dann über ein paar Monate die Agentur wie führen und haben offenbar Kompetenzen gehabt, aber irgendwie doch nicht. Und die Alten sind noch da gewesen. Und [ein] internationaler Chef ist jeweils da gewesen, der dann eigentlich wie unser Chef gewesen ist. Und man ist so zwischen zwei Geschäftsleitungen gewesen. Und das ist auch sehr anstrengend gewesen. Also das hat dann noch sehr viele Nerven gekostet. Neben dem Arbeitsvolumen, das du zu bewältigen hattest. Der ganze emotionale Abschied und Prozess. Und aber auch Chancen und Türen, die plötzlich offen gestanden sind. Man kann jetzt mit verändern. Und also darum hat es sehr viel Energie gekostet.*

Der Abgang der gesamten Geschäftsleitung war für Wanja «brutal» und «ein riesen Schock für die Agentur», weil viele Mitarbeitende sehr an der damaligen Geschäftsleitung hingen. Sie erwähnt mehrmals, dass sie die Situation besonders emotional als sehr anstrengend empfand, weil sie zum einen den Abgang der Geschäftsleitung bedauerte und weil sie sich zum anderen über die eigene Zukunft Sorgen machte, was ihr schlaflose Nächte bereitete. Die Erzählung von Wanja zeigt, dass die Führung der Agentur in der Zeit der Reorganisation schwierig und unklar war oder sogar ganz fehlte. Sie erlebte diese Situation der Ungewissheit als anstrengend, weil Unklarheit herrschte und Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt waren. Dies erlebten andere genau gleich und Willi leidet jetzt noch unter dem personellen Ressourcenmangel, der aufgrund der fehlenden Führung entstanden ist, weil einerseits Mitarbeitende

aufgrund der Reorganisation die Organisation verliessen und andererseits keine neuen Leute eingestellt werden, was zu der bei ihm im Team sehr angespannten, «explosiven» Situation führt. Willi fühlt sich machtlos, weil er von der Geschäftsleitung abhängig ist, aber keine Unterstützung bekommt. Allerdings hat er trotz allem ein gewisses Verständnis für deren Lage, da die Geschäftsleitung wiederum vom internationalen Mutterkonzern abhängig ist und nicht eigenständig entscheiden kann.

Gemäss Wendy litten auch der starke Zusammenhalt und das Gefühl «wir sind so eins und kämpfen miteinander» unter der Reorganisation, aber sie ist zuversichtlich, dass das wieder kommt. Wanja erzählt überdies von der Angst, dass die familiäre Atmosphäre oder der «Family Groove», wie sie sagt, verloren geht. Weiter ist sie der Ansicht, dass die Unternehmenskultur und der familiäre Spirit massgeblich von den Mitarbeitenden abhängen und letztendlich deren Verhalten entscheidend ist.

Bei *Die Baumeister* stehen strukturelle Veränderungen aufgrund des Alters der beiden Chefs bevor, da diese kurz vor der Pensionierung sind. Es ist allerdings noch nicht klar, wie die Nachfolge aussehen wird, was den Mitarbeitenden Sorge bereitet, da sie nicht wissen, wie es mit dem Architekturbüro in Zukunft weitergeht. Die Ungewissheit verursacht Unsicherheiten bzgl. der eigenen Zukunft und der des Architekturbüros. Zudem bemängeln einige Mitarbeitende, dass sich die Chefs nicht aktiver um eine Nachfolge kümmern, wobei sich sowohl Aline als auch Anna nicht sicher sind, ob die Chefs das Problem der Nachfolge nicht sehen oder nicht sehen wollen. Anna erzählt dazu folgendes:

*Anna: [W]ir diskutieren schon lange über eine mögliche Firmennachfolge. Ich bin im Rahmen vom QM [Qualitätsmanagement, M.P.] auch verantwortlich dafür, diese Dinge aufzubereiten. Ich glaube, sie sind nicht ganz ehrlich zu sich selber, was die Zukunft anbelangt. sie denken. Oder sie machen sich selber etwas vor. Hier habe ich widersprüchliche Gefühle. [...] Aber ich habe das Gefühl, dass dies eine Schwierigkeit oder eine Herausforderung werden wird für die Zukunft. [...] Ich habe das Gefühl, das ist ein extrem theoretischer Akt, welcher nicht die*

*Realität abbildet. Was ihre wirklichen Ziele sind, oder ihre Ambitionen an Arbeiten. Das beeinflusst meine persönliche Beziehung zwar nicht. Aber das ist das, was ich ein bisschen (...), manchmal das Gefühl habe, es ist nicht ganz so offen (schmunzelt). Oder ich weiss nicht, ob es sich selber etwas vormachen ist, oder nur uns. Das weiss ich nicht. Das konnte ich noch nicht eruieren, was das genau ist.*

Die Schilderung von Anna gibt einen Einblick darin, wie sie die Situation und das Verhalten der Chefs diesbezüglich einschätzt und wie sie das Verhalten, sprich die Untätigkeit, der Chefs verunsichert. Bei *Die Baumeister* führen also die Ungewissheit und Sorge um die Zukunft des Architekturbüros genauso zu Unsicherheit und Verunsicherung unter den Mitarbeitenden, wie die Auswechslung der gesamten Geschäftsleitung bei *Die Kreativen*. Die Angst vor Veränderungen und Neuem beschäftigt und verunsichert die Leute in beiden Organisationen gleichermaßen.

#### **5.1.4 Fazit**

Der Wert von Metaphern wird in Kapitel 5.1.1 klar sichtbar. Denn in den verschiedenen Bildern zu den beiden Unternehmen stecken ganz viele Emotionen, die es für die Leserschaft dieser Doktorarbeit richtig spürbar machen, wie die einzelnen Personen ihre aktuelle Arbeitssituation erleben. Der Vergleich mit *Game of Thrones* oder einer Familie weisen auf die in der Organisation vorherrschende Stimmung hin und geben damit einerseits einen tiefen Einblick in die Unternehmenskultur und -struktur, die die Organisation prägenden Werte, Normen, Rituale, Verhaltensweisen und Praktiken, sowie das emotionale Erleben der Mitarbeitenden andererseits. Überdies ist die Wahl der Metaphern insofern spannend, weil sie veranschaulichen, welche Aspekte im Vordergrund stehen und die Wahrnehmung der Organisation dominieren. Denn aufgrund der Erzählungen aus dem Arbeitsalltag in Kapitel 4 wären auch ganz andere Metaphern denkbar, die bei *Die Kreativen* z.B. die langen Arbeitstage, den Druck und Stress der Arbeit thematisieren oder die kreative Arbeit. Bei *Die Baumeister*

könnte beispielsweise ein Königreich die Dominanz und das launische Verhalten der Chefs symbolisieren.

Die Interviewauszüge in diesem Kapitel untermalen, dass die Beziehungen unter den Mitarbeitenden sowie zu den Vorgesetzten, Gefühle und geteilte Werte einen starken Einfluss auf die Organisationskultur haben. So können es kleine Gesten sein, wie die Gratulation zum Geburtstag, die dazu führen, dass Mitarbeitende die Organisation als familiär wahrnehmen und andere, weniger positive Aspekte wie die raue Mitarbeiterführung weniger negativ erlebt werden. Bei *Die Kreativen* wird sichtbar, dass die tief verankerten Werte der Gemeinschaft und des Zusammenhalts die Zusammenarbeit positiv stärken und die Mitarbeitenden selbst in sehr stressigen und strengen Zeiten zusammenhalten und sich gegenseitig unterstützen, um Krisen – es sei an die angespannte und explosive Situation bei Willi im Team erinnert – gemeinsam zu überstehen. Die starke Unternehmenskultur fördert überdies die Identifikation mit der Organisation selbst, was sich wiederum auf die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden auswirkt. Wie eingeschworen die Gemeinschaft bei *Die Kreativen* ist, zeigt beispielsweise die Aussage von Willi, der einen ehemaligen Arbeitskollegen als «Verbrecher» bezeichnet und mit der Lego Figur des Banditen darstellt, weil er «abgehauen» ist und Willi und sein Team im Stich liess.

Bei *Die Baumeister* scheint die Organisationskultur nicht so stark ausgeprägt zu sein wie bei *Die Kreativen*. Zusammenhalt und Gemeinschaftsgefühl sind weniger stark und die Identifikation mit dem Unternehmen scheint relativ gering zu sein. Die kalten, technischen Metaphern der Maschine und Fabrik sind diesbezüglich sehr stimmig. So sagt Aline, dass sie das Gefühl hat, dass ausser den Chefs und den Mitgliedern der Geschäftsleitung niemandem wirklich etwas am Architekturbüro liegt.

Weiter wird bei *Die Baumeister* sichtbar, wie stark ein inhabergeführtes KMU (kleine und mittlere Unternehmen) durch die Persönlichkeit der Inhaber\_innen geprägt wird. Das Verhalten der beiden Führungspersonen wirkt sich hier sehr viel stärker auf die Wahrnehmung der Organisation und das Erleben der Arbeit



---

aus als bei *Die Kreativen*, wo ein mehrköpfiges Team als Management die Organisation führt. Die gesamte Zusammenarbeit, der Umgang unter den Mitarbeitenden, die Stimmung im Unternehmen sowie das Engagement und Verhalten der einzelnen Personen sind bei *Die Baumeister* durch die direkte, mitunter schroffe Kommunikation und fehlende Offenheit der beiden Chefs gegenüber Neuem geprägt.

Allgemein werden die befragten Personen im Sample durch Veränderungen verunsichert. Dies gilt sowohl für grosse organisationale Umwälzungen wie die Neubesetzung der Geschäftsleitung als auch für die latent im Raum stehende Ablösung der aktuellen Inhaber, die aus Altersgründen früher oder später erfolgen muss. Bereits vollzogene wie auch bevorstehende Veränderungen lösen Sorgen und Ängste über die Zukunft aus, was die Mitarbeitenden emotional schwer belasten kann, wie die Schilderung von Wanja zeigt, die besonders die emotionale Belastung als energieraubend beschreibt.

## 5.2 Arbeitsbeziehungen

Dieses Unterkapitel widmet sich den Arbeitsbeziehungen. Wie im Methodenteil beschrieben, werden in den Interviews die wichtigsten Arbeitsbeziehungen exploriert und auf einem Netzwerkbrett mit Lego Figuren dargestellt. Ein Foto sämtlicher Aufstellungen findet sich im Anhang der Arbeit, womit ein visueller Einblick in die Darstellungen der erlebten Arbeitsbeziehungen gegeben wird, ohne dass sämtliche Netzwerkbretter einzeln analysiert und die verschiedenen Beziehungen im Detail diskutiert werden. Viel eher geht es in diesem Teil darum, übergreifende Aspekte herauszuarbeiten, die in unterschiedlichen Beziehungen wiederholt vorkommen und deshalb im zwischenmenschlichen Beziehungserleben im organisationalen Kontext eine zentrale Rolle spielen.

Der vorhergehende Abschnitt zu den organisationalen Aspekten der Unternehmen verdeutlicht, wie stark diese durch persönliche Beziehungserfahrungen beeinflusst sind. Die Aussage von Hanoch Flum, «To work is to relate» (Flum, 2001a, S. 262), lässt sich vor diesem Hintergrund viel besser verstehen, nachdem

dargelegt wurde, wie individuelle und kollektive Erfahrungen, Interaktionen und Reaktionen sowohl die Arbeitsbeziehungen als auch das Erleben der Arbeit und der Organisation prägen. Zudem werden dadurch die Verhaltensweisen im beruflichen Alltag sowie weitere Interaktionen mit Arbeitskolleg\_innen beeinflusst. Dabei gilt es zu beachten, dass Beziehungen reziprok sind, d.h. wechselseitig, was bedeutet, dass es sowohl eine Beziehung vom Selbst zu Anderen gibt, wie es auch innere Vorstellungen der Beziehung des Anderen zum Selbst gibt (Russell, 1980).

### **5.2.1 Wertschätzung, Vertrauen und Unterstützung**

Die wichtigsten und grundlegendsten Elemente in Arbeitsbeziehungen sind Wertschätzung und Vertrauen, wobei diese beiden Gefühle oft miteinander verbunden sind und sich auf ganz unterschiedliche Arten zeigen. Wertschätzung bedeutet ganz allgemein betrachtet, die positive Bewertung einer anderen Person. Dabei können es ganz verschiedene Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften sein, die an der anderen Person wertgeschätzt werden oder die andere an der eigenen Person schätzen. Vertrauen beschreibt den subjektiven Glauben an oder in etwas, meist eine Person. Es bedeutet, nicht zu zweifeln, sondern sich auf jemanden oder etwas zu verlassen.

Wenig überraschend ist, dass im Arbeitskontext die gute Zusammenarbeit geschätzt wird. Walter sagt beispielsweise: «Also zum einen ist es so, dass wir einfach gut harmonieren in unserem Job». Und Wiebke meint über eine Arbeitskollegin: «Also ich schätze einfach sehr ihre Kompetenz und sie als Mensch und das Zusammenarbeiten mit ihr». Zudem widerspiegeln sich in der Analyse der Arbeitsbeziehungen die unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation. Bei *Die Kreativen*, wo es sehr viel Teamarbeit gibt, wird an den Arbeitsbeziehungen besonders die gute Zusammenarbeit geschätzt. Im Vergleich dazu kommt der Aspekt der guten Zusammenarbeit in den Arbeitsbeziehungen bei *Die Baumeister* sehr wenig vor, sondern es wird regelmässig betont, dass es keine direkte Zusammenarbeit gibt.

---

Vertrauen ist das Gefühl, das hinter vielen Tugenden steckt und diese überhaupt erst ermöglicht. Respekt und Zuverlässigkeit – die ohne Vertrauen nicht möglich wären – sind weitere Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen bei der Arbeit, die von Arbeitskolleg\_innen geschätzt werden, und von denen folglich davon ausgegangen wird, dass diese gleichfalls von anderen an der eigenen Person gewürdigt werden. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Wertschätzung ist die Zufriedenheit mit der geleisteten Arbeit, sprich, dass gute Arbeit geleistet, Verantwortung übernommen und selbstständig gearbeitet wird, was zudem mit Fachwissen und Kompetenz einhergeht. Die folgenden Auszüge aus den Interviews stehen beispielhaft für zahlreiche ähnliche Äusserungen in den Interviews und veranschaulichen, wie Wertschätzung in den Arbeitsbeziehungen erlebt wird. Andreas beschreibt folgendermassen, weshalb sein Bruder und Mitinhaber des Architekturbüros für ihn bei der Arbeit wichtig ist:

*Andreas: Weil wir eigentlich alles Entscheidende zusammen machen, oder eben zusammen entscheiden. Und weil es ohne ihn (...), ja, schwierig wäre für mich. So kann ich verschiedene Sachen, welche mir vielleicht nicht so passen, oder Entscheidungen, welche schwierig sind, kann ich mit jemandem teilen, mit dem ich mich sehr gut verstehe, mit dem ich mich blind verstehe, mit dem es keine Machtkämpfe gibt, mit dem es keine Animositäten gibt. Das macht das Arbeiten leichter, wenn man jemanden hat, dem man blind vertraut und bei dem die wesentlichen Charakterzüge gleich sind, so, dass man sich nicht aneinander reibt und miteinander kämpft um Dinge, welche vielleicht nichts mit der Aufgabe selber zu tun haben.*

In der Aussage von Andreas klingen mehrere der obigen Aspekte – Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt, Zuverlässigkeit, Fachwissen und gute Zusammenarbeit – an, die für ihn besonders wertvoll sind.

Für Alex ist seine Berufung in die Geschäftsleitung der Beweis dafür, dass die Chefs ihm vertrauen, sich auf ihn verlassen können und ihn und seine Arbeit

wertschätzen. Wanda erfährt Wertschätzung dadurch, dass ihr verantwortungsvolle Arbeiten übertragen werden:

***Wanda:** Und ich weiss dann, er vertraut darauf, dass ich mich darum kümmere oder sagt mir, «Ow, da müssen wir noch den Case Movie umschreiben für das und das. Kannst du das machen?» und ich merke auch, er vertraut darauf, dass es schon gut kommt.*

Ihr Chef hat das Vertrauen, dass sie die ihr übertragenen Arbeiten zuverlässig und gut erledigen wird. Dieses ihr entgegengebrachte Vertrauen empfindet Wanda als Wertschätzung ihrer Arbeit. Ähnliches erlebt Wiebke, die sagt:

***Wiebke:** Also die Leute da kennen mich schon lange, sie vertrauen mir, sie wissen, dass sie immer was kriegen, was man brauchen kann und deswegen fühl ich mich da recht frei, also ich kann meine Zeit gut selbst einteilen.*

Die Zuverlässigkeit und konstante, qualitativ sehr gute Arbeit von Wiebke haben zur Folge, dass sie verschiedene Freiheiten bekommt und autonom arbeiten kann, was aufgrund des Vertrauens in ihre Person und Arbeitsleistungen möglich ist.

Die gleichen Motive – Zuverlässigkeit und gute Arbeit – finden sich in den Beschreibungen von Wendy und Willi von Arbeitskolleg\_innen und in der Begründung, weshalb sie diese wertschätzen und ihnen vertrauen:

***Wendy:** Die ist jemand, auf die man sich super verlassen kann. Und man weiss, egal welches Projekt sie hat, sie hat immer eine Idee und es kommt immer etwas Gutes raus. [...] Auf sie ist immer Verlass.*

***Willi:** Ich weiss auch, ich kann mich auf ihn verlassen. Er ist einer aus meinem Team. Und er ist ein richtiger Maker. Und er hat das mega Know-how. Ist aber ein bisschen ruhig. Aber man kann ihm etwas geben und er setzt das Zeug um.*

Personen mit solchen Eigenschaften sind wertvoll, tragen viel zum guten Gesamtergebnis bei und stellen eine Entlastung für ihre Arbeitskolleg\_innen dar, da sie darauf vertrauen können, dass die Arbeit gut erledigt wird.

---

Neben Ehrlichkeit, Respekt, Zuverlässigkeit, guter Arbeit, Fachwissen und Eigenständigkeit werden in den Arbeitsbeziehungen auch die gegenseitige Unterstützung und das Voneinander-Lernen sehr geschätzt. Die Unterstützung bei der Arbeit durch Arbeitskolleg\_innen wird allgemein, aber besonders im Kontext hoher Arbeitsbelastung, als sehr wertvoll empfunden, weil es dadurch eine Entlastung der Arbeit gibt. Daher werden jene Arbeitskolleg\_innen als sehr wertvoll erlebt, die einem Arbeit abnehmen und entlasten. So empfindet Adrian die Beziehung zu einem Unterstift als hilfreich und entlastend, weil ihm dieser lästige Arbeiten abnimmt, die er nicht allzu gerne erledigt. Sehr pragmatisch und nüchtern beschreibt Anna die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden:

*Anna: Sie sind mir wichtig, weil sie mir helfen, meine Projekte zu bearbeiten. Zu ihnen habe ich aber jetzt nicht eine so enge Beziehung. Sie sind auch auswechselbar. So brutal es tönt, dann ist es halt jemand anderes, welcher das macht. Darum stehen sie nicht so nahe. Sie sind aber wichtig, weil ohne sie könnte ich meine Dinge gar nicht bewältigen. Weil ich den Anspruch habe, Projekte leiten zu können und (...) vorgeben können will, was gemacht werden muss, brauche ich auch jemanden, der mir hilft, das umzusetzen.*

Die Aussage zeigt, dass Mitarbeitende für Anna hauptsächlich deswegen wichtig sind, weil diese sie bei der Erledigung ihrer Arbeit unterstützen und entlasten. Gleichzeitig veranschaulicht die Aussage von Anna ihre Abhängigkeit von den Mitarbeitenden, weil sie ohne deren Unterstützung ihre Arbeit gar nicht erledigen könnte. Daher schätzt sie ihre Mitarbeitenden als Arbeitskolleg\_innen, ohne dass es aber gute Freunde sind.

In der Zusammenarbeit in grossen Projekten zeigt sich die Abhängigkeit von der Unterstützung durch Arbeitskolleg\_innen. Dies erklärt, warum in den Arbeitsbeziehungen Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, gute Arbeit, Fachwissen und Eigenständigkeit so geschätzt werden. Unterstützung wird nicht nur als wertvoll empfunden, wenn sie unmittelbar in der Zusammenarbeit erfahren wird, sondern genauso, wenn dadurch das Gefühl ausgelöst wird, dass man

zusammen am gleichen Strick zieht. So schätzt Wiebke, die in der Kreativabteilung arbeitet, die Unterstützung einer Kollegin aus der Beratung, weil die Kollegin ihre kreativen Ideen bei den Kund\_innen verteidigt und sich dafür stark macht.

Werner denkt, dass er von seinen Teamkolleg\_innen geschätzt wird, weil er sie bei der Arbeit dahingehend unterstützt, dass er ihre Probleme löst: «Ja, ich glaube, sie schätzen mich sehr. Weil ich auch die Probleme relativ schnell und kreativ löse oft. Also das hilft ihnen natürlich sehr.». Werner selbst erlebt die Unterstützung seines neuen Vorgesetzten insofern als wertvoll, weil er von ihm etwas lernen und sich dadurch weiterentwickeln kann – was ja ein wichtiger Bestandteil der Arbeit ist, wie bereits früher aufgezeigt. Auch Willi schätzte seinen früheren Chef, weil er viel von ihm lernen konnte:

*Willi: Viel ausgetauscht, viel, ja, miteinander auch Sachen gelernt. Vor allem im Umgang mit internationalen Kunden und mit einem internationalen Grosskunden. Und ja, darum hat er auch sehr viel Einfluss einfach gehabt auf meine ganzen Entwicklungen. Und ich denke, ich auch ein bisschen auf seine.*

In die gleiche Richtung geht es beim Feedback-geben, das sowohl mit Vertrauen und Ehrlichkeit zu tun hat wie auch mit Unterstützung und persönlicher Weiterentwicklung:

*Willi: Durch das halt, dass von mir immer viel gutes Feedback kommt, arbeiten die Leute anscheinend gerne mit mir zusammen. Das heisst, sie wollen auch wieder mit mir zusammenarbeiten, wenn ich halt/, Ja, egal wie viel Arbeit dass ich schon habe (lacht).*

Willi meint mit «gutes» Feedback nicht positives Feedback, sondern gut im Sinne von ehrlich und konstruktiv, was sich aus dem Gesamtkontext des Interviews ergibt. Daher arbeiten die Leute gerne mit ihm zusammen, weil sie sich aufgrund des Feedbacks verbessern und weiterentwickeln können. Eine gute Feedback-Kultur wirkt sich nicht nur positiv auf die Arbeitsbeziehungen und

---

die Zusammenarbeit aus, sondern ebenfalls auf die Kreativität, wie die Erzählungen in den Interviews zeigen und was ebenfalls verschiedene Studien belegen (vgl. z.B. George & Zhou, 2001; Zhou, 1998; Zhou & George, 2001).

### 5.2.2 Rückhalt und Wohlbefinden

Im vorangehenden Kapitel wird darauf hingewiesen, dass sich die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* auf die gute Zusammenarbeit beziehen, wenn sie die Auswahl der wichtigsten Arbeitsbeziehungen begründen, was aufgrund der engen Zusammenarbeit und der strikten Teamorganisation nicht weiter verwunderlich ist. Arbeitsbezogene Aspekte wie Zuverlässigkeit, die Erbringung guter Arbeitsleistungen, eine strukturierte Arbeitsweise, die Übernahme von Verantwortung oder Kompetenz und Fachwissen werden daher besonders geschätzt. Bei *Die Baumeister*, wo kaum in Teams zusammengearbeitet wird, spielen diese Aspekte bei der Beurteilung von Arbeitsbeziehungen jedoch eine viel kleinere Rolle. Hingegen werden Personen sehr oft als wichtig empfunden, weil sie auf zwischenmenschlicher Ebene einen Rückhalt darstellen und grossen Einfluss auf die wahrgenommene Stimmung im Büro haben. Von besonderer Bedeutung in den Arbeitsbeziehungen sind dabei der erlebte Spass und Humor, da diese zur Auflockerung der Stimmung im Büro beitragen und sich positiv auf die Arbeitsatmosphäre auswirken. Die Erläuterung der Bedeutung von zwei Arbeitskolleg\_innen von Aaron illustriert diesen Aspekt gut:

*Aaron:* Weil sie (...), es hat eigentlich nicht mit dem Arbeiten selber zu tun. Aber die Person ist mir wichtig hier im Büro, weil (...) irgendwie ist sie eine mentale Stütze im Büro.

*Aaron:* Diese Person ist mir wichtig, wir arbeiten wiederum nicht zusammen, aber diese Person ist mir hier im Büro wichtig, (...) weil sie einfach da ist. Ich glaube es ist etwas Ähnliches wie hier [zeigt auf die Lego Figur der anderen Person] etwas Mentales. Wenn diese Person hier ist, ist bei mir schon ein bisschen bessere Stimmung.

Alleine schon die Anwesenheit der beiden Personen trägt für Aaron viel zum Wohlbefinden bei der Arbeit bei, weshalb die beiden Personen für ihn bei der Arbeit wichtig sind. Zum einen hat er bei beiden das Gefühl, dass sie ihm gegenüber positiv eingestellt sind und gut über ihn denken – was ihm Sicherheit gibt – und zum anderen kann er es mit einer Person lustig haben und Witze machen, was die Stimmung auflockert und ihm ein gutes Gefühl gibt.

Albert empfindet es als sehr entlastend und wertvoll, dass er es mit einem Arbeitskollegen selbst dann noch lustig haben kann, wenn es eigentlich nichts zu lachen gibt, weil bei der Arbeit nicht alles rund läuft und sie unter Druck stehen. Mit Witzen und Sprüchen versuchen sie einander Spass an der Arbeit zu vermitteln. Gleiches erlebt Aline bei der Arbeit, die über einen Arbeitskollegen sagt:

***Aline:** Er ist immer für Witze und Spass zu haben. Man kann kaum etwas sagen, ohne, dass ein Gegen-Spruch kommt. Er ist manchmal einer von denen, welcher wieder Heiterkeit in den Arbeitsalltag bringt.*

Die Aussage von Aline lässt sich dahingehend interpretieren, dass der Arbeitsalltag sonst eher bedrückend und trist ist, wenn ihr Kollege keine Heiterkeit hineinbringt. Dieser Eindruck passt ganz gut zu den Impressionen, die die Metaphern vermitteln sowie zu den bereits erwähnten Darstellungen von Arbeitsbeziehungen bei *Die Baumeister*, die sich positiv auf die Stimmung bei der Arbeit auswirken und deshalb von grosser Bedeutung sind. So antwortet Adrian auf die Frage, was seinen Arbeitskollegen auszeichnet:

***Adrian:** Dass er, als er bei uns im Büro anfing, die Stimmung aufgelockert hat. Es gibt wieder ein bisschen mehr Kommunikation. Nicht im Sinne von, welche Arbeit machst du, welche ich. Sondern mehr, dass man auch wieder über private Dinge spricht. Da hat er einen grossen Beitrag geleistet, dass dies wieder etwas aufgetaut ist. Da wir vom Personal immer einen rechten Wechsel haben, Leute kommen und gehen. Er war derjenige, welcher das Ganze wieder etwas aufgelockert hat.*



*ckert hat. Mit seinem Humor es wieder etwas angenehmer gemacht hat zum Arbeiten. Nicht so versteift, dass man nur noch 8.5 Stunden auf den Computer schaut. Sondern, dass man auch sonst etwas machen kann.*

Die Schilderung von Adrian verdeutlicht, wie eine Person sein Erleben der Arbeit beeinflussen kann und mitbestimmt, «dass man gerne arbeiten geht», wie er sagt. Zudem wird darin sichtbar, wie wichtig im beruflichen Kontext der Austausch über Privates ist, damit die Stimmung als locker und angenehm empfunden wird und man sich bei der Arbeit wohlfühlt.

Die Beschreibung einer Beziehung zu einem anderen Arbeitskollegen und den damit verbundenen Ritualen illustriert sehr gut, wie bedeutend für Adrian diese Beziehung im Arbeitsalltag ist, ohne dass es eine konkrete Zusammenarbeit gibt:

***Adrian:** Da gibt es tägliche Rituale, welche sich mit ihm ergeben haben. Wir hatten teilweise auch schon Projekte zusammen. Aber zu neunzig Prozent arbeiten wir wirklich unabhängig. Nur, dass wir nebeneinander sind. Aber es ist ein lockeres Begrüssen am Morgen und ein ganz kurzer Austausch eine Minute: «Wie geht es? Was ist?» Danach ist man wieder konzentriert am Arbeiten. Man lässt einander sein. Vor allem nach dem Mittag, wenn ich wieder zurück bin, kurz zusammen einen Kaffee nehmen, fünf Minuten austauschen. Etwa einmal in der Woche gemeinsam essen gehen, wenn ich hier im Büro bin. Durch den Tag (...) lässt man einander arbeiten, man ist konzentriert. Und gleichzeitig ist man offen für zwischendurch eine Auflockerung.*

Es sind hier, wie sich schon bei der Unternehmenskultur zeigte, die kleinen Gesten, die eine grosse Wirkung haben können. So bereichern die Rituale zwischen ihnen den Arbeitsalltag, sorgen für Auflockerung und verbessern die Stimmung, was zum Wohlbefinden bei der Arbeit beiträgt. Gleich ergeht es Anna, für die eine Arbeitskollegin nicht aus arbeitstechnischen Gründen die wichtigste Person im Unternehmen ist, sondern wegen dem Austausch mit ihr:

***Anna:** Unsere Sorgen, unsere Themen, welche uns vor allem schon auch privat beschäftigen und verbinden, welche wir zusammen besprechen und einander*

*auch stützen und weiterbringen. [...] Sie ist mein vis-a-vis, sie ist auch in der Geschäftsleitung. Wir sind beide gleich lang im Büro, sind beide Projektleiterinnen. Wir verstehen uns sehr gut und diskutieren sehr viel zusammen, auch privat. Beruflich wie privat. Ein bisschen näher und wirklich in Richtung privat. Sie ist für mich eine der wichtigsten. Welche zwar nicht direkt für meine Arbeit an und für sich wichtig ist, aber für das Zusammenleben im Büro und für den Austausch von Problemen.*

Spass und Humor sind allerdings nicht nur bei *Die Baumeister* wichtige Elemente der Arbeitsbeziehungen, die grossen Einfluss auf die erlebte Stimmung bei der Arbeit haben, sondern Humor ist auch in den Arbeitsbeziehungen bei *Die Kreativen* ein Aspekt, der wiederholt auftaucht. In den Interviews erweist sich die Selbstzuschreibung, Humor zu haben und «immer für einen Spass zu haben» zu sein, als Eigenschaft, die andere am Selbst mögen. Zudem werden Arbeitskolleg\_innen positiv bewertet, wenn sie Humor besitzen, wenn mit ihnen zusammen gelacht werden kann oder wenn sie Witze machen. Wendys Beschreibung passt gut ins Muster, das von *Die Baumeister* bekannt ist, wenn sie über ihren Chef sagt: «Er hat immer irgendeinen Witz parat, wenn er vorbeiläuft. Und bringt darum immer sehr gute Stimmung.».

Es wurde mehrfach dargelegt, dass Arbeitskolleg\_innen allein durch ihre Wesensart und ihre Anwesenheit einen grossen Einfluss auf das Erleben der Arbeit und der Atmosphäre in einer Organisation haben können. Die Aussage von Werner, dass die guten Beziehungen zu seinen Arbeitskolleg\_innen einen bedeutenden Anteil daran haben, dass er Freude an seinem Job hat und gerne arbeiten geht, ist daher nachvollziehbar.

Neben den Arbeitskolleg\_innen aus den Organisationen selbst werden auf den Netzwerk Brettern vereinzelt Personen als wichtig für das Arbeitsleben aufgestellt, die aus dem privaten Umfeld stammen, aber trotzdem einen bedeutsamen Einfluss auf das Erleben und den Umgang mit der Arbeit haben, weil sie einen wertvollen Rückhalt darstellen und helfen, den Arbeitsalltag sowie die bei der Arbeit gemachten Erlebnisse zu verarbeiten:

---

***Walter:** Also das ist der Rückhalt, den du hast. Also ein bisschen die ehrliche Rückmeldung. Die ehrliche Bestätigung oder ehrliche Kritik, die man halt nur von solchen Personen wirklich kriegt. Das ist sicher sehr nahe. Man bespricht auch sehr viel Berufliches mit den Leuten. Und das gibt einem so ein bisschen den Rückhalt, denke ich. Dass das, was man macht, das Richtige ist. Oder dass man sich nicht ganz wie ein Idiot anstellt. Diese Rücksicherung holt man sich ja oft so im engsten Umfeld, denke ich. Macht das Sinn? Also insofern der Einfluss auf mich als Stratege da ist geringer. Die Leute sind weit weg. Haben ihre eigenen Leben, ihre eigenen Jobs. Also auf meine Arbeit nehmen sie nicht so viel Einfluss. Aber gleichzeitig ist mir wichtig, dass ich mit ihnen über meine Arbeit schwatzen kann zum Beispiel. Oder dass sie auch mal, wenn sie etwas sehen, was wir gemacht haben, das kritisieren oder gut finden. Aber EINFLUSS auf die Arbeit hat es wenig.*

Für Walter sind dies seine Freundin und seine engsten Freund\_innen aus dem privaten Umfeld, die ihm bei der Arbeit den Rücken stärken und für einen offenen und ehrlichen Austausch über die Erlebnisse bei der Arbeit wertvoll sind, weil ihm dies Sicherheit gibt. Er bezeichnet seine Freund\_innen und den Austausch mit ihnen als «Selbsthilfegruppe» und «Sounding Board» für das Verhalten in der Arbeitswelt. Walter kennt seine «engsten» Freund\_innen schon «seit Jahrzehnten» und beschreibt die Beziehungen als «extrem vertrauensvoll», was einen solchen, aufrichtigen Austausch überhaupt erst ermöglicht.

Für Alex stellt die Familie einen ganz wichtigen Rückhalt dar. Einerseits bringen seine Kinder Abwechslung in sein Leben. Die Zeit mit ihnen erlebt er als Erholung, auch wenn sie ihn «auf Trab» halten. Andererseits ist seine Frau sehr wichtig, weil sie Zuhause den ganzen Haushalt führt und ihm Halt gibt, wie die Interviewpassage in Kapitel 4.5.2 zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie veranschaulicht. Adrian findet Rückhalt bei seinem Vater, der ebenfalls Architekt ist und der einen bedeutenden Einfluss darauf hatte, dass er den Beruf des Architekten wählte:

*Adrian: Ich glaube, dass er mir von Zuhause aus die Freude am Arbeitsbereich vermittelt hat, auf das Bauen bezogen. Dass durch ihn die ganze Begeisterung hervorgekommen ist. Ich glaube auch, wenn man beim Arbeiten begeistert, motiviert ist, hat das eine grosse Auswirkung auf die Arbeit. Wie man sie erledigt, wie ehrgeizig man ist. Mehr in diese Richtung glaube ich. Dass er einem dazu motiviert oder dazu auffordert, noch ein bisschen mehr zu machen.*

Adrian schätzt den Austausch mit seinem Vater als unternehmensexterne und neutrale Person. Er begrüsst, dass ihm sein Vater Tipps für seine Arbeit bei *Die Baumeister* geben und dass er seine Freude an einem Projekt mit ihm teilen kann. Der Austausch mit seinem Vater motiviert Adrian jeweils, am nächsten Tag mit neuem Elan am Projekt weiterzuarbeiten. Aus diesen Gründen empfindet Adrian seinen Vater als wichtigen Bestandteil und als Vorbild für sein Arbeitsleben.

Die Schilderungen der Arbeitsbeziehungen in diesem Kapitel veranschaulichen, wie vielseitig die Funktionen von Arbeitsbeziehungen sind. Arbeitskolleg\_innen sind für die Arbeit nicht nur wichtig, weil man mit ihnen zusammenarbeitet, sondern auch weil sie einen massgeblichen Einfluss auf die Stimmung und das Wohlbefinden im Unternehmen haben und alleine durch die Anwesenheit ihrer Person einen wertvollen sowie sehr geschätzten Rückhalt darstellen können. Gleich verhält es sich mit Personen, die nicht aus dem organisationalen Kontext selbst stammen, sondern aus dem privaten Umfeld, aber trotzdem einen äusserst hilfreichen und wichtigen Rückhalt für die Bewältigung des Arbeitslebens darstellen.

### **5.2.3 Beziehungserleben**

In diesem Unterkapitel werden einige weitere ausgewählte Punkte diskutiert, die bei der Untersuchung der Arbeitsbeziehungen aufgefallen sind. Die Exploration der Arbeitsbeziehungen sieht gemäss der in dieser Doktorarbeit angewendeten Interviewmethode mit der Darstellung der Arbeitsbeziehungen anhand von Lego Figuren auf einem Netzwerkbrett vor, dass nicht nur gefragt

---

wird, wie das Selbst die Beziehung zur anderen Person erlebt, sondern was die Proband\_innen denken, wie die anderen Personen die Beziehung zu einem selbst erleben und wahrnehmen. Dies ist etwas, das den interviewten Personen oft nicht ganz leichtgefallen ist. Das Relationale, sprich Wechselseitige, einer Beziehung beinhaltet die Reflexion über die eigene Person, wie die Individuen sich selbst als Arbeiter\_in erleben und wie sie selbst als Arbeitskraft wahrgenommen werden möchten. Es ist daher naheliegend, dass im Zuge des Perspektivenwechsels besonders positive Eigenschaften hervorgehoben werden. Allgemein ist der übergreifende Schlüsselbegriff erneut die erfahrene Wertschätzung der eigenen Person, wohinter sich die bereits bekannten Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, gute Arbeit, Fachwissen und -kompetenz, Unterstützung, Respekt und Selbstständigkeit verstecken, also die gleichen Qualitäten, die die Personen selbst bei ihren Arbeitskolleg\_innen schätzen und anerkennen. Ebenso bedeutet dies, dass die Personen Vertrauen erfahren, das ihnen von anderen entgegengebracht wird, wie dies einige Interviewpassagen im Unterkapitel 5.2.1 illustrierten.

Aaron meint beispielsweise: «Ich glaube diese Person denkt sehr viel von mir. Sie fragt mich immer wieder um Rat, genau in diesen Themen.» und Werner erlebt Wertschätzung dadurch, dass Kund\_innen nur mit ihm zusammenarbeiten wollen. Er drückt damit aus, dass er etwas Besonderes ist und nicht einfach ersetzt werden kann, was ihn für die Organisation wertvoll macht. Wanda schöpft viel Kraft und Energie aus dem Vertrauen, dass sie von ihrem Vorgesetzten erfährt:

***Wanda:** Und weil wir auch merken, dass er auch sehr an mich glaubt. Und auch bei mir selber irgendwie Kräfte auch weckt durch das. Genau. Also sein Anspruch und sein Vertrauen, dass ich Bäume ausreisse.*

Aline und Wanja erfahren Wertschätzung, indem ihre Vorgesetzten sich auf sie verlassen und darauf vertrauen, dass sie einen guten Job machen. So sagt Aline: «Er weiss auch, dass ich meine Arbeit dann bringe. Ich bringe sie, wenn ich sie bringen muss.» und Wanja meint: «Ich glaube, er weiss, wenn es [Wanja] macht

oder [Wanja] dafür verantwortlich ist, dann läuft es». Die folgende Beschreibung von Willi widerspiegelt schön, wie er sich und seine Qualitäten darstellt:

*Willi: Und das Zeug, das ich mache, dass das eigentlich in einer guten Qualität abgeliefert ist. Und was ich auch schätze, dass er mich eigentlich/ Also ich denke, dass er mich schätzt, ist dass er mich eigentlich ohne Probleme einfach zu jedem Kunden kann hinreisen lassen. Und ich kann kompetent Antwort geben. Ja. Und nicht nur technisch, sondern das auch technisch übersetze. Ich denke, das ist sehr wertvoll.*

Im Weiteren beinhalten die Antworten auf die Frage, was die andere Person über einem selbst denken würde, oftmals einfach, dass die andere Person die Beziehung wohl gleich erlebt, wie man selbst und dass die Wertschätzung auf Gegenseitigkeit beruht. Exemplarische Antworten dazu sind: «Ich denke, es ist auf gegenseitiger Basis», «Ich denke, diese Person hält ungefähr das Ähnliche von mir, wie ich von ihr. Sehr viel.», «Und das beruht so ein bisschen auf Gegenseitigkeit, hat man das Gefühl. Soweit ich das beurteilen kann.», «Die ist geprägt durch sehr viel Wertschätzung und zwar auf Gegenseitigkeit», «Ich glaube ähnlich», «So wie ich es auch spüre. Es ist gegenseitig, der Respekt» und «Ich glaube, das ist gegenseitig, sehr ausgeglichen». Es stellt sich nun die Frage, ob die Beziehung bloss aus Mangel an Einfühlungsvermögen in die andere Person als «gleich» bezeichnet wird oder ob nicht etwas anderes dahintersteckt, nämlich das Prinzip der Reziprozität.

Reziprozität bedeutet Gegenseitigkeit und wird in den Sozialwissenschaften als Grundprinzip menschlichen Handelns betrachtet, das universelle Gültigkeit hat (Stegbauer, 2011). Es gibt verschiedene Formen der Reziprozität<sup>24</sup>, aber im Grunde und ganz allgemein handelt es sich um einen gegenseitigen Tausch, bei dem entweder eine Vorleistung beim Gegenüber eine Schuld schafft, die zur

---

<sup>24</sup> Dennis Regan (1971) belegte das Prinzip der Reziprozität in einem empirischen Experiment. Dabei zeigte sich, dass Versuchspersonen, die vor einer Besprechung unaufgefordert eine Dose Coca-Cola bekamen, am Ende des Gesprächs bereit waren, deutlich mehr zum Kauf angebotene Lose zu kaufen, als die Kontrollgruppe, die zuvor keine Dose Coca-Cola bekommen hatte. Der Preis der Lose überstieg den Wert der Dose Coca-Cola dabei deutlich.

---

Gegenleistung verpflichtet, oder eine Leistung eine bestehende Schuld ausgleicht. Nachdem also die befragte Person die andere Person und die Beziehung zu ihr positiv darstellte, steht die andere Person nun defacto in der Schuld, die Beziehung zur eigenen Person ebenfalls positiv darzustellen und wertzuschätzen. Denn an und für sich steckt dahinter der einfache Grundsatz, dass man von anderen Menschen so behandelt werden möchte, wie man selbst mit anderen Menschen umgeht. Dies entspricht ganz dem Gebot der Nächstenliebe aus der Bibel: «Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst» (Lev. 19:18, Einheitsübersetzung).

In der Aussage von Wolfgang «Ich hoffe gleich auch. Dass sie eine ähnliche, kollegiale Arbeitsweise hat und mich nicht als bösen Zauberer auf das Brett gestellt hat» über die Einschätzung der Beziehung einer Arbeitskollegin zu ihm wird der Aspekt der Reziprozität gut sichtbar. Er hofft, dass sie ihn genauso positiv bewertet wie er sie. Überdies zeigt sich hier, dass Vertrauen ein ganz wichtiges Element des Reziprozitätsprinzips ist, wie es ebenfalls ein elementarer Bestandteil von Beziehungen ist, denn durch das Vorschussvertrauen wird Vertrauen an sich gefördert und somit aufgebaut (Stegbauer, 2011). Dies bedeutet, dass die vermutete Einschätzung des Selbst durch die andere Person auf Vertrauen in die andere Person beruht.

Im Weiteren fällt im Beziehungserleben des vorliegenden Samples auf, dass die Arbeitsbeziehungen primär positiv dargestellt werden und dass kaum Personen ausgewählt werden, die von den befragten Personen komplett negativ erlebt werden. Oftmals ist es die Beziehung zu den Vorgesetzten, die angespannt und distanziert wahrgenommen wird. Aaron und Adrian empfinden die Beziehung zu einer Person als negativ, von der sie sich kontrolliert und überwacht fühlen<sup>25</sup>. Daher wird die Person als Polizistin bezeichnet und einmal mit Hand-

---

<sup>25</sup> Aufgrund der sehr ähnlichen Beschreibung des Verhaltens der anderen Person ist zu vermuten, dass es sich bei der «Polizistin» im Interview von Aaron und Adrian um ein und dieselbe Person handelt, obwohl dies nicht explizit gesagt wird.

schellen dargestellt, was das Gefühl des Gefangenseins symbolisiert, und einmal mit einem Stock, weil «sie ab und zu auf die Finger klopft, auf die Finger schaut», wie Adrian sagt. Zwar erfahren die beiden auch Macht und Einfluss von ihrem Chef. Allerdings werden der Einfluss und die Kontrolle des Chefs akzeptiert, weil diese Verhaltensweise als rollenkongruent wahrgenommen wird, was bei der anderen Person nicht der Fall ist, da dieser Person die Macht und Kontrolle aufgrund ihrer Position nicht zustehen. Aaron beschreibt im Folgenden die Situation und warum er sich kontrolliert fühlt:

***Aaron:** Das äussert sich so, dass diese Person (lacht) Stundenzettel kontrolliert von anderen Personen, ob jetzt das stimmt mit dem Arbeiten. Vor allem Stundenzettel von dieser Person [zeigt auf eine andere Lego Figur]. Ich weiss nicht, vielleicht behaupte ich jetzt einfach, dass sie das macht. Aber wenn jemand weiss, wie viele Stunden man aufgeschrieben hat, und sieht, wie viele Stunden man gearbeitet hat, dann muss sie diese kontrolliert haben und dann muss sie auch geschaut haben, wann man gekommen und gegangen ist. Das heisst, ich will jetzt nichts behaupten, aber ich glaube diese Person/ Ich vermute, dass sie das macht.*

Adrian aberkennt der Person aufgrund ihrer Position das Recht zur Kontrolle und empfindet es als Machtmissbrauch, was die Person tut. Die folgende Antwort von Adrian auf die Frage, warum er diese Person aufgestellt habe, gibt einen guten Einblick darin, wie sich negative Erfahrungen bei der Arbeit und in Beziehungen zu anderen Mitarbeitenden auf das Erleben der Arbeit, die Atmosphäre im Büro und die Arbeitsmotivation auswirken können:

***Adrian:** Grundsätzlich, um ein bisschen einen Kontrast zu bekommen. Da wir vier Personen, böse gesagt im positiven Bereich haben. Und noch jemanden, der einen negativen Einfluss auf das Arbeitsklima hat, einfach für mich persönlich, nicht allgemein auf alle Leute bezogen. Sondern sie hat für mich einen negativeren Einfluss auf das Arbeitsklima wie auch auf meine, nicht Arbeitsmoral, aber in diese Richtung. Wie ich mich am Arbeitsplatz fühle. Es ist ein Einfluss zum Teil, dass man sich teilweise ein bisschen nerven kann.*



Weiter fällt in den Interviews auf, dass es den befragten Personen unangenehm ist, wenn sie eine andere Person negativ darstellen und über negative Aspekte in Beziehungen zu anderen Personen sprechen. So sagt Adrian anschliessend auf die Nachfrage der Interviewerin, dass in diesem Fall seine Gefühle der eben beschriebenen Person gegenüber negativ seien, entschuldigend: «Das tönt jetzt alles ein bisschen böse, aber kann man so in diese Richtung sagen. Ich glaube das ist schon korrekt.». Gleich verhält es sich bei Wanja, die sich schlecht fühlt, weil sie eine Person, zu der sie die Beziehung als schwierig erlebt, negativ darstellt und sie ganz am Rande des Netzwerk Bretts platziert:

*Wanja: Das ist jetzt vielleicht ein bisschen böse. Sagen wir so. Er ist am weitesten weg. [...] (Seufzt) Das ist fies. (Seufzt) Das ist jetzt so schwierig. Also die Person ist mir OFFENSICHTLICH nicht nahe. [...] (...) Ach, das ist schwierig. Ich darf nun auch nicht so gemein sein. [...] Es ist gemein, weil/ So/ (...) Also meine Beziehung zu ihm. Meine Beziehung zu ihm (...) die ist nicht gut. (...) (schmunzelt) ABER man verhält sich professionell. Also ich verhalte mich professionell.*

In dieser Aussage ist die Beklemmung von Wanja richtig fassbar, wie sie sich schwertut, die andere Person so zu beschreiben, wie sie die Beziehung tatsächlich erlebt, und es ist spürbar, wie unangenehm es ihr ist. In das unangenehme Gefühl von Wanja, die andere Person negativ darzustellen, mischt sich zudem die Unsicherheit, was sie in diesem Interview alles sagen kann und ob das Gespräch wirklich vertraulich und anonym ist<sup>26</sup>. Sie versichert sich diesbezüglich nochmals und sagt dann dazu: «Ich meine, wenn es da drinnen Wanzen hat, dann kann ich gleich meinen Koffer packen. Egal.».

In der Regel sind es die Beziehungen zu vorgesetzten Personen, in denen es Spannungen gibt. So wird es als hemmend und unangenehm empfunden, wenn Rückhalt und Unterstützung von den Vorgesetzten fehlen oder nicht immer

---

<sup>26</sup> Eine Folge dieser Unsicherheit könnte mit ein Grund sein, dass gewisse Proband\_innen keine bestimmten Personen auswählten, sondern nur Personengruppen. Bei *Die Kreativen* waren es überwiegend Männer, die ganze Personengruppen beschrieben anstatt Einzelpersonen.

spürbar sind. Wiebke empfindet es für ihre Arbeit als «blockierend», dass ihre Vorgesetzte einen anderen Geschmack hat und sie dann in eine andere Richtung drängen will, wie sie sagt. Und Walter versucht, die Beziehung zu seinen Vorgesetzten folgendermassen zu beschreiben:

***Walter:** (seufzt) Also so konkret, wie ich werden kann, ist es einfach/ Du hast das Gefühl, dass/ Oder es gibt Situationen, wo man sich vielleicht im Stich gelassen fühlt. Das gibt es hin und wieder. Dass man irgendwie sich/ Dass man das Gefühl hat, da könnte jetzt mehr Rückendeckung sein und man versteht nicht, warum es nicht mehr ist. Das ist sehr selten. Und dann gibt es halt Situationen, wo man das Gefühl hat, vielleicht ist es nicht die richtige Person. Vielleicht sollte die Person nicht im Batman-Kostüm stecken. Vielleicht will die Person zwar und kann nicht oder vielleicht ist es auch einfach, vielleicht kommst du auch persönlich einfach nicht klar mit der Person hinter der Batman-Maske. Sprich du fühlst dich im Stich gelassen und du fühlst dich nicht verstanden oder fühlst dich irgendwie im falschen Film. Und du hast einfach das Gefühl, der kann mir nicht oder die Person kann nicht die Rückendeckung ausstrahlen, die sie in der Position vielleicht sollte. Oder einfach/ Ja, macht das Sinn? Schwer, in Worte zu fassen. Einfach so ein bisschen. Du kannst dich ja nicht GANZ auf das Sicherheitsnetz verlassen. Weil es gibt einfach verschiedene Situationen, wo du das Gefühl nicht gehabt hast.*

Die ambivalenten Signale, die er von seinen Chefs bekommt, verunsichern ihn, weil er dadurch nicht das Gefühl hat, dass diese voll und ganz hinter ihm stehen. Die Unsicherheit in den Beziehungen führt dazu, dass das Vertrauen und somit der Kitt in der Beziehung fehlen.

Nähe und Distanz sind zwei weitere Aspekte, die in den Beschreibungen des Beziehungserlebens regelmässig vorkommen. Distanz wird in einer Beziehung meistens negativ bewertet. So sind beispielsweise Aussagen über Personen, die als «distanziert» erlebt werden, negativ konnotiert im Vergleich zu Beziehungen, die als «nahe» bezeichnet werden. Andreas sagt von sich selber, dass er manchen Mitarbeitenden sehr nahe ist und sich wie ein Vater oder Bruder um

sie kümmert und in der Beziehung zu anderen Mitarbeitenden, die ihm nicht so sympathisch sind, er «eher der distanzierte Chef» ist. Alex beschreibt die Beziehung zu seinem Chef wie folgt:

*Alex: Wir haben schon relativ engen Kontakt im Büro. Aber trotzdem, es ist eine gewisse Distanz hier. Aber trotzdem auf Respekt-Basis. Nicht irgendwie abschätzend. Sondern, es braucht einfach nicht mehr Nähe.*

Trotz Distanz im Erleben der Beziehung kann diese also gut sein. Zum einen können Distanz und distanziertes Verhalten mit mangelnder Sympathie zusammenhängen, wie es unter anderem von Wanja, Adrian und Andreas geschildert wird. Zum anderen wird Distanz in manchen Beziehungen aber auch erwartet und erwünscht. Dies ist besonders in Beziehungen über Hierarchiestufen hinweg der Fall, weshalb in solchen Fällen von hierarchischer Distanz gesprochen werden kann, die von beiden Seiten als gut und nötig betrachtet wird. Denn ohne diese hierarchische Distanz würde das Verhalten nicht mit der Rolle der Vorgesetzten oder untergebenen Person übereinstimmen. Im Kapitel 4.2.3 wird dieser Aspekt bereits einmal aufgegriffen. Wanda meint zur Distanz zu ihren Mitarbeitenden: «Und was es auch vielleicht ein bisschen braucht. Was vielleicht auch noch gut ist. Es ist eben, dass man es nicht persönlich nimmt, wenn wirklich Kritik kommt.». Die Distanz erleichtert es ihr, ihre Rolle als Führungskraft wahrzunehmen und beispielsweise Kritik zu äussern. Wilhelm wäre es unangenehm, wenn er zu Personen, die ihm unterstellt sind, eine freundschaftliche Beziehung hätte. Er sagt: «Weil es braucht so ein gewisses Distanzverhältnis. Keine Angschwelle, aber so ein gewisses Distanzverhältnis.» und erwartet von seinen Mitarbeitenden, dass sich diese ihm gegenüber anders – respektvoller – verhalten, als gegenüber Arbeitskolleg\_innen auf gleicher Hierarchiestufe.

Nähe wird in Arbeitsbeziehungen ganz unterschiedlich empfunden und in den Beschreibungen der Beziehungen auf verschiedene Weisen verwendet. Dies zeigt sich zum einen auf dem Netzwerk Brett, wo die Figuren z.B. relativ weit vom Selbst platziert werden, aber die Beziehungen zu den Personen alle als sehr «nahe» beschrieben werden, oder wo die Figuren allgemein sehr nahe um das

Selbst platziert sind, aber die Beziehungen nicht als aussergewöhnlich nahe dargestellt werden<sup>27</sup>. Weiter werden mit «nahe» einerseits Beziehungen charakterisiert, die sich durch eine nahe und enge Zusammenarbeit auszeichnen. In Wandas Aussage ist das gut erkennbar, wenn sie sagt: «Sehr, sehr nahe. Das wäre jetzt mein Chef. Wir haben wirklich einen regen Austausch. Das schätze ich auch sehr.». Ebenso entsteht bei Alex die Nähe in der Beziehung zu seinem Arbeitskollegen durch die enge Zusammenarbeit und den intensiven Austausch mit ihm. Er sagt dazu: «Das gibt eine Nähe, welche guttut». Andererseits werden Beziehungen als nahe erlebt, weil es sich dabei um eine sehr persönliche und vertrauensvolle Beziehung handelt:

***Adrian:** Näher ist er aus dem Grund, weil er eine Person ist, mit der ich auch sehr viel über Privates rede, was gar nichts mit der Arbeit zu tun hat. Trotzdem, wenn er Mühe hat in der Lehre oder so, weil es nochmals drei Jahre sind, in welchen man den Kopf unten halten muss, diese Dinge können wir miteinander teilen. Mit ihm habe ich vom Geschäft von den Leuten her am meisten zu tun, komme am besten mit ihm aus, es ist am meisten freundschaftlich.*

Für Adrian sind es also der Austausch über Privates und gemeinsame Erfahrungen, die verbinden und die Nähe ausmachen. Bei Aline sind es Vertrauen und Sicherheit, die sie in den Beziehungen spürt, die Nähe ausmachen:

***Aline:** Bei ihm kann ich am ehesten ich sein. Egal wie, nicht nur beruflich, sondern auch privat. Ich bin einfach, wie ich bin, und ich weiss, er nimmt mich so. Und, (...) das gibt ihm eigentlich schon diese Nähe.*

Genauso wie «nahe» eine häufige Beschreibung von Beziehungen ist, werden viele Arbeitsbeziehungen als «kollegial» oder «freundschaftlich» erlebt und charakterisiert. Das geht von Wolfgang, der die Beziehung zu einem Arbeitskollegen als «SEHR freundschaftlich» bezeichnet, über Wendy, die über die Beziehung zu ihrem Chef sagt: «Ich habe sehr eine gute, auch freundschaftliche Beziehung mit ihm» bis hin zu Walter, der die Beziehung zu Kund\_innen zwar

---

<sup>27</sup> Fotos der Netzwerkbretter befinden sich im Anhang.

---

freundschaftlich erlebt, aber doch eine gewisse professionelle Distanz wahrt, so dass für ihn undenkbar ist, privaten Kontakt zu Kund\_innen zu haben. Dennoch erlebt er die Beziehung zu einigen Kund\_innen als sehr intensiv, weil es eine enge Zusammenarbeit gibt.

Obwohl die Arbeitsbeziehungen als «nahe», «kollegial» oder «freundschaftlich» bezeichnet werden, handelt es sich dabei im Allgemeinen um Arbeitsbeziehungen, die auf dem Netzwerkbrett im professionellen Bereich angesiedelt sind. Einige Figuren finden sich im hybriden, halbprofessionellen Bereich. Dabei handelt es sich in der Regel um Arbeitskolleg\_innen, mit denen sich die befragten Personen besonders gut verstehen, der Austausch etwas persönlicher und tiefer ist als mit anderen, und mit denen sie nach der Arbeit einmal etwas trinken gehen. Die wenigen Figuren im privaten Bereich sind mehrheitlich Personen aus dem privaten Umfeld wie Freund\_innen und Familie. Bei einigen wenigen handelt es sich um Arbeitskolleg\_innen, zu denen in der Freizeit eine Beziehung gepflegt wird. Dies lässt darauf schliessen, dass die für die Arbeit wichtigen Beziehungen primär Arbeitsbeziehungen sind, sich also auf die Arbeit und den Kontakt bei der Arbeit beschränken, auch wenn dabei Umgang und Austausch sehr vertraut und persönlich sein können. Arbeitsbeziehungen, bei denen die Beziehung in der Freizeit und auf privater Ebene gepflegt wird, kommen nur vereinzelt vor. Dies gilt für die Mitarbeitenden beider Organisationen, was insofern interessant ist, da Unternehmenskultur, Zusammenhalt und Gemeinschaftsgefühl in den beiden Organisationen sehr unterschiedlich sind. Es wäre daher denkbar, dass dies zur Folge hätte, dass sich die Beziehungen unter den Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* nicht nur auf die Arbeit beschränken, sondern es viele Beziehungen gibt, die im privaten Bereich angesiedelt sind und wo der Kontakt untereinander ebenfalls in der Freizeit gepflegt wird.

Ganz im Gegensatz dazu gibt es einige Personen, die explizit sagen, dass sie Arbeit und Freizeit zu trennen versuchen und darauf achten, dass Arbeitsbeziehungen nicht in den privaten Bereich kommen. Allerdings zeigt sich, dass eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit schwierig ist und es keine klare Trennlinie gibt, wodurch es ebenfalls zu einer Art Entgrenzung der Arbeit

kommt. Selbst bei Personen, die betonen, dass sie sich stark abgrenzen und auf die Trennung von Beruflichem und Privatem achten, finden sich im Gespräch Widersprüche, die darauf hinweisen, dass es doch ein paar Arbeitskolleg\_innen gibt, mit denen sie in der Freizeit Kontakt haben und mit denen sie ab und zu gemeinsam etwas unternehmen. Daher gilt es, die Zuordnung zu den verschiedenen Bereichen kritisch zu betrachten.

Zwei weitere Aspekte, die sich in den Arbeitsbeziehungen widerspiegeln, die aber bereits an anderen Stellen dieser Doktorarbeit thematisiert werden und auf die deshalb an dieser Stelle nicht erneut eingegangen wird, sind das Lernen voneinander sowie die Organisationsstruktur. Erstens werden Arbeitsbeziehungen und somit Mitarbeitende geschätzt, von denen etwas gelernt werden kann und die damit zur persönlichen Weiterentwicklung beitragen. Zweitens werden in den Arbeitsbeziehungen die Organisationsstruktur und Führungskultur sichtbar. So zeigt sich bei *Die Baumeister* der starke Einfluss der beiden Chefs darin, dass die Chefs von allen befragten Personen des Samples aufgestellt werden, weil sie einen sehr starken Einfluss auf ihre Arbeit und ihr Arbeitsleben haben. Als Vergleich dazu ist der CEO bei *Die Kreativen* nur für die Mitglieder der Geschäftsleitung relevant, die unmittelbar mit ihm zu tun haben. Für die anderen Mitarbeitenden sind «nur» die Teamleiter\_innen und/oder die direkten Vorgesetzten im alltäglichen Arbeitsleben von Bedeutung. Das Beziehungserleben der Mitarbeitenden gegenüber ihren Vorgesetzten wird hier aber nicht erneut im Detail aufgegriffen.

#### **5.2.4 Fazit**

Das Beziehungserleben der interviewten Personen ist ganz unterschiedlich. Einigen ist die Nähe in den Beziehungen sehr wichtig, andere haben lieber etwas mehr Distanz. Das zentrale Konzept der Arbeitsbeziehungen ist die Wertschätzung. Die Wertschätzung anderer sowie die Wertschätzung von anderen. Auslöser und Gründe für die Wertschätzung sind einige wenige Qualitäten und

---

Verhaltensweisen, die immer wieder vorkommen. Dies sind vorwiegend Respekt, Zuverlässigkeit, gute Arbeit, Selbstständigkeit, Ehrlichkeit, Offenheit und Hilfsbereitschaft. Die Basis und der Kitt im Beziehungsgefüge ist Vertrauen (vgl. Erikson, 2013; Luhmann, 2014): Vertrauen in die Person, ihre Fähigkeiten und Eigenschaften. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn Vertrauen ist die Grundlage jeglicher sozialen Beziehungen. In einer Organisation, in der sehr viel zusammengearbeitet wird und die einzelnen Mitarbeitenden von der Arbeit ihrer Arbeitskolleg\_innen abhängig sind, ist Vertrauen die Voraussetzung dafür, dass die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. Es braucht Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Selbstständigkeit der Teamkolleg\_innen, es braucht Vertrauen in die Qualität der Arbeit anderer und es braucht Vertrauen in die Hilfsbereitschaft und gegenseitige Unterstützung der Mitarbeitenden.

Dies lässt sich im Beziehungserleben der Teamorganisation *Die Kreativen* sehr gut beobachten, wo die Zusammenarbeit den zentralen Aspekt der Arbeitsbeziehungen darstellt und die Arbeitskolleg\_innen vielfach wegen der guten Zusammenarbeit für das Arbeitsleben der interviewten Personen wichtig sind. Eine Hypothese bezüglich Teamorganisation und Zusammenarbeit lautet, dass die Stimmung bei *Die Kreativen* gerade deswegen so gut ist, weil viel zusammengearbeitet wird, was den Zusammenhalt und das Gemeinschaftsgefühl stärkt und zur Folge hat, dass man sich als Familie fühlt. So stehen aufgrund der guten Stimmung, des grossen Zusammenhalts und der intensiven Zusammenarbeit mehrheitlich arbeitsbezogene Aspekte im Zentrum der Arbeitsbeziehungen. Zuverlässiges und selbstständiges Arbeiten der Arbeitskolleg\_innen wird als Entlastung erlebt, so wie Fachwissen und -kompetenz zu guten Arbeitsleistungen führen, was in der Zusammenarbeit sehr geschätzt wird und die Bewältigung der Arbeit erleichtert.

Neben der Zusammenarbeit spielen zwischenmenschliche Aspekte wie Nähe, Respekt, Ehrlichkeit, Offenheit und Humor eine wichtige Rolle, was sich wiederum bei *Die Baumeister* sehr schön zeigt. Dies führt zur weiteren Annahme, dass in einer Organisation, wo weniger intensiv zusammengearbeitet wird und

die allgemeine Stimmung eher bedrückt und angespannt ist, die zwischenmenschlichen und emotionalen Qualitäten von Arbeitsbeziehungen im Zentrum stehen. Arbeitskolleg\_innen sind nicht auf Grund der direkten Zusammenarbeit von Bedeutung, sondern weil sie einen positiven Einfluss auf die Stimmung haben und die angespannte Atmosphäre in der Unternehmung auflockern. Dabei ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden zusammen Spass haben und gemeinsam lachen können. Kleine Rituale im alltäglichen Umgang, wie Witze und «blöde Sprüche» zur Auflockerung sowie der persönliche Austausch, werden in den Arbeitsbeziehungen sehr geschätzt, haben einen starken Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden und sind für das Erleben der Arbeit sehr bedeutsam, um mit der sonstigen, eher angespannten Atmosphäre in der Organisation klarzukommen. Daher werden Arbeitskolle\_innen als «mentale Stütze» empfunden und sind deshalb von Bedeutung für die Arbeit. Ebenso können Personen aus dem privaten Umfeld wie Freund\_innen und Familie einen wichtigen Rückhalt für das Arbeitsleben und die Bewältigung des Berufsalltags darstellen.

Obwohl der persönliche Austausch mit den Arbeitskolleg\_innen zum Teil sehr tief und vertrauensvoll ist, d.h. dass man über Privates und persönliche Probleme spricht, wird mehrheitlich darauf geachtet, zwischen Arbeit und Freizeit zu trennen und Arbeitsbeziehungen nicht in die Freizeit übergreifen zu lassen. Diese Trennung wird vielfach gewünscht und gesucht, aber die Erzählungen decken auf, dass die Trennung nicht so eindeutig und konsequent ist, wie sie dargestellt wird, und im Grunde auch in diesem Bereich von Entgrenzung der Arbeit gesprochen werden kann.

Ein weiteres Muster, das im Beziehungserleben zum Vorschein kommt, ist das Prinzip der Reziprozität (vgl. Stegbauer, 2011). Die Personen des vorliegenden Samples gehen in der Regel davon aus, dass sie von ihren Arbeitskolleg\_innen gleich wahrgenommen werden, wie sie selbst ihre Kolleg\_innen erleben und beschreiben. Zum einen spielt dabei die Gegenseitigkeit und Reziprozität von Beziehungen eine Rolle, weshalb nach dem Motto «Wie ich dir, so du mir» vor-



---

gegangen wird. Zum anderen ist die Vorstellung, dass andere einem positiv erleben und als Arbeitskolleg\_in schätzen, für das Selbstbild und das Selbstwertgefühl ganz wichtig, um die Selbstachtung zu bewahren. Es sind daher alle Proband\_innen bemüht, ein positives Bild von sich zu zeichnen und aufrechtzuerhalten. In dieses Muster passt die Feststellung, dass negative Gefühle und Beziehungserfahrungen eher ausgeblendet und wenig thematisiert werden. So kommen Beziehungen, die negativ empfunden werden, in den Erzählungen nur vereinzelt vor. Überdies werden negative Arbeitserfahrungen in den Beschreibungen der Arbeitsbeziehungen ausgeklammert oder kaum gewichtet, damit die Beziehungen positiv dargestellt werden können. Dies könnte mit dem Harmoniebedürfnis zusammenhängen, das von einigen Personen angesprochen wird, oder dem Unbehagen, wenn schlecht über die Arbeitskolleg\_innen und Vorgesetzten gesprochen wird. Zudem führten in manchen Fällen sicher auch die Angst und die Unsicherheit darüber, was in den Interviews alles gesagt werden kann, dazu, dass nicht alles erzählt wird und gewisse Dinge beschönigt werden.

## 6 Diskussion und Schlussbetrachtung

Das Ziel dieser Doktorarbeit ist es, anhand der subjektiven Stimmen von Arbeitnehmenden in der Kreativwirtschaft aufzuzeigen, wie sie ihre alltägliche Arbeit erleben. Komplexe gesellschaftliche Phänomene werden anhand von Einzelschicksalen erschlossen. Als Expert\_innen des beruflichen Alltags wird ihren Stimmen Beachtung geschenkt, womit die postmoderne Arbeitswelt aus der Mikroperspektive beleuchtet wird. Im Hauptteil dieser Dissertation wird dargestellt, wie die interviewten Personen in einem Architekturbüro und in einer Werbeagentur ihren Berufsalltag erleben, wie sie sich selbst als Arbeitssubjekt darstellen, wie ihr berufliches Selbstverständnis aussieht, was Kreativität für sie bedeutet, wie sie ihre Organisation wahrnehmen, was Arbeitsbeziehungen auszeichnet und welche Bedeutung die Beziehungen zu den Arbeitskolleg\_innen haben.

Die daraus gewonnen Erkenntnisse und mögliche Hypothesen dazu werden jeweils in den Unterkapiteln *Fazit* präsentiert. Im letzten Teil dieser Doktorarbeit werden die Fäden zusammengeführt und die verschiedenen Ergebnisse der Untersuchung miteinander in Beziehung gesetzt. Zudem werden die Resultate im Kontext des zu Beginn aufgespannten theoretischen Rahmens diskutiert, womit Makro- und Mikroperspektive miteinander in Verbindung gesetzt werden. Zu diesem Zweck wird überprüft, welche Ergebnisse sich in der Theorie wiederfinden und wo die Lebenswelten nicht zur Schablone des Theoriekonstrukts der Kreativwirtschaft passen. Ebenso wird die Kreativwirtschaft entzaubert und eine neue Theorie zur Kreativwirtschaft präsentiert. Zum Abschluss werden die Limitationen dieser Doktorarbeit aufgezeigt und ein Ausblick auf weiterführende Forschungsprojekte gegeben.

### 6.1 Erlebte Arbeit in der postmodernen Arbeitswelt

Im akademischen Diskurs soziologischer Studien werden die Arbeitsformen kreativer Berufe der Kreativwirtschaft als Modell der zukünftigen Arbeitswelt betrachtet (Boltanski & Chiapello, 2003; Haak & Schmid, 2001; Loacker, 2010;

---

Manske & Schnell, 2010; Menger, 2006). Kreativität, Autonomie, Flexibilität und Selbstverwirklichung zählen neu zum gesellschaftlichen Paradigma und stellen zentrale Elemente zeitgenössischer Arbeits- und Lebensformen dar. Dieser wissenschaftliche Diskurs blickt aus der Makroperspektive auf die Gesellschaft. Das allgemeine Forschungsinteresse der vorliegenden Doktorarbeit besteht nun darin, zu untersuchen, wie die Arbeitswelt in Wirklichkeit aussieht, sprich wie Arbeit von Arbeitnehmenden in Organisationen der Kreativwirtschaft heutzutage erlebt wird. Zwar wird die Kreativwirtschaft in der Literatur als ein Wirtschaftssektor definiert, der aus verschiedenen Teilmärkten besteht (vgl. Söndermann & Weckerle, 2008; Weckerle & Theler, 2010) und der sich durch die im vorhergehenden Absatz beschriebenen Arbeitsformen auszeichnen soll (vgl. Boltanski & Chiapello, 2003; Haak & Schmid, 2001; Loacker, 2010; Manske & Schnell, 2010; Menger, 2006). Die Erkenntnisse der Untersuchung in dieser Doktorarbeit zeigen allerdings, dass es erhebliche Unterschiede zwischen den Teilmärkten und zwischen den Unternehmen in diesen Teilmärkten gibt. Obwohl sich Gemeinsamkeiten und Parallelen im Erleben der Arbeit in einem Architekturbüro und einer Werbeagentur finden, sind es jedoch die Unterschiede, die überwiegen und auffallen. Dass es Unterschiede zwischen zwei Organisationen zweier unterschiedlicher Branchen gibt, ist gut nachvollziehbar, aber so wie von der Arbeits- und Lebensform in der Kreativwirtschaft gesprochen wird, wäre zu erwarten, dass es auf der Mikroebene der Arbeitspraxis, der Selbstverhältnisse und beruflichen Selbstkonzepte mehr Parallelen im Erleben der Arbeit gibt.

Bedenkt man, dass die Kreativwirtschaft aus 13 Teilmärkten besteht, es sowohl freischaffende als auch angestellte Kreativarbeiter\_innen gibt ebenso wie Künstler\_innen<sup>28</sup>, die sich nicht als Dienstleister\_innen verstehen und deren Kunst keinem äusseren Zweck dient, also ganz der *l'art pour l'art* entspricht, so

---

<sup>28</sup> Es ist klar, dass das Bild der Künstler\_innen, die sich ganz der zweckfreien Kunst verschreiben, eine Verallgemeinerung darstellt und die Wirklichkeit diverser ist. Dennoch zeigen Studien wie *Kunst als Passion* von Franz Schultheis (2018), dass Antrieb und Motivation bei Künstler\_innen besonders sind und sich durch das ganze Leben hindurchziehen.

stellt sich die Frage, ob die der Kreativwirtschaft zugeschriebenen Eigenschaften tatsächlich Gültigkeit haben und sich im beruflichen Alltag wiederfinden oder ob das Leitmotiv des Künstlers und der Kunst nicht einfach dazu genutzt werden, den zum Teil prekären Arbeitsformen einen aussergewöhnlichen Glanz und eine Erhabenheit über gleichsam profane Berufe zu verleihen?

So ist bei *Die Baumeister* von Kreativität und Selbstverwirklichung ausser bei den Chefs nichts wahrzunehmen. Bei *Die Kreativen* fühlen sich zwar alle sehr kreativ bei der Arbeit, aber bloss weil das Verständnis von Kreativität so allgemein gehalten ist, dass jede arbeitstätige Person bei der Arbeit kreativ ist, wenn sie Probleme löst, welcher Art diese Probleme auch sein mögen. Von künstlerisch kreativer Selbstverwirklichung ist bei *Die Kreativen* ebenso wenig zu spüren wie bei *Die Baumeister*. Von Projektarbeit ist zwar in beiden Organisationen die Rede, doch ist die Form der Projektarbeit sehr unterschiedlich. Die Autonomie, die die Mitarbeitenden erhalten, spielt sich im üblichen Rahmen eines Anstellungsverhältnisses ab. Daher stellt sich die Frage, ob die einst propagierten Arbeitsformen der Kreativwirtschaft nicht bereits in der übrigen Arbeitswelt Fuss gefasst haben – man denke an die Flexibilisierung der Arbeit, die nun gerade durch die Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie einen grossen Schub erhalten hat, oder die Akademisierung verschiedener Berufe, wie z.B. der Pflegeberufe – oder ob gewisse Aspekte der Theorie – beispielsweise die kreative Selbstverwirklichung – im beruflichen Alltag der Arbeitnehmenden einfach nicht bzw. nur teilweise stattfinden<sup>29</sup>?

Wie dargelegt, unterscheiden sich die untersuchten Organisationen stark, weshalb die Suche nach Mustern in den Erzählungen insbesondere dann fruchtbar ist, wenn sie organisationsspezifisch erfolgt. Da die Ergebnisse im Hauptteil dieser Dissertation nach Themen gegliedert präsentiert werden, wird im Fol-

---

<sup>29</sup> Wenn ich beispielsweise an Erzählungen von Kolleg\_innen denke, die in der Beratung, dem Consulting, tätig sind, dann gibt es zwischen deren Arbeits- und Lebensform und jener bei *Die Kreativen* mehr Gemeinsamkeiten als zwischen *Die Baumeister* und *Die Kreativen*, obwohl die Beratungsbranche nicht zur Kreativwirtschaft zählt.

---

genden ein pointiertes Gesamtbild der beiden Organisationen und der typischen Mitarbeiter\_innen präsentiert. Anschliessend werden im Unterkapitel 6.1.3 die verschiedenen Erkenntnisse der Untersuchung zusammengeführt, miteinander in Beziehung gesetzt und vor dem Hintergrund einiger Studien aus dem Theorieteil diskutiert und interpretiert. Zuletzt wird eine aus den Ergebnissen abgeleitete Theorie zum Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft präsentiert.

### 6.1.1 Die Kreativen

Die Mitarbeitenden der Werbeagentur *Die Kreativen* zeichnen das Bild einer Kreativorganisation, deren Mantra das Kreativsein ist. In dieser Kreativorganisation wird ausschliesslich in Teams zusammen an Projekten gearbeitet. Die Teams setzen sich aus Personen aus den verschiedenen Abteilungen – Strategie, Beratung, Kreation und IT – zusammen, um gemeinsam möglichst kreative Lösungen für die Probleme der Kund\_innen zu entwickeln. Die Zusammenarbeit ist durch regelmässige Meetings ritualisiert, was den Mitarbeitenden zusammen mit den parallellaufenden Projekten einen abwechslungsreichen Arbeitsalltag bietet. Die Organisationskultur zeichnet sich durch einen starken Zusammenhalt und ein grosses Gemeinschaftsgefühl aus, so dass man sich als Familie fühlt. Es herrscht eine gute Stimmung im Unternehmen und man unterstützt sich gegenseitig. Die Führungskräfte stehen im Dienste ihrer Mitarbeitenden, deren Probleme sie lösen und um deren Anliegen sie sich kümmern. Die Arbeit in der Werbebranche ist intensiv, aber dafür etwas Spezielles, was eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden voraussetzt oder auch dazu führt. Im Vergleich zu anderen Werbeagenturen sind die Arbeitsbedingungen bei *Die Kreativen* sehr gut und die Angestellten erfahren eine hohe Wertschätzung, indem beispielsweise die eigenen Mitarbeiter\_innen gefördert und befördert werden. Die Organisation übernimmt das Narrativ der Werbebranche und erfüllt die gängigen Klischees einer Werbeagentur – vom Game-Room über intensive und lange Arbeitstage bis hin zu rauschenden Partys.

Die typischen Arbeiter\_innen bei *Die Kreativen* sind in ihrer Arbeit kreativ, unabhängig davon, in welcher Abteilung sie arbeiten, denn sie finden kreative Lösungen für Probleme. Als Dienstleister\_innen ist es ihr Ziel, die Anliegen ihrer Kund\_innen zu erfüllen. Die typischen Mitarbeitenden sind gut gebildet und verfügen über ein Studium an einer Universität oder Fachhochschule. Sie sind flexibel, mobil und arbeiten auch einmal von Zuhause aus sowie auf dem Arbeitsweg. Sie gehören zu den High Performern und erleben sich als selbstwirksam. Zudem zeichnen sie sich durch eine sehr hohe Leistungsbereitschaft aus und schrecken vor langen Arbeitstagen und Wochenendarbeit nicht zurück. Stress ist für sie ein Antrieb für produktives und effizientes Arbeiten. Als Teamplayer schätzen sie die Zusammenarbeit im Team, sie geben gerne ihr Wissen weiter und unterstützen ihre Arbeitskolleg\_innen beim Lösen von Problemen. Sie sind bestrebt, sich ständig zu verbessern und persönlich weiterzuentwickeln. Sie sind stolz darauf, in der Werbebranche zu arbeiten, und führen ihre Arbeit mit grosser Begeisterung aus. Überdies identifizieren sie sich stark mit ihrer Werbeagentur, wo sie sich als Teil einer Gemeinschaft fühlen.

Diese Zusammenstellung verdeutlicht, dass die Werbeagentur *Die Kreativen* gut ins Muster einer Organisation der postmodernen Arbeitswelt passt und dass die typischen Mitarbeitenden von *Die Kreativen* dem Bild der postmodernen Arbeiter\_innen entsprechen. Projektarbeit, Teamarbeit, Flexibilisierung, Kreativität, Mobilität und Akademisierung sind die Merkmale kreativer Berufe (Eikhof & Haunschild, 2006; Manske & Schnell, 2010). Und diese Merkmale finden sich genauso bei *Die Kreativen* wieder: Kreativität ist die Maxime der Werbeagentur, Projekt- und Teamarbeit strukturieren den Arbeitsalltag, Meetings werden zum bestimmenden Element in der Arbeitsorganisation, Flexibilität ist die Voraussetzung, um die Arbeit zu meistern, und die Akademisierung spiegelt sich in den gut ausgebildeten Mitarbeitenden wider.

Die Mitarbeitenden haben einige Freiheiten und geniessen viele Vorzüge, werden aber im Zuge der Subjektivierung selbst zum Produktionsfaktor, was dazu führt, dass das Leben durch Selbstkontrolle rationalisiert und ökonomisiert wird und dass die Lebenseinstellung stark arbeitsbezogen ist. Damit einher geht

---

eine sehr hohe Identifikation mit der Arbeit und dem branchentypischen Narrativ, was sich auf den Lebensstil auswirkt und die Art der Lebensführung beeinflusst (vgl. Eikhof & Haunschild, 2006). Die Subjektivierung der Arbeit wirkt sich folglich auf die Arbeits- und Lebensform aus und hält die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* unter anderem dazu an, sich fortlaufend weiterzuentwickeln und selbst zu optimieren (Bröckling, Krasmann & Lemke, 2000; Bröckling, 2007), was sich in den Interviews im Drang zur persönlichen Weiterentwicklung und dem Lernen von anderen ausdrückt.

Die Folgen davon sind unter anderem eine Entgrenzung der Arbeit sowie der Zerfall des Normalarbeitsverhältnisses (Haak & Schmid, 2001). Überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten und eine Intensivierung der Arbeit gelten als weitere Merkmale der Kreativwirtschaft, die die Anfälligkeit für Burnouts erhöhen und sich negativ auf die Gesundheit der Arbeiter\_innen auswirken (Bauernfeind, 2011). Sämtliche negativen Aspekte der Arbeit – beispielsweise die vielen Überstunden, Wochenendeinsätze, Stress, Druck und Intensivierung der Arbeit – werden in den Interviews aber jeweils umgehend relativiert und bagatellisiert, zur Selbstdarstellung der eigenen Leistungsfähigkeit und Motivation eingesetzt oder im Rahmen des Branchen-Narrativs glorifiziert. Stress wird nahezu als ein Statussymbol angesehen. Obwohl im akademischen Diskurs die prekären Arbeitsbedingungen in der Kreativwirtschaft, die sich hier am Beispiel von *Die Kreativen* gut nachvollziehen lassen, vermehrt diskutiert werden (Loacker, 2010; Lorey, 2016; Manske, 2007; McRobbie, 2016b; Raunig & Wuggenig, 2016b; Von Osten, 2016), fehlt in den Interviews jegliche kritische Auseinandersetzung mit diesen prekären Arbeitsbedingen. Die Arbeitssituation bei *Die Kreativen* wird verklärt und ist viel prekärer als es das romantisierte Bild suggeriert, das die Mitarbeitenden in den Interviews zeichnen. Die Hypothese geht dahin, dass damit die kognitive Dissonanz reduziert werden soll, die bei der alltäglichen Arbeit erlebt wird, weil die Arbeit aufgrund von Überzeit, Druck und Stress doch nicht so grossartig ist und viel Entbehrung verlangt. Deshalb verwenden *Die Kreativen* ein so starkes Narrativ, das verbindet und Identität stiftet, als Copingstrategie.

Florida (2002) nennt als Merkmale der *Kreativen Klasse* Individualität, Kreativität und Leistungsorientierung. Die Aura des Ausseralltäglichen und der Kreativität in der Werbebranche erlaubt es den Mitarbeitenden, ihre Individualität und ihr Anderssein auszuleben. Ebenso widerspiegelt sich die hohe Leistungsorientierung im Verhalten der Mitarbeitenden bei *Die Kreativen*, die sich – im Sinne einer Meritokratie – durch ihre Leistungen Macht und Anerkennung erarbeiten. So wurden beispielsweise im Zuge der Reorganisation die neuen Leitungspositionen primär mit Leuten aus den eigenen Reihen besetzt.

Vom Kreativitätswunsch und -imperativ (vgl. Reckwitz, 2014) als gesellschaftliches Phänomen ist bei *Die Kreativen* hingegen nichts zu spüren. Das organisationale Narrativ ist tonangebend und verpflichtet die Mitarbeitenden zu Kreativität. Denn das Kreativsein bezieht sich bei den Mitarbeitenden primär auf die Arbeit und folgt nicht dem persönlichen Drang, kreativ sein zu wollen. Das bedeutet allerdings nicht, dass das Kreativsein bei der Arbeit nicht auf das Leben und die Selbstverhältnisse abstrahlt. Die Selbstverwirklichung findet bei *Die Kreativen* nicht in der kreativen und künstlerischen Entfaltung statt, wie man es aufgrund des Vorbilds des Typus des Künstlers für die Kreativwirtschaft erwarten würde, sondern durch den Einsatz ihrer persönlichen Fähigkeiten, um Probleme zu lösen – und so kreativ zu sein. Dies können sowohl Probleme von Kund\_innen sein als auch Probleme von Mitarbeitenden, die man als Arbeitskolleg\_in oder als Führungskraft lösen hilft. Es geht also nicht um die künstlerisch kreative Selbstverwirklichung, wie es das Modell der Kreativwirtschaft propagiert, sondern um die Selbstverwirklichung durch Leistung. Damit unterscheiden sich *Die Kreativen* nicht von anderen Karrieristen einer Leistungsgesellschaft im *Geist des Kapitalismus* im Sinne von Max Weber (2006), wo nur die Leistung zählt, denn daraus resultieren Anerkennung und Erfolg, aber die Kreativität kaschiert das profane Karrierestreben und dient zur Abhebung von anderen, gewöhnlichen Dienstleistungsberufen.

Dies erklärt das Streben der Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* nach einer Führungsposition, die in der Leistungsgesellschaft eine Auszeichnung für die geleistete Arbeit darstellt, Erfolg symbolisiert und ein Statussymbol ist. In diesem



---

Kontext ist nachvollziehbar, dass die eigene Leistungsbereitschaft sowie der riesige Arbeitseinsatz zur Schau gestellt und heroisiert werden. Analog zum bohèmehaften Lebensstil, der es Kreativarbeiter\_innen erleichtert, sich als Unternehmer\_innen zu verstehen (vgl. Eikhof & Haunschild, 2006), erleichtert es das berufliche Selbstverständnis der kreativen Werberin respektive des kreativen Werbers den Mitarbeitenden von *Die Kreativen*, ihr privates Leben dem beruflichen unterzuordnen und die Entgrenzung der Arbeit auf sich zu nehmen. Die Organisation bedient mit der teamorientierten Arbeitsweise sowie den vielfältigen Mitarbeiter-Benefits wie Tischfußballkasten und Game-Room das stereotype, romantisiertere Bild einer kreativen Werbeagentur und ermöglicht es den Mitarbeitenden dadurch, ein Leben als Werber\_in zu leben und dabei Teil einer Familie, Teil eines Narrativs zu sein.

Die Darstellung der Werbebranche, der eigenen Organisation und anderer Werbeagenturen in den Erzählungen ergeben ein stimmiges Bild. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei *Die Kreativen* um eine typische Organisation der Werbebranche handelt und ihre Mitarbeitenden das Erleben der Arbeit und den beruflichen Alltag in der Werbebranche gut widerspiegeln. Damit passen *Die Kreativen* bestens in das branchentypische Narrativ und erfüllen die gängigen Klischees der Werbebranche.

### 6.1.2 Die Baumeister

Das Architekturbüro *Die Baumeister* ist ein inhabergeführtes KMU, das durch die beiden Chefs und Inhaber seit rund 40 Jahren geführt und geprägt wird. Die beiden Architekten haben ihren Baustil gefunden und geben als kreative Köpfe die Architektur vor, die sich nicht durch Kreativität auszeichnet, sondern durch Perfektion und Funktionalität. Daher werden sehr hohe Anforderungen an die Arbeit gestellt, um dem Anspruch, «meisterlich» zu bauen, gerecht zu werden. Die Projekte werden in Teams bearbeitet, wobei die einzelnen Arbeitsschritte jeweils von einer Person bearbeitet werden und es wenig direkte Zusammenar-

beit gibt. In Besprechungen mit den Chefs werden die Projekte regelmässig zusammen angeschaut. Aufgrund der sequentiellen Arbeitsorganisation sind die Tätigkeiten eher spezialisiert und monoton. Die Arbeitszeiten entsprechen dem Normalarbeitsverhältnis und es müssen keine Überstunden geleistet werden. Die Stimmung in der Organisation ist schlecht und ein starkes, verbindendes Narrativ oder eine identitätsstiftende Unternehmenskultur fehlen. Es gibt eine hohe Fluktuation im Betrieb und die Mitarbeitenden schauen nur für sich. Bei den Chefs handelt es sich um Patrons alter Schule. Sie sind sehr dominant, emotional, schroff und direkt in der Kommunikation.

Die typischen Arbeiter\_innen bei *Die Baumeister* sind Einzelkämpfer\_innen und verstehen sich als Praktiker\_innen, die für die Ausführung zuständig sind. Sie überlassen die gestalterischen Arbeiten den Chefs und sind darauf bedacht, die hohen Erwartungen an die Ausführung zu erfüllen. Je nach Tätigkeit und Verantwortung verfügen sie über eine Berufslehre oder ein Architekturstudium. Sie strahlen keine besondere Begeisterung und Freude für ihre Arbeit aus und grenzen sich in der Freizeit von der Arbeit ab. Zudem identifizieren sie sich nicht besonders stark mit dem Architekturbüro und zeigen kein aussergewöhnliches Engagement. Aufgrund der Dominanz der Chefs sind sie bei der alltäglichen Arbeit stark von diesen abhängig. Sie haben grossen Respekt vor den Patrons und bewundern diese für ihr Wissen, ihre Erfahrung und das, was sie erreicht haben. Daher möchten sie so viel wie möglich von ihnen lernen und an Erfahrung für die persönliche Entwicklung mitnehmen. Den Arbeiter\_innen bei *Die Baumeister* ist es wichtig, dass sie es mit ihren Arbeitskolleg\_innen lustig haben und sie zusammen lachen können, weil dies die Stimmung auflockert und zum persönlichen Wohlbefinden beiträgt.

Das Architekturbüro *Die Baumeister* entspricht überhaupt nicht dem Idealbild einer postmodernen Organisation der Kreativwirtschaft, sondern *Die Baumeister* können eher mit einem traditionellen Unternehmen aus der «alten» Arbeitswelt verglichen werden, das nach fordistischen Arbeitsbedingungen funktioniert. So wird in einem Interview wortwörtlich gesagt, dass die Organisation «noch nach

---

alter Schule» funktioniert, was zeigt, dass unter einer zeitgenössischen Unternehmensführung etwas anderes verstanden wird. Wie in einer Fabrik geben die Patrons vor, was produziert, respektive gebaut, wird. Die Arbeit ist nach Tätigkeiten strukturiert und wird bei jedem Arbeitsschritt von einem Mitarbeitenden zum nächsten weitergegeben, wie in einer Fertigungsstrasse in einer Fabrik. Die Patrons entscheiden und bestimmen, was und wie etwas gemacht wird, was gut ist und was nicht genügt. Den Mitarbeitenden gewähren sie nur wenig Freiheiten und wenn sie unzufrieden sind, lassen sie ihren Emotionen freien Lauf und tadeln ihre Mitarbeitenden.

Folglich entsprechen die Arbeiter\_innen bei *Die Baumeister* dem Bild der fleissigen und disziplinierten Lohnarbeiter\_innen, die zuverlässig ihre Arbeit erledigen, sich aber nicht mit ihrem Job und der Organisation identifizieren. Sie haben grossen Respekt vor ihren Chefs und tun, was diese ihnen vorgeben, ohne selber Verantwortung übernehmen zu wollen. Neben dem Bild der Patrons passen die beiden Chefs aber auch zur Schablone der postmodernen Kreativarbeiter\_innen, die autonom und kreativ sind, sich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen und deren Arbeits- und Lebensführung durch die Unternehmensführung und unternehmerisches Handeln geprägt sind, analog dem *Unternehmerischen Selbst* von Bröckling (2007).

Während in den Interviews bei *Die Kreativen* mehrfach Bezüge zur Werbebranche hergestellt werden, die sich mit dem branchentypischen Narrativ decken, fehlen solche Referenzen in den Aussagen bei *Die Baumeister*. So passen die Erzählungen der erlebten Arbeit bei *Die Baumeister* nicht zu den allgemein bekannten Klischees der Architekturbranche, die eigentlich ebenfalls als sehr stressig gilt und wo lange Arbeitstage und Wochenendeinsätze aufgrund von Wettbewerben nichts Aussergewöhnliches sind. Kreativität und Selbstverwirklichung sind kein Thema, ebenso wenig wie Teamarbeit, Autonomie und Subjektivierung als Elemente zeitgenössischer Arbeit. Von einem neuen gesellschaftlichen Paradigma, das die Arbeits- und Lebensformen bestimmt, ist nichts zu spüren.

Dies wirft verschiedene Fragen auf: Ist die kreative Arbeit in Architekturbüros, die in der Regel den Namen der inhabenden Architekt\_innen als Firmennamen tragen<sup>30</sup>, allgemein Chefsache und sind die Mitarbeitenden «nur» für die Ausführung und Umsetzung der Ideen der Chef-Architekt\_innen zuständig? Spielt Kreativität in den Selbstverhältnissen von Mitarbeitenden in anderen Architekturbüros ebenfalls keine Rolle? Warum klingt vom Narrativ der Architekturbranche bei *Die Baumeister* so wenig an? Warum fühlen sich die Mitarbeitenden von *Die Baumeister* nicht so kreativ wie die Mitarbeitenden von *Die Kreativen*, die ebenfalls nicht alle kreativ, gestalterisch tätig sind, sondern teilweise sehr vielen organisatorischen Führungsaufgaben nachgehen? Wie sieht es umgekehrt in Werbeagenturen aus, die wie Architekturbüros die Namen der Inhaber als Firmenname tragen – Ruf Lanz Werbeagentur AG, Honegger & Bregenzer GmbH? Sind dort auch nur die Chef-Werber\_innen kreativ und die anderen Mitarbeitenden für die Ausführung zuständig? Und wie erleben Mitarbeitende von Künstler\_innen ihre Arbeit, wenn sie diesen bei der Erstellung ihrer Kunstwerke behilflich sind? Erleben sie sich als kreativ oder sogar als Künstler\_innen<sup>31</sup>? Diese Fragen können im Rahmen dieser Doktorarbeit zwar nicht beantwortet werden, aber sie weisen die Richtung für weitere spannende Forschungsprojekte.

---

<sup>30</sup> Der Firmenname von Architekturbüros besteht oft aus den Namen der Architekt\_innen, die das Büro gründeten und führen, wie zum Beispiel Gigon/Guyer, Herzog & de Meuron, Darlington Meier Architekten AG und Sou Fujimoto Architects. Die Namen werden zum Markenzeichen und stehen repräsentativ für die Architektur.

<sup>31</sup> Während der Kursphase des Doktoratsstudiums an der Universität St.Gallen nahm der Autor im Rahmen eines Kurses an einem Forschungsprojekt teil, bei dem ethnografische Feldforschung in einer Grosswerkstatt gemacht wurde, wo Künstler\_innen ihre Kunstwerke produzieren lassen. Eine der Erkenntnisse war, dass sich die Arbeiter\_innen selbst nicht als Künstler\_innen verstehen, sondern als Handwerker\_innen und somit als «Werkzeug» der Kunstschaffenden. Die Mitarbeitenden begreifen sich als Dienstleister\_innen für die Künstler\_innen, weshalb es für sie in Ordnung ist, dass die Kunstwerke nur den Künstler\_innen zugeschrieben werden und ihr Name nirgends auftaucht, obwohl es eigentlich sie waren, die das Kunstwerk erschaffen haben. In Interviews sagten sie weiter, dass es zwar für die Umsetzung der Idee der Künstler\_innen und bei der Produktion der Kunstwerke Kreativität braucht, aber die eigene Kreativität am Kunstwerk selbst nichts zu suchen habe. Weitere

---

### 6.1.3 Theoretische Diskussion der postmodernen Arbeitswelt

In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Ergebnisse der vorliegenden Doktorarbeit zusammengeführt, mit den bestehenden Modellen in Beziehung gesetzt und vor dem Hintergrund der zu Beginn der Arbeit vorgestellten Theorien betrachtet, wodurch sich verschiedene Bezüge und Zuordnungen herstellen sowie neue Hypothesen ableiten lassen.

Florida (2002) unterteilt die *Kreative Klasse* in einen *Creative Core*, deren Hauptaufgabe die Produktion von etwas Neuem ist, wozu z.B. Architekt\_innen, Texter\_innen und Grafiker\_innen gehören. Zur Gruppe der *Creative Professionals*, deren Berufe kreative Problemlösungen und eigenständiges Denken erfordern, können die übrigen Mitarbeitenden einer Werbeagentur und eines Architekturbüros gezählt werden, die beispielsweise in der Beratung und IT arbeiten oder als Zeichner\_innen und Bauleiter\_innen. Die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* stellen sich aber nicht als *Creative Professionals* dar, sondern «bloss» als Ausführende, die die kreative Problemlösung den Chefs überlassen. Dieses Verhalten passt zu den Ergebnissen der Studie von Hennessey und Amabile (2010), wonach positive Gefühlszustände – wie bei *Die Kreativen* – zu mehr Kreativität führen und negative Gefühle weniger kreatives Verhalten zur Folge haben, wie es sich bei *Die Baumeister* zeigt. Weiter kann beispielsweise Autonomie positive Gefühlszustände erzeugen, indem den Arbeiter\_innen Verantwortung übertragen wird, wodurch sich diese ermächtigt fühlen, eine höhere intrinsische Motivation zeigen und sich stärker bei der Lösung von Problemen einbringen (Hennessey & Amabile, 2010). Solche positiven Gefühle finden sich in den Erzählungen bei *Die Kreativen*, wenn sie darüber sprechen, dass sie Autonomie erhalten und selbstständig arbeiten können, weil sie das Vertrauen ihrer Vorgesetzten genießen.

---

Einblicke in diese Thematik gibt der Artikel *The Artist is Absent: the Artist as Creativity Entrepreneur and Changes in Representation and Practices of «Art»* von Franz Schultheis (2018b), der unter anderem aus dem beschriebenen Forschungsprojekt entstanden ist.

Weitere Studien belegen, dass die Unterstützung von Vorgesetzten und Arbeitskolleg\_innen oder ein transformationaler Führungsstil zu mehr Kreativität führen und die Mitarbeitenden zufriedener sind (Frese et al., 1999; George & Brief, 1992; George & Zhou, 2007; Madjar et al., 2002; Oldham & Cummings, 1996; Shin & Zhou, 2003), was gleichfalls zu den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit passt. Ebenso hat die Unterstützung von Führungskräften einen Einfluss darauf, ob das Arbeitsumfeld als kreativ wahrgenommen wird (Amabile et al., 2004). Die Bezüge zu den anderen, zuvor genannten Studien stärken die Vermutung, dass das Erleben der Arbeit und die Selbstverhältnisse in den beiden untersuchten Unternehmen zu einem grossen Teil auf die Organisation und Struktur der Arbeit, den Führungs- und Kommunikationsstil sowie die Unternehmenskultur zurückzuführen sind. *Die Baumeister* z.B. sind zu einem grossen Teil durch die dominante Rolle der Inhaber und ihren transaktionalen Führungsstil geprägt, was aber für die Architekturbranche nicht generell der Fall sein dürfte.

Die Meta-Analyse von Feist (1998) weist darauf hin, dass kreative Personen selbstbewusster, ambitionierter, unbekümmerter, offener für neue Erfahrungen und weniger konservativ sind als weniger kreative Personen. Diese Charakterisierungen eignen sich ziemlich gut, um die Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* und *Die Baumeister* voneinander zu unterscheiden, wobei, wie bereits gesagt, die Inhaber von *Die Baumeister* vom Typ her zu den Kreativen zählen. Dies würde bedeuten, dass die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* weniger kreativ sind als jene bei *Die Kreativen* und daher mit dem Arbeitsumfeld bei *Die Baumeister*, in dem weniger Kreativität möglich ist, gut klarkommen. Ebenso ist allerdings denkbar, dass sich die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* bloss nicht als kreativ darstellen, weil Kreativsein und Kreativität bei *Die Baumeister* weniger Bedeutung haben, da die kreative Arbeit primär von den Inhabern bestimmt wird und der Anspruch darin besteht, nicht kreativ, sondern meisterlich zu bauen. Gemessen an der Definition von Kreativität bei *Die Kreativen* – Probleme zu lösen – wären die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* vielleicht genauso kreativ, weil

---

schwer vorstellbar ist, dass sie bei ihrer täglichen Arbeit keine Probleme haben, die es zu lösen gilt.

Eine weitere Hypothese lautet deshalb, dass die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* schlicht ein anderes berufliches Selbstkonzept haben, ihre berufliche Rolle anders verstehen und somit einem anderen Narrativ folgen, bei dem nicht die Kreativität im Zentrum steht. Denn das berufliche Selbstkonzept und die individuellen Selbstverhältnisse haben einen grossen Einfluss auf das Erleben der Arbeit (Eichmann, 2010). So zeigt Eichmann (2010) in seiner Studie, dass das berufliche Selbstkonzept und die Selbstverhältnisse der Arbeiter\_innen eine wichtige Rolle dabei spielen, wie die Arbeit erlebt und wie mit Druck, Stress und langen Arbeitstagen umgegangen wird, worauf auch die Ergebnisse dieser Untersuchung hinweisen. Denn die konkreten Formen der Arbeits- und Lebensführung müssen zu den spezifischen Berufsbildern mit ihren Identitätskonzepten passen (ebd.) Die Erkenntnisse von Eichmann (2010) stärken das Argument, dass das berufliche Selbstkonzept als Führungskraft eine Entfremdung der Arbeit verhindert, da die alltäglichen Führungsaufgaben – organisatorische und koordinatorische Tätigkeiten – ins Identitätskonzept einer Führungskraft passen und mit dem entsprechenden Berufsbild übereinstimmen.

Bei *Die Baumeister* ist auffallend, dass das klischeehafte Berufsbild der kreativen Architekt\_innen nicht auf die übrigen Mitarbeitenden abstrahlt, sondern nur auf die beiden Chef-Architekten zutrifft, wohingegen sich bei *Die Kreativen* sämtliche Mitarbeitenden im Narrativ der kreativen Werber\_innen präsentieren, auch wenn sie nicht in der Kreativabteilung tätig sind. So veranschaulichen die Erzählungen von *Die Kreativen* sehr schön, wie das Projektteam zur gemeinschafts- und identitätsstiftenden Instanz wird, wo neue Ideen kreiert werden und wo der gemeinsame Lebensstil der Werber\_innen ausgelebt wird, indem z.B. gemeinsame Nachtschichten geleistet und tolle Partys gefeiert werden, was die Arbeit zu einem affektiven und identitätsstiftenden Erlebnis macht (vgl. Krämer, 2014; Reckwitz, 2006).

Die Gegenüberstellung der beiden Organisationen veranschaulicht, dass die Daten des vorliegenden Samples ein uneinheitliches Bild zeigen, was die Identifikation mit dem kreativen Habitus der Arbeitnehmenden in der Kreativwirtschaft anbelangt. Der von Reckwitz (2014) postulierte Kreativitätsimperativ – alle wollen und sollen heutzutage kreativ sein – trifft auf den ersten Blick auf *Die Kreativen* zu. Auf den zweiten Blick zeigt sich allerdings, dass es im Grunde eher der Leistungsimperativ der kapitalistischen Leistungsgesellschaft ist, der die Mitarbeitenden im Karrierehamsterrad zu ausserordentlichen Leistungen antreibt, damit es die Karriereleiter hochgeht und sie in höhere Führungspositionen kommen, wofür es gesellschaftliche Anerkennung gibt<sup>32</sup>. Bei den Mitarbeitenden von *Die Kreativen* lässt sich beobachten, dass Karriere und Führungsverantwortung wichtiger sind als die kreative Arbeit an sich. Um das Selbstbild des kreativen Selbst aufrechtzuerhalten, wird die Führungsarbeit als kreativ erklärt, weil dort kreative Lösungen für Probleme gefunden werden müssen.

Bei den Mitarbeitenden von *Die Baumeister* ist weder vom Kreativitäts- noch vom Leistungsimperativ etwas zu spüren und in ihren Erzählungen kommt Kreativität vielfach gar nicht vor, sondern sie erleben sich explizit als Praktiker\_innen. Einzig der Chef würde am liebsten nur kreativ tätig sein und sich dabei selbst verwirklichen, womit er dem Modell des Kreativarbeiters der Kreativwirtschaft am nächsten von allen kommt. Es ist jedoch plausibel, dass sich nicht alle Angehörigen der Kreativindustrie als Kreativsubjekt sehen und darstellen. So weisen die Ergebnisse der Untersuchung darauf hin, dass nicht alleine die Arbeit an sich dafür entscheidend ist, sondern dass eher die Manage-

---

<sup>32</sup> Das Kreativsein und die kreative Arbeit in der Kreativwirtschaft haben nichts mit dem künstlerisch kreativen Schaffen und dem Absichtslosen der Kunst gemein, obwohl der Künstlertypus und die Kunst einst das Vorbild darstellten. Kritisch betrachtet muss angemerkt werden, dass es sich bei der Vorstellung der Kunstwelt als *l'art pour l'art* um ein verklärtes und romantisiertes Bild handelt. Denn oft geht es in der Kunstwelt genauso um Erfolg, Verkauf und damit letztlich um Leistung, wie andernorts auch. So fordern Galerist\_innen ihre Künstler\_innen auch einmal dazu auf, das Format ihrer Bilder anzupassen, weil sich im Moment z.B. gerade grosse Bilder gut verkaufen.



---

mentpraxis sowie das vorherrschende Selbstverständnis und Narrativ der Organisation einen massgeblichen Einfluss darauf haben, wie stark die Kreativität in den Selbstverhältnissen verankert ist. Bei *Die Kreativen* sind das Kreativsein und die kreative Arbeit ein Teil der Berufsidentität, woraus die Mitarbeitenden ihre Arbeitsmotivation schöpfen. Weiter passt das Selbstbild der Angestellten bei *Die Kreativen* sehr gut zum Stereotyp der kreativen und hippen Werber\_innen, die sich mit der Aura der Kreativität umhüllen und durch eine hohe Leistungsbereitschaft mit langen Arbeitstagen auszeichnen. Bei *Die Baumeister* spielt die kreative Tätigkeit bei der Berufsidentität hingegen praktisch keine Rolle, ausser beim Chef, der mit den kreativen Entwürfen die Richtung vorgibt und dessen Selbstverhältnis dem Berufsbild der eigenwilligen, emotionalen und rund um die Uhr arbeitenden Architekt\_innen entspricht. Die übrigen Mitarbeitenden von *Die Baumeister* hingegen stellen sich weder als kreative Köpfe noch als arbeitszentrierte und Überstunden produzierende Mitglieder der Architekturbranche dar, obwohl Architekturwettbewerbe mit Pitches in der Werbebranche in Bezug auf Stress und Arbeitsbelastung vergleichbar sind. Eine klare, übergreifende Berufsidentität ist bei *Die Baumeister* daher nicht auszumachen.

Ein weiterer Grund dafür, warum sich die Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* eher als Umsetzungs- und Ausführungsorgan erleben und die kreative Arbeit den Chefs überlassen, könnte die fehlende psychologische Sicherheit sein. Das Konzept der psychologischen Sicherheit besagt, dass Mitarbeitende bei der Arbeit z.B. keine Angst vor negativen Konsequenzen haben müssen (Edmondson, 1999). Die Aussagen in den Interviews bei *Die Baumeister* vermitteln den Eindruck, dass die Mitarbeitenden sich nicht getrauen, sich an der kreativen Arbeit zu beteiligen, weil die Chefs sehr hohe Ansprüche haben und ihre Meinung und allfällige Unzufriedenheit direkt und ungeschminkt zum Ausdruck bringen. Denn Edmondson und Mogelof (2006) zeigen, dass emotionale Sicherheit für kreative Organisationen essentiell ist, weil Kreativität sehr viel Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit verlangt. Genau diese Sicherheit scheint aufgrund der direkten und schroffen Art der Chefs bei *Die Baumeister* zu fehlen

und daher die Kreativität zu hemmen. Diese Sichtweise deckt sich mit Rogers (2016), der als Bedingungen für kreative Arbeit ebenfalls von psychischer Sicherheit, d.h. keiner Bewertung von aussen, und psychischer Freiheit – der Freiheit, sich symbolisch uneingeschränkt auszudrücken – spricht, was sich in der Schilderung einer Mitarbeiterin von *Die Kreativen* sehr schön widerspiegelt, wenn sie sagt, dass sie und ihre Arbeitskollegin im kreativen Prozess «keine Hemmungen» voreinander haben und sie keine Angst haben muss, dass ihre Ideen als blöd oder schlecht abgetan werden.

Es ist offensichtlich, dass die Arbeitspraxis in den beiden Organisationen sehr unterschiedlich ist, was gemäss der Forschungsliteratur zum Thema Kreativität einen Einfluss auf die Kreativität in den Unternehmen hat, denn Kreativität ist ein sozialer Prozess und geschieht häufig in Gruppen. Hargadon und Bechky (2006) zeigen, dass die Kreativität von Teams höher ist, wenn sich die Teammitglieder unter anderem gegenseitig unterstützen und wenn es im Team möglich ist, dass die Ideen von anderen respektvoll und konstruktiv hinterfragt werden können. Weiter belegen Amabile et al. (2004), dass die Unterstützung von Vorgesetzten einen starken Einfluss auf die Arbeitsumgebung hat und dadurch die Kreativität fördert. Die grosse Bereitschaft, einander bei der Arbeit zu unterstützen, ist bei *Die Kreativen* auffällig und bekommt vor diesem Hintergrund nochmals eine andere Bedeutung, da die gegenseitige Unterstützung mit ein Grund dafür sein kann, dass dieses Verhaltensmuster schlicht zu besseren, also kreativeren Ergebnissen und Lösungen führt. Die Praxis des gegenseitigen Hinterfragens und Herausforderns ist ebenfalls ein Aspekt, der in den Interviews bei *Die Kreativen* von mehreren Mitarbeitenden thematisiert wird. Wie gross der Einfluss davon auf die Kreativität bei *Die Kreativen* tatsächlich ist und ob es die zum Teil fehlende Unterstützung durch die Chefs und unklare Arbeitsaufträge bei *Die Baumeister* sind, die zur Folge haben, dass deren Mitarbeitende weniger kreativ sind, kann hier nicht abschliessend beantwortet werden, wäre aber denkbar. Denn die Studien von Edmondson (1999), Amabile et al. (2004) sowie

---

Hargadon und Bechky (2006) belegen, dass das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur die organisationale Kreativität bedeutend beeinflussen und einen Einfluss auf das Erleben der Arbeit haben.

Neben vielen Unterschieden zwischen den beiden Organisationen finden sich auch gemeinsame Muster. So zeigt sich, dass insbesondere für Frauen in einem Anstellungsverhältnis die Vereinbarkeit von Beruf und Familie schwierig ist und primär die Frauen für die Betreuung der Kinder zuständig sind. Selbst in der postmodernen Arbeitswelt herrscht ein traditionelles Rollenverständnis, bei dem die Männer Karriere machen und die Frauen die Kinder betreuen, wie sich sowohl bei *Die Kreativen* als auch bei *Die Baumeister* zeigt. Die Studie von Eichmann (2010) besagt ebenfalls, dass in der Kreativwirtschaft nach wie vor vielfach traditionelle Familienmodelle vorherrschen. So sind es primär die Männer, die von der Flexibilisierung profitieren, da diese ihnen erlaubt, mehr Zeit mit ihrer Familie zu verbringen und trotzdem Karriere zu machen (vgl. Valoura, 2013).

Im Weiteren werden in dieser Dissertation Arbeitsbeziehungen untersucht, weil Arbeitsbeziehungen einen wesentlichen Bestandteil einer Organisation ausmachen und grundlegend beeinflussen, wie die Arbeit erledigt wird (Ferris et al., 2009). Dies lässt sich bei *Die Baumeister* gut beobachten, wo zum einen die Beziehung der Mitarbeitenden zu ihren Chefs, sprich das Verhalten der Chefs ihren Mitarbeitenden gegenüber, das Erleben der Arbeit, das Verhalten bei der Arbeit sowie die Verrichtung der Arbeit prägen, wobei in dieser Beziehungskonstellation auf Grund der Hierarchie und Abhängigkeit der Einfluss der Chefs auf die Mitarbeitenden besonders gross ist. Zum anderen manifestiert sich in den Beziehungseigenschaften Humor und Spass, welche hohe Bedeutung Arbeitsbeziehungen für Mitarbeitende, die Stimmung im Unternehmen sowie die Motivation und somit ebenfalls für die Ausführung der Arbeit haben, auch wenn es dabei nicht um die Zusammenarbeit, sondern um die mentale Unterstützung geht, die die Stimmung und das Wohlbefinden in der Organisation massgeblich beeinflussen. Weiter oben werden die Auswirkungen der Unterstützung von Führungskräften und Arbeitskolleg\_innen auf die Kreativität

diskutiert, was sich am Beispiel von *Die Kreativen* gut beobachten lässt. Die Erkenntnisse zu den Arbeitsbeziehungen decken sich mit der Studie von Mossholder et al. (2011), die zeigen, dass die Beziehungen in einer Organisation das zwischenmenschliche Verhalten beeinflussen und sich Hilfsbereitschaft positiv auf das Organisationsklima auswirkt. Bei *Die Kreativen* ist das anhand des starken Zusammenhalts und grossen Gemeinschaftsgefühls sichtbar und bei *Die Baumeister* sind es Unsicherheit, Kontrolle und Machtkämpfe, die auf die Stimmung drücken. Dies verdeutlicht, dass Managementpraktiken und die Organisation von Arbeit relational sind und durch Beziehungen kontinuierlich geformt werden, was von Waldron (2007) gestützt wird, der darauf hinweist, dass Arbeitsbeziehungen von organisationalen Kommunikations- und Verhaltensregeln beeinflusst werden.

In den beiden Organisationen lässt sich überdies gut nachvollziehen, dass das Selbst einer Person nicht vorbestimmt ist, sondern gleich wie die Selbstverhältnisse durch soziale Interaktion entsteht und sich entwickelt (vgl. Cromby & Standen, 1999; Sluss & Ashforth, 2007; Wortham, 2001). So sind das Verhalten der Mitarbeitenden bei *Die Baumeister* und ihr Selbstverständnis als Ausführungs- und Umsetzungsorgan mitunter auf die soziale Interaktion mit den Chefs und ihren Führungspraktiken zurückzuführen. Gleichfalls ist dadurch nachvollziehbar, dass sich bei *Die Kreativen* alle als kreativ erleben, wenn Kreativität das Mantra der Organisation und das Narrativ der Branche ist, was gut zur Feststellung von Sluss und Ashforth (2007) passt, die argumentieren, dass Identität relational ist und sich aus Erfahrungen intrapersonaler, interpersoneller und kollektiver Identität zusammensetzt. Die Selbstverhältnisse sind jedoch nicht fest, sondern können sich je nach Situation und Diskurs flexibel anpassen (Davies & Harré, 1990). Dies bedeutet, dass die Selbstverhältnisse der Arbeiter\_innen vom verfügbaren Narrativ abhängen und sich beispielsweise im Zuge eines Job- oder Branchenwechsels durchaus verändern können, je nachdem, wie die gemeinsame Sinnproduktion aussieht.

#### 6.1.4 Entzauberung der Kreativwirtschaft

Einige der Ergebnisse der Untersuchungen im Rahmen dieser Doktorarbeit lassen sich gut mit bestehenden Theorien in Verbindung setzen, aber die Untersuchungen verdeutlichen ebenso, dass die hier dargestellte Realität kein idealtypisches Abbild der Kreativwirtschaft ergibt und einige Überraschungen mit sich bringt. Dies wirft verschiedene Fragen auf und stellt das Modell der Kreativwirtschaft in Frage. Daher wird aus den Erkenntnissen eine neue Theorie zur Arbeit in der Kreativwirtschaft formuliert, die in den Daten des vorliegenden Samples verankert ist.

Das Architekturbüro *Die Baumeister* entspricht überhaupt nicht dem typischen Bild der Kreativwirtschaft und hat nur wenig mit den Stereotypen der Architekturbranche gemein. Im Gegensatz dazu scheint die Werbeagentur *Die Kreativen* auf den ersten Blick sämtliche Klischees zu erfüllen und das klassische Abbild einer Kreativorganisation zu sein. Die genauere Betrachtung und tiefergehende Analyse enthüllen allerdings ein anderes Bild. Denn im Grunde steht der Leistungsaspekt bei der Arbeit im Zentrum – wie andernorts auch – und die Kreativität ist bloss ein Mittel, um sich mit der Aura des Aussergewöhnlichen zu umhüllen und von anderen Branchen abzuheben. So betrachtet sind die im wissenschaftlichen Diskurs genannten Arbeitsformen der Kreativwirtschaft ein hypothetisches Konstrukt, dass sich so nicht oder nur teilweise in der Realität wiederfindet, zumindest im vorliegenden Sample nicht.

Zwar ist bei *Die Kreativen* Kreativität die Arbeitsmaxime und die Mitarbeitenden fühlen sich, von der Texterin über den Software-Entwickler bis hin zum Head of Strategy mit klassischem BWL-Studium, alle sehr kreativ bei der Arbeit. Jedoch ist ihr Verständnis von Kreativität – Probleme lösen – so allgemein gehalten, dass es sich beinahe auf jede x-beliebige Arbeit übertragen lässt, denn bei vielen Jobs ist man im Berufsalltag mit Herausforderungen und Problemen konfrontiert, für die eine Lösung gefunden werden muss. Zudem ist die künstlerisch kreative Selbstverwirklichung kaum ein Grund für die Berufswahl, son-

dem die Selbstverwirklichung findet gleichfalls auf einem sehr allgemeinen Niveau statt – dem Einsatz der individuellen Fähigkeiten – und manifestiert sich in der Erbringung von Leistung, dem Streben nach Führungsverantwortung und dem Hochklettern der Karriereleiter. Weiter lassen sich heutzutage Themen wie Flexibilisierung, Akademisierung, Mobilität etc. auch in anderen Berufen, besonders im Dienstleistungssektor, beobachten und können eher als zeitgenössische gesellschaftliche Phänomene bezeichnet werden denn als alleinige Spezifika der Kreativwirtschaft.

Dies führt zur Vermutung, dass die zeitgenössische Arbeitswelt die einstigen Merkmale der Kreativwirtschaft zum Teil bereits adaptiert hat<sup>33</sup>. Weiter zeigt sich, dass sich die Kreativwirtschaft an die kapitalistische Leistungsgesellschaft angepasst hat, so dass nicht mehr die künstlerisch kreative Arbeit im Zentrum steht und Selbstverwirklichung ermöglicht, sondern dass ganz im Sinne der Subjektivierung der Arbeit der Einsatz der individuellen Fähigkeiten im Mittelpunkt steht und sich die Mitarbeitenden von Organisationen durch Leistung und Führungspositionen definieren, die Anerkennung und Erfolg bringen, wie dies in anderen Dienstleistungsbranchen – z.B. dem Consulting oder der Finanzindustrie – der Fall ist. Die Zuschreibung «kreativ zu sein», dient einzig dazu, sich von anderen Berufen abzuheben, denn damit sich der ganze Einsatz, die prekären Arbeitsbedingungen und die Entbehrungen rechtfertigen lassen, muss dies für etwas ganz Spezielles und Aussergewöhnliches geschehen. Daher ist es für die Selbstverhältnisse bei Mitarbeitenden von *Die Kreativen* so wichtig, kreativ zu sein, und sie sind stolz darauf, Teil der besonderen Werbebranche zu sein, denn sie müssen dafür sehr viel leisten und investieren. Bei *Die Baumeister* hingegen, wo die Arbeit in etwa dem Normalarbeitsverhältnis entspricht und

---

<sup>33</sup> Die Entwicklung neuer Arbeitsformen und neuer Bürokonzepte ist mittlerweile in den verschiedensten Wirtschaftszweigen angekommen und beschränkt sich nicht mehr auf die Kreativwirtschaft, sondern wird von jeglichen innovativen Organisationen verfolgt. Die Schlagworte dazu sind New Work, agiles Arbeiten oder Co-Working. Wie schnell es gehen kann, veranschaulicht die aktuelle Corona-Krise, die einen Flexibilisierungs- und Digitalisierungsschub in der Arbeitswelt auslöste.

---

keine ausserordentlichen Leistungen erfordert, ist ein solches Narrativ zur Differenzierung und Legitimierung des eigenen Tuns weniger wichtig und kommt folglich nicht vor.

Letztendlich ist sowohl bei *Die Kreativen* als auch bei *Die Baumeister* das entscheidende Element, dass sie Teil einer Gemeinschaft sind. *Die Kreativen* sind in Tat und Wahrheit nur bedingt künstlerisch kreativ, aber sie identifizieren sich zum einen sehr stark mit dem Narrativ der Organisation und der Werbebranche, weshalb sie zwangsläufig kreativ sein müssen. Zudem haben *Die Kreativen* eine sehr starke Organisationskultur und sie fühlen sich als Teil einer Familie. Der Zusammenhalt und die Gemeinschaft motivieren zu gemeinsamen ausserordentlichen Leistungen, wodurch sich wiederum ein verbindendes Narrativ von Leidens- und Erfolgsgeschichten kreieren lässt. Die hohe Leitungsbereitschaft ist der Preis dafür, Teil dieser aussergewöhnlichen Gemeinschaft sein zu dürfen. Bei *Die Baumeister* sind die Arbeitskolleg\_innen nicht aufgrund der Zusammenarbeit von Bedeutung, sondern die Arbeitsbeziehungen sind essentiell für das Wohlbefinden bei der Arbeit. Dabei ist es wichtig, vertrauensvolle Personen um sich zu haben, gemeinsam lachen zu können und somit Teil einer Gemeinschaft zu sein, damit man sich im rauen Organisationsklima nicht alleine fühlt, sondern Leidensgenoss\_innen um sich weiss.

Die Erkenntnisse der Untersuchung legen nahe, dass es nicht die propagierten Merkmale der Kreativwirtschaft oder die Zugehörigkeit zu ihr sind, die die Arbeitsformen und das Erleben der Arbeit prägen, sondern dass es strukturelle und kulturelle Faktoren – die Organisation der Arbeit, Managementpraktiken, die Unternehmenskultur oder das Narrativ der Organisation – sind, die einen viel grösseren Einfluss darauf haben. Die Ergebnisse der Untersuchung belegen am Beispiel von *Die Baumeister*, dass zum einen Arbeitsorganisation und -struktur einen grossen Einfluss auf das Erleben der Arbeit haben, und dass zum anderen die beiden Chefs durch ihre Führungspraktiken und ihren Kommunikationsstil die Unternehmenskultur sowie die Atmosphäre im Architekturbüro massgeblich prägen. Umgekehrt sind es bei *Die Kreativen* die Teamorganisation, die verbindende Unternehmenskultur, das kooperative Führungsmodell und

das starke Narrativ der Kreativorganisation, die das Erleben des beruflichen Alltags bestimmen. Gestützt wird die These durch die Studien von Alvesson und Kärreman (2000b; 2011), die aufzeigen, dass das emotionale Erleben der Arbeit durch ideologische Management- und Organisationsdiskurse geprägt ist, was sich an den Erzählungen der Mitarbeitenden bei *Die Kreativen* schön beobachten lässt, die sehr stark durch das Narrativ der Kreativorganisation beeinflusst sind. Das bedeutet, dass die Kreativwirtschaft als rahmendes Konzept wenig Aussagekraft hat und sich nur auf eine sehr oberflächliche und allgemeine Ebene bezieht.

Dies führt zur Frage, ob es allenfalls branchentypische Organisationskulturen gibt. Sind Architekturbüros grundsätzlich eher klassisch organisiert und traditionell geführt und wirken Werbeagenturen generell locker und hip? Es ist zu bezweifeln, dass in Architekturbüros, die von den Inhaber\_innen geführt und durch diese repräsentiert werden, allgemein die kreative Arbeit nur Chefsache ist. Hingegen kann vermutet werden, dass es einen Einfluss auf die Selbstverhältnisse der Architekt\_innen sowie auf die kreative Arbeit in einer Organisation hat, wenn der Name der Inhaber\_innen für eine bestimmte Architektur steht und der Baustil sozusagen deren Handschrift repräsentiert. Dies wäre eine Erklärung dafür, warum die Chefs bei *Die Baumeister* solch starken Einfluss auf den kreativen Entwurf nehmen, diesen faktisch monopolisieren und derart hohe Ansprüche an ihre Architektur stellen. Umgekehrt stellt sich die Frage, ob Kreativität in den Selbstverhältnissen von Mitarbeitenden in kleineren, inhabergeführten Werbeagenturen eine kleinere Rolle spielt, wo die Chef\_innen jeweils stärker in den kreativen Prozess involviert sind und die Werbeagentur für ihre Kreativität steht. Und funktionieren grössere Architekturbüros eher wie *Die Kreativen*, mit vielen kreativen Mitarbeitenden, unterstützenden Führungskräften, langen Arbeitstagen und stressigen Wettbewerbsphasen?

Zusammengefasst lässt sich die neue, angepasste Theorie auf die folgenden Punkte verdichten: Die Kreativwirtschaft hat zwar den Künstlertyp als Vorbild, allerdings spielen die kreative Arbeit und die künstlerisch kreative Selbstver-



---

wirklichung nur eine untergeordnete Rolle im Erleben der Arbeit bei Arbeiter\_innen in Organisationen der Kreativwirtschaft. Weil sich das Verständnis von Kreativität bei der Arbeit auf das Lösen von Problem beschränkt und damit so breit gefasst ist, dass im Grunde alle Personen, die in ihrem Job Probleme lösen, kreativ sind, taugt Kreativität nicht mehr als Differenzierungsmerkmal. Ebenso verhält es sich mit der Selbstverwirklichung. Es geht nicht darum, sich künstlerisch kreativ selbst zu verwirklichen, sondern darum, seine individuellen Fähigkeiten bei der Arbeit und dem Probleme lösen einsetzen zu können. Dies führt zu einer hohen Leistungsbereitschaft, sofern dies gefordert wird. Es wird danach gestrebt, die Karriereleiter hochzusteigen und Führungspositionen zu erlangen, obwohl dadurch primär «normale» Führungsarbeit anfällt und die eigentliche kreative Tätigkeit in den Hintergrund rückt. Führungsarbeit ist von höherer Bedeutung als kreative Arbeit an sich, da diese in der vorherrschenden Leistungsgesellschaft ein Zeichen des Erfolgs ist und Anerkennung erfährt. Mit der Leistungsorientierung hat sich die Kreativwirtschaft an den Leistungsimperativ der dominierenden Leistungsgesellschaft angepasst. Weiter zeigt ein Blick in die zeitgenössische Arbeitswelt, dass Merkmale der einst als zukünftig beschriebenen Arbeitsformen, wie Projektarbeit, Teamarbeit, Flexibilisierung, Mobilität und Akademisierung (vgl. Boltanski & Chiapello, 2003; Haak & Schmid, 2001; Loacker, 2010; Manske & Schnell, 2010; Menger, 2006), bereits in anderen Berufen angekommen sind und dass der Leistungsimperativ von der Kreativwirtschaft adaptiert wurde.

Die Kreativität dient der Kreativwirtschaft folglich einzig noch dazu, sich von anderen Berufen abzuheben und sich mit der Aura des Aussergewöhnlichen zu schmücken, die ihr vom einstigen Vorbild – der Kunst – noch anhängt und etwas Mythisches hat, da Kreativität nur schwer fassbar ist. Weil man in der Kreativwirtschaft Teil von etwas Besonderem ist, erfordert dies aussergewöhnliche Leistungen und es legitimiert die teils prekären Arbeitsbedingungen. Die durch die Subjektivierung der Arbeit entstehende starke Identifizierung mit der Arbeit, ein verbindendes und glorifizierendes Narrativ sowie die Heroisierung der eigenen Leistungen bilden für Mitarbeitende der Kreativwirtschaft die ideale

Copingstrategie, um die Entbehrungen mit Freude auf sich zu nehmen und um mit viel Motivation und Enthusiasmus der Arbeit nachzugehen. Letztendlich ist für die Arbeitnehmenden entscheidend, dass sie Teil einer Gemeinschaft sind, die ihnen hilft, mit den Herausforderungen – oder Widrigkeiten des Arbeitsalltags – umzugehen, und mit der sie ihre Sorgen und ihr Leid teilen können.

## **6.2 Limitationen der Arbeit und Ausblick**

Die vorliegende Forschungsarbeit ermöglicht einen Einblick in das individuelle Erleben der Arbeit in der Architektur- und Werbebranche. Die Daten erlauben es, ein differenziertes Bild der untersuchten Organisationen und ihrer Mitarbeitenden zu zeichnen. Das Erleben der alltäglichen Arbeit, die Selbstverhältnisse, das berufliche Selbstverständnis, die Wahrnehmung der Organisation sowie die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen werden erforscht und interpretiert. Daraus wird schliesslich eine neue, angepasste Theorie zum Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft abgeleitet. Wie von Özbilgin (2006) gefordert, werden in dieser soziologischen Studie Organisationen, Einzelpersonen und Kontexte nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern miteinander in Beziehung gesetzt, um die gegenseitigen Interaktionen und dynamischen Prozesse zu berücksichtigen.

Arbeiter\_innen in der Kreativwirtschaft erhalten eine Stimme, was die Möglichkeit bietet, den Berufsalltag von Arbeitnehmenden in der Kreativbranche lebendig zu veranschaulichen. Da nur in einer Organisation der Architektur- und Werbebranche Interviews durchgeführt wurden, lassen sich nur Vermutungen darüber anstellen, ob es sich bei den gefundenen Gemeinsamkeiten, Mustern und Differenzen um organisationale Spezifika handelt, ob es Eigenheiten der jeweiligen Branche oder Merkmale der ganzen Kreativwirtschaft sind. Ebenso lassen sich über die prägenden Einflussfaktoren und Dynamiken in den jeweiligen Branchen und Betrieben nur Annahmen formulieren. Zudem fokussiert sich diese Studie auf Arbeiter\_innen in Organisationen der Kreativwirtschaft

---

und lässt damit die grosse Anzahl an selbstständigen Kunst- und Kulturschaffenden der Kreativindustrie ausser Acht. Verschiedene Studien zur Arbeit in der Kreativwirtschaft weisen darauf hin, dass sich das Erleben der alltäglichen Arbeit von angestellten und von freischaffenden Arbeiter\_innen stark unterscheidet, genauso wie es zwischen den verschiedenen Teilmärkten der Kreativwirtschaft grosse Unterschiede gibt, was auch die vorliegende Forschungsarbeit zeigt (vgl. Eichmann, 2003; Eichmann et al., 2007; Eichmann, 2010; Henning et al., 2019a; Manske & Schnell, 2010; Schultheis et al., 2010).

Eine weitere Limitation dieser Doktorarbeit besteht darin, dass die bei der Analyse gefundenen Codes und Konzepte nicht mit anderen Forschenden diskutiert werden, wie es beispielsweise Hibbert et al. (2014) fordern, sondern dass es sich dabei ausschliesslich um die Interpretationen und Theorien des Autors und seinen subjektiven Blick handelt. Es wäre für die Arbeit eine Bereicherung, wenn das Datenmaterial von mehreren Forscher\_innen kodiert und analysiert würde und wenn die daraus abgeleiteten Theorien anschliessend miteinander diskutiert würden. Die Selbstreflexion und das Bewusstsein der subjektiv geprägten Interpretationen sind trotz dieser Limitation eine gewisse Garantie dafür, dass die Interpretationen nicht als objektiv angesehen werden, und daher besonders wichtig, wie Charmaz (2006) betont.

Das kleine Sample dieser Forschungsarbeit lässt zwar keine Verallgemeinerungen zu, ermöglicht es aber doch, verschiedene Hypothesen zu formulieren und gibt somit Anlass für weitere Forschungsprojekte. Um die Hypothesen zu prüfen und ein besseres Verständnis davon zu gewinnen, wie Arbeit in der Kreativwirtschaft erlebt wird, ist weitere Forschung daher unerlässlich. Zum einen wäre es spannend, nun branchenspezifische Studien durchzuführen, um zu erfahren, ob Architekturbüros allgemein vom Wesen der Inhaber\_innen und Chef-Architekt\_innen, ihrem Führungs- und Kommunikationsstil geprägt sind oder ob sich alle Mitarbeitenden in einer Werbeagentur so unglaublich kreativ erleben und sich dem Narrativ der Werbebranche unterwerfen. Zum anderen bräuchte es Untersuchungen in anderen Teilmärkten der Kreativwirtschaft sowie Interviews mit selbstständigen Kreativarbeiter\_innen, um das Gesamtbild

der vielgestaltigen Kreativwirtschaft zu verdichten. Ebenso wären Untersuchungen in anderen Dienstleistungsberufen interessant, um zu erforschen, ob und wenn wie sich das Erleben der Arbeit in der Kreativwirtschaft von dem in anderen Berufen unterscheidet, die nicht zu Kreativwirtschaft zählen, aber vielleicht genauso kreativ sind – man denke zum Beispiel an Start-ups. Zudem könnten zukünftige Studien untersuchen, wie die Corona-Krise die Arbeitswelt und das Erleben der Arbeit verändert hat. Man denke an die viele Teamarbeit bei *Die Kreativen*: Wird die Zusammenarbeit nach der Corona-Krise anders sein? Gibt es weniger Meetings oder mehr Online-Besprechungen? Und was sind die Auswirkungen auf die Organisationskultur und das Gemeinschaftsgefühl?

Die aufgeworfenen Fragen und die aufgestellten Hypothesen in der vorliegenden explorativen Dissertation weisen den Weg für weitere Forschungsprojekte in diesem Gebiet. Zudem verdeutlichen sie die Wichtigkeit von weiteren empirischen kultursoziologischen Studien, um den Berufsalltag und die Lebensformen der gegenwärtigen Gesellschaft besser zu verstehen und den allgemeinen Gesellschaftsdiagnosen empirisch fundierte, in den Daten verankerte Gegenperspektiven gegenüberzustellen, die die Menschen als Expert\_innen ihres Berufsalltags ernst nehmen und ihnen eine Stimme verleihen.

---

## 7 Literaturverzeichnis

- Adams, R. B. & Kleck, R. E. (2003). Perceived Gaze Direction and the Processing of Facial Displays of Emotion. *Psychological Science*, 14 (6), 644–647.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S. & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: empowering creative and extrarole performance. *The Journal of applied psychology*, 91 (1), 221–232.
- Alloa, E. (2018). Kapital. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 128–134). Bielefeld: Transcript.
- Altmeyer, M. & Thomä, H. (2006). *Die vernetzte Seele. Die intersubjektive Wende in der Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Alvarez, J. L., Mazza, C., Pedersen, J. S. & Svejenova, S. (2005). Shielding Idiosyncrasy from Isomorphic Pressures. Towards Optimal Distinctiveness in European Filmmaking. *Organization*, 12 (6), 863–888.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse. Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, 64 (9), 1121–1146.
- Alvesson, M. & Deetz, S. A. (2006). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Hrsg.), *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed., p. 255–283). London: SAGE.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000a). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (2), 136–158.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000b). Varieties of discourse. On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53 (9), 1125–1149.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context. Update to The social psychology of creativity*. Boulder, Colo.: Westview Press.

- Amabile, T. M., Goldfarb, P. & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity. Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3 (1), 6–21.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity. Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 5–32.
- Andersen, S. M. & Chen, S. (2002). The relational self. An interpersonal social-cognitive theory. *Psychological review*, 109 (4), 619–645.
- Andreasen, N. C. (2005). *The creating brain. The neuroscience of genius*. New York: Dana Press.
- Aspinwall, L. G. (1998). Rethinking the Role of Positive Affect in Self-Regulation. *Motivation and Emotion*, 22 (1), 1–32.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M., Behr, M. & Ehresmann, C. (2013). *Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg* (2., erweiterte Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Baer, J. (2008). Commentary. Divergent thinking tests have problems, but this is not the solution. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2 (2), 89–92.
- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität — Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 42 (1), 6–19.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12 (1), 76–95.
- Bauernfeind, A. (2011). Gesundheitsfördernde Faktoren für Selbständige in der Kreativwirtschaft. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 36 (3), 69–80.
- Beghetto, R. A. & Kaufman, J. C. (2007). Toward a broader conception of creativity. A case for "mini-c" creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 1 (2), 73–79.

- 
- Bell, D. (1975). *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2010). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie* (23. Aufl.). Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Beyes, T. (2018). Organisation. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 197–203). Bielefeld: Transcript.
- Beyes, T. & Metelmann, J. (Hrsg.). (2018a). *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft*. Bielefeld: Transcript.
- Beyes, T. & Metelmann, J. (2018b). Einleitung. Im Kreativitätskomplex. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 9–18). Bielefeld: Transcript.
- Blair, H., Grey, S. & Randle, K. (2001). Working in film – Employment in a project based industry. *Personnel Review*, 30 (2), 170–185.
- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), 1–17.
- Blustein, D. L., Schultheiss, D. E. P. & Flum, H. (2004). Toward a relational perspective of the psychology of careers and working. A social constructionist analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (3), 423–440.
- Böhle, F., Orle, K. & Wagner, J. (2012). Innovationsarbeit - künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. In F. Böhle, M. Bürgermeister & S. Porschen (Hrsg.), *Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch* (S. 25–44). Berlin: Springer Gabler.
- Böhme, G. (2018). *Ästhetischer Kapitalismus* (3. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization. A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 106–126.

- 
- Boltanski, L. & Chiapello, È. (2001). Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel. *Berliner Journal für Soziologie* (4), 459–477.
- Boltanski, L. & Chiapello, È. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (2007). *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg: Hamburger Ed.
- Boudens, C. J. (2005). The Story of Work. A Narrative Analysis of Workplace Emotion. *Organization Studies*, 26 (9), 1285–1306.
- Bourdieu, P. (1998). *Praktische Vernunft zur Theorie des Handels*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bowden, E. M. & Jung-Beeman, M. (2003). Aha! Insight experience correlates with solution activation in the right hemisphere. *Psychonomic Bulletin & Review*, 10 (3), 730–737.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling. A critical review. *Journal of organizational change management*, 9 (5), 5–26.
- Bradbury, H. & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in Organizational Research. Exploring The Space Between. *Organization Science*, 11 (5), 551–564.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Breuer, F., Muckel, P. & Dieris, B. (2019). *Reflexive grounded theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis* (4., durchgesehene und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Brickman, A. S. (2009). "Object"? I object. *Psychoanalytic Psychology*, 26 (4), 402–414.
- Bröckling, U. (2004). Über Kreativität. Ein Brainstorming Theologische. In U. Bröckling, A. T. Paul & S. Kaufmann (Hrsg.), *Vernunft - Entwicklung - Leben. Schlüsselbegriffe der Moderne* (S. 235–243). München: Wilhelm Fink Verl.



- 
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, U., Krasmann, S. & Lemke, T. (2000). *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Buber, M. (1983). *Ich und Du* (11., durchges. Aufl.). Heidelberg: Lambert Schneider.
- Burr, V. (1995). *Introduction to social constructionism*. London: Routledge.
- Caniëls, M. C.J., Stobbeleir, K. de & Clippeleer, I. de. (2014). The Antecedents of Creativity Revisited. A Process Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23 (2), 96–110.
- Canzler, W. & Schmidt, G. (2008). *Zukünfte des Automobils. Aussichten und Grenzen der autotechnischen Globalisierung*. Berlin: edition sigma.
- Castells, M. (2017). *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter. Wirtschaft. Gesellschaft. Kultur. Band 1* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Caves, R. E. (2002). *Creative industries. Contracts between art and commerce*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE.
- Clapham, M. M. (2001). The Effects of Affect Manipulation and Information Exposure on Divergent Thinking. *Creativity Research Journal*, 13 (3/4), 335–350.
- Cromby, J. & Standen, P. (1999). Taking ourselves seriously. In D. J. Nightingale & J. Cromby (Hrsg.), *Social Constructionist Psychology a Critical Analysis of Theory and Practice. A Critical Analysis of Theory and Practice* (p. 141–156). Buckingham: Open University Press.
- Cropley, A. (2006). In Praise of Convergent Thinking. *Creativity Research Journal*, 18 (3), 391–404.

- Cunliffe, A. L. & Karunanayake, G. (2013). Working Within Hyphen-Spaces in Ethnographic Research. *Organizational Research Methods*, 16 (3), 364–392.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Czarniawska, B. (2015). The Rhetoric of Emotions. In H. Flam & J. Kleres (Hrsg.), *Methods of exploring emotions* (p. 67–78). London: Routledge.
- Dahrendorf, R. (1983). Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. In J. Matthes (Hrsg.), *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982* (S. 25–37). Frankfurt am Main: Campus.
- Davies, B. & Harré, R. (1990). Positioning. The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20 (1), 43–63.
- Davis, H. & Scase, R. (2000). *Managing creativity. The dynamics of work and organization*. Buckingham: Open University Press.
- De Bono, E. (1972). *Laterales Denken. Ein Kursus zur Erschliessung Ihrer Kreativitätsreserven*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Deetz, S. (2003). Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn. *Organization*, 10 (3), 421–429.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of qualitative research* (2th ed., p. 1–28). Thousand Oaks: SAGE.
- Donaldson, L. (2005). Vita Contemplativa: Following the Scientific Method: How I Became a Committed Functionalist and Positivist. *Organization Studies*, 26 (7), 1071–1088.
- Dornes, M. (2002). Der virtuelle Andere. *Forum der Psychoanalyse*, 18 (4), 303–331.

- 
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations. A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 286–307.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Dreu, C. K. W. de, Baas, M. & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (5), 739–756.
- Drucker, P. F. (1993). *Die postkapitalistische Gesellschaft*. Düsseldorf: Econ.
- Du Gay, P. (1994). Making up Managers. Bureaucracy, Enterprise and the Liberal Art of Separation. *The British Journal of Sociology*, 45 (4), 655–674.
- Du Gay, P. (2000). Enterprise and its Futures. A Response to Fournier and Grey. *Organization*, 7 (1), 165–183.
- Duden. (2017). *Kreativität*. Zugriff am 23.06.2017. Verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kreativitaet>
- Duden. (2019). *Relation*. Zugriff am 06.01.2020. Verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Relation>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350–383.
- Edmondson, A. C. & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality? In L. L. Thompson & H.-S. Choi (Hrsg.), *Creativity and innovation in organizational teams* (p. 109–136). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ehrenberg, A. (2004). *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Ehrenberg, A. (2012). Depression. Unbehagen in der Kultur oder neue Formen der Sozialität. In C. Menke & J. Rebentisch (Hrsg.), *Kreation und Depression*.

- Freiheit im gegenwärtigen Kapitalismus* (S. 52–62). Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Eichmann, H. (2003). *Arbeiten in der New Economy. Zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung ; eine Studie zur Lebensqualität von ArbeitskraftunternehmerInnen*. Wien: Guthmann-Peterson.
- Eichmann, H. (2010). Erwerbszentrierte Lebensführung in der Wiener Kreativwirtschaft zwischen Kunstschaffen und Dienstleistung. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 35 (2), 72–88.
- Eichmann, H., Flecker, J. & Reidl, S. (2007). "Es ist ja ein freies Gewerbe ...". *Arbeiten in der Wiener Kreativwirtschaft*. Wien: FORBA – Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Eichmann, H., Reidl, S., Schiffbänker, H. & Zingerle, M. (2006). *Kunst-Dienstleistung. Innenansichten zur Arbeit in den Wiener Creative Industries*. Wien: FORBA – Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Eikhof, D. R. & Haunschild, A. (2006). Lifestyle meets market. Bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 15 (3), 234–241.
- Equit, C. & Hohage, C. (2015). Ausgewählte Entwicklungen und Konfliktlinien der Grounded Theory Methodology. In C. Hohage & C. Equit (Hrsg.), *Handbuch Grounded Theory. Von der Methodologie zur Forschungspraxis* (1. Aufl., S. 9–46). Weinheim: Beltz Juventa.
- Erikson, E. H. (2013). *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze* (26. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Farmer, S. M., Tierney, P. & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan. An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 618–630.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review*, 2 (4), 290–309.

- 
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. & Buckley, M. R. (2009). Relationships at Work. Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of management*, 35 (6), 1379–1403.
- Fineman, S. (2006). Emotion and Organizing. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Hrsg.), *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed., p. 675–700). London: SAGE.
- Fleetwood, S. (2005). Ontology in Organization and Management Studies. A Critical Realist Perspective. *Organization*, 12 (2), 197–222.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 7. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Flum, H. (2001a). Dialogues and challenges. The interface between work and relationships in transition. *The Counseling Psychologist*, 29 (2), 259–270.
- Flum, H. (2001b). Relational Dimensions in Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1), 1–16.
- Ford, C. & Sullivan, D. M. (2004). A Time for Everything. How the Timing of Novel Contributions Influences Project Team Outcomes. *Journal of Organizational Behavior* (2), 279–292.
- Fortwengel, J., Schüssler, E. & Sydow, J. (2017). Studying Organizational Creativity as Process. Fluidity or Duality? *Creativity and Innovation Management*, 26 (1), 5–16.
- Foucault, M. (2003). *Schriften in 4 Bänden. Dits et Ecrits: Band III* (2. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2005). *Analytik der Macht*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Foucault, M. (2006). *Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Vorlesung am Collège de France, 1977-1978*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2016). *Subjektivität und Wahrheit. Vorlesungen am Collège de France 1980-1981*. Berlin: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2017). *Die Geburt der Biopolitik. Vorlesung am Collège de France 1978-1979* (5. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Donoghue, L. & Shire, K. (1995). Re-constituting Work. Trends Towards Knowledge Work and Info-normative Control. *Work, Employment & Society*, 9 (4), 773–796.
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to Improve Suggestion Systems. Predictors of Making Suggestions in Companies. *Journal of Organizational Behavior* (7), 1139–1155.
- Frey, B. S. (1998). Superstar Museums. An Economic Analysis. *Journal of Cultural Economics*, 22 (2/3), 113–125.
- Friebe, H. & Lobo, S. (2008). *Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*. München: Heyne Verlag.
- Friedman, R. S., Förster, J. & Denzler, M. (2007). Interactive Effects of Mood and Task Framing on Creative Generation. *Creativity Research Journal*, 19 (2-3), 141–162.
- Fryer, M. (2006). Making a Difference. A Tribute to E. Paul Torrance From the United Kingdom. *Creativity Research Journal*, 18 (1), 121–128.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations. Facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. & Ulus, E. (2015). "It's all in the plot": narrative explorations of work-related emotions. In H. Flam & J. Kleres (Hrsg.), *Methods of exploring emotions* (p. 36–45). London: Routledge.

- 
- Galloway, S. & Dunlop, S. (2007). A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. *International Journal of Cultural Policy*, 13 (1), 17–31.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310–329.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *The Journal of applied psychology*, 86 (3), 513–524.
- George, J. M. & Zhou, J. (2007). Dual Tuning in a Supportive Context. Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 50 (3), 605–622.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454–462.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships. Soundings in social construction*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Gergen, K. J. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being. Beyond self and community*. New York: Oxford University Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research. Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15–31.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). The Discovery of Grounded Theory. *Weidenfeld & Nicolson, London*, 1-19.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.

- Gold, M. & Fraser, J. (2002). Managing Self-management. Successful Transitions to Portfolio Careers. *Work, Employment and Society*, 16 (4), 579–597.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences. The search for universals in personality lexicons. *Review of personality and social psychology*, 2 (1), 141–165.
- Goldoni, D. (2018). Schuld. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 236–242). Bielefeld: Transcript.
- Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (Hrsg.). (1998). *Discourse and organization*. London: SAGE.
- Greenberg, J. R. & Mitchell, S. A. (1983). *Object relations in psychoanalytic theory*. Cambridge, Mass. u.a.: Harvard Univ. Pr.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5 (9), 444–454.
- Haak, C. & Schmid, G. (2001). Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten: Modelle der künftigen Arbeitswelt? *Leviathan*, 29 (2), 156–178.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work design*. Reading: Addison-Wesley.
- Hall, P. (1998). *Cities in civilization. Culture, innovation, and urban order*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives. A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17 (4), 484–500.
- Hartley, J. (2009). Creative Industries. In J. Hartley (Hrsg.), *Creative industries* (p. 1–40). Malden, Mass.: Blackwell.
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual review of psychology*, 61, 569–598.
- Henning, C., Schultheis, F. & Thomä, D. (Hrsg.). (2019a). *Kreativität als Beruf. Soziologisch-philosophische Erkundungen in der Welt der Künste*. Bielefeld: transcript Verlag.



- 
- Henning, C., Schultheis, F. & Thomä, D. (2019b). Vorwort. In C. Henning, F. Schultheis & D. Thomä (Hrsg.), *Kreativität als Beruf. Soziologisch-philosophische Erkundungen in der Welt der Künste* (S. 7–12). Bielefeld: transcript Verlag.
- Henninger, A. & Mayer-Ahuja, N. (2005). *Arbeit und Beschäftigung in den Hamburger "Creative Industries". Presse/Verlagswesen, Film/Rundfunk, Design, Werbung/Multimedia und Software/IT-Dienstleistungen*. Wien: FORBA – Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Heracleous, L. & Jacobs, C. D. (2011). *Crafting Strategy. Embodied Metaphors in Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herz, A. & Olivier, C. (2012). Transnational social network analysis. *Transnational Social Review*, 2 (1), 11–29.
- Herz, A., Peters, L. & Truschkat, I. (2015). How to do Qualitative Structural Analysis: The Qualitative Interpretation of Network Maps and Narrative Interviews [52 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 16 (1), Art. 9. Zugriff am 12.07.2017. Verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2092>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2008). *Motivation to work* (11. Auflage). New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.): Transaction Publishers.
- Hess, S. & Moser, J. (2003). *Kultur der Arbeit - Kultur der neuen Ökonomie. Kulturwissenschaftliche Beiträge zu neoliberalen Arbeits- und Lebenswelten*. Graz: Institut für Volkskunde und Kulturanthropologie.
- Hibbert, P., Sillince, J., Diefenbach, T. & Cunliffe, A. L. (2014). Relationally Reflexive Practice. *Organizational Research Methods*, 17 (3), 278–298.
- Hildebrandt, E. & Seltz, R. (1987). *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*. Berlin: Sigma.
- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Hogarth, R. M. (1980). *Judgement and choice. The psychology of decision*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hollstein, B. & Straus, F. (Hrsg.). (2006). *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Holtgrewe, U. (2006). *Flexible Menschen in flexiblen Organisationen. Bedingungen und Möglichkeiten kreativen und innovativen Handelns*. Berlin: Ed. Sigma.
- Hoose, F. (2016). *Spiel als Arbeit. Arbeitsorientierungen von Beschäftigten der Gamebranche*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hosking, D. M. (2011). Telling Tales of Relations. Appreciating Relational Constructionism. *Organization Studies*, 32 (1), 47–65.
- Howkins, J. (2013). *The creative economy. How people make money from ideas* (Rev. ed.). London: Penguin Books.
- Isen, A. M. (2001). An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations. Theoretical Issues With Practical Implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11 (2), 75–85.
- Isen, A. M. & Reeve, J. (2005). The Influence of Positive Affect on Intrinsic and Extrinsic Motivation. Facilitating Enjoyment of Play, Responsible Work Behavior, and Self-Control. *Motivation and Emotion*, 29 (4), 295–323.
- Jacquemin, A. (2010). *Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call-Center Agenten?* Dissertation, Universität St.Gallen. St.Gallen. Zugriff am 11.03.2020. Verfügbar unter [https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifler/3775/\\$FILE/dis3775.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifler/3775/$FILE/dis3775.pdf)
- Jeffcutt, P. & Pratt, A. C. (2002). Managing Creativity in the Cultural Industries. *Creativity and Innovation Management*, 11 (4), 225–233.
- Joas, H. (2012). *Die Kreativität des Handelns* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kashdan, T. B. & Fincham, F. D. (2002). 'Facilitating creativity by regulating curiosity'. Comment. *American Psychologist*, 57 (5), 373–374.

- 
- Kaufman, J. C. (2002). 'Creativity and confidence. Price of achievement?': Comment. *American Psychologist*, 57 (5), 375–376.
- Kaufman, J. C. (2009). *Creativity 101*. New York: Springer.
- Kaufman, J. C. & Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little. The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology*, 13 (1), 1–12.
- Kaufmann, G. (2003). Expanding the Mood-Creativity Equation. *Creativity Research Journal*, 15 (2-3), 131–135.
- Kaufmann, J.-C. (2015). *Das verstehende Interview. Theorie und Praxis* (2., überarbeitete Auflage). Konstanz: UVK.
- Kelle, U., Langfeldt, B. & Reith, F. (2016). Mixed Methods in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 1–33). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Keller, R. (2011). *Wissenssoziologische Diskursanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kernberg, O. F. (2001). Object Relations, Affects, and Drives. Toward a New Synthesis. *Psychoanalytic Inquiry*, 21 (5), 604–619.
- Kim, K. H. (2006). Is Creativity Unidimensional or Multidimensional? Analyses of the Torrance Tests of Creative Thinking. *Creativity Research Journal*, 18 (3), 251–259.
- Kleemann, F., Matuschek, I. & Voss, G. G. (2002). Subjektivierung von Arbeit - Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In M. Moldaschl & G. G. Voss (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit* (S. 53–100). München: Hampp.
- Klein, M. (1962). *Das Seelenleben des Kleinkindes*. Stuttgart: Klett.
- Kleres, J. (2015). Narrative des Mitgefühls. Methodischer Ansatz und Anwendung. In J. Kleres & Y. Albrecht (Hrsg.), *Die Ambivalenz der Gefühle: Über die*

- verbindende und widersprüchliche Sozialität von Emotionen* (S. 267–287). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Koppetsch, C. (2006). Kreativsein als Subjektideal und Lebensentwurf: Ein Wandel beruflicher Integration im neuen Kapitalismus - das Beispiel der Werbeberufe. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004* (S. 677–692). Frankfurt am Main: Campus.
- Koppetsch, C. (2008). Der Markt der Ideen. Neue Wege der Professionalisierung am Beispiel der Kultur und Medienberufe. *Soziale Welt*, 59 (4), 327–350.
- Koppetsch, C. (2011). Symbolanalytiker – ein neuer Expertentypus? *Leviathan*, 39 (3), 407–433.
- Krämer, H. (2014). *Die Praxis der Kreativität. Eine Ethnografie kreativer Arbeit*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Kratzer, N., Sauer, D., Hacket, A., Trinks, K. & Wagner, A. (2003). *Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München.
- Krempl, S.-T. (2018). Arbeit. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 25–30). Bielefeld: Transcript.
- Kruse, J. (2013). Sozialkonstruktivismus. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (16., vollständig überarb. Aufl., S. 1455). Bern: Huber.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung* (3., korrigierte Aufl.). München: Psychologie-Verl.-Union.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Landry, C. (2000). *The creative city. A toolkit for urban innovators*. London: Earthscan Publications.

- 
- Langlotz, A. & Locher, M. A. (2013). The role of emotions in relational work. *Journal of Pragmatics*, 58, 87–107.
- Larey, T. S. & Paulus, P. B. (1999). Group Preference and Convergent Tendencies in Small Groups. A Content Analysis of Group Brainstorming Performance. *Creativity Research Journal*, 12 (3), 175–184.
- Lash, S. & Urry, J. (1994). *Economies of signs and space* (Theory, culture and society). London: SAGE.
- Leung, A. K.-Y., Liou, S., Qiu, L., Kwan, L. Y.-Y., Chiu, C.-Y. & Yong, J. C. (2014). The role of instrumental emotion regulation in the emotions-creativity link. How worries render individuals with high neuroticism more creative. *Emotion*, 14 (5), 846–856.
- Lloyd, R. D. (2010). *Neo-Bohemia. Art and commerce in the postindustrial city* (2. ed.). New York, NY: Routledge.
- Loacker, B. (2010). *Kreativ prekär. Künstlerische Arbeit und Subjektivität im Postfordismus*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Lorey, I. (2016). Vom immanenten Widerspruch zur hegemonialen Funktion. Biopolitische Gouvernementalität und Selbst-Prekarisierung von KulturproduzentInnen. In G. Raunig & U. Wuggenig (Hrsg.), *Kritik der Kreativität* (Neuaufgabe mit neuen Vorwort, S. 257–281). Wien: transversal texts.
- Luborsky, L. & Crits-Christoph, P. (1998). *Understanding transference. The core conflictual relationship theme method*: American Psychological Association.
- Ludewig, K., Pflieger, K., Wilken, U. & Jacobskötter, G. (1983). Entwicklung eines Verfahrens zur Darstellung von Familienbeziehungen: Das Familienbrett. *Familiendynamik*, 8 (3), 235–251.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Lutz, B. (Hrsg.). (2001). *Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München*. Berlin: Akademie.

- Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 757–767.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31–55.
- Manske, A. (2007). *Prekarisierung auf hohem Niveau. Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche*. München: Hampp Verlag.
- Manske, A. & Schnell, C. (2010). Arbeit und Beschäftigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In F. Böhle, G. G. Voss, G. Wachtler & A. Hoffmann (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (1. Aufl., S. 699–729). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marx, K. (2014). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie (ungekürzte Ausgabe)*. Hamburg: Nikol.
- Mayer, R. E. (1999). Fifty years of creativity research. In R. J. Sternberg (Hrsg.), *Handbook of creativity* (p. 449–460). New York: Cambridge University Press.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), 1258–1265.
- McDowell, L. (2004). Masculinity, Identity and Labour Market Change. Some Reflections on the Implications of Thinking Relationally About Difference and the Politics of Inclusion. *Geografiska Annaler*, 86 (1), 45–56.
- McRobbie, A. (2016a). *Be creative. Making a living in the new culture industries*. Cambridge: Polity Press.
- McRobbie, A. (2016b). Die Los-Angelesisierung von London. Drei kurze Wellen in den Kreativitäts- und Kultur-Mikroökonomien von jungen Menschen in

- 
- Großbritannien. In G. Raunig & U. Wuggenig (Hrsg.), *Kritik der Kreativität* (Neuaufgabe mit neuen Vorwort, S. 187–209). Wien: transversal texts.
- Mead, G. H. (2013). *Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus* (17. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mell, J. C., Howard, S. M. & Miller, B. L. (2003). Art and the brain - The influence of frontotemporal dementia on an accomplished artist. *Neurology*, 60 (10).
- Menger, P.-M. (2006). *Kunst und Brot. Die Metamorphosen des Arbeitnehmers*. Konstanz: UVK Verl.-Ges.
- Metelmann, J. (2018). Imagineering. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 108–114). Bielefeld: Transcript.
- Michels, C. & Steyaert, C. (2018). Creative Cities. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 70–75). Bielefeld: Transcript.
- Minuchin, S. (1974). *Families and family therapy*: Harvard University Press.
- Mitchell, S. A. (1995). *Relational concepts in psychoanalysis. An integration* (5. printing). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Mitchell, S. A. (2000). *Relationality. From attachment to intersubjectivity*. New York: Psychology Press.
- Moldaschl, M. (2007). Innovationsarbeit. In J. Ludwig, M. Moldaschl, M. Schmauder & K. Schmierl (Hrsg.), *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland* (S. 135–146). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Montanari, F., Scapolan, A. & Gianecchini, M. (2016). 'Absolutely free'? The role of relational work in sustaining artistic innovation. *Organization Studies*, 37 (6), 797–821.
- Moreno, J. L. (1937). Sociometry in relation to other social sciences. *Sociometry*, 1 (1/2), 206–219.
- Moreno, J. L. (1946). Sociogram and sociomatrix. *Sociometry*, 9, 348–349.

- Morgan, G. (2008). *Bilder der Organisation* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A. & Settoon, R. P. (2011). Human Resource Systems and Helping in Organizations. A Relational Perspective. *Academy of Management Review*, 36 (1), 33–52.
- Mumford, M. D. (2003). Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 15 (2-3), 107–120.
- Mumford, M. D., Hester, K. S. & Robledo, I. C. (2012). Creativity in Organizations. Importance and Approaches. In M. D. Mumford (Hrsg.), *Handbook of organizational creativity* (1st edition, p. 3–16). Boston, Massachusetts: Credo Reference; Elsevier/Academic Press.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J. & Johnson, J. F. (1998). Domain-Based Scoring in Divergent-Thinking Tests. Validation Evidence in an Occupational Sample. *Creativity Research Journal*, 11 (2), 151–163.
- Negri, A., Lazzarato, M., Virno, P. & Atzert, T. (1998). *Umherschweifende Produzenten. Immaterielle Arbeit und Subversion* (1. Aufl.). Berlin: ID-Verl.
- Offe, C. (1983). Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie? In J. Matthes (Hrsg.), *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982* (S. 38–65). Frankfurt am Main: Campus.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity. Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607–634.
- Osterhammel, J. (2010). *Die Verwandlung der Welt. Eine Geschichte des 19. Jahrhunderts* (5., durchgesehene Aufl.). München: Beck.
- Owren, M. J. & Bachorowski, J.-A. (2003). Reconsidering the Evolution of Nonlinguistic Communication. The Case of Laughter. *Journal of Nonverbal Behavior*, 27 (3), 183–200.



- 
- Özbilgin, M. (2006). Relational methods in organization studies: a review of the field. In O. Kyriakidou & M. Özbilgin (Hrsg.), *Relational perspectives in organizational studies. A research companion* (p. 244–265). Cheltenham: Edward Elgar.
- Papouschek, U., Reidl, S. & Schiffbänker, H. (2006). *Neue Chancen – Alte Risiken. Ist Geschlecht als Strukturkategorie in den Wiener Creative Industries überholt?* Wien: FORBA – Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Paulus, P. B. & Yang, H.-C. (2000). Idea Generation in Groups. A Basis for Creativity in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 76–87.
- Perrine, N. E. & Brodersen, R. M. (2005). Artistic and Scientific Creative Behavior. Openness and the Mediating Role of Interests. *Journal of Creative Behavior*, 39 (4), 217–236.
- Pias, C. (2018). Computer. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 64–69). Bielefeld: Transcript.
- Plucker, J. A. (1999). Is the Proof in the Pudding? Reanalyses of Torrance's (1958 to Present) Longitudinal Data. *Creativity Research Journal*, 12 (2), 103–114.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors. A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26 (3), 513–563.
- Poettschacher, E. (2005). Strategic Creativity. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6 (3), 177–183.
- Polzer, J. T., Milton, L. P. & Swann, W. B. (2002). Capitalizing on Diversity. Interpersonal Congruence in Small Work Groups. *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 296–324.

- Pratt, A. C. & Jeffcutt, P. (2009). Conclusion. In A. C. Pratt & P. Jeffcutt (Hrsg.), *Creativity, innovation and the cultural economy* (p. 265–276). London: Routledge.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (3., korrigierte Aufl.). München: Oldenbourg.
- Rammer, C., Müller, K., Kimpeler, S. & Georgieff, P. (2015). *Dritter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht*. Wien: creativ wirtschaft austria, Wirtschaftskammer Österreich.
- Raunig, G. & Wuggenig, U. (Hrsg.). (2016a). *Kritik der Kreativität* (Neuaufgabe mit neuen Vorwort). Wien: transversal texts.
- Raunig, G. & Wuggenig, U. (2016b). Kritik der Kreativität. Vorbemerkungen zur erfolgreichen Wiederaufnahme des Stücks Kreativität. Vorwort zur ersten Auflage, 2007. In G. Raunig & U. Wuggenig (Hrsg.), *Kritik der Kreativität* (Neuaufgabe mit neuen Vorwort, S. 71–77). Wien: transversal texts.
- Reckwitz, A. (2006). *Das hybride Subjekt. Eine Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Reckwitz, A. (2014). *Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung* (4. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- Reed, M. (2005). Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*, 42 (8), 1621–1644.
- Regan, D. T. (1971). Effects of favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 627–639.
- Reich, R. B. (1993). *Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42 (7), 305–310.
- Rifkin, J. (2004). *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert* (Aktualisierte Neuausgabe). Frankfurt am Main: Campus-Verl.

- 
- Rogers, C. R. (2016). *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten* (20. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rose, N. (1996). Governing enterprising individuals. In N. Rose (Hrsg.), *Inventing our selves. Psychology, power, and personhood* (p. 150–168). Cambridge: Cambridge University Press.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (6), 1161–1178.
- Sandelands, L. E. (1988). The Concept of Work Feeling. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 18 (4), 437–457.
- Sandelands, L. E. & Boudens, C. J. (2007). Feeling at Work. In S. Fineman (Hrsg.), *Emotion in organizations* (2. ed., reprinted, p. 46–63). Los Angeles: SAGE Publ.
- Satir, V., Bitter, J. R. & Krestensen, K. K. (1988). Family reconstruction. The family within—a group experience. *Journal for Specialists in Group Work*, 13 (4), 200–208.
- Saussure, F. d. (1966). Introduction. In C. Bally, A. Sechehaye & A. Riedlinger (Hrsg.), *Course in General Linguistics* (p. 645–657). New York: McGraw-Hill.
- Schacht, T. & Henry, W. (1994). Modeling recurrent patterns of interpersonal relationship with Structural Analysis of Social Behavior. The SASB-CMP. *Psychotherapy Research*, 4 (3-4), 208–221.
- Schmidt, G. (2018). Arbeit und Gesellschaft. In F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (2. Auflage, S. 143–168). Wiesbaden: Vieweg.
- Schultheis, F. (2018a). *Kunst als Passion. Lebenswege in eine Welt für sich*. Köln: Verlag der Buchhandlung Walther König.
- Schultheis, F. (2018b). The Artist is Absent: the Artist as Creativity Entrepreneur and Changes in Representation and Practices of “Art”. *Journal for Art Market Studies, Volume 2* (4).

- Schultheis, F. (2019a). Kreativarbeit zwischen Beruf und Berufung. In C. Henning, F. Schultheis & D. Thomä (Hrsg.), *Kreativität als Beruf. Soziologisch-philosophische Erkundungen in der Welt der Künste* (87-142). Bielefeld: transcript Verlag.
- Schultheis, F. (2019b). Widerstände und Ordnungsrufe auf dem Weg in Kreativberufe. In C. Henning, F. Schultheis & D. Thomä (Hrsg.), *Kreativität als Beruf. Soziologisch-philosophische Erkundungen in der Welt der Künste* (S. 59–86). Bielefeld: transcript Verlag.
- Schultheis, F., Vogel, B. & Gemperle, M. (Hrsg.). (2010). *Ein halbes Leben. Biografische Zeugnisse aus einer Arbeitswelt im Umbruch*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Schulz, F. (2017a). *Interviewleitfaden zum Ego-Karten Interview*. Unveröffentlicher Methodenleitfaden, Universität St.Gallen.
- Schulz, F. (2017b). *Understanding organizational emotions through relationship representations: A study of autonomy and control in a knowledge-intensive service firm*. Unveröffentlicher Konferenzbeitrag, Universität St.Gallen.
- Schulz, F. (2018). Coaching. In T. Beyes & J. Metelmann (Hrsg.), *Der Kreativitätskomplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft* (S. 57–63). Bielefeld: Transcript.
- Scott, A. J. (2006). Creative Cities. Conceptual Issues and Policy Questions. *Journal of Urban Affairs*, 28 (1), 1–17.
- Sennett, R. (2011). *Die Kultur des neuen Kapitalismus* (5. Aufl.). Berlin: Berliner Taschenbuch-Verlag.
- Shalley, C. (2009). Creating roles: what managers can do to establish expectations for creative performance. In J. Zhou & C. Shalley (Hrsg.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 147–164). New York: Psychology Press.
- Shalley, C. & Zhou, J. (2009). Organizational Creativity Research. A Historical Overview. In J. Zhou & C. Shalley (Hrsg.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 3–31). New York: Psychology Press.

- 
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity. Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703–714.
- Shults, F. L. (2001). Theology, Science, and Relationality. Interdisciplinary Reciprocity in the Work of Wolfhart Pannenberg. *Zygon*, 36 (4), 809–825.
- Sias, P. M. (2008). *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Siegrist, J., Dragano, N. & dem Knesebeck, O. von (2006). Soziales Kapital soziale Ungleichheit und Gesundheit. In M. Richter & K. Hurrelmann (Hrsg.), *Gesundheitliche Ungleichheit: Grundlagen, Probleme, Konzepte* (S. 157–170). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity and Identification. Defining Ourselves through Work Relationships. *The Academy of Management Review*, 32 (1), 9–32.
- Smets, M. & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice. A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66 (10), 1279–1309.
- Söndermann, M., Backes, C., Arndt, O. & Brünink, D. (2009). *Kultur- und Kreativwirtschaft. Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht*. Köln, Bremen, Berlin: CBC, KWF, Prognos AG.
- Söndermann, M. & Weckerle, C. (2008). *Zweiter Zürcher Kreativwirtschaftsbericht. Empirisches Portrait der Kreativwirtschaft Zürich*. Zürich: Zürcher Hochschule der Künste.
- Sonenshein, S. (2016). Routines and Creativity. From Dualism to Duality. *Organization Science*, 27 (3), 739–758.
- Stegbauer, C. (2011). *Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Steinbicker, J. (2011). *Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl.
- Stemmler, G., Hagemann, D., Amelang, M. & Spinath, F. M. (Hrsg.). (2016). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (8., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Storey, J., Salaman, G. & Platman, K. (2005). Living with enterprise in an enterprise economy. Freelance and contract workers in the media. *Human Relations*, 58 (8), 1033–1054.
- Strauss, A. L. (1998). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung* (2. Aufl.). München: W. Fink.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Boston/Berlin: De Gruyter.
- Sturdy, A. (2003). Knowing the Unknowable? A Discussion of Methodological and Theoretical Issues in Emotion Research and Organizational Studies. *Organization*, 10 (1), 81–105.
- Sullivan, H. S. (1953). *Die interpersonale Theorie der Psychiatrie*. Frankfurt am Main: S. Fischer.

- 
- Sutton, R. I. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard Business Review*, 79 (8), 94-103, 161.
- Sydow, J., Lindkvist, L. & DeFillippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge. Editorial. *Organization Studies*, 25 (9), 1475–1489.
- Taylor, A. & Greve, H. R. (2006). Superman or the Fantastic Four? Knowledge combination And experience in Innovative Teams. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 723–740.
- Taylor, F. W. (1919). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München.
- Thomas, W. I. & Thomas, D. S. (1928). The Methodology of Behavior Study. In A. A. Knopf (Hrsg.), *The Child in America: Behavior Problems and Programs* (p. 553–576). New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- Thornberg, R. & Charmaz, K. (2014). Grounded theory and theoretical coding. In U. Flick (Hrsg.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (p. 153–169). London: SAGE.
- Tiedemann, J. L. (2007). *Die intersubjektive Natur der Scham*. Dissertation, Freien Universität Berlin. Berlin. Zugriff am 21.07.2017. Verfügbar unter [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000002943](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000002943)
- Torrance, E. P. (1966). *Torrance tests of creative thinking*. Princeton, NJ: Personal Pr.
- Truschkat, I., Kaiser, M. & Reinartz, V. (2005). Forschen nach Rezept? Anregungen zum praktischen Umgang mit der Grounded Theory in Qualifikationsarbeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6 (2), [48 Absätze].
- Ulich, E. (2004). Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 221–251). Bern: Huber.

- 
- Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *The Academy of Management Review*, 26 (2), 289–297.
- Unsworth, K. L. & Clegg, C. W. (2010). Why do employees undertake creative action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (1), 77–99.
- Valoura, L. (2013). Time-space flexibility and work. Analyzing the “anywhere and anytime office” in the entertainment, new media, and arts sector. *Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research*, 5 (3), 339–360.
- Vogt, T. (2010). *Kalkulierte Kreativität. Die Rationalität kreativer Prozesse*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Von Osten, M. (2016). Unberechenbare Ausgänge. In G. Raunig & U. Wuggenig (Hrsg.), *Kritik der Kreativität* (Neuaufgabe mit neuen Vorwort, S. 229–254). Wien: transversal texts.
- Vosburg, S. K. (1998). Mood and the Quantity and Quality of Ideas. *Creativity Research Journal*, 11 (4), 315.
- Voss, G. G. & Moldaschl, M. (2002). Zur Einführung. In M. Moldaschl & G. G. Voss (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit* (S. 13–21). München: Hampp.
- Voss, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 131–158.
- Voss, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (3), 473–487.
- Vries, M. F. K. de, Miller, D. & Noël, A. (1993). Understanding the leader-strategy interface. Application of the strategic relationship interview method. *Human Relations*, 46 (1), 5–22.
- Wachtel, P. L. (2007). *Relational theory and the practice of psychotherapy*: Guilford Press.



- 
- Waldron, V. R. (2007). Relational Experiences and Emotion at Work. In S. Fine-  
man (Hrsg.), *Emotion in organizations* (2. ed., reprinted, p. 64–82). Los An-  
geles: SAGE Publ.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. London: Cape.
- Watzlawick, P. (2017). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verste-  
hen* (18. Aufl.). München: Piper.
- Weber, M. (1988). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (7. Auflage). Tübin-  
gen: Mohr.
- Weber, M. (2006). *Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus. Text-  
ausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05 mit einem Verzeichnis  
der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920*  
(1. Aufl.). München: FinanzBuch-Verl.
- Wechsler, S. (2006). Validity of the Torrance Tests of Creative Thinking to the  
Brazilian Culture. *Creativity Research Journal*, 18 (1), 15–25.
- Weckerle, C., Gerig, M. & Söndermann, M. (2008). *Kreativwirtschaft Schweiz. Da-  
ten - Modelle - Szene*. Basel: Birkhäuser.
- Weckerle, C. & Grand, S. (2018). *Unternehmerische Strategien für eine «Positive  
Ökonomie». 3rd Creative Economies Report Switzerland 2018*. Zürich: Zürcher  
Hochschule der Künste.
- Weckerle, C., Page, R. & Grand, S. (2016). *Von der Kreativwirtschaft zu den Creative  
Economies. Kreativwirtschaftsbericht Schweiz 2016*. Zürich: Zürcher Hoch-  
schule der Künste.
- Weckerle, C. & Theler, H. (2010). *Dritter Kreativwirtschaftsbericht Zürich. Die Be-  
deutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für den Standort Zürich*. Zürich: Zü-  
rcher Hochschule der Künste.
- Weiss, R. M. (2000). Taking Science out of Organization Science. How Would  
Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations? *Organization  
Science*, 11 (6), 709–731.

- Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers. The art and method of qualitative interview studies*. New York: Free Press.
- West, M. A., Sacramento, C. A. & Fay, D. (2006). Creativity and innovation in work groups: the paradoxical role of demands. In L. L. Thompson & H.-S. Choi (Hrsg.), *Creativity and innovation in organizational teams* (p. 137–159). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Winnicott, D. W. (1953). Transitional Objects and Transitional Phenomena. A Study of the First "Not-Me" Possession. *International Journal of Psychoanalysis*, 34 (2), 89–97.
- Winter, R. (2010). Sozialer Konstruktivismus. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 123–135). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18 (2), 293–321.
- Wortham, S. (2001). *Narratives in action. A strategy for research and analysis*. New York: Teachers College Press.
- Yencken, D. (1988). The Creative City. *Meanjin*, 47 (4), 597–608.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682–696.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation. Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 261–276.
- Zhou, J. (2009). Promoting creativity through feedback. In J. Zhou & C. Shalley (Hrsg.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 125–145). New York: Psychology Press.

---

## 8 Anhang

### Interviewleitfaden (Schulz, 2017a)

#### Einführung

**Aufklärung «Studie»:** Vielen Dank, dass Sie bereit sind, am Interview teilzunehmen und sich dafür Zeit nehmen. Ich gehöre zu einer Gruppe von Forschern an der Universität St.Gallen im Bereich der Organisationspsychologie, Medienwissenschaften und Soziologie. Im Rahmen unseres Forschungsprojekts mit dem Titel «Arbeitsbeziehungen im Zeitalter des soziotechnischen Wandels» möchten wir herausfinden, wie Menschen heutzutage ihre Arbeit sowie die Beziehungen zu Mitarbeitenden, Technologien und dem eigenen Unternehmen erleben.

**Aufklärung «Anonymität»:** Wie bereits mitgeteilt, wird das Interview ca. 1 bis 1.5 Stunden dauern. Sämtliche Informationen werden vertraulich behandelt und anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person und Ihr Unternehmen möglich sind. Die Daten werden ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

**Aufklärung «Aufzeichnung»:** Damit wir die Daten wissenschaftlich auswerten können, werde ich das Gespräch aufzeichnen und von dem Netzwerkbrett hier einige Fotos machen. Hier haben wir eine schriftliche Vereinbarung vorbereitet, mit der Sie uns erlauben, die Daten für wissenschaftliche Zwecke zu nutzen, und wir Ihnen den Schutz Ihrer Daten garantieren. Darf ich Sie bitten, diese zu unterzeichnen?

**Soziodemographische Daten:** Können Sie mir bitte noch ein paar Angaben zu Ihrer Person geben?

**Fragebogen zur Arbeitstätigkeit:** Das Forschungsdesign beinhaltet auch einen kurzen Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit. Darf ich Sie bitten, diesen Fragebogen auszufüllen?

**Erläuterung «Subjektive Perspektive»:** Mir ist sehr wichtig, dass Sie mir das erzählen, was Sie für relevant und wichtig halten, denn Sie sind der Experte für Ihren Arbeitsalltag.

**Erläuterung «Pausen»:** Lassen Sie sich jeweils ruhig Zeit zum Überlegen. Ihre genauen Ausführungen sind wichtig für das Verständnis der heutigen Arbeitswelt, und ich weiss, dass Menschen Zeit brauchen.

**Erläuterung «Konkretisierung»:** Ich werde Sie gelegentlich auch darum bitten, mir ein Beispiel zu geben oder etwas genauer zu beschreiben.

### **Arbeitspraktiken und Organisation**

#### **Erzählgenerierende Frage:**

Zum Einstieg möchte ich Sie bitten, dass Sie mir einen typischen Arbeitstag beschreiben. Was könnte ich beobachten, wenn ich Ihnen einen Tag lang über die Schulter schaue? Was genau tun und erleben Sie im Verlauf eines typischen Arbeitstags? Gehen Sie dabei von dem aus, was für Sie wichtig ist.

#### **Konkretisierende Fragen zur Arbeit:**

- Welche Aufgaben gehören zu Ihrer Arbeit/Ihrem Job?»
- Was ist für Sie Kreativität?

#### **Zeitliche und räumliche Grenzen der Arbeit:**

- Was sind die Grenzen Ihrer Arbeit? Räumlich und zeitlich?
- Wann beginnt und wann endet Ihre Arbeit?
- Arbeiten Sie auch am Wochenende / abends?
- Ist Ihre Arbeit mit bestimmten Orten verknüpft?

---

### **Erwartungsmanagement:**

- Welche Erwartungen werden bei der Arbeit an Sie gestellt? Was passiert, wenn Sie diese Erwartungen nicht erfüllen?
- Welche Erwartungen stellen Sie an sich selber?

### **Organisations-Metapher:**

- Was für eine Metapher oder was für symbolische Bilder würden Sie für Ihr Unternehmen wählen, um das Unternehmen zu beschreiben?
- Was für eine Rolle nehmen Sie gemäss dieser Metapher im Unternehmen ein? Können Sie im Sinne dieser Metapher das Umfeld und die Rolle weiterer Akteure (z.B. Kunden, Konkurrenz etc.) beschreiben?

### **Beziehungslandschaft**

#### **Distanz**

«Subjektive Bedeutung / Wichtigkeit»: Je näher die Person bei Ihnen steht, desto bedeutender ist diese Person für Sie in Ihrem Arbeitsalltag. Je weiter weg die Person von Ihnen weg steht, desto weniger wichtig ist diese Person für Sie im Arbeitsleben. Wichtig ist, dass diese «Bedeutung / Wichtigkeit» neutral gemeint ist, die Nähe zu Ihnen also nichts darüber aussagt, wie gerne sie die Person mögen, sondern vielmehr wie stark sie sich mit dieser Person innerlich beschäftigen, sprich wie viel Bedeutung die Person für Sie bei der Arbeit hat.

#### **Höhe**

«Einfluss / Macht»: Sie haben zudem die Möglichkeit, die Höhe der Figuren zu variieren. Mit der Höhe einer Figur geben Sie an, inwiefern sie den subjektiven Eindruck haben, dass diese Person Einfluss auf oder Macht über Sie hat. Es geht also um die erlebte Macht / Einflussnahme und nicht um die hierarchische Position.

## Beziehungsart

Auf dem Brett sehen Sie drei gekennzeichnete Bereiche, mit denen wir die fließenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben darstellen wollen. (1) Beziehung ist vorwiegend eine professionelle Arbeitsbeziehung; (2) Beziehung ist vorwiegend eine private (freundschaftliche) Beziehung; (3) Beziehung ist sowohl private als auch Arbeitsbeziehung.

### Stellvertreter «Selbst»:

- Welche der Figuren repräsentiert Sie am besten, wie Sie sich bei der Arbeit erleben?
- Wieso passt diese Figur besonders gut zu Ihnen?

### «Stellvertreter Andere»

Benennen Sie nun zuerst bitte 4-5 Personen, wichtige Akteure, die unmittelbar für Ihre Arbeit und das Erleben Ihrer Arbeit eine wichtige Rolle spielen. Dies können z.B. Arbeitskollegen, Vorgesetzte, Kunden oder sonstige Personen sein, die für Ihre Arbeit eine wichtige Rolle spielen. Wählen Sie nun bitte für jeden Akteur eine sinnbildliche Figur aus.

### Charakteristikum der Person

- Wieso passt diese Figur besonders zu dieser Person?
- Wieso haben Sie diese Person ausgewählt?
- Wieso ist diese Person für Ihr Arbeitsleben wichtig?
- Was zeichnet diese Person aus?

### Wechselseitige Beziehung

- Wieso steht diese Person hier so und so?

- 
- Wie würden Sie Ihre Beziehung zu dieser Person beschreiben?
  - Wie denken / fühlen Sie gegenüber dieser Person?
  - Was denken Sie, was diese Person über Sie denkt / fühlt? Wie erleben Sie die Person im Umgang mit sich? Wie steht die andere Person zu Ihnen?

### **Typische Beziehungsepisoden**

- Können Sie mir eine Situation schildern, die typisch für die Beziehung zwischen Ihnen beiden ist?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, die die Beziehung zwischen Ihnen beiden verdeutlicht?

### **Technologien**

Menschen interagieren ja nicht nur mit anderen Menschen bei der Arbeit. Technologien wie Computer oder Smartphone spielen für viele Arbeiten eine wichtige Rolle. Bitte überlegen Sie sich, welche technischen Hilfsmittel für Ihr Arbeitsleben von besonderer Bedeutung sind. Bitte wählen Sie auch für diese Hilfsmittel eine Figur oder ein Objekt aus und platzieren Sie dieses auf dem Brett. Es gelten die gleichen «Regeln» wie bei den Figuren davor. (Sie haben Computer und Smartphone nicht verwendet: Spielen diese keine Rolle?)

### **Charakteristikum der Technologie**

- Wieso ist diese Technologie für Ihr Arbeitsleben wichtig?
- Was zeichnet diese Technologie aus?
- Wieso passt dieses Objekt / diese Figur besonders zu dieser Technologie / zu diesem Objekt?

### **Wechselseitige Beziehung**

- Wieso steht diese Technologie hier so und so?
- Wie würden Sie Ihre Beziehung zu dieser Technologie beschreiben?
- Wie denken Sie / fühlen Sie gegenüber dieser Technologie?
- Wie beeinflusst diese Technologie Ihr Denken und Fühlen?

### **Typische Beziehungsepisoden**

- Können Sie mir eine Episode erzählen, welche typisch für Ihre Beziehung zu dieser Technologie ist?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, die Ihre Beziehung zu diesem Objekt verdeutlicht?

### **Abschluss**

- Wie geht es Ihnen, wenn Sie die Visualisierung Ihres Arbeitslebens betrachten?
- Wenn Sie dieses Bild nun sehen, würden Sie Ihre Arbeit oder die Metapher aus dem ersten Teil anders beschreiben?
- Gibt es zum Schluss noch etwas, das Sie mir erzählen möchten, das Ihnen wichtig erscheint, wenn Sie über Ihre Arbeit und Ihre Erlebnisse bei der Arbeit nachdenken?



---

## Transkriptionsregeln

Einfaches Transkriptionssystem nach Dresing und Pehl (2013, S. 21–23):

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, zum Beispiel: Ich gehe heuer auf das Oktoberfest.
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise «Er hatte noch so'n Buch genannt» wird zu «Er hatte noch so ein Buch genannt» und «hamma» wird zu «haben wir». Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, beispielsweise: «bin ich nach Kaufhaus gegangen».
3. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: «Das ist mir sehr, sehr wichtig.». «Ganze» Halbsätze, denen nur die Vollendung fehlt, werden jedoch erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.
4. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden.
5. Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) markiert.
6. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie «mhm, aha, ja, genau, ähm» etc. werden nicht transkribiert. AUSNAHME: Eine Antwort besteht NUR aus «mhm» ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wird als «mhm (bejahend)», oder «mhm (verneinend)» erfasst, je nach Interpretation.

7. Besonders betonte Wörter oder Äusserungen werden durch GROSS-SCHREIBUNG gekennzeichnet.
8. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
9. Emotionale nonverbale Äusserungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
10. Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen sollen möglichst mit der Ursache versehen werden (unv., Handystörgeräusch) oder (unv., Mikrofon rauscht). Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt. Zum Beispiel: (Xylomethanolin?). Generell werden alle unverständlichen Stellen mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine Zeitmarke gesetzt ist.

## Bilder der Netzwerkbretter

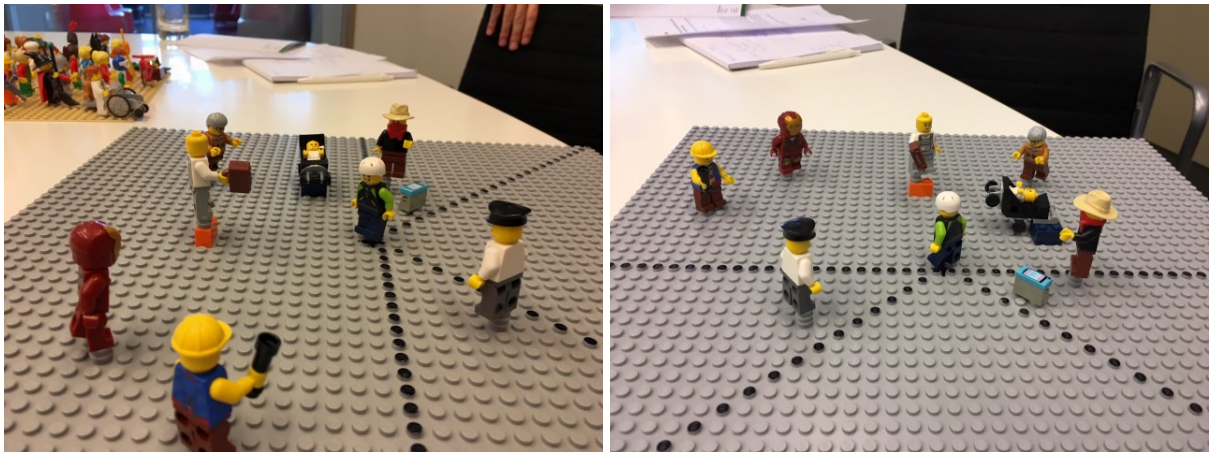


Abbildung 2: Netzwerkbrett von Willi, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)

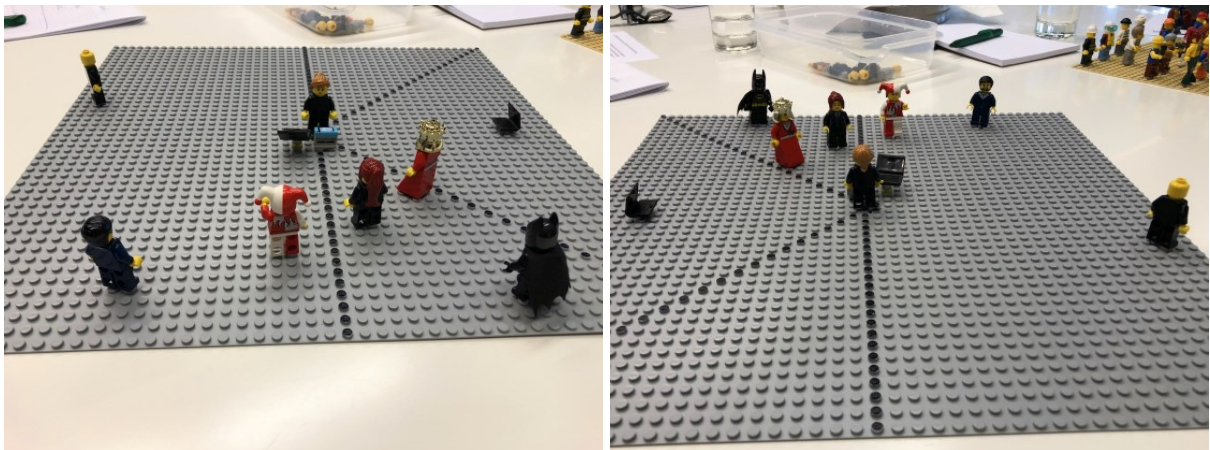


Abbildung 3: Netzwerkbrett von Wanja, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)

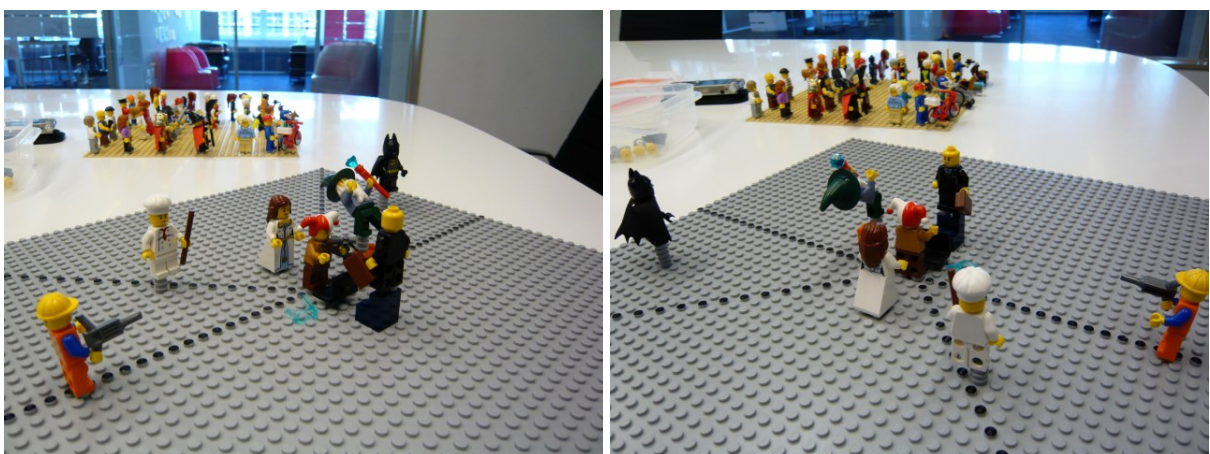


Abbildung 4: Netzwerkbrett von Walter, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)



Abbildung 5: Netzwerkbrett von Wiebke, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)

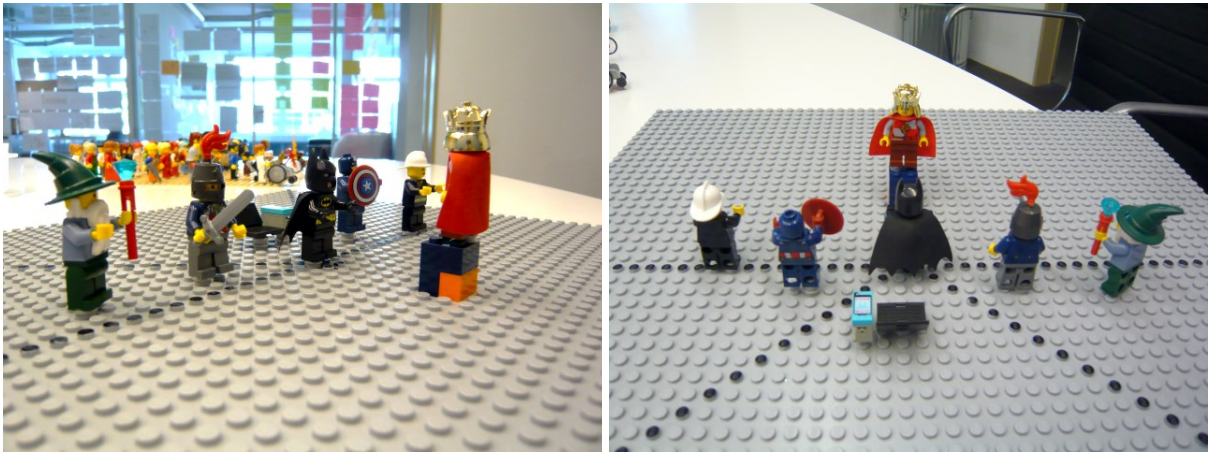


Abbildung 6: Netzwerkbrett von Wilhelm, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)

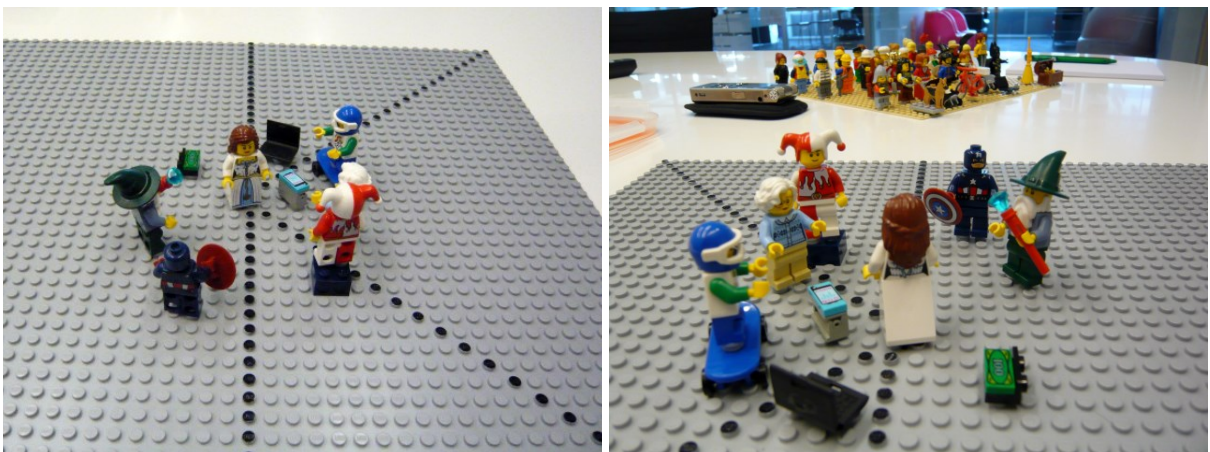


Abbildung 7: Netzwerkbrett von Wendy, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)

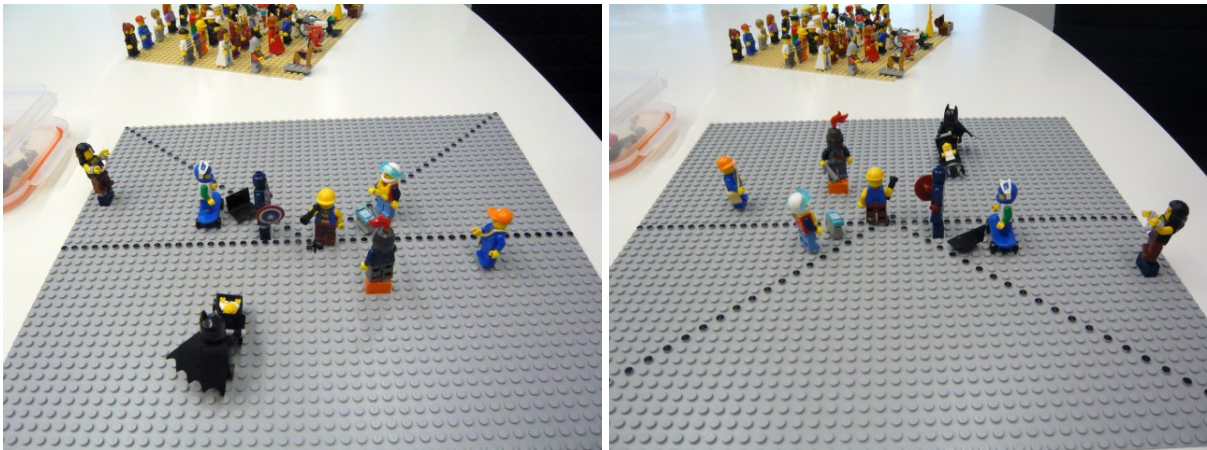


Abbildung 8: Netzwerkbrett von Wanda, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)

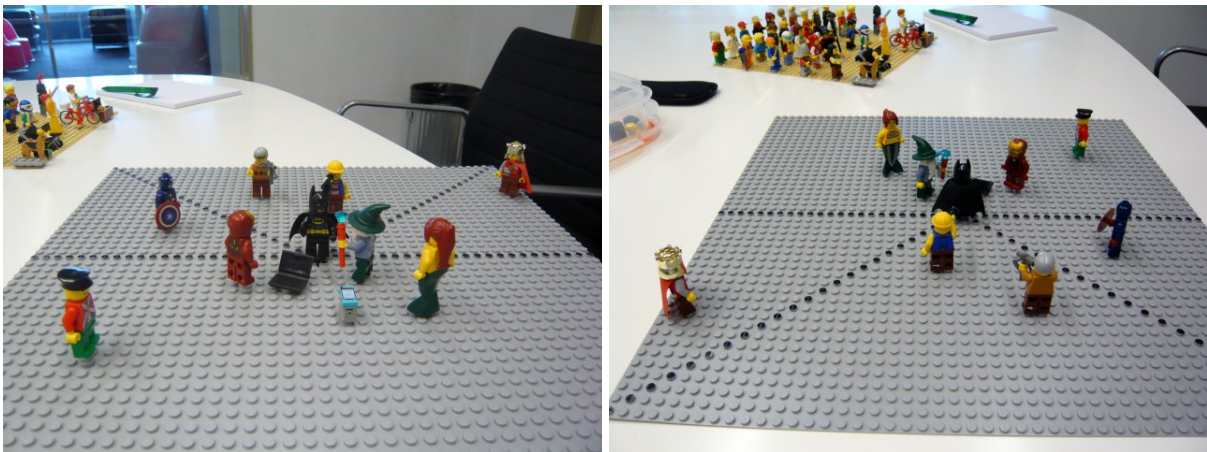


Abbildung 9: Netzwerkbrett von Wolfgang, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)

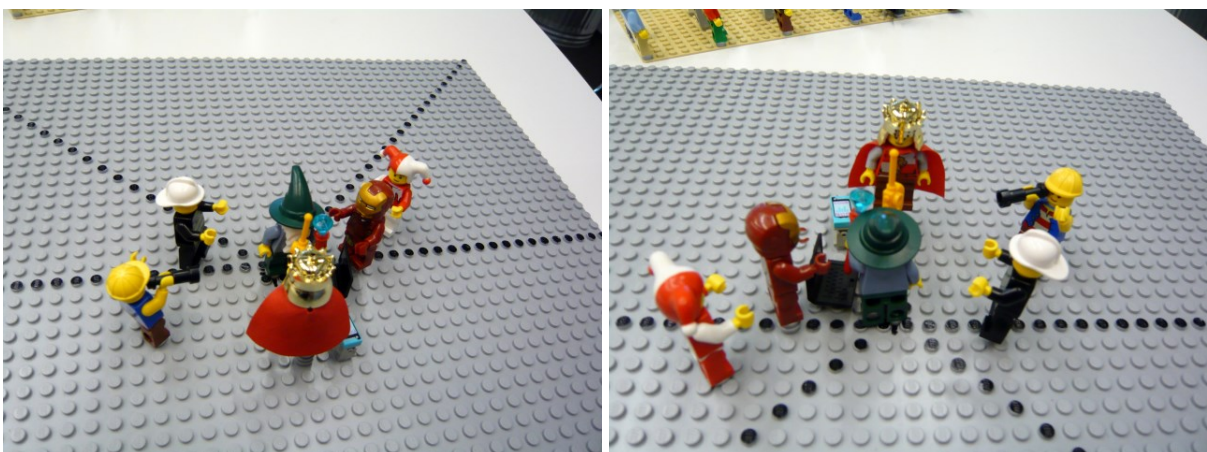


Abbildung 10: Netzwerkbrett von Werner, *Die Kreativen* (Foto: Michael Peters)

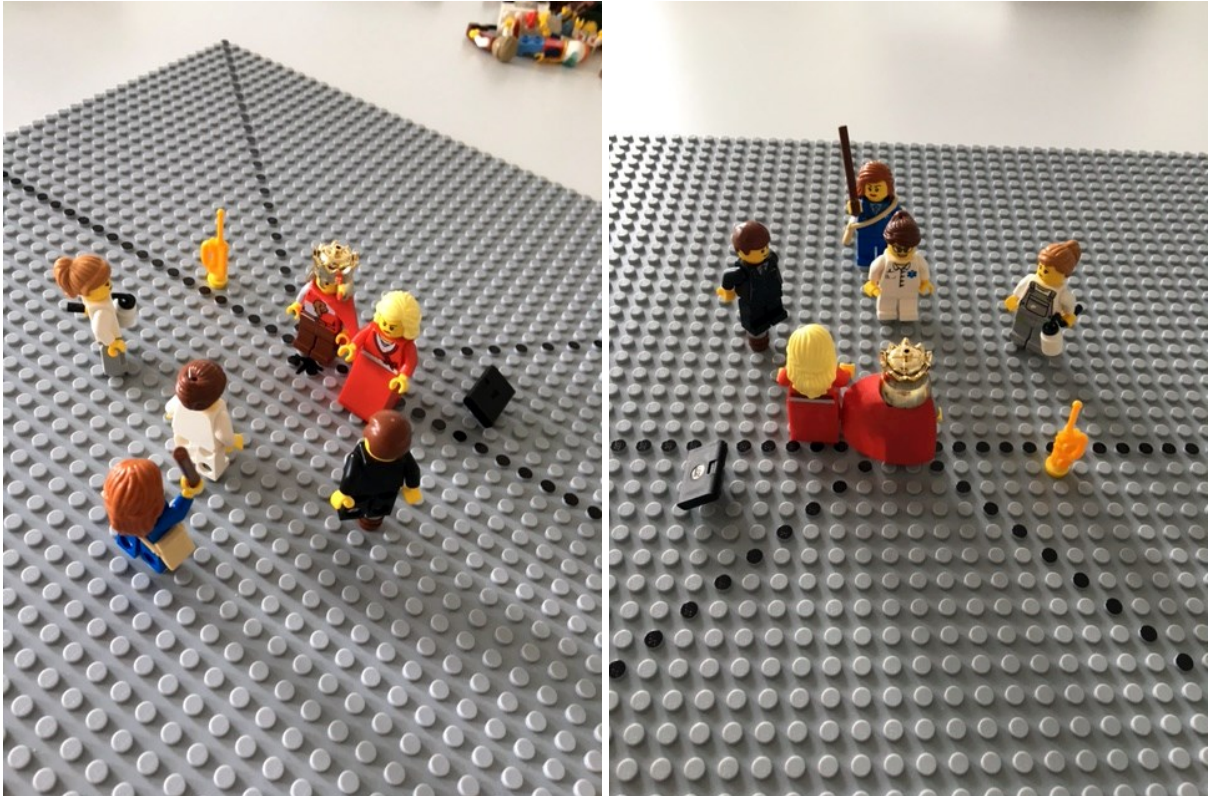


Abbildung 11: Netzwerkboard von Andreas, *Die Baumeister* (Foto: Martina Zubler)

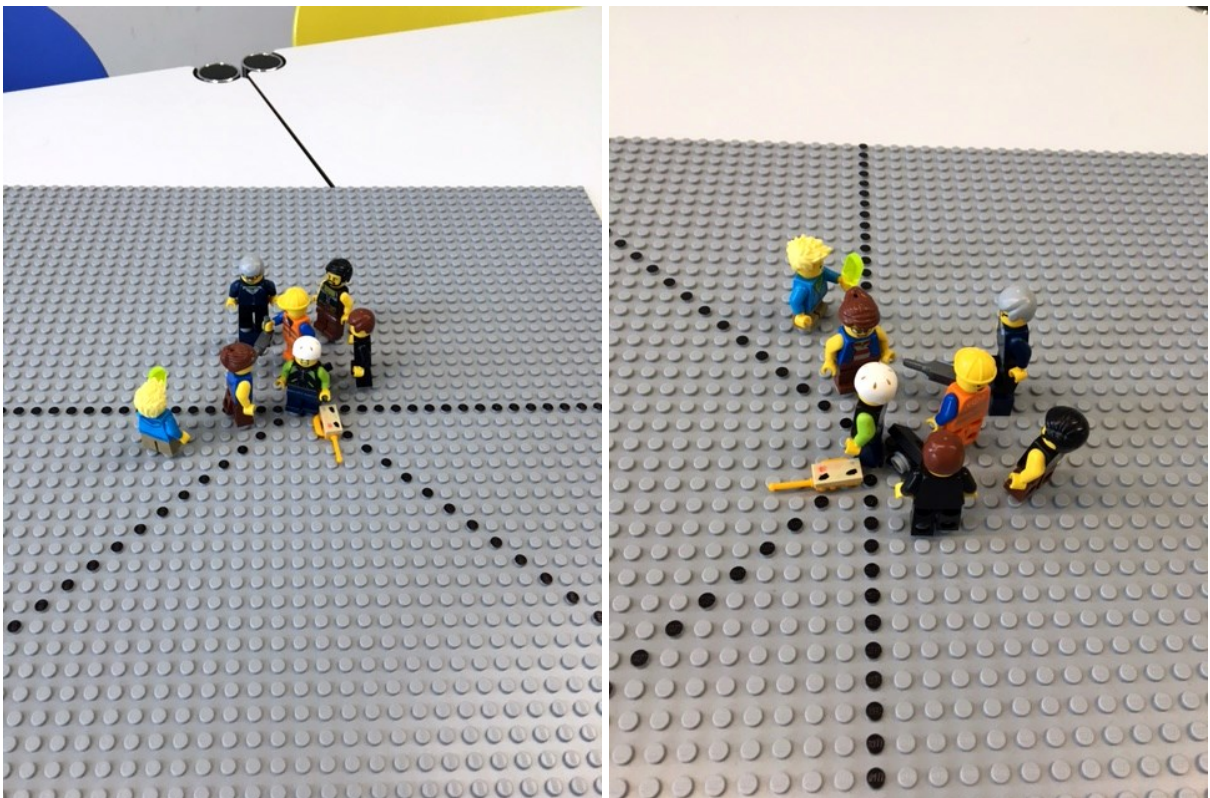


Abbildung 12: Netzwerkboard von Albert, *Die Baumeister* (Foto: Martina Zubler)

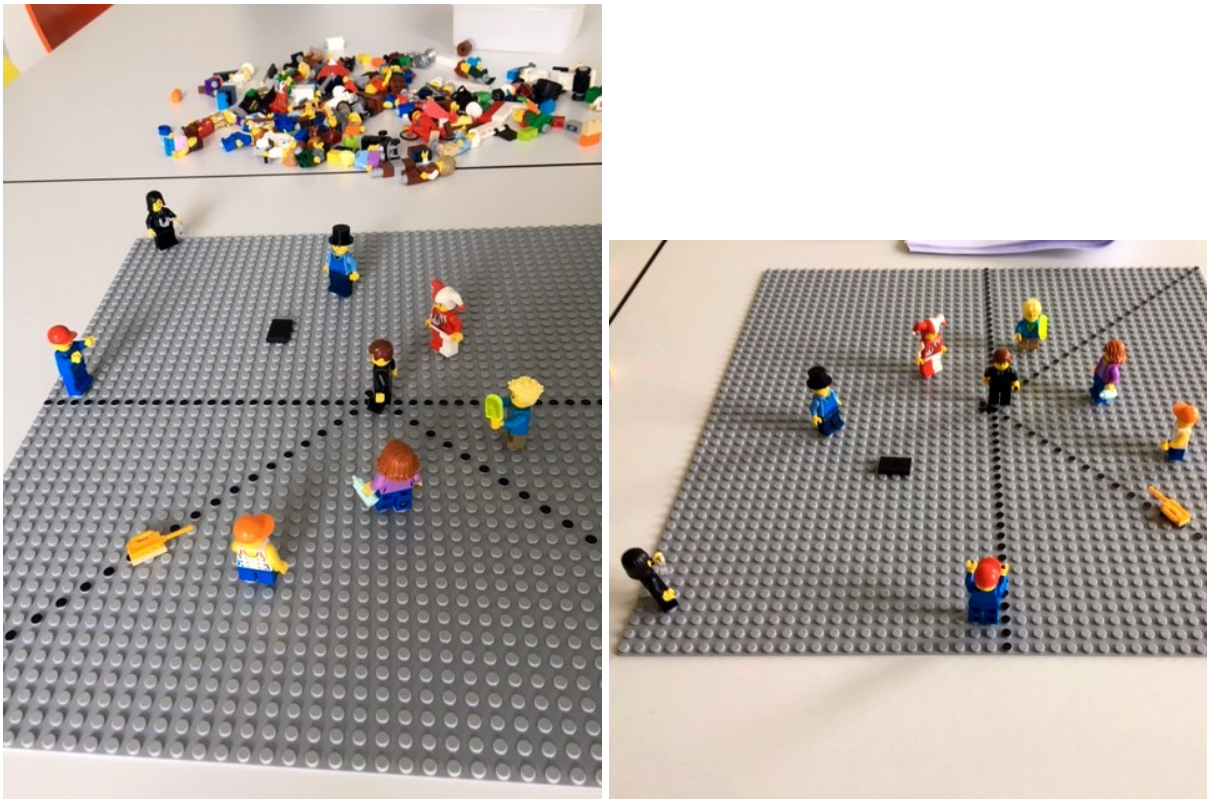


Abbildung 13: Netzwerk Brett von Albert, *Die Baumeister* (Foto: Martina Zubler)

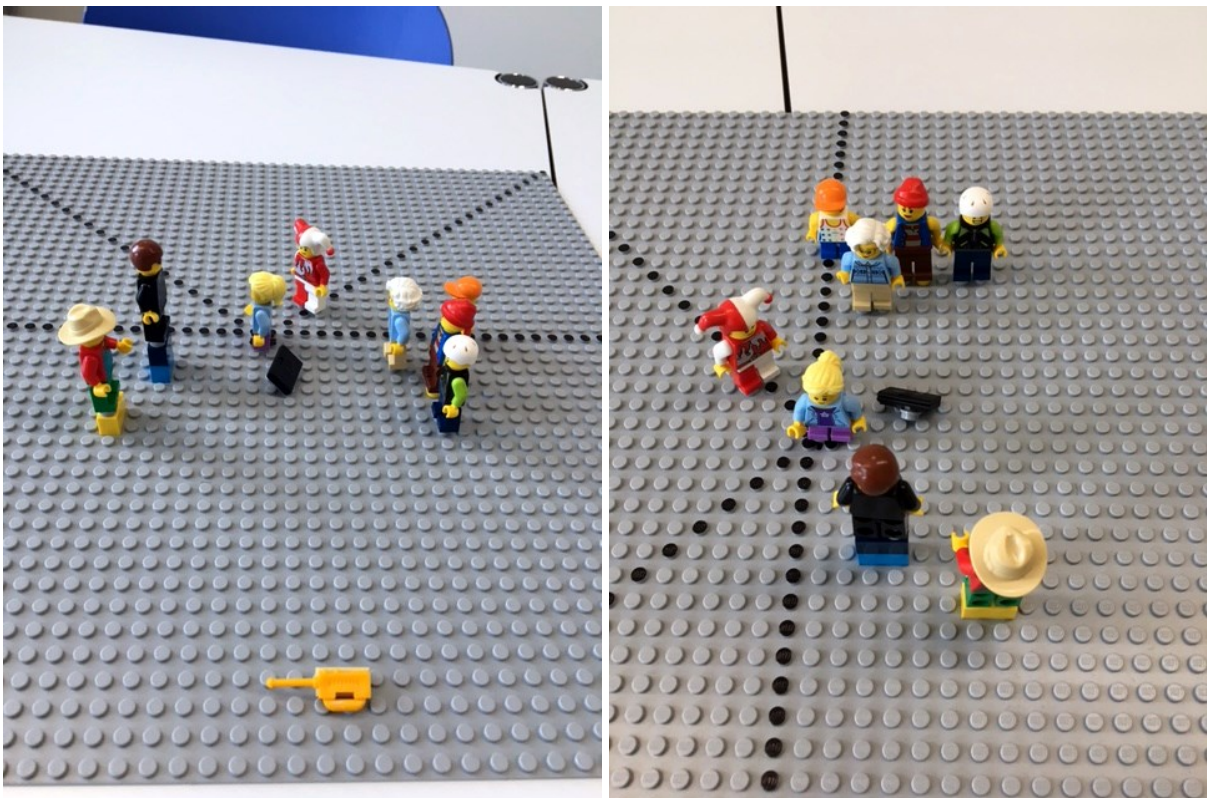


Abbildung 14: Netzwerk Brett von Aline, *Die Baumeister* (Foto: Martina Zubler)

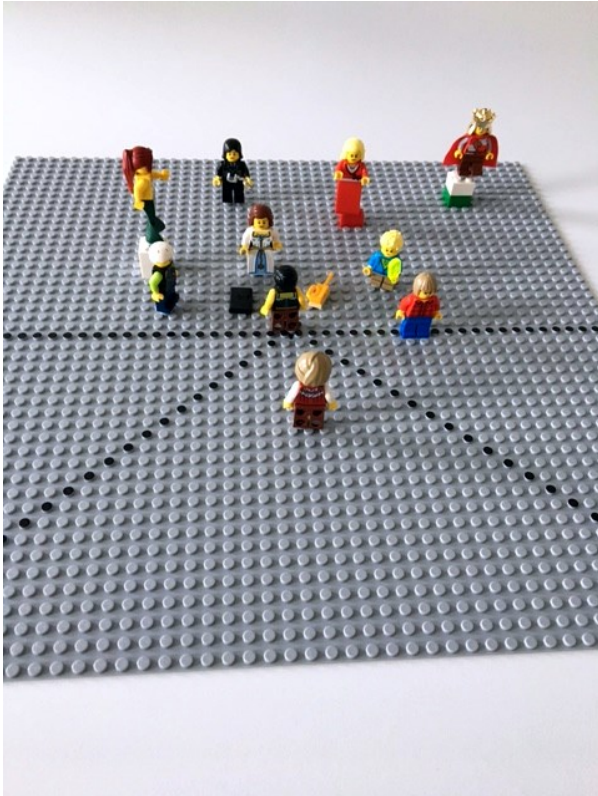


Abbildung 15: Netzwerkbrett von Aron, *Die Baumeister* (Foto: Martina Zubler)

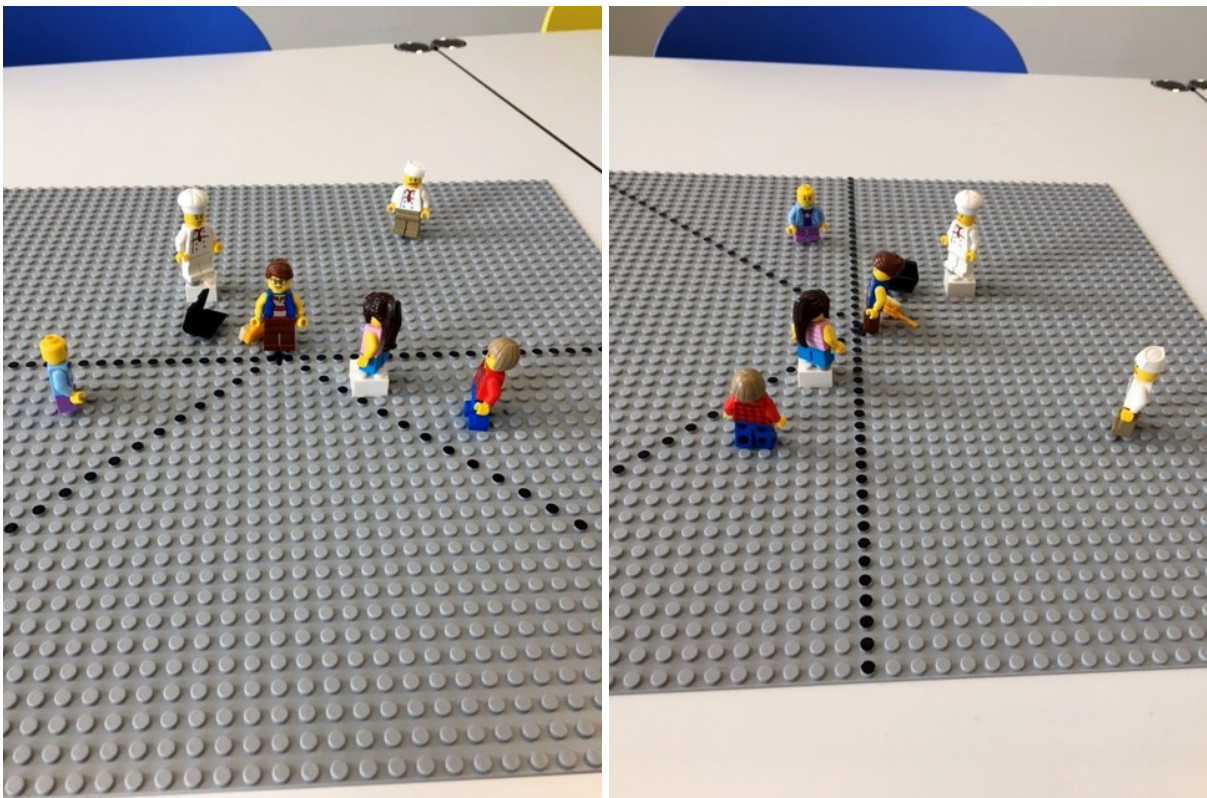


Abbildung 16: Netzwerkbrett von Adam, *Die Baumeister* (Foto: Martina Zubler)



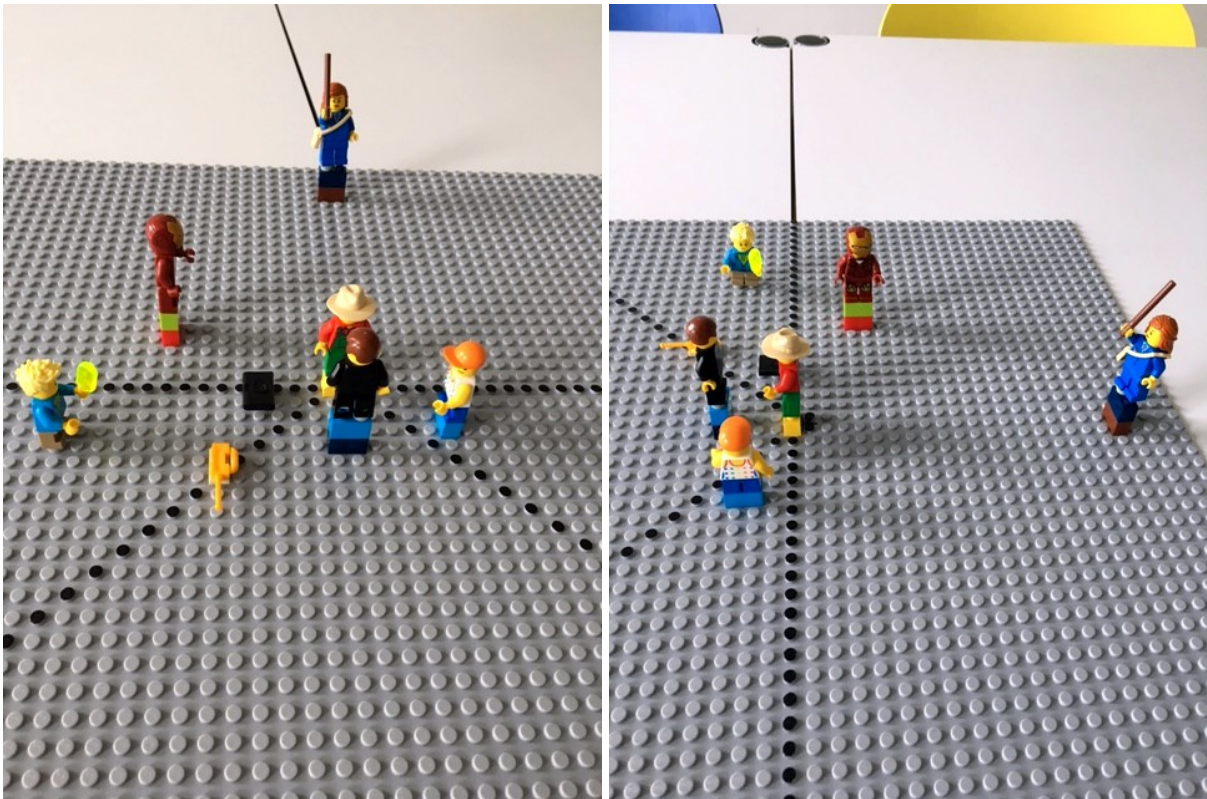


Abbildung 17: Netzwerk Brett von Adrian, *Die Baumeister* (Foto: Martina Zubler)

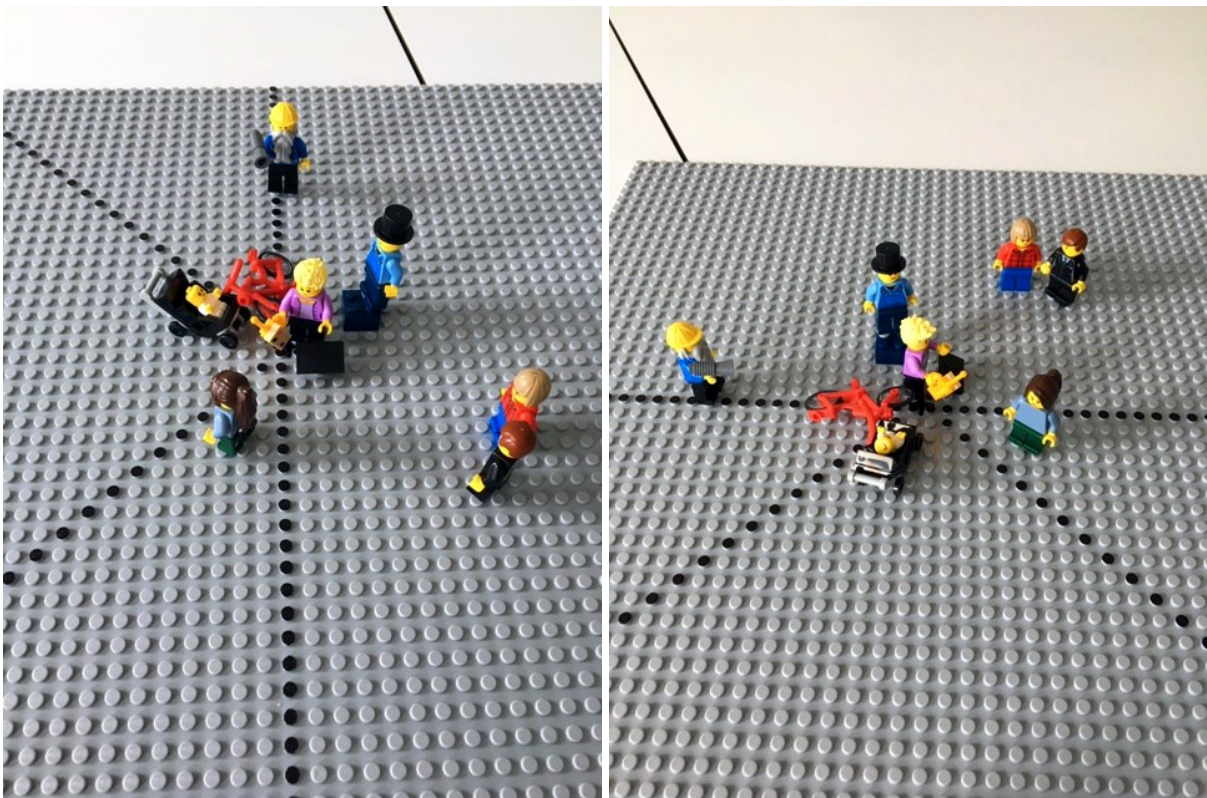


Abbildung 18: Netzwerk Brett von Anna, *Die Baumeister* (Foto: Martina Zubler)

# **Lebenslauf Michael Peters**

geboren am 19. Juni 1985 in Frauenfeld, Schweiz

## **Ausbildung**

- |             |   |
|-------------|---|
| 2015 – 2020 | Doktorat in Organisation und Kultur, Universität St.Gallen          |
| 2012 – 2014 | Master of Arts in Unternehmensführung, Universität St.Gallen        |
| 2008 – 2012 | Bachelor of Arts in Betriebswirtschaftslehre, Universität St.Gallen |

## **Berufstätigkeit**

- |             |  |
|-------------|--|
| seit 2015   | Leiter Coaching-Programm, Universität St.Gallen                                      |
| 2014 – 2015 | Assistent Service Center Beratung und Redaktion Student Guide, Universität St.Gallen |
| 2013 – 2014 | Geschäftsführer, HSG Shop GmbH, St.Gallen  |
| 2011 – 2012 | Teammitglied, HSG Shop GmbH, St.Gallen   |
| 2010 – 2011 | Buchhalter, Baldoni GmbH, Wittenbach   |