

Arbeit, Organisation und  
Diversität in Wirtschaft  
und Gesellschaft



Maria Funder | Nina Hossain [Hrsg.]

# Die Macht der Emotionen

Arbeit, Geschlecht und Diversität  
in der spätmodernen Arbeitswelt



Nomos



Arbeit, Organisation und Diversität in Wirtschaft  
und Gesellschaft  
Schriftenreihe zur Geschlechter- und Diversitätsforschung

herausgegeben von

Prof. Dr. Maria Funder, Universität Marburg  
Prof. Dr. Daniela Rastetter, Universität Hamburg  
Prof. Dr. Sylvia M. Wilz, FernUniversität Hagen

Band 8

Maria Funder | Nina Hossain [Hrsg.]

# Die Macht der Emotionen

Arbeit, Geschlecht und Diversität  
in der spätmodernen Arbeitswelt



**Nomos**

© Titelbild: alphaspirt shutterstock

An electronic version of this book is freely available, thanks to the support of libraries working with Knowledge Unlatched (KU). KU is a collaborative initiative designed to make high quality books Open Access for the public good.

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2026

© Die Autor:innen

Publiziert von  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-7560-1962-5  
ISBN (ePDF): 978-3-7489-5140-7

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748951407>



Onlineversion  
InLibra



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

## Vorwort

Der vorliegende Sammelband bündelt zum einen zentrale Forschungsergebnisse aus dem von uns durchgeführten Forschungsprojekt „Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen Arbeitswelt“, das in der Zeit von 2021 bis 2024 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert wurde. Ziel des Projektes war es, aus einer geschlechter- und diversitätssensiblen Perspektive Aufschluss über die Relevanz von Emotionen in der spätmodernen Arbeitswelt und ihre Verdichtung zu machtvollen Emotionsregimen in ausgewählten Feldern zu erlangen. Im Mittelpunkt stand die Untersuchung von feldspezifischen Emotionsregimen in Unternehmen aus der Gaming-Industrie und der E-Mobility/Automobilindustrie, deren Genese, Charakteristika sowie strategische Qualität, insbesondere im Hinblick auf die Legitimation von Feldstrukturen und -praxen, Machtasymmetrien und (Geschlechter-)Ungleichheiten, analysiert werden sollten. Einige unserer Ergebnisse sind hier nachzulesen. Dabei handelt es sich sowohl um bereits veröffentlichte als auch für diesen Sammelband neu erstellte Texte. So wurden einige zentrale Ergebnisse der Studie zeitnah in Form eines Handbuchbeitrags sowie mehrerer Fachartikel aufbereitet und in begutachteten, national wie international anerkannten Zeitschriften veröffentlicht (u.a. *emotions & society*, *WOLG*, *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*). Alle Beiträge umfassen Ausführungen zum Methodendesign, so dass Redundanzen nicht auszuschließen waren. Das haben wir in Kauf genommen, da die Artikel auf unterschiedliches empirisches Material zurückgreifen und jeweils eigene Schwerpunkte setzen.

Zum anderen war es unser Wunsch, weitere Beiträge zum Thema „Emotionen, Macht, Geschlecht“ aufzunehmen, um ein möglichst differenziertes Bild der Bedeutung und strategischen Relevanz von Emotionen und Emotionsregimen im Hinblick auf verschiedene Feld- und Organisationsebenen zu zeichnen. Für dieses Vorhaben konnten wir Elgen Sauerborn, Wiebke Frieß und Daniela Rastetter, Nele Borchers und Birgit Sauer gewinnen, deren Beiträge den vorliegenden Sammelband in theoretischer wie empirischer Hinsicht erweitern und zugleich bereichern. Besonders freuen wir uns darüber, dass Chantal Morgenstern, die als studentische Hilfskraft in

unserem Projekt mitgearbeitet hat, Ergebnisse ihrer Masterarbeit, für die sie empirisches Material aus dem Projekt verwendet hat, in einem eigenständigen Artikel zusammengefasst hat.

Unser besonderer Dank gilt somit den Autorinnen, die neue, aufschlussreiche Beiträge für diesen Band verfasst haben. Die Zusammenarbeit war durchweg sehr erkenntnisreich und kooperativ. Wir haben die von ihnen eingebrachten Perspektiverweiterungen außerordentlich geschätzt.

Das Vorwort ist zugleich der passende Ort, an dem wir auch allen danken möchten, die uns bei der Durchführung des Projektes unterstützt haben. Zu nennen sind Nikola Vujasin und Sina Waldschmidt, die das Projekt als studentische Hilfskräfte engagiert und zuverlässig unterstützt haben.

Ein solches Forschungsvorhaben steht und fällt nicht zuletzt mit der Bereitschaft von Interviewpartner:innen, ihre Zeit und ihre Erfahrungen zu teilen. Wir bedanken uns daher ausdrücklich bei allen interviewten Personen, die sich zum Teil mehrere Stunden für Gespräche mit uns Zeit genommen haben.

Last but not least danken wir Dr. Sandra Frey vom Nomos Verlag, die sich stets offen für neue Publikationsprojekte zeigt und dieses Vorhaben von Beginn an unterstützend begleitet hat. Unser Dank gilt auch Eva Lang, die unser Manuskript in eine druckreife Fassung verwandelt hat.

Marburg und Wiesbaden, im April 2026

Maria Funder und Nina Hossain

# Inhaltsverzeichnis

*Maria Funder und Nina Hossain*

Einführung: Die Macht der Emotionen. Arbeit, Geschlecht und Diversität in der spätmodernen Arbeitswelt 9

## **Teil I: Reflexionen zu Emotionsregimes, emotionaler Reflexivität und Mythen der spätmodernen Arbeitswelt**

*Maria Funder und Nina Hossain*

Paradoxien des spätmodernen Emotionsregimes – illustriert am Beispiel der Gaming-Industrie 23

*Elgen Sauerborn*

Quiet Quitting als Managementaufgabe in der therapeutisierten Arbeitswelt 49

*Wiebke Frieß und Daniela Rastetter*

Der Campus als Affektiv oder wie Emotionen Differenzen herstellen: Diversity Management an einer Hochschule 67

*Maria Funder*

Mythen, Macht und Emotionen in der ‚schönen neuen spätmodernen Arbeitswelt‘ 99

## **Teil II: Die Ambivalenz der „schönen neuen Arbeitswelt“: Arbeitsverständnis, Arbeitszeitgestaltung, Teamgeist und Kontrolle**

*Maria Funder und Nina Hossain*

Arbeit soll (muss) Spaß machen! Zur Wirkungsmacht von ‚hidden rules‘ spätmoderner Emotionsregimes in der Gaming-Industrie 133

*Chantal Morgenstern*

Zwischen Leidenschaft und Überlastung: Crunch Time in Indie-Studios der Gaming-Industrie 153

*Nina Hossain*

„Neo-Vergemeinschaftung“ in der Gaming-Industrie. Zur Relevanz emotionaler (Schein-)Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt 175

*Nina Hossain*

Transformation der Arbeitsorganisation in Automobilkonzernen: Mehr Freiheiten oder versteckte Kontrollzwänge? 195

### **Teil III: Diversität, Geschlecht und die „Sorg(e)lose neue schöne Arbeitswelt“**

*Nina Hossain*

Diversität in der Gaming-Industrie: Vielfalt trotz Geschlechterungleichheit? 221

*Nina Hossain und Maria Funder*

Care und Diversität in der Gaming-Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind 251

*Nele Borchers*

Ungleiches Sorgen – Sorgezuständigkeit in heterosexuellen Paarbeziehungen 271

### **Nachwort**

*Birgit Sauer*

Governing Affects. Emotionen, Geschlecht und neoliberale Steuerung in der Arbeitswelt 301

Autorinnenangaben 317

# Einführung: Die Macht der Emotionen. Arbeit, Geschlecht und Diversität in der spätmodernen Arbeitswelt

*Maria Funder und Nina Hossain*

## *Einleitung*

Wir leben in Zeiten der Polykrise, in der politische, ökologische und gesellschaftliche Spannungen von einer zunehmenden Emotionalisierung begleitet werden. So können Emotionen gesellschaftlich und individuell eine erhebliche Wirkungsmacht entfalten. In Anlehnung an Illouz (2024) lässt sich die Gegenwart als „explosive Spätmoderne“ beschreiben, in der Affekte, Gefühle wie Emotionen<sup>1</sup> – von Wut und Zorn bis hin zu Angst und Unsicherheit, aber auch überbordender Leidenschaft und Begeisterung – zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dementsprechend wächst auch wieder der Ruf nach Berechenbarkeit, Pragmatismus und mehr Rationalität, um dieser emotionalen Aufladung Grenzen zu setzen. Ganz so einfach ist das jedoch nicht: Emotionen sind keineswegs abgekoppelt von Rationalität (vgl. u.a. Funder 2008) und ebenso wenig eine rein private Angelegenheit bzw. subjektive Erfahrung (vgl. Illouz 2007). Vielmehr prägen sie

---

1 Bei Emotionen, Gefühlen und Affekten handelt es sich um hochkomplexe Begrifflichkeiten, die oftmals nur schwer voneinander zu trennen sind. Das Verständnis eines jeden Begriffs hängt stark von disziplinären Sichtweisen und theoretischen Ansätzen ab. So weisen die Affect Studies insbesondere auf die sensorische Dimension von Affekten hin, womit sie die körperliche Sinneswahrnehmung und die psychische Erfahrung ins Zentrum rücken (vgl. u.a. Penz/Sauer 2016: 49). Gefühle und insbesondere Emotionen entstehen im Gegensatz zu Affekten erst in der sozialen Interaktion (vgl. Ahmed 2014: 9) und sind kulturell geprägt (vgl. Illouz 2007: 10). Präferiert wird von uns der Begriff Emotionen, um den Fokus auf die kulturellen und sozialen Dimensionen dieses Phänomens zu richten. In einigen Texten wird der Begriff ‚Affekt‘ priorisiert, dennoch wird auf eine Trennung zwischen Affekten und Emotionen verzichtet. Unseres Erachtens spricht viel dafür, strikte Trennungen, wie sie etwa Gilles Deleuze (1997) oder Brian Massumi (2002) zwischen Affekten (vor- und überpersönlich) und Emotionen (persönlich-individuell, biografisch und somit auch sozial geprägt) vorgenommen haben, zu vermeiden; dies gilt im Übrigen auch für allzu strikte Trennlinien zwischen Geist und Körper, Natur und Kultur. Wir schließen uns daher Cvetkovich (2012), Brennan (2004), Ahmed (2014) sowie auch Penz/Sauer (2016) u.a. an, die die Begriffe Affekt, Emotion und Gefühl synonym verwenden, wenngleich wir auch um die Problematik dieser Vereinfachung wissen.

das gesellschaftliche und politische Geschehen sowie die vorherrschenden Strukturen und Praxen auf vielfältige Weise. Sind sie erst einmal ‚in der Welt‘, werden sie nicht nur in öffentlichen Diskursen immer wieder neu entfacht, sondern vielfach auch instrumentalisiert, so dass ihnen in vielerlei Feldern, insbesondere in der Politik und der Arbeitswelt, eine nicht zu unterschätzende Wirkungsmacht zukommt (vgl. Illouz 2024: 24f.; Reckwitz 2017).

Dass der Geist der Emotionen schon längst aus der Flasche entwichen ist, zeigt bereits ein flüchtiger Blick auf die spätmoderne Arbeitswelt (vgl. u.a. Sauer/Penz 2016; Illouz 2007). Emotionen gelten gerade hier nicht als ‚Privatsache‘, sondern haben sich zu einem unverzichtbaren Bestandteil spätmoderner Arbeitsverhältnisse entwickelt. Sie stellen sogar eine ökonomisch verwertbare Ressource dar. Arbeitssubjekte akkumulieren dabei emotionales bzw. affektives Kapital, das über Karrierechancen, Aufstiegsmöglichkeiten und Zugang zu einflussreichen Netzwerken mitentscheidet, und kultivieren es strategisch, um Anerkennung, Einfluss und beruflichen Erfolg zu sichern (vgl. Hossain 2021; Penz/Sauer 2016; Rastetter 2008; Illouz 2007). An dieser Schnittstelle zwischen emotionaler Praxis und organisationaler (Verwertungs-)Logik wird deutlich, dass die Erwartungen an emotionale Arbeit nicht nur ökonomisch, sondern auch stark geschlechtsspezifisch geprägt sind: Frauen werden häufiger empathische, fürsorgliche oder kooperative Verhaltensweisen zugeschrieben, die als Teil ihres emotionalen Kapitals gewertet werden, während Männern andere emotionale Kompetenzen, wie Durchsetzungsfähigkeit und Selbstbewusstsein, zugerechnet werden (vgl. u.a. Hochschild 2006; Rastetter 2008). Hinzu kommt, dass Frauen im Vergleich zu männlichen Kollegen oft deutlich mehr emotionale Arbeit leisten müssen, um auch fachliche Anerkennung zu erlangen – insbesondere in Arbeitsfeldern, die traditionell als männlich konnotiert gelten (vgl. u.a. Hossain 2021).

Geschlechtsspezifische Zuschreibungen sind jedoch nicht isoliert zu betrachten. Sie sind vielmehr in ein Geflecht intersektionaler Machtverhältnisse eingebettet. Wie Gerber (2024) betont, sind Emotionen nie neutral, sondern durch gesellschaftliche Differenzkategorien strukturiert. Sie bestimmen, wer sich wie fühlen darf, wessen Emotionen als authentisch, professionell oder angemessen gelten und wessen Gefühle als übertrieben, unangebracht oder irrational zu markieren sind. Damit wirken Emotionen über das Geschlecht hinaus – auch entlang von Kategorien wie Herkunft,

Klasse oder Körper – normierend und tragen zur Reproduktion bestehender Ungleichheiten bei.<sup>2</sup>

Doch die ökonomische Verwertbarkeit von Emotionen kommt in der spätmodernen Arbeitswelt nicht nur auf der Subjektebene – in der strategischen Akkumulation von emotionalem Kapital und der Ausübung von Emotionsarbeit, die wiederum Karriere und Aufstieg beeinflussen – zum Ausdruck, sondern ebenso auf organisationaler Ebene in Form von ‚Emotionsregimes‘<sup>3</sup>, die auf das Handeln von Subjekten einwirken, das wiederum das jeweilige Emotionsregime (re)produziert. So haben Unternehmen und Institutionen längst erkannt, dass Emotionen, wie Begeisterung, Kreativität und Leidenschaft, aber auch Solidarität, Teamgeist und Empathie, gezielt kultiviert und kanalisiert werden können, um Motivation, Leistungsbereitschaft und Loyalität der Beschäftigten zu steigern (vgl. u.a. Reckwitz 2017: 193f.). Dabei entstehen auch neue Formen affektiver ‚Vergemeinschaftung‘, die Reckwitz (2017) als ‚Neo-Gemeinschaften‘ beschreibt: lose, temporäre Kollektive, die emotionale Bindung, Begeisterung und Sinnstiftung erzeugen sollen, zugleich aber auf die Logik der Leistung und Produktivität ausgerichtet sind. Organisationen inszenieren sich auf diese Weise zunehmend als *Gemeinschaften des Fühlens*, in denen Zusammenhalt, ‚Teamspirit‘ und Authentizität zu zentralen kulturellen Leitwerten avancieren – und die damit selbst zu Instrumenten organisationaler Steuerung werden. Emotionale Zugehörigkeit ersetzt allerdings nicht die Funktion von Hierarchien, sie wird vielmehr zu ihrer affektiven Verlängerung. Auf diese Weise verschmelzen Emotion und Kontrolle, Nähe und Macht. Die spätmoderne Organisation verlangt nicht nur nach funktionaler Leistung, sondern auch nach *emotionaler Partizipation* – nach dem Gefühl, ganz dabei zu sein, was über die bloße Subjektivierung von Arbeit weit hinausgeht.

In der spätmodernen Arbeitswelt stehen jedoch nicht nur positive Emotionen im Vordergrund. Selbst Gier, Neid oder Angst können ‚nützlich‘

---

2 Gerber (2024) untersucht Prozesse der sozialen Markierung und Regulierung von Emotionen im Kontext akademischer Institutionen. Ihre Argumentation lässt sich jedoch auf andere Felder – etwa Organisationen und Arbeitswelten – übertragen, da auch dort emotionale Ausdrucksformen und Deutungen machtvoll reguliert und ungleich verteilt sind.

3 An dieser Stelle nur so viel: Unter einem *Emotionsregime* begreifen wir – in Anlehnung an Reddy – „a set of normative emotions and the official rituals, practices, and emotives that express and inculcate them“ (Reddy 2001: 129). Demnach formt sich ein Emotionsregime auf einer strukturell-regulativen, symbolisch-normativen und kulturell-kognitiven Ebene und prägt nicht nur gesellschaftliche Felder, sondern unseres Erachtens auch Arbeits- und Geschlechterarrangements (vgl. Funder/Hossain 2024).

sein, wenn es darum geht, Leistungsdruck zu erhöhen und das Streben nach Erfolg anzufeuern. Am Beispiel von „passionate work“ (Hong 2022; siehe auch Esperson et al. 2024) zeigt sich zudem, dass selbst offensichtliche Schattenseiten der spätmodernen Arbeitswelt – etwa wiederkehrende Stressphasen (z.B. Crunch-Times) oder prekäre Beschäftigungsverhältnisse – oft übertüncht und – ganz im Sinn von Berlants (2012) „cruel optimism“ – als unvermeidbar oder gar wünschenswert dargestellt werden. Berlant beschreibt „cruel optimism“ als paradoxe Bindung an ein Ideal, das zwar Hoffnung und Sinn verspricht, zugleich aber die Bedingungen reproduziert, die diese Erfüllung verhindern. Übertragen auf Arbeit aus Spaß und Leidenschaft bedeutet das, dass Beschäftigte gerade an jenes Ideal der Selbstverwirklichung durch Arbeit gebunden bleiben, das ihre Erschöpfung, Prekarität und emotionale Selbstausbeutung mit hervorbringt. Hong (2022) zeigt, dass die Idealisierung von ‚Passion‘ auf der Vorstellung beruht, Arbeit könne Sinn, finanzielles Wohlergehen und Erfolg stiften. In diesem Sinne legitimiert das Ideal leidenschaftlicher Arbeit. Überlastung und Unsicherheit wird als der Preis wahrgenommen, der für eine sinnerfüllte Tätigkeit zu entrichten ist, was wiederum den Druck auf Beschäftigte verstärkt, ihr eigenes Leiden positiv (z.B. als ‚produktiv‘) zu deuten.

Mit dem Blick auf die Organisationsebene rückt – wie bereits erwähnt – auch die Konstitution von *Emotionsregimes* in den Fokus. Ein Emotionsregime ist ein systematisches Gefüge aus Normen, Regeln und Idealen sowie explizitem und implizitem Wissen über Gefühle, das innerhalb einer Gesellschaft festlegt, welche Emotionen wann, wo, wie und von wem ausgedrückt werden dürfen (vgl. u.a. Reddy 2001: 129; Wettergren/Jansson 2013: 426). Emotionen sind damit tief in soziale und kulturelle Strukturen eingebunden. Reddy zufolge beruhen politische und kulturelle Machtgefüge stets auf spezifischen Normen des emotionalen Ausdrucks und der Selbstregulation. Wer dem geforderten emotionalen ‚Stil‘ nicht entspricht – etwa durch als unangepasst wahrgenommenes Verhalten –, überschreitet implizite Grenzen und muss damit rechnen, sozial diszipliniert oder sogar ausgeschlossen zu werden (vgl. ebd.: 121). Solche Normen sind konstitutiv für das jeweilige Emotionsregime.

Emotionsregimes sind zwar makropolitisch gerahmt, durchdringen aber auch die alltäglichen Praxen von Arbeitsfeldern und Organisationen und schreiben sich in die emotionalen Erfahrungswelten der Arbeitssubjekte ein. Mit anderen Worten, sie sind nur mittels einer Mehrebenenperspektive erfassbar (vgl. u.a. Betzelt et al. 2023). Hinzu kommt, dass sie keineswegs statisch sind, vielmehr entstehen und verändern sie sich im Zusammenspiel

von kulturellen Leitbildern, Feldkonstellationen, organisationalen Strukturen und subjektiven Praktiken des Fühlens. In Anlehnung an Bourdieu verstehen wir sie somit als *relational*: In einem Geflecht wechselseitiger Beziehungen formen und stabilisieren sich Emotionsregimes – und im Kontext damit die vorherrschenden Gefühlsnormen, das emotionale Kapital und die Praktiken der Emotionsarbeit gegenseitig. Sie sind nicht universell, sondern können feld- und organisationspezifisch ausgeprägt sein: In unterschiedlichen organisationalen Kontexten legen sie fest, welche Emotionen als Ausdruck von Professionalität und Zugehörigkeit anerkannt werden – etwa Begeisterung, Teamgeist oder Gelassenheit – und welche als Zeichen mangelnder Eignung oder Widerständigkeit markiert werden, wie Ärger, Überforderung oder Skepsis. Diese Ein- und Ausschlüsse verweisen auf die machtvolle Struktur von Emotionsregimes: Sie formen die emotionale Ordnung von Feldern und Organisationen und bestimmen, wessen Gefühle Sichtbarkeit und Legitimität erfahren und wessen nicht, wobei dies häufig entlang von Geschlecht, Diversitätskategorien und anderen sozialen Differenzlinien zum Ausdruck kommt.

Demnach sind Gefühle und Emotionen tief in Arbeitsfelder, organisationale Logiken und institutionelle Praktiken der spätmodernen Arbeitswelt eingeschrieben. Mehr noch, wir gehen in diesem Kontext von *emotionaler Gewalt* aus, die die subtilen, aber tiefgreifenden Mechanismen in Gang setzen, durch die Emotionen soziale Anpassung erzwingen, Ausschlüsse und Ungleichheiten (re-)produzieren. In Anlehnung an Bourdieus Konzept „symbolischer Gewalt“ (Bourdieu 2013) handelt es sich hierbei um eine Form der Macht, die nicht offen ausgeübt wird, sondern über internalisierte Normen wirkt: Arbeitssubjekte übernehmen die Regeln emotionalen Ausdrucks unbewusst, sehen sie als selbstverständlich an und regulieren ihr Verhalten dementsprechend. Wir haben es hier also in gewisser Weise mit ‚hidden rules‘ zu tun, denen Folge geleistet wird, wobei auch ‚emotionale Gewalt‘ im Spiel ist (siehe auch Funder/Hossain in diesem Band). Foucault (1976) folgend, spricht daher viel dafür, dass ‚emotionale Gewalt‘ nicht nur durch disziplinierende Maßnahmen, sondern eben auch durch Selbsttechnologien, wie etwa ein Streben nach emotionaler Selbstoptimierung, Wirkung entfalten kann.

Organisationen nutzen Emotionen nicht nur zur Steigerung von Produktivität und Kohärenz, sondern setzen auch subtile Formen der Gewalt ein, um Hierarchien, normative Geschlechterordnungen und Differenzlinien entlang von Diversitätskategorien aufrechtzuerhalten. Wer die geforderten emotionalen Codes nicht erfüllt – etwa durch unangemessenen Zorn,

fehlende Begeisterung oder zu wenig Teamgeist – riskiert Sanktionen sowie Karrierehindernisse, soziale Isolation oder erhöhte psychische Belastungen. Arbeitssubjekte sind sich dieser ‚emotionalen Gewalt‘ häufig gar nicht bewusst bzw. haben sie bereits unhinterfragt internalisiert. D.h., sie handeln im Einverständnis mit dem vorherrschenden Emotionsregime, das tief in der spätmodernen Arbeitswelt verankert ist. So wird von den Arbeitssubjekten erwartet, sich selbst in Einklang mit den organisationalen Emotionsregimes zu regulieren und psychische Resilienz als individuelle Verantwortung zu verstehen. Vor allem neoliberale, spätmoderne Organisationsstrukturen verstärken diese Anforderungen an emotionale Selbstoptimierung, wodurch Erschöpfungszustände und Prekarität oft als persönliche Defizite wahrgenommen werden, statt als systemische Konsequenzen organisationaler und gesellschaftlicher Strukturen und Funktionslogiken der Spätmoderne. Auf diese Weise zeigt sich, dass Emotionsregimes keineswegs nur individuell erfahrbar sind: Sie wirken relational, strukturieren Machtverhältnisse, definieren Legitimität und prägen die Praktiken emotionaler Arbeit. Emotionen werden so zu einem Medium, über das soziale Anpassung erzwungen, Ausschlüsse produziert und Ungleichheiten stabilisiert werden – auf Subjekt-, Organisations- und Feldebene zugleich.

Den Blick auf die Relevanz von Emotionen im Kontext von Arbeit und Organisation zu richten, ist natürlich nicht ganz neu. Schließlich hat Arlie R. Hochschild schon vor mehr als zwanzig Jahren mit Blick auf die Dienstleistungsarbeit herausgearbeitet, wie zentral Gefühle und Emotionsarbeit für den beruflichen Erfolg sind und wie sie zur Stabilisierung der vorherrschenden traditionellen Geschlechterordnung beitragen (vgl. Hochschild 2006). Daran hat sich in der spätmodernen Arbeitswelt so gut wie nichts geändert. Allerdings haben spätmoderne Emotionsregime diese Entwicklungen noch weiter verstärkt. Zwar liegt es aus einer ökonomischen Perspektive auf der Hand, Gefühle wie Emotionen, die nach wie vor geschlechtlich konnotiert sind, zu instrumentalisieren und zu verwerten. Neu ist jedoch die strategische Dimension, mit der Organisationen selbst gezielt Emotionen erzeugen, steuern und einsetzen, um Zusammenhalt, Motivation und Leistungsbereitschaft zu fördern – und zugleich Konformität sicherzustellen. Damit entstehen Emotionsregimes, in denen Gefühle nicht nur Ausdruck individueller Authentizität werden sollen, sondern auch Teil organisationaler Steuerungslogiken. Damit einhergehend nimmt die emotionale Subjektivierung von Arbeit zu: Arbeitssubjekte sind heute stärker gefordert, nicht nur mit eigenen, sondern auch mit fremden Gefühlen zu arbeiten und diese strategisch zu managen. Entsprechend

gewinnt emotionales wie affektives Kapital an Bedeutung, insbesondere im Kontext des beschriebenen Hypes um Authentizität, Selbstentfaltung und persönliche Erfüllung durch Arbeit. Damit wird – um es auf den Punkt zu bringen – deutlich, dass die Fähigkeit zur Regulierung, Kanalisierung und strategischen Nutzung von Emotionen immens an Bedeutung gewonnen hat – sowohl für Organisationen wie auch für Arbeitssubjekte. Sie können zwar zur Sicherung von Anerkennung, Einfluss und beruflichem Erfolg beitragen, vielfach aber nur um den Preis ‚emotionaler Ausbeutung‘ (z.B. durch latente Überforderungen bis hin zu Depressionen).

Hier setzt das Buch an, das einen Beitrag dazu leisten will, die Wirkungsmacht von Emotionen im Kontext von Arbeit, Geschlecht und Diversität näher zu ergründen. Oder anders formuliert, Ziel dieses Sammelbandes ist es, die Debatten über die Macht von Emotionen aufzugreifen und weiter zu vertiefen. Thematisiert wird die Rolle von Emotionen wie Gefühlen in der spätmodernen Arbeitswelt aus einer politikwissenschaftlichen, arbeits- und organisationssoziologischen sowie geschlechter- und diversitätskritischen Perspektive. Die Beiträge analysieren, wie Emotionen als Instrumente der sozialen Regulierung innerhalb von Arbeits- und Lebenskontexten wirken – sowohl im Hinblick auf geschlechtsspezifische Erwartungen als auch in Bezug auf Diversitätskategorien. Dabei wird kritisch hinterfragt, inwiefern Emotionen wie emotionale Anforderungen nicht nur als Ressource, sondern auch als Mittel der Kontrolle, Ausschließung und Reproduktion sozialer Ungleichheiten eingesetzt werden und somit auch auf die Geschlechterverhältnisse und die Diversitätspolitik einwirken. Noch ist offen, ob die gegenwärtig zu beobachtende US-amerikanische Rollbackbewegung, die auf eine Abschaffung von Gleichstellungs- und Diversitätsprogrammen hinausläuft, bald überall nachgeahmt wird und die Geschlechter- und Diversitätsforschung sich primär auf die Bewahrung des Status quo konzentrieren muss – gemäß dem Motto: „Retten, was noch zu retten ist!“

Gegliedert ist der Sammelband in drei Teile: Im Zentrum des ersten Teils stehen Reflexionen zu Emotionsregimes, emotionaler Reflexivität und zur Relevanz von Mythen in der spätmodernen Arbeitswelt. Der erste Beitrag von *Maria Funder und Nina Hossain* – „Paradoxien des spätmodernen Emotionsregimes am Beispiel der Gaming-Industrie“ – befasst sich mit den Besonderheiten spätmoderner Emotionsregimes und ihren Folgen. So wird am Beispiel der Gaming-Industrie der Frage nachgegangen, ob spätmoderne Emotionsregimes Paradoxien erzeugen. Im zweiten Beitrag – „Quiet Quitting als Managementaufgabe in der therapeutisierten Arbeitswelt“ – widmet sich *Elgen Sauerborn* der Wirkungsmacht eines Affektmanagements

und zeigt am Beispiel des Phänomens „Quiet Quitting“, wie emotionale Reflexivität zu einer zentralen Führungsanforderung wird, die zugleich geschlechtsspezifische Erwartungen fortschreibt. Ob ein Diversity Management im Sinne von Foucaults Bio-Macht zu begreifen ist, also einen Zugriff auf den gesamten Körper und die Emotionen der Individuen via Individualisierung als spezifischer Teil der Vielfalt ermöglicht, diskutiert der dritte Beitrag von *Wiebke Frieß und Daniela Rastetter*: „Campus als „Affektif“ – Wie Emotionen Differenzen herstellen am Beispiel von Diversity Management an einer Hochschule“. Analysiert wird, wie Maßnahmen, Angebote, Praktiken und Techniken des Diversity Managements an einer Hochschule Subjekte, Körper und Emotionen wie Affekte anrufen und für das Organisationsziel einer exzellenten, internationalen und inklusiven Hochschule vereinnahmen. Um die Frage, ob „myths matter“ geht es in einem vierten Beitrag von *Maria Funder* – „Mythen, Macht und Emotionen in der ‚schönen neuen spätmodernen Arbeitswelt‘“. Er befasst sich mit der Bedeutung von Mythen in der spätmodernen Arbeitswelt. Am Beispiel der Gaming-Industrie wird der Frage nachgegangen, ob spätmoderne Mythen, die hier im Gewand eines *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* in Erscheinung treten, nicht nur das vorherrschende Emotionsregime legitimieren und stabilisieren, sondern auch in der Lage sind, die Schattenseiten der spätmodernen Arbeitswelt, wie z.B. Selbstaussbeutung und ungleiche, prekäre Arbeitsbedingungen, zu übertünchen. Auch wird ihnen eine erhebliche Wirkungsmacht im Hinblick auf die Arbeits- und Geschlechterverhältnisse zugeschrieben.

Teil II – Die Ambivalenz der „schönen neuen Arbeitswelt“: Arbeitsverständnis, Arbeitszeitgestaltung, Teamgeist und Kontrolle – setzt sich mit den Ambivalenzen dieser „schönen neuen Arbeitswelt“ auseinander und rückt verschiedene Komponenten spätmoderner Arbeitsgestaltung ins Zentrum der Analyse – etwa Arbeitsverständnis, Arbeitszeitarrangements, Teamgeist und Formen organisationaler Kontrolle. Der erste Beitrag – „Arbeit soll (muss) Spaß machen! Zur Wirkungsmacht von ‚hidden rules‘ spätmoderner Emotionsregimes in der Gaming-Industrie“ – macht deutlich, dass die spätmoderne Arbeitswelt durch Emotionalisierung und Entgrenzung geprägt ist. Die Verfasserinnen, *Maria Funder und Nina Hossain*, erläutern, wie zentral Spaß, Begeisterung und Zusammenhalt in Games-Studios sind und welche Folgen damit einhergehen. Gezeigt wird, dass der Spaß an der Arbeit einen hohen Preis hat und zu Überforderungen wie Selbstaussbeutung führen kann. Entscheidend zur Stabilisierung des vorherrschenden von Spaß und Leidenschaft getriebenen Emotionsregimes

sind ‚hidden rules‘, die auf ein Mittun bzw. Einverständnishandeln im Hinblick auf die unausgesprochenen (Arbeits-)Normen und Regeln beruhen. *Chantal Morgenstern* nimmt im darauffolgenden Beitrag – „Zwischen Leidenschaft und Überlastung: Crunch Time in Indie-Studios der Gaming-Industrie“ – ebenfalls die Gaming-Industrie als Brennglas spätmoderner Arbeitsverhältnisse in den Blick. So wird am Beispiel von Crunch Times sichtbar gemacht, wie Begeisterung, Gemeinschaftsgefühl und Kreativität zugleich Quelle von Motivation und Selbstausbeutung sind. Vorgestellt werden aber auch Gegenbewegungen, so etwa neue Formen kollektiver Organisation und Ideen für eine faire, nachhaltige Gestaltung kreativer Arbeit. Im dritten Beitrag – „Neo-Vergemeinschaftung – eine neue Form der emotionalen (Schein-)Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt?“ – analysiert *Nina Hossain* mit Blick auf die Gaming-Industrie, wie sich im Zuge spätmoderner Transformationsprozesse traditionelle Formen betrieblicher Solidarität verändern und neue, emotional geprägte „Neogemeinschaften“ entstehen. Der vierte Beitrag – „Transformation der Arbeitsorganisation in Automobilkonzernen: Mehr Freiheiten oder versteckte Kontrollzwänge?“ – beleuchtet am Beispiel der deutschen Automobilindustrie die Spannungen zwischen traditionellen Hierarchien und spätmodernen Arbeitsformen. *Nina Hossain* erklärt, wie es Unternehmen gelingt, Emotionen – insbesondere Angst und Kontrollbedürfnis – zu nutzen, um auf digitale und ökologische Transformationsprozesse reagieren zu können.

Teil III – Diversität, Geschlecht und die „Sorg(e)lose neue schöne Arbeitswelt“ – befasst sich mit Diversität und Geschlecht und fragt, ob die „neue spätmoderne Arbeitswelt“ eine „sorg(e)lose“ Arbeitswelt ist. Die Analyse erfolgt in drei Beiträgen: Der erste Beitrag – „Diversität in der Gaming-Industrie. Vielfalt trotz Geschlechterungleichheit?“ – von *Nina Hossain* befasst sich mit der Gaming-Industrie, in der Diversität zwar positiv besetzt ist und Unternehmen entsprechende Leitideen und Kampagnen propagieren, die Praxis jedoch weiterhin von Geschlechterasymmetrien, Segregationen und sexistischen Dynamiken geprägt ist. Vielfalt dient – so *Nina Hossain* – hier häufig eher der Optimierung von Humanressourcen als einer tatsächlichen Veränderung organisationaler Machtverhältnisse. *Nina Hossain* und *Maria Funder* gehen in einem weiteren Beitrag zum Thema „Care und Diversität in der Gaming-Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind“ der Frage nach, ob das Bekenntnis zu Diversität eher vordergründig bleibt und zu einem ‚Diversitätsmythos‘ beiträgt, und ob die Arbeitspraktiken in der Gaming-Industrie am Ende zu einer Vernachlässigung von Care-Aspekten führen. *Nele Borchers* untersucht in

ihrem Beitrag „Ungleiches Sorgen – Sorgezuständigkeit in heterosexuellen Paarbeziehungen“ geschlechtsspezifische Sorgeambivalenzen in heterosexuellen Paarbeziehungen und arbeitet heraus, wie Frauen emotionale Last tragen, während Männer Gefühle strategisch nutzen. Sie plädiert für eine Neubewertung von Fürsorge als Leistung und moralische Kompetenz.

Im abschließenden *Nachwort* diskutiert *Birgit Sauer* in ihrem Beitrag „Governing Affects: Emotionen, Geschlecht und neoliberale Steuerung in der Arbeitswelt aus einer gouvernementalitätstheoretischen Perspektive“, wie neoliberale Arbeitsformen Affektivität instrumentalisieren und zur Reproduktion geschlechtlicher Ungleichheiten beitragen. Sie argumentiert, dass Affekte in diesem Kontext nicht emanzipatorisch wirken, sondern der subtilen Unterwerfung unter kapitalistische und patriarchale Herrschaftslogiken dienen.

## Literatur

- Ahmed, Sara (2014): *The Cultural Politics of Emotion*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Berlant, Lauren (2011): *Cruel Optimism*. Durham/London: Duke University Press.
- Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo/Parschick, Sarina/Albert, Andreas (2023): *Organisierte Zerrissenheit: Emotionsregimes und Interaktionsarbeit in Pflege und Weiterbildung*. Bielefeld: transcript.
- Bourdieu, Pierre (2013): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brennan, Teresa (2004): *The Transmission of Affect*. Ithaca: Cornell University Press.
- Cvetkovich, Ann (2012): *Depression. A Public Feeling*. Durham: Duke University Press.
- Deleuze, Gilles (1997): *Essays Critical and Clinical*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Espersson, Malin/Bergmash, Mikael/Andersson Cederholm, Erika (2024): *Creative Work in the Digital Games Industry*. In: Andersson Cederholm, Erika/Lindqvist, Katarina/de Wijn Sandström, Ingrid/Warkander, Per (Hrsg.): *Creative Work. Conditions, Contexts and Practices*. London/New York: Routledge, 225–241.
- Funder, Maria (2008): *Emotionalität erwünscht? Rationalität, Emotionalität und Geschlecht in wissensbasierten Unternehmen*. In: Funken, Christiane/Schulz-Schaefer, Ingo (Hrsg.): *Die Digitalisierung der Arbeitswelt: Die Neuordnung formaler und informeller Prozesse im Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 165–192.
- Foucault, Michel (1976): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Gerber, Andrea (2024): Affekte und Emotionen: Wege zur machtreflexiven Hochschulbildung durch produktive Verunsicherung. In: GISo: Gesellschaft – Individuum – Sozialisation. Zeitschrift für Sozialisationsforschung, 5(2). DOI: 10.26041/fhnw-11621.
- Hochschild, Arlie R. ([1983] 2006): Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Hong, Renyi (2022): *Passionate Work: Endurance after the Good Life*. Duke University Press. DOI: 10.2307/j.ctv2g7v0v8.
- Hossain, Nina (2021): *Emotionen und Geschlecht im politischen Feld*. Baden-Baden: Nomos.
- Illouz, Eva (2007): *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Illouz, Eva (2024): *Explosive Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Massumi, Brian (2002): *Parables for the Virtual. Movements, Affect, Sensation*. Durham: Duke University Press.
- Penz, Otto/Sauer, Birgit (2016): *Affektives Kapital. Die Ökonomisierung der Gefühle im Arbeitsleben*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Rastetter, Daniela (2008): *Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Reckwitz, Andreas (2017): *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Berlin: Suhrkamp.
- Reddy, William M. (2001): *The Navigation of Feeling: A Framework for the History of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wettergren, Åsa/Jansson, André (2013): Emotions, Power and Space in the Discourse of 'People of the Real World'. In: *Journal of Political Power*, 6 (1), 419–40. DOI: 10.1080/2158379x.2013.846559



Teil I:  
Reflexionen zu Emotionsregimes, emotionaler Reflexivität und  
Mythen der spätmodernen Arbeitswelt



# Paradoxien des spätmodernen Emotionsregimes – illustriert am Beispiel der Gaming-Industrie<sup>1</sup>

*Maria Funder und Nina Hossain*

## *Abstract*

Dieser Beitrag greift das wachsende Interesse an der Rolle von Emotionen in der spätmodernen Arbeitswelt auf. Untersucht wird, wie Emotionsregimes ausgestaltet sind und welche unbeabsichtigten Folgen mit normativen emotionalen Erwartungen einhergehen. Veranschaulicht wird dies am Beispiel der deutschen Gaming-Industrie, die als Vorreiterin der spätmodernen Arbeitswelt gilt. Ziel ist es, zu zeigen, dass es sich hierbei um ein vielschichtiges, zugleich jedoch (organisations-)spezifisches Emotionsregime handelt. Die Analyse basiert auf ausgewähltem qualitativem Datenmaterial aus dem DFG-Projekt „Das Regime der Emotionen als Strategie?“ (Laufzeit 2020–2024). In Anlehnung an Patulny und Olson (2019) werden Emotionen untersucht, die dieses spezifische Emotionsregime prägen und sich als (1) komplex und ambivalent, (2) individualisiert, (3) kommodifiziert sowie (4) digital vermittelt erweisen. Ein weiteres zentrales Element des spätmodernen Emotionsregimes stellt (5) das reflexive Emotionsmanagement dar. Der Beitrag macht deutlich, dass spätmoderne Emotionsregime paradoxe Effekte hervorbringen, etwa die ausgeprägte Leidenschaft für die Spieleentwicklung bei gleichzeitiger unhinterfragter Akzeptanz von Überstunden, die zu extremer Erschöpfung führen können. Zudem werden bestehende Geschlechterungleichheiten sichtbar gemacht, die in der scheinbar egalitären Gaming-Industrie häufig nicht unmittelbar erkennbar sind.

*Schlagworte:* Emotionsregime, Gaming-Industrie, spätmoderne Arbeitswelt, Geschlechterungleichheit, Organisation

## *1 Einleitung*

Die Spätmoderne ist durch eine „Re-Emotionalisierung“ (Reckwitz 2010: 71) gekennzeichnet, die mit einer „Psychologisierung“ der Arbeitswelt (vgl. Illouz 2007) sowie einer wachsenden Bedeutung von Empathie und „emotionaler Intelligenz“ im Management einhergeht. Während Rationalität und Technokratie weiterhin bedeutsam bleiben, werden „everyday communica-

---

1 Der vorliegende Beitrag wurde erstmals in *Emotions and Society* veröffentlicht und erscheint hier in deutscher Übersetzung: Funder, Maria/Hossain, Nina (2024): Paradoxes of the Late Modern Emotional Regime, as Illustrated by the Gaming-Industry. In: *Emotions and Society* (online first), o.S.

tion and decision making“ zunehmend durch Emotionen geprägt (Patulny et al. 2019: 1). In der spätmodernen Arbeitswelt, insbesondere in Kultur- und Kreativindustrien, wie der Gaming-Industrie, ist die Unternehmenskultur stark auf „Coolness“ ausgerichtet (vgl. u.a. Lee 2013) und Beschäftigte streben nach Erfüllung und Freude an der Arbeit (vgl. Hoose 2016; Hossain 2023). Zugleich ist ‚Gig-Arbeit‘ häufig mit prekären Bedingungen verbunden, die Stress und Angst begünstigen (vgl. Crouch 2019; Patulny et al. 2020).

Ein weiterer zentraler Trend ist die Subjektivierung der Arbeit. Sie greift das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung auf, verlangt jedoch zugleich die Einbringung der ‚ganzen Person‘, um das Streben nach Erfolg zu intensivieren und eine harte Wettbewerbslogik aufrechtzuerhalten (vgl. u.a. Funder 2018). Wie Reckwitz (2021) mit Blick auf das „spätmoderne Subjekt“ hervorhebt, entsteht daraus eine fragile Allianz zwischen dem „(neo-)romantischen“ Ideal der Selbstverwirklichung und dem „(neo-)bürgerlichen“ Ideal eines auf Leistung und sozialen Erfolg ausgerichteten Lebensstils. Selbst bei hochqualifizierten Arbeitskräften stellt sich jedoch Enttäuschung ein, wenn der angestrebte Erfolg ausbleibt. Positive Emotionen können in negative, wie Wut und Angst, umschlagen und im Extremfall zu psychischen Erkrankungen (Burnout, Depression) führen. Kurzum: Emotionen spielen in der spätmodernen Arbeitswelt eine zentrale Rolle.

Vor diesem Hintergrund untersucht der Beitrag, ob es sich hierbei lediglich um „flüchtige Emotionen“ handelt oder ob sich diese zu stabilen Emotionsregimen verdichten. In Anlehnung an Patulny und Olson (2019) wird argumentiert, dass die Spätmoderne über ein spezifisches, vielschichtiges Emotionsregime verfügt, das sich von jenen vormoderner und industriell-moderner Gesellschaften unterscheidet. Bislang wurden die Charakteristika spätmoderner Emotionsregimes sowie ihre konkreten Ausprägungen nicht systematisch herausgearbeitet. Der Beitrag will zeigen, was ein ‚organisationsspezifisches spätmodernes Emotionsregime‘ in diesem Feld kennzeichnet. Zugleich werden entstehende Paradoxien beleuchtet, indem dargestellt wird, wie positive Emotionen in ihr Gegenteil umschlagen können – so etwa wenn Freude und Leidenschaft zur Belastung werden. Grundlage sind ausgewählte qualitative empirische Befunde aus Dokumentenanalysen und Expert:inneninterviews, die im Rahmen des DFG-Projekts „Das Regime der Emotionen als Strategie?“ (2020–2024) durchgeführt wurden.

Der folgende Abschnitt skizziert den Forschungsstand und führt in die Charakteristika des spätmodernen Emotionsregimes ein. Daran schließen sich eine kurze Felddbeschreibung sowie ein Überblick über die Methodik

an. Im weiteren Verlauf untersuchen wir, ob und in welchem Ausmaß sich in der Gaming-Industrie ein spätmodernes Emotionsregime herausgebildet hat und ob dieses als Form struktureller ‚emotionaler Gewalt‘ verstanden werden kann. Der darauffolgende Abschnitt widmet sich den Paradoxien spätmoderner Emotionsregimes. Im Zentrum steht dabei die Frage, ob der Teamgeist von „Neo-Gemeinschaften“ dazu beiträgt, Phasen der Überlastung und Selbstausschöpfung zu normalisieren oder auszublenden. Der abschließende Abschnitt diskutiert die Ergebnisse unserer Analyse im Kontext der Forschung zu Emotionsregimen.

## *2 Charakteristika spätmoderner Emotionsregime*

### Emotionsregime

Die ersten Überlegungen zum Regimekonzept finden sich in der Emotionsgeschichte (vgl. u.a. Reddy 2001; Rosenwein 2002b; Frevert 2010, 2011; Hitzer 2011). Besonders relevant sind dabei die Arbeiten von Reddy (2001), der den Begriff des „Emotionsregimes“ prägte, um „ein Set normativer Emotionen sowie die offiziellen Rituale, Praktiken und Emotives zu beschreiben, durch die diese ausgedrückt und eingeübt werden“ (Reddy 2001: 129).

Den Ausgangspunkt bilden die sogenannten „Emotives“ – Sprechakte, die Gefühle nicht nur beschreiben, sondern zugleich das Potenzial besitzen, soziales Verhalten zu beeinflussen und zu verändern. Reddy zufolge lassen sich Gefühle letztlich über Sprache steuern. Anders formuliert: „Emotives“ sind normativ reguliert und schränken somit den Handlungsspielraum von Emotionen ein. Auf diese Weise entsteht ein „Emotionsregime“, das in der Regel mit einem politischen Regime zusammenfällt.

### Emotionsregimes in bisherigen Studien

Die Grundidee – dass Gefühle normativ reguliert werden, sich zu Emotionsregimes verdichten und dadurch einen spezifischen Einfluss auf soziale, kulturelle und politisch-historische Entwicklungen ausüben – wurde kürzlich von Patulny und Olson (2019) erneut aufgegriffen. Sie zeigen, wie sich das Emotionsregime von der Vormoderne (die sie als „klassisch/vorindustriell“ bezeichnen), über die Phase der Industrialisierung (die „moderne industrielle Periode“), bis hin zur Spätmoderne gewandelt hat. Entschlei-

dend ist hierbei, dass Emotionen zunehmend an Relevanz gewinnen und Individuen lernen müssen, ihre Emotionen aktiv zu steuern – also eine von Hochschild beschriebene Emotionsmanagement-Strategie zu entwickeln (vgl. Patulny et al. 2020). Patulny und Olson (2019) argumentieren, dass mittlerweile ein spätmodernes Emotionsregime existiert, das sich durch fünf zentrale Merkmale auszeichnet:

- 1 Emotionen sind komplexer geworden. Es besteht nicht nur ein wachsendes Bewusstsein für emotionale Komplexität, das die strikte Trennung von Emotionalität und Rationalität infrage stellt, sondern es entstehen auch neue Formen von Intimität und Ambivalenz (vgl. Illouz 2007).
- 2 Emotionen werden stärker als individuell wahrgenommen. Da traditionelle soziale Strukturen sich auflösen, gelten Emotionen zunehmend als persönliche Angelegenheit des Individuums.
- 3 Emotionen unterliegen einer zunehmenden Kommodifizierung und werden wie Waren konsumiert.
- 4 Emotionen werden immer stärker durch Massenmedien vermittelt, wobei interaktive digitale Plattformen eine besonders zentrale Rolle spielen.
- 5 Es zeigt sich eine wachsende Tendenz, Emotionen zu steuern und zu regulieren, insbesondere auf individueller Ebene (vgl. Patulny/Olson 2019: 14).

Bisher haben nur wenige Studien das Konzept des Emotionsregimes genutzt, um soziale Phänomene und gesellschaftliche Entwicklungen zu erklären (vgl. z.B. Wettergren 2010; 2019; Wettergren/Jansson 2013; Flam 2013; Bergman/Wettergren 2016; 2018; Zembylas 2017; Scheve/Ural 2019; Krekula/Karlsson 2022; Betzelt et al. 2023). Besonders hervorzuheben sind die Arbeiten von Wettergren und Kolleg:innen, die ein Emotionsregime als „set of tacit and explicit knowledge about emotion, including when certain emotions are appropriate and how they should be displayed, embedded in behavioural norms pertinent to given social groups“ verstehen (Wettergren/Jansson 2013: 426). Am Beispiel von schwedischen Gerichten und Migrationsbehörden untersuchen diese Studien, wie Emotionsregimes in Institutionen wirken, in denen Emotionen normalerweise nicht als relevant betrachtet werden (vgl. Wettergren 2019). Dabei zeigen sie, dass die oft angenommene klare Trennung zwischen Rationalität und Emotionalität nicht existiert. Vielmehr gilt: „emotions are fundamental to all human action, be it rational or irrational“ (Wettergren 2019: 37). Im Fall der schwedischen Gerichte hat sich ein „judicial emotional regime“ (Wettergren 2019: 33) herausgebildet. Dies verdeutlicht, dass es nicht nur ein einziges spätmoder-

nes Emotionsregime gibt, sondern dass es sich um ein vielschichtiges Konzept handelt. In diesem Fall handelt es sich um „a restricted behavioural script or habitus for law professionals“ (Bergman/Wettergren 2018: 22), das nicht nur das „learning to feel“, sondern auch das „learning to think“ umfasst (ebd.). Eine Untersuchung des deutschen Pflegedienstes durch Betzelt et al. (2023) knüpft an diese Studien an, geht jedoch einen Schritt weiter, indem sie das dominante Emotionsregime als „mehrstufiges Produkt“ identifiziert. Dieses ist auf mehreren Ebenen organisiert: institutionell (durch rechtliche oder politische Regelungen), operativ (durch das Management), in der alltäglichen Praxis durch Mitarbeitende auf unterschiedlichen Hierarchieebenen sowie interaktiv (vgl. Betzelt et al. 2023).

Festzuhalten ist, dass die Forschung bereits ein breites Spektrum von Emotionsregimes identifiziert hat. Zu nennen sind z.B. Studien zu Emotionsregimes im Bereich der Pflegearbeit (vgl. Betzelt et al. 2023), im Rettungsdienst (bei Feuerwehren) (vgl. Krekula/Karlsson 2022), an Schulen (vgl. Zembylas 2017) sowie in Behörden und Gerichten (vgl. Wettergren 2019). Betzelt et al. (2023) stellen fest, dass Emotionsregimes in der Pflege dazu beitragen, eine starke emotionale Kohäsion zwischen Mitarbeitenden zu schaffen, wodurch Phasen hoher Belastung als besser erträglich wahrgenommen werden. Krekula und Karlsson (2022: 15) konnten beobachten, wie wichtig „emotional pasts“, also emotionale Vergangenheiten, für die Arbeit im Rettungsdienst sind. Sie liefern damit ein tieferes Verständnis von Emotionsregimen am Arbeitsplatz. Dieser Überblick macht deutlich, dass das Emotionsregime eine nützliche mehrdimensionale Heuristik bietet, die hilft, soziale Phänomene und gesellschaftliche Entwicklungen zu erklären, die auf den ersten Blick schwer zu interpretieren sind.

### Definition mehrdimensionaler Emotionsregime

Um die Charakteristika von Emotionsregimen am Beispiel der Gaming-Industrie zu analysieren, gehen wir zunächst auf unser Verständnis eines Emotionsregimes ein. Wir erläutern, warum sie auf der Makroebene zu verorten sind, empirisch jedoch auf der Meso- und Mikroebene untersucht werden. Kurz gesagt: Ein sinnvolles Verständnis von Emotionsregimen ist unseres Erachtens nur im Rahmen eines mehrdimensionalen Modells denkbar. Unter Bezugnahme auf Reddy (2001), Wettergren/Jansson (2013) sowie Wettergren (2019) verstehen wir unter einem Emotionsregime ein spezifisches Ensemble normativer Emotionen, das sowohl in Rituale und

Praktiken als auch in Institutionen und Regeln eingebettet ist und das Verhalten von Individuen und Gruppen beeinflusst. Es wird deutlich, dass Emotionsregime das emotionale Verhalten von Akteur:innen prägen, aber nicht determinieren: „Emotional regimes do not, however, constitute a determining factor for individuals’ feelings, but rather work as guidelines for actions“ (Krekula/Karlsson 2022: 2).

Emotionsregime gehen jedoch über reine „Leitlinien“ oder „Gefühlsregeln“ (Hochschild 1983) hinaus. Für Reddy (2001) existiert ein Emotionsregime erst dann, wenn institutionalisierte Vorstellungen darüber bestehen, welche emotionalen Standards sozial und kulturell angemessen sind, und wenn diese Vorstellungen die dominante „culture of feeling“ sowie die „order of feeling“ einer bestimmten Epoche prägen. Wir greifen allerdings in unserer Analyse den berechtigten Einwand von Frevert (2010: 318) auf, die Bedenken hat, „Gesellschaften als Ganze emotional zu vermessen oder nach übergeordneten kulturellen Mustern menschlich-männlicher Emotionalität zu strukturieren“ und stattdessen für einen differenzierten Blick auf institutionelle Vielfalt plädiert, denn sonst wird die Gestaltungsvielfalt (spät)moderner Gesellschaften verkannt. Anstelle eines einzigen, homogenen Emotionsregimes ist demnach von mehreren Varianten oder institutioneller Vielfalt auszugehen (vgl. Rosenwein 2002a, 2002b; Frevert 2010). Unser Fokus liegt allerdings nicht auf Institutionen, wie Familien, Schulen, Kirchen oder gar Chören und Sportvereinen, sondern auf Organisationen. Kurz gesagt: Wir müssen einerseits die Makroebene der spätmodernen Gesellschaft betrachten und andererseits die Welt der Organisationen und der Interaktionen. Dabei stimmen wir Senge und Zink (2019) zu, dass das vielschichtige Emotionsregime, das sich in der spätmodernen Arbeitswelt herausgebildet hat, erheblichen Einfluss auf die Organisationsebene hat und sogar in der Lage ist, die „emotionale Logik einer Organisation“ zu strukturieren (Senge/Zink 2019: 5). Gleichzeitig können Organisationen wiederum das Regime beeinflussen. Angenommen wird, dass es ein „organisationsspezifisch ausgehandelte(s) Repertoire an Gefühlen, an Emotionsnormen, Gefühlsregeln und -skripten – das heißt an institutionalisierten Vorstellungen darüber (gibt), welche Emotionen adäquater Weise von wem, in welchen Situationen und mit welcher Intensität erfahren und ausgedrückt werden können“ (ebd.).

Wir stützen uns außerdem auf das Argument von Betzelt et al. (2023), dass Arbeits- und Organisationsprozesse von emotional vermittelten Formen der (Selbst-)Kontrolle geprägt sind. Diese sind wiederum in institutionelle Kontexte eingebettet, so etwa in die Strukturen, die Branchen prägen.

Das Emotionsregime kann daher auch als regulatives Strukturmuster eines Sektors verstanden werden (in unserem Fall der Gaming-Industrie). Emotionsregime sind somit eng mit institutionellen Regelungen verflochten. Diese werden zwar auf der Makroebene definiert, spiegeln sich jedoch auf der Mesoebene von Organisationen und Feldern wider, beispielsweise in Form von Gefühlsregeln und (Emotions-)Normen. Auf der Mikroebene manifestieren sie sich zudem in den Gefühlen der Mitarbeitenden, wie von Betzelt und Bode (2022: 15) mit Blick auf den Pflegesektor gezeigt wird.

In Anlehnung an Reddy, Wettergren und andere gehen wir davon aus, dass sich in der spätmodernen Arbeitswelt ein vielschichtiges, zugleich jedoch sehr spezifisches Emotionsregime herausgebildet hat. Es liefert eine erklärende Heuristik, die z.B. Aufschluss über vorherrschende kollektive Emotionen (vgl. Scheve/Ismer 2013) oder Emotionen als kulturelle Kategorie (vgl. Lutz 1986) gibt. Emotionsregime lassen sich anhand von fünf zentralen Merkmalen charakterisieren: (1) größere Komplexität, (2) Individualisierung, (3) Kommodifizierung, (4) Medien-/digitale Vermittlung und (5) reflexives Management sozialer Emotionen (vgl. Patulny/Olson 2019).

Emotionsregime manifestieren sich in unterschiedlichen Organisationen und Feldern auf jeweils eigene Weise. Eine erste Analyse unseres empirischen Materials zeigt, dass die Gaming-Industrie ein ausgeprägtes *spätmodernes Emotionsregime* aufweist, das zudem geschlechtlich konnotiert ist. Obwohl das dominante Narrative in der Branche vorgibt, dass Geschlecht keine Rolle spielt, deutet sich in der Realität ein anderes Bild an: Die jüngsten MeToo-Skandale, insbesondere bei den großen Playern der Industrie, liefern dafür eindeutige Belege (vgl. Hossain 2023).

Unser Fokus liegt jedoch nicht nur auf den Charakteristika von Emotionsregimen, sondern auch auf deren unbeabsichtigten Folgen bzw. Paradoxien. Die zentrale Frage ist, ob und wie Emotionsregime im Arbeitskontext strategisch eingesetzt werden. Tragen sie z.B. dazu bei, die Arbeitsproduktivität zu steigern und zugleich die Folgen zu übertünchen? Können (vermeintlich) positive Emotionen, die das Emotionsregime der Gaming-Industrie prägen (sollen), überhaupt noch ins Negative umschlagen? Zunächst werfen wir einen Blick auf die deutsche Gaming-Industrie und erläutern, weshalb sie sich als Referenz für unsere Analyse eignet.

### 3 Die deutsche Gaming-Industrie: Emotionen und Feldbeschreibung

Die Kultur- und Kreativindustrien gelten als Vorreiter der spätmodernen Arbeitswelt (vgl. Reckwitz 2020). Besonders die Gaming-Industrie zeichnet sich durch ein hohes Maß an Subjektivität und Flexibilität aus (vgl. Hoose 2016; Bulut 2020; Hossain 2023). Beschäftigte in dieser Branche zählen zu den High Potentials, akzeptieren jedoch häufig prekäre Arbeitsbedingungen und hohe Arbeitsbelastungen, um ihrer Leidenschaft für die Entwicklung und Gestaltung von Spielen nachzugehen (vgl. Bulut 2020). Bulut (2020: 31) hebt in seiner qualitativen Studie hervor, dass Neuzugänge sogar dazu angehalten werden, ihre Leidenschaft für die Spieleentwicklung an erste Stelle zu setzen – teilweise bis hin zu unbezahlter Arbeit. Espersson et al. (2024: 237f.) analysieren ebenfalls die Spannungen und Ambivalenzen in der Gaming-Industrie, indem sie das Zusammenspiel von moralischen und wirtschaftlichen Sphären untersuchen. Die affektiven Folgen für die Beschäftigten sind deutlich: Trotz Leidenschaft, Loyalität und Kameradschaft führt die grenzenlose Arbeit zu Selbstvorwürfen sobald die Selbstorganisation, z.B. der Arbeitszeitgestaltung, nicht gelingt. Es überrascht daher nicht, dass die Gaming-Industrie aufgrund unzureichender Arbeitnehmerschutzmaßnahmen negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit hat (vgl. Anderson/Orme 2022). Emotionen, wie Leidenschaft und Freude, prägen hier zwar die Arbeitswelt, sind aber offensichtlich nicht folgenlos. Es gilt also, diese Zusammenhänge näher zu untersuchen, um mehr über die Entstehung und Wirkung von Emotionsregimes in der Gaming-Industrie in Erfahrung zu bringen.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die wirtschaftliche Bedeutung der Branche in den letzten Jahren: Mit einem Anteil von fast 3 % am Bruttoinlandsprodukt Deutschlands im Jahr 2021 übertrifft sie Sektoren wie den Maschinenbau, die Finanzdienstleistungen, die Energieversorgung und die chemische Industrie. Obwohl der Umsatz in jüngster Zeit deutlich gesunken ist (vgl. FAZ 2024), belief er sich 2022 dennoch auf über sechs Milliarden Euro (vgl. Statista 2024). Dies entspricht zwar nur einem vergleichsweise kleinen Anteil der globalen Gaming-Industrie, die 2022 einen geschätzten Umsatz von 201 Milliarden Euro erzielte, dennoch bleibt Deutschland innerhalb der Europäischen Union der Markt mit dem höchsten Umsatz (vgl. iwd 2023). Wie lange dies so sein wird, bleibt abzuwarten.

Trotz dieses Erfolgs gibt es jedoch weiterhin erhebliche Kritikpunkte. Bulut (2020: ix) betont, dass die Gaming-Industrie nicht auf Gleichberechtigung basiert. Kulturelle Ungleichheiten spiegeln sich in problematischen

Spielinhalten in Bezug auf Geschlecht und ‚Rasse‘ wider, während Rassismus und geschlechtsspezifische Benachteiligungen die Arbeitspraktiken stark prägen. Dies wird unter anderem im Gamergate-Skandal sowie in den fortlaufenden MeToo-Fällen deutlich. Solche Ungleichheiten stellen ein zentrales Merkmal der Gaming-Industrie dar und verdeutlichen die Dringlichkeit, die unbeabsichtigten Folgen von Emotionsregimen kritisch zu beleuchten.

#### *4 Methode*

Zur Untersuchung des Emotionsregimes in der Gaming-Industrie wurden qualitative Methoden eingesetzt. Zunächst wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt (vgl. Schmidt 2016). Dabei wurden Magazine (GamesWirtschaft, GameStar), Marktdaten (Umsatz, Wachstumstrends) und Bewertungsportale (Metacritic, Kununu) herangezogen, um zentrale Akteur:innen und deren Einfluss in der Branche zu identifizieren. Unternehmensdaten zu Standorten, Gründungsdaten und Beschäftigtenstrukturen wurden von den Websites der Unternehmen erhoben. Zudem wurden Unternehmensvideos und Stellenanzeigen analysiert, um Einblicke in die erwähnten emotionalen Aspekte sowie die geforderten Soft Skills zu gewinnen. Die Auswertung erfolgte unter Berücksichtigung von Inhalt, Kontext und Wirkung (vgl. Schmidt 2016). Auf dieser Grundlage konnten feldrelevante Akteur:innen identifiziert werden, die spezifischen Emotionen ausgesetzt sind, etwa durch die Ausführung emotionaler Arbeit, die Übernahme hoher Verantwortung für die Gefühle anderer oder das Erzeugen von Emotionen im Spielinhalt.

Darauf aufbauend umfasste das methodische Vorgehen offene Expert:inneninterviews (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014) mit den folgenden Themenblöcken:

- Unternehmensgeschichte
- Ziele und Leitprinzipien
- Aspekte der wirtschaftlichen Entwicklung
- Marktsituation
- Arbeitsorganisation (Arbeitszeiten, Formen der Zusammenarbeit)
- Arbeitskultur (innerhalb des Unternehmens und in Kooperation mit anderen Unternehmen)

Insgesamt wurden 18 Interviews durchgeführt (online, bedingt durch die COVID-19-Pandemie) mit den in Tabelle 1 aufgeführten Personen.<sup>2</sup> Die befragten Organisationen hatten ihren Sitz in Deutschland, einige fungierten als Subunternehmen für internationale Firmen. Mehrere Interviews fanden auf Englisch statt, was der Rolle dieser Sprache als primäre Arbeitssprache in der Gaming-Industrie Rechnung trägt. Viele Teams waren stark international geprägt, wobei das vielfältigste Team Mitarbeitende aus über 40 Ländern umfasste. Die Mehrheit der Teammitglieder befand sich in ihren 30ern, weniger als 5 % waren über 40 Jahre alt.

Die Analyse wurde mit der Datenanalysesoftware MAXQDA durchgeführt und orientierte sich an den Leitlinien der Qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2022). Das Interviewmaterial wurde in Kategorien eingeordnet, die sowohl aus der Theorie als auch aus dem spezifischen Material entwickelt wurden.

*Tabelle 1: Interviewte Personen*

<i>Organisation</i>	<i>Fiktiver Name/Position</i>	<i>Geschlecht</i>
AAA-Studio	Björn Efeu/Managing Director	M
Mobile I	Maria Lavendel/HR	F
	Julia Margerite/Marketing	F
	Gerold Iris/Designer	M
Mobile II	Martina Lilie/Head PR	F
	Lara Rose/HR	F
	Jasper Eisenhut/Head Designer	M
Indie I	Sarah Sonnenhut/Designerin	F
	Klara Nelke/Designerin	F
Indie II	Thomas Enzian/Producer	M
	Sabrina Krokus/Designerin	F
Niche	David Winterling/Creative Director	M
Event I	Theo Dahlie/Program Director	M
Event II	Rachel Jasmin/Founder	F

---

<sup>2</sup> Alle Interviews wurden anonymisiert, indem fiktive Namen vergeben wurden.

Organisation	Fiktiver Name/Position	Geschlecht
Academia	Thilo Flieder und Sybille Freesie/Lecturers	M, F
Funding Body	Jule Orchidee/Funding Manager	F
Authority	Sebastian Anemone/Director	M

Dieser Beitrag bewertet folgende Kategorien:

- Unternehmensphilosophie
- Arbeitsorganisation
- Arbeitskultur

Die Analyse orientiert sich an den folgenden Leitfragen:

- Gibt es Hinweise auf ein spätmodernes Emotionsregime, wie es Patulny und Olson (2019) beschreiben?
- Welche Paradoxien ergeben sich daraus?

### *5 Das spätmoderne Emotionsregime der Gaming-Industrie: Eine Form emotionaler Gewalt?*

Aufbauend auf den Arbeiten von Patulny/Olson (2019) stellen wir fünf Charakteristika spätmoderner Emotionsregime vor und diskutieren ihre geschlechtsspezifischen Implikationen für die deutsche Gaming-Industrie.

#### I) Komplexe Emotionen: vielschichtig und ambivalent

Beschäftigte in der Gaming-Industrie sehen sich komplexen und ambivalenten emotionalen Anforderungen gegenüber. Das Bild, das sich ergibt, ist das einer Arbeitswelt, die von Leidenschaft und Spaß geprägt ist und zugleich Raum für Kreativität bieten soll: „Die Leidenschaft dafür, schöne Spiele zu entwickeln, die steht über allem“ (Thomas Enzian/Producer/Indie Company II). Es sind positive Emotionen und nicht etwa die Höhe des Verdienstes, die den Kern der Arbeitsmotivation ausmachen:

„Für viele ist es wirklich diese Leidenschaft, Spiele machen zu wollen. Und die steht über extrinsischer Motivation, (...) möglichst irgendwie viel Geld zu machen, eine gute Karriere zu machen. Vielleicht ist da noch Ansehen (als) Motivation (...). Aber ein Programmierer in der

„Spieleindustrie verdient im Schnitt auf jeden Fall weniger als in einer anderen Industrie“ (Gerold Iris/Designer/Mobile I).

Spaß, Freude und Leidenschaft werden besonders häufig als Merkmale der Arbeit in der Gaming-Industrie genannt, für die Unternehmen Raum schaffen müssen. Kollektiver Spaß scheint dabei wie eine „Lebensader“ zu wirken, die den Beschäftigten hilft, mit den ansonsten harten Arbeitsbedingungen umzugehen (vgl. Bolton/Boyd 2003: 298). Die Leiterin der PR-Abteilung eines Mobile-Studios beschreibt die Arbeitsatmosphäre folgendermaßen:

„Weil wir sagen, wir gehen nicht über Leichen oder sonst irgendwas, oder die friss oder stirb Methoden, sondern wir wollen wirklich, dass es den Leuten gut geht, dass sie sich wohlfühlen. Dass sie Spaß bei der Arbeit haben, dass sie gerne miteinander arbeiten. Ja, und halt eben Freude dabei empfinden, bei dem was sie machen“ (Martina Lilie/Head PR/Mobile II).

Die Gaming-Industrie zeichnet sich somit durch ein Streben nach Wohlbefinden, Gemeinschaftsgefühlen bzw. Teamgeist aus, zugleich gibt es aber auch eine rational durchdachte Arbeitsorganisation und ein striktes Zeitmanagement, welches Kernarbeitszeiten, feste Pausenzeiten und Präsenzpflicht vorgibt: „It is still quite strict. (...) the lunch break is strict and it's fixed between 12:30 and 1:30“ (Maria Lavendel/HR/Mobile I).

Es stellt sich somit die Frage, ob und wie Spaß und Leidenschaft – also positive Emotionalität – überhaupt in *rationale*, durchgeplante arbeitsorganisatorische Konzepte einfließen kann. Denn weder Kreativität noch Spaß lassen sich anordnen. Selbst agilen Organisationskonzepten, wie Scrum-Methoden, die Spielräume für Spontanität bieten sollen, werden hier Grenzen gesetzt – vor allem dann, wenn Arbeitsabläufe in strikt vorgegebenen Strukturen stattfinden und die Arbeitszeit für jeden Arbeitsschritt festgelegt ist. Obwohl also erwartet wird, dass Gaming-Organisationen die notwendigen Strukturen und Praktiken schaffen können, um persönliche Entwicklung und ein Gemeinschaftsgefühl zu fördern, erweist sich dies in der Praxis meist als nahezu unmöglich.

Zudem wird das Bestreben, Spaß und Teamgeist zu priorisieren, häufig durch Rationalisierungsmaßnahmen und damit einhergehende Entlassungen untergraben. An diesem Punkt gerät die Vorstellung der Neo-Community – und insbesondere die Idee des Unternehmens als ‚Familie‘ – unter

Druck und weckt bei den verbleibenden Teammitgliedern negative Emotionen, wie Enttäuschung und Mitleid für die Betroffenen:

„Dadurch, dass jetzt eben Leute gehen und dass man weiß, dass es denen damit schlecht geht, leidet man natürlich auch sehr viel mit. Also es ist halt so, als hätten gleichzeitig mehrere Freunde irgendeinen, ich weiß nicht, Schicksalsschlag ist jetzt vielleicht ein bisschen übertrieben, aber es hat sich schon so angefühlt. Weil, es fällt mir jetzt auch schwerer. Also ich überlege halt gerade ehrlich, ob ich noch bleiben soll oder nicht oder ob es jetzt auch Zeit für was anderes ist, weil man das Gefühl hat, das wird nie wieder so, wie es war. Also selbst wenn das jetzt mit weniger Leuten durchkommt und dann kommen vielleicht neue, dann ist es halt nicht mehr das von vorher“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Die Kündigung eines ‚Familienmitglieds‘ hinterlässt somit tiefe Spuren, weil sie einen Bruch mit der zuvor gelebten Philosophie von der Teamgemeinschaft markiert. Diese Ambivalenz ist für viele Teammitglieder nur schwer zu ertragen, so dass selbst nicht von einer Entlassung bedrohte Beschäftigte eine Exit-Strategie in Erwägung ziehen. Das macht nicht nur deutlich, wie hoch der Stellenwert des ‚Teamgeistes‘ ist und welche Relevanz positive Emotionen für das gesamte Arbeitsklima haben, sondern auch, dass sich Arbeitssubjekte als ‚ganze Person‘ stets mit großer Empathie, Leib und Seele, in den Arbeitsalltag einbringen. Deutlich wird dies vor allem mit Blick auf die hohe Gewichtung des sogenannten ‚social fit‘. Gemeint ist hiermit, dass von Arbeitssubjekten erwartet wird, über eine soziale wie emotionale Kompetenz zu verfügen. So werden die im Konzept des Arbeitskraftunternehmers (Entreployee) (Voß/Pongratz 1998) bereits als zentral geltenden Merkmale einer spätmodernen Arbeitskraft (Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung, Selbst-Rationalisierung) hier noch um die Komponente der ‚emotionalen Selbst-Reflexivität‘ erweitert. Sie bildet quasi die Voraussetzung dafür, in Teams tätig sein und an der Entstehung eines ‚Team-Spirit‘ mitwirken zu können. Hierzu gehören selbst Partys und „Events, wie Pizza und Bier am Freitag“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I), aber auch Karaoke-Abende und Bergtouren. In dem häufig formulierten Credo ‚We are Family‘ wird diese latente Verschmelzung zwischen privater und beruflicher Arbeits- und Lebenswelt, deren Ambivalenz durchaus erkannt wird, auf den Punkt gebracht. Eine Games-Designerin formuliert es wie folgt:

„Es ist sehr familiär (...). Klar, wir sind jetzt mehr Leute, aber man macht halt Sachen zusammen. Man redet über viele Sachen, man ist bei den anderen Leuten auf den Hochzeiten und so. Also ja, das gehört schon alles sehr dazu. Also es gibt auch, tatsächlich, es gibt niemanden, mit dem ich mich irgendwie nicht privat auch gut verstehen würde. Das ist schon sehr, sehr speziell. Und es ist natürlich auch so ein zweischneidiges Schwert. Weil das halt auch schwer ist, das so zu trennen mit Arbeit und Privatem“ (Sabrina Krokus, Designerin, Indie II).

Dies verdeutlicht die Erosion der Grenze zwischen Arbeits- und Lebenswelt und spiegelt zudem eine „highly complex emotion of ambivalence“ (Patulny/Olson 2019: 15) wider. Junge (2008) beschreibt diese „feelings of ambivalence“ als charakteristisch für die Spätmoderne. Das Aufrechterhalten positiver Emotionen fungiert als oberflächlicher Schutzmechanismus, der es den Beschäftigten ermöglicht, mit hohen Anforderungen, wie übermäßiger Arbeitsbelastung, und einer strikten Arbeitsorganisation umzugehen und psychischen Stress zu reduzieren. Ähnliche Entwicklungen lassen sich in der Gig Economy im Vereinigten Königreich beobachten, wo positive Emotionen gezielt aufrechterhalten werden, um Stress zu bewältigen (vgl. Gross et al. 2018). Zudem gelten diese ‚Gefühlsregeln‘ vor allem für Mitarbeitende in prekären Positionen, die bei der Arbeit Freude zeigen müssen, während Personen in sicheren Positionen es sich leisten können, bei Teamevents weniger engagiert zu sein (vgl. Patulny et al. 2020).

## II) Individualisierte Emotionen

Ein weiteres wichtiges Indiz zur Beschreibung eines spätmodernen Emotionsregimes wird in der zunehmenden Bedeutung persönlicher bzw. individualisierter Emotionen<sup>3</sup> gesehen. Sie kommt vor allem in der Erwartung zum Ausdruck, dass Arbeitssubjekte in der spätmodernen Arbeitswelt nicht nur nach Selbstentfaltung bzw. positiven Emotionen streben, sondern auch selbst in der Lage sein sollten, ihre individuellen Gefühle und Emotionen in den Arbeitsalltag einzubringen. Das gilt in besonderem Maße für die Gaming-Industrie, denn gerade die Entwicklung von Spielen ist eng mit

---

3 Dafür, dass positive Emotionen an Bedeutung gewonnen haben, steht z.B. die Konjunktur der „Happyness Industry“ sowie der Boom der Ratgeberliteratur, der Menschen dazu befähigen soll, „to master negative emotions as a pathway to greater control over themselves and their relationships“ (Patulny/Olson 2019: 16).

positiven Gefühlen verwoben. Exemplarisch hierfür ist die Sicht eines Head Designers:

„Passion is something that's obviously critically important in our business. And it's something that we look for when we're hiring. We want people who are going to be passionate about the product that they're working on, and excited about it” (Jasper Eisenhut/Head Designer/Mobile II).

Groß geschrieben wird auch die emotionale Bindung an das Team. Ein ‚Nerd‘ zu sein wird zwar toleriert, aber am Ende ist dann doch ein spezifischer ‚social fit‘, zu dem vor allem Empathie und Leidenschaft gehören, ausschlaggebend.

„Ja, also ich glaube, das spielt bei uns eine sehr große Rolle, ob wir denken, dass du gut in das Team passt, gut in die Firmenkultur. Das, würde ich sagen, ist genauso wichtig wie deine fachliche Kompetenz. Also es ist häufig, dass wir Bewerber haben, die sind supergut, und die sind in ihrem Feld wirklich klasse. Aber wir denken dann, aber irgendwie passen die einfach nicht so in das Team“ (Gerald Iris/Designer/Mobile I).

Die fachliche Kompetenz ist dabei nicht gänzlich unwichtig; sie wird jedoch als fortwährender Lernprozess verstanden, der mithilfe von Feedback-Kulturen beschleunigt werden kann. Demnach müssen Arbeitssubjekte nicht nur Empathie, sondern auch ein hohes Reflexionsvermögen aufweisen, um mit dieser Kombination an Emotionen schließlich das Produkt in seiner fachlichen Ausrichtung zu optimieren:

„Was ist im künstlerischen Bereich das Stärkste, was man überhaupt im Lernen und Vermitteln machen kann? (...) eine sehr gute Feedbackkultur. (...) Die ist ja bei uns sekundär, die messbare Leistung. Sondern es geht darum, besser werden zu können in diesem Bereich. Und ich glaube, das wird so ein bisschen interpretiert dann als familiäre Kultur, der respektvolle Umgang mit schwierigen Fragestellungen“ (Thilo Flieder/Dozent/Hochschule).

Gleichwohl das Zitat besagt, dass es nicht um „messbare Leistung“ geht, dient die Feedbackkultur dennoch offenbar dazu, „besser“ zu werden, wodurch auch das Produkt besser wird, ergo höhere Verkaufszahlen erreicht werden können. Emotionen tragen somit zumindest auf den zweiten Blick dazu bei, die messbare Leistung, also den Umsatz, zu steigern. Eine Öko-

nomisierung von (individuellen) Emotionen schimmert an dieser Stelle bereits recht deutlich durch. Diese Ökonomisierung der Feedbackkultur bezieht sich selbst auf das Wohlbefinden der Arbeitssubjekte. Hierzu heißt es z.B.:

Emotionale Feedbackrunden wurden „eingeführt, weil wir gemerkt haben, oder weil wir nicht gemerkt haben, wenn es jemandem nicht so gut ging. Dann haben wir irgendwann gesagt, wir setzen uns hin und wenn irgendjemand Redebedarf hat, dann machen wir halt mal so eine Session mit ‚wie geht es dir gerade privat, was ist los?‘“ (Sarah Sonnenhut/Designerin/Indie I).

Das Empathievermögen geht also soweit, sich frühzeitig über das Wohlbefinden von Arbeitskräften zu informieren, um den Ausfall von Arbeitskraft zu verhindern. Fürsorge wird hier ganz offensichtlich durch die Hintertür ökonomisiert.

### III) Kommerzialisierte Emotionen

Wir stimmen Patulny und Olson zu, die davon ausgehen, dass Emotionen „more commodified now than in any other era“ (Patulny/Olson 2019: 16). Beobachten lässt sich dies auch und gerade in der Gaming-Industrie. Zum einen hat dies mit den Produkten – Games – selbst zu tun, denn mit ihrem Verkauf geht zugleich das Versprechen einher, dass sie Freude, Spaß und Leidenschaft bereiten sollen. Auszumachen ist zum anderen ein enger Austausch mit der Games-Community auf virtuellen Plattformen, die eine große Nähe zu den Kund:innen aufweisen und das Gefühl erzeugen sollen, sie wirken an der Erstellung ‚ihres‘ Produktes mit. Typisch ist also folgendes Rückkopplungs-Verfahren:

„Wir bringen das Spiel schon raus, wenn es zum Beispiel noch gar nicht fertig ist. Und machen das Spiel dann mit den Usern von Anfang an fertig“ (David Winterling/Creative Director/Nische).

Diese „Game Tester“ (Bulut 2020) sind im Wesentlichen „arbeitende Kund:innen“ (Voß/Rieder 2005) und weisen alle Merkmale dieser neuen Form spätmoderner kooperativer Konsument:innen auf. Bezogen auf die spielenden Kund:innen kann somit – im Anschluss an Rieder und Voß (2005) – von ‚arbeitenden Kund:innen‘ gesprochen werden, denn sie erfüllen alle Charakteristika dieses neuen Typus einer/s spätmodernen mitar-

beitenden Konsument:in. Im Fokus dieser Kund:innenbeziehungen stehen somit Spiele, aber es geht zugleich immer auch um den (Ver-)Kauf von Emotionen, zumindest – im Anschluss an Hochschild (1983) und Barbalet (1998) – um ‚foreground‘ Emotionen, also Spiele, die Spaß erzeugen und ‚Langeweile‘ (boredam) vertreiben sollen. Im Mobile-Bereich wird dieses Vorhaben besonders deutlich:

„Als Game Designer versucht man dann auch das runter zu brechen, was gibt es für verschiedene Arten von Spaß und so weiter. Und ich glaube, bei den Games (die wir machen) ist das auch so ein bisschen, so eine Philosophie (...). Dem Spieler sollte nie was Negatives geschehen. Es darf quasi immer nur eine positive Erfahrung sein“ (Gerold Iris/Designer/Mobile I).

Die mit dieser Kommerzialisierung von Emotionen einhergehenden ‚Glücks- und Wohlfühlversprechungen‘ wurden bereits vielfach hinterfragt und kritisiert (vgl. u.a. Hochschild 2012; Cabanas/Illouz 2019).

Zu nennen ist mit Blick auf die Arbeitssubjekte aber auch, die Relevanz von ‚emotionalem Kapital‘, das vor allem in der Gaming-Industrie als ein geradezu unverzichtbares Kapital erachtet wird, da es nicht nur für die Genese der hier vorherrschenden Arbeits- bzw. Teamkultur, sondern auch für die Entwicklung von Games benötigt wird. Emotionales Kapital hat in der Gaming-Industrie somit den Stellenwert einer Basisressource, die vermarktet bzw. kommerzialisiert wird. Gestützt wird damit die These von Patulny und Olson (2019), dass es eine kommerziell getriebene Individualisierung von Gefühlen bzw. Emotionen in der spätmodernen Arbeitswelt gibt.

#### IV) Digital vermittelte Emotionen

Die Gaming-Industrie kommt ohne digitale Plattformen, wie Steam, Discord und Twitch, gar nicht aus: Entweder werden Spiele direkt online gespielt oder es wird mindestens online über sie diskutiert. Dementsprechend zielt das Business-Konzept darauf ab, die durch Games zu transportierenden Emotionen auf eine vielfältige Art und Weise in die virtuelle Welt zu übersetzen. Emotionen werden somit sowohl mit Blick auf die Spiele als auch im Rahmen von Marketing-Strategien und im Kontext von Events (z.B. Gamescom oder E-Sport-Wettkämpfe) vermittelt und kommerzialisiert. Damit einher geht aber auch das latente Risiko der Gefühlsmanipula-

tion, die nicht nur Patulny und Olson (2019) als problematisch ansehen. Besonders sichtbar wird die Gefühlsmanipulation im Bereich der Mobile Games, die mit gezielten Emotionen User:innen für ihre ‚pay-to-win‘- und immer häufiger auch für ‚play-to-earn‘-Games gewinnen möchten. Entweder müssen User:innen hohe Summen bezahlen, um eine reale Chance zu haben, im Spiel Erfolg zu haben oder sie verdienen durch das Spielen einen gewissen Anteil an eigens aufgesetzten Kryptowährungen:

„Die Emotion, die wir am meisten nutzen, ist, dass du als User quasi nichts machen musst. Nur ein bisschen klicken (...) und du wirst reich, im Sinne von ganz viel Ingame-Währung, die du bekommst ohne viel zu machen. Das heißt, immer dieses Belohnungszentrum mit jeder Belohnung, mit jedem Award den du bekommst, weil du hier ein Level-up gemacht hast. Level-up ist ja auch immer noch so ein Belohnungsding. (...) In Videos sieht man halt viel Geldscheine oder Geldmünzen rumfliegen. Oder auch verschiedene andere, sowas wie Diamanten. Als was hochwertig, für eine Werbung genutzt wird, wird viel gezeigt bei uns“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I).

## V) Reflexives Emotionsmanagement

Wie bereits anhand der Ausführungen zu den ‚individualisierten Emotionen‘ ersichtlich wurde, umfasst das emotionale Kapital der Arbeitssubjekte ein hohes Maß an Reflexionsvermögen. Die vorherrschende Feedbackkultur setzt diese Fähigkeit – sowohl über das eigene Befinden als auch über die Arbeit am Produkt kritisch zu reflektieren – voraus. Nicht zuletzt entsteht hieraus ein spezifischer ‚Teamspirit‘, welcher ausschlaggebend für die Entstehung einer Neo-Vergemeinschaftung ist. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass alle Befragten sich darüber bewusst waren, dass sie Emotionen erzeugen und zugleich aber auch selbst von Emotionen beeinflusst werden, was von einem reflexiven Umgang mit Emotionen, also einem reflexiven Emotionsmanagement zeugt. Hier trifft also zu, was bereits Hochschild (1983) festgestellt hat und nunmehr auch Patulny und Olson behaupten: „we are increasingly reflexive *about* our emotions“ (Patulny/Olson 2019: 18). Arbeitssubjekte in der Gaming-Industrie müssen somit in der Lage sein, ihre Emotionen selbst zu managen und zwar in einer Form, die kompatibel ist mit den Erwartungen, die die Welt der Gaming-Industrie an sie adressiert und an der sie selbst wiederum durch ihr Tun beteiligt sind. Hier zeigt sich noch eine weitere Facette des reflexiven Emotionsmanage-

ments: Emotionen schreiben sich in die Strukturen der Arbeitswelt ein und generieren normative Regeln, Ordnungen und Praxen, die sich institutionalisieren und am Ende zu einem spätmodernen Emotionsregime formen. Im Fall der Gaming-Industrie handelt es sich um ein höchst ambivalentes emotionales Regime, das vor allem auf positiven Emotionen basiert, aber gerade deswegen umso tückischer ist und daher auch – in Anlehnung an Bourdieus „symbolischer Gewalt“ – als eine Form ‚emotionaler Gewalt‘ bezeichnet werden kann. Denn all die positiven Emotionen – angefangen von Spaß und Leidenschaft bis hin zur Empathiefähigkeit und dem Reflexionsvermögen sowie der aufrechtzuerhaltenden *Liebe* gegenüber der ‚Betriebsfamilie‘ – müssen von den Arbeitssubjekten (unhinterfragt) adaptiert bzw. fortwährend (re-)produziert werden. McRobbie (2016) beschreibt ein „creativity dispositif“, das die Emotionen Liebe und Leidenschaft als Teil eines Normensets einschließt. Sie sind somit institutionell verankert und haben sich in die Strukturen der Gaming-Industrie eingeschrieben. Kommt es allerdings zu faktischen Brüchen, wie in dem beschriebenen Fall, in dem es zu erheblichen Entlassungen gekommen ist, tauchen unverhofft auch negative Emotionen, selbst bei Nicht-Betroffenen, auf. Anders als die positiven Emotionen bezogen auf das Produkt (Games) und auf den Teamspirit, werden negative Emotionen nicht in Feedbackrunden diskutiert. Diese müssen Arbeitssubjekte allein verarbeiten; dies gilt auch für die Konfrontation mit Geschlechterungleichheiten, die sich strukturell in die Gaming-Industrie eingeschrieben hat:

„Wir haben auch nur Männer im sogenannten Leadershipteam. Und zum Beispiel wurde mir auch gesagt, ich reagiere emotional. Als Kritikpunkt, wo ich dann sagen würde, ich bin ja mit Leidenschaft dabei und ich glaube, das wurde meinen männlichen Kollegen nicht nachgesagt. Das wäre zum Beispiel ein Ding und ein anderes Ding ist auch die Bezahlung. Da musste ich wirklich sehr hinterher sein, dass ich die gleiche Bezahlung bekomme, wie meine Kollegen. (...) Ich persönlich bin niemand, der sich für höheres Gehalt total pusht und einsetzt. Ich sage jetzt einmal geldgeil, das ist nicht mein primäres Ziel. Aber ich will schon gleichbezahlt und gleichbehandelt werden. Ich habe das Gefühl, dass das nicht passiert ist ohne, dass ich da mehr gepusht habe“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I).

Hier wird einmal mehr sichtbar, dass die Gaming-Industrie keineswegs durch ein Undoing Gender bestimmt ist. Im Gegenteil, die Geschlechterproblematik stellt sogar ein weiteres zentrales Charakteristikum spätmo-

derner Emotionsregimes dar. Mehr noch, spätmoderne Emotionsregimes haben nicht-intendierte Folgen. Wir wollen daher im Folgenden anhand einiger weniger Beispiele illustrieren, welche Paradoxien aus spätmodernen Emotionsregimes in der Gaming-Industrie resultieren.

## 6 Paradoxien des spätmodernen Emotionsregimes

Zu beobachten ist, dass sich in der Gaming-Industrie nicht nur ein spezifisches Emotionsregime herausgebildet hat, das vor allem durch komplexe Emotionen, eine Kombination aus Coolness, Spaß-haben-wollen sowie einem Streben nach Selbstverwirklichung und einem reflexiven Emotionsmanagement geprägt ist, sondern dass hiermit auch nicht-intendierte Folgen verbunden sind und somit Paradoxien erzeugt werden. Vor allem aus positiven Emotionen, wie der Freude an der Spielentwicklung und der damit einhergehenden Selbstentfaltung, kann Selbstüberforderung werden und am Ende sogar eine „Erschöpfung des Selbst“ (Ehrenberg 2004). In Anlehnung an Honneth und Sutterlüty haben wir es hier mit „normativen Paradoxien“ zu tun, die immer dann entstehen, wenn „ein und derselbe Entwicklungsprozess gegenläufige Effekte hervorbringt“ (Honneth/Sutterlüty 2022: 9). Bezogen auf die spätmoderne Arbeitswelt in der Gaming-Industrie heißt dies, dass das „zunehmend institutionalisierte Versprechen der Selbstverwirklichung sich nunmehr als Zwang zu eben jener pervertiert hat und mit einer massiven Selbstausbeutung einhergeht“ (Honneth et al. 2022: 9). Diese geradezu „selbstdestruktive Dynamik“ (Honneth/Sutterlüty 2022) macht deutlich, dass die mit spätmodernen Emotionsregimes verbundenen positiven Emotionen auf eine folgenreiche Selbstoptimierung abzielen, die auf Dauer nur schwer auszuhalten ist.

Wir wollen nun anhand von empirischen Beispielen beschreiben, was es mit den Paradoxien des spätmodernen Emotionsregimes auf sich hat. Ein besonders markantes Phänomen ist der in dieser Branche als so gewichtig erachtete Spaß und die Leidenschaft für Games, denn sie trägt nicht nur zur Akzeptanz von Crunch-Times (hohes Überstundenaufkommen in Projektabschlussphasen) bei, sondern auch zu Überforderungen und Burnout-Syndromen. Wir sehen hierin zudem auch einen Anhaltspunkt für ‚emotionale Gewalt‘, denn es sind gerade die von allen so hoch geschätzten positiven Emotionen, die dazu beitragen, dass Überlastungen akzeptiert werden. Wir stimmen somit Kocyba und Voswinkel zu, die zu dem Ergebnis gelangen, dass paradoxerweise die Gefahr der Überlastung durch Arbeit

gerade dann zunimmt, „wenn sich Beschäftigte mit ihrer Arbeit identifizieren, weil sie Autonomiespielräume besitzen, ihnen die Arbeit Spaß macht und Sinn gibt“ (Kocyba/Voswinkel 2007: 12). Folgendes Beispiel soll verdeutlichen, dass aus der Leidenschaft für die Entwicklung von Spielen und der unhinterfragten Akzeptanz der Notwendigkeit von Crunch-Times ein Arbeiten bis zum Anschlag wird, das durch die Sorge um das Team noch verstärkt werden kann.

„Es gibt so eine Sequenz in einem Spiel, da sieht die Protagonistin, nachdem die den Zusammenbruch hatte, so richtig fertig aus und hat so ganz tiefe Ringe und ist so zerfetzt. Und das hat mir mein Kollege von den Programmierern (geschickt und gemeint): ‚Guck mal, das bist du!‘ Und: Ja, so fühle ich mich auch. (Lacht) Ja, das ist halt das Problem, wenn man an dem (Projekt) auch so hängt. (...), weil ich mich da auch sehr reingehängt habe und (...) ich immer versucht habe, das von meinem Team fernzuhalten. (...) Und dann habe ich natürlich immer denen gesagt: ‚Nein, geh. Nein, ich mache schon‘“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Interessant ist, dass Erschöpfungszustände aufgrund extrem hoher Arbeitsbelastungen keineswegs einfach ignoriert werden (können). Vielmehr trägt das reflexive Emotionsmanagement sogar dazu bei, dass diese Risiken der Überforderung von den Akteur:innen durchaus erkannt werden. Allein mit dem ‚Erkennen‘ paradoxer Entwicklungen ist es aber wohl nicht getan, vor allem wenn es – wie nicht nur in diesem Fall – folgenlos bleibt. Wird daran gerüttelt, müsste das Narrativ der Leidenschaft für Games und der Spaß an der Arbeit ebenso wie die Ziele, Strukturen und Spielregeln der Organisation infrage gestellt werden.

## *7 Fazit*

Die vorläufige Schlussfolgerung aus unseren Analysen zu den Paradoxien spätmoderner Emotionsregimes in der Gaming-Industrie lautet, dass diese höchst ambivalent zu bewerten sind. Zum einen besteht eine starke Affinität zu einer Arbeitswelt, die positive Emotionen verspricht und diese zu ihrem zentralen Leitprinzip macht. Dazu gehört auch, dass der Trend zur Neo-Vergemeinschaftung die Fliehkräfte der Individualisierung – etwa den Typus des einsamen Nerds – abfangen soll, da Spiele – so das vorherr-

schende Narrativ – nur im Team entwickelt werden können. Emotionales Kapital gilt in diesem Zusammenhang als entscheidend (vgl. Illouz 2007).

Zentrale Voraussetzung ist die emotionale Selbst-Reflexivität, die jedoch sehr hohe Anforderungen an die Beschäftigten stellt. Im Bemühen, diese Selbstreflexivität zu erreichen, werden die Akteur:innen mit den Paradoxien spätmoderner Emotionsregimes konfrontiert, auf die nur schwer eine Antwort gefunden werden kann. Grundsätzlich kann dies nur gelingen, wenn die in spätmodernen Emotionsregimes innewohnende „emotionale Gewalt“ erkannt und abgebaut wird. Wie Patulny (2022) betont, muss das „emotional precariat“ als solches adressiert werden, um eine Veränderung der emotionalen Strukturierung der Branche zu ermöglichen.

Die Gaming-Industrie ist jedoch noch weit davon entfernt, ihre Strukturen, Regeln und Praktiken – einschließlich der vorherrschenden Geschlechterungleichheiten – kritisch zu hinterfragen. Vielmehr scheint ‚emotionale Gewalt‘ genau den sozialen Kitt zu liefern, der notwendig ist, um strukturellen Sexismus über längere Zeit zu übersehen oder Phasen extremer Arbeitsbelastung zu bewältigen, zumal diese ohnehin als unvermeidbar gelten, um Markterfolge zu erzielen – also im Spiel zu bleiben. Dies gilt sogar für Indie-Studios, die zumindest den Anspruch auf kritische Selbstreflexion erheben und gesellschaftskritische „serious games“ entwickeln möchten.

Unsere Analyse macht deutlich, dass Emotionsregime mächtig sind und paradoxe Effekte sowohl auf Beschäftigte als auch auf Organisationen haben. Allerdings sind sie nur schwer zu durchschauen. Wir plädieren daher mit Blick auf die zukünftige Forschung zu Emotionsregimes für ein mehrdimensionales Konzept, in dem strukturelle und verhaltensbezogene, individuelle Ebenen eng miteinander verflochten sind.

### Literatur

- Anderson, Sky LaRell/Orme, Stephanie (2022): Mental Health, Illness, Crunch, and Burnout: Discourses in Video Games Culture. <http://hdl.handle.net/10125/79719>, 18.2.2026.
- Barbalet, Jack M. (1998): Emotion, Social Theory, and Social Structure: A Macrosociological Approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bergman, B. Stina/Wettergren, Åsa (2016): A Sociological Perspective on Emotions in the Judiciary. In: *Emotion Review*, 8 (1), 32–7. DOI:10.1177/1754073915601226.
- Bergman, B. Stina/Wettergren, Åsa (2018): Professional Emotions in Court: A Sociological Perspective. London: Routledge.

- Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo (2022): Emotional Regimes in the Political Economy of the 'Welfare Service State': The Case of Continuing Education and Active Inclusion in Germany. Working Paper No. 178/2022. Institute for International Political Economy (IPE). Berlin.
- Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo/, Parschick, Sarina/Albert, Andreas (2023): Organisierte Zerrissenheit: Emotionsregimes und Interaktionsarbeit in Pflege und Weiterbildung. Bielefeld: transcript.
- Bolton, Sharon C./Boyd, Carol (2003): Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. In: *Work, Employment and Society*, 17 (2), 289–308. DOI:10.1177/0950017003017002004.
- Bulut, Ergin (2020): *A Precarious Game: The Illusion of Dream Jobs in the Video Game Industry*. Ithaca/NY: Cornell University Press.
- Cabanas, Edgar/Illouz, Eva (2019): *Das Glücksdiktat. Und wie es unser Leben beherrscht*. Berlin: Suhrkamp.
- Crouch, Colin (2019): *Gig Economy. Prekäre Arbeit im Zeitalter von Uber, Minijobs & Co*. Berlin: Suhrkamp.
- Ehrenberg, Alain (2009): *The Weariness of the Self: Diagnosing the History of Depression in the Contemporary Age*. Montreal/Kingston: McGill-Queen's University Press.
- Espersson, Malin/Bergmash, Mikael/Andersson Cederholm, Erika (2024): Creative Work in the Digital Games Industry. In: Andersson Cederholm, Erika/Lindqvist, Katja/Sandström, Ida de Wit/Warkander, Philip (Hrsg.): *Creative Work: Conditions, Contexts and Practices*. London/New York: Routledge, 225–41.
- FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung) (2024): Gewerkschaft statt Game over. In: FAZ, <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/gewerkschaft-statt-game-over-sega-unterzeichnet-tarifvertrag-19649017.html>, 18.2.2026.
- Flam, Helena (2013): The Transnational Movement for Truth, Justice and Reconciliation as an Emotional (Rule) Regime? In: *Journal of Political Power*, 6 (3), 363–83. DOI: 10.1080/2158379x.2013.849368.
- Frevert, Ute (2010): Gefühlvolle Männlichkeiten. Eine historische Skizze. In: Borutta, Manuel/Verheyen, Nina (Hrsg.): *Die Präsenz der Gefühle. Männlichkeit und Emotion in der Moderne*. Bielefeld: transcript, 305–30.
- Frevert, Ute (2011): Gefühle definieren. Begriffe und Debatten aus drei Jahrhunderten. In: Frevert, Ute/Scheer, Monique/Schmidt, Anne/Eitler, Pascal/Hitzer, Bettina/Verheyen, Nina, Gammerl, Benno/Bailey, Christian/Pernau, Margit (Hrsg.): *Gefühlswissen. Eine lexikalische Spurensuche in der Moderne*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 9–39.
- Funder, Maria (2018): Betriebliche Organisation und Organisationsgesellschaft. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, 33–76.
- Gross, Sally-Anne/Musgrave, George/Janciute, Laima (2018): Well-Being and Mental Health in the Gig Economy: Policy Perspectives on Precarity. In: CAMRI Policy Briefs 4. London: University of Westminster Press. DOI:10.16997%2Fbook32

- Hitzer, Bettina (2011): Emotionsgeschichte – ein Anfang mit Folgen. In: HSoz-Kult, 23. November 2011. <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/2011-11-001>.
- Hochschild, Arlie R. (1983): *The Managed Heart*. Berkeley/ CA: University of California Press.
- Hochschild, Arlie R. (2012): *The Outsourced Self: Intimate Life in Market Times*. New York: Metropolitan Books.
- Honneth, Axel/Sutterlüty, Ferdinand (2022): Normative Paradoxien der Gegenwart – eine Forschungsperspektive. In: Honneth, Axel/Maiwald, Kai-Olaf/Speck, Sarah/Trautmann, Felix (Hrsg.): *Normative Paradoxien. Verkehrungen des Gesellschaftlichen Fortschritts*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 13–37.
- Honneth, Axel/Maiwald, Kai-Olaf/Speck, Sarah/Trautmann, Felix (2022): Einleitung. In: Dies. (Hrsg.): *Normative Paradoxien. Verkehrungen des Gesellschaftlichen Fortschritts*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 7–12.
- Hoose, Fabian (2016): *Spiel als Arbeit. Arbeitsorientierungen von Beschäftigten in der Games Branche*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hossain, Nina (2023): Diversität in der Gaming Industrie. Vielfalt trotz Geschlechterungleichheit? In: Funder, Maria/Grühlich, Julia/Hossain, Nina (Hrsg.): *Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Baden-Baden: Nomos, 203–25.
- Illouz, Eva (2007): *Cold Intimacies*. Cambridge: Polity Press.
- iwd (Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft) (2023): Gaming erzielt Umsätze in Milliardenhöhe. <https://www.iwd.de/artikel/gaming-erzielt-umsaetze-in-milliardenhoehe-440882/>, 18.2.2026.
- Junge, Matthias (2008): Bauman on Ambivalence – Fully Acknowledging the Ambiguity of Ambivalence. In: Jacobsen, Michael Hviid/Poder, Paul (Hrsg.): *The Sociology of Zygmunt Bauman: Challenges and Critiques*. Hampshire: Ashgate, 41–56.
- Kocyba, Hermann/Voswinkel, Stephan (2007): *Krankheitsverleugnung: Betriebliche Gesundheitskulturen und neue Arbeitsformen*, Arbeitspapier 150. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Krekula, Clary/Karlsson, Stefan (2022): Emotional Pasts in Swedish Rescue Services: Bringing Temporality to the Fore in the Field of Emotional Regimes. In: *Work, Employment and Society*, 8, 1–17. DOI:10.1177/09500170221084615.
- Lee, David (2013): *Creative Labour in the Cultural Industries*. Sociopedia.isa.
- Lutz, Catherine (1986): Emotion, Thought, and Estrangement: Emotion as a Cultural Category. In: *Cultural Anthropology*, 1 (3), 287–309. DOI:10.1525/can.1986.1.3.02a00020.
- Mayring, Philipp (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- McRobbie, Angela (2016): *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge: Polity Press.
- Patulny, Roger (2022): 'The New Economy and the Privilege of Feeling': Towards a Theory of Emotional Structuration. In: Ders. (Hrsg.): *Dystopian Emotions: Emotional Landscapes and Dark Futures*. Bristol: Bristol University Press, 104–24.

- Patulny, Roger/Olson, Rebecca E. (2019): Emotions Late Modernity. In: Patulny, Roger/Bellocchi, Alberto/Olson, Rebecca E./Khorana, Sukhmani/McKenzie, Jordan/Peterie, Michelle (Hrsg.): Emotions in Late Modernity. London/New York: Routledge, 8–24.
- Patulny, Roger/Mills, Kathy A./Olson, Rebecca E./Bellocchi, Alberto/McKenzie, Jordan (2020): The Emotional Trade-off between Meaningful and Precarious Work in New Economy. In: Journal of Sociology, 56 (3), 333–55. DOI:10.1177/1440783320934156
- Patulny, Roger/Olson, Rebecca E./Khorana, Sukhmani/McKenzie, Jordan/ Bellocchi, Alberto/Peterie, Michelle (2019): Introduction. In: Dies. (Hrsg.): Emotions in Late Modernity. London/New York: Routledge, 1–7.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. DOI:10.1524/9783486719550.
- Reckwitz, Andreas (2010): Umkämpfte Maskulinität. Zur historischen Kulturosoziologie männlicher Subjektformen und ihrer Affektivität vom Zeitalter der Empfindsamkeit bis zur Postmoderne. In: Borutta, Manuel/Verheyen, Nina (Hrsg.): Die Präsenz der Gefühle. Männlichkeit und Emotion in der Moderne. Bielefeld: transcript, 57–77.
- Reckwitz, Andreas (2020): Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne. Suhrkamp: Berlin.
- Reckwitz, Andreas (2021): Das Ende der Illusionen: Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. Suhrkamp: Berlin.
- Reddy, William M. (2001): The Navigation of Feeling: A Framework for the History of Emotions. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosenwein, Barbara H. (2002a): Review of „The Navigation of Feeling: A Framework for the History of Emotions“ by William M. Reddy. In: The American Historical, 107 (4), 1181–1182.
- Rosenwein, Barbara H. (2002b): Worrying about Emotions in History. In: American Historical Review, 2, 821–845. Doi:10.1086/532498
- Scheve, Christian von/Ural, Nur Yasemin (2019): Affective Dynamics of Conflict between Religious Practice and Secular Self-Understanding. Insights from the Male Circumcision and ‚Burkini‘ Debates. In: Patulny, Roger/Olson, Rebecca E./Khorana, Sukhmani/McKenzie, Jordan/Bellocchi, Alberto/Peterie, Michelle (Hrsg.): Emotions in Late Modernity. London/New York: Routledge, 297–310.
- Schmidt, Werner (2016): Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In: Liebig, Stefan/Matiaske, Wenzel/Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer/Gabler, 415–441. Doi.org/10.1007/978-3-658-08493-616
- Senge, Konstanze/Zink, Veronika (2019): „Can’t Beat the Feeling“? Zur Emotionalisierung von Organisationen. In: Apelt, Maja et al. (Hrsg.): Handbuch Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5\\_64-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_64-1)
- Statista (2024): Umsatz im Markt für Computer- und Videospiele (ohne Hardware) in Deutschland von 2009 bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/317808/umfrage/umsatz-im-markt-fuer-computer-und-videospiele-in-deutschland/>. 15 April 2024.

- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans (1998): Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1, 131–158.
- Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin (2005): *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden.* Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Wettergren, Åsa (2010): Managing Unlawful Feelings: The Emotional Regime of the Swedish Migration Board. In: *International Journal for Work, Organization and Emotion*, 3 (4), 400–19.
- Wettergren, Åsa (2019): Emotive-Cognitive Rationality, Background Emotions and Emotion Work. In: Patulny, Roger/Olson, Rebecca E./Khorana, Sukhmani/McKenzie, Jordan/Bellocchi, Alberto/Peterie, Michelle (Hrsg.): *Emotions in Late Modernity.* London/New York: Routledge, 27–40.
- Wettergren, Åsa/Jansson, A. (2013): Emotions, Power and Space in the Discourse of “People of the Real World”. In: *Journal of Political Power*, 6 (1), 419–40.
- Zembylas, Michalinos (2017): Wilful Ignorance and the Emotional Regime of Schools. In: *British Journal of Educational Studies*, 65 (4), 499-515. Doi: 10.1080/00071005.2017.1290785.

# Quiet Quitting als Managementaufgabe in der therapeutisierten Arbeitswelt

Elgen Sauerborn

## Abstract

Der Beitrag untersucht das gegenwärtig viel diskutierte Phänomen des *Quiet Quitting* als Ausdruck einer therapeutisierten und emotionalisierten Arbeitswelt. Er geht der Frage nach, wie in diesem Kontext ein reflexiver Umgang mit Gefühlen in Managementdiskursen zur zentralen Kompetenz von Führung avanciert. Emotionen erscheinen dabei nicht länger als bloß zu regulierende Zustände, sondern als Indikatoren und Interpretationsrahmen für organisationale und gesellschaftliche Transformationsprozesse. Managementpraktiken umfassen daher auch die Wahrnehmung und Deutung affektiver Distanzen sowie deren Übersetzung in organisationale Logiken. Aus emotionssoziologischer Perspektive entstehen daraus neue Anforderungen an Führungskräfte, die eng mit Geschlechterstereotypen zusammenhängen. Diese vergeschlechtlichten Erwartungen entfalten insbesondere für Frauen in Führungspositionen eine doppelte Dynamik: Sie eröffnen neue Handlungsspielräume, tragen zugleich jedoch zur Stabilisierung bestehender Ungleichheitsverhältnisse bei.

*Schlagworte:* Frauen in Führungspositionen, Quiet Quitting, Emotionale Reflexivität, Therapeutisierung

## 1 Einleitung

„Let’s be real: work is breaking people. 76% of employees report burnout symptoms. Only 21% of employees globally are engaged at work – the lowest in a decade (Gallup, 2024). And yet, what do most leaders do? Launch another wellness app. Send out a ‘we care’ email. Add *resilience* to the corporate buzzword list” (Connected Business 2025).

Dieser Blogbeitrag einer Coaching-Agentur für achtsames Führen behandelt zwei zentrale Entwicklungen der gegenwärtigen Arbeitswelt. Erstens verweist der Beitrag auf ein deutliches Defizit an Motivation und Engagement unter Mitarbeitenden, was in öffentlichen und medialen Debatten in den vergangenen Jahren häufig unter dem Schlagwort *Quiet Quitting* diskutiert wurde. Zweitens stehen Führungskräfte zunehmend vor der Herausforderung, Emotionen im organisationalen Kontext nicht nur wahrzunehmen, sondern auch adäquat zum Thema zu machen. Nach Ansicht

der Autor:innen reicht es dabei längst nicht mehr aus, das Wohlbefinden der Beschäftigten in Umfragen zu erfassen oder vage Emotions-Vokabeln in die Unternehmenskommunikation einzubinden. Um den Dynamiken des *Quiet Quitting* wirksam zu begegnen, genüge es nicht, Emotionen und mentale Gesundheit lediglich rhetorisch zu adressieren, vielmehr bedürfe es eines informierten und fundierten Umgangs mit diesen Themen im Managementalltag. Dieses Phänomen, bei dem Gefühle selbst zum reflexiven Gegenstand von gesellschaftlichen Prozessen werden, bezeichnen einige Emotionssoziolog:innen als *emotionale Reflexivität* (vgl. Holmes 2010; 2015; Burkitt 2012, Neckel 2014; Sauerborn 2026; Funder/Hossain 2024). Darunter ist unter anderem die Fähigkeit zu verstehen, die soziale Bedeutung von Emotionen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten zu reflektieren und zu verhandeln. Wie Menschen über Emotionen sprechen, welches Wissen sie darüber besitzen und wie sie sowohl ihre eigenen Gefühle als auch die anderer bewerten, sind zentrale Fragen, die im Zusammenhang mit emotionaler Reflexivität diskutiert werden. Im Folgenden soll emotionale Reflexivität vor dem Hintergrund von Führung und Geschlecht erörtert werden. Das Kapitel argumentiert, dass emotionale Reflexivität als Teil der therapeutisierten Arbeitswelt auch in Führungs- und Managementdiskurse eingebettet ist und *Quiet Quitting* ein paradigmatisches Beispiel dafür darstellt. Besonders Frauen in Führungspositionen sehen sich demnach mit der Erwartung konfrontiert, Emotionen, Gefühle und affektive Spannungen nicht nur zu managen, sondern auch reflexiv zu deuten. Diese Anforderung hat ambivalente Folgen: Sie eröffnet Handlungsspielräume und reproduziert zugleich geschlechtsspezifische Ungleichheiten.

Die Verknüpfung von Geschlecht, Führung und Gefühlen ist bereits seit einigen Jahrzehnten Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzungen (vgl. u.a. Lutz 2018; Sieben/Krell 2007; Sauerborn 2019). Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass Frauen im Führungs- und Managementkontext mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert sind: Sie sollen empathisch und fürsorglich agieren, ohne dadurch ihre professionelle Autorität zu gefährden, und gleichzeitig rational, nüchtern und effizient handeln, ohne dadurch an ‚Weiblichkeit‘ einzubüßen (vgl. Wharton 2009; Fotaki 2013; Sauerborn 2019). Die Art und Weise, wie Frauen, und dabei insbesondere jene in Führungspositionen, mit Emotionen umgehen bzw. Gefühlsarbeit betreiben (vgl. Hochschild 1983), ist dabei eng an gesellschaftliche Erwartungen geknüpft, die markieren, welche Emotionen für Frauen und welche für Führungskräfte als angemessen und richtig erscheinen. Eine solche sich wandelnde Bedeutung von Emotionen im Arbeitskontext kann als

Ausdruck von gesellschaftlichen Transformationen verstanden werden, denen eine zunehmende ‚Emotionalisierung‘ der Arbeitswelt eingeschrieben ist. Mit gesellschaftlichen Prozessen wie der fortschreitenden Therapeutisierung und Psychologisierung (vgl. Illouz 2009; Rau 2010) werden psychische und emotionale Phänomene zu zentralen Kategorien der Arbeitsorganisation. Selbsttechniken und -praktiken aus dem Bereich der Psychotherapie sind in einigen Branchen zu einem festen Bestandteil moderner Arbeits- und Selbstmanagementformen geworden. So beinhalten etwa Optimierungspraktiken zur Selbstkontrolle des vielfach diskutierten „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998) zahlreiche Techniken des Gefühls- und Affektmanagements (vgl. Rau 2010; Sauerborn 2019). Arbeitsspezifische Emotions- und Affektlagen wie Burnout, Angst und Erschöpfung nehmen im Zuge dessen nicht nur die Gestalt medizinischer Diagnosen an, sondern werden zu Bezugspunkten betrieblicher Steuerung und organisationaler Erwartungshorizonte (vgl. Neckel/Wagner 2013). Führungskräfte sind dabei mit einer neuen Form von Gefühlsmanagement konfrontiert, die ein konkretes Wissen über Gefühlsdiskurse beinhaltet. Solche Diskurse umfassen zentrale Annahmen über psychische und mentale Gesundheit, aber auch Macht- und Geschlechterverhältnisse und deren Auswirkung auf Gefühlswelten. Ein solches deliberatives Reflektieren über die soziale und strategische Rolle von Emotionen ist ein elementarer Bestandteil emotionaler Reflexivität. In diesem Beitrag möchte ich daher diskutieren, wie sich emotionale Reflexivität in Diskursen über Frauen in Führungspositionen manifestiert und mit ihnen verschränkt. Ich möchte diese Entwicklung am Beispiel der bereits erwähnten gesellschaftlichen Debatte um *Quiet Quitting* diskutieren. Dieser affektive Rückzug von Beschäftigten, die zwar formal anwesend sind und ihre Aufgaben erledigen, jedoch emotionale Distanz wahren und über die formalen Anforderungen hinausgehendes Engagement und Einsatz vermeiden, wird oft mit der Art und Weise in Verbindung gebracht, wie Führungskräfte mit Emotionen umgehen (vgl. Roy/Islam/Sarwar 2024). Weibliche Führungskräfte sind in besonderer Weise mit diesem Phänomen konfrontiert: Von ihnen wird erwartet, die Ursachen affektiver Distanz zu erkennen, diese einfühlsam zu adressieren und zugleich in produktive Bahnen organisationaler Steuerung zu lenken. In diesem Spannungsfeld zeigt sich, dass die Arbeit an Emotionen von Managerinnen in besonderer Weise auf emotionale Reflexivität angewiesen ist: Nicht das ‚richtige Maß‘ an Gefühl allein ist entscheidend, sondern die Fähigkeit, Gefühle als Indikatoren gesellschaftlicher Transformationsprozesse zu verstehen und im organisationalen Machtgefüge reflexiv handhabbar zu

machen. Im vorliegenden Kapitel möchte ich erörtern, dass die Fähigkeit zur emotionalen Reflexivität zunehmend zu einer Kernkompetenz gegenwärtiger Führung avanciert. Für Frauen in Führungspositionen bedeutet dies jedoch eine doppelte Herausforderung: Sie werden stärker als Expertinnen für Gefühlsmanagement adressiert, zugleich ist eine zu explizite Betonung von Emotionen im Führungskontext noch immer geschlechtlich codiert und wird bei weiblichen Führungskräften anders bewertet als bei männlichen. Damit verweist *Quiet Quitting* nicht nur auf eine Transformation organisationaler Emotionsordnungen, sondern auch auf die Persistenz vergeschlechtlichter Ungleichheiten.

## 2 Emotionen, Organisationen und Frauen in Führungspositionen

Richtet man seinen Blick auf die Rolle von Gefühlen für Frauen in Führungspositionen, lassen sich zunächst zwei eher diskrepante Annahmen beobachten. Zum einen werden Frauen aufgrund geschlechtsspezifischer Stereotype als ‚zu emotional‘ für Managementaufgaben angesehen, zum anderen gelten sie aber auch als besonders ‚emotional intelligent‘, was wiederum landläufig als eine vorteilhafte Eigenschaft für Führungskräfte gilt (vgl. Singh/Das/Jha 2023). In der Literatur wird zur Erklärung häufig das sogenannte „Trennungsdispositiv“ (Penz/Sauer 2016) angeführt, das das Spannungsfeld von Gefühlen, Geschlecht und Organisationen prägt. Diesem Diskursmuster zufolge steht Öffentlichkeit für Rationalität und Männlichkeit, Privatheit hingegen für Emotionalität und Weiblichkeit. Folglich gilt Rationalität als Grundlage professioneller Handlungsfähigkeit, während Emotionalität auch mit Irrationalität oder Kontrollverlust gleichgesetzt wird (vgl. Sieben 2007). Diese Zuschreibung ist historisch gewachsen, gesellschaftlich tief verankert und gewinnt gerade im Kontext von Führungspositionen besondere Relevanz: Frauen, die in traditionell männlich dominierte Räume vordringen, werden mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die sich kaum miteinander vereinbaren lassen. Autor:innen beschreiben diese Konstellation als *double bind* (Ely u.a. 2011; Hoyt/Murphy 2016), *lose-lose-situation* (Ryan u.a. 2011) oder *catch-22* (Rudman/Glick 2001). Diese Begriffe verweisen auf die Unauflösbarkeit des Konflikts: Verhalten sich Frauen gemäß den Anforderungen, die an Führungspersönlichkeiten gestellt werden, gelten sie als ‚zu männlich‘ und können an professioneller Anerkennung verlieren. Orientieren sie sich hingegen an Weiblichkeitsstereotypen, werden ihnen zentrale Führungsquali-

täten abgesprochen (vgl. Rastetter 1994; Cornils/Rastetter 2012). Heilman (2012) spricht in diesem Zusammenhang von einem grundlegenden *lack of fit* zwischen Weiblichkeit und Führung, der dazu führt, dass Managerinnen systematisch anders bewertet werden als ihre männlichen Kollegen. Frauen erscheinen dann erstens weniger qualifiziert für Führungsaufgaben, und zweitens wird identisches Verhalten bei ihnen negativer beurteilt (Eagly/Karau 2002). Besonders augenfällig ist dies beim Umgang mit Emotionen und affektiven Phänomenen. Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen oder unternehmerischer Ehrgeiz gelten bei männlichen Führungskräften als erwünscht, werden bei Frauen jedoch schnell mit Aggressivität, Arroganz oder Selbstinszenierung assoziiert (vgl. Ely/Ibarra/Kolb 2011). Erhebungen zeigen darüber hinaus, dass von Managerinnen erwartet wird, selbst in Situationen der Machtausübung empathisch zu agieren, etwa bei disziplinarischen Maßnahmen (vgl. Brett/Atwater/Waldman 2005). Damit bleibt auch in Führungsrollen die Anforderung bestehen, weibliche Stereotype zu erfüllen. Die Beharrlichkeit dieser Bewertungsmuster verdeutlicht die historische Verankerung des Trennungsdispositivs. Führungsetagen und Managementpraktiken sind männlich konstituiert und reproduzieren daher dementsprechend vergeschlechtlichte Verhaltens- und Gefühlsnormen. So legt etwa Wippermann (2010) in seiner Studie zu den „Hütern der gläsernen Decke“ dar, dass männliche Führungskräfte hochqualifizierte Kolleginnen häufig klischeehaft und teils misogyn bewerten. Frauen, die Karriere über Familie stellen, wird mangelnde Bodenständigkeit vorgehalten; jene ohne familiäre Einbettung gelten stereotypisch als nicht belastbar. Dieses Argumentationsmuster verweist auf die anhaltende Kopplung von beruflichem Erfolg an eine familiäre Rückzugsordnung, die Kanter (1977) bereits in ihrer Analyse als „emotional aid“ von Ehefrauen für Manager beschrieben hat. Rollen werden damit nicht nur reproduziert, sondern auch naturalisiert: Männliche Führungskräfte erhalten emotionale Unterstützung im Privaten, während Frauen in Führungspositionen in Gefahr laufen, sanktioniert zu werden, sobald sie diese Ordnung infrage stellen. Das Dilemma von Managerinnen zeigt sich daher weniger in der Quantität ihres Gefühlsausdrucks, sondern eher in der Schwierigkeit und Uneindeutigkeit, welche Gefühle sie auf welche Art und Weise ansprechen und wie sie an ihnen arbeiten sollen (vgl. Sauerborn 2019). Entscheidend ist nicht, ob Emotionen gezeigt werden, sondern welche Gefühle in welchem Kontext als angemessen gelten. Männlich codierte Emotionen wie Zorn oder Stolz sind im Führungskontext gesellschaftlich legitimiert, während weiblich konnotierte Gefühle wie Empathie oder Fürsorge hingegen oft

abgewertet oder gar als hinderlich betrachtet werden (vgl. Eagly/Karau 2002; Rudman/Glick 2001). Diese Differenz verweist auf eine hierarchische Organisation von Emotionen (vgl. Illouz 2006), die nicht nur individuelles Verhalten, sondern auch strukturelle Teilhabe determiniert.

Gleichwohl unterliegt die Arbeitsorganisation einem ständigen Wandel, der in Teilen auch die Schärfe von emotionsspezifischen Geschlechterstereotypen infrage stellt und mitunter sogar Frauen aufgrund ihrer zugeschriebenen ‚emotionalen Intelligenz‘ in Teilen bessere Führungskompetenz beimisst. Dieser Wandel wird vor allem auf makrostrukturelle Transformationsprozesse zurückgeführt, die den Übergang von Industrie- zu Dienstleistungs- und Wissensgesellschaften kennzeichnen und sich auch auf die Bewertung von Gefühlen in organisationalen Kontexten der spätmodernen Arbeitswelt auswirken. Damit verbunden ist eine zunehmende Bedeutung von Subjektivierungsprozessen, in denen individuelle Eigenschaften und affektive Kompetenzen stärker in den Mittelpunkt der Arbeitsanforderungen rücken. Gleichzeitig bleiben die Diagnosen in Führungskontexten uneinheitlich: Einige betonen die Beständigkeit geschlechtsspezifischer Stereotype im Management (vgl. Heilman 2012; McCormick u.a. 2016), andere diagnostizieren deren Auflösung (vgl. Dühr/Bono 2006; Funken 2015). Mutmaßlich greifen beide Perspektiven ineinander: Trotz der Stabilität stereotyper Zuschreibungen sind qualitative Verschiebungen erkennbar. Nicht die Existenz von Gefühlen an sich steht infrage, sondern deren Form, Legitimität und situative Angemessenheit. Zudem gehen strukturelle Entwicklungen, wie insbesondere die steigende Präsenz von Frauen in Führungspositionen, mit einem kulturellen Wandel einher und verstärken die gesellschaftliche und ökonomische Erwartung, Frauen in leitenden Funktionen innerhalb von Unternehmen und öffentlichen Institutionen sichtbar zu machen. Und auch die Organisation von Arbeit selbst hat sich in Bezug auf die Wertschätzung von Emotionen grundlegend verändert: Bereits im Jahr 2000 verweist etwa Bolton darauf, wie rasch sich das Leitbild der leidenschaftslosen Bürokratie hin zu jener der „emotional organisation“ (Bolton 2000: 155) verschoben hat.

Die Ambivalenz dieser Diskurse als auch der Erwartungen, die an Frauen in Führungspositionen gestellt werden, habe ich in einer empirischen Interview-Studie herausgearbeitet (Sauerborn 2019). Anhand von Interviews mit Frauen aus dem Top-Management zeigt sich in dieser Erhebung, dass sich Emotionsarbeit im Führungskontext nicht allein an bestehenden Normen orientiert, sondern durch Managerinnen aktiv gestaltet wird. Damit konzeptualisiere ich eine Form von Emotionsarbeit, die ich Affektma-

nagement nenne und die sich u.a. dadurch auszeichnet, dass nicht nur klar benennbare Emotionen, sondern auch körperliche Dimensionen, Atmosphären und subtile Formen der Affizierung in Managementpraktiken berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang kommt dem Geschlechtskörper besondere Bedeutung zu: Frauenkörper erscheinen in männlich dominierten Führungsetagen als ‚Fremdkörper‘ und müssen reflexiv gemangelt werden. Deutlich wird zudem, dass Gefühlsnormen nicht statisch sind, sondern sich im Zuge organisationaler und gesellschaftlicher Wandlungsprozesse dynamisch verändern. Zwar werden Frauen zunehmend in Führungspositionen sichtbar, doch geht dies nicht zwangsläufig mit einer einfachen ‚Feminisierung‘ des Managements einher. Vielmehr verschieben sich Zuschreibungen innerhalb eines weiterhin männlich geprägten Bezugsrahmens. Mit Weiblichkeit assoziierte Emotionskompetenzen können Frauen neue Handlungsspielräume eröffnen, zugleich aber auch stereotype Rollenbilder verstärken. Affektmanagement bewegt sich damit zwischen subjektiver Ermächtigung und der Reproduktion von Ungleichheiten. Die empirische Analyse hat zudem offengelegt, dass Managerinnen Gefühle als Teil ihrer Führungsaufgabe begreifen und deren produktive Nutzung in unternehmerische Logiken einfügen. Ideale wie Authentizität, Empathie und Emotionalität werden dabei ebenso gefordert wie Rationalität und Effizienz. Indem diese Eigenschaften als weiblich konnotiert verhandelt werden, erhalten Frauen einerseits neue Bedeutung im Management, andererseits bleibt die Orientierung an männlich-rationalen Maßstäben bestehen. Affektmanagement erweist sich somit als ambivalentes Instrument: Es fängt Widersprüche auf, bringt aber zugleich neue hervor. Daher nutzen Managerinnen Affektmanagement, um ihre Rolle zwischen Marginalisierung und Macht zu verhandeln. Ein wichtiger Bestandteil dessen ist auch der reflexive Umgang mit Emotionen, also die Art und Weise, wie Emotionen zum Thema von vergeschlechtlichen Managementpraktiken und -diskursen werden.

### *3 Emotionale Reflexivität in Organisationen*

Emotionen zum Thema zu machen, zu reflektieren und diskutieren, ist nicht nur Aufgabe des Managements, sondern betrifft alle organisationalen Hierarchiestufen. So hat sich die Rolle von Emotionen in Organisationen in den letzten Jahren unter anderem in der Art und Weise geändert, wie institutionelle Akteure Emotionen *selbst* zum Gegenstand organisatorischer

Prozesse und Diskurse machen (vgl. Neckel/Sauerborn 2023). Wie bereits ausgeführt, verweist emotionale Reflexivität auf die elementare Rolle, die Emotionen dabei spielen, wie Menschen denken, reflektieren und die Welt verstehen (vgl. Holmes 2010; 2015; 2024; Burkitt 2012). Das Konzept legt zudem nahe, dass Emotionen nicht nur die Gedanken und Handlungen von Menschen prägen, sondern auch zu etwas werden, über das sie nachdenken und reflektieren (vgl. Neckel 2014; Sauerborn 2026). Individuen, Gruppen und Kollektive untersuchen, adressieren und diskutieren aktiv ihre eigenen Emotionen und die anderer. Sie erklären, thematisieren und reflektieren Gefühle bewusst, um daraus ein tieferes Verständnis subjektiver ebenso wie sozialer und politischer Themen zu gewinnen. Ausgehend von der Annahme, dass Reflexivität das Nachdenken über sich selbst oder andere in Bezug auf soziale Bedingungen beinhaltet, verstehe ich emotionale Reflexivität als den Prozess der Untersuchung der sozialen Rolle von Emotionen auf der Grundlage dessen, was Menschen über sie wissen (vgl. Sauerborn 2026). In Organisationen etwa kommt die Bedeutung emotionaler Reflexivität in der steigenden Beliebtheit von Emotionsprogrammen zum Ausdruck. Solche Emotionsprogramme können als standardisierte Praktiken verstanden werden, die darauf abzielen, bestimmte emotionale Fähigkeiten und Kompetenzen zu fördern. Im Kern konzentrieren sich diese Programme auf die Vermittlung und Verstärkung emotionaler Techniken, Deutungen und Verhaltensweisen. Als solche tragen sie zur Gestaltung kollektiver emotionaler Normen und Erfahrungen bei. Beispiele können Achtsamkeits-, Awareness- oder Empowermentkurse in Organisationen sein (vgl. Neckel/Sauerborn 2023; Sauerborn/Sökefeld/Neckel 2022; Neckel/Maser 2023).

Nun ist emotionale Reflexivität generell und speziell im Arbeitskontext nicht geschlechtsneutral. Sowohl die Bewertung von Emotionen innerhalb von Organisationen als auch das explizite Emotionswissen, die zugrunde liegenden Diskurse und die Formen ihrer Artikulation und Adressierung sind geschlechtlich codiert. Wer welches Wissen über welche Art von Emotionen hat und haben sollte, unterscheidet sich stark zwischen Geschlechtern. Die Verbalisierung der eigenen Gefühle sowie das Adressieren der Gefühle anderer stellt daher einen Prozess dar, der gerade im Managementkontext als weibliche Fähigkeit interpretiert wird (vgl. Sauerborn 2019). Vor dem Hintergrund vermehrt beobachtbarer organisationaler Spannungen, wie etwa fehlender geringen Engagements, mangelnder Zugehörigkeitsgefühle oder einer allgemeinen emotionalen Distanz von Mitarbeitenden, steht zur Diskussion, wer auf welche Weise für diese unternehmerischen

Herausforderungen verantwortlich ist. Diese theoretischen Überlegungen lassen sich am aktuellen Phänomen des *Quiet Quitting* exemplarisch nachvollziehen, das zentrale Dynamiken emotionaler Reflexivität in Organisationen sichtbar macht.

#### *4 Emotionale Reflexivität und Quiet Quitting*

Die Bedeutsamkeit von emotionaler Reflexivität im Führungskontext lässt sich an der jüngsten Debatte um *Quiet Quitting* (auf Deutsch etwa: ‚innere Kündigung‘) erörtern. Dieses gesellschaftliche Phänomen hat insbesondere nach der COVID-19 Pandemie große mediale und öffentliche Aufmerksamkeit erlangt. *Quiet Quitting* beschreibt eine Haltung von Arbeitnehmenden, die darin besteht, persönliche Motivation und zusätzliches Engagement im Hinblick auf Lohnarbeit bewusst zurückzufahren und nur noch das absolut Notwendige zu erledigen. Gemeint ist also nicht das tatsächliche Verlassen einer Organisation, sondern eine Form des affektiven Rückzugs: Mitarbeitende erfüllen weiterhin ihre vertraglichen Pflichten, verweigern jedoch das ‚extra mile‘-Engagement, das in den letzten Jahrzehnten selbstverständlich eingefordert wurde. Dieses Verhalten ist keineswegs neu, jedoch ist der Umstand, dass es seit etwa 2021 so umfassend diskutiert wird (vgl. Moczyłowska 2024), ein weiteres Indiz für die Bedeutung emotionaler Reflexivität in Organisationen.

*Quiet Quitting* lässt sich auch als Reaktion auf die Produktions- und Arbeitsstrukturen hochentwickelter Industriestaaten interpretieren, die in besonderem Maße das Subjekt sowie dessen individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften in den Mittelpunkt stellen (vgl. Kleemann et al. 2003; Voß/Weiß 2016). Dieser Prozess, der in der soziologischen Debatte unter dem Begriff der ‚Subjektivierung der Arbeit‘ verhandelt wird, umfasst stets auch emotionale und affektive Dimensionen. Die an Beschäftigte gerichteten Anforderungen beinhalten folglich nicht nur das Management eigener Gefühle, sondern auch die Aufforderung, das ‚authentische Selbst‘ in die Arbeit einzubringen. Darüber hinaus wird eine positive Identifikation mit der Tätigkeit erwartet, die den Einsatz des ganzen Subjekts und die Produktion ‚guter‘ Gefühle am Arbeitsplatz einschließt (vgl. Burkart 2006; Penz/Sauer 2016). *Quiet Quitting* hingegen beschreibt eine gegenteilige Tendenz: Was im deutschsprachigen Raum bislang auch als ‚Dienst nach Vorschrift‘ galt, steht aktuell in der öffentlichen Debatte vor allem für emotionale Distanz und Ernüchterung. Dieser Rückzug betrifft vor allem die emotionale Di-

mension von Arbeit, wie etwa Loyalität, Begeisterung, Leidenschaft oder das Gefühl von Zugehörigkeit, die nun nicht mehr widerspruchsflos von den Arbeitnehmenden investiert werden. Insofern kann *Quiet Quitting* auch als eine soziale Praxis angesehen werden, mit der Entgrenzungstendenzen am Arbeitsplatz subjektiv gemanagt werden (vgl. Brücher 2024).

Die durch virale Debatten in den sozialen Medien ausgelöste Popularisierung des Begriffs verweist auf eine tiefgreifende Transformation der affektiven Ordnung von Arbeit. Aus soziologischer Perspektive markiert *Quiet Quitting* damit eine Verschiebung der impliziten Gefühlsnormen, die Organisationen strukturieren. Während eine neoliberale Arbeitskultur lange auf das Narrativ des ‚authentischen Selbst‘ setzte, das sich ganz in die Arbeit einbringt, verdeutlicht der affektive Rückzug eine wachsende Distanz zu diesen Anforderungen. Gefühle werden nicht länger als freiwillig eingesetzte Ressourcen erachtet, sondern als knappe und schützenswerte Güter, deren Übernutzung individuelle Erschöpfung, kollektive Resignation sowie Widerstand oder Protest gegen die Anforderungen spätmoderner Arbeitskulturen nach sich zieht.

Insbesondere in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wird *Quiet Quitting* häufig als Folge von Missständen in Organisation und Führung diskutiert, oder wie Zenger/Folkman (2022) anhand von Survey-Daten feststellen: „Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees“. Was den Führungskräften dabei zugeschrieben wird, sind mangelnde emotionale Kompetenzen oder unzureichende affektive Unterstützung. Dazu zählt unter anderem die fehlende Fähigkeit, Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufzubauen (vgl. Zenger/Folkman 2022) oder dem Versagen vieler Manager:innen und Vorgesetzten, ihre Mitarbeitenden zu motivieren und zu inspirieren (vgl. Mahand/Caldwell 2023).

*Quiet Quitting* erfordert also eine besondere Form des Umgangs mit Gefühlen der Mitarbeitenden. Jedoch greifen hier Formen von Emotionsarbeit oder Affektmanagement, also der Arbeit an oder dem Management von den eigenen Gefühlen als auch derer von Mitarbeitenden zu kurz: Die Diskussion um den emotionalen Rückzug von Beschäftigten verweist auch auf die Notwendigkeit, Gefühle als Indikatoren gesellschaftlicher Transformationsprozesse zu deuten. Diese Entwicklung ist eng mit der therapeutischen Durchdringung der Arbeitswelt verknüpft (vgl. Illouz 2009). Die Zunahme psychischer Diagnosen und die gesellschaftliche Valorisierung von Resilienz, Achtsamkeit und mentaler Gesundheit (vgl. Wiesböck 2025) haben dazu geführt, dass individuelle Belastungen und Erschöpfungszustände zu zentralen Bezugspunkten organisationaler Aufmerksamkeit geworden sind

(vgl. Sauerborn/Sökefeld/Neckel 2022). Affektive Distanz und Rückzug lassen sich dabei ambivalent deuten: Einerseits als kollektives Symptom einer Arbeitskultur, die Gefühle zugleich aufwertet und ökonomisiert, andererseits als Ausdruck kultureller Suchbewegungen nach neuen Formen emotionaler Abgrenzung und Selbstverhältnisse in der Arbeit.

### *5 Frauen in Führungspositionen: Die Managerinnen der Quiet Quitter?*

Die Diskussionen um *Quiet Quitting* machen deutlich, dass Führung heute nicht nur auf die Regulation von Gefühlsausdrücken gerichtet ist, sondern zugleich auf deren Reflexion: Was bedeutet es, wenn Mitarbeitende affektiv ‚neutral‘ werden? Wie lässt sich emotionale Distanz verstehen? Als individuelle Krise, als organisationales Problem oder als gesellschaftliches Symptom? In einer therapeutisierten Arbeitswelt, in der psychische Gesundheit und mentale Belastungen kontinuierlich diskutiert werden, wird die Fähigkeit, diese Fragen zu beantworten, zu einer Kernkompetenz von Führung. Damit deutet *Quiet Quitting* in besonderem Maße auf die Notwendigkeit emotionaler Reflexivität im Führungskontext hin.

Für weibliche Führungskräfte verschärfen sich diese Dynamiken in besonderer Weise. Zum einen werden sie in einer emotionalisierten Organisationskultur verstärkt als Expertinnen für Gefühlsmanagement und empathische Führungskulturen adressiert (vgl. Lutz 2018; Sauerborn 2019). Die Psychologisierung von Managementpraktiken, etwa in Form von Feedbackgesprächen und betrieblicher Mediation (vgl. Rau 2010), weist höchst vergeschlechtlichte Strukturen auf. Nicht zuletzt aufgrund der im „Trennungsdispositiv“ angelegten stereotypen Zuschreibung von Emotionspraktiken wird von Frauen eher erwartet, auf affektive und emotionale Themen, Spannungen oder Konflikte einzugehen, als dies bei männlichen Führungskräften der Fall ist (vgl. Sauerborn 2019). Managerinnen sind mit der Erwartung konfrontiert, affektive Störungen wie *Quiet Quitting* nicht nur praktisch zu bearbeiten, sondern sie reflexiv zu deuten und in ein organisationales Narrativ von Fürsorge, Resilienz und Produktivität zu übersetzen. Die Bearbeitung von *Quiet Quitting* erfordert daher nicht nur das Management von Emotionen und Affekten im engeren Sinne, sondern die Fähigkeit zu einer vergeschlechtlichten emotionalen Reflexivität: von Frauen in Führungspositionen wird eingefordert, emotionale Distanzen und affektive Abwehrmechanismen zu erkennen und sie so zu deuten, dass sie in einem organisationalen Narrativ funktional anschlussfähig werden.

Hier zeigt sich, dass emotionale Reflexivität kein abstraktes Konzept bleibt, sondern eine konkrete und alltägliche Anforderung darstellt.

Ein Beispiel hierfür ist die diskursive Einbettung von Burnout und Erschöpfung, zwei Phänomene, die eng mit *Quiet Quitting* verbunden sind. Während damit einhergehende Rückzug und Distanz lange Zeit als Anzeichen mangelnder Motivation oder fehlender Loyalität interpretiert wurden, lässt sich gegenwärtig auch eine psychologisierende Einbettung beobachten. Dazu zählt die therapeutische Einschätzung von Symptomen chronischer Überlastung, mangelnder Resilienz oder fehlender Work-Life-Balance. Für weibliche Führungskräfte bedeutet dies, dass sie affektive Distanz nicht nur auf der Ebene der Arbeitsleistung managen, sondern auch auf einer reflexiven Ebene interpretieren müssen. Die Diagnose, dass Mitarbeitende sich zurückziehen, weniger motiviert sind und sich der Organisation nicht zugehörig fühlen, bewegt sich in einem Diskursfeld, das von Therapeutisierung und Pathologisierung geprägt ist.

Zugleich zeigt sich am Beispiel von *Quiet Quitting*, dass emotionale Reflexivität als Managementaufgabe selbst Ungleichheiten verschärft. Entsprechend der unterschiedlichen affektiven Erwartungen und Anforderungen an Frauen in Führungspositionen wird von ihnen erwartet, affektive Ursachen zu diagnostizieren und empathisch zu bearbeiten. Sie müssen Gefühle also nicht nur regulieren, sondern zugleich interpretieren, und das innerhalb eines Rahmens, der von geschlechtsspezifischen Zuschreibungen durchzogen ist. Damit verweist *Quiet Quitting* auf die Ambivalenz emotionaler Reflexivität. Einerseits eröffnet ihnen die Fähigkeit zur reflexiven Deutung affektiver Spannungen neue Handlungsspielräume und die Möglichkeit ihre Rolle aufzuwerten. Andererseits wird diese Reflexivität selbst zur zusätzlichen Anforderung, die als ‚natürliche‘ Kompetenz weiblicher Führungskräfte erscheint, was geschlechtsspezifische Ungleichheiten in Organisationen fortschreibt.

Insgesamt macht die Debatte um *Quiet Quitting* deutlich, dass Führung in Organisationen nicht allein in der Fähigkeit liegt, Gefühle zu managen, sondern ebenso in der Kompetenz, diese Gefühle zu reflektieren und ihre organisationale Bedeutung zu erkennen. Emotionale Reflexivität wird damit zum Prüfstein zeitgemäßer Führungspraktiken und zugleich zu einem Indikator für die Beharrlichkeit geschlechtlicher Ambivalenzen in Organisationen. *Quiet Quitting* demonstriert, dass Management nicht allein in der Regulation von Emotionen besteht, sondern ebenso in deren reflexiver Deutung. Dies verschiebt die Anforderungen an Manager:innen insgesamt, für Frauen in Führungspositionen jedoch in besonders ambivalenter Weise.

## 6 Fazit

Der einleitend zitierte Blogbeitrag sieht eine Lösung der gegenwärtigen *Quiet Quitting*-Krise im achtsamen Führen, einer Managementform, die von einer emotionalen Reflexivität getragen wird: „It’s not about just “understanding feelings”—it’s about noticing, pausing, and then *acting with intention*“ (Connected Business 2025). Führung in Organisationen soll demzufolge auf einem deliberativen Emotionswissen basieren, das Managementhandlungen leitet. Die Analyse hat gezeigt, dass *Quiet Quitting* ein besonders aufschlussreiches Beispiel für die gegenwärtige Transformation von Arbeits- und Führungskulturen darstellt. Es verweist auf eine Arbeitswelt, die zunehmend therapeutisiert und emotionalisiert ist: Emotionen gelten demnach als zentrale Ressource, deren Reflexion zum Kern organisationaler Praxis wird. Führungsaufgaben umfassen daher auch, affektive Spannungen zu erkennen, zu deuten und in produktive Narrative einzubetten. *Quiet Quitting* verdeutlicht, dass die Herausforderungen von Frauen in Führungspositionen nicht mehr allein in der Balance zwischen ‚zu viel‘ und ‚zu wenig‘ Gefühl bestehen, sondern zunehmend in der Fähigkeit, den Bedeutungsüberschuss affektiver Phänomene zu reflektieren und zu verhandeln.

Für Frauen in Führungspositionen entsteht daraus eine doppelte Spannung. Einerseits eröffnet ihnen die gesellschaftlich erwartete Vertrautheit im Umgang mit Emotionen neue Formen von Einfluss und Gestaltung: Die Fähigkeit, affektive Atmosphären wahrzunehmen und die soziale Bedeutung von Emotionen zu erkennen und deliberativ zu verhandeln, kann in Organisationen, die Beziehungsarbeit und Achtsamkeit als Führungsqualitäten betonen, zu einem strategischen Vorteil werden. Andererseits verfestigt sich dadurch auch die vergeschlechtliche Arbeitsteilung im Umgang mit Gefühlen. Die Arbeit an deren reflexiven Deutung wird für Managerinnen zur selbstverständlichen Anforderung. Emotionale Reflexivität nimmt hier also eine ambivalente Rolle ein: Sie ist Ressource und Belastung zugleich, eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten, reproduziert jedoch auch die Logik des Trennungsdispositivs und die fortbestehenden Geschlechterasymmetrien in Organisationen. Die gegenwärtigen Diskussionen um *Quiet Quitting* verdeutlichen, dass es nicht mehr genügt, Gefühle ‚richtig‘ zu regulieren. Gefordert ist vielmehr die Fähigkeit, deren Bedeutung explizit zu reflektieren und gesellschaftlich wie organisational anschlussfähig zu machen.

Die soziologische Auseinandersetzung mit *Quiet Quitting* zeigt somit einmal mehr, dass die Anforderungen von Führung nicht allein in Effizienz, Rationalität und Kontrolle liegt, sondern ebenso in der Fähigkeit, Gefühle und affektive Dynamiken reflexiv zu verstehen. Für die Geschlechterforschung eröffnet sich hier ein zentrales Feld, nämlich die Frage, wie sich vergeschlechtlichte Emotionsarbeit in der therapeutisierten Arbeitswelt verschiebt, welche Ambivalenzen bestehen bleiben und wo sich mögliche Räume für strukturellen Wandel ergeben.

### Literatur

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society*, 4 (2), 139–158.
- Bolton, Sharon C. (2000): Emotion Here, Emotion There, Emotional Organisations Everywhere. In: *Critical Perspectives on Accounting*, 11 (2), 155–171.
- Brett, Joan F./Atwater, Leanne E./Waldman, David A. (2005): Effective Delivery of Workplace Discipline. Do Women Have to be More Participatory than Men? In: *Group & Organization Management*, 30 (5), 487–513.
- Brücher, Paula (2024): *Zwischen Quiet Quitting und eigensinnigen Grenzziehungen. Wie junge Arbeitnehmende die Lohnarbeit begrenzen*. Wiesbaden: Springer Nature.
- Burkart, Günter (2006): Einleitung. Selbstreflexion und Bekenntniskultur. In: Ders. (Hrsg.): *Die Ausweitung der Bekenntniskultur – neue Formen der Selbstthematisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7–40.
- Burkitt, Ian (2012): Emotional Reflexivity: Feeling, Emotion and Imagination in Reflexive Dialogues. In: *Sociology*, 46 (3), 458–472.
- Connected Business (2025): *Embracing Compassion – Leading with Heart in a High-Pressure World*. <https://connected-b.com/post/embracing-compassion>
- Cornils, Doris/Rastetter, Daniela (2012): „... und schon gar nicht Tränen einsetzen“. Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management. In: Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hrsg.): *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*. Berlin: edition sigma, 157–178.
- Duehr, Emily E./Bono, Joyce (2006): Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing? In: *Personel Psychology*, 59, 815–846.
- Eagly, Alice H./Karau, Steven J. (2002): Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. In: *Psychological Review*, 109 (3), 573–598.
- Ely, Robin/Ibarra, Herminia/Kolb, Deborah M. (2011): Taking Gender into Account. Theory and Design for Women’s Leadership Development Programs. In: *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), 474–493.
- Fotaki, Marianna (2013): No Woman is Like a Man (in Academia): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body, In: *Organization Studies*, 34 (9), 1251–1275.

- Funder, Maria/Hossain, Nina (2024): Paradoxes of the Late Modern Emotional Regime, as illustrated by the Gaming Industry. In: *Emotions and Society*, o.S. DOI: 10.1332/26316897y2024d000000046
- Funken, Christiane (2016): *Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. München: C. Bertelsmann Verlag.
- Heilman, Madeline E. (2012): Gender Stereotypes and Workplace Bias. In: *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Hochschild, Arlie Russell (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Holmes, Mary (2015): Researching Emotional Reflexivity. In: *Emotion Review*, 7 (1), 61–66.
- Holmes, Mary (2010): The Emotionalization of Reflexivity. In: *Sociology*, 44 (1), 139–154.
- Illouz, Eva (2006): *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Illouz, Eva (2009): *Die Errettung der modernen Seele. Therapien, Gefühle und die Kultur der Selbsthilfe*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, Günter (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. 2. überarb. u. erw. Aufl. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 57–114.
- Mahand, Thalmus/Caldwell, Cam (2023): Quiet Quitting – Causes and Opportunities. In: *Business and Management Research*, 12 (1), 9–19.
- Maser, Nadine/Neckel, Sighard (2023): Awareness: Paradoxien eines Emotionsprogramms. In: *Leviathan*, 51 (2), 300–324.
- McCormick u.a. (2016): *New Perspectives on Gender and Emotion*. In: Roberts et al. (Hrsg.): *Feminist Perspectives on Building a Better Psychological Science of Gender*. Switzerland: Springer International Publishing, 213–230.
- Moczydłowska, Joanna M. (2024): Quiet Quitting in Generation Z Employees: The Managerial Perspective in the Human-Centric Business Era. In: *Human Resource Management*, 160 (6). DOI: 10.5604/01.3001.0055.0094
- Neckel, Sighard (2014): Emotionale Reflexivität. Paradoxien der Emotionalisierung. In: Fehmel, Thilo/Lessenich, Stephan/Preunkert, Jenny (Hrsg.): *Systemzwang und Akteurswissen. Theorie und Empirie von Autonomiegewinnen*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 117–132.
- Neckel, Sighard/Sauerborn, Elgen (2023): Fabricated Feelings: Institutions, Organizations, and Emotion Repertoires. In: Slaby, Jan/Calkins, Sandra/Böttcher, Jandra/Churcher, Milicent: *Affect, Power, and Institutions*. Routledge, 35–46.
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2013): *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Penz, Otto/Sauer, Birgit (2016): *Affektives Kapital. Die Ökonomisierung der Gefühle im Arbeitsleben*. Frankfurt am Main: Campus.

- Rastetter, Daniela (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rau, Alexandra (2010): Psychopolitik. Macht, Subjekt und Arbeit in der neoliberalen Gesellschaft. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Roy, Ishita/Islam, Rawshan/Sarwar, Somaiyah (2024): Impacts of Transformational Leadership on Quiet Quitting and Cyberloafing: Exploring the Role of Emotional Stability and Work Stress. In: International Journal of Latest Research in Engineering and Management, 8 (5), 10–24.
- Rudman, Laurie A./Glick, Peter (2001): Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. In: Journal of Social Issues, 57 (4), 743–762.
- Ryan, Michelle K./Haslam, S. Alexander/Hersby, Mette D. (2011): Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager–Think Male Stereotype. In: Journal of Applied Psychology, 96 (3), 470–484.
- Sauerborn, Elgen (2026): Emotional Reflexivity. In: Slaby, Jan/von Scheve, Christian/Blickstein, Tamar/Aronson, Polina: The New Key Concepts in Affective Societies. Routledge (i.E.).
- Sauerborn, Elgen (2019): Gefühl, Geschlecht und Macht. Affektmanagement von Frauen in Führungspositionen. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Sauerborn, Elgen/Sökefeld, Nina/Neckel, Sighard (2022): Paradoxes of Mindfulness. The Specious Promises of a Contemporary Practice. In: The Sociological Review, 70 (5), 1044–1061.
- Sieben, Barbara/Krell, Gertraude (2007): Emotionen und Geschlecht als Managementthema. Politikorientierte und andere Perspektiven. In: Neumayr, Agnes (Hrsg.): Kritik der Gefühle. Feministische Positionen. Wien: Milena Verlag, 189–213.
- Sieben, Barbara (2007): Management und Emotionen. Analyse einer ambivalenten Verknüpfung. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Singh, Anjali/Das, Seema/Jha, Sumi (2023): Women Leadership and Emotions: Knowledge Structure and Future Research Opportunities. In: European Management Journal, 41 (6), 864–882.
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), 131–158.
- Voß, G. Günter/Weiß, Cornelia (2016): Selbstgenderung und Genderarbeit. Zur Subjektivierung von Geschlecht in Zeiten entgrenzter Arbeit. In: Fröse, Marlies W./Kaudela-Baum, Stephanie/Dievernich, Frank E.P. (Hrsg.): Emotion und Intuition in Führung und Organisation. 2.korr. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 277–304.
- Wharton, Amy S. (2009): The Sociology of Emotional Labor. In: Annual Review of Sociology, 35, 147–165.
- Wiesböck, Laura (2025): Digitale Diagnosen. Psychische Gesundheit als Social-Media-Trend. Paul Zsolnay Verlag.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. <https://www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf>

*Quiet Quitting als Managementaufgabe in der therapeutisierten Arbeitswelt*

Zenger, Jack/Folkman, Joseph (2022): Quiet Quitting is about bad Bosses, not bad Employees. In: Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>



# Der Campus als Affektiv oder wie Emotionen Differenzen herstellen: Diversity Management an einer Hochschule

Wiebke Frieß und Daniela Rastetter

## Abstract

Im Beitrag analysieren wir Maßnahmen, Angebote, Praktiken und Techniken des Diversity Managements an einer Hochschule und (re)konstruieren, wie sie die Subjekte, ihre Körper und Emotionen anrufen, auf dem Campus (an)ordnen und auf diese Weise für das Organisationsziel einer exzellenten, internationalen und inklusiven Hochschule in Anschlag bringen.

*Schlagworte:* Diversity Management, Hochschule, Affekte und Emotionen, Bio-Politik

## 1 Einleitung: Vielfalt als Affekt

*Wenn ich so über den Campus gehe, dann habe ich schon das Gefühl, es sind recht viel internationale Studierende hier. Ich könnte es jetzt nicht in Zahlen sagen, aber das fällt mir immer wieder auf, dass ich so das Gefühl habe, ach Mensch, das ist eigentlich ganz schön, hier zu sein, weil das so bunt ist (...). (Trainerin Gleichstellungsprogramm der Universität)*

Im obigen Zitat wird personelle Vielfalt in der Universität und auf dem Campus mit einer ‚Buntheit‘<sup>1</sup> gleichgesetzt, die sichtbar und fühlbar ist. Auch weitere Befragte beschreiben Vielfalt auf dem Campus als *spürbar*<sup>2</sup> und *fühlen* sich damit *verbunden* (Studierendenvertreterin einer diversity-relevanten Peer-Beratung). Die individuell und subjektiv gefühlten und

- 1 Die Assoziation einer ‚Buntheit‘ ist im Kontext von Diversity (Management) gerade wegen ihrer affirmativen Konnotation problematisch – einerseits, weil dadurch allein auf positive Folgen einer vielfältig zusammengesetzten Organisation Bezug genommen wird, in der Diskriminierung unsagbar wird (vgl. Ahmed 2012: 141-171) und andererseits, da sie mit ‚Farbigkeit‘ im Sinne von ‚Hautfarben‘ assoziiert werden kann, die historisch immer im Gegensatz zu *weißen* Personen aufgerufen und auch im Duden als nicht-weiß definiert wird (vgl. Nduka-Agwu 2010: 127).
- 2 Alle kursiv gesetzten Wörter und Passagen im Text sind Zitate aus den im Rahmen des Projektes „Diversity Management an der Hochschule. Eine Dispositivanalyse zu Herstellungsprozessen von Vielfalt“ (Frieß 2025) geführten Interviews oder in diesem Zuge analysierten Dokumenten.

in den Interviews artikulierten Emotionen<sup>3</sup> sind jedoch in soziale Gefüge eingelassen, durchdringen und konstituieren diese. Über Affekte wird zugleich die „Kontextgebundenheit der Gefühle im sozialen Raum aufgerufen“ (Degener/Zimmermann 2014: 11). In den Interviewaussagen wird ein „körperliches Empfinden“ (Malli 2021: 273) ausgedrückt; oben und in den in diesem Beitrag weiter unten diskutierten Beispielen zeigen sich affektive Verbindungen „zwischen individuellen Körpern und kollektiven Diskursen“ (ebd.: 275), die Auswirkungen auf die emotionale (De)Legitimierung bestimmter Aspekte von wahrgenommener Vielfalt in der Universität haben. Im Rahmen der Strategie Diversity Management an Hochschulen wird diese Vielfalt produziert und gesteuert: Aus einer affekttheoretischen Perspektive werden positive Emotionen auf- und hervorgerufen – die Strategie ist „stark affektiv besetzt“ (Baro 2024: 69) und Affekte tragen zu ihrem Funktionieren bei (ebd.: 71). Dabei werden vor allem positive Emotionen generiert und negative Affekte ausgeblendet.<sup>4</sup>

Diversity Management an Hochschulen an sich ist ebenso ein höchst „umstrittenes und umkämpftes Projekt“ (Zimmermann/Dietrich 2020: 147). Emotionalität in Form von Affirmation, Zugehörigkeit, Akzeptanz oder aber Empörung, Frust, Widerstand, Verletzung, Diskriminierung ist dem Thema inhärent. Forderungen und Maßnahmen rund um Gleichstellung, Antidiskriminierung und Diversity Management waren schon immer mit Widerständen konfrontiert. Die aktuell als Backlash diskutierten Entwicklungen vor allem in den USA, aber auch in Mitgliedsstaaten der EU und ebenso in Deutschland (Stichwort: Zirkuszelt oder Stadtbild – von Positionen der AfD ganz zu schweigen)<sup>5</sup> machen nicht nur eine weitere Verschiebung in Richtung Rechtspopulismus deutlich, sondern auch, wie

---

3 Affekte sind nicht mit individueller Emotion gleichzusetzen (vgl. Opitz 2015: 161), auch wenn sie durch Interviewpassagen zitiert werden.

4 Was wir mit unserer Forschungsperspektive noch reproduzieren, da das Datenmaterial vor allem aus Interviews mit Diversity-Aktiven zum Thema Diversity Management und offiziellen Strategiepapieren der untersuchten Universität besteht und eben nicht explizit mit dem Blick auf die Emotionen und Affekte Personen, die von diesen Maßnahmen adressiert werden und Diskriminierungserfahrungen machen, befragt wurden, zumal dies problematische Zuschreibungen mit sich bringen könnte. Hier sehen wir weiteren Forschungsbedarf.

5 Bundeskanzler Friedrich Merz hatte im Sommer und Herbst 2025 Empörung mit diversitätsfeindlichen Aussagen ausgelöst: Zunächst verteidigte er den Verzicht auf eine sogenannte Regenbogenfahne am Reichstag anlässlich des Berliner CSD mit der Aussage, der Bundestag sei kein Zirkuszelt und wenige Wochen später sprach er im Kontext von Migration in Deutschland von „Problemen im Stadtbild“, was vielfachen Protest auslöste. Alice Weidel sprach im Januar 2025 davon, bei Regierungsbeteiligung der

emotional diversitätsrelevante Themen rund um Migrationsbewegungen, Inklusion oder Geschlechterverhältnisse in der Gesellschaft geführt werden. Dies ist auch der Kontext, in dem Diversity Management an Hochschulen diskutiert wird. Affekte in Hochschulen und Hochschulbildung sind allerdings ein bisher ebenso wenig beforschtes Feld (vgl. Gerber 2024: 1) wie der Zusammenhang von Diversity Management an Hochschulen aus affekttheoretischer Perspektive.

Uns interessiert in diesem Beitrag, welche Funktion Diversity Management als „affektives Instrument“ (Baro 2024) an Hochschulen einnimmt und wie Vielfalt auf dem Campus sichtbar, hörbar, spürbar und erfahrbar gemacht wird. Der Artikel basiert auf dem empirischen Material des Forschungsprojektes „Diversity Management an der Hochschule. Eine Dispositivanalyse zu Herstellungsprozessen von Vielfalt“<sup>6</sup> (Frieß 2025). Für diesen Beitrag wurden leitfadengestützte Interviews mit 19 Personen, die im Feld von Diversity Management und Gleichstellung aktiv sind, und 33 Dokumente<sup>7</sup>, die die Universität für verschiedene Anlässe produziert hat, ausgewertet – Teile der empirischen Ergebnisse werden also auf eine affekttheoretische Perspektive hin gewendet. Die zentrale Frage des Projektes war: Über welche Programme, Strategien, Techniken, Artikulationen, Verfahren und Maßnahmen wird Vielfalt an der Universität (re)produziert und mit welchen Folgen? Um diese Frage zu diskutieren, wurde Diversity

---

AfD, Gender Professuren streichen und Einrichtungen der Gender Studies schließen zu wollen – nur eine von vielen Episoden dieser antifeministischen und vielfaltsfeindlichen Partei.

- 6 Bei der Studie (Frieß 2025) handelt es sich um eine Einzelfallanalyse an einer deutschen Universität, die seit einigen Jahren aktiv Diversity Management implementiert hat und über Arbeitsstellen und Programme im Bereich von Gleichstellung, Antidiskriminierung, Internationalisierung und Diversity Management verfügt. Im Kontext der Forschungsperspektive wird mit einer Situationsanalyse im Sinne Adele E. Clarkes (2012) ganz verschiedenes Datenmaterial (diskursives, visuelles, historisches, ethnografisches, narratives) im Zusammenhang erforscht und Diversity Management als Dispositiv innerhalb der Hochschule verortet, mit dessen Analyse die Verknüpfung der heterogenen Elemente der Strategie analysiert werden soll. Um eine Adaption von der Situationsanalyse zur Dispositivanalyse nachzuvollziehen, werden einige Verschiebungen und Erweiterungen des methodologischen Ansatzes vorgenommen und das Dispositiv als Karte auch visualisiert (re)konstruiert. Hierfür wurden die Ergebnisse qualitativer Interviews, Dokumenten- und Bildanalysen sowie teilnehmender und ethnografischer Beobachtungen im Zusammenhang und mittels verschiedener Mapping-Verfahren diskutiert.
- 7 Für diesen Beitrag wurden insbesondere Diversity-Strategien, Internationalisierungsstrategien und übergeordnete Imagebroschüren der Universität ausgewertet, die einen Gesamtplan an Strategien, Zielen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten enthalten.

Management an Hochschulen als Dispositiv verortet und analysiert, wie die heterogenen Elemente der Strategie Diversity Management im Zusammenhang wirken und die Vielfalt, die sie mit ihren Programmen und Maßnahmen adressieren, erst herstellen. Als eines dieser heterogenen menschlichen und nicht-menschlichen Elemente möchten wir nun Affekte und Emotionen im Kontext des Diversity Managements an der Fall-Universität in den Blick nehmen. Im Folgenden betrachten wir die Produktion von Affekten und affizierten Körpern als Teil der produzierten Vielfalten im Rahmen des Diversity Managements an einer Hochschule. Im Anschluss an Sarah Ahmed (2014) argumentieren wir, dass Affekte und Emotionen Differenzhandeln ermöglichen und die Bewegungen zwischen (menschlichen und nicht-menschlichen) Körpern „Raum für Differenzen“ (Gerber 2024: 2) eröffnen, die vor allem im Kontext eines Diversity Managements schon immer in Subjektivierungsprozesse verstrickt sind.

Dazu verorten wir Diversity Management an Hochschulen zunächst als Strategie und zugleich als Regierungsprogramm im Sinne Michel Foucaults, um die Wirkungsweise im Dreieck von Machtverhältnissen, Wissensregimen und Subjektivierungsweisen zu fokussieren, das im Kontext von Diversity Management mit einer biopolitischen Agenda verknüpft erscheint (Abschnitt 2). Darauf aufbauend zeichnen wir einige Konturen der Affect Studies nach, positionieren uns innerhalb dieser verschiedenen Strömungen und werfen Anknüpfungspunkte zum Diversity-Dispositiv an Hochschulen auf (Abschnitt 3). Im vierten Abschnitt werten wir Interviews mit Diversity-Aktiven der beforschten Universität sowie von ihr produzierte diversityrelevante Strategiepapiere und Imagebroschüren auf Affekte und Emotionen hin aus und diskutieren, wie über diese Artikulationen die Differenzen hergestellt werden und schließen unseren Beitrag mit einem Fazit und Ausblick auf das Thema (Abschnitt 5).

## *2 Diversity Management an Hochschulen zwischen Antidiskriminierungsarbeit und Exzellenzförderung*

Universitäten sind zugleich Forschungsinstitutionen, (Aus)Bildungseinrichtungen und Beschäftigungsstätten. Diversity Management an Hochschulen adressiert vor diesem Hintergrund sowohl die Studierenden als auch das wissenschaftliche sowie Verwaltungspersonal und somit ganz verschiedene Ebenen in den Bereichen Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung. Auch deshalb wird Diversity Management als Querschnittsstrategie univer-

sitätsweit angelegt – zumindest theoretisch. Hochschulen sind Institutionen tertiärer Bildung, die einen gesellschaftlichen Bildungsauftrag innehaben, zugleich reproduzieren sie als zugangsbeschränkte, elitäre und häufig monokulturelle Institution soziale Ungleichheiten (vgl. Zimmermann/Dietrich 2020: 150; Satilmis 2019: 100), weshalb Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit zentrale Forderungen auch im Rahmen eines Diversity Managements sind, das Mitte der 2000er Jahre Eingang in die Hochschullandschaft findet (Zimmermann/Dietrich 2020: 147). Zumeist adressieren die Maßnahmen Geschlecht, soziale und ethnische Herkunft/Kultur sowie Behinderung.

An Hochschulen können Diversity (Management)-Diskurse ‚gewöhnlich‘ in zwei Strängen verortet werden – einerseits als Antidiskriminierungsarbeit und Chancengleichheit und andererseits im Kontext von Internationalisierung, Exzellenz und Standortvorteil im Kampf um die meisten und besten Studierenden sowie die fähigsten Wissenschaftler:innen (vgl. Bender et al. 2013: 7). Internationalisierung ist in den meisten Universitäten eine zentrale Strategie im Rahmen von Exzellenzinitiativen und praktisch aus der Hochschulpolitik nicht mehr wegzudenken. Ohne Internationalisierungsstrategie ist kein Exzellenzstatus zu erreichen. Andrea D. Bührmann (2020b) verortet die Ausrichtung des Diversity Managements an Hochschulen vor diesem Hintergrund als Exzellenz Case. Der Exzellenz Case stellt ein eigenständiges Narrativ dar, ist jedoch mit beiden oben beschriebenen Strängen verbunden: mit ökonomischen Ausrichtungen der Strategie – dem Business Case (an Hochschulen v.a. im Sinne von Zielen wie Internationalisierung, Exzellenz, hohes Ranking) – und der ethisch-rechtlichen Ausrichtung – dem Equity Case (an Hochschulen v.a. Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit, Inklusion). Auf diese Weise verschränken sich die Argumentationen: Der Anspruch, eine inklusive Hochschule zu sein, die allen die gleichen Zugangschancen sowie einen Studienerfolg ermöglichen soll und gleichsam – oder gerade deswegen – im internationalen Vergleich eine exzellente, konkurrenzfähige und diverse Universität hervorbringt. Der Diversity-Diskurs und der Exzellenz-Diskurs ergänzen sich wechselseitig, indem Exzellenz und Internationalisierung als Ziele und Argumente für Diversity Management an Universitäten artikuliert werden.

Vor diesem Hintergrund wird von einigen Gleichstellungsaktiven auf die Gefahren zunehmender Ökonomisierung von Hochschulen hingewiesen, da durch Wettbewerbssteuerung die Ziele von Gleichstellungspolitik wie Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit nach und nach verschwinden

könnten (vgl. Löther 2014: 9, 12; Riegraf/Weber 2014) oder nur noch als Fußnote von Exzellenz- und Forschungsförderanträgen fungieren.<sup>8</sup> Somit kann Diversity Management an Hochschulen in einem Spannungsverhältnis zwischen demokratischem Bildungsauftrag und internationalem Exzellenzwettbewerb eingeordnet werden (vgl. Kaufmann 2019: 54).

## 2.1 Diversity als Regierungsprogramm mit...

Diversity Management-Programme adressieren bestimmte Personengruppen – rufen sie an – und stellen sie damit zugleich als bestimmte Zielgruppen der Vielfalt her. Diversity-Maßnahmen an Hochschulen, wie Mentoring, Trainings, Coaching, Workshops, Zertifikatsprogramme, Audits oder die Schaffung von safe(r) spaces, dienen dazu, die vielfältige, heterogene Masse zu adressieren und zu affizieren und dabei zu sortieren und zu bearbeiten. Sie können in diesem Sinne als Steuerung von Vielfalt und Führung zur Selbstführung – Diversity Management als gouvernementales Programm und Bio-Politik – gelesen werden. Mit spezifischen Diversity-Maßnahmen werden die Studierenden, Wissenschaftler:innen oder das Verwaltungspersonal in ihrer Vielfalt adressiert, mehr noch angerufen, vielfältig zu sein und ihr volles Potenzial und ihre Kreativität der Universität zur Verfügung zu stellen sowie ihr komplettes Selbst, ihre diversen Körper.

Vor diesem Hintergrund verorten wir Diversity Management als Regierungsprogramm im Sinne Michel Foucaults. Foucault (2006: 183) hat mit der Gouvernementalität einen sehr breiten Begriff von Regierung als „Menschenführung“ – also Führung z.B. im Sinne von Mitarbeiter:innenführung in Unternehmen (vgl. Bröckling/Krasmann 2010: 23; Sennelart 2006: 565). Und diese Regierung folgt bestimmten Rationalitäten, die oft in Programmen festgelegt werden und strukturierte Verfahren und Techniken zur Umsetzung ihrer Ziele enthalten (vgl. Bröckling/Krasmann 2010: 35f.) – im Fall der untersuchten Universität einer Diversity Strategie. Als Regierungsprogramm funktioniert diese auf zweierlei Weise: Erstens stellen Programme Probleme her, indem sie sie als solche auf spezifische Weise artikulieren und so sichtbar und begreifbar machen. Dabei schlagen sie immer schon

---

8 Viele Förderformate haben mittlerweile die Anforderung, Gleichstellungspläne und Diversity-Maßnahmen in den Forschungsprojekten mitzudenken, woraufhin Universitäten begonnen haben, Gender Consulting anzubieten – die Expertise dafür kommt häufig aus Gleichstellungsstrukturen – ein zusätzlicher Auftrag für notorisch unterfinanzierte Arbeitsstellen.

Lösungen für die so konstruierten Probleme vor (vgl. Bröckling et al. 2004: 12). Regierungs-Programme sind stets zugleich „deskriptiv wie präskriptiv“ (Bröckling/Krasmann 2010: 24), mit ihrem „programmatische[n] Wissen“ (Traue 2010: 243) stellen sie eine Art „Gebrauchsanleitung“ (ebd.) dar. Bezogen auf Diversity Management an einer Universität wären das Artikulationen wie ‚Die Studierendenschaft wird heterogener, deshalb benötigen wir spezifische Maßnahmen und Beratungsangebote, um verschiedene Personen zu adressieren und die Universität exzellenter und internationaler zu gestalten‘. Zugleich werden mit Programmen auch immer Lösungen für diese selbst formulierten Probleme vorgeschlagen. Daraus folgt zweitens, dass Programme eine Anrufungsfunktion (im Sinne John L. Austins 1972 und Judith Butlers 2001, 2006) entfalten, d.h. die Diversity-Maßnahmen adressieren die Organisationsmitglieder auf bestimmte Weise, zum Beispiel über einen Sprachkurs für Studierende mit sogenanntem Migrationshintergrund oder einen Karriereworkshop für Frauen in MINT-Fakultäten. Die Organisationsmitglieder werden als ‚Frau‘ oder ‚mit Migrationshintergrund‘ angerufen und begreifen sich in der Folge als solche Subjekte mit bestimmten Erwartungen an ihr Verhalten (vgl. Bröckling et al. 2004: 12) – damit fördern Programme auch die „Modi der ‚inneren Führung““ (ebd.). Die Subjekte werden angeleitet, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten und ihre Vielfalt einzubringen, damit die Hochschule inklusiver, internationaler, exzellenter wird. Regierung ist damit sowohl eine Fremd- wie auch eine Selbstführung.

Mit dem Regierungsprogramm wird nicht direkt Macht auf die Subjekte ausgeübt, sondern im Sinne Foucaults (1982: 286) „Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit von Verhalten“ genommen. Diversity Management als Programm lenkt einerseits die Organisationsmitglieder auf spezifische Organisationsziele hin (hier ein exzellenter, internationaler und inklusiver Campus) und andererseits leitet es mit seinen Angeboten und Kursen zur Selbstführung an, „sich (gut oder schlecht) aufzuführen, also sich in einem mehr oder weniger offenen Handlungsfeld zu verhalten“ (ebd.). Auf diese Weise „verleitet, verführt, erleichtert oder erschwert“ (ebd.) Diversity Management bestimmte Handlungsmöglichkeiten und Subjektpositionen. Das *Management* im Diversity Management steht für diese Regierung der Vielfalt (vgl. Ahonen et al. 2014: 265).

## 2.2 ... biopolitischer Ausrichtung

Bevor Foucault mit dem Begriff *Gouvernementalität*<sup>9</sup> die Regierung in den Blick nahm, sprach er von der Bio-Macht, die im Kontext von Diversity Management als Regierungsprogramm mit Fokus auf Affekten ebenso interessant für uns ist – da sie hilft, die Körper in den Blick zu nehmen, sowohl die individuellen als auch die kollektiven. In der Bio-Macht vereinen sich zwei „verbundene Pole“ (Foucault 1983: 134). Der erste Pol ist das, was Foucault als *Disziplinarmacht* beschreibt: Diese Macht richtet sich „um den Körper als Maschine“ (ebd.) und hat dessen Steigerung, Ausnutzung und Integration in ökonomische Kontrollsysteme zum Ziel, sie richtet sich auf die individuellen Körper. Der zweite Pol entwickelt sich in der Mitte des 18. Jahrhunderts als „*Bio-Politik der Bevölkerung*“<sup>10</sup> (ebd.: 135; Hervorh.i.O.). Sie richtet sich auf die Gesamtheit der Individuen als biologische Kategorie und schafft damit einen neuen Körper: die Bevölkerung. Dem „Gattungskörper“ (ebd.) liegen vielfältige biologische Prozesse zu Grunde, die es zu kontrollieren, systematisieren und lenken gilt: „Geburtenrate, Sterblichkeit, Lebensdauer, Fruchtbarkeit, Gesundheitszustand, Krankheitshäufigkeit, Ernährungsweise und Wohnverhältnisse“ (ebd.: 131). Darin verbindet sich für Foucault die Macht, die auf den Körper zielt, mit dem Wissen, die diesen überhaupt erst konstituiert (vgl. Sarasin 2005: 155). Das so generierte Wissen bringt damit den Bevölkerungskörper hervor.

---

9 Mit diesem Neologismus – *Gouvernementalität* – bezieht sich Foucault (2006a: 173) auf einen Begriff von Regierung in seiner Bedeutung des 16. Jahrhunderts, in der ein sehr weites Verständnis jenseits staatlicher Institutionen oder politischer Organisation vorhanden ist (vgl. Lemke et al. 2000: 10). *Gouvernementalität* umfasst eine Gesamtheit aus Institutionen, Verfahren und Taktiken, die es erlauben, eine spezifische Macht auszuüben (vgl. Foucault 2006: 162), was einen Zusammenhang zur Beschaffenheit eines Dispositivs eröffnet, das wir als Diversity Management an Hochschulen lesen. Zum anderen fasst Foucault damit eine Macht, die als „Hauptzielscheibe die Bevölkerung hat“ (ebd.: 161), also die biopolitische Situierung umfasst, mit der wir Diversity Management als organisationsregulierende Strategie an Hochschulen lesen.

10 Die Nutzung und Abgrenzung der Begriffe ‚Bio-Macht‘ und ‚Bio-Politik‘ sind sowohl bei Foucault als auch in seiner Rezeption nicht trennscharf. Bio-Politik ist nach Foucault (1999: 283) zugleich ein „politische[s] und wissenschaftliche[s]“ Problem. Wohingegen Bio-Macht dann der Zusammenschluss der Bio-Politik mit den Prozeduren der Disziplinarmacht wäre. Bio-Politik lässt sich als ein Strang der Bio-Macht nicht von dieser trennen. Wir nutzen den Begriff Bio-Politik, wenn wir von der Ausrichtung der Strategie Diversity Management auf den Organisationskörper insgesamt sprechen; auch wenn dies immer Auswirkungen auf individuelle Körper, ihre Adressierung und Konstituierung auf dem Campus hat.

Auf die Universität übertragen werden mit Diversity Management Daten über die Organisation als Kollektivkörper erhoben. Durch die Strategien, Verfahren und Techniken des Management-Konzepts werden zum Beispiel die ‚heterogenen Massen‘<sup>11</sup> der Studierendenschaft (vgl. Mälzer 2016: 134) in verschiedene Kategorien eingeteilt, vor allem auch entlang verschiedener Diversitätsdimensionen wie Geschlecht, Alter, Herkunft, aber auch Status innerhalb der Organisation. Auf diese Weise artikuliert das Regierungsprogramm Probleme und schlägt mit unterschiedlichen Maßnahmen und Angeboten, die diverse Subjekte anrufen, zugleich Lösungen vor – wie etwa einen Kurs zur „Wissenschaftssprache Deutsch“ oder einen Workshop für inklusive(re) Lehre für Dozent:innen. Diversity Management unterteilt Körper innerhalb der Organisation durch Statistiken, Befragungen, Audits, aber auch Beratungsangebote und Workshops für bestimmte Zielgruppen und schafft auf diese Weise sowohl diese Körper als auch Wissen und Affekte über sie. Dabei werden sowohl individuelle Körper mit Maßnahmen adressiert und zugleich ein kollektiver diverser Organisationskörper konstituiert. Diversity Management schafft Wissen über die Organisationsmitglieder, indem sie diese auf bestimmte Weise differenziert und anruft – als ‚Studierende mit Behinderungen‘, Studierende mit sogenanntem Migrationshintergrund oder internationale Wissenschaftler:innen – und konstituiert sie so als Objekte eines biopolitischen Zugriffs (vgl. Ahonen et al. 2014: 267). Wie viele Studierende haben welche Behinderungen, einen sogenannten Migrationshintergrund oder sind Erst-Akademiker:innen? Nicht markierte Subjekte – wie nicht-behinderte und/oder männliche Personen – werden dementsprechend nicht adressiert. Die biopolitische Wissensproduktion ist zugleich eine Wahrheitsproduktion und setzt die Grenzen der Intelligibilität von Subjektpositionen auf dem Campus. Dies hat auch Folgen für die räumliche (An)Ordnung im Diversity-Dispositiv: Diversity Management am Campus lenkt Studierende und Mitglieder der Universität in die ihnen zugewiesenen Räume mit entsprechenden Normen.

---

11 Mit der stark steigenden Anzahl Studierender und ihrer zunehmenden Diversifizierung seit den 1960er Jahren in Deutschland vollzieht sich eine Entwicklung von der „Eliten- zur Breitenausbildung“ (Mälzer 2016: 469). Damit einher geht die Notwendigkeit und das Bedürfnis nach Ein- und Unterteilung der „Sturzflut der Studierenden“ (ebd.: 114) – in Form einer Hochschulumstrukturierung, die die Massen organisieren soll, z.B. in einer Zunahme von Richtlinien sowie Managementmaßnahmen (vgl. ebd.: 469) – und heutzutage auch eines Diversity Managements, das ebenso versucht, Vielfalt zu bearbeiten und zu steuern.

Diese Regierungsweisen vollziehen sich nicht nur über Zahlen und Statistiken, die im Kern der biopolitischen Rationalität angelegt sind, sondern sind auch über Affekte ins Diversity-Dispositiv eingeschrieben, wie wir in diesem Aufsatz argumentieren. Vor diesem Hintergrund möchten wir im nächsten Abschnitt Affekt-Ansätze verorten und für unser Forschungsinteresse in Anschlag bringen.

### 3 Affekte und Emotionen als Elemente im Diversity-Dispositiv

Innerhalb der Affect Studies werden Affekte „als grundlegende Dimension des Sozialen (...) und damit Basis einer jeden Handlung und eines jeden sozialen Ereignisses“ (Bihl 2019: 211) verortet. Vor diesem Hintergrund hat Patricia T. Clough 2008 den *affective turn* ausgerufen und macht in dieser Zuwendung hin zu Emotionen und Körpern eine Abgrenzung zum Diskursiven des Poststrukturalismus und der Dekonstruktion aus (vgl. Clough 2008: 206).<sup>12</sup> ‚Die‘ Affect Studies sind allerdings ein segregiertes und „umkämpftes Feld“ (Slaby 2018: 55), das verschiedene Strömungen umfasst – vor allem in ihrem Kern der Frage des Verhältnisses von Affekt und Emotion (vgl. Degener/Zimmermann 2014: 6).

Brian Massumi (1996) als ein früher Vertreter der Affect Studies trennt zwischen Emotion und Affekt und betont in Abgrenzung zu poststrukturalistischen Ansätzen, die vermeintlich nur Diskursives/Symbolisches fokussieren, die körperlich-materielle Seite und verortet Affekt als vor-bewusste, körperliche Reaktion jenseits kultureller Codes im Gegensatz zu Emotionen, die über kulturelle Skripte artikuliert werden (vgl. Slaby 2018: 60f.) – als Furcht, Scham oder Freude.<sup>13</sup> Sara Ahmed argumentiert gegen eine solche Trennung und betont, dass auch unmittelbare, nicht bewusste Ge-

---

12 Unsere Lesart von Poststrukturalismus hat hingegen im Allgemeinen und im Fall von Subjekt und Dispositiv im Speziellen jede Menge Anknüpfungspunkte zu Körpern und Verkörperung. Trotzdem ist dieser *turn*, der sich in einige vor ihm einreihet, wie z.B. discursive oder dispositive turn mit all ihren Dis/Kontinuitäten, sicher eine Fokusverstärkung. Allerdings argumentieren feministische Stimmen, dass der Blick auf Affekte, Körper und Emotionen als Kontinuität feministischer Forschung und Bewegung zu lesen ist – als Gegengewicht männlich gelesener Rationalität (vgl. Degener/Zimmermann 2014: 8; Gerber 2024: 2). Wobei Bargetz und Sauer (2015: 95) dagegen argumentieren, der Affekt-Begriff gehe weiter als die der Vernunft dichotom gegenübergestellten Emotionen.

13 Massumi grenzt Affekt als eine körperliche Intensität von individuellen und sprachlich eingeordneten Emotionen ab, die bereits in ein sprachliches Signifikationsystem mit kulturellen Symbolen und Normen eingeordnet sind (vgl. Gould 2010: 27). So

fühle stets durch gemachte Erfahrungen und „körperliche Erinnerungen“ (Ahmed 2014; 209) vermittelt seien – eine Trennung von Affekt und Emotion würde bedeuten, „Emotionen von den gelebten Erfahrungen, einen Körper zu haben und ein Körper zu sein, abzuschneiden“ (ebd.). Denn auch die körperlichen Erfahrungen sind bereits als Soziales zu denken, „weil sich das Aktivierungspotenzial des Körpers immer auch durch die Spuren vorangegangener Affizierungen konstituiert“ (Bihl 2019: 212). So geht es Ahmed darum, die Bedeutung von Körpern, Materialität und Emotionen zu betonen und diese mit Diskursen und vielleicht auch als Diskurse zu verknüpfen.

Hier setzen wir an und fragen, wie Diversity-Management-Diskurse sich mit Affekten oder als Affekte im hier untersuchten Diversity-Dispositiv an einer Hochschule verbinden. Ahmed (2014: 184) konstatiert, dass „Emotionen eine entscheidende Rolle beim ‚Zutage-Treten‘ individueller und kollektiver Körper spielen“. Emotionen „*tun etwas*“ (ebd.: 186; Hervorh.i.O.) – sie produzieren in diesem Affizierungsgeschehen Körper im Sinne eines Differenzprozesses „wie Körper in Bezug auf andere Körper zutage treten“ (ebd.: 207). „Emotionen [tragen, Hinzufügung Verf.] durch die Art und Weise, wie sie die Körper anderer lesen“ (ebd.: 192) dazu bei, diese Körper überhaupt erst zu schaffen. Dieses Affizierungsgeschehen ist als relationaler Prozess bereits in Machtverhältnisse eingebettet und der Blick kulturell normiert – Körper werden auf bestimmte Weise „aus[ge]richtet, markiert und sozial positioniert“ (Slaby 2018: 73). So werden bestimmte Subjektpositionen ermöglicht und verworfen (vgl. Baro 2024: 74). Für Ahmed sind Emotionen und Affekte zwei Seiten derselben Medaille (vgl. Slaby 2018: 73), die zunächst in der Interaktion Körper produziert und diese dann in sprachlich vermittelten Normen sortiert – in diesem Moment verschränken sich affektive und diskursive Elemente (vgl. Malli 2021: 273). Es werden Körperoberflächen geschaffen, die sozial konstruiert und mit Organisationszielen verknüpft sind, wie wir am Beispiel von Diversity Management an einer Hochschule diskutieren möchten.

Wir forcieren in diesem Beitrag nicht einmal eine analytische Trennung von Affekt und Emotionen. Vielmehr plädieren wir – im Sinne Slabys

---

sind Emotionen als benennbar und durch Normen reguliert verortet, während Affekte als Intensitäten, körperliche Reaktionen „nicht geordnet, nicht subjektiv, nicht reflexiv sind“ (Bihl 2019: 212): „Affekt bezeichnet nach diesem Verständnis also einen dauerhaften und fluiden Strom körperlicher Intensitäten und Empfindungen, die in konkreten Begegnungen hervortreten“ (Malli 2021: 273).

(2018: 55) – für einen „offenen und polyvalenten Begriffsgebrauch“, der sich je nach Thema und Perspektive ändern könnte. Die Betonung der Körperlichkeit im Affekt-Begriff ist allerdings für unsere Lesart auf das empirische Material von großer Bedeutung; auch im Zusammendenken mit dem Diversity-Dispositiv an einer Hochschule. Das Affektive als Intensität „in den dynamischen (...) und oftmals machtförmigen Beziehungen zwischen Körpern“ (ebd.: 57) ist eine Perspektive, die wir einnehmen, wenn wir davon sprechen, dass Vielfalt in Organisationen (auch) über Emotionen und Affekte hergestellt wird. Vor diesem Hintergrund sind Affekte ein heterogenes Element von Dispositiven und wir reihen Affekte in die von Foucault gemachte Aufzählung des Gesagten und Ungesagten ein. Foucault (1978: 119f.) definiert ein Dispositiv als „ein entschieden heterogenes Ensemble, das Diskurse, Institutionen, architekturelle Einrichtungen, reglementierende Entscheidungen, Gesetze, administrative Maßnahmen, wissenschaftliche Aussagen (...), kurz: Gesagtes ebenso wie Ungesagtes umfasst“ und das sich durch die Verknüpfung dieser unterschiedlichen Elemente unter spezifischen historischen Bedingungen als Antwort auf einen Notstand herausbildet. Das bedeutet, als Reaktion auf ein historisch konkretes Ereignis entwickelt sich eine Formation, eine bestimmte (An)Ordnung, die spezifische Verknüpfungen von Praktiken, Techniken und Verfahren aufweist: „Das Dispositiv selbst ist das Netz, das zwischen diesen Elementen geknüpft werden kann.“ (Foucault 1978: 120) Affekte werden definiert als Wechselwirkungen zwischen Körpern, mit denen Körper affiziert werden und die andere Körper affizieren (vgl. Seyfert 2014: 801) – sie materialisieren sich durch die Begegnung. Affekte entstehen also gerade innerhalb und durch das Netz heterogener menschlicher und nicht-menschlicher Elemente sowie in ihrer Interaktion. Um den heterogenen Elementen eines Dispositivs Affekte hinzuzufügen und diese in ihrem Zusammenspiel zu analysieren, sprechen wir in Anlehnung an Robert Seyfert (2014) von einem *Affektif*<sup>14</sup> – wobei Affekte wahrscheinlich schon immer Teil von Dispositiven waren (vgl. Anderson 2016: 51ff.) bzw. Dispositive „affektheoretische (...) Erweite-

---

14 Zumindest sprachlich werden hier Affekt und Dispositiv verknüpft. Robert Seyfert (2014: 801; Hervorh.i.O.) betont, die Anlehnung an Foucaults Begriff des Dispositivs sei „formeller, jedoch nicht inhaltlicher Art“, da sich ein Affektif nicht „*figurativ*, *personal* oder *lokal*“ konstituiere – dies ist eine Lesart von Dispositiv, die wir hier nicht teilen, hebt Foucault doch gerade den Netzwerkcharakter eines Dispositivs hervor, das als eine rhizomatische, offene und fluide Struktur gedacht werden kann. Hier geht es gerade um das Zusammenwirken zwischen den heterogenen Elementen, die auch Seyfert im Sinne Foucaults zitiert.

lungsmöglichkeiten“ (Malli 2021: 271) bereithalten. Mit dem Affektiv kann beschrieben werden, wie Affekte „aus der Begegnung von Körpern aller Art“ (Seyfert 2014: 803) hervorgehen – in einem relationalen Gefüge wie dem Dispositiv als Netz. Im Dispositiv wirken Affekte als relationale Elemente – verstärkend im Netz der heterogenen Elemente als verbindendes Element (vgl. Malli 2021: 274).

Da sich Dispositive strategisch ausrichten, kommt es vor allem auf die spezifische Anordnung der Elemente und Bewegungen der Affekte an (vgl. Mühlhoff 2018: 79). Ihre Wirkung entfalten sie in einem Netz eines Macht-Wissen-Komplexes, das zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt definiert, was sagbar und sichtbar ist – also was die hegemoniale ‚Wahrheit‘ darstellt – mit Folgen für die Intelligibilität von Subjektpositionen. Affekte entstehen in dynamischen Relationen „vor allem *zwischen* Individuen und in Räumen oder materiellen Arrangements“ (ebd.; Hervorh.i.O.). Mit Körpern werden somit nicht nur menschliche Körper, sondern alle möglichen Körper gefasst. Das ermöglicht uns einen Anschluss an die Situationsanalyse (vgl. Clarke 2012), die eine Analyse von kollektiven wie individuellen menschlichen und nicht-menschlichen Elementen umfasst. Diversity Management als affirmatives, affektives Regierungsprogramm bringt Strategien, Techniken und Verfahren hervor, Vielfalt auf eine bestimmte, an Rationalitäten orientierte Weise zu produzieren und zu steuern und so Möglichkeitsräume für die Existenz vielfältiger Körper zu schaffen oder zu versagen und diese Körper im Raum in bestimmtem Sinne (an)zuordnen – Affektivität hat damit auch einen „orientierenden und verortenden“ (Slaby 2018: 74) Charakter.

Unser Blick auf Diversity Management an der Hochschule verschränkt hier Blickrichtungen und verortet Diversity Management als affektive Regierung mit biopolitischem Programm – eine Ordnung der Affekte. Gouvernamentalität und Bio-Politik lassen sich so auch als Steuerung und Regierung von Emotionen fassen (vgl. Mühlhoff 2018: 389; Bihl 2019: 213) – auf dem analysierten Campus z.B. als ‚bunt‘. Die Universität lesen wir in diesem Sinne als „*affektiv* (re)agierenden Kollektivkörper“ (Bihl 2019: 221; Hervorh.i.O.) und zugleich sind ihr Fokus der Regierung auch individuelle Körper.

#### 4 Der Campus als Affektiv: Wie Vielfalt (auch) über Emotionen hergestellt wird

Im Folgenden diskutieren wir an einigen Interviewpassagen und Dokumentanalysen, wie Emotionen Vielfalt herstellen und den Campus als Affektiv konstituieren.

##### 4.1 Emotionen vs. Zahlen?

Wie es in der eingangs angeführten Interviewpassage geschildert wird, vermittelt der Campus der untersuchten Universität ein positives Gefühl. Er wird als ‚bunt‘ beschrieben – nicht nur von der oben zitierten Trainerin. Um diese ‚Buntheit‘ auf dem Campus zu charakterisieren oder auch um ihre Abwesenheit zu kritisieren, nutzen die befragten Diversity-Aktiven bestimmte Attribute oder Personenbeschreibungen – aufgerufen werden u.a. *türkischer Hintergrund*<sup>15</sup>, *Kopftuchträgerin*, *russischer Akzent*, *Schwarze*<sup>16</sup> *Promovendinnen*, *offensichtliche körperliche Behinderungen*, *Muslima*, *People of Color*, *Migrationshintergrund*, *internationale Studierende ...* Vielfalt wird so vor allem an zugeschriebener Nationalität, Hautfarbe, Sprache und religiösen Symbolen festgemacht. Diversität wird über Sprache oder Akzent auch als hörbar beschrieben.

Eine Befragte aus dem Referat Chancengleichheit geht im Interview gedanklich die ‚klassischen‘ und gesetzlich geschützten Diversitätsdimensionen durch, um die Vielfalt in ihrer An- oder Abwesenheit in den Angeboten ihrer Arbeitsstelle und auf dem Campus zu bewerten. Es seien wenig *Schwarze Promovendinnen* an der Universität und wenige Promovendin-

---

15 Auffällig ist, dass in allen Interviews Nationalitäten wie ‚türkisch‘ oder ‚russisch‘ im Kontext eines Diversitätsmanagements eingebracht oder mit sogenanntem Migrationshintergrund verknüpft werden, während bei Nationalitäten aus der EU oder den USA eher von Internationalisierung gesprochen wird – dies eröffnet Differenzierungen zwischen problematischer und erwünschter, innovativer Vielfalt. Allerdings wird Personen aus letzteren Herkunftsländern die Berechtigung kompensatorischer Maßnahmen im Sinne einer affirmative action abgesprochen – sie selbst stellen eine Ressource auf dem internationalen Campus dar bzw. konstituieren diesen, wie wir weiter unten argumentieren.

16 ‚Schwarz‘ schreiben wir als politische Selbstbeschreibung und gesellschaftliche, von Rassismus betroffene Position groß. Damit soll die soziale Konstruktion innerhalb einer mehrheitlich *weißen* Gesellschaft hervorgehoben werden; *weiß* markieren wir ebenso als soziale Konstruktion innerhalb dieses Machtverhältnisses als privilegierte Position klein und kursiv.

nen\* mit *offensichtlich körperlichen Behinderungen* in den von ihr geleiteten Programmen. Religion spiele *nicht unbedingt eine Rolle* in ihrem Arbeitskontext, also zumindest nicht merklich und *Muslima*, die *ein Kopftuch tragen*, seien *in der Minderheit*. Die *Kategorie sexuelle Orientierung/Identität* sei gar kein Thema. Was den Frauenanteil auf der Professor:innen-Ebene angehe, gäbe es *Fortschritte*, allerdings existiere die *gläserne Decke* nach wie vor und Frauen seien häufiger in *Teilzeit* und in *prekären* Vertragsverhältnissen beschäftigt. Die Umschreibung der Vielfalt erfolgt also über sichtbare Merkmale, wie das Aussehen von Personen oder ihrer Körper, religiöse Kleidungsstücke oder zugeschriebene Geschlechtszugehörigkeit. Für nicht-sichtbare Behinderungen, Religionszugehörigkeit oder sexuelle Identitäten kann die Befragte vor diesem Hintergrund keine Einschätzung geben. An Zahlen könnte sie diese Vielfalt allerdings nicht festmachen, sie habe *keine genauen Zahlen* und es sei *schwierig* [die Vielfalt auf dem Campus; Anm. Verf.] *zu beurteilen*, da *vieles nicht sichtbar* sei. So, wie die Befragten es beschreiben, fühlt sich die Vielfalt auf dem Campus für sie an, ohne dass sie es mit empirischen Daten untermauern könnten und ohne, dass alle Dimensionen von Diversität mit dem Blick zu erfassen sind. Sichtbarkeit (oder Hörbarkeit) ist also ein zentraler Bezugspunkt für affektives Erleben von Vielfalt.

Hier wird das gefühlte Erleben auf dem Campus und die Frage nach ‚objektiven‘ Zahlen in einen Zusammenhang gebracht. Eine andere Befragte erzählt, dass sie nach der Kenntnis einiger statistischer Daten<sup>17</sup> überrascht über die Zahl der internationalen Studierenden und Professor:innen gewesen sei, das *sei wenig* – da hätten ihr *Eindruck* und die *tatsächliche Situation* auseinandergelegen. Das Gefühl wird mit Zahlen und Statistiken abgeglichen, ein Bedürfnis nach Messbarkeit ist dem Diversity Management schon immer inhärent. Instrumente des Diversity Managements, wie Audits zu Vielfalt, Familienfreundlichkeit oder Internationalität an Hoch-

---

17 Im Rahmen des Diversity Managements an der hier untersuchten Universität gab es eine plakative Aktion, mit der für die Vielfalt innerhalb der Organisation sensibilisiert werden sollte. In diesem Zuge wurde mit statistischen Daten zu u.a. sogenanntem Migrationshintergrund, Erstsprachen, Care-Verantwortung und Behinderung der Organisationsmitglieder informiert und die vielfältige Zusammensetzung mit Grafiken visualisiert.

schulen<sup>18</sup> oder die CHE-Quest-Studierendenbefragung<sup>19</sup>, arbeiten stets mit dem Erheben, (Ver)Messen und Vergleichen von ausgewählten Vielfaltsdimensionen. Diese Daten sind auch notwendige Grundlage, auf der Vielfalt produziert, verwaltet und gesteuert wird und zugleich Ziel und Qualitätsversprechen von Exzellenz-, Internationalisierungs-, aber auch Gleichstellungs-Strategien und können damit als Erfolgsmesser dienen. Durch die Teilnahme an Audits, die Verleihung von Zertifikaten über interkulturelle Kompetenz an Studierende oder die Teilnahme am Exzellenzwettbewerb (gemeint ist hier die *Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen*<sup>20</sup>) produziert die Universität diversitätsrelevantes Wissen über die Universität und ihre Mitglieder. Sie misst, vergleicht und stellt die so erhobene Vielfalt her. Das so geschaffene Wissen wird zugleich über spezifische Rationalitäten mit weiteren hochschulstrategischen Zielen, wie der Internationalisierung und der Exzellenz, verknüpft und vor diesem Hintergrund werden dann für diese Ziele geeignete Instrumente, Maßnahmen, Strukturen und Anrufungen des Diversity Managements geschaffen.

Während der Campus bzw. die Studierendenschaft als bunt und heterogen beschrieben werden – zumindest dem Gefühl nach –, werden die Verwaltung und das akademische Personal als *weiß* charakterisiert. Eigentlich sollte eine *Institution die gesellschaftliche Diversität widerspiegeln*, aber das sei an dieser Universität nicht der Fall, die meisten Personen, die an der Universität arbeiten, seien *definitiv weiß*. Was wohl für alle deutschen Hochschulen gelten dürfte.<sup>21</sup>

---

18 Explizit beziehen wir uns auf die Audits *Vielfalt gestalten, familiengerechte hochschule* sowie *Internationalisierung der Hochschulen*.

19 Die CHE-Quest-Studierendenbefragung ist ein Monitoring-Tool, um empirische Daten über die Studierendenschaft einer Hochschule mittels einer anonymen Umfrage zu erheben, die neben soziodemografischen Daten auch Fragen zum Studienerfolg abfragt und in einem Zusammenhang auswertet (vgl. Berthold/Leichsenring 2012: 45).

20 Die *Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen* hat zum Ziel „gleichermaßen Spitzenforschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zu fördern und damit den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbar zu machen“ (DFG 2022).

21 Studien zeigen, dass es nur wenige Schwarze Professor:innen und Professor:innen of Color in den tertiären Bildungsbereich in Deutschland schaffen (vgl. Thompson/Vorbrugg 2018: 91f.). Encarnación Gutiérrez Rodríguez (2018: 7) ordnet Hoch-

## 4.2 Strategiepapiere als affirmatives, affektives Regierungsprogramm

Die Narration eines ‚bunten‘ Campus wird auch in offiziellen Dokumenten der Universität artikuliert – der Begriff ‚bunt‘ wird gleichsam genutzt, um die personelle Zusammensetzung auf dem Campus zu beschreiben und sie als Ziel auszurufen. Der Campus sei ein *multikultureller Begegnungsort* und *quicklebendiger Ort*, der von Vielfalt geprägt sei. Es sei ein *buntes Bild* auf dem Campus und Vielfalt lasse sich dort *täglich erfahren* und werde *im wörtlichen Sinne mit Leben erfüllt*. Die Leitziele der Universität würden die *‚bunte‘ Zusammensetzung der Studierendenschaft und des Personals widerspiegeln*. Die *Sichtbarkeit* und die *Erfahrbarkeit* eines Diversity Managements an der Universität werden als *Meilensteine* und als Erfolg herausgestellt. Hier wird Vielfalt auf einer affektiven Ebene jenseits von Zahlen beschrieben. Es werden ‚gute Emotionen‘ vermittelt – die Vielfalt ist *quicklebendig, multikulturell, bunt, erfahrbar, sichtbar*, ein *Meilenstein* – Vielfalt wird bejaht: „Es geht ums Image, um das Feiern von Vielfalt und um gute Gefühle“ (Baro 2024: 78).

Die Affirmation einer so charakterisierten und produzierten Vielfalt verbindet sich mit und durch Affekte(n) (vgl. Palmer 2023). In diesem Zuge werden nicht „primär vorgängig bestehende Emotionszustände“ artikuliert, sondern diese Artikulationen „tragen in ihrer sprachlichen (...) Zirkulation überhaupt erst zur Ausprägung jener emotionalen ‚Realitäten‘ bei, die zu benennen sie vorgeben“ (Slaby 2018: 73).

Die hier untersuchte Universität wird zwar *für Studierende in allen Lebenslagen* beworben, dennoch wird Vielfalt und *Buntheit* vor allem im Kontext einer strategischen Internationalisierung, die wie oben beschrieben ein Argument im Diversity-Diskurs an deutschen Universitäten darstellt, überwiegend mit Internationalität, Kultur und Sprache in Verbindung gebracht. Vielfalt wird sowohl in den zitierten Interviewpassagen als auch in offiziellen Dokumenten der Universität häufig (wenn auch nicht ausschließlich) mit *ethnische[r] und sprachlich-kulturelle[r] Vielfalt* beschrieben, die *durch internationale Studierende sowie Studierende mit Migrationshintergrund repräsentiert* sei. Es wird damit geworben, wie viele *Studierende [...] aus dem Ausland* kämen und dass viele Organisationsmitglieder andere Erst-

---

schulen in diesem Kontext als „bevorzugte Orte für die Reproduktion weißer nationaler Eliten“ ein. Von den bisherigen Gleichstellungsmaßnahmen an deutschen Universitäten haben zumeist deutsche, *weiße*, ableisierte, mittelständische cis Frauen profitiert (vgl. ebd.: 108).

sprachen als Deutsch sprechen würden.<sup>22</sup> Dieses affektive Bild eines *bunten* und *lebendigen* Campus, der von Vielfalt durchzogen sei, wird auf diese Weise konstruiert, um zukünftigen Studierenden und Mitarbeiter:innen Offenheit und Raum zur Identifikation zu bieten. Zugleich wird so gezeigt und artikuliert, wie die Universität ist bzw. wahrgenommen werden soll und wie ihre zukünftigen Mitglieder, die mit den Broschüren adressiert werden, sein soll(t)en.

Der Ausbau der Internationalität wird von der hier untersuchten Universität in diesem Kontext als Ziel angegeben und in den Broschüren wird auf spezifische Programme für Studierende und Akademiker:innen aus dem Ausland verwiesen, hierunter u.a. englischsprachige Studiengänge und Veranstaltungen sowie eine generelle Mehrsprachigkeit an der Universität (die zum Erhebungszeitpunkt auf dem Campus noch nicht sichtbar oder hörbar ist). Von der durch diese Programme geschaffenen ‚bunten‘, internationalen Atmosphäre auf dem Campus, die gesehen, gehört und gefühlt werden kann, sollen alle Universitätsmitglieder profitieren sowie die Organisation an sich, die sich so strategisch für den Exzellenzwettbewerb und die internationale Sichtbarkeit positionieren kann. Die Anrufung internationaler Studierender und Wissenschaftler:innen kann aus dispositivtheoretischer Perspektive als Antwort auf „einen Notstand“ (Foucault 1978: 120; Hervorh.i.O.) eingeordnet werden. Dieser Notstand wird in den Internationalisierungsstrategien der Universität mit den rückläufigen Bewerbungszahlen internationaler Studierender und Wissenschaftler:innen und der Konkurrenz auf dem globalen Bildungs- und Forschungsmarkt argumentiert. Um sich hier besser aufzustellen und global sichtbarer zu sein, werden internationale und interkulturelle Mitglieder an der Universität benötigt, deren Kompetenzen und Körper genutzt werden sollen – so die hier artikuliert Begründung. Das Bekenntnis zur Vielfalt sei Teil der *internationalen Anziehungskraft* der Universität. Und um diese wird im internationalen Wettbewerb um die *besten Köpfe* permanent konkurriert und gerungen.

Zur Herstellung eines *weltoffenen, bunten* Campus werden neben internationalen Wissenschaftler:innen und solchen mit sogenanntem Migrationshintergrund explizit *internationale Studierende, Studierende mit Migrationshintergrund* und *Studierende mit Auslandserfahrungen* genannt.

---

22 Zunehmend *spiegele* sich dieses *bunte Bild* auch unter Lehrenden und Forschenden wider – wie oben beschrieben, wird die Vielfalt in Verwaltung und Forschung noch nicht so sehr gefühlt.

Deutsche Studierende ohne Migrationshintergrund und ohne Auslandserfahrungen werden als ‚deren andere Seite‘ nicht erwähnt – sie stellen jedoch die Weltoffenheit dar, in die *ausländische Gäste integriert* werden sollen. Das Wording von der ‚Integration ausländischer Gäste‘ offenbart eine Dichotomie zwischen In- und Ausländer:innen, wobei die Integrationsleistung auf Seiten der *Gäste* (ein ebenso interessantes Wort in diesem Zusammenhang; sie sind der Organisation nicht zugehörig und lediglich temporär auf dem Campus) liegt. Zugleich sollen die *Gäste, internationalen Studierenden* und jene, denen ein Migrationshintergrund zugeschrieben wird, mit ihren Sprachen, ihren Körpern, ihrer gesamten Persönlichkeit und ihren Erfahrungen den Campus fühlbar, sichtbar und hörbar internationaler machen – wobei die Internationalisierung durch die Abweichung von der Norm zustande kommt, die in diesem Sinne unsichtbar und unhörbar ist: „Their difference becomes our diversity“ (Ahmed 2007: 604).

In einer Broschüre wird in diesem Kontext von der Integration *neue[r] Populationen* gesprochen – hier ist die biopolitische Ausrichtung schon im Sprachduktus angelegt.<sup>23</sup> Dieser aus der Biologie entlehnte Begriff bezeichnet die Gesamtheit von Individuen einer Art in einem bestimmten Gebiet (vgl. Biologie Lexikon 2025). Vielfalt würde in diesem Verständnis verschiedene abgegrenzte Gruppen von Individuen bedeuten, von denen einige neu integriert werden müssen. Den so konstruierten Personengruppen wird die Funktion zugeschrieben, einen internationalen und ‚bunten‘ Campus mit interkultureller Atmosphäre zu schaffen. Diese sollen ihre gesamte Subjektivität einbringen, damit der Campus als *bunt, international, multikulturell, quicklebendig* usw. artikuliert werden kann. Die als ‚international‘ oder ‚mit Migrationshintergrund‘ gelabelten Mitglieder der Universität werden in den Internationalisierungsstrategien als ‚humane Ressource‘ dargestellt, die den Campus und ihre Mitglieder internationalisieren. Sprachbarrieren oder Diskriminierungen werden in diesem Kontext an keiner Stelle thematisiert; die Erfahrungen und Lebenslagen werden nur affirmativ gewendet.

Durch die Zuschreibung, Benennung und Anrufung von internationalen Studierenden oder Wissenschaftler:innen werden zugleich nationale und kulturelle Unterschiede performativ hergestellt und verfestigt (vgl. Austin 1972 [1962]; Butler 1991). Durch den affirmativen Bezug auf die qua Herkunft zugeschriebenen Fähigkeiten (andere Erstsprachen als Deutsch, ‚bunt-Sein‘, unterschiedliche kulturelle Hintergründe ...) werden diese zwar

---

23 Verwandtschaften und Anleihen aus der Biologie sind dem Diversitätsbegriff schon immer inhärent (siehe dazu z.B. Litvin 1997; Lederle 2008; Blätte 2017).

als positiv beschrieben und anerkannt, damit jedoch gleichzeitig essentialisiert und homogenisiert (vgl. Rosenstreich 2011: 235; Frieß/Mucha 2020: 61). Die internationalen Studierenden und Wissenschaftler:innen können als Effekte dieses Differenzierungsdiskurses verortet werden (vgl. Frieß/Mucha 2020: 58), der in der Benennung zugleich das hervorbringt, was er beschreibt – diese Personengruppe wird „durch die Norm subjektiviert“ (Castro Varela/Dhawan 2011: 7). Als ‚die Anderen‘ sollen sie sich auf dem Campus der Universität integrieren, dabei aber als „tolerated Others“ (Hage 1994: 28; zit. n. Cavanaugh 1997: 43) zugleich funktional anders bleiben, um einen internationalen Erfahrungsraum zu eröffnen. Als tolerierte Andere sollen sie genau in dem Ausmaß ‚anders‘ sein, wie es den Organisationszielen dient und zugleich integriert und Teil der Universität sein. Die Abweichung von der Norm wird so normalisiert (vgl. Bührmann 2020a: 107), dass die via Abweichung zugeschriebenen Potenziale der Universität zugutekommen und Vielfalt auf dem Campus affektiv, visuell und auditiv erfahrbar wird – hier wird eine emotionale Ebene von Diversity Management durch die affektiven Verbindungen zwischen Diskursen und menschlichen Körpern geschaffen. Dabei werden die internationalen Mitglieder auf ihre (vermeintliche) Internationalität reduziert und darüber hinaus keinerlei Diversity-Dimensionen bzw. Diskriminierungserfahrungen wahrgenommen. Die Norm der ‚normal‘ Studierenden und unmarkierten Wissenschaftler:innen bleibt in diesem Differenzverhältnis unartikuliert und unsichtbar – ist als Gegenüber der Dichotomie jedoch notwendig anwesend. Die als hiesig oder national angesprochene ‚Seite‘ der Differenzierung verbleibt dabei ebenso homogen und kulturell nicht-divers wie die als ‚international‘ angerufene ‚Seite‘ (vgl. Collien/Suessmair 2011: 129f.). Hier funktioniert die biopolitische Steuerung von Vielfalt auf dem Campus paradoxerweise als Normalisierung der Abweichung, aber nicht als Normalisierung der Norm – sie vollzieht mit dem Diversity Management eine „Normalisierung von Differenz“ (Baro 2024: 72).

Diese Art der Bio-Politik muss emotionale Verbindungen zu den Organisationsmitgliedern aufbauen, um die Idee der Vielfalt erfolgreich zu artikulieren – sowohl die, die als ‚bunt‘ adressiert werden als auch die unmarkierten ‚hiesigen‘ Studierenden und Mitarbeiter:innen müssen mit diesen Artikulationen und Praktiken affiziert werden. „Diversitätspolitik muss affektiv sein, um effektiv sein zu können“ (Baro 2024: 73). Emotionen wirken hier in dem Sinne, dass sie individuelle und kollektive Körper materialisieren (vgl. Degener/Zimmermann 2014: 11). Die individuellen und

kollektiven Körper treten in dieser Perspektive in der „Ausrichtung auf Objekte und andere zutage“ (Ahmed 2014: 207) und diese gegenwärtigen Affizierungen tragen schon immer „Spuren vorangegangener Affizierungen“ (Bihl 2019: 212), die die Intelligibilität aktueller Subjektpositionen und Körper ermöglichen und begrenzen (vgl. Ahmed 2014: 207). Dabei treten die heterogenen Elemente im Affektiv in einen „neuen Zusammenhang“ (Bihl 2019: 212). Artikulationen rund um Diversity Management sind mit Emotionen verquickt und Diversity-Diskurse sind in bestimmter Weise „in den Körpern ihrer Sprecher:innen und Adressat:innen verankert“ (Malli 2021: 273) – hier wird der relationale Charakter von Affekten als zwischen Körpern und Elementen deutlich, die sich als Netz heterogener Elemente verknüpfen. Diversitätsdiskurse und dadurch ausgelöste Affekte werden für das Organisationsziel in Anschlag gebracht.<sup>24</sup> Das im Dispositiv produzierte Wissen wird ebenso mit Emotionen in ein ‚Wahrheitsregime‘ gebracht, denn Artikulationen wirken stärker, wenn sie auch „emotional plausibel erscheinen und situativ ‚gefühl‘ werden können“ (Malli 2021: 274). Die so konstruierten Emotionen schaffen einen Legitimationsrahmen für das Regierungsprogramm (vgl. Bihl 2019: 210) – Regieren ist hier auch ein „Affekt-Management“ (Saar 2013: 289), eine Steuerung und Lenkung von Emotionen (vgl. ebd.) über Diversity Management. Auf all diese Weisen kann das tolerierte Andere für ein Diversity Management produziert, als das ‚Andere‘ ausgewiesen, bearbeitet und genutzt werden.

### 4.3 „Zwischen dem Schmerz der Diskriminierung und der Feier der Vielfalt“

Dieses Gefühl von Vielfalt auf dem Campus, die in den Körpern der anderen Universitätsmitglieder schon immer existiert haben, beschreibt Sara Ahmed (2007: 605) als „politics of feeling good“. Durch die erzählte und wahrgenommene Vielfalt auf dem Campus wird immer schon suggeriert, dass das Ziel – die Umsetzung eines Diversity Managements – bereits erreicht sei. Mit personeller Vielfalt wird ein „positives, warmes Gefühl aus[gelöst], denn Vielfalt steht Ausgrenzung entgegen“ (Baro 2024: 69).

---

24 Gleichsam sind Diversity-Diskurse selbst mit „affektiven Registern“ (Malli 2021: 272) ausgestattet, die sich in der Wechselwirkung sich affizierender Körper affizieren und diese Emotionen in eine bestimmte, dem Regierungsprogramm immanenten, Richtung lenken. Auf diese Weise werden legitime und illegitime Affekte differenziert und hergestellt.

Diese affirmative, affektive Narration eines ‚bunten‘ Campus und seine Artikulation in offiziellen Dokumenten der Universität mache es deshalb noch schwerer, negative Emotionen, Tatsachen wie Diskriminierung, strukturellen Rassismus, Sexismus etc. zu artikulieren – gerade wegen der positiven Emotionen (vgl. Ahmed 2012: 141-171; Baro 2024: 72, 78; Gerber 2024: 8).

Diskriminierung zugunsten einer besseren Außendarstellung in Broschüren und Strategiepapieren nicht zu benennen, mache sie *crazy*, so die Mitarbeiterin eines Programms für Chancengleichheit. Die Aufgabe ihrer Arbeitsstelle sieht sie darin, gerade dafür zu *sensibilisieren*, dass *Hochschule auch ein Ort ist, an dem diskriminiert wird und das nicht zu tabuisieren*. Die Qualität liege *im Benennen* und *sich auseinandersetzen*, bestätigt auch eine Mitarbeiterin der Antidiskriminierungsstelle, doch andere in der Universität würden dies als *peinliches Eingeständnis* verstehen und mit *einem Versäumnis* gleichsetzen. In diesem Kontext sieht sie ganz klar eine *Diskrepanz* zwischen dem, was in den von der Universität erstellten Dokumenten *offiziell verquickt, verkauft oder verkündet wird* und der Situation auf dem Campus. Dabei rekurriert sie auf ihr Wissen, das sie aus ihrer Arbeit in der Beratung von Organisationsmitgliedern an der Universität hat und den Daten über ihre Zusammensetzung, die eben eine Kluft zwischen der gefühlten/produzierten und der gelebten Vielfalt offenbaren. In die affirmativ-affektiv formulierten Dokumente und Strategiepapiere der Universität genau solche Begriffe wie ‚Diskriminierung‘ ‚hineinzubekommen‘ wird als wichtiges und zugleich schwieriges Unterfangen beschrieben – *wenn es [das Wort ‚Diskriminierung‘; Anm. Verf.] ein Mal drin auftaucht, dann bin ich glücklich*, so eine Befragte von der Antidiskriminierungsstelle. Die Existenz solcher Antidiskriminierungsstellen an Universitäten sei *immer so eine Mischung aus positiv und negativ*, konstatiert eine andere Befragte – positiv seien diese für die Außenwirkung in dem Sinne, dass etwas gegen Diskriminierung unternommen würde, auf der anderen Seite würde dies auch negativ aufgenommen: *[O]h, es gibt Diskriminierung. Das will ja auch niemand, dass das sozusagen sichtbar ist*. Dies zeigt die Ambivalenz – als Prävention ist Antidiskriminierungsarbeit gewünscht, der konkrete Fall von Diskriminierung jedoch ist schwerer sagbar. An dieser Stelle wird deutlich, dass die verschiedenen Ausrichtungen eines Diversity Managements<sup>25</sup> „affektive (...) Reibungen“ (Baro 2024: 71) hervorrufen. Über Ziele und Ausgestaltung eines Diversity Managements gibt es an der untersuchten

---

25 Im (Forschungs)Feld werden für gewöhnlich – wie an anderer Stelle schon beschrieben – Business Case und Equity Case unterschieden.

Universität, wie auch in vielen anderen Organisationen, Konflikte (siehe dazu Frieß 2025).

Diese Diskrepanz „[z]wischen dem Schmerz der Diskriminierung und der Feier der Vielfalt“ (Baro 2024: 69) im Konzept Diversity Management wird auch in den Interviews zur Sprache gebracht. Eine Studierendenvertreterin konstatiert, dies seien *zwei verschiedene Sachen: Das eine ist eben schon dieses, Diversität an einer Uni schätzen lernen und auch irgendwie spüren und sich damit auch verbunden zu fühlen. Also da sehe ich schon positive Aspekte drin. (...) Das andere ist halt schon sich aktiv für Rechte von Studierenden einzusetzen. Und so, (...) natürlich gehört das beides zusammen, aber es sind halt auch zwei wichtige Aspekte, die man jetzt nicht so komplett vermischen sollte, vielleicht.* Durch die Affirmation von Diversität drohen Forderungen nach rechtlicher und faktischer Gleichstellung vernachlässigt zu werden. Das vermutet auch eine Mitarbeiterin des Diversity-Referats der Universität, so betont sie, dass es mit dem Konzept Diversity Management gerade nicht darum gehe, *dass wir alle schön bunt sind, sondern aufzuzeigen, wo Exklusionsmechanismen greifen und warum* und dass es wichtig sei, sich mit den *Machtstrukturen* auseinanderzusetzen. Trotz dieser kritischen Positionen unter den Diversity-Aktiven insgesamt ist die offizielle Artikulation der Universität affirmativ und arbeitet – wie oben beschrieben – über positive Emotionen.<sup>26</sup>

Eine Befragte aus der Studierendenverwaltung berichtet in diesem Kontext auch, dass unter den Kolleg:innen ein *geteiltes Echo* auf die Vielfalt auf dem Campus wahrzunehmen ist. Diese würden *teilweise abfällig* kommentieren, *wer heute alles ein Abitur hat* und nicht sagen ‚Mensch, das ist aber schön bunt hier‘. Hier wird die Buntheit negativ mit Personengruppen verknüpft, denen die Hochschulzugangsberechtigung abgesprochen wird. Das affirmative Feiern von Vielfalt und Diskriminierung, das Eintreten für Rechte Studierender und das Auftreten von Exklusionsmechanismen stehen sich diametral gegenüber und kreuzen sich in den Diskriminierungserfahrungen dieser als ‚bunt‘ beschriebenen Universitätsmitglieder, also jenen, die den Campus so ‚bunt‘ werden lassen und denen, die ihn als ‚bunt‘

---

26 Die Befragung von Aktiven im Feld von Gleichstellung, Antidiskriminierung und Diversity Management verzerrt die Existenz diverser Positionen zum Thema Diversity Management an der untersuchten Universität. Die Diskrepanz zeigt sich zwischen den Interviews und den offiziellen Strategiepapieren, die nicht unbedingt von Diversity-Aktiven an der Hochschule ausgearbeitet wurden, aber eben auch in konflikthaften Positionen innerhalb der Interviewten der Managementstrategie gegenüber.

wahrnehmen – verknüpft mit positiven wie negativen Emotionen. Vielfalt ruft auf dem Campus unterschiedliche Affekte hervor (vgl. Baro 2024: 69).

#### 4.4 Sag- und Sichtbarkeiten im Affektiv

Die Anrufungen innerhalb des Diversity Managements haben jedoch noch eine weitere Funktion: Mit diesen diskursiven Konstruktionen, also dem ‚bunten Campus‘, der *heterogenen Studierendenschaft* sowie der Nennung von spezifischen Diversity-Dimensionen, werden die möglichen *Subjektivierungsweisen* im Diversity-Dispositiv angezeigt.

Die Angebote und Programme des Diversity Managements steuern diese Diversität in Richtung der Organisationsziele und sollen die Teilnehmer:innen darin unterstützen, sich in ihrer Vielfalt zu optimieren und im Sinne des Regierungsprogramms Einfluss auf die Wahrscheinlichkeiten ihres Verhaltens und Handelns zu nehmen (vgl. Foucault 1982: 286). Workshops zur Karriere für Frauen\* in der Wissenschaft nehmen Einfluss auf diese Karrierewege und damit zum Beispiel auf das von der Organisation ausgegebene und von der Gesetzgebung erwartete Ziel, die Frauen\*quote bei Professor:innen zu erhöhen. Das *Professorinnen-Programm des Bundes und der Länder* ist nur eines von vielen Programmen an deutschen Universitäten, die auf verschiedenen Ebenen Studierende und Nachwuchswissenschaftler:innen adressieren und mit Coaching- und Mentoring-Programmen oder Workshop-Formaten fördern. Auch Sensibilisierungsmaßnahmen für Lehrende oder Zertifikate über ‚interkulturelle Kompetenzen‘ für Studierende sind Orte einer solchen Subjektivierung, die Subjekte dazu anleiten, sich selbst zu führen und sich auf eine bestimmte, kulturell spezifische Weise „aufzuführen“ (Foucault 1982: 286). Auf diese Art und Weise werden Subjekte darin gesteuert, „wie sie ihr Leben, ihre Gefühle, Einstellungen oder Beziehungsmuster gestalten“ (Duttweiler 2007: 262) und diese sowohl an Exzellenz- als auch Diversitätsdiskursen auszurichten. Dabei werden solche Diversity-Kurse zu einem Ort der Wissensvermittlung und zu einem „Ort der Subjektivierung“, an dem sich „Selbst- mit Fremdführung auf geradezu paradigmatische Weise verschränken“ (ebd.) und zu einer Zurichtung diverser Subjekte und ihrer Körper führen. In diesen Formaten werden die Teilnehmer:innen „angeleitet aber auch dazu angehalten, sich selbstbestimmt und selbstverantwortlich selbst zu führen“ (Duttweiler 2007: 264). In diesen Settings wird auf das mögliche Handeln der Adressierten Einfluss genommen. So wird das Wissen über die eigene Position im Diversity-Dis-

positiv, in der Universität und der Gesellschaft erweitert und entwickelt, um „die Lebenssituation der Einzelnen zu affizieren“ (ebd.) und zu Handlungen zu animieren oder sich selbst besser verorten zu können. Dies sind keine strukturellen Maßnahmen, die eine diversitätsgerechtere Organisation zum Ziel haben, sondern Formate, die die einzelnen Individuen aktivieren und an ihre Verantwortung appellieren, ihre Vielfalt einzubringen, sich zu integrieren und zu optimieren (vgl. ebd.: 273). Das erinnert an die doppelte Bedeutung der Subjektivierung bei Foucault (1982: 275) als Unterworfenheit und Selbsterkenntnis der eigenen Identität. Subjektivierung wird so als aktiver Prozess verstanden, die Individuen im Diversity-Dispositiv in die Modi der Produktion von Vielfalt an der Universität einzuordnen bzw. durch Anrufung zur Einordnung aufzufordern. Dies bildet die Möglichkeitsräume ihrer Anerkennung als diverse Subjekte und ihrer Handlungsfähigkeit im Dispositiv. Die Anrufungen, die funktionalen Räume im Rahmen des Diversity Managements (z.B. Eltern-Kind-Raum, Raum der Stille, queer safe(r) space, Assistenzraum für blinde Studierende usw.), die Workshop-Räume, aber auch (bauliche) Barrieren auf dem Campus haben zur Folge, dass sich menschliche und nicht-menschliche Körper affizieren und affiziert-werden. D.h. sowohl ihr Verhalten als auch ihre Bewegungen im Sinne der Organisationsziele werden gelenkt. Die heterogenen Elemente – menschliche und nicht-menschliche Körper – prägen die Situation, definieren und markieren die Zonen der Intelligibilität und Diskurse und zeitigen Wirkungen, die sich in diesen räumlichen Verhältnissen materialisieren (vgl. Opitz 2007: 41). Zugleich wird diese Diversität durch die Segregation in verschiedenen Räumen (Exklusion) gesteuert, um sie für eine Inklusion zu optimieren, jedoch nur insoweit, wie es den Zielen der Organisation und des Diversity Managements dient – also genug Oberfläche zur Einschreibung einer VerÄnderung bleibt.

Mit spezifischen Diversity-Maßnahmen werden die Studierenden, Nachwuchswissenschaftler:innen oder das Verwaltungspersonal in ihrer Vielfalt adressiert, mehr noch angerufen, vielfältig zu sein und ihr volles Potenzial und ihre Kreativität der Universität zur Verfügung zu stellen sowie ihr ganzes Selbst, ihre diversen Körper. Die Vielfalt wird in diesem Zuge auch im Raum verteilt und spezifisch (an)geordnet. Der Campus der Universität weist verschiedene Zonen der Intelligibilität aus – dies bezieht sich ebenso auf bauliche Barrieren, z.B. für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen und Seh- oder Hörbeeinträchtigungen oder Personen mit Kinderwagen wie auch die explizite Ausweisung spezifischer Räume für bestimmte Zielgruppen (funktionale Räume, Workshop-Räume, safe(r) spaces). Hier gehen

mitunter Konflikte und Kämpfe um Räume, Sicherheit und Unversehrtheit sowie Anerkennung von Personen einher. Es sind Fragen danach, wer sich wie und wo auf dem Campus bewegen kann, Fragen des Zugangs, der Barrierefreiheit auf dem Campus, seiner Gebäude, der Lehre und ihrer Inhalte, der Markierung von nicht für alle zugänglichen Orten und ihrer Adressierung. Auch diese Ordnung der Affekte hat Folgen für die Subjektivierungsweisen, vor allem auch im Hinblick auf die auslösenden Emotionen, die noch verstärkter in den Blick genommen werden müssten, was uns zu unserem Fazit und Ausblick bringt.

### *5 Fazit und Ausblick*

Sowohl dem Diversity Management als Instrument und Strategie als auch seiner Materialisierung in Form einer Verräumlichung kommt die Funktion zu, an der Universität eine heterogene Studierendenschaft herzustellen, einzuteilen, zu benennen und zu strukturieren, um so das beste Potenzial für die Organisationsziele aus den Subjekten ‚herauszuholen‘. Hier vollzieht sich im Sinne von Foucaults Konzept der Bio-Macht ein Zugriff auf den gesamten Körper und die Emotionen der Individuen qua Individualisierung (und Subjektivierung) als spezifischer Teil der Vielfalt – „Sei anders, sei vielfältig!“ – sowie der kollektiven Diversität aller Organisationsmitglieder der untersuchten Universität, die zu einem bestimmten Zweck reguliert wird. Das, was als Vielfalt anerkannt und gesteuert werden soll (zumeist in Bezug auf Gender, sogenannter ethnischer, nationaler und sozialer Herkunft, Alter, Religionszugehörigkeit oder körperlichen Befähigung) wird soweit möglich statistisch erhoben, analysiert und mit einem bestimmten Ziel, z.B. den Campus in seiner Zusammensetzung ‚bunter‘ anzuordnen oder soziale Durchlässigkeit und Bildungsgerechtigkeit zu erhöhen (vgl. Ahonen et al. 2014: 267). Die Vielfalt wird in diesem Zuge auch im Raum verteilt und spezifisch (an)geordnet. Diversity Management als Regierungsprogramm vollzieht dabei einen biopolitischen Zugriff auf den gesamten Körper der Subjekte, ihre Affekte, ihre Herkunftsgeschichten, ihre Sprache(n), ihr Aussehen, ihre Kulturen, Religionen und ihre sexuelle Identität. Die affektiven Verbindungen zwischen diesen Diskursen und den individuellen Körpern, das Erfahren und Spüren auf dem Campus, das Sehen der ‚Buntheit‘ eröffnen eine emotionale Verknüpfung zu diesem Diversity Management. Vor diesem Hintergrund affizieren sich die menschlichen wie nicht-menschlichen Körper im Diversity-Dispositiv. Hieraus resultiert

ein fühlbarer Zustand der Zugehörigkeit und Identifikation oder auch der Ausgrenzung und vielem mehr. Gerade letzteren Aspekt – Gefühle der Ausgrenzung, des tokenism etc. im Rahmen eines Diversity Managements müssten wir als unintendierte Folge noch viel stärker in den Blick nehmen. Die Diversity- und Internationalisierungsstrategien stellen Blaupausen einer Regierungsrationaltät dar. So stellt sich die Frage, wie die von diesen Strategien adressierten Subjekte affektiv auf diese Rationalitäten reagieren. Als Affektiv stellt der Campus eine temporäre und kontingente (An)Ordnung von menschlichen und nicht-menschlichen Körpern dar. Ihre Wechselwirkungen resultieren in spezifischen Machtverhältnissen, Wissensregimen und Subjektivierungsweisen, die uns noch viele weitere Forschungsperspektiven eröffnen.

### *Literatur*

- Ahmed, Sara (2007): 'You End Up Doing the Document Rather Than Doing the Doing': Diversity, Race Equality and the Politics of Documentation. In: *Ethnic and Racial Studies*, 30 (4), 590–609.
- Ahmed, Sara (2012): *On being included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham/London: Duke University Press.
- Ahmed, Sara (2014): Kollektive Gefühle oder die Eindrücke, die andere hinterlassen. In: Baier, Angelika/Binswanger, Christa/Häberlein, Jana (Hrsg.): *Sammelband Affekt und Geschlecht. Eine einführende Anthologie*. Wien: Zaglossus, 183–214.
- Ahonen, Pasi/Tienari, Janne/Meriläinen, Susan (2014): Hidden Contexts and Invisible Power Relations: A Foucauldian Reading of Diversity Research. In: *Human Relations*, 67 (3), 263–286.
- Anderson, Ben (2016): *Encountering Affect: Capacities, Apparatuses, Conditions*. New York: Routledge.
- Austin, John L. (1972 [1962]): *Zur Theorie der Sprechakte. (How to Do Things with Words)*. Stuttgart: Reclam.
- Bargetz, Brigitte/Sauer, Birgit (2015): Der affective turn. Das Gefühlsdispositiv und die Trennung von öffentlich und privat. In: *FEMINA POLITICA – Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft*, 93–102.
- Baro, Lea (2024): Diversität als affektives Instrument: Zwischen dem Schmerz der Diskriminierung und Feiern der Vielfalt. *Mittelweg* 36, 2/2004, 69–85.
- Bender, Saskia-Fee/Schmidbauer, Marianne/Wolde, Anja (2013): Zur Einleitung: ‚Diversity Policies‘ – Ein Beitrag zur Öffnung der Hochschulen?! In: Dies. (Hrsg.): *Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, 7–12.

- Berthold, Christian/Leichsenring, Hannah (2012): Quest zeigt die Vielfalt. Datenbasiertes Diversity Management für mehr Studierenerfolg. In: *Wissenschaftsmanagement*, 5, 44–47.
- Bihl, Amelie (2019): Biopolitik der Angst – Affekttheoretische Anschlüsse an Michel Foucault. In: Gerhards, Helene/Braun, Kathrin (Hrsg.): *Biopolitiken – Regierungen des Lebens heute*. Wiesbaden: Springer VS, 209–226.
- Biologie- Lexikon (2013): Population, Fortpflanzungsgemeinschaft. <http://www.biologie-lexikon.de/lexikon/population.php>, 03.12.2025.
- Blätte, Andreas (2017): Multikulti ist tot? Lang lebe die Vielfalt! In: Blätte, Andreas/Bieber, Christoph/Korte, Karl-Rudolf/Switek, Niko (Hrsg.): *Regieren in der Einwanderungsgesellschaft: Impulse zur Integrationsdebatte aus Sicht der Regierungsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, 163–171.
- Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (2004): Einleitung. In: Dies. (Hrsg.): *Glossar der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 9–16.
- Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne (2010): Ni méthode, ni approche. Zur Forschungsperspektive der Gouvernementalitätsstudien mit einem Seitenblick auf Konvergenzen und Divergenzen zur Diskursforschung. In: Angermüller, Johannes/van Dyk, Silke (Hrsg.): *Diskursanalyse meets Gouvernementalitätsforschung: Perspektiven auf das Verhältnis von Subjekt, Sprache, Macht und Wissen*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 23–41.
- Bührmann, Andrea D. (2020a): Reflexive Diversitätsforschung. Eine Einführung anhand eines Fallbeispiels. Opladen/Toronto: utb.
- Bührmann, Andrea D. (2020b): Making excellence inclusive – der Excellence Case als Link zwischen Chancengerechtigkeit und ökonomischer Effizienz. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, (15) 3, 207–224.
- Butler, Judith (1991): *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Butler, Judith (2001): *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Butler, Judith (2006 [1997]): *Haß spricht. Zur Politik des Performativen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Castro Varela, María do Mar/Dhawan, Nikita (2011): Vorwort. In: Dies. (Hrsg.): *Soziale (Un)Gerechtigkeit. Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung*. Berlin: LIT, 7–11.
- Cavanaugh, J. Michael (1997): (In)corporating the Other?: Managing the Politics of Workplace Difference. In: Prasad, Pushkala/Mills, Albert J./Elmes, Michael B./Prasad, Anshuman (Hrsg.): *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. Kalifornien/London/New Delhi: SAGE Publications, 31–53.
- Clarke, Adele E. (2012): *Situationsanalyse: Grounded Theory nach dem Postmodern Turn*. Wiesbaden: Springer VS.
- Clough, Patricia T. (2008): The Affective Turn: Political Economy, Biomedica and Bodies. In: *Theory, Culture & Society*, 25 (1), 206–225.
- Collien, Isabell/Suessmair, Augustin (2011): Revisiting Diversity Management: Racifying Work and the Homo Oeconomicus. In: *Journal of Business and Policy Research*, 6 (3), 125–142.

- DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) (2022): Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (2005-2017/2019). <https://www.dfg.de/foerderung/foerderinitiativen/exzellenzinitiative/index.html>, 03.12.2025.
- Degener, Ursula/Zimmermann, Andrea (2014): Politik der Affekte. In: *Freiburger Zeitschrift für Geschlechterstudien*, 20 (2), 5–23.
- Duttweiler, Stefanie (2007): Beratung als Ort neoliberaler Subjektivierung. In: Anhorn, Roland/Bettinger, Frank/Steher, Johannes (Hrsg.): *Foucaults Machtanalytik und Soziale Arbeit. Eine kritische Einführung und Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Springer VS, 261–275.
- Foucault, Michel (1978): *Dispositive der Macht. Über Sexualität, Wissen und Wahrheit*. Berlin: Merve.
- Foucault, Michel (1982): Subjekt und Macht. In: Defert, Daniel/Ewald, François (Hrsg.): *Michel Foucault: Dits et Ecrits. Schriften in vier Bänden, Band 4 – 1980-1988*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (2005), 269–294.
- Foucault, Michel (1983 [1976]): *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1999): *In Verteidigung der Gesellschaft. Vorlesung am Collège de France 1975/76*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (2006a [1978]): *Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität I. Vorlesung am Collège de France 1977/78*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Frieß, Wiebke (2025): *Diversity Management an der Hochschule. Eine Dispositivanalyse zu Herstellungsprozessen von Vielfalt*. Bielefeld: transcript.
- Frieß, Wiebke/Mucha, Anna (2020): *International Students as Learning Space Inventory? On the Functional Production of Difference in the Context of the University Strategy Internationalization at Home – a Post-Structuralist Analysis*. In: Frieß, Wiebke/Mucha, Anna/Rastetter, Daniela (Hrsg.): *Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! Opladen: Barbara Budrich*, 55–67.
- Gerber, Andrea (2024): *Affekte und Emotionen: Wege zur machtreflexiven Hochschulbildung durch produktive Verunsicherung*. In: *Gesellschaft – Individuum – Sozialisation. Zeitschrift für Sozialisationsforschung*, 5 (2), 1–13.
- Gould, Deborah (2010): *Politik der Affekte*. In: Staiger, Janet/Cvetkovich, Ann/Reynolds, Ann (Hrsg.): *Political Emotions. New Agendas in Communication*. New York: Routledge, 18–44.
- Gutiérrez Rodríguez, Encarnación (2018): *Institutioneller Rassismus und Migrationskontrolle in der neoliberalen Universität am Beispiel der Frauen- und Geschlechterforschung*. In: Laufenberg, Mike/Erlemann, Martina/Norkus, Maria/Petschick, Grit (Hrsg.): *Prekäre Gleichstellung. Geschlechtergerechtigkeit, soziale Ungleichheit und unsichere Arbeitsverhältnisse in der Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS, 101–128.
- Kaufmann, Margrit E. (2019): *Insectionality Matters! Zur Bedeutung der Intersectional Critical Diversity Studies für die Hochschulpraxis*. In: Darowska, Lucyna (Hrsg.): *Diversity an der Universität. Diskriminierungskritische und intersektionale Perspektiven auf Chancengleichheit an der Hochschule*. Bielefeld: transcript, 53–83.

- Lederle, Sabine (2008): Die Ökonomisierung des Anderen: eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses. Wiesbaden: Springer VS.
- Lemke, Thomas (1997): Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität. Hamburg: argument.
- Lemke, Thomas/Krasmann, Susanne/Bröckling, Ulrich (2000): Gouvernementalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einleitung. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hrsg.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 7–40.
- Litvin, Deborah R. (1997): The Discourse of Diversity: From Biology to Management. In: *Organization*, 4 (2), 187–209.
- Löther, Andrea/Vollmer, Lina (2014): Erfolge durch Strukturen? Hochschulische Gleichstellungsarbeit im Wandel. In: Dies. (Hrsg.): *Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen*. Opladen/Berlin/Toronto: utb, 17–56.
- Mälzer, Moritz (2016): Auf der Suche nach der neuen Universität. Die Entstehung der „Reformuniversitäten“ Konstanz und Bielefeld in den 1960er Jahren. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Malli, Gabriel (2021): Diskurse, Affekte, Algorithmen: Problemfelder einer dispositivanalytischen Betrachtung neuer sozialer Medien. In: *Zeitschrift für Diskursforschung*, 9 (2), 270–290.
- Massumi, Brian (1996): The Autonomy of Affect. In: Patton, Paul (Hrsg.): *Deleuze: A Critical Reader*. Oxford u.a.: Wiley-Blackwell, 217–239.
- Massumi, Brian (2010): *Ontomacht. Kunst, Affekt und das Ereignis des Politischen*. Berlin: Merve.
- Mühlhoff, Rainer (2018): *Immersive Macht. Affekttheorie nach Spinoza und Foucault*. Frankfurt am Main: Campus.
- Nduka-Agwu, Adibeli (2010): ‚Farbig‘, ‚Farbige\_r‘. In: Nduka-Agwu, Adibeli /Lann Hornscheidt, Antje (Hrsg.): *Rassismus auf gut Deutsch. Ein kritisches Nachschlagewerk zu rassistischen Sprachhandlungen*. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel, 127–131.
- Opitz, Sven (2007): Eine Topologie des Außen – Foucault als Theoretiker der Inklusion/Exklusion. In: Anhorn, Roland/Bettinger, Frank/Stehr, Johannes (Hrsg.): *Foucaults Machtanalytik und Soziale Arbeit. Eine kritische Einführung und Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Springer VS, 41–57.
- Opitz, Sven (2015): Zeitnotstandsgesetze. Affekte und Recht im Antiterrorkrieg. In: *Mittelweg*, 36 (1–2), 156–170.
- Palmer, Tyrone S. (2023): Affect and Affirmation. In: Seigworth, Gregory J./Pedwell, Carolyn (Hrsg.): *The Affect Theory Reader. Wording, Tensions, Futures*. Durham: Duke University Press, 122–140.
- Riegraf, Birgit/Weber, Lena (2014): Unternehmerische Hochschule. Veränderungen in der Gleichstellungspolitik und Auswirkungen auf die Gleichstellungsarbeit. In: Löther, Andrea/Vollmer, Lina (Hrsg.): *Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen*. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich, 74–86.

- Rosenstreich, Gabriele Dina (2011): Antidiskriminierung und/als/trotz... Diversity Training. In: do Mar, María/Varela, Castro/Dhawan, Nikita (Hrsg.): Soziale (Un)Gerechtigkeit: kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung. Berlin: LIT, 230–244.
- Saar, Martin (2013): Die Immanenz der Macht. Politische Theorie nach Spinoza. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Sarasin, Philipp (2005): Michel Foucault zur Einführung. Hamburg: Junius.
- Satilmis, Ayla (2019): „Uni, öffne Dich!“ Nachdenken über Diversität, Teilhabe und Dekolonisierung im Wissenschaftsbetrieb. In: Darowska, Lucyna (Hrsg.): Diversity an der Universität. Bielefeld: transcript, 85–113.
- Sauer, Birgit/Penz, Otto (2015): Affektive Subjektivierung: Arbeit und Geschlecht. In: Freiburger Zeitschrift für Geschlechterstudien, 20 (2), 79–94.
- Sennelart, Michel (2006): Situierung der Vorlesungen. In: Michel Foucault: Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität I. Vorlesung am Collège de France – 1977-1978 (hrsg. von Michel Sennelart). Frankfurt am Main: Suhrkamp, 527–571.
- Seyfert, Robert (2014): Das Affektiv. Zu einem neuen Paradigma der Sozial- und Kulturwissenschaften. In: Löw, Martina (Hrsg.): Vielfalt und Zusammenhalt. Verhandlungen des 36. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Slaby, Jan (2018): Drei Haltungen der Affect Studies. In: Pfaller, Larissa/Wiese, Basil (Hrsg.): Stimmungen und Atmosphären. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 53–81.
- Thompson, Vanessa Eileen/Vorbrugg, Alexander (2018): Rassismuskritik an der Hochschule: Mit oder trotz Diversity-Policies? In: Laufenberg, Mike/Erlemann, Martina/Norkus, Maria/Petschick, Grit (Hrsg.): Prekäre Gleichstellung. Geschlechtergerechtigkeit, soziale Ungleichheit und unsichere Arbeitsverhältnisse in der Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, 79–99.
- Traue, Boris (2010): Das Optionalisierungsdispositiv. Diskurse und Techniken der Beratung. In: Angermüller, Johannes/van Dyk, Silke (Hrsg.): Diskursanalyse meets Gouvernementalitätsforschung. Perspektiven auf das Verhältnis von Subjekt, Sprache, Macht und Wissen. Frankfurt am Main/New York: Campus, 237–260.
- Zimmermann, Karin/Dietrich, Anette (2020): Kontroversen um Diversity in Hochschule und Wissenschaft. In: Frieß, Wiebke/Mucha, Anna/Rastetter, Daniela (Hrsg.): Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! Opladen: Barbara Budrich, 147–157.



# Mythen, Macht und Emotionen in der ‚schönen neuen spätmodernen Arbeitswelt‘

*Maria Funder*

## *Abstract*

Mit der spätmodernen Arbeitswelt werden alles andere als Vorstellungen von standardisierten Arbeitsprozessen und traditionellen Arbeitswerten bis hin zu konservativen Lebenseinstellungen – gerade auch im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse – verbunden. Stattdessen ist die Rede von der Einzigartigkeit kreativer Arbeit, großem Spaß an der Arbeit, Chancen zur Selbstverwirklichung wie auch Offenheit für Vielfalt bzw. Diversität. In diesem Beitrag wird am Beispiel der Gaming-Industrie der Frage nachgegangen, ob spätmoderne Mythen, die hier im Gewand eines *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* in Erscheinung treten, nicht nur das vorherrschende ‚Emotionsregime‘ stabilisieren, sondern auch dazu beitragen, die Schattenseiten der postindustriellen Ökonomie zu übertünchen. Spätmoderne Mythen können demnach eine erhebliche Wirkungsmacht entfalten und Selbstaubeutung sowie ungleiche, prekäre Arbeitsbedingungen als selbstverständlich erscheinen lassen.

*Schlagworte:* Spätmoderne Arbeitswelt, Gaming-Industrie, spätmoderne Mythen, Emotionen, Emotionsregime, Arbeits- und Geschlechterverhältnisse, Diversität

## *1 Einleitung*

Mit der spätmodernen Arbeitswelt werden alles andere als Stempeluhren, Fließbänder, traditionelle Arbeitswerte (Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit, Fleiß etc.) und Lebenseinstellungen – auch im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse und Diversität – verbunden. Vielmehr wird das Bild einer Arbeitswelt gezeichnet, in der Spielräume zur Selbstverwirklichung und Kreativität vorherrschen, Arbeit Spaß machen soll und ein hohes Maß an Liberalität besteht, so etwa hinsichtlich der Akzeptanz von Vielfalt bzw. Diversität. Dementsprechend wird auch von einem Prozess des „Degendering“ ausgegangen, der auf ein offenes Gender-Repertoire und Geschlechtergleichstellung abzielt (vgl. Reckwitz 2017). Hier drängt sich allerdings die Frage auf, ob wir es nicht mit einer ‚schönen neuen spätmodernen Arbeitswelt‘ zu tun haben, die durchdrungen ist von *spätmodernen Mythen* – wie etwa von der Vorstellung, es herrsche Liberalität (z.B. Diversität,

Anders-Sein können) und Kreativität (Chancen zur Selbstentfaltung usw.) vor. Dass das Folgen hat, liegt auf der Hand, denn Mythen können zu „Identitätsverlockungen“ (Butler 2001) beitragen, die – flankiert durch ein entsprechendes ‚Emotionsregime‘<sup>1</sup> – ein hohes Maß an Selbstdisziplinierung und -optimierung bis hin zur Selbstausschöpfung stimulieren und – so ganz nebenbei – die Schattenseiten der postindustriellen Ökonomie vernebeln können, indem sie entweder akzeptiert und als ‚naturgegeben‘ wahrgenommen werden oder einfach ‚übersehen‘ bzw. de-thematisiert werden.

Aus der arbeits- und geschlechtersoziologischen Forschung wissen wir bereits, dass aus Selbstentfaltung auch Selbstzwang und ein „erschöpftes Selbst“ (Ehrenberg 2004) werden kann, Arbeitsverhältnisse vor allem in der Gig-Economy oftmals prekär sind (z.B. Crouch 2019) und die neue Liberalität, wie die Offenheit für Diversität und Geschlechtergleichheit, sich nicht selten als „window dressing“ (Bromley/Powell 2012) entpuppt, ja sogar als „überflüssiger ‚Schnick-Schnack‘“ abgetan wird (Funder 2023). Folglich erstaunt nicht, dass sich seit einiger Zeit ein Backlash abzeichnet, der durch machtvollere staatliche Anti-Gendering- und Diversitätsoffensiven noch befeuert wird (siehe die Entwicklungen in den USA).<sup>2</sup> Es stellt sich daher die Frage, wie es um Gleichstellung und Diversität, aber auch um das Versprechen, kreativ sein und sich selbst verwirklichen zu können, steht und welche Relevanz Mythen und Emotionen dabei zukommen.

---

1 Hierzu an dieser Stelle nur so viel: Wir verstehen unter einem Emotionsregime – in Anlehnung an Reddy – „a set of normative emotions and the official rituals, practices, and emotives that express and inculcate them“ (Reddy 2001: 129). Ähnlich sehen es Wettergren und Jansson, die von „(a) set of tacit and explicit knowledge about emotion, including when certain emotions are appropriate and how they should be displayed, embedded in behavioural norms pertinent to given social groups“ (Wettergren/Jansson 2013: 426) sprechen. Inspiriert durch diese Überlegungen gehen wir davon aus, dass sich in spätmodernen Arbeitsfeldern spezifische Emotionsregimes herausbilden, die sich auf einer strukturell-regulativen, symbolisch-normativen und kulturell-kognitiven Ebene in das jeweilige Feld einschreiben und Arbeits- und Geschlechterarrangements prägen (vgl. Funder/Hossain 2024).

2 Dieser Rollback-Prozess wurde durch die Trumpsche Anti-DEI (=Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration) Politik massiv forciert. So wurden unter der Präsidentschaft von Donald Trump alle staatlichen Diversity-Programme gestoppt und das hierfür zuständige Personal zwangsbeurlaubt. Anti-Diversitätskampagnen haben inzwischen weite Kreise gezogen. Zwar sind ihre Folgen in Deutschland noch nicht so gravierend, aber dennoch haben auch hier bereits etliche Unternehmen ihre Diversitätsprogramme zurückgefahren. Kurzum, die Zeiten für Diversity-Aktivist:innen wie auch generell für die Diversity- und Geschlechterforschung sind ‚rauer‘ geworden.

Ich gehe davon aus, dass sie es sind, die der spätmodernen Arbeitswelt eine ideologische Basis – quasi eine Aura der Liberalität und Kreativität – verschaffen. Ist also an die Stelle des einst von Meyer und Rowan (1977) beschriebenen *Rationalitätsmythos* der organisierten Moderne ein neuer *spätmoderner Mythos* gerückt, der die Vorstellung evoziert, dass die spätmoderne Arbeitswelt nicht nur liberal und offen für Vielfalt und Geschlechtergerechtigkeit sei, sondern auch – immer noch – ein Ort der Leidenschaft, Selbstentfaltung und Kreativität?

Dass Emotionen – und ihre Ökonomisierung – von Relevanz sind, ist nicht neu (vgl. u.a. Hochschild 1983). Wie aber steht es um Mythen? Sind sie es, die zur Stabilisierung von Emotionsregimes beitragen? Zunächst spricht viel dafür, dass im Übergang von der organisierten zur spätmodernen Arbeitswelt auch ein Mythenwandel stattgefunden hat. Nennen wir diesen neuen spätmodernen Mythos erst einmal *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos*. Es ist – so mein Punkt – genau dieser *spätmoderne Liberalitäts- und Kreativitätsmythos*, der Emotionsregimes festigt und der spätmodernen Arbeitswelt nicht nur eine große Anziehungskraft verschafft, sondern auch Legitimität. Hervorgerufen wird so ein Einverständnishandeln und eine umfassende „self-disciplining subjectivity“ (Knights/Willmott 1989: 550), die durch Emotionen forciert wird und keineswegs frei von geschlechtlichen Konnotationen ist. Der Beitrag macht sich für eine Analyseperspektive auf die spätmoderne Arbeitswelt stark, in der Emotionen und Mythen keine Nebenrolle, sondern eine Hauptrolle spielen. Ziel ist es, am Beispiel eines postindustriellen ökonomischen Feldes, wie der Gaming-Industrie, der Wirkungsmacht dieses spätmodernen *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* auf die Spur zu kommen.

Aufgebaut ist der Text in drei Teile: Der erste befasst sich mit Mythen in der spätmodernen Arbeitswelt (2). Den Ausgangspunkt bilden soziologische Sichtweisen über Mythen (2.1), die zu einer mehrdimensionalen Erklärungsheuristik verdichtet werden (2.2). Mit der Wirkungsmacht von spätmodernen Mythen auf die Arbeits- und Geschlechterverhältnisse befasst sich der nächste Abschnitt (3). Exemplarisch wird hierzu ein Blick auf die Gaming-Industrie, die zur Kreativindustrie gehört, geworfen. Die empirischen Befunde basieren auf einem von Nina Hossain und mir durchgeführten DFG-Projekt („Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen Arbeitswelt“ (Laufzeit 2020-2024)). Der Ergebnispräsentation vorangestellt werden Ausführungen zum methodischen Vorgehen (3.1). Die empirischen Befunde sollen Aufschluss über

folgende Fragen geben (3.2): Tragen spätmoderne Mythen zu einer tendenziellen Ignoranz oder gar Akzeptanz gegenüber den Schattenseiten spätmoderner Arbeitsstrukturen (3.2.1) und geschlechterasymmetrischer Machtkonstellationen (3.2.2) bei? Wird das Risiko „mentaler Auszehrung“ (Honneth 2023) und die Tendenz zur Selbstausbeutung durch das Streben nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Kreativität ausgeblendet? Oder gibt es nicht doch Anhaltspunkte für ein Entkommen aus diesem (Selbst-)Vereinnahmungs- bzw. Ökonomisierungsszenario und Indizien für Eigensinn und Widerständigkeit (3.2.3)? Kann aus spätmodernen Mythen eine ‚self-fulfilling-prophecy‘ bzw. ein „recoupling“ (Hallett 2010) werden? Schließlich verspricht der spätmoderne *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* nicht nur Chancen zur Selbstverwirklichung, sondern auch eine offene und tolerante, geschlechtergerechte und diverse Arbeitswelt, deren Umsetzung allerdings eine reflexive Arbeits-, Geschlechter- und Diversitätspolitik erfordert. Der Beitrag endet mit einem ernüchternden Fazit (4).

## 2 Emotionen und spätmoderne Mythen – konzeptionelle Überlegungen

### 2.1 Was sind Mythen? Eine erste Annäherung und soziologische Sichtweisen

Laut Duden stammt das Wort „Mythos“ ursprünglich aus dem Altgriechischen (mýthos: μῦθος; lat. mýthus) und bedeutet so viel wie *Wort* oder *Rede*, aber auch *Erdichtetes*, *Legende*, *Sage*, *Erzählung* oder *sagenhafte Geschichte*. In archaischen Gesellschaften lieferten Mythen die Basis für „einheitsstiftende Weltdeutungen“ (vgl. Habermas 1981). Beispiele für antike Mythen gibt es viele, wie etwa die Prometheus-Sage, den Sisyphus-Mythos und den Ödipus-Mythos. Mythen sind aber keineswegs nur in frühen vor-modernen Sozialordnungen zu finden, das machen zumindest nachantike Geschichtsmysmen, wie z.B. der „Barbarossa-Mythos“ oder der „Heldenmythos Napoleon“ (Stoffel 2016), deutlich. Eine Aufgabe der Kulturwissenschaft, Philosophie, Politikwissenschaft sowie Soziologie wird daher darin gesehen, Mythen kritisch zu hinterfragen und zu einer „Entmythologisierung der modernen Sozialwelt“ beizutragen (Weyand/Büttner 2016: 55). Die Rede ist von einer „Entzauberung der Welt“ (Weber 1978) und einem nach-mythologischen Zeitalter, in dem sich – so scheint es zumindest – alles Mythische aufgelöst hat. Demnach sind – wie Habermas (1981) es beschreibt – aus mythischen Weltbildern nach und nach moderne Welt-

bilder geworden, die zu einer Entwertung „großer Erzählungen“ und „religiöser, kosmologischer und metaphysischer Denkfiguren“ geführt haben (Weyand/Büttner 2016: 56). Das Interesse an Mythen – so könnte man daher meinen – sei mit dem Ende großer, sinnstiftender Erzählungen längst abgeebbt. Aber ist das wirklich so?

Die Antwort lautet ‚nein‘, das Gegenteil ist vielmehr der Fall. An modernen Mythen herrscht kein Mangel. Das „Metzlersche Lexikon für moderne Mythen“ (2014) umfasst allein schon mehr als 120 nachantike, moderne Mythen, angefangen von „Barbie“, über „Che Guevara“ und „Gandhi“, bis hin zu „Marilyn Monroe“, „Willi Brandt“ und „Helmut Kohl“. Stoff für Mythen liefern aber auch gesellschaftliche Ereignisse und Entwicklungen, wie beispielsweise der „Mythos vom deutschen Wirtschaftswunder“ oder der sich bis heute hartnäckig haltende „Fortschrittsmythos“ (Weyand/Büttner 2016). Mythen sind aber nicht nur von Optimismus geprägt, es gibt auch „gefährliche Mythen“ in der Demokratie, wie „Verschwörungsmythen“, die nicht selten auf nationalsozialistische Mythen, so z.B. den „Mythos der Blutgemeinschaft“, rekurren (vgl. Bizeul 2016).

Folgt man Roland Barthes (1957/2012) dann ist von einer „Allgegenwart moderner Mythen“ auszugehen, da im Grunde alles – jede Erzählung, jede Person, jedes Bild oder Gebäude – zum Mythos werden kann. Von einer „Inflation von Mythen“ zu reden, führt dennoch zu weit. Zwar kann alles zum Mythos werden, aber nicht alles wird zum Mythos. Für Barthes wird z.B. nur dann etwas zum Mythos, *wenn es selbst in seiner Bedeutung für etwas anderes steht* und damit sozusagen „zweitcodiert“ ist oder – mit seinen Worten – in ein „sekundäres semiologisches System“ eingebettet wird (ebd.). Ein Beispiel hierfür ist der Citroen DS, der für ein Aufstiegsversprechen steht, das in den 1950er Jahren an die französische Mittelklasse adressiert wurde. Barthes legt somit eine zutiefst ideologiekritische Sicht auf Mythen des Alltags an den Tag und verbindet mit ihnen „falsches, bürgerliches Bewusstsein“. Er übersieht dabei allerdings, dass moderne Mythen sich nicht nur *einem* spezifischen politischen oder ideologischen Lager zuordnen lassen und ausschließlich darauf abzielen, ein konservatives, restauratives Bewusstsein zu erzeugen. Das Spektrum reicht vielmehr von rechten, populistischen Verschwörungsmythen, die antidemokratische Entwicklungen vorantreiben, bis hin zu Gegenmythen – wie etwa dem „arabischen Frühling“ –, die „zur Entschleierung von Machenschaften und zur Aufdeckung von Machtmissbrauch und Menschenrechtsverletzungen beitragen (können)“ (Bizeul 2016: 127). Bezogen auf politische Mythen kommt die neuere Forschung daher zu dem Schluss, dass sie „nicht mehr

nur ideologiekritisch als gefährliche Mobilmachung des Irrationalismus gesehen (werden), sondern auch positiv als emotional wirksames Deutungs- und Integrationsangebot“ (Matuschek 2016: 196). Mythen lassen sich folglich als eine „Brille zur Weltdeutung“ (Wodianka/Ebert 2016: 8) verstehen, die Normen und Werte vermitteln, die sowohl den autokratischen, rechten Nationalismus stärken als auch emanzipatorisch sein können.

Richten wir unseren Blick auf die spätmoderne Arbeitswelt, stellt sich daher nicht nur die Frage, welche spezifischen Mythen sie hervorbringt, sondern auch, welche Wirkungsmacht von ihnen ausgehen: Sind sie progressiv, emanzipatorisch oder restaurativ, indem sie z.B. geschlechtliche Ungleichheit stabilisieren und ausbeuterische Arbeitsbedingungen überdecken? Zuvor müssen wir uns jedoch noch etwas näher damit befassen, was genau gemeint ist, wenn von Mythen aus (organisations)soziologischer Sicht gesprochen wird. Drei Herangehensweisen scheinen mir besonders vielversprechend:

(1) Bei der *kritischen strukturanalytischen und prozessorientierten Sicht* geht es darum, Mythen einem rationalen Aufklärungsprozess zu unterziehen und sie so – in Anlehnung an Weber – zu „entzaubern“. Prominent ist hier die prozessorientierte Sicht von Norbert Elias und die von ihm beschriebene „Mythenjagd“, die er als eine zentrale Aufgabe der Soziologie ansieht. Ihre Aufgabe sei es, „durch Tatsachenbeobachtung nicht zu belegende Bilder von Geschehenszusammenhängen, Mythen, Glaubensvorstellungen und metaphysische Spekulationen durch Theorien zu ersetzen, also durch Modelle von Zusammenhängen, die durch Tatsachenbeobachtungen überprüfbar, belegbar und korrigierbar sind“ (Elias 1993: 53f.). Hier ist jedoch zu bedenken, dass die Wissenschaft selbst kein monolithischer Block ist, in der eine Position universale Geltungsmacht für sich in Anspruch nehmen kann. Dennoch ist es erstrebenswert, soziale Verhältnisse, Strukturen und Prozesse fortwährend nüchtern zu analysieren, um „Vorstellungsmymthen“ zu entlarven, die zu einer „Verdunkelung der Erfahrungswelt“ beitragen und im Widerspruch zu „Alltagsrealitäten“ stehen (ebd.). Dieser Aspekt wird auch bei der Analyse der Gaming-Industrie noch eine Rolle spielen. So erzeugen Mythen alles andere als Transparenz über soziale Verhältnisse, „(m)an könnte auch sagen, dass der Mythos die routinierten Erlebnis-sphären (dazu Elias 1978) verdunkelt bzw. transzendiert“ (Benkel/Meitzler 2023: 8). Das gilt auch für Mythen, die die spätmoderne Arbeitswelt bestimmen – sie müssen dekonstruiert werden. Es ist also nicht damit getan, sie pauschal als Lügen abzutun, denn es ist – wie wir spätestens seit Barthes „Mythen des Alltags“ wissen – wohl eher so, dass „(d)er Mythos

(nicht) lügt (...); (sondern) verbiegt“ (Barthes 2012: 277). D.h. „unter der Bedrohung zu verschwinden“, wenn er als Lüge entlarvt wird, findet er einen Ausweg und wird zu „etwas Natürlichem“ (ebd.: 278). Barthes argumentiert aus einer strukturalistischen Perspektive und geht davon aus, dass es sich bei Mythen um eine Form der Signifikation handelt, also um eine Überlagerung der Kommunikation durch eine mythenähnliche Metasprache. Sie zielt darauf ab, eine Erzählung, ein Bild oder etwas anderes als natürlich oder selbstverständlich darzustellen, was aber „in ‚Wirklichkeit‘ (...) ein historischer Prozess (oder dessen Resultat) ist“ (Klatezki/Ortmann 2023: 8). Die Welt des Alltäglichen ist somit – und hier trifft er sich mit Elias – radikal zu hinterfragen. Eine solche, ideologiekritische Sicht auf Mythen kann Aufschluss darüber geben, warum es so schwierig ist, Mythen als Mythen zu erkennen und ihre Wirkungsmacht aufzudecken. Mythen erzeugen schließlich den Eindruck von Evidenz. Im Anschluss an Bourdieu könnte daher sogar von einer „Illusio“ (Wirklichkeitsillusion) die Rede sein, der geglaubt und stillschweigend zugestimmt wird, so dass die dahinterstehenden Strukturen oftmals weder infrage gestellt noch als interessengebunden wahrgenommen werden. Mythen können demnach zur Begründung und Stabilisierung gesellschaftlicher Wertvorstellungen und zugleich zur Legitimation von Herrschaftsinteressen und -verhältnissen beitragen. Das gilt sowohl für die Strukturen und Praxen der organisierten Moderne als auch der spätmodernen Arbeitswelt. Mythen sind demnach keineswegs harmlos, vielmehr sind sie interessengeleitet und vielfach darauf ausgerichtet, Machtverhältnisse zu festigen. Ein Beispiel hierfür stellt die bis heute noch weit verbreitete Beharrungskraft traditioneller, ungleicher Geschlechterverhältnisse dar, die oftmals immer noch als ‚naturgegeben‘ gelten, obwohl sie es nicht sind (siehe z.B. den Glauben an den sog. ‚Mutterinstinkt‘, ‚weibliche Fingerfertigkeit‘ oder ‚Risikoaversivität‘). Reproduziert werden so Differenzmythen, die selbst – wie noch zu zeigen sein wird – in der spätmodernen Arbeitswelt nicht verschwunden sind. Auch hier ist eine „Mythenjagd“ (Elias 1993) erforderlich, die allerdings nicht ohne einen vertiefenden Blick auf die Organisationsebene auskommt, denn Organisationen liefern einen entscheidenden Beitrag zur ‚Übersetzung‘ und Stabilisierung gesellschaftlicher Mythen. Es liegt daher nahe, an den soziologischen Neo-Institutionalismus anzuknüpfen, denn er befasst sich explizit mit dem Zusammenwirken von Gesellschaft und Organisation und hat maßgeblich zur Entlarvung von Mythen – wie dem Rationalitätsmythos (Meyer/Rowan 1977) – beigetragen.

(2) Die zweite, *neo-institutionalistisch inspirierte Sicht* befasst sich folglich mit Mythen über Organisationen. Zwar ist es nicht möglich, die vielen Verästelungen dieses umfassenden Theorieprogramms aufzuzeigen, dennoch kann und soll es nicht ignoriert werden, denn es waren Neo-Institutionalisten (namentlich Meyer und Rowan), die den Begriff des *Rationalitätsmythos* geprägt und so die vorherrschende Auffassung von der Rationalität einer Organisation, wie der Effizienz formal-rationaler Organisationsstrukturen, kritisch hinterfragt haben. Es stellt sich nämlich die Frage, ob organisationale Formalstrukturen tatsächlich rational und effizient sind. Meyer und Rowan gehen von einem Rationalitätsmythos aus, der nicht einfach als Lüge der Organisation abgetan werden sollte, der die „wahre Beschaffenheit und Wirkungsweise der objektiven organisatorischen Realität“ verdecken (Klätzeki/Ortmann 2023: 15) bzw. hinter einer von Organisationen geschaffenen Fassade verstecken soll, um gesellschaftliche Erwartungen lediglich zum Schein zu erfüllen, wie Klätzeki und Ortmann meinen. Rationalitätsmythen können durchaus für sich „beanspruchen (...), mit Rationalität identisch zu sein“, so dass sie „uns ‚von Natur aus‘ rational und funktional (...) erscheinen“ (Hericks 2020: 140). Meyer und Rowan (1977) ging es somit nicht darum, Mythen einfach als Lügen abzutun. Vielmehr arbeiten sie heraus, dass Organisationen nach gesellschaftlicher Legitimität streben (müssen) und Rationalitätsmythen – wie auch die hierzu passenden Formalstrukturen – dabei einen wesentlichen Beitrag leisten. Organisationale Formalstrukturen werden demnach nicht aus Effizienzgründen geschaffen, sondern aus Legitimitätsgründen. Gleichwohl sind Organisationen davon überzeugt, rational zu handeln. Aufschlussreiche Erklärungen hierzu bieten theoretische Weiterentwicklungen des Neo-Institutionalismus. Tolbert (1988) z.B. begreift Mythen als eine ex-post Deutung institutionalisierter Praktiken: Mythen „explain‘ the way in which activities are linked to specified, appropriate organizational objectives“ (Tolbert 1988: 103). Es sind also Organisationen, die Mythen kreieren, die zu vorherrschenden Deutungsmustern – also Rationalitätsnarrativen, wie Vorstellungen von effizienten Organisationsstrukturen – passen. Rottenburg bringt es auf den Punkt: „Myths are narratives which make institutions appear proper, adequate, rational, necessary, and, I would add, natural“ (Rottenburg 1996: 236, zit. nach Hericks 2020). Mythen steuern demnach die passenden Narrative hierzu bei. D.h. aber nicht, dass der Rationalitätsmythos eine Organisation bereits rational und effizient macht (vgl. Hericks 2020). Ein bekanntes Beispiel hierfür stellt der Fordismus dar, der in den Nachkriegsjahren zu einem weit verbreiteten Leitbild für

eine effiziente Form der Produktions- und Arbeitsorganisation avancierte, obwohl es durchaus alternative Organisationskonzepte wie die ‚flexible Spezialisierung‘ gab. Das gilt auch für das sich ab den 1990er Jahren verbreitende Lean Management, die dem Rationalitätsmythos der organisierten Moderne lediglich ein neues Gewand verpasste.

Spätestens an dieser Stelle ist es an der Zeit, die Geschichte weiter zu erzählen und dabei den Wandel von der organisierten Moderne in Richtung Spätmoderne einzubeziehen, selbst wenn sie auch erst in einigen wenigen spätmodernen Arbeitsfeldern (wie der Kultur- und Kreativindustrie) diffundiert ist. Hier ist zwar nicht der Ort, um alle Facetten dieses Prozesses aufzuzeigen, aber zumindest auf einen zentralen Aspekt ist hinzuweisen, nämlich die von Reckwitz (2017) so anschaulich beschriebene Transformation von der „Logik des Allgemeinen“ zur „Logik des Besonderen“. Im Kern geht es dabei um die Abkehr von zentralen Grundprämissen der industriellen Moderne (Formalisierung, Standardisierung, Uniformität) durch Einzigartigkeit, Inkommensurabilität, letztendlich „Singularität“, die sich auf Objekte, Subjekte, Räume und selbst Kollektive beziehen kann. Das hat auch für die Gestalt von Mythen Folgen: Während die „Logik des Allgemeinen“ eng mit dem beschriebenen Rationalitätsmythos verwoben ist, stellt sich nunmehr die Frage, ob das auch für die „Logik des Besonderen“ gilt. Die Antwort lautet nein, denn in Anbetracht der neuen „Logik des Besonderen“, wie dem Streben nach Authentizität, einem „doing singularity“ (ebd.: 51), das sich unabhängig von Gender, Race, Ethnizität entfalten soll, dem Interesse an kreativer Arbeit und einzigartigen Produkten, liegt es nahe, auch von einem neuen Narrativ bzw. einem *Mythenwandel* auszugehen und an die Stelle des Rationalitätsmythos einen *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* zu rücken. So wird von postindustriellen Organisationen erwartet, dass sie über Strukturen und Prozesse verfügen, die offen, agil und flexibel sein sollen, motivierende Emotionalität zulassen und Spielräume für Kreativität und somit Selbstentfaltung schaffen. Damit sind auch neue Mythen bzw. neue normative Narrative gefragt, wie der *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos*. Bereits hier ist anzumerken, dass auch im Fall des spätmodernen *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* davon auszugehen ist, dass die mit ihm verbundenen Deutungsmodelle keineswegs nur auf der Fassade oder – um es mit in den Worten von Brunsson (1998) zu formulieren – auf der Ebene des „talk“ anzusiedeln sind. Vielmehr können sie durchaus eine gewisse Durchschlagkraft über die Formalstrukturen hinaus auf die Aktivitätsstrukturen haben. Theoretisch verarbeitet wird dies in Form einer Abkehr von der strikten Entkopplungsthese. Zu nennen sind hier Konzep-

te „loser Kopplung“, die ein „backfiring“ oder „recoupling“ zum Thema machen, aber auch „Übersetzungskaskaden“, die auf die Wirkungsmacht interorganisationaler kommunikativer Aushandlungsprozesse abheben (z.B. Guse et al. 2024). Schon DiMaggio und Powell (1983) haben darauf hingewiesen, dass selbst „rein zeremoniell eingeführte und entkoppelte Elemente häufig doch Wirkung in der Organisation entfalten“ (ebd.). Gleichwohl ist auch im Fall spätmoderner Organisationen davon auszugehen, dass eine Abkehr von einem reinen „window dressing“ voraussetzungsvoll ist und ein proaktives Handeln wirkungsmächtiger Akteur:innen und Institutionen erfordert. Mit Blick auf die Geschlechterproblematik kann das z.B. Folgendes heißen: Hat sich ein *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* erst einmal herausgebildet, kann sich das auch auf die Geschlechterverhältnisse auswirken. So wissen wir bereits aus der organisierten Moderne, dass es im Zuge der Verankerung rechtlicher Regelungen, wie etwa von Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsgesetzen, zur Einstellung von Gleichstellungs- oder Diversitätsbeauftragten gekommen ist, die nicht folgenlos geblieben sind (vgl. u.a. Amstutz et al. 2018). Zumindest haben sie erste Impulse – wie etwa ein „Talking the Talk“ (Haack et al. 2012) – in Gang setzen können. Allerdings ist der Weg in Richtung Geschlechtergerechtigkeit oder gar einer Verankerung von reflexiven Diversitätskonzepten nach wie vor weit und kann – wie aktuell zu beobachten – durch Rollback-Bewegungen massiv ausgebremst werden. Gründe hierfür gibt es viele, wie das Erstarren von antifeministischen politischen Strömungen (wie der MAGA-Bewegung). Zu nennen ist aber auch die Beharrungskraft von „Egalitätsmythen“ (Funder 2023), die Ungleichheiten als legitim erscheinen lassen. Zur Begründung wird z.B. auf die vorherrschende Leistungsmeritokratie verwiesen, frei nach dem Motto: ‚nicht das Geschlecht, sondern die Leistung zählt‘. Nicht hinterfragt wird dabei jedoch, ob Leistung tatsächlich so geschlechtsneutral bewertet wird, wie behauptet. Schwer wiegt auch das Gleichstellungsparadox: Erwartet wird zum einen, dass Gleichstellungspolitik ohne Ansehen der Person und ihre Verwobenheit mit intersektionalen Kategorien erfolgen soll. Zum anderen gilt es – so vor allem das Credo der spätmodernen Arbeitswelt – Vielfalt bzw. Diversität anzustreben. Möglich ist das aber wohl nur, wenn Differenz erst einmal benannt und sichtbar gemacht wird, obwohl das Gegenteil erreicht werden soll, um bestehende strukturelle Ungleichheits- und Diskriminierungsverhältnisse nicht weiter zu reproduzieren. Es gilt also im Rahmen einer organisationalen Mythenjagd, nicht nur den Kreativitätsmythos, sondern auch den Liberalitätsmythos (wie den

Egalitäts- und Diversitätsmythos) zu hinterfragen. Notwendig ist hierzu auch die dritte Sichtweise.

(3) Um Mythen zu entschlüsseln, bieten *mikrofundierte konstruktivistische Sichtweisen* entscheidende Einsichten, da sie „den Mythos als eine eigenständige Wissensform der Praxis“ verstehen (Klatezki/Ortmann 2023: 16) und sogar die Organisation selbst als einen „praktischen Mythos“ (March 2010) begreifen. So dienen Mythen – im Anschluss an Blumenbergs „Höhlenmetapher“ (Blumenberg 2021)<sup>3</sup> – nicht nur der Reduktion bzw. Absorption von Ungewissheit, sondern auch dem „Verstehen der Realität“ (Klatezki/Ortmann 2023: 16). Mythenbildung kann folglich zu (scheinbarer) Klarheit in Anbetracht permanenter Ungewissheit beitragen. Luhmann bringt es auf den Punkt: „Will man die Welt so beschreiben, daß man ihrer Ordnung trauen und Bedrohlichkeit ausgrenzen kann, bedient man sich des Mythos“ (Luhmann 1987: 261). So können Mythen nicht nur „Richtlinien für das organisatorische Handeln“ (Klatezki/Ortmann 2023: 16) liefern, sondern auch „Machbarkeit suggerieren“ (Kieser 2023: 51). Zudem können sie – bezogen auf die organisationale Binnenwelt – eine „sozial integrative Funktion“ (Klatezki/Ortmann 2023: 16) haben, die wiederum den sozialen und emotionalen Kitt erzeugt, der zur Stabilisierung des vorherrschenden ‚Emotionsregimes‘ beitragen kann. Auch kann die Orientierung an Mythen Organisationen zur „Beschaffung von Legitimation“ (ebd.) verhelfen. Auch diese Sicht läuft auf ein Verständnis von Mythen hinaus, die weit davon entfernt ist, sie auf eine „rational leicht zu entlarvende Lüge“ (Klatezki/Ortmann 2023) oder „reine Heuchelei“ (Brunsson 1989) zu reduzieren.

Prominente Vertreter:innen dieser Lesart von Mythen sind vor allem Karl Weick (1995) und James March (2010), die zeigen – Barthes nicht unähnlich – „wie durch Sprache organisatorische Realität erzeugt wird“ (Klatezki/Ortmann 2023: 16). Besonders pointiert ist hier Weick, für den das „Wort *Organisation* (...) ein Substantiv, und (...) außerdem zugleich ein Mythos“ ist (Weick 1995: 129). Wer nach einer Organisation sucht, so Weick, wird sie nicht finden, zu finden sind vielmehr „miteinander verbundene Ereignisse (...), die durch Betonwände hindurchsickern“ und die wir dann „fälschlicherweise in Inhalte verwandeln, wenn wir von Organisationen reden“ (ebd.). Weick interessiert sich daher in erster Linie dafür, wie es Menschen in ihrem täglichen Handeln schaffen, dieses „Or-

---

3 Die Höhle steht für einen Schutzraum, der Menschen vor den Gefahren der Welt beschützt.

ganisieren“ zu bewerkstelligen. In Anlehnung an Weick stellt sich somit aus einer Geschlechterperspektive die Frage, ob bei diesem „täglichen Handeln des Organisierens“ (ebd.) eher ein ‚doing‘ oder ein ‚undoing gender‘ stattfindet.<sup>4</sup> Dieses Verständnis von Organisationen macht mit Nachdruck darauf aufmerksam, dass Organisationen nicht einfach gegeben sind, wie ein Tisch oder ein Stuhl, sondern selbst als mythisch wahrgenommen oder zumindest als von Mythen durchdrungen betrachtet werden sollten. So sind Mythen für March relevante *Instrumente der Sinngebung*, um die „Verwirrungen der Erfahrung, des menschlichen Verstehens und der menschlichen Darstellung zu verringern“ (March 2010: 56). Es handelt sich nicht um Irrtümer oder Täuschungsversuche. Als mythische Themen galten – zu den Zeiten von March – vor allem Rationalität, hierarchische Ordnung, individuelle Führung und Leistungsfähigkeit. In der spätmodernen Arbeitswelt ist es hingegen das Streben nach eigenverantwortlichem Arbeiten, Autonomie, Agilität und Kreativität sowie auch die Offenheit für Vielfalt – all dies kommt im *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* zum Ausdruck.

## 2.2 Konturen einer mehrdimensionalen Erklärungsheuristik

Die Beschäftigung mit Mythen hat bis heute nicht an Faszination verloren. Eine Analyse der spätmodernen Arbeitswelt kommt daher nicht ohne ihre Berücksichtigung aus, denn es sind Mythen, die dazu beitragen sollen, Komplexität zu reduzieren und für „glückliche Klarheit“ (Barthes 2012: 296) zu sorgen, was ihre Relevanz in Anbetracht der Omnipräsenz von Unsicherheit bzw. Ungewissheit mit der sich spätmoderne Organisationen konfrontiert sehen, noch unterstreicht. Damit drängt sich sogleich die Frage auf, worin bzw. für wen denn diese „glückliche Klarheit“ besteht und was durch spätmoderne Mythen dann unklar bzw. unscharf (gemacht) wird. Ist es die latente Überforderung durch den Hang zur Selbstoptimierung? Sind es die in der spätmodernen Arbeitswelt doch noch in vielerlei Hinsicht vorherrschenden Geschlechterungleichheiten und Diskriminierungen? Ist es die Beharrungskraft von Differenz, die es ja eigentlich zu überwinden gilt, aber trotz des Credos von der Offenheit für Vielfalt weiterbesteht?

---

4 Diese Position lässt sich noch weiter zuspitzen, indem man nicht nur die Organisation als Mythos begreift, sondern gleich die gesamte Organisationsforschung als eine Mythenproduzentin wahrnimmt. Am Ende sind dann Organisationstheoretiker:innen sogar die eigentlichen Mythenproduzent:innen. Das könnte auch erklären, warum die Mainstreamforschung sich zumeist als geschlechtsblind erwiesen hat.

Diese und andere Effekte von Mythen rufen eine kritische Organisations-, Gender- und Diversitätsforschung auf den Plan, die sich einer *mehrdimensionalen Erklärungsheuristik* bedienen sollte.

Die zentrale Botschaft lautet: Mythen sollten nicht unterschätzt werden. Um mehr über sie in Erfahrung zu bringen, schlage ich eine Erklärungsheuristik vor, die Makro-, Meso- und Mikroperspektiven berücksichtigt. Erste Anhaltspunkte hierzu bieten die skizzierten Sichtweisen. Aufschlussreich ist bereits die erste Lesart, die vorschlägt, Mythen aus einer struktur- und prozessorientierten Sicht kritisch zu hinterfragen. So gilt es, sich auf eine Mythenjagd zu begeben, die darauf abzielt, die Genese von Mythen mit Blick auf spätmoderne Arbeitsfelder aufzuspüren und ihre Wirkungsmacht offen zu legen. Hierzu wird auch die zweite, neo-institutionalistisch inspirierte und die dritte, konstruktivistische Sicht auf Mythen benötigt, denn diese Konzepte rekurrieren nicht nur auf eine Konfrontation von Mythen mit Tatsachen, vielmehr sind sie tiefgründiger angelegt. So wollen sie die Bedeutung mythischer Themen für Organisationen entschlüsseln und Zweifel an Mythen schüren, die zur Stabilität der Ordnung von Organisationen, wie ihrer Strukturen, Prozesse und Praktiken, aber auch der vorherrschenden Geschlechterordnung beitragen und den Umgang mit Diversität beeinflussen.

Eine Mythendekonstruktion sollte daher mit einer mehrdimensionalen Analysebrille erfolgen, die Mythen nicht als Lügen abtut. Weder die Organisations- noch die Genderforschung können und sollten darauf verzichten, sie zum Einsatz zu bringen, wenn sie mehr über Mythen und ihre Folgen wissen wollen, so z.B. unter welchen Voraussetzungen sie sich als restaurativ bzw. strukturkonservativ oder emanzipatorisch erweisen. Mythen können schließlich sowohl eine konservativ-legitimierende Funktion haben und jedweden Wandel blockieren. Sie können aber auch eine progressiv-emanzipatorische Funktion haben, vor allem dann, „wenn aus den mythischen Narrativen heraus eine Kritik an den Verhältnissen geübt wird, die nicht so sind, wie sie sein sollen“ (Folkerts 2023: 67). Hierzu sind allerdings machtvolle Akteur:innen notwendig, die Strukturen und Prozesse infrage stellen und einen nachhaltigen Wandel von Organisationen, Geschlechterbeziehungen und Diversität anstoßen können. Um es auf den Punkt zu bringen, eine mehrdimensionale Erklärungsheuristik bietet einen Analyserahmen, mit dem Mythen umfassend dekonstruiert werden können. Ich werde mich daher im Weiteren auf sie beziehen, um der Genese und Wirkungsmacht des spätmoderne Liberalitäts- und Kreativitätsmythos in der Gaming-Industrie näher zu kommen.

### 3 ‚Myths matter‘: Zur Wirkungsmacht spätmoderner Mythen auf die Arbeits- und Geschlechterverhältnisse in der Gaming-Industrie

#### 3.1 Anmerkungen zum methodischen Vorgehen

Der Forschungsprozess erfolgte in mehreren Etappen: Im Fokus der Analyse stand zunächst das Feld der Gaming-Industrie. Basierend auf dieser explorativen Vorrecherche wurde sodann eine Auswahl von Games-Unternehmen und weiterer Feldakteur:innen (u.a. Bildungsinstitutionen, Förder-einrichtungen, Branchenverband) vorgenommen. Parallel hierzu wurden offen-strukturierte Leitfäden entwickelt. Im weiteren Forschungsverlauf fand die Auswahl der für die Untersuchung relevanten Institutionen (Verband, Behörde, Bildungseinrichtung) und Games-Studios statt. Zu den Befragten aus den Games-Studios gehörten u.a. Human-Resource-Manager:innen, Games-Designer:innen und Programmierer:innen. Hinzu kamen weitere Feldakteur:innen, wie etwa Branchen-Eventmanager:innen und Verbandsvertreter:innen. Die interviewten Personen (18 Interviews) wurden im Anschluss pseudonymisiert, um Rückschlüsse auf die interviewten Personen und Unternehmen zu verhindern. In der folgenden Etappe erfolgte die Auswertung (qualitative Inhaltsanalyse). Für diesen Beitrag wurden einige zentrale Analysecodes ausgewählt (u.a. Unternehmensphilosophie, Arbeitsorganisation und -kultur, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitssubjekte, Feldbeziehungen) und ausgewertet.

#### 3.2 Myths matter – auch in der spätmodernen Arbeitswelt von Games-Studios

Die Analyse zielte darauf ab, einen ersten Schritt in Richtung einer „Mythenjagd“ zu unternehmen und aufzudecken, dass *myths matter*, insbesondere wenn es um die Akzeptanz spätmoderner Arbeitsverhältnisse und die gleichzeitige Vernebelung ihrer Schattenseiten geht. Zur Illustration soll zunächst ein Blick auf die Organisationsebene – insbesondere auf die Arbeitsstrukturen und -praktiken von Games-Studios – geworfen werden (3.2.1) und sodann auf die Geschlechterbeziehungen und Diversitätspraxis (3.2.2). Anzunehmen ist, dass der *spätmoderne Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* nicht nur zur Akzeptanz der „heutigen Entfremdung“, die – wie Krempf (2018: 28) es formuliert – „Überidentifikation“ heißt, und zur „heutigen Ausbeutung“, die vielfach als ‚Burn-out‘ beschrieben wird, beiträgt, sondern

auch die Beharrungskraft von Geschlechterungleichheiten und Diskriminierungen überlagert. Das wirft die Frage auf, ob es nicht auch Indizien für ein ‚backfiring‘ bzw. Gegenbewegungen in Richtung einer nachhaltigen, geschlechtergerechten, diversen Arbeitsorganisation gibt (3.2.3).

### 3.2.1 Zur Wirkungsmacht des Liberalitäts- und Kreativitätsmythos auf Arbeitsstrukturen und -praktiken

Dass die Gaming-Industrie zur Kultur- und Kreativitätswirtschaft gehört und ihr Selbstverständnis daher von der Vorstellung bestimmt wird, sie sei liberal und offen, innovativ und kreativ, gehört zu dem Bild, das die Branche von sich selbst hat und auch nach außen, z.B. auf Social-Media-Kanälen und Events, kommuniziert. Prägend ist ein Verständnis von Erwerbsarbeit, das durch Leidenschaft, Spaß und Freude bestimmt sein soll. In der Gaming-Industrie lassen sich also nicht nur „hochkomplexe Produktionsstrukturen“ erkennen, die sich „sehr häufig in Netzwerken und virtuellen Organisationen inklusive sich wandelnder Arbeitsstrukturen spiegeln“ (Games-Kultur 2022: 224). Vielmehr hat auch ein besonderer Typus von Arbeit, nämlich *Kreativarbeit*, an Gewicht gewonnen, die – in Anlehnung an Reckwitz – eine neue „Kulturpraxis“ begründet, „sei es, dass sie den Arbeitenden einen hermeneutisch-narrativen Sinn (sinnvolle und interessante Tätigkeit), sei es, dass sie ästhetische Sinnlichkeit (das Erleben des Flow der Kreation) verspricht, sei es, dass in ihr spielerische Qualitäten entfaltet werden oder ihr ein ethischer Eigenwert zugeschrieben wird (‚etwas verändern können‘) oder durch den Akt der Gestaltung von Neuem, das in ihr zum Ausdruck kommt“ (Reckwitz 2017: 187). Das sich hier herauschälende Deutungsmuster basiert auf weitreichenden Versprechungen, wie z.B. die, dass kreative Arbeit Spielräume zur Selbstentfaltung und Eigeninitiative sowie Spaß und Freude bietet. Allerdings unterliegt auch kreative Arbeit ökonomischen Imperativen, so dass „work is valued in the nexus between economic and moral value spheres“ (Espersson et al. 2024: 226). Die ‚schöne neue spätmoderne Arbeitswelt‘ erweist sich somit als ausgesprochen ambivalent und spannungsreich, wenn z.B. das Ideal eines „making games“ auf ein „making money“ (ebd.) trifft. Dass die Genese eines *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* dazu beitragen kann, diese Spannungen zu übertünchen und höchst belastende Arbeitsbedingungen als ‚unvermeidlich‘ erscheinen zu lassen, ja sogar ein Einverständnishandeln und ein hohes Maß an Selbstdisziplinierung zu erzeugen, ist daher naheliegend.

Ein Blick auf die Feldebene liefert bereits erste Anhaltspunkte hierfür. So ist offensichtlich, dass sich die in der Branche (bzw. im Feld) weit verbreitete Selbstwahrnehmung, nämlich zu den Vorreitern der spätmodernen Arbeitswelt zu gehören, mit den Beschreibungen der von uns befragten Branchenexpert:innen, Manager:innen und Beschäftigten aus Games-Studios bis auf wenige Nuancen deckt. Ob Indie-Studie, Mobile Gaming, AAA-Studio oder Nischenproduzent, sie alle gehen davon aus, dass Kreativität, Leidenschaft für Games, Engagement und Teamgeist (und eine entsprechende ‚social fitness‘) erwünscht und sogar unverzichtbar sind, um ‚einzigartige Spiele‘ zu entwickeln und in Games-Organisationen und Teams tätig sein zu können. Unsere, wie andere Befunde, machen deutlich, dass in der Gaming-Industrie Arbeit als „passionate work” (Hong 2022) wahrgenommen wird, „implying that work is a devotion or a lifestyle, even a ‚calling‘ (Albinsson 2018)“ (Espersson et al. 2024: 225). In den Interviews findet sich eine Reihe von Aussagen, die dieses Arbeitsverständnis und den Teamgeist betonen.

„(...) ja also für mich ist es vor allem wichtig, dass ich mich wohlfühle, dass ich mir morgens denke, ich mache das jetzt gerne. Ich freue mich auf die Leute, ich freue mich auf die Arbeit. (...) wenn ich überlege, wie viel Prozent meiner Lebenszeit ich mit Arbeit verbringe, dann ist mir das halt ehrlich gesagt das Wichtigste“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Dass diese Selbstwahrnehmungen von spätmodernen Arbeitsstrukturen und -praxen auch ihre Schattenseiten haben (z.B. lange Arbeitszeiten, verschwimmende Grenze zwischen beruflicher und privater Lebenswelt, prekäre Arbeitsbedingungen), schadet ihrem Image offenbar nicht. Einen Grund hierfür sehe ich darin, dass *myths matter*. Unterschiede im Hinblick auf die Wirkungsmacht des *spätmodernen Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* gibt es allenfalls im Hinblick darauf, wie weit er bereits auf die Organisations-, Arbeits- und Subjektebene durchgeschlagen ist. So zeigt sich, dass die Welt der Indie-Studios besonders anfällig für die Wirkungsmacht eines *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* ist, denn gerade hier ist kreative Arbeit sehr relevant und wird von den Beschäftigten auch erwartet. Exemplarisch hierzu noch einmal die Sicht von Sabine Krokus, die klar zum Ausdruck bringt, dass es ihr darum geht, nicht irgendwelche gut verkaufbaren Spiele zu entwickeln, sondern Spiele, die außergewöhnlich und daher etwas Besonderes sein sollen und die ‚Werte‘ zum Ausdruck bringen, die im

Studio vorherrschen, wie etwa Spaß, der mit kreativer, sinnvoller Arbeit verbunden ist, aber auch Toleranz und Offenheit für Vielfalt.

„(...) ja, wir wollen halt was Besonderes machen und nicht das, was sich gut verkauft, sondern das, wo wir halt sagen, das ist irgendwie (...), hat so einen Mehrwert (nicht im ökonomischen Sinn). Und das vermittelt auch irgendwie, transportiert, die Werte, die wir haben und die wir auch teilen und so“ (Sabine Krokus/Designerin/Indie II).

Dieses Grundverständnis deckt sich mit der Sicht von Branchenexpert:innen auf das Feld der kleinen, unabhängigen Indie-Studios: „Experimentierfreude bestimmt ganz besonders die Arbeit an den sogenannten Independent Games, also Computerspiele, die von kleinen Studios ohne finanzkräftige Publisher im Hintergrund hergestellt werden. (...) Die Arbeit an ihnen ist oft geprägt von der Leidenschaft für den Beruf und den Gegenstand“ (Games-Kultur 2022: 19). Arbeit wird nicht auf den reinen „Broterwerb“ (Reckwitz 2017: 187) reduziert, was nicht nur auf die Indie-Studios zutrifft. Die Worte Leidenschaft, Spaß und Freude fielen dementsprechend auch in jedem Interview.

„Die Leidenschaft, Spiele zu machen und irgendwie also Spaß, soll ja Spaß machen. Also, ich will auch Spaß an meinem Beruf haben, indem ich etwas kreierte, was Spaß erzeugt. (...) Generell für viele ist es wirklich diese Leidenschaft, Spiele machen zu wollen. Und die steht über extrinsischer Motivation, die man vielleicht sonst in einem Job hat, einfach möglichst irgendwie viel Geld zu machen, eine gute Karriere zu machen“ (Gerold Iris/Product-Manager/Mobile Game).

Wer in Games-Unternehmen arbeitet – so die Vorstellung – soll und will Spaß und Freude haben, sich selbst verwirklichen und seine Ideen einbringen, das belegen nicht nur unsere Befunde: „The ideal of passionate work is ubiquitous in the digital games industry“ (Espersson et al. 2024: 229). Bulut fasst es wie folgt zusammen: „nonmonetary motivations like passion and love characterize work ethic in the game industry“ (Bulut 2020: 46). Arbeit in Games-Unternehmen ist somit eng verwoben mit positiven Emotionen, die nicht nur das Bild, das von der Games-Industrie in der Öffentlichkeit besteht, nachhaltig prägt, sondern auch von Beschäftigten als zentral erachtet wird. Aus dem basalen Gefühl der Freude ist aber auch eine unausgesprochene Anforderung geworden, die Arbeitssubjekte empfinden sollen (müssen). Dass das einen Preis hat, zeigt folgendes Beispiel. Auch diesmal handelt es sich um die Games-Designerin Sabrina Krokus, die für

ihre Leidenschaft für Games bis an die Grenzen ihrer Leistungs- und Belastungsfähigkeit geht – wobei es kein Zufall ist, dass vergleichbare Aussagen vorzugsweise von Frauen gemacht werden:

„Es gibt so eine Sequenz (in unserem Spiel), da läuft die, nachdem die den Zusammenbruch hatte, und dann läuft die und sieht so richtig fertig aus und hat so ganz tiefe Ringe und ist so zerfetzt. Und dann hat mir mein einer Kollege von den Programmierern, der hat mir das dann auch so geschickt und meint so: ‚Guck mal, das bist du!‘ Und: Ja, so fühle ich mich auch. (Lacht) Ja, das ist halt das Problem, wenn man an dem auch so hängt“ (Sabine Krokus/Designerin/Indie II).

Hinzu kommt das Risiko prekärer Arbeit<sup>5</sup> (vgl. u.a. Bulut 2020; Espersson et al. 2024), das selbst der Games-Verband als ein Problem wahrnimmt, was in seinen öffentlichen Stellungnahmen aber nur angedeutet und sogleich legitimiert wird. So heißt es: Die Arbeit in Indie-Studios ist „nicht nur mit Herausforderungen, sondern auch Entbehrungen (verbunden). Denn auf dem globalisierten Gamesmarkt ist es schwierig, entdeckt zu werden“ (Games-Kultur 2022), wenn nicht alle an einem Strang ziehen und selbst geringe Löhne bzw. Phasen der Prekarität und überlange Arbeitszeiten in Kauf nehmen. Mit anderen Worten, wer sich im internationalen Wettbewerb behaupten will, der muss – so die in der Branche vorherrschende Sicht – „Entbehrungen“ akzeptieren. Games-Unternehmen werden schließlich mit globalen Marktanforderungen konfrontiert, die – so die vorherrschende Auffassung – erfüllt werden müssen, wenn sie am Markt bestehen wollen. Mit anderen Worten, sie unterliegen Verwertungsimperativen und sehen sich somit einem immens großen Druck zur Rationalisierung und Optimierung ausgesetzt, die auch auf die Arbeitsbedingungen durchschlagen. Hier kommt der *spätmoderne Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* ins Spiel, der für die notwendige Akzeptanz von „Entbehrungen“ und Selbsterforderungen Sorge tragen soll. Ein Beispiel stellen die branchenüblichen ‚Crunch-Times‘ dar, in denen lange Arbeitszeiten vorherrschen und Selbstsorge vielfach ignoriert wird (vgl. Hossain/Funder 2024). Sie werden quasi als ein ‚ungeschriebenes Gesetz‘ wahrgenommen ohne das es

---

5 Siehe u.a. Hoose 2016, Bulut 2020 und Espersson et al. 2024. Eine aktuelle Studie zur Games-Industrie kommt z.B. zu dem Ergebnis, dass „obwohl Kreativität für die Games-Entwicklung und für das Spielerlebnis essenziell ist, (...) kreative Games-Berufe (aber, d:V.) nach wie vor am schlechtesten bezahlt (werden). Durchschnittsgehälter liegen oft bei nur etwa 40.000€“ (Castendyk et al. 2021: 36).

nicht geht, wenn Projekte fristgerecht abgeschlossen werden sollen (siehe auch Morgenstern in diesem Band).

Die Grundprinzipien der vorherrschenden Arbeitskultur, die Beschäftigten einen hohen Arbeitseinsatz und die Fähigkeit zur Selbstorganisation und -disziplinierung abverlangen, werden zumeist nicht weiter hinterfragt. Vielmehr handelt es sich um Charakteristika der spätmodernen Arbeitswelt, die – so wurde immer wieder betont – einfach ‚dazugehören‘ und den Arbeitsalltag bestimmen. Crunch-Times werden so zu einem stillschweigend akzeptierten Element der Arbeits(zeit)kultur. Zwar werden lange Arbeitszeiten nicht grundsätzlich positiv bewertet, allerdings folgt hieraus keine generelle Kritik an der aktuellen Praxis. Vielmehr ist die Rede davon, dass lange Arbeitszeiten nicht auf Dauer den Arbeitsalltag bestimmen werden. Stattdessen werden sie als eine ‚vorübergehende Etappe‘ auf dem Weg zu einer ‚neuen Arbeitszeitkultur‘ betrachtet: Das „Ziel sind 32-Stunden, das neue Vollzeit für alle, das ist das Ziel, aber man muss es sich auch leisten können, jetzt gerade geht es einfach nicht“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II). Mit Barlant (2011) kann hier von „cruel optimism“ gesprochen werden, denn wir haben es offenbar mit einer „relation of attachment to compromised conditions of possibility whose realization is discovered either to be *impossible*, sheer fantasy, or *too possible*, and toxic” zu tun (Barlant 2011: 24).

Dass die spätmoderne Arbeitswelt nicht nur ‚toxisch‘, sondern auch ambivalent und reich an Spannungen ist, zeigt ein Blick auf die von allen erwartete und eingeforderte Kreativität. So ist nicht zu übersehen, wie schwierig es ist, auf ‚Knopfdruck‘ kreativ sein zu sollen (müssen), zumal nicht jede Form von Kreativität gefragt ist, sondern nur die, die sich unter Verwertungsimperativen als gewinnbringend erweist. Theo Dahlie beschreibt dies recht anschaulich:

„Der Mythos, dass man einfach kreativ sein kann und als Freigeist dann wolkig durch die Gegend fliegt und ein Luftschloss nach dem anderen baut und die anderen füllen das Ganze mit Zement auf, das ist ja Quatsch, man muss ja liefern. (...) Ich glaube, jeder kreative Beruf, jedem kreativen Beruf ist zu eigen, dass man auf Knopfdruck per se schon mal kreativ sein muss, auch wenn es nicht immer geht“ (Theo Dahlie/Program Director/Event I 4).

Spielräume zur Entfaltung von Kreativität werden somit zum einen erwünscht, zum anderen wird sie zur Pflicht, denn Games-Studios können

nur dann im Feld bestehen, wenn es ihnen gelingt, kreative Games zu entwickeln, die die Games-Community „begeistern“, so dass sie zu stark auf dem Markt nachgefragten Produkten (am besten Block-Buster) werden. Genau hierzu ist kreative Arbeit notwendig, die jedoch nicht auf besagten ‚Knopfdruck‘ erbracht werden kann, aber dennoch erwartet wird. Hinzu kommt, dass kreative Arbeit nicht mit Leid und Mühsal assoziiert wird, sondern mit Freude, Spaß und Sinnerfüllung. Geschaffen werden so Voraussetzung für eine „self-disciplining subjectivity“ (Knights/Willmott 1989: 550), die genau diese Spielregeln, Werte und Normen nicht infrage stellt, sondern mitspielt – und sich damit ‚tröstet‘, dass sich die Arbeitsverhältnisse zukünftig verändern werden – und dann z.B. eine 32-Stunden Woche möglich ist. Die Akzeptanz der gegenwärtigen Arbeitsverhältnisse hat also nicht nur mit einem Abwägungsprozess – immaterielle Werte (Leidenschaft) gegen materielle Werte (Einkommen) – zu tun, sondern auch mit der Hoffnung<sup>6</sup> auf eine bessere Zukunft.

„Genau, ich glaube Leidenschaft ist das richtige Wort. Man tauscht Annehmlichkeiten gegen Leidenschaft. Und die Leidenschaft macht dann halt bis zu einem gewissen Zeitpunkt das alles wett. Und irgendwann fragen sich aber dann doch natürlich einige: ‚Okay, ist das alles?‘ Mit Leidenschaft zahlt man, keine Ahnung, keine Haushälfte für die Familie, da zahlt man keinen Urlaub. (...) und dann sagt man entweder: ‚Ja, okay, ich mache das irgendwie weiter (...) die macht Sinn für mich‘ oder man geht dann irgendwo anders rein“ (Theo Dahlie/Program Director/Event I 4).

So hat sich das Narrativ von der kreativen Arbeit, die mit Spaß, Freude und Leidenschaft verbunden ist, quasi in die Gaming-Industrie eingebrannt und bestimmt nicht nur das ‚Emotionsregime‘ des gesamten Games-Feldes, sondern auch die Welt der Games-Studios (am prägnantesten wohl die Indie-Studios). Aber genau hier liegt das Problem, denn der kaum zu erschütternde ‚Glaube‘ an diesen, spätmoderne Arbeitsfelder und -organisationen bestimmenden *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* führt dazu, dass hohe Arbeitsbelastungen, insbesondere Crunch Times sowie auch eine damit einhergehende Vernachlässigung von Selbstsorge, akzeptiert und mitgetragen, ja als ‚unvermeidbar‘ wahrgenommen werden. Die Hoffnung auf Melioration, die die Zukunft bestimmen soll, trägt am Ende sogar dazu bei,

---

6 Hoffnung stellt geradezu einen „festen Bestandteil der Struktur des modernen Lebens“ dar (Illouz 2024: 73).

dass der ‚Glaube‘ an den *spätmodernen Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* nicht ins Wanken gerät. Passiert dies dennoch, wenn z.B. der Leidensdruck zu groß wird, Existenzsorgen zunehmen und alternative Jobangebote zu verlockend sind, besteht bislang zumeist nur die Möglichkeit, eine Exit-Entscheidung zu treffen.

### 3.3.2 Zur Wirkungsmacht des Liberalitäts- und Kreativitätsmythos auf Geschlechterbeziehungen und Diversität

Liberalität bzw. Offenheit für Diversität sowie auch ein Degendering gelten gemeinhin als typisch für die spätmoderne Arbeitswelt (vgl. u.a. Reckwitz 2017). So ist die Gaming-Industrie „stolz“ darauf, „wie unglaublich vielfältig ihre Games und ihre Communitys sind“ (Jahresreport Games 2023), denn Games spielen genauso viele Frauen\* wie Männer\* in allen Altersstufen und aus allen Nationen. Zudem hat der Branchenverband einen „Best Practice Guide Diversity“ herausgegeben, in dem „konkrete Tipps, Best-Practice-Beispiele und Hilfestellungen zum Aufbau diverser Teams oder Games-Communitys“ gegeben werden (Jahresreport 2023: 60). Erst jüngst wurde dieser Guide durch „neue Praxisbeispiele zu den Themen Diversität in der Personalentwicklung, Safe Spaces auf Events sowie geschlechtergerechte Unternehmenskultur“ ergänzt (ebd.). Dass Vielfalt in der Branche lange Zeit ausgesprochen positiv konnotiert wurde<sup>7</sup>, bestätigen auch unsere Interviews. So heißt es z.B.:

„Ich glaube unsere Branche, denen ist das sehr wichtig genau das zu supporten, dass wir offen sind, für jede Art Mensch. Und das auch offen kommunizieren“ (Thomas Enzian/Producer/Indie I).

Während Indie-Studios vor allem moralische Gründe für die Befürwortung von Vielfalt bzw. Offenheit für Diversität anführen, argumentieren größere Studios mit ökonomischen Vorteilen und begreifen Diversität als ‚Business-Case‘:

„Und wir stellen fest, je diverser die Teams sind, je internationaler, je multikultureller, je gendermäßig gemischer, desto bessere Ergebnisse erzielen sie im Endeffekt. Weil die Arbeit mehr Spaß macht. (...) Das heißt, die Mischung macht es“ (Björn Efeu/Managing Director/AAA-Studio).

---

7 Noch ist offen, wie stark die aktuellen Rollback-Prozesse sich auf die Gaming-Industrie auswirken werden.

Dass es sich bei Diversität nicht nur um ein ‚Buzzword‘ handeln soll, gilt – ob aus moralischen oder ökonomischen Gründen – als unstrittig:

„Das Thema Diversity (...) ist innerhalb von X definitiv ein Thema. Und die Firma macht sehr viel dafür. Und es ist sehr wichtig, dass Diversity nicht nur so ein (Buzzword) ist, also wirklich auch geliebt wird und nicht nur so ein Buzzword ist, irgendwie“ (Gerold Iris/Designer/Mobile I).

Fragt man jedoch, wie es um die Umsetzung von Diversitätskonzepten steht, fallen die Antworten recht vage aus. Diversität spielt zwar auf unterschiedlichen Ebenen eine Rolle, aber die Diskrepanz zwischen Leitbild und Organisationswirklichkeit ist nach wie vor erheblich. So ist auf der einen Seite von einer noch immer recht verbreiteten gesellschaftlichen Erwartung auszugehen, der zufolge Vielfalt gerade in der spätmodernen Arbeitswelt eine Selbstverständlichkeit sein sollte. Mithin lässt der *spätmoderne Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* eigentlich keinen Zweifel daran, dass Offenheit für Vielfalt zur spätmodernen Arbeitswelt gehört. Allerdings stellt sich auf der anderen Seite sogleich die Frage, ob Games-Studios diesen gesellschaftlichen Erwartungsdruck nicht mit einem ‚Pinkwashing‘ beantworten.

„Also ich glaube das Thema Diversity ist einfach, weil es ein politisches Thema ist, weil es auch ein Trend Thema ist, weil es auch so eine Art vielleicht auch hin und wieder als Pinkwashing oder wie auch immer du es dann irgendwie bezeichnen möchtest, genutzt wird“ (Theo Dahlie/Program Director/Event I 4).

Dagegen spricht zwar die Vorstellung, dass z.B. diverse Teams ökonomische Vorteile haben sollen, aber dennoch wird stets auf eine Reihe von Problemen und Hindernisse verwiesen, die eine Umsetzung von Diversität ausgesprochen schwierig machen. Hier ein Beispiel: Zunächst beschreibt Theo Dahlie, ein Manager von Branchen-Events, die ökonomischen Vorteile diverser Teams:

„Aber es ist auch ein ökonomisches Prinzip. Diversity, je diverser du ein Team aufstellst, desto mehr Leute kannst du möglicherweise mit den Inhalten, die dann dadurch publiziert werden erreichen“ (Theo Dahlie/Program Director/Event I 4).

Wenig später verweist er jedoch auf eine Vielzahl sexistischer und rassistischer Tendenzen in der Gaming-Industrie, die deutlich machen, dass die

Branche noch weit entfernt davon ist, Diversität und ein Degendering umzusetzen.

„(...) auch gerade Computerspiele, und die Computerspiele-Industrie (hat) mit Skandalen (wie) mit Gamer-Gates zum Beispiel (zu tun). (...) (Es gibt auch) einen eindeutigen Rechtsdrall, Cis-Drall meinerwegen auch, Sexismus Problem, das ist alles da. Das ist alles da. (...) Das hast du ganz eindeutig“ (ebd.).

Dennoch bleibt er optimistisch, denn an Diversität und einem Degendering werde – wie er meint – kein Studio vorbeikommen, wenn es auf dem Markt bestehen will. Theo Dahlie lässt somit keinen Zweifel daran aufkommen, dass die Gaming-Industrie, trotz der nicht zu leugnenden Skandale, Offenheit für Vielfalt sowie ein Degendering anstreben werden – und zwar nicht nur im Hinblick auf die von ihnen angebotenen Spiele, sondern auch ihre Binnenorganisation:

„Die Games Branche wird aller Wahrscheinlichkeit nach diverser werden, hoffentlich wird der Anteil von Frauen zum Beispiel in der Branche weiter steigen, der immer noch irgendwie bei Pi mal Daumen 20 Prozent herumkrebst. Und dann meistens auch dann eher so im Marketingbereich. Aber es gibt schon immer mehr Entwicklerinnen auch. Dasselbe gilt für People of Colour zum Beispiel (...). Also quasi der Wunsch und auch die Dringlichkeit diverser zu werden, die wurde erkannt in der Branche“ (Theo Dahlie/Program Director/Event I 4).

Dass hier *myths matter*, ist offensichtlich: Auf der einen Seite wird – allen Skandalen zum Trotz – am normativen Narrativ der Liberalität und Offenheit für Vielfalt festgehalten. Theo Dahlie z.B. hebt hervor, dass die „Dringlichkeit diverser zu werden“ in der Branche erkannt wurde. Auf der anderen Seite ist eine relativ hohe strukturelle Beharrungskraft von aus der Geschlechterforschung bestens bekannten Phänomenen (Gender Pay Gap, gläserne Decken, Geschlechterstereotypen usw.) auszumachen. Ein Beispiel hierfür ist der Gender Pay Gap (vgl. u.a. Castendyk et al. 2021<sup>8</sup>). Begründet werden Einkommensdifferenzen zumeist mit dem Verweis auf eine meritokratische Leistungsgerechtigkeit, folglich wird angenommen, dass die Höhe der Entlohnung eine Frage der Leistung und keine Frage

---

8 Bei Spieleentwickler:innen wird eine Differenz beim Jahresdurchschnittsgehalt in Höhe von knapp 4.000€ ausgemacht. Frauen\* erhalten somit circa 8,3% weniger Gehalt als Männer\*. Im westeuropäischen Schnitt liegt die Geschlechterdifferenz beim Jahresgehalt sogar bei 10.000€ (vgl. ebd.).

des Geschlechts sei. Dass hieran kein Zweifel bestehen kann, belegt z.B. die Aussage von Lara Rose: „So, I would say that if I put two equally qualified people next to each other, they're paid the same (...), 100%“ (Lara Rose/HR/Mobile II). Nur wenig später führt sie dann aber aus: „But is there a space for bias, which is invisible to you. Probably, right“ (ebd.). D.h. erst auf Nachfrage stellt sie die als selbstverständlich wahrgenommene Leistungsbewertung in Frage und verweist auf einen „space for bias“. Ob und inwieweit sich hieraus jedoch bereits eine kritische Reflexion des nach wie vor dominanten *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* entwickelt, ist die Frage, denn Lara Rose betont auch, dass Geschlechtergerechtigkeit und Diversität schon seit vielen Jahren in ihrem Mobil-Studio verfolgt werden:

„As well, I mean, gender diversity had been our priority since 2016. So, I think that we have like vast experience in how to challenge opinions related to this bias“ (Lara Rose/HR/Mobile II)

Festzuhalten ist, dass sowohl im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse als auch die Umsetzung von Diversität Mythen im Spiel sind. Sie tragen dazu bei, dass die Schattenseiten der ‚schönen neuen spätmodernen Arbeitswelt‘ entweder gar nicht erkannt oder aber als ‚naturegebeben‘ hingenommen werden. Was bleibt ist die Hoffnung auf Veränderungen, die aktuell jedoch als nicht umsetzbar erscheinen und folglich erst in der Zukunft – also wenn das Studio sich am Markt behauptet hat – erfolgen können; was Barlants zugespitzte Aussage von einem „cruel optimism“ noch einmal unterstreicht.

### 3.2.3 Myths matter – ever?

Spätestens an dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob es alternative Entwicklungspfade zum „cruel optimism“ gibt, zumal sich durchaus kritische Reflexionen der eigenen Arbeitssituation finden lassen. Es stellt sich somit die Frage, was wohl passieren wird, wenn der vorherrschende *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* – im Sinne einer Mythenjagd – auf dem Prüfstand steht? Folgt hieraus Widerständigkeit? Oder wird wieder nur die Hoffnung geschürt, dass eine Melioration der Arbeits- und Geschlechterverhältnisse sowie ein reflexives Diversitätskonzept in der Gaming-Industrie zukünftig noch stattfinden wird, was den spätmodernen *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* sicherlich eher stärkt als schwächt.

Ein erster Anhaltspunkt zur Beantwortung dieser Frage liefert die sich seit einiger Zeit, wenn auch nur recht zögerlich, andeutende Offenheit ge-

genüber der Verankerung von Mitbestimmungsinstitutionen. Das ist durchaus bemerkenswert, denn zu den Markenzeichen der Gaming-Industrie – wie überhaupt von spätmodernen Arbeitsfeldern – gehört die weitgehende Distanz gegenüber traditionellen Interessenvertretungsstrukturen, die nicht nur aus der Sicht des Managements, sondern auch vieler Beschäftigter als nicht kompatibel mit spätmodernen Arbeitsstrukturen und -praxen gelten. So wird darauf hingewiesen, dass Beschäftigte den Wunsch und die Erwartung haben, quasi in Eigenregie, selbstverantwortlich tätig sein zu wollen. Eine Interessenvertretung bzw. Stellvertreterpolitik wird daher nicht angestrebt.

Dennoch scheint ein Wandel möglich, denn verstärkt durch die jüngsten krisenhaften Entwicklungen (Umsatzrückgänge, Stellenabbau etc.) ist ein, wenn auch noch sehr verhaltener Aufbau von Interessenvertretungen, zumindest in größeren Studios, sowie auch von Gewerkschaften (siehe Game Workers Unite) zu beobachten (vgl. u.a. Hossain 2024). Die sich hier abzeichnende Befürwortung von Gewerkschaften und Betriebsräten wird vor allem auf das verstärkte Interesse an institutionalisierten Mitsprachemöglichkeiten zurückgeführt. Max Ginter, ein Branchenexperte, beschreibt diesen allmählichen Einstellungswandel wie folgt:

„Also ich habe den Begriff (Mitspracherechte) vor allem im Kopf, weil das ja so das Grundkonzept des typischen altmodischen Betriebsrates ist (...). Und weil das gerade auch in so jungen (Games- und Tech-) Firmen gerade sehr gut ankommt, irgendwie (...) Was ja nicht so intuitiv vielleicht erst mal ist, wenn man den Betriebsrat ja mit was sehr Altmodischem, was Piefigem verbindet. Aber das kommt gerade bei so jungen Startups gerade sehr gut an“ (Max Ginter/freier Journalist).

Das Interesse an Interessenvertretungen ist aber, nüchtern betrachtet, bislang noch immer ein recht schwaches Indiz für einen möglichen Wandel der vorherrschenden Arbeitsstrukturen und -praxen. So ist die Branche zurzeit noch weit davon entfernt, dass Interessenvertretungen bzw. Mitbestimmungsinstitutionen eine Selbstverständlichkeit darstellen und dazu beitragen, dass die auf Verschleiß und Selbstausbeutung ausgerichteten Arbeitsbedingungen an Legitimation verlieren und sich grundlegend wandeln.

Wie schwierig Veränderungsprozesse sind, zeigt sich auch mit Blick auf die *Geschlechterverhältnisse und Diversität*. Offenbar kann nur ein tiefgreifender Schock den *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* erschüttern, denn erst durch die massive mediale Skandalisierung von Sexismus und

Rassismus, der vor allem in großen AAA-Studios stattgefunden hat, ist in der Gaming-Industrie eine Debatte über Geschlechterungleichheiten und Diskriminierungen in Gang gekommen. In der Folge stieg der normative Erwartungsdruck, Diversitäts- und Anti-Diskriminierungsaktivitäten auf den Weg zu bringen. Dabei spielten nicht nur moralische, sondern auch handfeste ökonomische Gründe eine Rolle. Hierzu noch einmal Max Ginster, der ausführt, wie ethische und ökonomische Motive den Druck auf die Studios erhöht haben, Games von „plumpem Sexismus“ zu befreien:

„Also im Endeffekt (gab es einen) sehr, sehr grundlegenden (...) Diskurs über so ganz plumpen Sexismus, ganz plumpe Sexualisierung in Spielen. Und das wurde dann nach diesem initialen Backlash, der Gamergate, (...) von der Industrie sehr schnell relativ selbstverständlich aufgegriffen. (...) Weil da ist halt nicht mehr dieses, wie es in den 80er und noch in den 90er vermarktet wurde, jung, weiß, männliche Publikum. Sondern Videospiele sind halt inzwischen eine gigantische Unterhaltungsindustrie, die irgendwie alle Leute erreichen. Und das war dann für die Industrie eine ganz einfache wirtschaftliche Entscheidung, dass man Spiele auch diverser aufstellt“ (Max Ginster/freier Journalist).

Max Ginster geht demnach davon aus, dass sich etwas ändert, wenn der ökonomische Druck zunimmt und die Chancen gering sind, weiterhin sexistische Games verkaufen zu können. Es sind also zum einen die veränderten Kund:innenwünsche, die diesen Wandel voranbringen, und zum anderen ist es die Konkurrenz – zunehmend auch von kleinen Indie-Studios – die dazu beitragen, dass Spiele diverser werden. Ist der Schritt zu mehr Sensibilität für diverse Spiele gemacht, so Max Ginster, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis auch die internen Strukturen der Organisation auf den Prüfstand geraten.

„Dadurch, dass diese Diversität in den Spielen präsenter wird, ist dann, glaube ich, automatisch auch das Bewusstsein entstanden, dass es vielleicht auch in den Firmen, die die Spiele machen, Probleme und Ungleichheiten gibt. Und tatsächlich, dieses Jahr sehen wir ja mit so Firmen wie X oder auch bei Y, die hatten auch einen riesigen (Sexismus- und Rassismus-)Skandal da. Gerade dass das durchaus auch Konsequenzen hat, personelle. Also wie tiefgreifend die sind, das ist nochmal ein ganz anderes Thema (...): Ich glaube, (...) dass die Produkte einfach diverser geworden sind“ (Max Ginster/freier Journalist).

Dass es sich hierbei um einen langwierigen, konfliktreichen Prozess handelt, der erst durch die „Schockwirkung“ (Björn Efeu/Managing Director/AA-Studio) von MeToo-Skandalen angestoßen wurde, ist offensichtlich. So herrschte lange Zeit eine „Kultur des Wegschauens“ (ebd.) vor, die durch den Liberalitäts- und Kreativitätsmythos noch verstärkt wurde und dazu beigetragen hat, den alltäglichen Sexismus zu „übersehen“ (Hossain/Funder 2023). Noch steht die Auseinandersetzung mit dieser Problematik am Anfang. Nicht viel anders sieht es im Hinblick auf Diversität aus, die bislang größtenteils eine Zielmarke darstellt:

„Also Diversität kommt jetzt auch langsam, langsam, langsam in die größeren Unternehmen. (...) Also gerade bei (Studio X) gab es in den letzten zwei Jahren doch sehr viele Skandalfälle und die haben wahrscheinlich die Probleme, die halt andere riesige Konzerne auch haben. Dass es halt sehr viel Sexismus gibt, diese hierarchische Struktur gibt, wo halt, die das natürlich auch nochmal bedingen (...)“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

Noch handelt es sich um eine offene Frage, ob und inwieweit es in den Games-Studios tatsächlich zu tiefgreifenden kritischen Reflexionen über die vorherrschenden Arbeits- und Geschlechterverhältnissen kommen und Diversität proaktiv vorangetrieben wird. Skepsis ist hier sicherlich angebracht. Wie gewichtig Netzwerke hierzu sind, zeigt das Beispiel „Womenize“, einer Messe, die seit einigen Jahren regelmäßig durchgeführt wird, um den Austausch zu verbessern und Veränderungsprozesse in Sachen Gleichstellung und Diversität auf den Weg zu bringen.

Dass die „Womenize“ zu einem Ort des Austauschs geworden ist, der Frauen\* inspirieren kann, sich zu vernetzen und ihre Interessen durchzusetzen, wird positiv bewertet. So berichtet z.B. Maria Lavendel geradezu euphorisch von ihren Erfahrungen und Beobachtungen von der ersten „Womenize“:

“And the first thing that comes to mind is the Gamesweek that also has Womenize, the conference one day for women only. And (...) this particular thing I find extremely important. (...) a day given specifically for women to come forward on the stage, talk about their journey, their vulnerability, their mistakes and errors (...), I think that it's amazing. (:). And I believe that's really important. (...) because if you go to a gaming event, non-women focused you're gonna see a bunch of dudes. A bunch of dudes. And this can, this can really-, yeah it kills the diversity you

know (...) because as a woman you walk in there you don't feel welcome, you go home after an hour (...) because it's just not your cup of tea. So, if I'm gonna say 'Yes' to an event, then I would want something that's targeting a particular group that's currently been heavily neglected in this industry" (Maria Lavendel/HR/Mobile I).

Kurzum, „Womenize“ war ein erster Schritt, um einen Ort zu schaffen, der Austausch und Vernetzungsmöglichkeiten bietet und so auch die Stimme von Frauen\* in der Branche – in Anbetracht der vielfach noch allgegenwärtigen „bunch of dudes“ – stärkt. Das kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass allein ein solches Forum nicht dazu in der Lage ist, die noch bestehenden Barrieren, zu denen auch die anhaltende Beharrungskraft des spätmodernen *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* beiträgt, zu überwinden und ein Degendering sowie die Entwicklung reflexiver Diversitätskonzepte voranzutreiben, zumal der aktuelle Backlash auf eine gegenteilige Bewegung verweist. Noch ist offen, ob eine Post-Geschlechter- und Diversitätspolitik schon als erfolgreich gelten kann, wenn sie lediglich auf eine Bewahrung des Status quo hinausläuft.

#### 4 Fazit: Anhaltende Wirkungsmacht spätmoderner Mythen

Der Beitrag thematisiert die Wirkungsmacht spätmoderner Mythen am Beispiel der Gaming-Industrie. Zunächst wird ergründet, warum Mythen in der Moderne keineswegs restlos „entzaubert“ worden sind, sondern auch in der spätmodernen Arbeitswelt – etwa im Gewand eines *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* – eine Rolle spielen. Wie relevant spätmoderne Mythen sind, ist also eine spannende Frage. Sie einfach als Lügen abzutun, wird ihnen – in Anlehnung an Barthes – sicherlich nicht gerecht.

Zu ihrer Analyse bedarf es einer mehrdimensionalen Erklärungsheuristik. Vorgesprochen wird eine struktur- und prozessorientierte Mythenjagd als auch ein vertiefender Blick auf die Organisations-, Arbeits- und Subjektenebene, um Mythen dekonstruieren zu können. Sensibilisiert durch diese mehrdimensionale Analysebrille wird am Beispiel eines spätmodernen Arbeitsfeldes – hier der Gaming-Industrie – gezeigt, wie Mythen die Wahrnehmung der Arbeitswelt – insbesondere die vorherrschenden Arbeits- und Geschlechterbeziehungen – formen. Präsentiert werden ausgewählte empirische Befunde eines DFG-Projektes, das sich mit Emotionen und der Macht von Emotionsregimes in der spätmodernen Arbeitswelt befasst hat.

Dass sich ein *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* in das Feld der Gaming-Industrie eingeschrieben hat, wird schnell offensichtlich. So ist die Welt von Games-Studios bestimmt durch eine ausgeprägte Leidenschaft für Games, den Wunsch nach Kreativität, Selbstentfaltung und Spaß an der Arbeit. Arbeit ist – wie Espersson et al. es nennen – „passionate work“ (Espersson et al. 2024). Das ist aber nur die eine Seite der Medaille, auf der anderen ist ein hohes Maß an Akzeptanz – und mitunter sogar auch eine Ausblendung – der negativen Seiten der spätmodernen Arbeitswelt auszumachen. Hierbei handelt es sich nicht nur um das Risiko der Selbstaussbeutung und „mentalener Auszehrung“ (Honneth 2023), sondern auch um die ‚Naturalisierung‘ von Geschlechterungleichheiten. Mit anderen Worten, der in diesem Feld vorherrschende *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* verhilft den Strukturen, Normen und Spielregeln des Feldes zu Legitimität, stabilisiert das vorherrschende Emotionsregime und übertüncht so auf vielerlei Art die Schattenseite der spätmodernen Arbeitswelt, wie Crunch Times, mangelnde Selbstsorge bis hin zu Überforderungen (‚Burnout‘) und Phasen der Prekarität, die vielfach als geradezu unvermeidlich bzw. ‚naturegegeben‘ angesehen werden. Dabei kommt auch die Hoffnung auf Melioration ins Spiel – also auf eine Zukunft, die bessere, nachhaltige Arbeitsbedingungen mit sich bringt. Ein Szenario, das sich mit Barlant (2011) als „cruel optimism“ beschreiben lässt. Es bedarf offenbar massiver Schockereignisse, wie etwa Entlassungen oder MeToo-Skandale, um den spätmodernen *Liberalitäts- und Kreativitätsmythos* ins Wanken zu bringen. Ob sich hierdurch jedoch Spielräume für tiefgreifende Veränderungsprozesse ergeben, ist fraglich. Skepsis ist angebracht, zumal von den aktuellen gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen kein ‚Push‘ in Richtung einer sich als geschlechtergerecht, divers, partizipativ und nachhaltig erweisenden Arbeitswelt zu erwarten ist. Ob es einer ‚Post-Geschlechter- und Diversitätspolitik‘ überhaupt noch gelingen wird, mehr als den Status quo zu bewahren, wird sich wohl erst in der Zukunft zeigen.

## *Literatur*

- Barthes, Roland (2012/1957): *Mythen des Alltags*. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2000.
- Benkel, Thorsten/Meitzler, Matthias (2023): *Mythenjagd* aus Niederbayern. In: dies. (Hrsg.): *Mythenjagd. Soziologie mit Norbert Elias*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 8–12.

- Bizeul, Yves (2016): Vernetzte und kanonisierte politische Mythen in der modernen Demokratie. In: Wodianka, Stephanie/Ebert, Juliane (Hrsg.): *Inflation der Mythen? Zur Vernetzung und Stabilität eines modernen Phänomens*. Bielefeld: transcript, 109–140.
- Blumenberg, Hans (2021): *Arbeit am Mythos*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (7. Auflage).
- Bromley, Patricia/Powell, Walter W. (2012): From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. In: *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 483–530.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester et al.: John Wiley & Sons.
- Bulut, Ergin (2020): *A Precarious Game: The Illusion of Dream Jobs in the Video Game Industry*. Ithaca: ILR Press/Cornell University Press.
- Butler, Judith (2001): *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Crouch, Colin (2019): *Gig Economy. Prekäre Arbeit im Zeitalter von Uber, Minijobs & Co.* Berlin: Suhrkamp.
- Ehrenberg, Alain (2004): *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Elias, Norbert (1993): *Was ist Soziologie?* München: Juventa Verlag (7. Auflage).
- Espersson, Malin/Bergmash, Mikael/Andersson Cederholm, Erika (2024): Creative Work in the Digital Games Industry. In: Andersson Cederholm, Erika/Lindqvist, Katarina/de Wijn Sandström, Ingrid/Warkander, Per (Hrsg.): *Creative Work. Conditions, Contexts and Practices*. London/New York: Routledge, 225–241.
- Folkerts, Joshua (2023): Eine mythen-theoretische Betrachtung des Narrativs der evolutionären Psychologie im Kontext der Spätmoderne. In: Lutz-Auras, Ludmila/Bastian Rudolf, Denis (Hrsg.): *Menschen, Macht und Mythen. Politik und Glaube im Widerstreit spätmoderner Gesellschaften*. Wiesbaden: Springer Nature, 55–80.
- Funder, Maria (2023): Warum Diversitätspolitik kein „Schnick-Schnack“ ist. Perspektiven der Organisations- und Diversitätsforschung. In: Funder, Maria/Grulich, Julia/Hossain, Nina (Hrsg.): *Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Baden-Baden: Nomos, 563–586.
- Funder, Maria/Hossain, Nina (2024): Paradoxes of the Late Modern Emotional Regime, as illustrated by the Gaming Industry. In: *Emotions and Society*, online first, 1–18.
- Games Jahresreport (2023): *Jahresreport der deutschen Games Branche 2023*. Berlin: [www.game.de](http://www.game.de)
- Guse, Juan S./Hasenbruch, Monika/Weingärtner, Simon/Wagner, Gabriele (2024): Das darf hier keine Rolle spielen Organisationale Übersetzungen von Leistung und Moral. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 53 (3), 243–263.
- Haack, Patrick/Schoeneborn, Dennis/Wickert, Christopher (2012): Talking the Talk, Moral Entrapment, creeping Commitment? Exploring narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization. In: *Organization Studies*, 5/6, 815–846.

- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Erster Band. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hallett, T. (2010): The Myth Incarnate: Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School. In: *American Sociological Review*, 75, 52–74.
- Hericks, Katja (2020): Rationalitätsmythos. Konzeptualisierung eines schillernden Begriffs. In: Hasse, Raimund/Krüger, Anne K. (Hrsg.): *Neo-Institutionalismus. Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms*. Bielefeld: transcript, 137–164.
- Hochschild, Arlie Russell (1983): *The Managed Heart. The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Hong, Renyi (2022): *Passionate Work: Endurance after the Good Life*. Duke University Press. DOI: 10.2307/j.ctv2g7v0v8.
- Honneth, Axel (2023): *Der arbeitende Souverän. Eine normative Theorie der Arbeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Hoose, Fabian (2016): *Spiel als Arbeit. Arbeitsorientierung von Beschäftigten der Gamesbranche*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hossain, Nina (2023): Diversität in der Gaming Industrie: Vielfalt trotz Geschlechterungleichheit? In: Funder, Maria/Grühlich, Julia/Hossain, Nina (Hrsg.): *Diversität in Organisationen – Ein Handbuch zur Diversitäts- und Organisationsforschung*, Baden-Baden: Nomos, 203–225.
- Hossain, Nina (2024): „Neo-Vergemeinschaftung“ – Zur Relevanz emotionaler (Schein-) Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt. In: *AIS-Studien*, 17, 1/2024, 70–83.
- Hossain, Nina/Funder, Maria (2024): Care und Diversität in der Gaming Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind. In: *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management, Sonderheft: Care & Diversity aus intersektionaler Perspektive*, 1, 10–23.
- Illouz, Eva (2024): *Explosive Moderne*. Berlin: Suhrkamp
- Kieser, Alfred (2023): Moden & Mythen des Organisierens. In: Klatetzki, Thomas/Ortmann, Günther (Hrsg.): *Organisation und Mythos*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 40–69.
- Klatetzki, Thomas/Ortmann, Günther (2023): Myths matter. Einleitung. In: dies. (Hrsg.): *Organisation und Mythos*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 7–29.
- Knights, David/Willmott, Hugh (1989): Power and Subjectivity at Work. From Degradation to Subjugation in Social Relations. In: *Sociology*, 23 (4), 535–558.
- Krempf, Sophie-Thérèse (2018): Arbeit. In: Beyes, Timon/Metelmann, Jörg (Hrsg.): *Der Kreativitätskomplex. Das Vademecum der Gegenwartsgesellschaft*. Bielefeld: transcript, 25–30.
- Luhmann, Niklas (1987): *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- March, James G. (2010): *The Ambiguities of Experience*. Ithaca: Cornell University Press.

- Matuschek, Stefan (2016): Pathotransfer: Wagners Beitrag zum Faust-Mythos. In: Wodianka, Stephanie/Ebert, Juliane (Hrsg.): *Inflation der Mythen? Zur Vernetzung und Stabilität eines modernen Phänomens*. Bielefeld: transcript, 195–215.
- Metzlerschs Lexikon für moderne Mythen (2014). Stuttgart: Metzlerverlag und Carl Ernst Poeschel Verlag.
- Meyer, John W./Rowan, Brian 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.
- Reckwitz, Andreas (2017): *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Berlin: Suhrkamp.
- Reddy, William M. (2001): *The Navigation of Feeling: A Framework for the History of Emotions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rottenburg, Richard (1996): When Organizations Travels: On Intercultural Translation. In: Czarniawska, Barbara/Sevón, Guje (Hrsg.): *Translating Organizational Change*. Berlin/New York: Walter de Gruyter, 191–240.
- Statista (2024): Statista game. Wiesbaden.
- Stoffel, Patrick (2016): Napoleon in den Alpen. Der moderne Halbgott tritt in Erscheinung. In: Wodianka, Stephanie/Ebert, Juliane (Hrsg.): *Inflation der Mythen? Zur Vernetzung und Stabilität eines modernen Phänomens*. Bielefeld: transcript, 219–238.
- Tolbert, Pamela S. (1988): Institutional Sources of Organizational Culture in Major Law Firms. In: Zucker, Lynne G. (Hrsg.): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge/MA: Ballinger, 101–113.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wettergren, Åsa/Jansson, A. (2013): Emotions, Power and Space in the Discourse of “People of the Real World”. In: *Journal of Political Power*, 6 (1), 419–40.
- Wettergren, Åsa (2019): Emotive-Cognitive Rationality, Background Emotions and Emotion Work. In: Patulny, Roger/Bellocchi, Alberta/Olson, Rebecca E./Khorana, Sukhmani/McKenzie, Jordan//Peterie, Michelle (Hrsg.): *Emotions in Late Modernity*. London/New York: Routledge, 27–40.
- Weyand, Jan/Büttner, Sebastian M. (2016): Fortschritt – ein zentraler Mythos der Moderne. Zur Genese, Veränderung und eigentümlichen Stabilität einer modernen Semantik. In: Wodianka, Stephanie/Ebert, Juliane (Hrsg.): *Inflation der Mythen? Zur Vernetzung und Stabilität eines modernen Phänomens*. Bielefeld: transcript, 55–78.
- Wodianka, Stephanie/Ebert, Juliane (2016): *Inflation der Mythen? Zur Vernetzung und Stabilität eines modernen Phänomens*. In: dies. (Hrsg.): *Inflation der Mythen? Zur Vernetzung und Stabilität eines modernen Phänomens*. Bielefeld: transcript, 7–26.

Teil II:  
Die Ambivalenz der „schönen neuen Arbeitswelt“:  
Arbeitsverständnis, Arbeitszeitgestaltung, Teamgeist und  
Kontrolle



# Arbeit soll (muss) Spaß machen! Zur Wirkungsmacht von ‚hidden rules‘ spätmoderner Emotionsregimes in der Gaming-Industrie

*Maria Funder und Nina Hossain*

## *Abstract*

Anhand der Gaming-Industrie wird veranschaulicht, dass Arbeit in der Spätmoderne einen Trend in Richtung Singularisierung, Entgrenzung und Subjektivierung aufweist und stark mit Emotionen verbunden ist. So werden positive Emotionen, wie Spaß und Leidenschaft, nicht nur erwartet, sondern auch gefordert. Das Credo lautet: „Arbeit soll (muss) Spaß machen!“ Das hat Folgen, denn der Glaube an eine durch Spaß und Leidenschaft geprägte ‚spätmoderne Illusio‘, trägt dazu bei, dass die Schattenseiten der spätmodernen Arbeitswelt, insbesondere die Tendenz zur Selbstausbeutung, oftmals ignoriert oder sogar gänzlich vernebelt werden. So werden Phasen hoher Arbeitsbelastungen und der Prekarität als unvermeidliche Begleiterscheinungen spätmoderner Arbeit hingenommen. Hier kommen *hidden rules* spätmoderner Emotionsregimes ins Spiel, die quasi wie ungeschriebene Gesetze wirken und ein Mittun erzeugen. Einen Beitrag hierzu leisten z.B. Neo-Vergemeinschaftungen, die sozialen Zusammenhalt schaffen sollen. Ihnen kann man sich kaum entziehen, wie das Phänomen ‚Fomo‘ (fear of missing out) – also die ‚Angst‘, etwas zu verpassen – zeigt.

*Schlagworte:* Spätmoderne Arbeit, Emotionen, Spaß an der Arbeit, Schattenseiten spätmoderner Arbeit, hidden rules, Emotionsregime

## *1 Einleitung*

Welche Erwartungen werden an Arbeit in der spätmodernen Arbeitswelt gestellt? Ist es tatsächlich der viel zitierte Spaß und die Leidenschaft am kreativen Arbeiten? Oder müssen nicht doch in erster Linie die Schattenseiten – Selbstausbeutung, also hohe Arbeitsbelastungen, Stress und Prekarität – genannt werden, wenn es um die spätmoderne Arbeitswelt geht? Anders gefragt, trägt die durch Spaß und Leidenschaft geprägte Arbeitskultur der spätmodernen Arbeitswelt dazu bei, die Radikalisierung des Individualismus und den unausgesprochenen Zwang zum Mittun im spätmodernen Marktliberalismus zu überdecken? Haben wir es also – in Anlehnung an Reckwitz (2019) – mit einem massiven Streben nach dem Besonderen, Einzigartigen, Herausragenden und einer gleichzeitigen marktliberalen Win-

ner-take-all-Logik zu tun? Handelt es sich bei der spätmodernen Arbeitswelt daher um einen kognitiv-kulturellen „Singularitätskapitalismus“, der Selbstentfaltung, Flexibilität und Spaß verspricht – und so den Glauben an eine ‚spätmoderne Illusio‘<sup>1</sup> schürt –, allerdings um den Preis einer folgenreichen Abkehr von Normalstandards bzw. einer Logik des Allgemeinen – zu denen auch das Leitbild des Normalarbeitsverhältnisses gehört? Oder ist das alles völlig übertrieben und es gibt keinerlei Anzeichen für einen noch nie dagewesenen Singularisierungs- und Selbstverwirklichungskurs, bei dem alles darauf ankommt, nicht durchschnittlich, sondern einzigartig und leidenschaftlich zu sein, um am ‚Teamspirit‘ zu partizipieren und Anerkennung sowie Erfolg zu erzielen.

Nicht zu bestreiten ist sicherlich, dass Autonomieansprüche und Selbstentfaltung an Bedeutung gewonnen haben, aber ob diese gesellschaftliche Neo-Liberalisierung zu einer umfassenden Singularisierung führt, ist die Frage. Wir gehen davon aus, dass individuelle Selbstverwirklichung gemäß dem Appell „DWYL: do what you love“ (Tokumitsu 2015) tatsächlich darauf hinausläuft, Selbstausbeutung, wie hohe Arbeitsbelastungen und Prekarität, in Kauf zu nehmen. Die Gründe hierfür sind vor allem in der unausgesprochenen Zustimmung zu der im Feld der Gaming-Industrie vorherrschenden Arbeitskultur zu suchen. Eine große Rolle spielen dabei *Neo-Vergemeinschaftungen*, also die Genese quasi familiärer Strukturen, die für sozialen Zusammenhalt und den legendären Teamgeist sorgen. Sie schaffen den sozialen Kitt, ohne den Selbstentfaltung in Anbetracht der mit Singularitätsprozessen verbundenen Fliehkräfte gar nicht denkbar wäre. Oder anders formuliert, diese spezifische Arbeitsatmosphäre trägt dazu bei, dass Leidenschaft und Spaß an der Arbeit sowie auch der Teamspirit, Selbstoptimierung sowie Selbstausbeutung forcieren und am Ende sogar notwendige Selbstsorge erschweren.

Wir sehen hier *hidden rules* – also unausgesprochene Regeln der Arbeitskultur – am Werk, die ein gewisses Maß an Einverständnis mit sozialen Praxen erzeugen und dazu beitragen, spätmoderne Emotionsregimes<sup>2</sup> – einschließlich ihrer negativen Folgen – zu stabilisieren und zu reproduzie-

- 
- 1 Funder spricht von einem ‚Liberalitäts- und Kreativitätsmythos‘ (siehe Funder in diesem Band).
  - 2 In Anlehnung an Reddy, verstehen wir unter einem Emotionsregime „a set of normative emotions and the official rituals, practices, and emotives that express and inculcate them“ (Reddy 2001: 129). Hierzu gehören unseres Erachtens auch unausgesprochene Regeln, also ‚hidden rules‘. So entsteht, wie Wettergren und Jansson es beschreiben, „(a) set of tacit and explicit knowledge about emotion, including when certain emo-

ren. Das soll in diesem Beitrag am Beispiel der Gaming-Industrie gezeigt werden, die bekanntermaßen zu den Vorreiterinnen der Kultur- und Kreativindustrie zählen (vgl. u.a. Manske 2016; Manske/Schnell 2018), sodass sich diese ambivalente Arbeitskultur hier besonders gut veranschaulichen lässt.

Anhaltspunkte dafür, dass Arbeit in der Gaming-Welt zur Selbstentfaltung beitragen und Spaß machen soll, gibt es reichlich. Dementsprechend werden klassische 9-to-5-Jobs abgelehnt, da mit ihnen ein Arbeits- und Lebensstil verbunden wird, der als ‚uniform‘ und ‚trist‘ wahrgenommen wird und nicht als kompatibel mit Selbstverwirklichung gilt. Hervorgehoben wird aber auch, dass eine ‚Wohlfühlatmosphäre‘ und soziale Gemeinschaften – also *Neo-Vergemeinschaftungen* – wichtig seien, die aber wohl kaum entstehen können, wenn sich alle auf einem radikalen Individualisierungs- und Selbstentfaltungstrip befinden. Allerdings stellt sich hier sogleich die Frage, welche Qualität die angesprochene Empathie, das Sich-Füreinanderverantwortlich-Fühlen und die Fürsorglichkeit hat. Dient sie in erster Linie dazu, Arbeitssubjekte zu motivieren, sich voll und ganz in den Betrieb bzw. das Studio einzubringen, um ein hohes Maß an Selbstverwirklichung und Kreativität entfalten zu können oder trägt sie nicht vielmehr dazu bei, Menschen als eine Ressource zu begreifen und eine Ökonomisierung des Sozialen noch weiter voranzutreiben?

Wir gehen davon aus, dass die spätmoderne Arbeitswelt sich geradezu als ein Inkubator für die Erzeugung einer ‚spätmodernen Illusio‘ – im Sinne von Bourdieu – entpuppt, wenn Arbeit emotional aufgeladen wird und als Leidenschaft und Spaß bzw. als ein Spiel begriffen wird, von dem man nahezu voll und ganz erfasst wird, da es Teil des vorherrschenden Emotionsregimes ist, zu dessen Reproduktion auch ‚hidden rules‘ zum Einsatz kommen. Oder in Bourdieus Worten, „dass man vom Spiel gefangen ist, dass man glaubt, dass das Spiel den Einsatz wert ist (...), dass sich das Spielen lohnt“ (Bourdieu 1998: 141). Verdeckt werden so allerdings die Schattenseiten der ‚schönen neuen Arbeitswelt‘, die Spaß, Engagement und Leidenschaft in den Mittelpunkt rückt, obwohl es immer auch zugleich um Selbstausbeutung geht, wenn etwa ‚freiwillig‘ geleistete permanente Mehrarbeit (Crunch-Times) zum Wohle der ‚Betriebsgemeinschaft‘ bzw. ‚Neo-Gemeinschaft‘ auf Kosten der Selbstsorge erfolgt (vgl. u.a. Hossain/Funder 2024). So kann Spaß in Überforderung umschlagen und zu „erschöpfter

---

tions are appropriate and how they should be displayed, embedded in behavioural norms pertinent to given social groups” (Wettergren/Jansson 2013: 426).

Selbstverwirklichung“ (Reckwitz 2019) führen. Kurzum, Arbeit in der spätmodernen Arbeitswelt ist höchst ambivalent und paradox.

Ziel des Beitrags ist es, exemplarisch anhand der Gaming-Industrie mehr über Erwartungen und Ansprüche an Arbeit und die Macht von Emotionen sowie ‚hidden rules‘ spätmoderner Emotionsregimes zu erfahren. Dem vorangestellt werden Erläuterungen zum methodischen Vorgehen (Teil 2). Teil 3 befasst sich dann mit der Frage, ob sich in der Gaming-Industrie eine ‚spätmoderne Illusio‘ herausgebildet hat, die den vorherrschenden impliziten, unausgesprochenen *hidden rules spätmoderner Emotionsregimes* in die Hände spielt und dazu beiträgt, die negativen Aspekte spätmoderner Arbeitsverhältnisse, wie etwa die latente Unsicherheit, Phasen prekärer Beschäftigung, Selbstausbeutung und Überforderung sowie den permanenten Erfolgsdruck, zu übertünchen. Mit anderen Worten, zu untersuchen ist, ob das Streben nach Selbstverwirklichung und Spaß, zu einem „Eilverständnishandeln“ (Schmidt 1986) mit den ‚hidden rules‘ spätmoderner Emotionsregimes führt, also nicht nur mit den Spielregeln von Neo-Gemeinschaften, sondern auch mit hohen Arbeitsbelastungen und Phasen der Prekarität. Eine kritische Reflexion der Ambivalenzen und Paradoxien spätmoderner Arbeitsverhältnisse erfolgt im vierten und letzten Teil.

## 2 Methodische Vorbemerkungen

Die Befunde basieren auf unserer Studie über Emotionsregimes in der spätmodernen Arbeitswelt. Das Forschungsdesign bestand aus Dokumentenanalysen (u.a. Branchen- und Unternehmensdaten und -berichte, Videomaterial) und offen-strukturierten Leitfadenterviews, die u.a. mit Vertreter:innen der Geschäftsführung bzw. des Managements und ausgewählten Beschäftigten (z.B. Games Designer:innen) aus acht Gaming Unternehmen<sup>3</sup> sowie mit weiteren Feldexpert:innen (u.a. Verbandsvertreter:innen) geführt wurden, um unterschiedliche Sichtweisen auf die Gaming-Industrie einfangen zu können. Die offen-strukturierten Interviewleitfäden waren

---

3 Um das Spektrum der in der Gaming-Industrie tätigen Unternehmen abzudecken, wurden sowohl Interviews mit Vertreter:innen kleiner selbstständiger Nischen- und Indie-Studios geführt als auch mit größeren Unternehmen, die entweder sehr einfache Spiele für mobile Geräte (z.B. Smart-Phones) auf den Markt bringen (Mobile-Unternehmen) oder finanziell und technisch aufwendigere Spiele (z.B. sogenannte AA- und AAA-Spiele) produzieren und daher zumeist Teil international agierender Unternehmen sind.

in diverse Themenblöcke untergliedert; so ging es u.a. um die Gründungsgeschichte, Ziele und Leitideen, Aspekte der ökonomischen Entwicklung und Marktlage, aber auch um die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, die Arbeitszeit, die Formen der Zusammenarbeit und die Arbeitskultur sowie das Arbeitsverständnis. Insgesamt wurden 18 Interviews in der Gaming-Industrie durchgeführt. Sie wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Auswertung erfolgte in mehreren Stufen in Anlehnung an die „Qualitative Inhaltsanalyse“ und unter Verwendung von Maxqda.

### *3 Arbeit in der Gaming-Industrie oder wie Spaß, Leidenschaft und Teamspirit Wirkungsmacht entfalten*

#### Das große Versprechen: Love, Fun und Teamspirit

Dass Emotionen in Organisationen einen spürbaren Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben und strategisch genutzt werden, ist bereits in zahlreichen Studien bestätigt worden (vgl. u.a. Hochschild 1983; Rastetter 1999; Betzelt et al. 2023). Hier knüpfen wir an, denn auch das Verständnis von Arbeit in der spätmodernen Arbeitswelt ist eng verwoben mit Emotionen, so vor allem mit Spaß und Leidenschaft, Freude, Empathie und der Sehnsucht nach Gemeinschaft sowie einem positiven Teamspirit, die gerade in der Gaming-Industrie eine immens große Rolle spielen. Bereits in den Studien von Hoose (2016) und Bulut (2020) wird konstatiert, dass die Motivation von Beschäftigten stark von der Idee getragen wird, in einem Feld tätig sein zu wollen, in dem Spiele, die Spaß machen, hergestellt werden – oder in den Worten eines unserer Interviewpartner: „wir wollen unterhalten“ (David Winterling/Creative Director/Nische). Zudem soll auch die Arbeit selbst Freude und Spaß bereiten, während Geld – zumindest auf den ersten Blick – als nicht so entscheidend bewertet wird. Exemplarisch hierzu ein Interviewzitat, das den Idealismus in diesem Feld anschaulich beschreibt:

„Die Leute sind hier, weil sie mit Idealismus Spiele entwickeln. Mehr haben wir nicht. Wir haben keine Leute, die Geld verdienen wollen, reich werden wollen, managen wollen. Das gibt es hier alles nicht. Die befehlen wollen oder so. Das haben wir hier nicht“ (David Winterling/Creative Director/Nische).

Gearbeitet wird demnach nicht wegen des Geldes, sondern aus ‚Idealismus‘ und Leidenschaft, so zumindest das Credo, das nicht nur in unseren Fall-

unternehmen immer wieder betont wird und keineswegs nur eine Fassade darstellt, sondern tatsächlich ‚geglaubt‘ wird bzw. als authentisch bezeichnet werden kann. Bulut fasst es wie folgt zusammen: „nonmonetary motivations like passion and love characterize work ethic in the game industry“ (Bulut 2020: 46).

Spaß und Leidenschaft lassen sich daher geradezu als Kerncharakteristika der Gaming-Industrie beschreiben, was nicht nur die Auswertung der Interviews mit Gaming Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie in den eher kleinen Indie-Studios oder bei größeren Spieleproduzenten tätig sind, belegt, sondern auch die Analyse ausgewählter Webseiten der Fallunternehmen. So finden sich z.B. auf der ‚Schauseite‘ der Unternehmen (Homepage) Bilder und Videos, die ‚glücklich lächelnde Beschäftigte‘ entweder in Teamkonferenzen, bei der Arbeit an Computerspielen oder sogar vor sonnigen Strand- und Bergpanoramakulissen zeigen, die offenbar viel Spaß miteinander haben. Dabei handelt es sich keineswegs um ‚potemkinische Scheinwelten‘ bzw. reine Fassaden. Vielmehr wird hier zum Ausdruck gebracht, dass Leidenschaft, Spaß und Freude tatsächlich mit der Arbeit in der Gaming-Welt verbunden wird und der Anspruch, ‚anders arbeiten zu wollen‘, besteht. Dieser Anspruch, es müsse stets um Spaß am Spiel und Selbstentfaltung in der Arbeit gehen, wird ständig betont. Selbst im Kontext von Personalrekrutierungen wird hervorgehoben, dass die Arbeit in der Gaming-Industrie anderen Regeln und Prinzipien folgt als in traditionellen Unternehmen. Einer unserer Interviewten beschreibt es so: es geht darum, dass „Leute Lust haben, diese Spiele zu machen“ (Thilo Flieder/Dozent/Hochschule). D.h. erwartet wird ein Einverständnis mit der vorherrschenden Arbeitskultur, wir sprechen von einer unausgesprochenen Zustimmung zu den ‚hidden rules‘ spätmoderner Emotionsregimes. Sie zeigt sich besonders deutlich in Indie-Studios, da sie keine Massenware produzieren, sondern eigene, qualitativ anspruchsvolle Spiele (z.B. ‚serious games‘) entwickeln, die nicht nur die Kund:innen begeistern sollen, sondern auch die Beschäftigten selbst. Hierzu Thomas Enzian: „die Leidenschaft dafür, schöne Spiele zu entwickeln, die steht über allem“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II). Hinzu kommt die hohe Teamorientierung, die unter dem Motto: „we are family“, für Zusammenhalt und Motivation sorgen soll. Dafür wird viel in Kauf genommen, auch Selbstaussbeutung. Etwas anders sieht es in Mobile-Unternehmen aus. Hier ist es in erster Linie der soziale Zusammenhalt und Teamspirit, der begeistern soll und das Verständnis von Arbeit als gemeinsames Spiel prägt. Neben der Erwartung, dass sowohl die Arbeit selbst als auch das Produkt Spaß machen soll,

kommt somit auch der weit über die teamorientierte Arbeitsorganisation hinausgehenden Neo-Vergemeinschaftung eine große Relevanz zu. So wird mit Arbeit in der Gaming-Industrie eben nicht nur die Idee der Selbstverwirklichung und des Spaß-haben-wollens verbunden, vielmehr gibt es auch den Wunsch, nicht nur zusammen mit anderen zu arbeiten, sondern auch Teil einer Gemeinschaft sein zu können. Selbst sogenannten ‚Nerds‘ wird daher Team- und Gemeinschaftsfähigkeit abverlangt:

„Was wir einfach geschafft haben, glaube ich, Leute zu konsultieren, die schon auch Nerds sind – eigentlich ist ja jeder fast in irgendetwas Nerd, wenn man es so sehen will –, aber wir haben, weil wir eben diese Mobile Game Branche sind, (...) natürlich viele zusammengetragen, die gerne was auch immer für Videospiele spielen und dabei zocken oder gerne irgendwelche bestimmten Filme gucken oder so. Und da haben wir Leute zusammengetragen, die diese Leidenschaft eben auch miteinander teilen (...).“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I).

Betont wird in den meisten Interviews, wie wichtig der Zusammenhalt und ein gewisses Maß an sozialer Kompetenz („social fit“) sei, denn „ein gewisser Teamgeist muss da sein“ (Rachel Jasmin/Founder/Event II). Wir sprechen hier – in Anlehnung an Maffesoli (2014), der schon früh auf die Renaissance von Sozialität und eines Zusammen-Seins, von Leidenschaft und Emotionen in der Postmoderne hingewiesen hat – von Neo-Vergemeinschaftung, die ein hohes Maß an sozialer Kohäsion schaffen soll, um den Fliehkräften der Singularität und des Hedonismus entgegenzuwirken. Es geht hier um „die elementare, mit Händen greifbare Solidarität, die sich ‚vollziehende Gemeinschaft‘, in ihrer Alltäglichkeit“ (Maffesoli 1986: 177). Maffesoli schwebt hier keineswegs das Bild der traditionellen Familie vor, sondern wohl eher eine episodische, fragile soziale Gemeinschaft (Stamm), die quasi einen familienähnlichen Zusammenhalt herstellen kann. Diese Rückkehr von Sozialität, spiegelt sich in der Gaming-Industrie deutlich wider – wir sprechen daher auch explizit von Prozessen einer Neo-Vergemeinschaftung und Soziabilität, allerdings in einem sehr engen, auf das Funktionieren des Studios bzw. der Company bezogenen Sinn. Neo-Vergemeinschaftungen sollen ein starkes Gefühl der Zusammengehörigkeit erzeugen und eine Basis für ein Sich-Wohlfühlen schaffen, ohne die weder Vertrauen noch Leidenschaft und Spaß an der Arbeit aufkommen kann.

„Und das ist uns schon wirklich ein großes Anliegen. (...) Weil wir sagen, wir gehen nicht über Leichen oder sonst irgendwas, oder die friss oder

stirb Methoden, sondern wir wollen wirklich, dass es den Leuten gut geht, dass sie sich wohlfühlen. Dass sie Spaß bei der Arbeit haben, dass sie gerne miteinander arbeiten. Ja. Und halt eben Freude dabei empfinden, bei dem was sie machen“ (Martina Lilie/Head PR/Mobile II).

Auf den Punkt bringt es Maria Lavendel (HR/Mobile I), wenn sie behauptet: „we can keep people happy in the company“. Selbst im Zuge von Wachstumsprozessen wird versucht, diesen als relevant erachteten quasi-familiären-Charakter nicht vollends zu verlieren, was Martina Lilie anschaulich beschreibt:

„Ich glaube einerseits ist es so ein bisschen der Umgang miteinander. Dass wir halt wirklich alle uns, ja, so bescheuert das klingt, aber uns so umeinander sorgen auch. (...) Dazu muss man sagen, wir haben Leute aus über 50 Nationen. (...) Das heißt, ganz viele Leute sind für *Mobile II* nach Berlin gezogen. Die kommen hierher, die kennen niemanden unter Umständen. Und ganz zu Beginn war das noch krasser natürlich, als wir noch viel kleiner waren. Aber das war so ein bisschen, wie Ersatzfamilie natürlich. Und so ist das halt auch mit uns gewachsen. Dass wir halt so dieses, wir sorgen uns umeinander, wir interessieren uns wirklich, ob es dem anderen gut geht. Wir versuchen eigentlich auch so interne, politische Sperenzchen eigentlich überhaupt nicht zu machen, sondern offen und ehrlich miteinander umzugehen. Ja und ich glaube, das macht uns schon irgendwie aus“ (Martina Lilie/Head PR/Mobile II).

Wie relevant dieser soziale Zusammenhalt ist, zeigt sich vor allem, wenn die Arbeitsbelastungen steigen und jede/r für jede/n einsteht. So findet sich in vielen Interviews die Aussage, dass es wichtig sei, „sich aufgehoben“ und somit „wohlfühlen“ zu können. Verbunden hiermit wird das Vertrauen darauf, dass gegenseitige Unterstützung in Überlastungsphasen geleistet wird. Damit wird aber auch deutlich, dass Neo-Vergemeinschaften keinem reinen Selbstzweck dienen, sondern stets zugleich einer Ökonomisierung unterliegen. Wie wirkungsmächtig Neo-Vergemeinschaftung sind, spiegelt sich in folgender Aussage wider:

„Aber es ist halt vor allem auch, (...), dass ich mich wohlfühle, dass ich morgens denke, ich mache das jetzt gerne. Ich freue mich auf die Leute, ich freue mich auf die Arbeit. Ich weiß, ich kriege, wenn irgendwas nicht klappt, dann helfen mir Leute, dass man eine Lösung findet, statt das ich dann so eine auf den Deckel kriege. Und das ist halt, finde ich, wenn ich überlege, wie viel Prozent meiner Lebenszeit ich mit Arbeit

verbringe, dann ist mir das halt ehrlich gesagt, das Wichtigste“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Dieses soziale Grundmuster eines ‚reziproken Tauschs‘ ist in der Gaming-Industrie recht verbreitet und findet sich nicht nur in den kleinen Indie-Studios, sondern auch in den größeren Mobil- und Nischen-Unternehmen. Es dient vor allem dazu, Prozesse der Neo-Vergemeinschaftung zu stabilisieren. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang aber auch noch viele weitere Aktivitäten, die den sozialen Zusammenhalt festigen sollen, wie z.B. mehrtätige Ausflüge, gemeinsame Karaoke-Abende, spontane Office-Partys und regelmäßige Team-Dates. Die Unternehmen tun offenbar viel dafür, die „supergute Stimmung“ (Gerold Iris/Designer/Mobile I) zu erhalten.

Das hört sich zunächst einmal alles nach einer gelungenen betrieblichen Sozialintegration an, die in der Lage zu sein scheint, die nicht so neue Frage von Johannes Berger: „Warum arbeiten die Arbeiter?“ (Berger 1995) beantworten zu können. Denn selbstverständlich gibt es auch in der Gaming-Industrie Machtasymmetrien zwischen Eigentümer:innen bzw. Arbeitgeber:innen auf der einen Seite und beschäftigten Mitarbeiter:innen auf der anderen Seite, die eine Klärung des klassischen Grundproblems asymmetrischer Arbeitsbeziehungen (Kontrollproblematik, Arbeitsmotivation) erfordern. Neu ist das Ringen um ‚freiwillige‘ unausgesprochene Zustimmung zu ‚hidden rules‘ und ein engagiertes Mittun und Mitdenken somit nicht, worauf schon ältere Studien über „betriebliche Sozialordnungen“ (Kotthoff/Reindl 1990) und „Betriebsclans“ (Deutschmann 1987) sowie auch anerkennungstheoretische Ansätze (u.a. Voswinkel 2005) hingewiesen haben.

Wenn wir also von *hidden rules spätmoderner Emotionsregimes* sprechen, dann lassen sich durchaus Anklänge an diese Konzepte ausmachen. Was die Arbeitswelt der organisierten Moderne allerdings von der spätmodernen Arbeitswelt unterscheidet, ist auf der einen Seite der ausgeprägte Schub in Richtung Singularisierung, Entgrenzung und Subjektivierung, der sich in der Gaming-Industrie gut beobachten lässt und eng verknüpft ist mit der Erwartung, dass Arbeit Spaß machen und auf Selbstverwirklichung ausgerichtet sein soll. Auf der anderen Seite ist nicht zu übersehen, dass es parallel hierzu offenbar eine Sehnsucht nach Gemeinschaft gibt, die sich in den zu beobachtenden Neo-Vergemeinschaftungen widerspiegelt. Mit Maffesoli kann somit von einem in der spätmodernen Arbeitswelt nur auf den ersten Blick irritierendem Wiedererstarken von Sozialität bzw. „Verlangen nach Zusammen-Sein“ (Maffesoli 2014: 138) und einer „Rückkehr

der Stimmungen, Leidenschaften und Emotionen“ (ebd.: 54) gesprochen werden. Auf den zweiten Blick kann es Singularität und Selbstentfaltung offenbar nur geben, wenn Unternehmen zugleich über ausreichend Klebmasse bzw. sozialen Zusammenhalt verfügen, um Fliehkräfte im Zaun zu halten. Entscheidend ist hierfür die Genese einer ‚spätmodernen Illusio‘, die darauf hinausläuft, Spaß, Leidenschaft und Gemeinschaft zu versprechen. Sie ist offenbar in der Lage, zur unhinterfragten Akzeptanz der *hidden rules* spätmoderner Emotionsregimes – und damit auch der Schattenseiten dieser spezifischen Arbeitskultur – beizutragen. Dieses unausgesprochene Einverständnis mit den *hidden rules* erweist sich somit als ein entscheidender Beitrag zur Bewältigung der Kontrollproblematik, die es auch in der spätmodernen Arbeitswelt – wie etwa in der Gaming-Industrie – gibt. Betrachten wir diese spannungsreiche ambivalente Konstellation etwas näher.

Anspruch trifft auf Betriebsrealität oder: Was die Leidenschaft übertüncht und wo der Spaß aufhört

Nicht nur die Befunde unserer Studie liefern Belege dafür, dass es in der Gaming-Industrie immer wieder zu Phasen kommt, in denen die Arbeitsbelastungen sehr hoch sind (vgl. u.a. Hoose 2016: 257). So wird der Spaß an der Arbeit vor allem in den sog. Crunch-Times (Phasen hoher Arbeitsbelastungen vor Projekt-Deadlines) auf eine harte Bewährungsprobe gestellt und endet nicht selten in einer Ausblendung notwendiger Selbstsorge, so dass die Burn-out Risiken zunehmen. Wie bereits Kocyba und Voswinkel annehmen, scheint es in der Tat so zu sein, dass paradoxerweise dann, „wenn sich Beschäftigte mit ihrer Arbeit identifizieren, weil sie Autonomiespielräume besitzen, ihnen die Arbeit Spaß macht und Sinn gibt“ (Kocyba/Voswinkel 2007: 12), das Risiko der Überforderung besonders groß ist. Gefragt ist in diesen Phasen ein unwidersprochenes Mitmachen, das auf der impliziten, unausgesprochenen Akzeptanz der vorherrschenden *hidden rules* basiert. Oder anders formuliert, gerade weil es so viel Spaß macht in der Gaming-Industrie zu arbeiten, nimmt man dafür offenbar auch so einiges in Kauf. Die Macht der Illusio – also dem Spaß an der Arbeit und der Leidenschaft für Games, die keineswegs aufgesetzt ist – trägt dazu bei, Phasen hoher Arbeitsbelastungen als geradezu unvermeidlich bzw. feldspezifisch anzusehen und somit gar nicht erst infrage zu stellen. Das funktioniert offenbar recht gut, weil es ein organisational emotionales Grundsetting gibt, eine Art ‚Wohlfühlkultur‘ im Rahmen von Neo-Verge-

meinschaftungen, die auch in hochbelastenden Arbeitsphasen ein Mittun erzeugen.

„Wir versuchen unserem Team immer irgendwie zuzuhören und auf Bedürfnisse einzugehen, so gut es geht. Wir sind natürlich am Ende nur ein Job, der soll sich aber so angenehm wie irgendwie möglich anfühlen. Weil es bei uns auch hart werden kann. Es gibt Überstunden, wir versuchen sie so hart zu reduzieren, wie nur irgendwie möglich. Aber es gibt Situationen, in denen wir fertig werden müssen. Und dann brauchen wir unser Team am Start. Und deswegen soll es drumherum so angenehm wie möglich sein“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Das Versprechen, es allen in diesen Phasen, „so angenehm wie möglich“ zu machen, bezieht sich daher auch gar nicht auf ein Unterbinden der Arbeitsbelastungen oder gar strukturelle Veränderungen der Arbeitsorganisation, sondern vielmehr auf rein symbolische „Wohlfühl-Effekte“, wie Catering-Angebote und die nach der getanen Arbeit stattfindende Big-Party. Dass es sich hier um ein Dauerproblem mit erheblichen Folgen (bis hin zum Burn-out) für die Beschäftigten handelt, ist in der Gaming-Industrie zwar bekannt, aber bislang herrscht offenbar ein unausgesprochenes Einverständnis mit diesen Arbeitsbedingungen vor. Mit anderen Worten, es gibt *hidden rules* die offenbar nicht infrage gestellt werden, im Gegenteil sie tragen sogar noch dazu bei, dass Leidenschaft, Sozialität und vor allem Empathie das Durchstehen von Crunch-Times durch Selbstausbeutung erst möglich machen (vgl. auch Betzelt et al. 2023).

„Was in der Games-Branche ein sehr großes Thema ist, ist halt Crunch. Das ist im Grunde die Zeit wo man mehr arbeitet als man sollte. Und manche treiben es halt dann auch wirklich auf die Spitze und Leute haben halt psychische Probleme danach. Man muss halt sagen, wir haben auch ab und zu Crunchzeiten. Das sind aber dann zwei Wochen, (die lassen sich) nicht vermeiden, gerade jetzt in so einem kleinen Unternehmen. Wenn halt plötzlich die Demo nochmal überarbeitet werden muss oder da ist halt ein riesen Bug, dann muss das auch mal sein. Aber danach geht es auch wieder ruhiger. Wenn man das in einem Unternehmen hat wo es einfach dazu gehört, dass Leute über Monate eine unmenschliche Anzahl an Stunden arbeiten und halt nur noch für fünf Stunden Schlaf nach Hause gehen, wenn überhaupt, das hat man in größeren Unternehmen garantiert mehr als jetzt in den kleinen Indie-Teams, weil die da nochmal ein anderes Verständnis haben. Ich denke, das ist auch

etwas, was man bei Startups wahrscheinlich auch so nachweisen könnte. (...) Dass Leute da natürlich mehr aufeinander aufpassen müssen. Also jetzt nicht nur weil man sich halt vielleicht doch so ein bisschen mag und halt auch möchte, dass es dem anderen gut geht, sondern halt auch wenn da jemand tatsächlich ausfällt, dann ist das halt eine Katastrophe. Und das haben große Unternehmen nicht“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

Das leidenschaftliche Engagement für Spiele und Spaß an der Arbeit hat demnach einen relativ hohen Preis, der offenbar widerstandslos entrichtet wird. Ein Grund hierfür ist die Neo-Vergemeinschaftung, denn sie basiert u.a. auf gegenseitige Unterstützungsleistungen, die vor allem in Crunch-Times von Relevanz sind und diese Phasen als „aushaltbar“ erscheinen lassen. Es ist auch kein Zufall, dass die oben angeführte Aussage von einer Frau stammt, denn Empathie, die hier zur ökonomischen Ressource wird, ist oftmals geschlechtlich konnotiert. Crunch-Times gelten „unvermeidlich“ und werden sogar als eine „sportliche Herausforderung“ betrachtet, die dazu beitragen kann, Höchstleistungen zu erbringen:

„(...) dass einige sagen, ja, aber das ist eigentlich auch gut, weil man schafft dabei so viel und das ist auch so ein kreativer Sprint“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

Phasen hoher Arbeitsverausgabung, die ohne Leidenschaft und ein „Brennen für die Sache“ nicht denkbar sind, gibt es nicht nur in Indie-Studios, vielmehr sind sie geradezu typisch für die gesamte Gaming-Industrie. Leidenschaft ist demnach ein zentrales Element der feldspezifischen Illusio. Sie trägt dazu bei, Folgen der Selbstausbeutung weitgehend auszublenden. Wer nicht bereit dazu ist, dem bleibt eigentlich nur die Exit-Option.

„Genau, ich glaube Leidenschaft ist das richtige Wort. Man tauscht Annehmlichkeiten gegen Leidenschaft. Und die Leidenschaft macht dann halt bis zu einem gewissen Zeitpunkt das alles wett. Und irgendwann fragen sich aber dann doch natürlich einige: ‚Okay, ist das alles?‘ Mit Leidenschaft zahlt man, keine Ahnung, keine Haushälfte für die Familie, da zahlt man keinen Urlaub. Das sind alles Dinge, die evaluiert werden irgendwann und dann sagt man entweder ‚ja okay, ich mache das irgendwie weiter und das ist eine Karriere, die macht Sinn für mich, oder man geht dann irgendwo anders rein“ (Theo Dahlie/Program Director/Event I).

Worauf es ankommt sind demnach Leidenschaft und „ein Team, auf das man sich verlassen kann (und) noch mehr Durchhaltevermögen. Also das ist wirklich das Wichtigste“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

Während zum einen Aspekte der Selbstverwirklichung und Spaß an der Arbeit hoch im Kurs stehen, auch wenn sie Selbstausschöpfung zur Folge haben und in Überlastungsphasen zu Burn-out-Risiken beitragen, wird zum anderen sichtbar, dass auch die Neo-Vergemeinschaftung ein ambivalentes Konstrukt ist. Das zeigt sich vor allem dann, wenn versucht wird, sich ihr zu entziehen. Ein Beispiel hierfür ist *Fomo* (fear of missing out), also die Angst davor, nicht mehr zur Gemeinschaft zu gehören. Das beginnt bereits, wenn man nicht mehr an den üblichen Gemeinschaftsevents, also an den gemeinsamen Spieleabende, Partys usw., teilnimmt.

„Ja, das habe ich schon auch gemerkt, muss ich sagen. (...) da gab es schon viel diesen sozialen Zwang, würde ich sagen. Und oft bin ich dann auch geblieben, obwohl ich vielleicht eher zu Hause wäre. An manchen Tagen bin ich dann nach Hause gegangen und habe dann am nächsten Tag oder am nächsten Montag, je nachdem wie das war, gemerkt, ‚oh, okay, da scheine ich etwas verpasst zu haben.‘ Weil dann in der Lobby noch darüber geredet wurde, wie toll der Abend war und solche Sachen. Ich habe schon diese fear of missing out, dieses Fomo, wie man es ja nennt, an manchen Tagen gehabt“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I).

Dieser Druck auf Einzelne, stets Teil der Neo-Gemeinschaft sein zu sollen (müssen), ist bei den Mobil-Unternehmen recht ausgeprägt, denn hier richtet sich die Leidenschaft nicht so sehr auf die Spiele selbst (hergestellt werden relativ einfache Spiele für die breite Masse) als vielmehr auf den Zusammenhalt, so dass dem Teamspirit ein großes Gewicht zukommt. Gestärkt werden soll er z.B. dadurch, dass Beschäftigte auch nach getaner Arbeit noch miteinander spielen oder gemeinsam ausgehen. Wir können somit festhalten, dass die Leidenschaft, Begeisterung wie der Spaß an der Arbeit sowie auch der Teamgeist in hohem Maße dazu beitragen, ein unausgesprochenes Einverständnis mit den in der Gaming-Industrie vorherrschenden Arbeits- und Leistungsanforderungen zu entwickeln, so dass *hidden rules* an Stabilität gewinnen und reproduziert werden. Ob es hierzu auch materieller Anreize bedarf ist die Frage.

## Geldverdienen ist (nicht so) wichtig

Aufzuräumen ist sicherlich mit dem Mythos, Geld spiele in der Gaming-Industrie gar keine Rolle. Arbeit wird allerdings nicht in erster Linie mit ‚reinem Broterwerb‘ gleichgesetzt. Vielmehr rangiert der Verdienst hinter den bereits beschriebenen immateriellen Erwartungen an die Arbeit. Das deckt sich mit Befunden von Hoose, der zu dem Ergebnis gelangt, dass sicherheitsbezogene Aspekte der Erwerbsorientierung sogar negativ bewertet werden (vgl. Hoose 2016: 254).

Grundsätzlich sind die Chancen, über ein auskömmliches Einkommen zu verfügen, stark abhängig von der Größe des Unternehmens und dem Markterfolg der Spiele. Während in den sehr kleinen Studios nur geringe Verdienste erzielt werden, erst Recht, wenn die Spiele sich noch in einer Entwicklungsphase befinden und es folglich noch kein marktreifes, erfolgreiches Produkt gibt, sind kleine Nischen-Unternehmen schon eher in der Lage, ihren Beschäftigten qualifikationsadäquate Einkommen zu bezahlen, wenngleich sie auch nicht mit den erfolgreichen größeren Gaming Unternehmen (Triple-A-Studios) mithalten können, die nicht nur höhere Gehälter, sondern auch diverse Zusatzleistungen bieten, wie Björn Efeu ausführt:

„Aber wir bieten eben auch sehr, sehr viel drumherum an, an zusätzlichen Leistungen. Sei das jetzt eine Mobilitätspauschale. Ich kann, glaube ich, über die Firma hier mein Fahrrad leasen. Meine ÖNV-Karte bezuschussen. Jeder Mitarbeiter hier hat eine Risiko-Lebensversicherung in der Höhe seines Jahresgehalts und so weiter. Es gibt also eine ganze Bandbreite von Leistungen“ (Björn Efeu/Managing Director/AAA-Studio).

Die Gehaltsunterschiede in der Gaming-Industrie werden vor allem mit der Größe bzw. Position des jeweiligen Unternehmens im Feld erklärt:

„Also, ja, weil Sie jetzt Berufseinsteiger angesprochen haben. Wir bezahlen tatsächlich Berufseinsteiger nicht schlechter als andere. Wir zahlen zum Beispiel auch Praktikanten relativ gutes Gehalt schon. Aber wir kommen nicht so weit nach oben wie zum Beispiel eine große (Gaming-)Firma (wie x) das könnte. Ist ja klar. Wenn man anfängt als Grafiker und dann (...) nachher drei Abteilungen unter sich hat, dass man natürlich dann deutlich mehr verdient. Also, bei uns bleibt man halt eben Grafiker. Man steigt natürlich auf finanziell mit seinen Berufsjahren, mit seinen Fähigkeiten und so. Aber wir können halt nicht

zum Beispiel Personalverantwortung oder so etwas noch bieten (wie ein AAA-Studio)“ (David Winterling/Creative Director/Nische).

Einkommensdifferenzen gibt es nicht nur innerhalb des Felds, sondern auch im Vergleich mit anderen Branchen, wie etwa der Automobil- oder IT-Industrie; hier können High-Potentials weitaus mehr verdienen.

„Wer in der Computerspiele Industrie arbeitet verdient für das, was er kann, normalerweise durchschnittlich, unterdurchschnittlich viel. Wenn man als 3D-Artist für die Autobranche arbeiten würde, würde man das Doppelte verdienen quasi. Man würde möglicherweise auch weniger Stunden arbeiten“ (Theo Dahlie/Program Director/Event I 4).

Während die Gehaltsunterschiede innerhalb des Feldes sowie im Branchenvergleich erwartbar waren, könnte man zumindest annehmen, dass es in der spätmodernen Arbeitswelt nicht nur eine große Offenheit für Diversität gibt, wie z.B. Reckwitz meint (Reckwitz 2017: 362), sondern auch keine geschlechterspezifischen Differenzierungen, wie etwa den bekannten Gender Pay Gap. Auf den ersten Blick spricht durchaus einiges für diese Annahme, so wird in den Interviews zunächst vielfach vehement bestritten, dass es Geschlechterungleichheiten gibt, wie etwa von Lara Rose:

„So, I would say that if I put two equally qualified people next to each other, they're paid the same at (Mobile II), 100%“.

Nur wenig später führt sie dann aber aus: „But is there a space for bias, which is invisible to you. Probably, right“ (Lara Rose/HR/Mobile II). Geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede sind offensichtlich auch in der Gaming-Industrie nicht gleich zu erkennen, denn sie verbergen sich hinter einem „Egalitätsmythos“ (Funder/May 2014), demzufolge es eigentlich keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern geben darf, zumal das auch nicht zum Grundverständnis einer sich als weltoffen verstehenden Branche passt. So wurden in den Interviews für Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern auf vergleichbaren Positionen und mit vergleichbaren Qualifikationen zunächst stets recht plausible Gründe angeführt, wie etwa die Dauer der Betriebszugehörigkeit und die Abteilungsgröße. Erst im weiteren Verlauf der Gespräche wurden Unterschiede sichtbar, z.B. dass Frauen „mehr pushen“ müssen, um ihre Gehaltsforderungen durchsetzen zu können. Die Schilderung von Julia Margerite macht deutlich, dass Geschlechterasymmetrien sich nicht von allein auflösen, sondern

erst erkannt werden müssen, was eine Hinterfragung des Egalitätsmythos und aktives Handeln erfordern.

„Ich muss sagen, vor allem ich hätte es nicht alleine machen können. Vielleicht kurz als Kontext. Mein Freund arbeitet auch in der Firma und er ist auch in einer höheren Position und weiß dadurch einfach mehr. Er bekommt Informationen und er verdient auch mehr und ich habe ja auch mitgekriegt, wie er von der Position am Anfang bis zu jetzt aufgestiegen ist. Ich hatte zumindest das Gefühl, dass er nicht dafür pushen musste, um mehr Geld zu verdienen. Bei weitem nicht so viel, wie ich. Auf der anderen Seite hat er mir aber auch geholfen zu verstehen, du musst für dich selber dann auch pushen. Bei mir ist es so und so, ich kriege das und das. Dann hat er mich auch unterstützt zu sagen, dann verlange jetzt auch mehr“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I).

Festzuhalten ist, dass es auch in der Gaming-Industrie darum geht, über Einkommen zu verfügen, die das materielle Überleben sichern und zudem fair und geschlechtergerecht sein sollten. Dessen ungeachtet erweist sich die Verdiensthöhe selbst nicht als alles entscheidend, um in der Gaming-Industrie zu arbeiten. Weitaus mehr Gewicht haben die bereits beschriebenen postmodernen Werte, insbesondere der Spaß an der Arbeit und die Leidenschaft für Spiele. Ohne Leidenschaft ist weder ein Einstieg noch ein Verbleib im Feld denkbar:

„Passion is something that's obviously critically important in our business. And it's something that we look for when we're hiring. We want people who are going to be passionate about the product that they're working on, and excited about it“ (Jasper Eisenhut/Head Designer/Mobile II).

Arbeitsmotivation in der Gaming-Industrie wird also nicht in erster Linie mit der Höhe des Entgelts oder Karrierechancen in Verbindung gebracht, sondern resultiert vielmehr aus der Leidenschaft für Games und der Erwartung, sich selbst entfalten zu können. Entscheidend sind nicht zuletzt auch Faktoren wie die Anerkennung der Arbeit im Unternehmen durch die Kolleg:innen sowie positive Bewertungen, z.B. neuer Spielentwicklungen, aus der Gaming-Szene. Dafür werden offenbar Phasen der Unsicherheit (nicht selten auch Phasen prekärer Beschäftigung) und die häufig am Ende von Projekten den Arbeitsalltag bestimmenden hohen Überstunden hingenommen (Crunch-Times), obwohl sie mit extremen Arbeitsbelastungen verbunden sind. Demnach sind es gerade die erwünschte Leidenschaft, der

„Spaß an der Arbeit“ sowie die Neo-Vergemeinschaftung, die die Illusio des Feldes bestimmen und zur unhinterfragten Akzeptanz der vorherrschenden Arbeits- und Leistungsbedingungen – also auch der *hidden rules* – beitragen.

#### 4 Fazit

Die Ausgangsfrage des Beitrages zielte darauf ab, mehr über das Verständnis von Arbeit in der spätmodernen Arbeitswelt zu erfahren. Hierfür haben wir exemplarisch die Gaming-Industrie untersucht. Markant ist in diesem Feld vor allem das Streben nach Selbstverwirklichung und Einzigartigkeit. Dabei steht sowohl die Leidenschaft für Games als auch das Bedürfnis, Spaß an der Arbeit haben zu wollen, im Zentrum. Darauf gründet offenbar auch die unausgesprochene Zustimmung zu den vorherrschenden Arbeits- und Leistungsanforderungen, die eng verbunden ist mit der Akzeptanz von *hidden rules*. Trägt also das Versprechen, „Arbeit soll Spaß machen“, dazu bei, dass *hidden rules des spätmodernen Emotionsregimes* – samt ihrer Nebenfolgen – nicht infrage gestellt und somit reproduziert werden? Haben wir es in der Gaming-Industrie mit einem Verständnis von Arbeit zu tun, das in erster Linie mit Spaß, Leidenschaft und individuelle Selbstentfaltung assoziiert wird, aber gleichwohl Teamspirit schaffen soll und so ganz nebenbei die Schattenseiten spätmoderner Arbeitswelten vernebelt?

Die Befunde auf einen Nenner bringen zu wollen, ist nicht ganz einfach, denn das Verständnis von Arbeit in der Gaming-Industrie hat viele Facetten. Hierzu gehört offenbar auch die Erwartung, die Leidenschaft für Games ausleben zu können und die Vorstellung, dass Arbeit kreativ sein und Spaß machen soll. Gleichwohl spielt auch der Wunsch, zusammen mit anderen arbeiten zu wollen, eine große Rolle, die weit über die Idee der Teamarbeit hinausgeht und sich in der Tendenz zur Neo-Vergemeinschaftung widerspiegelt. Sie bewirkt ein hohes Maß an sozialer Einbettung, die quasi-familiäre Strukturen aufweist und es schwer macht, sich dieser engen Sozialität zu entziehen. Wie ambivalent diese emotional starke Bindung ist, zeigt sich vor allem in Phasen hoher Arbeitsbelastungen (Crunch-Times), in denen der gegenseitige Verantwortungsdruck relativ hoch – und offensichtlich auch geschlechtlich konnotiert – ist. Die Devise ‚eine/r für alle, alle für eine/n‘ bringt es auf den Punkt. Nicht selten wird Selbstsorge – insbesondere von Frauen – in diesen Phasen hintenangestellt, was nicht

ohne Folgen bleibt (siehe z.B. das Burnout-Risiko). Mit einem nachhaltigen Konzept von Selbst- oder gar Fürsorge hat das nichts zu tun, erst recht nicht mit der Idee der Soziabilität.<sup>4</sup> Die Gaming-Industrie stellt somit alles andere als ein spätmodernes Feld dar, das sich bereits auf dem Weg in Richtung einer auf Nachhaltigkeit, Achtsamkeit und Geschlechtergerechtigkeit ausgerichteten Arbeitswelt befindet. Vielmehr sorgt das Einverständnis mit vorherrschenden *hidden rules* dafür, dass Spaß und Leidenschaft in Selbstausbeutung umschlagen, indem z.B. permanent Mehrarbeit vermeintlich freiwillig und zum Wohle der Neo-Gemeinschaft geleistet werden (muss). So stellt die vorherrschende spätmoderne Illusio sicher, dass die Ökonomisierung der Neo-Gemeinschaft, manifestiert durch unbezahlte Mehrarbeit, von den Beschäftigten ignoriert oder sogar verkannt wird. Spätmoderne Arbeit zeichnet sich durch ein hohes Maß an Ambiguität und Paradoxien aus – zum einen verspricht sie Beschäftigten Spaß, Leidenschaft und soziale Verbundenheit, zum anderen führt sie zu „erschöpfter Selbstverwirklichung“ (Reckwitz 2019), die auch eine geschlechtliche Komponente hat, insbesondere wenn es um Sorgearbeit geht.

Die spätmoderne Arbeitswelt entpuppt sich somit als ausgesprochen ambivalent. Leidenschaft und Spaß an der Arbeit sind zweifelsohne wünschenswert, allerdings haben sie, wie gezeigt, einen hohen Preis. Noch trägt die unausgesprochene Akzeptanz von *hidden rules* des spätmodernen Emotionsregimes dazu bei, dass dieser Preis ‚bezahlt‘ wird, zumal es in der Gaming-Industrie nach wie vor an Leitplanken zur Arbeitsgestaltung mangelt. So entpuppt sich die ‚schöne neue spätmoderne Arbeitswelt‘ im Hinblick auf das Feld der Gaming-Industrie als alles andere als sozialverträglich, nachhaltig und geschlechtergerecht.

## Literatur

- Berger, Johannes (1995): Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 24 (6), 407–421.
- Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo Bode/Parschick, Sarina/Albert, Andreas (2023): Organisierte Zerrissenheit. Emotionsregimes und Interaktionsarbeit in Pflege und Weiterbildung. Bielefeld: transcript.

---

4 Sozialität ist noch weit entfernt von Soziabilität, einem Konzept der feministischen Arbeitsforschung, das eine Brücke zwischen „der sozialen Organisation, Verteilung und Bewertung von Arbeit mit individueller Selbstverwirklichung auf der einen Seite und sozialer Gerechtigkeit sowie Geschlechterdemokratie auf der anderen Seite“ (Kurz-Scherf et al. 2003: 590) schlagen will.

- Bourdieu, Pierre (1998): *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (2001): *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bulut, Ergin (2020): *A Precarious Game: The Illusion of Dream Jobs in the Video Game Industry*. Ithaca: ILR Press/Cornell University Press.
- Deutschmann, Christof (1987): Der „Betriebsclan“: Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: *Soziale Welt*, 38 (2), 133–147.
- Funder, Maria/May, Florian (2014): Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In: Funder, Maria (Hrsg.): *Gender Cage - Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Baden-Baden: Nomos, 195–225.
- Hochschild, Arlie R. (1983): *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hoose, Fabian (2016): *Spiel als Arbeit. Arbeitsorientierung von Beschäftigten der Gamesbranche*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hossain, Nina/Funder, Maria (2024): Care und Diversität in der Gaming Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind. In: *ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 1/2024, 10–23.
- Kocyba, Hermann/Voswinkel, Stephan (2007): 'Krankheitsverleugnung: Betriebliche Gesundheitskulturen und neue Arbeitsformen', Arbeitspapier 150, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Kurz-Scherf, Ingrid/Lepperhoff, Julia/Rudolph, Clarissa (2003): Geschlechterperspektiven auf den Wandel der Arbeit. In: *WSI-Mitteilungen*, 56 (10), 585–590.
- Maffesoli, Michel (1986 [1982]): *Der Schatten des Dionysos. Zu einer Soziologie des Orgiasmus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maffesoli, Michel (2014 [2010]): *Die Zeit kehrt wieder. Lob der Postmoderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Manske, Alexandra (2016): Zwischen den Welten: Hybride Arbeitsverhältnisse in den Kulturberufen. In: *Industrielle Beziehungen*, 23 (4), 498–516.
- Manske, Alexandra/Schnell, Christiane (2018): Arbeit und Beschäftigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, Bd. 2. Wiesbaden: Springer VS, 699–729.
- Reckwitz, Andreas (2017): *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas (2019): *Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne*. Berlin: Suhrkamp.

- Schmidt, Gert (1986): Einverständnishandeln. Ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse. In: Seltz, Rüdiger/Mill, Ulrich/Hildebrandt, Ekhard (Hrsg.): *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologien in Arbeitsorganisationen*. Berlin: Edition sigma, 57–69.
- Tokumitsu, Miya (2015): *Do What You Love: And Other Lies about Success and Happiness*. New York: Regan Arts.
- Voswinkel, Stephan (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Adloff, Frank/Mau, Steffen (Hrsg.): *Vom Geben und Nehmen*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 237–256.

# Zwischen Leidenschaft und Überlastung: Crunch Time in Indie-Studios der Gaming-Industrie

Chantal Morgenstern

## Abstract

Der Beitrag untersucht die ambivalente Arbeitskultur von Indie-Studios in der Gaming-Industrie, in denen Leidenschaft, Kreativität und Gemeinschaftssinn zentrale Triebkräfte darstellen – zugleich aber strukturelle Prekarität und Selbstaussbeutung begünstigen. Am Beispiel der sogenannten *Crunch Time* zeigt sich in Indie-Studios eine paradoxe Entwicklung: Überlastung wird hier oftmals als Ausdruck kollektiver Hingabe und kreativer Authentizität legitimiert. Die Analyse verdeutlicht, wie emotionale Bindungen und idealisierte Vorstellungen von künstlerischer Selbstverwirklichung zur Normalisierung prekärer Arbeitspraktiken beitragen. Diese Form freiwilliger Selbstaussbeutung wird durch ökonomische Unsicherheit, informelle Strukturen und geschlechtlich konnotierte Fürsorge- und Loyalitätsnormen stabilisiert.

**Schlagworte:** Gaming-Industrie, Crunch Time, Selbstaussbeutung, Leidenschaft, Geschlecht

## 1 Einleitung

Die Entwicklungsstudios der Gaming-Industrie gelten gemeinhin als Orte schöpferischer Selbstverwirklichung und kollaborativer Innovation. Die Verbindung aus technologischem Fortschritt, passionierter Teamarbeit, einem informellen Arbeitsklima und flachen Hierarchien zieht daher besonders Berufseinsteiger:innen an. Dieses Bild der Gaming-Industrie spiegelt aber nur einen Teil der Realität wider, hierzu gehört nämlich auch die Prekarität vieler Arbeitsverhältnisse, denn so vielversprechend der narrative Nimbus der Branche auch ist, so sehr verdichten sich zugleich Berichte über psychischen Druck, ausufernde Arbeitszeiten und prekäre Arbeitsbedingungen (vgl. u.a. Cote/Harris 2021; Blome 2024; Hilpert 2025). Besonders deutlich wird diese Seite der Gaming-Industrie anhand eines Phänomens, das die Arbeitenden selbst als *Crunch Time* bezeichnen. Sie soll in diesem Beitrag näher unter die Lupe genommen werden.

Der Begriff selbst beschreibt laut dem Wörterbuch der University of Cambridge „a point at which something difficult must be done“ (Cambridge Dictionary). Übertragen auf die Gaming-Industrie bezeichnet

*Crunch Time* demnach einen Zeitabschnitt, der mit besonders schweren Herausforderungen einhergeht. Es handelt sich hierbei meistens um die Endphase der Produktion eines Spiels, damit dieses fristgerecht veröffentlicht werden kann. In dieser Zeit werden keine Opfer gescheut: So werden in der Regel etliche (meist unbezahlte) Überstunden gemacht. Berichte aus der Branche erzählen teilweise von mehr als zwölf Arbeitsstunden pro Tag, 100 Wochenstunden und Überstundenkonten im Gegenwert mehrerer freier Monate (vgl. Cote/Harris 2023: 609f.). In vielen Fällen führt bereits die Planung der Projekte zu der hohen Arbeitslast vor Projektabschluss. Vor allem unerfahrene Teams planen knappe Arbeitsphasen ein, welche dann insbesondere gegen Ende nicht selten mit enormen Überstunden kompensiert werden müssen (vgl. ebd.). Allerdings ist dies kein Phänomen, das einzig auf junge, noch im Entstehen begriffene Entwicklungsstudios zutrifft: Auch etabliertere Studios scheinen nicht ohne *Crunch Times* auszukommen. Die Allgegenwärtigkeit der *Crunch Time* erweckt den Anschein, sie könne nicht nur nicht vermieden werden, sondern würde von vornherein – zumindest implizit – einkalkuliert. Dafür spricht auch die Innenausstattung einiger Studios. Einige gleichen einem zweiten Zuhause, bieten Duschgelegenheiten und Verpflegungsvorräte (vgl. Bulut 2020: 36).

Während das Phänomen der *Crunch Time* in großen AAA-Studios, durch mediale Skandale zunehmend problematisiert wird, bleiben die spezifischen Arbeitsrealitäten in Indie-Studios bislang unterbelichtet (vgl. Cote/Harris 2021). Indie-Studios zeichnen sich durch eine weitgehende Unabhängigkeit von großen Publisher:innen, flache Hierarchien und kreative Autonomie aus (vgl. game 2023). Sie stehen den *Global Players* gegenüber, welche mit großen Budgets sogenannte AAA-Games, die Blockbuster der Gaming-Industrie, herstellen (vgl. Bulut 2020: 156). Indie-Studios machen mengenmäßig den größten Anteil der Anzahl an Unternehmen in der Gaming-Industrie aus (vgl. Limpach 2020).

Obwohl das Games-Feld größtenteils aus Indie-Unternehmen besteht, laufen sie noch immer unter dem Radar im Hinblick auf die dort vorherrschenden Arbeitsbedingungen. Daher zielt der Beitrag auf eine vertiefte Analyse der *Crunch Time*. Im Fokus stehen folglich die relativ unabhängigen Indie-Studios. Es soll untersucht werden, wie ökonomische, kulturelle und emotionale Faktoren ineinandergreifen, so dass es sogar zu einer Legitimation von Selbstaussbeutung kommt.

Der Beitrag greift auf empirische Daten des Forschungsprojekts „Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen

Arbeitswelt“ zurück. Das Projekt folgt einen qualitativen Forschungsansatz, der Interviews und Dokumentenanalyse kombiniert. Für das Teilfeld der Gaming-Industrie wurde zunächst eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um zentrale Themen und Strukturen des Feldes zu identifizieren (vgl. Bohnsack 2007; Wolff 2017). Analysiert wurden unter anderem Unternehmenswebsites, Branchenmagazine und Materialien des Branchenverbands game. Diese explorative Phase diente der Orientierung und Vorbereitung der Interviewerhebung. Darauf aufbauend wurden 18 leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit Vertreter:innen aus Unternehmen, Events, Hochschulen und Behörden geführt. Die Auswertung erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse unter Einsatz von MAXQDA (vgl. Mayring/Fenzl 2019). Für den vorliegenden Beitrag wurden vorwiegend vier Interviews mit Mitarbeitenden aus Indie-Studios einbezogen. Im Zentrum der Analyse standen insbesondere die Codes Arbeitsorganisation, Arbeitsbeziehungen und Arbeitskultur. Die zugehörigen Subcodes wie Arbeitszeitgestaltung, Werte oder Konfliktregelung ermöglichten eine differenzierte Betrachtung der organisationalen Struktur.

Im Folgenden wird zunächst ein kurzer Überblick zur Entwicklung der Gaming-Industrie gegeben (1). Im zweiten Teil konzentriere ich mich dann auf die Arbeitsweise von Indie-Studios (2) und gehe besonders auf die organisatorischen Strukturen, Projektablaufe sowie die informellen und affektiv geprägten Beziehungsgeflechte innerhalb der Teams ein – auch aus einer Geschlechterperspektive. Das Ziel dieses Arbeitsschritts besteht darin, die Entstehung und Wirkweise von Crunch Times zu veranschaulichen. Darauf aufbauend soll dargelegt werden, wie die spezifische Arbeitskultur direkt mit der Persistenz von Crunch Phasen verknüpft sind und welche sozialen, kulturellen und ökonomischen Mechanismen deren Fortbestehen begünstigen (3). Schließlich lassen sich aus dieser Analyse zentrale Erkenntnisse ableiten, die eine fundierte Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage ermöglichen und zugleich Implikationen für die Gestaltung fairer und nachhaltiger Arbeitsbedingungen in Indie-Studios aufzeigen (4). In einem abschließenden Resümee werden die wichtigsten Informationen noch einmal zusammengefasst (5).

## *2 Ein kurzer Überblick zur Entwicklung der Gaming-Industrie*

Während digitale Spiele in den 1990er-Jahren noch vor allem mit einer jungen, männlich dominierten Nischenkultur assoziiert wurden, haben

sich digitale Formen des Spielens mittlerweile über jegliche Bevölkerungsschichten ausgebreitet: Gaming hat Einzug in die Mitte der Gesellschaft genommen. Gamer:innen gibt es inzwischen in allen Altersgruppen und Geschlechtern. In Deutschland sind 20% der Gamer:innen über 60 Jahre alt und 24% unter 20 Jahre alt (vgl. game 2025b). Es gibt also einen ähnlich hohen Anteil an jungen wie an alten Gamer:innen. Ebenso hat sich die Geschlechterverteilung unter Gamer:innen von den einst als „Boy Toys“ (Hahn 2017: 59) bekannten Spielen hin zu einer nahezu ausgeglichenen Balance entwickelt: Heute sind 52% der Gamer:innen männlichen und 48% weiblichen Geschlechts (vgl. Game Jahresreport 2025). Doch nicht nur hinsichtlich des Alters und Geschlechts hat sich Gaming ausdifferenziert: Auch die Bandbreite der Spiele hat sich erweitert. Von den großen Erfolgen wie *Minecraft*, *Call of Duty* und *Mario Kart*, über *Pokémon Go* und *Candy Crush* bis hin zu den Stars der kleinen Studios wie *Stardew Valley* oder *Outer Wilds*. Diese Vielfalt zeigt sich nicht nur im Genre und der Plattform der Spiele, sondern ebenfalls in ihren Inhalten. So werden die drängenden Themen des zeitgenössischen Alltags auch zunehmend in der virtuellen Welt adressiert. Games befassen sich beispielsweise mit Geschlechterdiversität, Depressionen oder Schizophrenie. Zu nahezu jeder Lebensrealität findet sich inzwischen das passende Game.

Dieser Wandel spiegelt sich auch in den Umsatzzahlen der Gaming-Industrie wider. Allein im ersten Halbjahr 2025 machte die deutsche Gaming-Industrie einen Umsatz von knapp 4,6 Milliarden Euro (vgl. game 2025a). Weltweit sind es jährlich etwa 476 Milliarden Euro (vgl. Statista 2025). Zum Vergleich: die weltweite Musikbranche erwirtschaftet jährlich circa 26 Milliarden Euro (vgl. ebd.). Die globale Gaming-Industrie hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem der dynamischsten Sektoren der Kultur- und Kreativwirtschaft entwickelt. Mit weltweit mehr als drei Milliarden aktiven Spieler:innen ist sie allerdings nicht nur von ökonomischer Relevanz, sondern wirkt auch kulturprägend (vgl. game 2023). Das durchschnittliche deutsche Games-Unternehmen ist 7 Jahre alt und jedes zweite sogar jünger als 5 Jahre. Darüber hinaus beschäftigen etwa 7 von 10 Unternehmen in der Branche weniger als 10 Mitarbeitende (vgl. game 2023: 29). Laut Jahresreport 2024 der britischen Initiative Women in Games machen Frauen 23% der Spieleentwickler:innen aus, wobei diese Zahl je nach Erhebung stark variiert (vgl. Women in Games 2024).

### *3 Die Arbeitssituation in Indie-Studios: Im Spannungsfeld zwischen kreativer Autonomie und ökonomischer Prekarität*

Indie-Studios in der Gaming-Industrie sind selbstverständlich nicht alle auf eine gleiche Weise organisiert und strukturiert. Ganz im Gegenteil, Besonderheit und Einzigartigkeit sind entscheidende Merkmale der Distinktion. Eins dieser Merkmale besteht darin, dass insbesondere die kleinen, meist sehr jungen Entwicklungsstudios danach streben, eigene Ideale und Wertvorstellungen in ihren Spielen umzusetzen. Die erfolgreiche Entwicklung eines Spiels wird dabei nicht anhand wirtschaftlicher Umsatzzahlen gemessen, sondern vielmehr durch den eigens gesetzten Anspruch an Kreativität, gesellschaftlichen Mehrwert und positive Resonanz der Community (vgl. Pelletier 2023). Finanzielle Mittel sind in der Indie-Games-Szene ohnehin oft knapp, viele, insbesondere junge Studios, kommen gerade so über die Runden, finanzieren sich durch Eigenkapital oder Fördergelder. Diese ökonomisch angespannte Lage zeigt sich auch in Interviews mit Mitarbeitenden, die im Rahmen des genannten Forschungsprojektes geführt wurden. So ist die Mitarbeiterin eines untersuchten Indie-Studios der Ansicht, dass, wer in dieses Genre einsteigt, bereits wissen würde, „dass man mit Spielen in der Regel nicht reich wird“ (Sarah Sonnenhut/Designerin/Indie I).<sup>1</sup> Diese Einstellung bleibt nicht nur bei der Entwicklung von Ansprüchen des Arbeitssubjekts stehen, sondern hat darüber hinaus Auswirkungen auf die Organisationsstruktur der Studios.

Indie-Studios bewegen sich in einem steten Spannungsfeld zwischen kreativer Autonomie und ökonomischer Prekarität. Ihre Unabhängigkeit von Publisher:innen eröffnet dabei unterschiedliche Gestaltungsspielräume, die sich entlang mehrerer Aspekte unterscheiden lassen.

Erstens ermöglicht diese Unabhängigkeit für einige die Gestaltung eines eigenen, sicheren Arbeitsumfelds in einer von patriarchalen Strukturen geprägten Branche. So zeigt sich in Interviews mit Mitarbeiterinnen eines kleinen Indie-Studios, dass ein Grund für die Gründung eines eigenen Studios darin lag, dass sie sich als Frauen in der Branche nicht ernst genommen fühlten (vgl. Sarah Sonnenhut/Designerin/Indie I). Durch den Aufbau ihres eigenen Studios schaffen die drei Frauen von Indie I die Grundlage für eine selbstbestimmte Arbeitsatmosphäre. Dazu gehört für sie

---

1 Alle Unternehmen, wie auch die Expert:innen selbst, werden aus Datenschutzgründen in der vorliegenden Arbeit mit fiktiven Namen versehen, um deren Identität unkenntlich zu machen.

beispielsweise auch eine klare Trennung von Arbeitszeit und Freizeit (vgl. Klara Nelke/Designerin/Indie I). Klara Nelke kritisiert die in größeren Spieleunternehmen verbreitete Erwartung, auch nach Feierabend Zeit mit Kolleg:innen zu verbringen:

„(...) ich will aber gar nicht jeden Abend was mit euch machen, lasst mich doch einfach mal in Ruhe“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

Daran wird deutlich, dass Teamkulturen, die das gemeinsame Verbringen von Freizeit voraussetzen, nicht nur verbindend wirken, sondern zugleich auch ausschließen können – insbesondere Personen, die außerhalb der Arbeitszeit Care-Arbeit leisten, etwa in Form von Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen. Diesen Bereich bezeichnet Elisabeth Beck-Gernsheim schon früh – noch über die Care-Arbeit hinausgehend – als ‚private Alltagsarbeit‘. Ein Bereich, der klassischerweise Frauen zugewiesen wird und dessen Erfüllung dementsprechend auch im Prinzip bis heute von ihnen erwartet wird (vgl. Beck-Gernsheim 1980: 64). Gleichzeitig schließt eine Arbeit, die auf nahezu ständige Anwesenheit des Personals ausgerichtet ist, die Möglichkeit, Zeit in die private Alltagsarbeit zu investieren, weitgehend aus. In Entwicklungsstudios scheint daher eine Arbeitskultur vorzuherrschen, die eine Verknüpfung mit Carearbeit geradezu ausschließt und im Kern patriarchal strukturiert ist.

Zweitens wird die Unabhängigkeit von Indie-Studios gegenüber AAA-Studios mit der Möglichkeit verbunden, eigene kreative Ideen zu entwickeln und umzusetzen, ohne sich dem Diktat ökonomischer Kennzahlen und kapitalistischer Gewinnmaximierung unterordnen zu müssen. Die Freiheit von Vorgaben erlaubt es, Inhalte, Ästhetiken und Themen zu realisieren, die in stärker marktorientierten Produktionskontexten als zu riskant oder nicht profitabel gelten würde.

Drittens besitzt die Gründung eines Indie-Studios für viele ein stark sinnstiftendes und vergemeinschaftendes Moment. Mit Studienkolleg:innen oder Freund:innen ein eigenes Projekt auf die Beine stellen zu können, wird als Ausdruck von Solidarität und gemeinsamer Vision verstanden. Solidarität und Gemeinschaft, die sich in einem Wir-Gefühl ausdrücken, bilden zentrale Wesensmerkmale vieler Indie-Studios und fungieren zugleich als motivationaler Gegenpol zu den prekären ökonomischen Bedingungen, unter denen Indie-Produktionen häufig entstehen.

Die Unabhängigkeit von großen Publisher:innen birgt allerdings auch erhebliche strukturelle Unsicherheiten. Hierzu gehört die Frage der Finan-

zierung neuer Projekte. Die Entwicklung eines Spiels nimmt in der Regel mehrere Jahre in Anspruch. Während dieser Zeit haben die kleinen Studios meist sehr geringe oder keine Einnahmen. Um neue Projekte zu finanzieren sind sie nicht selten dazu gezwungen, Kredite aufzunehmen oder sogar privat Erspartes aufzubringen. So zeigt sich im Fall von Indie I, dass die Finanzierung des aktuellen Projekts zu einem großen Anteil auf dem Ersparten der drei Mitarbeiterinnen basiert: „jeder hat die Entscheidung getroffen, gebe ich da jetzt 10.000 zu oder nicht und wir wissen, dass das Geld verloren ist, wenn es nichts wird“ (Sarah Sonnenhut/Designerin/Indie I). Dadurch entstehen fragile Geschäftsmodelle, die keine langfristige Planungssicherheit bieten. Und tatsächlich ist die Insolvenz eine ganz und gar nicht unrealistische Gefahr. Viele Studios bestehen nicht lange und scheitern bereits vor Veröffentlichung ihres ersten Werks (vgl. Linåker et al. 2024). Dennoch sind die Mitarbeitenden der Indie-Studios offenbar von einer hohen Motivation getrieben. Bei Lichte betrachtet, scheint diese Motivation vor allem ethisch begründet zu sein. Geld wird hier eher als Mittel zum Zweck gesehen. Mit anderen Worten, statt von monetären Anreizen sind die Mitarbeitenden von einem Ethos angetrieben, der sich der Vermittlung von Ideen und Werten verschrieben hat. Diese Haltung verbindet das Team miteinander. Alle verfolgen ein gemeinsames Ziel: eigene Vorstellungen in Spielen zu verwirklichen, die gemeinsam geteilte Werte vermitteln und bestenfalls einen gesellschaftlichen Mehrwert bieten. So soll das aktuelle Projekt des Studios Indie I etwa über mentale Gesundheit informieren, während das Studio Indie II Spieler:innen die Bedeutung mentaler Abgrenzung näherbringen. Diese, dem Werk verschriebene Haltung in Indie-Studios, erinnert an Vorstellungen vom idealtypischen Künstler:inendasein<sup>2</sup>, wie das auch Sabrina Krokus des Studios Indie II hervorhebt:

„Ich glaube, (Indie II) versteht sich (...) oder auch die Projekte, also ich glaube, alle verstehen sich so ein Stück weit als Künstler. Also das ist auch, weshalb, glaube ich, was man auch den Leuten anmerkt, weshalb man da auch quasi angelockt wird, obwohl (Indie II) jetzt nicht super toll bezahlt. Also das kommt halt mit der Kunst, das hängt halt immer damit zusammen, dass alle so sind, ja, wir wollen halt was Besonderes machen und nicht das, was sich gut verkauft. Sondern das, wo wir halt

---

2 Gemeint ist hier der „romantisch imprägnierte Künstlerhabitus“ (2023), wie Alexandra Manske es in ihrer Analyse neuer Solidaritäten treffend bezeichnet. Er fungiert als Leitbild künstlerischer Arbeit, das Autonomie verspricht, Kreativität romantisiert und Prekarität normalisiert.

sagen, das ist irgendwie, hat so einen Mehrwert. Und das vermittelt auch irgendwie, transportiert die Werte, die wir haben und die wir auch teilen und so. Und es ist sehr familiär auf eine Art“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

So ist ein charakteristisches Profilvermerkmal vieler Indie-Studios die Affinität zu ‚Serious Games‘, also zu Spielen, die nicht allein zur Unterhaltung ihrer Konsument:innen entworfen wurden, sondern darüber hinaus gesellschaftlich relevante, kulturelle oder politische Themen verhandeln. Diese Projekte eröffnen den Entwickler:innen die Möglichkeit, Inhalte zu gestalten, die über kommerzielle Marktlogiken hinausweisen und persönliche Überzeugungen, Werte oder Anliegen reflektieren. Auf diese Weise werden Spiele zu einem Medium, in das die Mitarbeitenden ihre ‚eigenen Herzensanliegen‘ hineinbringen. Dadurch wird die berufliche Tätigkeit mit individueller Sinn- und gesellschaftlichem Engagement verbunden.

An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass die von den Mitarbeitenden geteilte Leidenschaft eine zentrale Ressource unabhängiger Entwicklungsstudios darstellt, um Arbeitsmotivation zu erzeugen. Ökonomische Überlegungen treten demgegenüber in den Hintergrund oder erscheinen gar als Symbol einer ‚ungewollten Unterwerfung‘ unter marktförmige Logiken. Wer ausschließlich produziert, *was sich gut verkauft*, gilt innerhalb dieser Kultur als abhängig von externen Zwängen und verliert damit das Besondere, das Indie-Produktionen auszeichnet (vgl. u.a. Espersson et al. 2024: 291). Diese Haltung spiegelt sich auch in den Worten einer Interviewpartnerin wider:

„(...) wenn ich jetzt um die Ecke käme und sagen würde ‚Komm, wir machen das Spiel jetzt einfach noch mobil, damit wir noch mehr Geld kriegen‘ dann würden alle sagen nein. So ungefähr. Wir gehen lieber Pleite, (...) überspitzt gesagt“ (Sarah Sonnenhut/Designerin/Indie I).

Hochgehalten werden insbesondere Werte wie Gerechtigkeit, Fürsorge und Loyalität, was sich in der folgenden Interviewpassage zeigt:

„Und wir kleinen haben dann wiederum den Vorteil dieses familiären, angenehmen, manche wollen auch schlicht Spiele machen und wollen halt nicht für ein Auto irgendein System entwickeln. Das sind dann aber meistens die Treuesten und Loyalsten, die man finden kann. Fett Karriere machen aus finanziellen Gründen, das ist bei uns definitiv nicht auf Rang eins. Wer das will, der sollte nicht zu uns kommen“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Bemerkenswert ist, dass diese objektive Unsicherheit durch Narrative von Leidenschaft, Gemeinschaft und Selbstverwirklichung überlagert wird. Diese Studios sehen sich als kreative Kollektive, in denen Hierarchien flach, Kreativität groß und die Freiheit grenzenlos ist. Was das Team eint ist das große Ziel, sich gemeinsam in künstlerisch anspruchsvollen Spielen zu verwirklichen. Wie im obigen Zitat ebenfalls deutlich wird, kommt hinzu, dass einige Teams ihrer Arbeitsgruppe familiäre Qualitäten zuschreiben. Es handelt sich hier demnach um Wahlverwandtschaften heterogener Individuen, die Wertegemeinschaften bilden und die Form einer ‚affektiven Infrastruktur‘ annehmen. Diese Infrastruktur stellt ein Instrument dar, um Engagement und Flexibilität in den Köpfen der Mitarbeitenden zu mobilisieren. Es handelt sich hierbei um eine Ressource der Indie-Studios, die in Abwesenheit ökonomischer Perspektiven Zugehörigkeit, Sinnstiftung und Authentizität vermittelt. Allerdings werden dadurch im Umkehrschluss strukturelle Missstände überdeckt, das heißt in Kauf genommen werden zum Beispiel Phasen der Prekarität und die bereits beschriebenen Crunch Times. Die Ambivalenz dieser Arbeitsstrukturen und -kultur zeigt sich besonders in der Bereitschaft zur Selbstüberforderung. Zahlreiche Interviewpartner:innen berichten, dass sie nicht durch äußeren Zwang, sondern durch innere Verpflichtungsgefühle zu übermäßiger Arbeit motiviert wurden. Diese werden oftmals beschönigend verklärt durch den Nimbus der Kreativität und Selbstentfaltung, der auch intrinsische Motivation hervorrufen soll. Die damit einhergehende Unschärfe zwischen Arbeit und Freizeit, die Vermischung professioneller und freundschaftlicher Beziehungen sowie das Ideal des „Passion Projects“ führen dazu, dass traditionelle Schutzmechanismen der Arbeitswelt – etwa klare Arbeitszeiten oder Mitbestimmungsstrukturen – als störend oder unnötig empfunden werden. Auch Schutzmechanismen zur Gewährleistung von Geschlechtergleichheit, wie standardisierte Bewerbungsverfahren, Entgelttransparenz oder Gender Mainstreaming, scheinen in der Gaming-Industrie nicht als notwendig erachtet zu werden. Stattdessen herrschen in der Branche immer noch informelle Seilschaften vor, welche Frauen daran hindern, in höhere Positionen aufzusteigen (vgl. auch Hahn 2017). Der Wunsch, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, überlagert individuelle Bedürfnisse nach Erholung, sozialer Sicherheit und Gleichberechtigung. Gerade diese familiäre, werteorientierte Kultur erzeugt paradoxerweise auch eine besondere Anfälligkeit für Überlastung: Das gemeinsame Ziel tritt so stark in den Vordergrund, dass individuelle Belastungsgrenzen verschwimmen, wie Klara Nelke mit folgendem Zitat eindrücklich und zugleich mahnend veranschaulicht:

„Als guter Künstler brauchst du eine ‚Depression‘ in Anführungszeichen, große Anführungszeichen“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

#### 4 Crunch-Kultur als Motor für Gemeinschaft und Selbstaufopferung

Im vorigen Abschnitt konnte festgehalten werden, dass Teamgeist und Leidenschaft in der Arbeitskultur von Indie-Studios eine tragende Rolle für die Motivation in unsicheren Projektphasen spielen. Diese Kombination aus Leidenschaft und Teamgeist bildet mithin die Grundlage dafür, dass eine ‚Crunch-Kultur‘ innerhalb von Indie-Studios nicht nur akzeptiert, sondern vielfach legitimiert wird – was an Bourdieus Vorstellungen einer Illusio erinnert. Die Bereitschaft zu überbordenden Arbeitszeiten wird weniger als äußerer Zwang, sondern vielmehr als Ausdruck kollektiver Hingabe verstanden. Besonders deutlich wird dies in jenen Studios, in denen die Crunch Time auf eine bereits stark familiär ausgerichtete, gemeinschaftsorientierte Arbeitsatmosphäre trifft. Dort wird Überarbeitung nicht bloß als eine individuelle Problematik verstanden, die bewältigt werden muss. Sie wird vielmehr als eine gemeinsame Kraftanstrengung erlebt, die Potenziale der Solidarisierung schafft.

Während viele Unternehmen eingestehen, dass Crunch Times ungesund sind und somit möglichst vermieden werden sollten, wird gleichzeitig stets betont, dass diese strukturell unvermeidbar seien. Anstatt Crunch Times konkret zu umgehen oder durch besondere Vorausplanung gänzlich aus dem Arbeitsprozess zu entfernen, wird mit einer kompensatorischen Logik argumentiert. Das wird insbesondere in den folgenden beiden Interviewausschnitten des Producers Thomas Enzian von Indie II deutlich:

„Wir versuchen unser(em) Team immer irgendwie zuzuhören und auf Bedürfnisse einzugehen, so gut es geht. Wir sind natürlich am Ende nur ein Shop, der soll sich aber so angenehm wie irgendwie möglich anfühlen. Weil es bei uns auch hart werden kann. Es gibt Überstunden, wir versuchen sie so hart zu reduzieren, wie nur irgendwie möglich. Aber es gibt Situationen, in denen wir fertig werden müssen. Und dann brauchen wir unser Team am Start. Und deswegen soll es, wenn drumherum, so angenehm wie möglich sein“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Und weiter heißt es:

„Ich glaube man könnte sagen, das Thema angenehmes Arbeiten ist bei vielen sehr präsent, weil es ja auch immer wieder die Vorfälle mit der

sogenannten Crunch Time und Überstunden gibt. Und wer das leugnet, der lügt in meinen Augen, weil das gibt es einfach. Und deswegen ist sehr vielen, vielleicht sogar allen Unternehmen in unserer Branche wichtig, das Drumherum so angenehm wie möglich zu gestalten. Das verbindet uns glaube ich schon. Und dieses Bemühen, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist so ein Grundsatz wo ich sagen würde den haben sehr viele“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Was in diesen Passagen beschrieben wird, kommt einer impliziten Vereinbarung gleich. Diese besteht darin, dass die stressigen Phasen und vielen Überstunden von den Mitarbeitenden hingenommen werden, während sie im Gegenzug mit einem angenehmen „Drumherum“ belohnt werden. Diese Gestaltung des „Drumherum“ wird in einen Kausalzusammenhang mit der Kollektivierung der Mitarbeitenden untereinander gesetzt, wodurch diese sich auf stressigere Phasen einstimmen können.

Die Entwicklung eines gemeinsam geteilten Bewusstseins wird demnach als wichtiger Aspekt der Arbeitspraxis verstanden. Eine gleiche Stoßrichtung geht auch aus der Äußerung hervor, dass es ‚Crunch Times einfach gäbe‘ und daher eine Möglichkeit des Umgangs mit diesen gefunden werden muss. Diese Haltung trägt dazu bei, sie zu einer vermeintlich notwendigen und natürlichen Phase des Produktionszyklus zu verfestigen. Erst dadurch kann das Team Crunch Time als gemeinsame Hürde wahrnehmen, welche es zu überwinden gilt. Wäre die Crunch Time nämlich kein solch manifester Tatbestand, könnten die Mitarbeitenden davon ausgehen, dass ihr Team – das als „Indie Family“ (Sarah Sonnenhut/Designerin/Indie I) stilisiert wird – diese Strapaze verhindern würde. Andernfalls würde das Bild des Teams als eine Familie, die um das Wohlergehen ihrer Mitglieder besorgt ist, ins Wanken kommen. Indem die Crunch Time nun als unvermeidbarer Bestandteil eines jeden Entwicklungsprozesses charakterisiert wird, stellt sie einen gemeinsamen ‚Feind‘ dar, dem das Kollektiv mit vereinten Kräften entgegentreten muss (vgl. Edholm et al. 2017). Die Crunch Time birgt somit notgedrungen das Potenzial der Solidarisierung der Mitarbeitenden. Gerade die intensive gemeinsame Arbeit an einem Projekt, die geteilten Krisenerfahrungen und die gemeinsam erreichten Meilensteine verstärken das Gefühl von Zusammengehörigkeit. Crunch Phasen werden so zu einem gemeinschafts- und identitätsstiftenden Moment:

„Es gibt ganz klar auch mal den Fall, dass wir sagen müssen, wir müssen jetzt alle länger arbeiten, um fertig zu werden, weil wir haben keinen Backup mehr. Das gibt es. Und da kann ich noch so viel darüber reden,

dass wir versuchen, das gering zu halten. Das ist auch so, aber das kommt trotzdem vor. Und wenn es nur eine Woche ist, wir finden das kacke, aber es kommt vor. Und das ist nicht toll und diese Kommunikation davon macht auch überhaupt keine Freude und man sieht bei manchen auch direkt an, dass sie stöhnen mit den Augen. Und das ist sehr schwierig. Und das äußert sich dann so, dass obwohl ich jetzt zum Beispiel an diesem Projekt gar nichts aktiv beitragen kann, trotzdem dableibe, irgendwas anderes mache. Einfach nur mit den Leuten im Chat bin oder mich unterhalte. Einfach nur um zu zeigen wir wissen es ist scheiße, wir sind da, meckert, redet, egal. Ihr müsst das jetzt halt machen, weil wir haben keinen anderen Plan mehr. Und Konflikte untereinander gab es extrem selten“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Wie diese Passage veranschaulicht, erzeugen Crunch Times in den Team-Mitgliedern ein Gefühl der Verantwortung gegenüber den Team-Kolleg:innen. Obwohl die Phasen anstrengend und strapaziös sein können, werden sie rückblickend als Beweis von Solidarität und Teamgeist erinnert. Die gemeinschaftsstiftende Funktion der Crunch-Kultur wird dabei nicht nur durch direkte Arbeitsprozesse gestützt, sondern auch durch die Gestaltung der Arbeitsatmosphäre: Gemeinsame Freizeitaktivitäten, Game Nights, gemeinsame Retreats oder Hobbygruppen tragen zur sozialen Nähe bei und ermöglichen eine emotionale Bindung, die über den ursprünglichen Arbeitskontext hinausreicht.

In diesem emotionalen Klima ist auch die Figur der ‚Arbeitsfamilie‘ hochwirksam. Der Begriff suggeriert nicht nur Nähe und Zugehörigkeit, sondern schafft eine emotionale Infrastruktur, in der individuelle Belastung kollektiv überhöht wird. Wer in der Familie bleibt, kämpft mit. Wer sie verlässt, bricht nicht nur mit einem Job – sondern mit einem Versprechen. So wird Crunch zur Bühne, auf der emotionale Zugehörigkeit, Leistungsbereitschaft und Sinnproduktion ineinandergreifen. Die so gestaltete Arbeitssituation – ja man könnte sogar von einer *kuratierten Arbeitsatmosphäre*<sup>3</sup> sprechen – erzeugt nicht nur effizientes Arbeiten, sondern emotionales Engagement, das über die Entwicklungsarbeit hinausgeht. Mitarbeitende handeln damit nicht nur im Interesse des Projekts, sondern auch im Dienst eines emotionalen Selbstbilds – als leidenschaftliche Game Developer, als loyale Teammitglieder, als Teil einer Vision. Spätestens an dieser Stelle zeigt

---

3 Der Begriff der *kuratierten Arbeitsatmosphäre* soll hier auf die Gestaltung und Inszenierung von Arbeitsumgebungen verweisen, in denen gezielt Stimmungen hervorgebracht werden, die bestimmte Wahrnehmungs- und Arbeitsweisen begünstigen.

sich: Crunch Time wirkt in Indie-Studios *nicht nur als ein emotionales Ritual*, das durch geteilte Belastung und gemeinschaftliches Durchhalten aufrechterhalten wird und kollektive Motivation freisetzen – vielmehr tragen sie zugleich auch zur *Normalisierung von Selbstaussbeutung* bei. In der Crunch Time kann die beschriebene soziale Nähe nämlich in eine Form von Selbstaufopferung für die Gruppe umschlagen. Die emotionale Verpflichtung, das Team nicht „hängen zu lassen“, wird zur Motivation, die eigenen Grenzen zu überschreiten – und kann dabei sowohl als Akt der Solidarität, aber eben auch als eine innere Pflicht empfunden werden, die Praktiken der Selbstaussbeutung katalysiert.

### *5 Crunch Time als Praxis der Solidarität und Selbstaussbeutung*

„Das ist im Grunde die Zeit wo man mehr arbeitet als man sollte. Und manche treiben es halt dann auch wirklich auf die Spitze und Leute haben halt psychische Probleme danach. Man muss halt sagen, wir haben auch ab und zu Crunch-Zeiten. Das sind aber dann zwei Wochen. (Das kann man) nicht vermeiden, gerade jetzt in so einem kleinen Unternehmen. Wenn halt plötzlich die Demo nochmal überarbeitet werden muss oder da ist halt ein riesen Bug, dann muss das auch mal sein. Aber danach geht es auch wieder ruhiger“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

In dieser Interviewpassage wird eine von vielen Indie-Teams geteilte Annahme deutlich: Crunch Time wird als ein nicht zu vermeidender Bestandteil der Produktionskultur wahrgenommen. In der Außendarstellung erscheinen diese Phasen oft als Ausdruck maximaler Hingabe und Teamgeist – als eine temporäre Ausnahme, in der die letzte Hürde des Produktionsprozesses gemeinsam überwunden wird.

Entgegen dieser Annahme ist eine Crunch Time in vielen Fällen allerdings strukturell verankert – sie ist stets wiederkehrend und somit alles andere als eine bloße Ausnahme. Die flexible, projektorientierte Arbeitsweise der Studios, gekoppelt mit unsicheren Finanzierungsmodellen, führt dazu, dass Zeitpuffer nicht systematisch genug in die Produktionsphasen eingebaut werden. Das hat zur Folge, dass Projektdeadlines nicht verschoben werden können. Der ökonomische Druck, Produkte termingerecht zu liefern, überträgt sich somit, vermittelt über eine spezifische Arbeitskultur, indirekt auf die Mitarbeitenden.

Diese Druckverlagerung kann dazu führen, dass Mitarbeitende eigene Grenzen überschreiten, um dem kollektiv geteilten und mit positiven Emo-

tionen besetzten Ziel – ein einzigartiges Spiel zu entwickeln – näherzukommen. Dies hat nicht nur eine ‚freiwillige Selbstaussbeutung‘ der Mitarbeitenden zur Folge, sondern trägt auch zur Legitimation dieser Ausbeutung bei, die in dem Glauben bzw. der Illusio besteht, durch die eigene Hingabe die gesamte Team-Familie zu unterstützen. Dieser Aspekt geht insbesondere aus der folgenden Situationsbeschreibung von Sabrina Krokus aus Indie II hervor:

„Also das habe ich auch gemerkt, also ich habe an manchen Tagen irgendwie 16 Stunden auch gearbeitet und so und dann hat mir irgendwann (m)ein einer Praktikant (...) gesagt, er fühlt sich so schlecht. Er hat das Gefühl, er schafft so wenig, weil ich immer viel mehr schaffe als er. (...) Dann denkt man: ‚Okay, dann bleibe ich jetzt auch. Dann helfe ich noch.‘ (...) Ich sehe, die arbeitet jeden Tag 14 Stunden, ich arbeite nur 12 Stunden, dann denke ich: ‚Okay, dann mache ich jetzt auch 14.‘ (...) Und jetzt hier ist es halt so mit Gehaltsverhandlungen oder so. Und ich denke halt so, ich weiß, dass ihr kein Geld habt. Und dann geht man natürlich auch nicht hin und sagt so: ‚Ja, okay, jetzt gib mir viel mehr Geld!‘ Weil ich denke mir dann auch, Scheiße, ich weiß, dass ihr mir die Wahrheit sagt. Aber es ist halt, man wird halt so ein bisschen Teil des Systems. Wenn man guckt, man guckt dann irgendwann auch einfach ein bisschen weniger auf sich und viel auf das-. Also Hauptsache (Indie II) geht es gut. Und das ist halt auch das-. Und genau, wie gesagt, das wurde auch-. Haben wir auch da damals zu dieser Zeit erkannt, was ich meinte, dass ohne, dass man das will, ein Druck halt auf alle entsteht, den man eigentlich gerade nicht will, weil man dieses Lockere hat. Aber alle denken halt immer, Mist, wenn ich das nicht mache, dann muss jetzt der andere das machen“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Die hypothetisch projizierte Bürde des familiären Teammitglieds wird demnach zur Rechtfertigung der eigenen Arbeitszeitverlängerung. Bei dieser Legitimierung handelt es sich jedoch nicht allein um einen rationalen Zwang, sondern um ein kulturell tief verankertes Dispositiv. Interviews zeigen, dass viele Entwickler:innen Crunch Time nicht lediglich als eine allgegenwärtige Belastung (und somit entschieden problematisch), sondern vielmehr als einen Ausdruck kollektiver Identifikation begreifen. Die freiwillige Mehrarbeit wird als moralische Verpflichtung gegenüber dem Team, dem Projekt oder gar den Fans verstanden. Dieses internalisierte Pflichtgefühl erschwert es, Kritik zu äußern oder Schutzmechanismen einzufordern. Die soziale Kontrolle innerhalb der Teams, verbunden mit einer romantisierten

Vorstellung von Kreativarbeit (Stichwort: Künstler:innendasein), verstetigt diese Dynamik.

Hinzu kommt, dass Crunch Time in vielen Indie-Studios performativ inszeniert wird. Bilder von schlafenden Entwickler:innen im Büro; Posts über Nachtschichten oder Koffeinkonsum stiften nicht nur Identität und Zugehörigkeitsgefühle, sondern erzeugen auch einen sozialen Erwartungsdruck (vgl. Arguello 2019; Braun 2019). Wer sich dieser Logik entzieht, läuft Gefahr, als illoyal oder nicht hingebungsvoll genug wahrgenommen zu werden. Insofern wirkt diese medial kuratierte Arbeitsatmosphäre nicht nur integrativ, sondern auch disziplinierend, indem sie Standards von Mitarbeitenden der jeweiligen Indie-Studios zementiert. Formale Kontrolle wird durch emotionale Bindung ersetzt, wodurch eine Form der Selbstregierung entsteht, die sich aus der freiwilligen Internalisierung kollektiver Normen speist. In diesem emotionalen Klima kann es zu einer emotionalen Überidentifikation mit dem Projekt kommen, die die Grenze zwischen persönlicher Motivation und betrieblichem Nutzen verwischt (vgl. Cote/Harris 2023: 612f.). Mitarbeitende stellen ihre eigenen Bedürfnisse zurück, um neben der Produktivität auch emotionale Loyalität zu zeigen – ein Beispiel für jene Form von Gefühlsarbeit, die Hochschild als zentralen Bestandteil moderner Arbeitswelten analysiert (vgl. Hochschild 1983).

Dieses Phänomen lässt sich mit Lauren Berlants Konzept des *cruel optimism* näher beschreiben: Der Wunsch nach Selbstverwirklichung, Kreativität und Gemeinschaft kollidiert mit einer realen strukturellen Überforderung (vgl. Berlant 2011). Die Hoffnung auf Erfüllung wird zur Triebkraft prekärer Arbeitsweisen. Daran anlehnend konnten Amanda Cote und Brandon Harris aufzeigen, dass Game Entwickler:innen zwischen einer guten und einer schlechten Crunch Time unterscheiden. Eine sogenannte *Good Crunch* sei demnach eine Crunch Time, die freiwillig oder selbstaufgelegt verrichtet werde und eine *Bad Crunch* ist eine Crunch Time, die obligatorisch ist und von außen auferlegt wird (vgl. Cote/Harris 2023: 613f.).<sup>4</sup> Eine ähnliche Aussage zeigt auch der folgende Interviewausschnitt:

---

4 Zwar sind beide Wahrnehmungsweisen von Crunch Time in Indie-Studios anzutreffen: etwas schematisierend lässt sich jedoch konstatieren, dass Bad Crunch – im Sinne fremdaufgelegter Überarbeit – vor allem in AAA-Studios vorkommt, während die selbstaufgelegte Mehrarbeit (Good Crunch) eher in Indie-Studios anzutreffen ist. Diese Einteilung stützt die Lesart der Selbstregierung durch internalisierte kollektive Normen in Indie-Studios.

„Crunch Time (...) da scheiden sich halt auch interessanterweise die Geister (...) einige sagen, ja, aber da ist eigentlich auch gut, weil man schafft dabei so viel und das ist auch so ein kreativer Sprint und so. Andererseits muss man dann-. Also es gibt halt auch Leute, die das halt, also vor allem Leute, die alleine arbeiten, die dann halt sich selbst so viel abverlangen und sagen dann aber auch, ich schaffe das doch (...) Da muss man dann sagen, ja, für den Moment vielleicht (...) bist du halt wirklich am Burnout, im schlimmsten Fall“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

So sinnvoll diese Unterscheidung zwischen guter und schlechter Crunch Time im Hinblick auf die Rekonstruktion der Wahrnehmung involvierter Arbeitssubjekte auch sein mag, sie ist gleichzeitig zu kritisieren, da die Risiken beider Dimensionen der subjektiven Wahrnehmung der Crunch Time gleich schädlich sind. Denn ganz gleich ob sie freiwillig oder erzwungenermaßen zustande gekommen ist – es zeigen sich schwerwiegende gesundheitliche Folgen der Crunch Time; darunter Erschöpfung, mentale Beschwerden sowie Burnout oder ein erhöhter Druck im privaten sozialen Umfeld (vgl. u.a. Kuuttila et al. 2018; Nishikitani et al. 2005; Peticca-Harris et al. 2015; LaRell Anderson/Orme 2022).

Aus diesem Grund formulieren Indie-Studios auch mantraartig das Ziel, Crunch Time gänzlich zu vermeiden. So berichtet Sarah Sonnenhut von Indie I: „wir wollen auch nicht dieses Crunchen bei uns einführen“ (Sarah Sonnenhut/Designerin/Indie I). Allerdings zeigt sich in der Realität, dass das eher Wunsch als Wirklichkeit ist, vielmehr handelt es sich um ein generelles Problem innerhalb der Branche. Das heißt früher oder später holt die Crunch Time jedes Indie-Studio ein. Das liegt daran, dass Indie-Studios in ihren Arbeitsstrukturen und Abläufen oft näher an den großen marktführenden AAA-Studios sind, als man zunächst vermuten würde. Beschäftigte in Indie-Studios verstehen sich teilweise als Aussteiger:innen aus der von hohem Leistungsdruck geprägten Arbeitswelt großer Publisher. Durch die bewusste Setzung alternativer Maßstäbe organisieren sie sich in kleineren Teams und entwickeln aus eigenem Antrieb neue Wege, Games zu kreieren und am Markt zu bestehen. Dennoch scheitern viele Indie-Studios an der Umsetzung ihrer Ideale. So auch Indie I:

„Also Anfang des Jahres hatte ich noch irgendwie so die Vorstellung, ich würde gern so Fünfstudentage machen, wie das bei Unternehmen schon experimentiert wurde und praktiziert wurde. Hat nicht so geklappt, muss ich zugestehen. Aber was wir zumindest haben ist, dass wir

sagen, okay, wenn jetzt entweder im privaten Bereich oder irgendwie etwas anderes Dringendes ansteht oder man einfach merkt heute habe ich keinen Kopf dafür, dann ist das vollkommen okay wenn man sich zurückzieht. Das müssen wir uns aber auch immer gegenseitig doch sehr, sehr häufig sagen. Weil wir alle natürlich auch so ein Pflichtgefühl gegenüber der Firma und gegenüber uns gegenseitig haben“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

Gerade weil sich viele Indie-Studios als eine Alternative zu den gewinnorientierten Produktions- und Arbeitsweisen der AAA-Studios verstehen, ist es besonders auffällig, dass Crunch Time auch hier fortbesteht – wenngleich in modifizierter Form. Die Konkurrenz zu den großen Studios setzt dabei unweigerlich den Maßstab, an dem auch kleinere Teams ihre Arbeit orientieren müssen. Während AAA-Studios durch hohe Budgets, umfassende Marketingstrategien und etablierte Marktpositionen dominieren, bleibt Indie-Studios oft nur die Möglichkeit, ihre Nische zu behaupten. Da ihnen die ökonomische Schlagkraft fehlt, entsteht der notwendige Antrieb in erster Linie aus immateriellen Ressourcen: aus der geteilten Leidenschaft für Games und aus einem stark ausgeprägten Teamgeist, der mit familiären Begrifflichkeiten spielt. Diese Faktoren kompensieren fehlende finanzielle Sicherheit, dienen als Motivation in Zeiten unsicherer Projektverläufe und bilden zugleich die Grundlage für die Innovationskraft, mit der sich Indie-Studios im von AAA-Studios dominierten Wettbewerb behaupten.

## *6 Resümee und Ausblick*

Crunch – wörtlich übersetzt ‚zermalmen‘ oder ‚knirschen‘ – beschreibt die Arbeitsrealität in der Gaming-Industrie sehr treffend. Wie die vorangegangene Analyse gezeigt hat, wirkt dieser Druck einerseits von außen: durch Deadlines, Projektanforderungen und wirtschaftliche Zwänge, unter denen die Körper und Psyche der Mitarbeitenden im übertragenen Sinne ‚zermalmt‘ werden. Andererseits kann der Druck, wie am Beispiel der Indie-Studios gezeigt werden konnte, auch aus dem Subjekt heraus, gewissermaßen von ‚innen‘ entstehen – getragen von Leidenschaft, Teamgeist und dem Wunsch, das gemeinsame Gaming-Projekt erfolgreich zu vollenden. In diesem Fall wird das „Zermalmen“ emotional verschleiert: Die intensive Arbeit, die belastend ist, erscheint als Zeichen von Engagement und Zusammenhalt. Hier zeigt sich jedoch eine paradoxe Dynamik: Die Hoffnung, durch Leidenschaft und gemeinsames Durchhalten ein außerge-

wöhnliches Spiel zu schaffen und damit vielleicht auch ökonomischen Erfolg zu erzielen, wird zur Quelle potenzieller Selbstschädigung. Gerade weil das gemeinsame Ziel so stark mit emotionalen und sozialen Bindungen aufgeladen ist, überschreiten Mitarbeitende immer wieder eigene Grenzen. In der Vorstellung, nicht nur dem Projekt, sondern auch der „Team-Familie“ zu dienen, schwingt eine geschlechtliche Konnotation mit: Der Teamgeist, der als Ressource gegen äußeren Marktdruck gedacht ist, bedient sich eines Vokabulars der Fürsorge, Loyalität und Hingabe – Qualitäten, die traditionell weiblich konnotiert und im Kontext von Care-Arbeit verortet sind. Dadurch trägt er zugleich zur Stabilisierung prekärer Arbeitsweisen bei.

Die Analyse hat gezeigt, dass Crunch Time in Indie-Studios nicht als bloßes Ausnahmephänomen, sondern vielmehr als ein integraler Bestandteil eines ansonsten äußerst brüchigen Produktions- und Arbeitszusammenhangs betrachtet werden muss. Die Verbindung aus prekären ökonomischen Strukturen, affektiver Selbstverpflichtung und kuratierter Arbeitsatmosphäre bzw. Arbeitskultur führt dazu, dass sich eine Form freiwilliger Selbstausbeutung etabliert hat, die sich fortlaufend selbst reproduziert und verstärkt.

Dennoch zeigt sich, dass dieser Trend nicht alternativlos ist. Erste Initiativen zur gewerkschaftlichen Organisation – etwa durch *Game Workers Unite!* oder *UNI Global Union* – deuten darauf hin, dass auch im Bereich kreativer Wissensarbeit neue Formen kollektiver Interessenvertretung entstehen (vgl. Hossain 2024: 81; Woodcock 2020). Auch in Deutschland gewinnt die Forderung nach Betriebsräten – auch in kleineren Studios – an Sichtbarkeit. Die Auseinandersetzungen um Arbeitszeitmodelle, psychische Belastung und digitale Mitbestimmungsrechte eröffnen neue politische Möglichkeitsräume. Diese Initiativen scheinen jedoch vorerst Ausnahmen zu bleiben, denn trotz der prekären Arbeitsbedingungen weist die deutsche Gaming-Industrie, wie bereits angedeutet und üblich für die Branche, bislang erst sechs Unternehmen mit Betriebsrat auf (vgl. Games Wirtschaft 2023). Betriebsräte scheinen in der Branche keinen guten Ruf zu haben (vgl. Ziegner 2020). Entsprechend sind Fälle bekannt, bei denen Gaming Mitarbeitende in ihrem Vorhaben einen Betriebsrat zu gründen von ihren Vorgesetzten ausgebremst wurden (vgl. Games Wirtschaft 2016, 2023).

Für den deutschsprachigen Raum stellt sich die Frage, wie solche Modelle auf die strukturellen Besonderheiten kleiner Studios übertragen werden können. Betriebsräte, bislang vor allem in großen Unternehmen etabliert, könnten auch für kleine Teams ein wichtiges Instrument sein – vorausgesetzt, sie werden an die kulturellen Eigenheiten der Branche angepasst. Nö-

tig wäre eine Akzeptanz betrieblicher Mitbestimmung, die auf Kooperation, Transparenz und geteilte Verantwortung setzt.

Forschungspolitisch stellt sich die Aufgabe, hybride Modelle zu entwickeln, die ökonomische Nachhaltigkeit, kreative Freiheit, soziale Absicherung und Gleichstellung verbinden. Das könnte etwa durch genossenschaftlich organisierte Studios, solidarische Finanzierungsmodelle oder branchenspezifische Tarifverträge geschehen. Auch die Rolle öffentlicher Förderinstitutionen wäre kritisch zu reflektieren: Förderbedingungen könnten soziale Standards voraussetzen und so Anreize für faire Arbeitsbedingungen schaffen.

Nicht zuletzt muss die Gaming-Industrie als kulturelles Feld begriffen werden, in dem Fragen der Gerechtigkeit, Teilhabe und Anerkennung verhandelt werden. Die Demokratisierung kreativer Arbeit erfordert institutionelle Reformen ebenso wie kulturelle Lernprozesse. Der Weg zu einer nachhaltigen Game-Entwicklung führt über die Infragestellung romantischer Narrative von Leidenschaft und Hingabe. Besonders problematisch ist, dass diese Logik die Etablierung institutioneller Schutzmechanismen verhindert. Betriebsräte, Tarifverträge, Arbeitszeiterfassung oder Gender Mainstreaming erscheinen in einem solchen Kontext nicht als Garantien von Fairness, sondern als Bedrohung für die informelle Kultur des Miteinanders.

## *Literatur*

- Anderson, Sky LaRell/Orme, Stephanie (2022): Mental Health, Illness, Crunch, and Burnout: Discourses in Video Games Culture. Proceedings from the 55th Annual Hawaii International Conference on Social Systems.
- Arguello, Diego (2019): Why are game studios run like sweat shops? The human toll of 'crunch time'. [www.digitaltrends.com/gaming/how-crunch-affects-game-developers/](http://www.digitaltrends.com/gaming/how-crunch-affects-game-developers/), 06.01.2026.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth (1980): Das halbierte Leben: Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Discourses in Video Games Culture. In: Bui, Tung X. (Hrsg.): Proceedings of the 55th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Honolulu: Department of IT Management Shidler College of Business University of Hawaii at Manoa, 3133–3140.
- Berlant, Lauren G. (2011): Cruel Optimism. Durham: Duke University Press.
- Blome, Titus (2024): Lunchtime statt Crunchtime. Wie die Gaming-Industrie den Arbeitskampf entdeckt. In: Fluter. [www.fluter.de/gaming-industrie-gewerkschaft-streik](http://www.fluter.de/gaming-industrie-gewerkschaft-streik), 06.01.2026.

- Bohnsack, Ralf (2007): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Braun, Susanne (2019): Crunch in der Spiele-Entwicklung: Was ist das eigentlich? [www.buffed.de/Spiele-Entwicklung-Thema-35261/Specials/Crunch-1334997/](http://www.buffed.de/Spiele-Entwicklung-Thema-35261/Specials/Crunch-1334997/), 06.01.2025.
- Bulut, Ergin (2020): A Precarious Game. The Illusion of Dream Jobs in the Video Game Industry. Ithaca/New York: Cornell University Press.
- Cambridge Dictionary (o. J.): Crunch Time. [dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/crunch-time](https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/crunch-time), 06.01.2025.
- Cote, Amanda C./Harris, Brandon C. (2021): 'Weekends Became Something Other People Did'. Understanding and Intervening in the Habitus of Video Game Crunch. In: *Games and Culture*, 27 (1), 161–176.
- Cote, Amanda C./Harris, Brandon C. (2023): The Cruel Optimism of 'Good Crunch'. How Game Industry Discourses Perpetuate Unsustainable Labor Practices. In: *New Media & Society*, 25 (3), 609–627.
- Edholm, Henrik/Lidstrom, Mikaela/Steghofer, Jan-Philipp/Burden, Hakan (2017): Crunch Time. The Reasons and Effects of Unpaid Overtime in the Games Industry. In: 2017 ACM 39th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice Track (ICSE-SEIP). Buenos Aires: IEEE, 43–52.
- Espersson, Malin/Bergmash, Mikael/Andersson Cederholm, Erika (2024): Creative Work in the Digital Games Industry. In: Andersson Cederholm, Erika/Lindqvist, Katarina/de Wijn Sandström, Ingrid/Warkander, Per (Hrsg.): *Creative Work. Conditions, Contexts and Practices*. London/New York: Routledge, 225–241.
- game (2025a): Jahresreport der deutschen Games-Branche 2025. [www.game.de/publikationen/jahresreport-2025/](http://www.game.de/publikationen/jahresreport-2025/), 05.11.2025.
- game (2025b): Zahlen und Fakten. [game.de/zahlen-und-fakten](http://game.de/zahlen-und-fakten), 06.01.2026.
- game (o. J.): Überblick Games-Branche in Deutschland. [game.de/games-branche-in-deutschland/ueberblick](http://game.de/games-branche-in-deutschland/ueberblick), 06.01.2026.
- Games Wirtschaft (2016): Goodgame Studios. The Making of Betriebsrat-Versuch. [gameswirtschaft.de/wirtschaft/goodgame-studios-betriebsrat](http://gameswirtschaft.de/wirtschaft/goodgame-studios-betriebsrat), 06.01.2026.
- Games Wirtschaft (2023): Deckl3. Frankfurter Studio bekommt Betriebsrat. [gameswirtschaft.de/wirtschaft/deckl3-interactive-betriebsrat-091023](http://gameswirtschaft.de/wirtschaft/deckl3-interactive-betriebsrat-091023), 06.01.2026.
- Hahn, Sabine (2017): Gender und Gaming: Frauen im Fokus der Games-Industrie. Bielefeld: transcript.
- Hilpert, Alexandra (2025): So prekär sind die Arbeitsbedingungen in der Gaming-Branche. Arbeitskampf in der Games-Branche. In: *taz*. [taz.de/So-prekaer-sind-die-Arbeitsbedingungen-in-der-Gaming-Branche/!6103350/](https://taz.de/So-prekaer-sind-die-Arbeitsbedingungen-in-der-Gaming-Branche/!6103350/), 06.01.2026.
- Hochschild, Arlie Russell (1983): *The Managed Heart. The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press, 233–243.
- Hoose, Fabian (2016): *Spiel als Arbeit. Arbeitsorientierungen von Beschäftigten der Gamesbranche*. Wiesbaden: Springer VS.

- Hossain, Nina (2024): „Neo-Vergemeinschaftung“ in der Gaming-Industrie. Zur Relevanz emotionaler (Schein-)Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt. In: *AIS-Studien*, 17 (1), 70–83.
- Hossain, Nina (2023): Diversität in der Gaming-Industrie. Vielfalt trotz Geschlechterungleichheit? In: Funder, Maria/Grulich, Julia/Hossain, Nina (Hrsg.): *Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Baden-Baden: Nomos, 203–225.
- Hossain, Nina/Funder, Maria (2024): Care und Diversität in der Gaming-Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind. In: *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 1/2024, 10–23.
- Kusenberg, Peter (2013): Quo Vadis: die Spieleindustrie leidet unter Frauendiskriminierung. In der Spieleindustrie arbeiten weniger Frauen als Körperbehinderte. Auf der Quo-Vadis-Konferenz in Berlin suchten Experten nach Ursachen und Auswegen. In: Heise Online. [www.heise.de/news/Quo-Vadis-Spieleindustrie-leidet-unter-Frauendiskriminierung-1850430.html](http://www.heise.de/news/Quo-Vadis-Spieleindustrie-leidet-unter-Frauendiskriminierung-1850430.html), 06.01.2026.
- Limpach, Odile (2020): *The Publishing Challenge for Independent Video Game Developers. A Practical Guide*. Boca Raton: CRC Press.
- Linåker, Johan/Bjarnason, Elizabeth/Fagerholm, Fabian (2024): Pre-Release Experimentation in Indie Game Development. An Interview Survey. Cornell University: ArXiv.
- Manske, Alexandra (2023): *Neue Solidaritäten. Arbeit und Politik im Kulturbetrieb*. Bielefeld: transcript.
- Markovic, Jelena/Jovic, Jelena (2023): Types of Stressors and Their Influence on Human Capital in the Gaming Industry. In: *Sociologija*, 65 (3), 458–477.
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 633–648.
- Mendes, Joana/Queirós, Cristina (2022): It's Crunch Time. Burnout, Job Demands and Job Resources in Game Developers. In: Barbedo, Inês/Barroso, Bárbara/Legerén, Beatriz/Roque, Licínio/Sousa, João Paulo (Hrsg.): *Videogame Sciences and Arts*. Cham: Springer International Publishing, 46–58.
- Pelletier, Caroline (2023): How Time Flows Making Games. An Ethnographic Analysis of Experiences of Temporality in an Indie Videogame Studio. In: *European Journal of Cultural Studies*, 1–17.
- Wolff, Stephan (2017): Dokumenten- und Artefaktenanalyse. In: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, 502–514.
- Women in Games (2024): GDC 2024 Report: More of the Same ... . In: *Women in Games*. [www.womeningames.org/gdc-2024-report-more-of-the-same/](http://www.womeningames.org/gdc-2024-report-more-of-the-same/), 16.11.2025.



# „Neo-Vergemeinschaftung“ in der Gaming-Industrie. Zur Relevanz emotionaler (Schein-)Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt<sup>1</sup>

Nina Hossain

## Abstract

Die Flexibilisierung, Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit sowie die Singularisierung und Digitalisierung sind wesentliche Merkmale der spätmodernen Arbeitswelt, die sich zunehmend auf Arbeitsbedingungen, -strukturen und -beziehungen auswirken und auch Folgen für Formen betrieblicher Solidarität haben. Traditionelle Formen der Solidarität in industriellen Beziehungen, die durch Gewerkschaften und Betriebsräte vertreten werden, erscheinen zunehmend veraltet. Anhand der Gaming-Industrie – einem Teilfeld der Kultur- und Kreativwirtschaft – wird in diesem Beitrag verdeutlicht, dass sich in der spätmodernen Arbeitswelt „Neogemeinschaften“ herausgebildet haben, die auf Scheinsolidarität basieren.

**Schlagnorte:** Kultur- und Kreativwirtschaft, Neo-Vergemeinschaftung, Solidarität, Emotionen, spätmoderne Arbeitswelt

## 1 Einleitung

Inmitten der Umwälzungen der Arbeitswelt, die geprägt ist von Flexibilität, Prekarisierung und Digitalisierung (vgl. Castel/Dörre 2009; Castells 2017), steht das Konzept der Solidarität vor neuen Herausforderungen. Das gilt vor allem für postindustrielle Arbeitskonstellationen, denn hier ragen besonders folgende Aspekte heraus: Eine massive Subjektivierung von Arbeit und eine eng damit verwobene „Selbstverwirklichungskultur“ (Reckwitz 2019), die eine Singularisierung der Arbeitswelt zur Folge hat (vgl. Reckwitz 2017). Es stellt sich also die Frage, ob angesichts dieser Entwicklungen „eine Kollektividentität als homogenes Arbeiter-Wir (...) als solidaritätsstiftendes Klassenkampfnarrativ zunehmend ausgedient [hat]“ (Lee/Staples 2018: 496). Zwar ist bereits an dieser Stelle zu konstatieren, dass der Begriff

---

1 Dieser Beitrag erschien erstmals in den *AIS-Studien* und wird hier in leicht veränderter Form nachgedruckt: Hossain, Nina (2024): „Neo-Vergemeinschaftung“ in der Gaming Industrie. Zur Relevanz emotionaler (Schein-)Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt. In: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 17 (1): 70–83.

der Solidarität nicht leicht zu bestimmen ist, dennoch soll zumindest eine Arbeitsdefinition formuliert werden, an der sich die im Feld zu findenden neuen Formen von Solidarität zu messen haben.

Zunächst ist festzustellen, dass – so bereits Honneth (1994: 208ff.) – die traditionelle Vorstellung von Solidarität, die sich auf die Zugehörigkeit zu einer Gruppe stützt und durch gemeinsamen Widerstand sowie das Verfolgen eines gemeinsamen Ziels definiert ist, zumindest in spätmodernen Arbeitsfeldern, vor dem Hintergrund zunehmend subjektiver, hybrider Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse offenbar an Bindungskraft verloren hat. Dementsprechend hat sich auch das Verständnis von Solidarität im Zuge der Individualisierung bzw. Singularisierung in der Spätmoderne verändert. Honneth verweist auf eine neue Form von Solidarität, die er als „posttraditionale Solidarität“ (ebd.: 209) bezeichnet, die durch eine veränderte Selbstbeziehung der Subjekte gekennzeichnet ist. Diese neue Art der Solidarität basiert nicht mehr darauf, gemeinsame Ziele zu verfolgen, sondern vielmehr auf einer emotionalen Verbundenheit und Empathie für das, was eine Person einzigartig macht. So erkennen auch Kock und Kutzner (2020) kollegiale Beziehungen und kollegiale Praktiken als Grundlage für die Entwicklung von Solidarisierungsprozessen. Hat also die traditionelle „Wir-Solidarität“, auf die Gewerkschaften und kollektive Interessenvertretungen rekurren, gänzlich an Relevanz verloren?

In diesem Beitrag untersuche ich am Beispiel der Gaming-Industrie, wie sich eine neue Form der Solidarität abzeichnet, die auf den ersten Blick den Eindruck vermittelt, sie entspräche dem von Jaeggi und Celikates definierten Verständnis von Solidarität, womit eine „symmetrisch-reziproke und nicht-instrumentelle Beziehung des Füreinander-Einstehens auf der Grundlage geteilter Herausforderungen, Erfahrungen oder Projekte“ (Jaeggi/Celikates 2017: 39) gemeint ist. Formuliert wird hier ein anspruchsvolles normativ-moralisches Verständnis von Solidarität, in dessen Zentrum die Fähigkeit steht, „kollektive Handlungsfähigkeit (aufzubauen, d. V.), die gleichzeitig die Möglichkeit der Individuen befördert, ihr eigenes Leben zu gestalten“ (ebd.: 40). Gemeint ist also nicht das ursprüngliche „kalte stahlharte Wort“ mit dem ein Verständnis von Solidarität verbunden ist, das in erster Linie ein soziales Faktum beschreibt, nämlich dass es – so bereits Durkheim – gerade in hocharbeitsteilig organisierten Gesellschaften wechselseitige Abhängigkeiten und daher ‚organische Solidarität‘ bzw. ‚de facto Solidarität‘ gibt (vgl. Große-Kracht 2021: 18).

Es gibt also sehr verschiedene Vorstellungen von Solidarität, die hier nur angedeutet werden können. Mein Ziel ist es, Aufschluss darüber zu

gewinnen, was mit Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt, wie sie exemplarisch von der Gaming-Industrie verkörpert wird, gemeint ist. Ich gehe davon aus, dass sich keineswegs ein gehaltvolles Solidaritätsverständnis im Sinne von Jaeggi und Celikates herausgebildet hat, sondern dass sich vielmehr eine ‚Scheinsolidarität‘ und somit auch ein ‚Solidaritätsmythos‘ herauskristallisiert hat, der wiederum die Basis für die Genese von Neo-Vergemeinschaftungen bildet. Dabei spielen Emotionen eine bedeutende Rolle. In Anlehnung an Hondrich/Koch-Arzberger (1992: 19) dienen sie zum einen dazu, emotional besetzte Themen – wie z.B. die Regelung der Zusammenarbeit – kognitiv zu erkennen und zum anderen, ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen, wobei sich jedoch die Frage stellt, wie tiefgreifend das sich hieraus ergebende solidarische Handeln tatsächlich ist. Haben wir es lediglich mit Scheinsolidarität zu tun oder doch mit gehaltvoller, reflexiver Solidarität im Verständnis von Jaeggi und Celikates?

Der Beitrag basiert auf ausgewählten empirischen Ergebnissen des DFG-Projektes „Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen Arbeitswelt“ (Laufzeit: 2020-2024). Er ist wie folgt aufgebaut: Zuerst wird der Fokus auf die Bedeutung von Neogemeinschaft und Solidarität in der Gaming-Industrie gerichtet (2). Verdeutlicht wird, was mit Neogemeinschaft (2.1) und in diesem Zusammenhang mit Solidarität gemeint ist (2.2). Der näheren Betrachtung von Neogemeinschaften vorangestellt wird eine Beschreibung des Forschungsfeldes (3.1) sowie des methodischen Designs (3.2). Die empirische Analyse konzentriert sich auf die Relevanz von Neogemeinschaften und Scheinsolidarität in der Gaming-Industrie (3.3). Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Befunde (4).

## 2 Neogemeinschaft und Solidarität in der Gaming-Industrie

### 2.1 Die Gaming-Industrie: Verbundenheit in Neogemeinschaften

Die Kultur- und Kreativindustrie, zu der auch die Gaming-Industrie zählt, gehört zu den Vorreiterinnen der spätmodernen Arbeitswelt (u.a. Reckwitz 2017; Manske 2013). Während des Fordismus galt sie aufgrund ihrer Abweichung von Normalarbeit noch als ‚Exotin‘, heute jedoch wird die Kultur- und Kreativwirtschaft zunehmend als ein „gewöhnliches Erwerbsfeld“ angesehen (vgl. Manske/Schnell 2018). Sie zeichnet sich durch „hybride Arbeitsverhältnisse“ (Manske 2016b: 504) aus: Arbeitssubjekte schwanken

zwischen verschiedenen Beschäftigungsformen, Arbeitsverhältnissen und Erwerbsfeldern. Die kreative Arbeit ist somit geprägt von Prekarität, Projektifizierung und geht mit einem hohen Grad an Flexibilität einher. Letztere bezieht sich sowohl auf die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Haak/Schmid 2001) als auch auf eine räumliche, zeitliche, inhaltliche sowie soziale Flexibilität von Arbeit (vgl. Manske 2016b; Kratzer 2023). Von dieser Dynamik ist insbesondere die Gaming-Industrie gekennzeichnet. Aufgrund von zeitlich befristeten Arbeitsverträgen, Entlassungen oder Unternehmensinsolvenzen, die für dieses durch Start-ups geprägte Feld nicht unüblich sind, wechseln Arbeitssubjekte häufig ihr Beschäftigungsverhältnis (vgl. Hoose 2016: 268). Sie akzeptieren finanzielle Einbußen und erleiden nicht selten Erschöpfungszustände infolge eines hohen Arbeitspensums, der sogenannten ‚Crunch-Time‘. Bulut (2020: 31) hebt in seiner qualitativen Studie hervor, dass Berufseinsteiger:innen in der Branche dazu geraten wird, ihre Leidenschaft für die Spieleentwicklung in den Vordergrund zu stellen und im Zweifel sogar ihre Arbeitskraft ohne Vergütung anzubieten. Hierzu ist anzumerken, dass wir es mit einem Feld zu tun haben, das noch weitgehend gewerkschafts- und interessenvertretungsfrei ist und daher auch eher schwach reglementiert ist. Anforderungen, die an Arbeitssubjekte adressiert werden, beschreibt Bulut wie folgt: „If there are people with equal... skills, the person who is hungry and ambitious will be hired“ (ebd.). ‚Hungry‘ zu sein, so erklärt er, sei die Einwilligung auch in der Freizeit zu arbeiten. Es geht schließlich darum, Arbeit und Leben den Bedürfnissen und Anforderungen des Marktes zu unterwerfen. So geht die Abkehr von der Normalarbeit in der Gaming-Industrie mit einer Entgrenzung und einer verstärkten Subjektivierung der Arbeit einher. Dieser Trend spiegelt sich sowohl in den Erwartungen der Gaming Studios als auch der Beschäftigten wider. Denn nicht nur die Studios selbst wünschen sich ‚hungrige‘ Arbeitssubjekte, sondern auch die Beschäftigten haben ein Interesse daran, dass ihre Arbeit zur Selbstverwirklichung beiträgt. Hoose (2016: 271) stellt hierzu fest, dass viele Arbeitssubjekte in der Gaming-Industrie nicht primär die Sicherung ihres Lebensunterhalts durch ihre Arbeit priorisieren, sie legen vielmehr Wert darauf, interessante Spiele zu entwickeln und im Team zu arbeiten, also zusammen mit anderen tätig sein zu wollen, die dieselben Werte teilen. Leidenschaft und Spaß werden hier zur Prämisse einer besonderen Arbeitskultur. Diese ‚neuen‘ Ansprüche an Arbeit machen die Gaming-Industrie schließlich zur Pionierin der spät-modernen Arbeitswelt, in der nicht nur die Bedeutung von Selbstentfaltung

und persönlicher Erfüllung zunimmt, sondern auch die des Teams, das gemeinsam daran arbeitet, diese Ziele zu erreichen.

Eng verwoben mit dem Teamgedanken ist der Stellenwert, die der betrieblichen ‚Community‘ zugeschrieben wird und die an kulturell-ästhetische Subkulturen (Neo-Tribes) erinnert. Reckwitz (2017: 63) bezeichnet sie als „Neogemeinschaft“, denn im Unterschied zu traditionellen Herkunftsgemeinschaften werden die Mitglieder einer solchen Gemeinschaft nicht von Geburt an Teil davon, sondern treffen eine bewusste Entscheidung, sich ihr anschließen zu wollen. Ihre Besonderheit liegt darin, dass sie als einzigartig erscheint und auch so von ihren Mitgliedern wahrgenommen wird, nämlich als ein „relativ homogenes einzigartiges Gebilde“ (ebd.). Mit anderen Worten: wir haben es mit singulären Kollektiven im Sinne von Reckwitz zu tun, also mit „Sozialitäten mit intensiver Affektivität (...), die nicht nur Praktiken, sondern auch Narrative und Imaginationen teilen“ (ebd.). Hierzu gehört auch die Vorstellung, dass die Mitglieder von Neogemeinschaften solidarisch sind, wobei sich die Frage stellt, ob es sich hier wirklich um Solidarität im Verständnis von Jaeggi und Celikates handelt oder nicht vielmehr mit einer Narration von Solidarität und folglich mit einem Solidaritätsmythos, der auf eine Scheinsolidarität hinausläuft. Zentral für die Herausbildung einer solchen Scheinsolidarität wiederum ist die starke emotionale Bindung zum jeweiligen Studio, denn erzeugt wird so die Begeisterung und Freude für die Betriebsgemeinschaft bzw. das Team (vgl. Hoose 2016; Bulut 2020). Hiermit einher geht auch die Genese eines spezifischen Teamspirits, der u.a. darin zum Ausdruck kommt, dass es eine gewisse Form des sich umeinander Sorgens gibt.

Um deutlich zu machen, dass dieses Grundmuster nur wenig mit traditioneller Vorstellung von Solidarität zu tun hat, wird zunächst ein Überblick über traditionelle Vorstellungen von Solidarität gegeben. Die Frage lautet: Wie manifestiert sich Solidarität in der Gaming-Industrie? Bevor genauer analysiert wird, was es mit Neo-Vergemeinschaftungen und Scheinsolidarität auf sich hat, wird zunächst der aktuelle Stand der Debatte über die Entwicklung der traditionellen arbeitspolitischen Solidarität in der Branche vorgestellt.

## 2.2 Traditionelle kollektive Solidarität: Chancenlos in der Gaming-Industrie?

In der Kultur- und Kreativwirtschaft ist eine allgemeine Abneigung gegenüber kollektiven Strukturen zu beobachten (vgl. Boltanski/Chiapello 2006). Tarifverhandlungen etwa erscheinen in diesem Umfeld unpassend, da sie nicht im Einklang mit dem Wesen der Branche stehen – der Affinität zur Entgrenzung und Subjektivierung –, die für kreativ-schöpferische Arbeit als unerlässlich betrachtet wird. Gleichzeitig konstatieren Manske (2016a), Umney/Kretsos (2015) und Schnell (2009), dass in praktisch allen künstlerischen Bereichen eine Zunahme an arbeitspolitischer Solidarität zu verzeichnen ist. Doch Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt, in der instabile und hybride Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse üblich sind, unterscheidet sich deutlich vom Solidaritätsgedanken der Arbeiterbewegung des 20. Jahrhunderts (vgl. Manske 2023: 10; Paulus 2023). Schnell (2007: 5) nennt einen entscheidenden Grund hierfür: Im Kultursektor ist kollektive Solidarität von erheblichen Widersprüchen geprägt. Während Berufskulturen soziale Milieus formen, zeigen sich gleichzeitig ausgeprägter Individualismus und marktabhängige Vereinzelung, die aufgrund prekärer Arbeitsverhältnisse mit einem immensen Konkurrenzdruck einhergehen. Diese Bündelung von in der spätmodernen Arbeitswelt relevanten neuen Interessen erfordert neue strategische Ansätze, da klassische Gewerkschafts- oder Standespolitik nicht ausreichen. Die Gaming-Industrie ist noch weit davon entfernt, traditionelle Formen der Solidarität, wie kollektive Interessenvertretungen, zu verankern. Bislang hat nur ein namhaftes Unternehmen der Spielbranche einen Tarifvertrag unterzeichnet. Alle anderen insistieren darauf, dass es dieser Form der Interessenvertretung nicht bedarf, schließlich arbeite man in miteinander solidarisch agierenden ‚Games-Families‘; von einem anspruchsvollen Solidaritätsverständnis im Sinne von Jaeggi und Celikates kann hier allerdings nicht die Rede sein.

Werfen wir einen Blick hinter die Kulissen dieser ‚Games Families‘ zeigt sich deutlich, dass es durchaus gute Gründe für die Institutionalisierung von Interessenvertretungen gibt, denn in der Gaming-Industrie lassen sich etliche Missstände ausmachen, die von extremen Arbeitspraktiken bis hin zu tief verwurzelttem Sexismus reichen: So werden viele Beschäftigte mit den negativen Auswirkungen von Überstunden und befristeten Arbeitsverträgen konfrontiert (vgl. Ziegeler 2018). Um Deadlines einzuhalten arbeiten sie phasenweise wochenlang bis zu 80 Stunden (vgl. Sagmeister 2017). Diese Praxis kann zu Stress und Burnout führen, hat aber in jedem Fall

negative Auswirkungen auf das soziale Umfeld, so etwa auf eine Work-Life-Balance. Darüber hinaus durchziehen MeToo-Skandale (vgl. Hossain 2023) und Diskriminierung die Industrie, wobei Frauen oft mit Benachteiligungen wie dem Gender Pay Gap konfrontiert sind (vgl. Pfahl et al. 2023: 6). Diese Missstände werfen ein grelles Licht auf die Herausforderungen und Ungleichheiten innerhalb der Gaming-Industrie, bei deren Bewältigung Interessenvertretungen von entscheidender Bedeutung sein könnten. Doch trotz wiederholter Versuche haben es Gewerkschaften bisher nicht geschafft, sich in der deutschen Gaming-Industrie zu etablieren (vgl. Ziegner 2018). Nicht viel anders sieht es im Hinblick auf Betriebsräte aus. Bis 2023 hatten nur fünf Unternehmen einen Betriebsrat, und es gibt sogar Fälle, in denen Mitarbeitende gezielt daran gehindert wurden, einen Betriebsrat zu gründen (vgl. GamesWirtschaft 2023). Demnach gestaltet es sich als herausfordernd, Gewerkschaften und Betriebsräte in der Gaming-Industrie zu etablieren. Oft wird argumentiert, dass die Branche grundsätzlich hierarchiekritisch sei und Agilität als zentraler Wert betrachtet werde, was mit traditionellen Formen der Interessenvertretung unvereinbar sei (vgl. Ziegner 2020).

### 3 Neue Solidarität in der Neogemeinschaft?

Welche Rolle Neogemeinschaften in der Gaming-Industrie spielen und wie sich darin Solidarität äußert, soll durch die folgende empirische Untersuchung eruiert werden. Dabei stellt sich die Frage, welche gemeinsamen Werte, Regeln, Rituale und welches Mindset innerhalb einer Neogemeinschaft der Gaming-Industrie geteilt werden. Darüber hinaus soll die empirische Analyse veranschaulichen, inwiefern die Gaming-Industrie eine für ein spätmodernes Arbeitsfeld typische hohe Affektivität aufweist, die sich sowohl in der Arbeitsorganisation und -kultur als auch in den vorhandenen Leitbildern und ihrer Philosophie widerspiegelt, was maßgeblich für die Etablierung einer Neogemeinschaft ist. Vor der Analyse der empirischen Daten wird zunächst das Feld beschrieben und das methodische Design vorgestellt.

#### 3.1 Felddescription

Die Gaming-Industrie ist eine junge und lange Zeit stetig expandierende Branche, deren Professionalisierung in den 1970er und 1980er Jahren ein-

setzte. Der Zuwachs an Beliebtheit trug bislang zu einem anhaltenden Wachstumskurs bei. 2022 wurde in Deutschland mit den Erlösen von In-Game-Käufen, Verkäufen von Hardware und Videospiele, Abonnements und Gebühren ein Rekordumsatz von rund 9,9 Milliarden Euro erzielt (vgl. Statista 2024). Bis heute hat sich die Branche in vielerlei Hinsicht institutionalisiert, wie z.B. durch den in 2018 gegründeten Branchenverband ‚game‘. Bildungsorganisationen, spezialisierte Medien und international erfolgreiche Events, wie die Gamescom, haben dazu beigetragen, dass das Feld an Aufmerksamkeit gewinnt (vgl. Hossain 2023). Im Mittelpunkt der Branche stehen die Spielehersteller. 2022 gab es allein in Deutschland über 1.000 Unternehmen mit mehr als 13.000 Beschäftigten (vgl. BMWK 2023). Es lassen sich vier Arten von Organisationen unterscheiden: Big Player, die AAA-Games produzieren – sozusagen die Blockbuster der Branche –, kleine Nischen- und Independent-Studios sowie größere Mobile Games-Studios.

### 3.2 Methodisches Design

Das DFG-Projekt „Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen Arbeitswelt“ wurde unter Verwendung qualitativer Methoden durchgeführt. Zunächst wurden Dokumenten- und Bildanalysen des unternehmensinternen Materials sowie der Homepages, Unternehmens- und Branchendaten durchgeführt, um einen Einblick in die Gaming-Industrie zu gewinnen. Basierend auf dieser explorativen Vorrecherche konnte ein offen-strukturierter Leitfaden entwickelt werden, der elf thematische Schwerpunkte (z. B. Arbeitskultur und -beziehungen) umfasste. Insgesamt wurden 36 offene Interviews mit Expert:innen aus zwei spätmodernen Arbeitsfeldern geführt, wovon 18 in der Gaming-Industrie stattfanden. Die Befragten stammten aus verschiedenen Organisationskontexten, darunter Manager:innen, Designer:innen, Programmierer:innen, HR-, PR-, Marketing-Mitarbeitende von Games Studios, Eventmanager:innen, Professor:innen, Mitarbeitende von Fördereinrichtungen sowie Behörden, um ein breites Spektrum an Perspektiven auf die Gaming-Industrie zu erhalten. Die Auswertung erfolgte unter Anwendung der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) mithilfe von MaxQDA (2020). Zwei Analysekategorien wurden für diesen Beitrag untersucht: die „Unternehmensphilosophie“;

die den Grundstein für das „Wir-Gefühl“ legt, und die „Arbeitskultur“, die sich unter anderem mit Werten und Zusammenhalt beschäftigt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse hierzu präsentiert. Die interviewten Personen wurden pseudonymisiert.

### 3.3 Empirie: Solidarität und Konflikte

Was kennzeichnet also eine Neo-Vergemeinschaftung in der Gaming-Industrie? Bei der Auswertung der Interviews fielen zwei Aspekte besonders auf: erstens Leidenschaft sowohl für Spiele als auch für das Studio selbst und zweitens spezifische Werte, mit denen sich die Beschäftigten identifizieren. Obwohl im Interview nicht explizit danach gefragt wurde, war es allen Befragten wichtig, sich selbst, ihr Game-Studio sowie das gesamte Feld durch diese Leidenschaft und Werte zu charakterisieren. Im Folgenden wird näher auf diese Aspekte eingegangen.

#### 3.3.1 Gemeinsame Leidenschaft

„Spielentwickler, Spieledesigner das sind sehr passionierte Menschen, die mit Herz und Seele dahinterstehen“ (Martina Lilie/Head PR/Mobile II)<sup>2</sup>. Spielehersteller:innen nehmen für sich in Anspruch, Spiele zu entwickeln, die „Leute bewegen und die eine gute Qualität haben“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II), was nahezu in allen Interviews beschrieben wurde. Es geht darum, „ästhetisch schöne und qualitativ anspruchsvolle Spiele zu entwickeln“ (ebd.). Entscheidend ist – wie die Befragten mehrfach im Verlauf der Interviews betonen – die Entwicklung eines einzigartigen Games. In den Studios liegt der Fokus auf Leidenschaft und „Spaß haben“, denn die Mitarbeiter:innen müssen nicht nur für Spiele, sondern auch für die Branche als Ganzes brennen. Die Arbeit an einem Spiel wird nicht als bloße Tätigkeit betrachtet, sondern als eine Form der Selbstverwirklichung, eine Verschmelzung der persönlichen Identität mit dem künstlerischen Schaffen und dem Endprodukt.

„Generell für viele ist es wirklich diese Leidenschaft, Spiele machen zu wollen. Und die steht über extrinsischer Motivation, die man vielleicht

---

2 Der fiktive Name der interviewten Person wird um ihre Funktion und die Organisation, für die sie tätig ist, ergänzt.

sonst in einem Job hat, einfach möglichst irgendwie viel Geld zu machen, eine gute Karriere zu machen“ (Gerold Iris/Designer/Mobile I).

Dieser Ansatz spiegelt eine Subjektivierung der Arbeit wider, bei der die individuelle Kreativität und Leidenschaft im Vordergrund stehen. Es ist eine Hingabe an das Handwerk, die zu einer Verschmelzung von Selbst und Schaffen führt und die in den gemeinsamen Werten der Branche zum Ausdruck kommt, wie nachfolgend erläutert wird.

### 3.3.2 Gemeinsame Werte in Spiel und Arbeitskultur

„Wir haben so das Verständnis von wegen wir sind die Guten“ beschreibt es Designerin Sabrina Krokus (Indie II). Dieses Ethos zeigt sich deutlich in der Entwicklung von Games, denn alle – abgesehen von den Mobile Studios – lehnen sämtliche Formen von Glückspielementen strikt ab, und befürworten politisch korrekte Spielnarrative. Auch ein kommerzieller Durchbruch steht nicht im Mittelpunkt der Motivation, denn „wenn ich jetzt um die Ecke käme und sagen würde ‚Komm, wir machen das Spiel jetzt einfach noch mobil, damit wir noch mehr Geld kriegen‘ dann würden alle sagen nein. So ungefähr. Wir gehen lieber Pleite, (...) überspitzt gesagt“, beschreibt es Sarah Sonnenhut (Designerin/Indie I). Was die Arbeitskultur betrifft, bringt es Managing Director Björn Efeu eines AAA-Studios auf den Punkt: „Wir bieten einfach ein tolles Miteinander hier. (...) Die Mitarbeiter, die zu uns kommen, sagen uns häufig: ‚wow, ich werde hier einfach ganz toll aufgenommen.‘“ Dabei liegt der Fokus besonders darauf, sich für „soziale Gerechtigkeit“ einzusetzen, Burnout zu vermeiden und die Ablehnung der Crunch-Zeit zu betonen. „Wir möchten niemanden ausbeuten oder selbst ausgebeutet werden“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II). Aber es geht auch darum, nicht einfach nur eine To-Do-Liste abzuarbeiten, sondern eine Arbeitskultur zu schaffen, in der sich Mitarbeiter:innen über die Arbeit hinaus verstehen.

„Das ist nicht irgendwie so ein Trott oder so ein 9 to 5 irgendwie, wo jede Woche so ein bisschen die der letzten ähnelt, sondern hier passiert was, hier geht es ab, und dabei lerne ich auch was. Das finde ich persönlich sehr, sehr befriedigend“ (Gerold Iris/Designer/Mobile I).

Eine bewusste Entgrenzung der Arbeit ist damit gewollt. Die Arbeit bildet den Kern des Lebens, um den herum alles andere – Freizeit, Familie etc. – stattfindet. Zu den Guten zu gehören, bedeutet jedoch auch, dass sowohl

Verdienst als auch Karriere in den Hintergrund rücken, was für alle in der Branche gilt, sowohl für Mitarbeitende kleinerer als auch größerer Studios.

„(Das Unternehmen) zahlt nicht super toll, wir wollen halt was Besonderes machen und nicht das, was sich gut verkauft“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Um es zusammenzufassen: Neben der Leidenschaft für Spiele sind bestimmte Grundsätze von großer Bedeutung, die sich sowohl in der Entwicklung der Spiele als auch in der Arbeitsorganisation sowie auf Subjektebene – im selbstlosen Verhalten – widerspiegeln.

### 3.3.3 Neogemeinschaft statt traditioneller Solidarität?

Eine Neogemeinschaft zeichnet sich vor allem durch einen klaren Fokus auf Teamarbeit aus. In zahlreichen Interviews wurde immer wieder betont, dass Einzelkämpfer:innen nicht erwünscht sind, da sie in der Lage sind, „ganze Teams kaputt zu machen“ (Sybille Freesie/Dozentin/Hochschule). Introvertierte, die gerne Zeit alleine verbringen, passen nicht zum „social fit“, auf den bei Einstellungsverfahren streng geachtet wird. Auch in der Ausbildung, beispielsweise an Fachhochschulen, wird großen Wert darauf gelegt, dass sich Studierende „verträglich“ verhalten – denn darauf legen die Games Studios besonders viel Wert, so die befragten Professor:innen. Um ein starkes Team zu bilden, werden besondere Maßnahmen ergriffen, die sich von herkömmlichen Teambildungs-Ansätzen unterscheiden. Dabei handelt es sich nicht um einfache Tagesausflüge, sondern die Teams verbringen gleich mehrere Tage miteinander. Ein Indie-Studio besitzt beispielsweise eine sogenannte „Hütte“, in der sie vier bis fünf Tage gemeinsam verbringt. Ein Mobile-Studio berichtete, dass sie für mehrere Tage auf eine spanische Insel fliegen. Hierbei handelt es jedoch nicht nur um die Förderung von Teamwork; es geht vielmehr um das Verständnis einer ‚Betriebsfamilie‘, wie im folgenden Zitat deutlich wird: „Bei uns, diese 20 Leute, ist ja wie in einer Familie“ (David Winterling/Creative Director/Nische). Dieses Gefühl bezieht sich nicht nur auf das eigene Studio, sondern auf das gesamte Feld:

„In Deutschland sagt man immer, das ist immer so eine (...) große Familie. Und AAA-Studio macht das ja super vor. (...) Wenn AAA-Studio in Deutschland etwas herausgekriegt hat, wie eine Arbeitsweise besser läuft oder so weiter zum Beispiel. Dann würden die das mit allen teilen,

halt. Natürlich dürften sie nicht über Spiele reden oder so. Aber wenn einer jetzt sagt: ‚Wir haben herausgefunden, wie man dieses Tool am besten nutzt‘, zum Beispiel, dann würde man das eigentlich in Deutschland weitergeben, diese Information“ (David Winterling/Creative Director/Nische).

Dieses Selbstverständnis, eine (Betriebs-)Familie zu sein, prägt insbesondere die Zusammenarbeit in den jeweiligen Studios. Sie verbringen gerne Zeit miteinander, sowohl während als auch nach der Arbeit. Ein Designer beschreibt es wie folgt:

„Es ist sehr familiär. Man hat das Gefühl, man ist unter Gleichgesinnten sozusagen. (...) Und es geht da natürlich drüber hinaus, dass man auch nach der Arbeit sich trifft oder noch ein bisschen bleibt und zusammen was zockt oder sich am Wochenende trifft, irgendwie zusammen weggeht. Wir hatten (...) vor Corona jeden Freitag (...) eine kleine Office-Party und total cool. Also richtig coole Stimmung. (...) man hat so einen Spirit (...)“ (Gerold Iris/Designer/Mobile II).

Dieser spezifische Teamspirit wird von positiven Emotionen getragen, bei denen es um Spaß, Wohlbefinden und gemeinsame Feierlichkeiten geht.

„Wir haben unsere gemeinsamen Partys. Wir haben eigentlich immer Sommerparty, Winterparty und wir haben so Sachen wie, dass wir zusammen grillen. Wir haben unten einen Raum, in dem man Filme zusammen schauen kann. Da wird dann in der Mittagspause-. Also wir schauen schon, dass wir miteinander auch Spaß haben“ (David Winterling/Creative Director/Nische).

Darüber hinaus geht es darum, empathisch miteinander umzugehen, sich um sich selbst und andere zu kümmern.

„Ganz viele Leute sind für *Mobile II* nach *Stadt X* gezogen. Die kommen hierher, die kennen niemanden unter Umständen. (...) Aber das war so ein bisschen, wie Ersatzfamilie natürlich. (...) Wir sorgen uns umeinander, wir interessieren uns wirklich, ob es dem anderen gut geht“ (Martina Lilie/Head PR/Mobile II).

Dieses Care-Verständnis ist tief verwurzelt und strukturell verankert. In den zahlreichen Meetings wird etwa zusätzliche Zeit eingeräumt, um sich über das gesundheitliche und psychische Wohlbefinden auszutauschen. Es geht darum, den Bedarf an Fürsorge zu erkennen, Verantwortung für andere zu übernehmen und andere solidarisch zu unterstützen (vgl.

Hossain/Funder 2024). „I think that team spirit or solidarity we have lot of“ (Lara Rose/HR/Mobile II). Kurzum: das Gefühl der Verbundenheit ist strukturell fest verankert, so dass aus der Sicht der Beschäftigten oftmals keine unmittelbare Notwendigkeit für traditionelle Formen der Interessenvertretung und arbeitspolitische Solidarität gesehen wird. Dass sie aber durchaus von Relevanz sind, zeigen die aktuellen Entwicklungen. Denn offenbar wird in der gegenwärtigen Krise der Gaming-Industrie immer deutlicher, dass ohne institutionelle Interessenvertretungen die Chancen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen nicht durchsetzbar sind. So reicht es bei weitem nicht aus, wenn Mitglieder von Gaming Studios ‚fürsorglich‘ sind und sich ‚umeinander sorgen‘. Neogemeinschaften tendieren dazu einen Solidaritätsmythos zu generieren, der weit entfernt ist, zur Durchsetzung von Interessen beizutragen.

### 3.3.4 Folgen der Neo-Vergemeinschaftung

Die Gaming-Industrie präsentiert sich zunächst als äußerst arbeitsfreundliches Umfeld, in dem aufgrund der positiven Atmosphäre von Zusammenhalt und Solidarität Arbeitnehmer:innenorganisationen überflüssig erscheinen. Die Vorstellung einer Betriebsfamilie, geprägt von Leidenschaft, gemeinsamen Werten und einem ausgeprägten Care-Verständnis, ist zweifellos ansprechend. Doch was geschieht, wenn Konflikte auftreten? Kann die Betriebsfamilie diese Herausforderungen bewältigen? Im Folgenden werden vier negative Auswirkungen einer Neo-Vergemeinschaftung aufgezeigt, die sich erst auf den zweiten Blick offenbaren und mitunter die Aufrechterhaltung anti-gewerkschaftlicher Mythen, der zufolge Interessenvertretungen nicht kompatibel mit der spätmodernen Arbeitswelt seien, erklären.

#### 1. Arbeitsbedingungen: Freiwillige Überstunden bis zur Erschöpfung

Die Neo-Vergemeinschaftung geht Hand in Hand mit einer spezifischen Arbeitskultur, in der Überstunden einerseits strikt abgelehnt werden, andererseits jedoch „freiwillig“ oder als „heroischer Dienst“ in Projektabschlussphasen geleistet werden. Es ist offensichtlich, dass die Teams einem gewissen Erfolgsdruck ausgesetzt sind, da am Ende das Erfüllen festgelegter Deadlines und das Erzielen guter Ergebnisse im Mittelpunkt stehen. So kommt es mitunter zu 16 Arbeitsstunden am Tag, denn die Arbeitssubjekte

opfern sich für ihr Projekt und ihre ‚Ersatz-Familie‘ auf. Darüber hinaus besteht der Druck, ‚Familienmitglieder‘ nicht im Stich zu lassen, da einige Mitarbeiter:innen sich dazu gedrängt fühlen, länger zu arbeiten, um ihre Kolleg:innen zu unterstützen und sicherzustellen, dass die anstehenden Aufgaben erledigt werden – selbst wenn es bedeutet, dass sie weniger Zeit mit ihrer eigenen Familie verbringen können:

„Man will dann niemanden alleine lassen. Man bleibt dann da, wenn man weiß, eine Person sitzt da jetzt noch, die muss das jetzt fertigkriegen. Dann denkt man: ‚Okay, dann bleibe ich jetzt auch. Dann helfe ich noch‘. Dann frage ich noch: ‚Hey, kann ich ins Meeting? Kann ich dir helfen?‘ Ich sehe, die arbeitet jeden Tag 14 Stunden, ich arbeite nur 12 Stunden, dann denke ich: ‚Okay, dann mache ich jetzt auch 14“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Dieses Zitat verdeutlicht die immense Belastung, die durch den hohen Arbeitsdruck entsteht und nicht folgenlos bleibt. So entwickeln Beschäftigte ein hohes Gefühl der Verantwortung für das Spiel sowie für das Wohlergehen von Kolleg:innen, die sie daher – selbst um den Preis vermehrter Überstunden – stets bereit sind, zu unterstützen. Die scheinbare Solidarität unter den Mitarbeiter:innen entspringt dem Druck, nicht als weniger engagiert, leistungsunfähig oder empathielos wahrgenommen zu werden. Dieser Druck ist Teil der Unternehmenskultur, die innerhalb der Neogemeinschaft besteht. Zudem gibt es auch die Erwartung, dass individuelle Bedürfnisse zum Wohl der ‚Betriebsfamilie‘ zurückgestellt werden. Crunch-Zeiten sind tatsächlich von Überlastungen und Erschöpfung geprägt, weshalb sie von allen Studios abgelehnt werden. Die extrem langen Überstunden stehen im Widerspruch zum Gerechtigkeitsempfinden, werden jedoch weiterhin – scheinbar freiwillig – praktiziert.

## 2. Instrumentalisierung von Neogemeinschaften

Bei genauerer Betrachtung entpuppt sich das zuvor beschriebene sich umeinander kümmern nicht als uneigennützig oder fürsorgliche Geste, sondern als Methode, um zum einen die Arbeitseffizienz zu steigern, wie es Designerin Klara Nelke (Indie I) sagt:

„Wir wären wesentlich unproduktiver gewesen, wenn diese wöchentlichen Meetings nicht stattgefunden hätten mit Hunden und Sushi und allem“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

Zum anderen wird damit der Gesundheitszustand der Mitarbeiter:innen ‚überprüft‘:

„Dass Leute da natürlich mehr aufeinander aufpassen müssen. Also jetzt nicht nur weil man sich halt vielleicht doch so ein bisschen mag und halt auch möchte, dass es dem anderen gut geht, sondern halt auch wenn da jemand tatsächlich ausfällt, dann ist das halt eine Katastrophe“ (Klara Nelke/Designerin/Indie I).

Die Fürsorge dient nicht nur dem Wohlbefinden, sondern hat auch den Zweck, frühzeitig potenzielle Ausfälle aufgrund von Krankheit zu identifizieren, um eine rechtzeitige Planung von Ersatz oder Nachfolge zu ermöglichen.

### 3. Zwanghafte Neo-Vergemeinschaftung?

Der dritte negative Effekt betrifft die gemeinsamen Aktivitäten und die Entgrenzung von Arbeit. In den Interviews wird betont, dass hinter diesen gemeinsamen Aktivitäten – wie Treffen am Wochenende, nach Feierabend oder gemeinsame Urlaube – kein Zwang besteht. Allerdings erwähnte eine befragte Marketingexpertin das Phänomen „Fomo“ – die „Fear of Missing Out“, also die Angst, Informationen, Ereignisse, Erfahrungen oder Entscheidungen zu verpassen, die das eigene Arbeitsleben beeinflussen oder verbessern könnten. Sie beschreibt es wie folgt:

„da gab (es) schon viel diesen sozialen Zwang (...). Und oft bin ich dann auch geblieben, obwohl ich vielleicht eher zu Hause wäre. An manchen Tagen bin ich dann nach Hause gegangen und habe dann am nächsten Tag (...) gemerkt, oh okay da scheine ich etwas verpasst zu haben“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I).

Mit anderen Worten: Die Aktivitäten innerhalb der Neogemeinschaft sind zwar zunächst nicht verpflichtend, stellen aber gleichzeitig informelle Strukturen dar. Arbeitssubjekte, die bei diesen Aktivitäten abwesend sind, könnten Nachteile erfahren, da sie sich nicht als engagierte Familienmitglieder präsentieren.

#### 4. Fehlende emotionale Abgrenzung

Der vierte negative Effekt betrifft eine mangelnde emotionale Abgrenzung. Die emotionale Bindung im Team ist so tief verwurzelt, dass ein Bruch dieser Gemeinschaft erschütternd wirken kann. Das folgende Zitat verdeutlicht dieses Gefühl:

„Dadurch, dass jetzt eben Leute gehen [gekündigt werden] und dass man weiß, dass es denen damit schlecht geht, leidet man natürlich auch sehr viel mit. Also es ist halt so, als wären gleichzeitig mehrere Freunde von einem hätten jetzt halt irgendeinen, ich weiß nicht, Schicksalsschlag ist jetzt vielleicht ein bisschen übertrieben, aber es hat sich schon so angefühlt. Weil es fällt mir jetzt auch schwerer-. Also ich überlege halt gerade ehrlich, ob ich noch bleiben soll oder nicht oder ob es jetzt auch Zeit für was anderes ist, weil man das Gefühl hat, das wird nie wieder so, wie es war. (...) Und das ist halt, wenn jetzt die Berufssäule irgendwie wackelt, dann betrifft das halt die Beziehungssäule so mit“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Die Beschreibung des gemeinsamen „Schicksalsschlages“ mehrerer Freunde verdeutlicht die Rolle der Arbeitsumgebung als Neo-Vergemeinschaftung. Zudem wird die Ambivalenz zwischen dem Wunsch nach Veränderung und dem Bedauern über den Verlust der bisherigen Arbeitsbeziehungen deutlich, was auf die komplexe Dynamik von Neo-Vergemeinschaftung und (fehlende) Konfliktregelungen im Arbeitskontext hinweist.

#### *4 Resümee: Die Tücken der Neo-Gemeinschaft*

In der Gaming-Industrie zeigt sich eine Abneigung gegenüber traditionellen Formen arbeitspolitischer Solidarität, da die bestehenden Strukturen und Forderungen als veraltet wahrgenommen werden. Diese Branche, die ein Vorzeigebispiel für die spätmoderne Arbeitswelt ist, zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sie keine traditionellen tarifvertraglichen Bindungen hat. Stattdessen streben die Arbeitssubjekte nach entgrenzten und stark subjektiven Arbeitsformen, die ihre Kreativität fördern. Dennoch bleibt Solidarität keineswegs irrelevant. Im Gegenteil, wie bereits von Manske (2023), Paulus (2023) und Schnell (2009) für die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft festgestellt wurde, ist Solidarität von großer Bedeutung. In der Gaming-Industrie kümmern sich Arbeitssubjekte umeinander, un-

terstützen sich gegenseitig und treten gemeinsam gegen Missstände in der Branche auf. Diese Solidarität ist fest in der Neogemeinschaft verankert und damit integraler Bestandteil der Arbeitskultur und Unternehmensphilosophie dieser Branche. Für diese Form der Solidarität bedarf es daher keines Betriebsrates oder keiner Gewerkschaft. Denn Leidenschaft für Spiele und ein gemeinsames Wertesystem dienen als Eintrittskarte in das Feld. Ohne diese Eigenschaften, und damit ohne ein solides Grundverständnis für Solidarität, ist kein „social fit“ vorhanden, was sich wiederum negativ auf den Rekrutierungsprozess auswirkt.

Erst bei genauerer Betrachtung zeigt sich die ambivalente Natur der Neogemeinschaft, die Solidarität in eine Scheinsolidarität verwandelt: Die tiefe emotionale Verbundenheit mit dem Studio führt zur Entstehung eines Solidaritätsmythos. So wird durchaus daran ‚geglaubt‘, dass in Games-Unternehmen Solidarität und Gemeinschaftlichkeit vorherrscht, von einer reflektierten gehaltvollen Solidarität im Sinne von Jaeggi und Celikates (2017) kann hier – so mein Resümee – allerdings nicht die Rede sein. Vielmehr verschleiert der vorherrschende Solidaritätsmythos Selbstausschöpfung und verherrlicht sie stattdessen als selbstverständlichen, beinahe heroischen Akt. Die ‚Betriebsfamilie‘ steht dabei im Mittelpunkt und wird als ‚heiliger Gral‘ angesehen, um den sich sorgfältig gekümmert werden muss. Selbst Konflikte werden im Namen des ‚Familiensinns‘ oft unter den Teppich gekehrt oder im Zuge der vorherrschenden Illusio – im Anschluss an Bourdieu – erst gar nicht wahrgenommen. Erst wenn Konflikte unvermeidlich sind – wie im Fall der entlassenen Kolleg:innen – werden sie ernst genommen, doch oft mangelt es an klaren Strategien zur Konfliktlösung, was häufig zum Exit führt. Bei größeren Konflikten wie MeToo-Fällen wird eine alternative Interessenvertretung eingeschaltet. Dabei handelt es sich um externe Unterstützung durch Coaches, wodurch Konflikte externalisiert werden.

Vorherrschend ist jedoch nach wie vor eine große Skepsis hinsichtlich der Etablierung von Interessenvertretungen, was sich vor allem in der geringen Zahl an Betriebsräten und der Ablehnung von Gewerkschaften widerspiegelt. Es scheint vielmehr, als würden die bestehenden anti-gewerkschaftlichen Zerrbilder gezielt genutzt, um die Einführung von Betriebsräten weiterhin zu umgehen, da sie als Hindernis für die (vermeintliche) Harmonie innerhalb der Unternehmen betrachtet werden. Dennoch kommt seit einiger Zeit offenbar etwas Bewegung ins Spiel: Es bilden sich Netzwerke, die Missstände – insbesondere in Bezug auf Diversitäts- und Geschlechterfragen – aufdecken und als Kollektiv aktiv beseitigen wollen.

Ob sich hieraus weitergehende Formen kollektiver Solidarität entwickeln werden, ist jedoch noch offen. Ansätze in Richtung von Interessenverbänden, die für mehr Gleichberechtigung eintreten, gibt es bereits (z.B. Wome-nize!, Game Workers Unite) und auch in Sachen Interessenvertretung (z.B. UNI Global Union) lassen sich aktuell positive Entwicklungen ausmachen.

### Literatur

- BMWK (2023): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2022. Studie erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Berlin: BMWK.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2006): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Bulut, Ergin (2020): A Precarious Game. The Illusion of Dream Jobs in the Video Game Industry. Ithaca/New York: Cornell University Press.
- Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.) (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt am Main: Campus.
- Castells, Manuel (2017): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- GamesWirtschaft (2023): Deck13: Frankfurter Studio bekommt Betriebsrat. URL: <https://www.gameswirtschaft.de/wirtschaft/deck13-interactive-betriebsrat-091023/>, 1.2.2024.
- Große-Kracht, Hermann-Josef (2021): „Solidarität zuerst“ zur Neuentdeckung einer politischen Idee. Bielefeld: transcript.
- Haak, Carroll/Schmid, Günther (2001): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten: Modelle einer künftigen Arbeitswelt? In: Leviathan, 2, 156–178.
- Hondrich, Karl Otto/Koch-Arzberger, Claudia (1992): Solidarität in der modernen Gesellschaft. Frankfurt am Main: Fischer.
- Honneth, Axel (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hoose, Fabian (2016): Spiel als Arbeit. Arbeitsorientierungen von Beschäftigten der Gamesbranche. Wiesbaden: Springer VS.
- Hossain, Nina (2023): Diversität in der Gaming Industrie. Vielfalt trotz Geschlechterungleichheit? In: Funder, Maria/Grulich, Julia/Hossain, Nina (Hrsg.): Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos, 203–225.
- Hossain, Nina/Funder, Maria (2024): Care und Diversität in der Gaming Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind. In: Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management, 1/2024, 10–24.
- Jaeggi, Rahel/Celikates, Robin (2017): Sozialphilosophie. Eine Einführung. München: C.H. Beck.

- Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2020): Solidarität im Arbeitsalltag. In: WSI-Mitteilungen, 73 (5): 327-334. DOI: 10.5771/0342-300X-2020-5-327.
- Kratzer, Nick (2023): Entgrenzung. In: Bohn, Rainer/Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Pfeiffer, Sabine/Will-Zocholl, Mascha (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriezoologie. Baden-Baden: Nomos, 146–149.
- Lee, Horan/Staples, Ronald (2018): Digitale Solidarität unter Arbeitnehmer\*innen. In: Industrielle Beziehungen, 25 (4), 495–517.
- Manske, Alexandra (2013): Kreative als aktivierte Wirtschaftsbürger. Zur wohlfahrtsstaatlichen Rahmung von künstlerisch-kreativer Arbeit. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 38 (3), 259–276.
- Manske, Alexandra (2016a): Kapitalistische Geister in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Kreative zwischen wirtschaftlichem Zwang und künstlerischem Drang. Bielefeld: transcript.
- Manske, Alexandra (2016b): Zwischen den Welten: Hybride Arbeitsverhältnisse in den Kulturberufen. In: Industrielle Beziehungen, 23 (4), 498–516.
- Manske, Alexandra (2023): Neue Solidaritäten. Arbeit und Politik im Kulturbetrieb. Bielefeld: transcript.
- Manske, Alexandra/Schnell, Christiane (2018): Arbeit und Beschäftigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS, 423-450.
- Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim: Beltz.
- Paulus, Aljoscha (2023): Organisierte Interessen in der Kultur- und Medienarbeit. Eine Übersicht. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pfahl, Svenja/Unrau, Eugen/Lott, Yvonne/Wittmann, Maike (2023): Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland in ausgewählten Branchen. WSI-Report Nr. 80, Januar 2023.
- Reckwitz, Andreas (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten. Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas (2019): Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. Berlin: Suhrkamp.
- Sagmeister, Johanna (2017): Spielst du noch oder „crunchst“ du schon? In: ZEIT ONLINE. [https://www.zeit.de/karriere/beruf/2017-05/games-branche-videospiel-entwickler-traumjob-arbeitsbedingungen/komplettansicht\\_31.1.2024](https://www.zeit.de/karriere/beruf/2017-05/games-branche-videospiel-entwickler-traumjob-arbeitsbedingungen/komplettansicht_31.1.2024).
- Schnell, Christiane (2009): Solidarisierung im Feld der Kulturberufe? In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt am Main/New York: Campus, 333–344.
- Schnell, Christiane (2007): Regulierung der Kulturberufe in Deutschland. Strukturen, Akteure, Strategien. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Statista (2024): Statistiken zum Thema Gaming. [https://de.statista.com/themen/1095/gaming/#topicOverview\\_31.1.2024](https://de.statista.com/themen/1095/gaming/#topicOverview_31.1.2024).
- Umney, Charles/Kretsos, Lefteris (2015): ‘That’s the Experience’: Passion, Work Precarity, and Life tTransitions among London Jazz Musicians. In: Work and Occupations, 42 (3): 313–334.

Ziegner, Daniel (2018): Spieleentwickler aller Länder, vereinigt euch! In: ZEIT ONLINE. [https://www.zeit.de/digital/games/2018-06/game-workers-unite-arbeitsbedingungen-spielebranche/komplettansicht\\_1.2.2024](https://www.zeit.de/digital/games/2018-06/game-workers-unite-arbeitsbedingungen-spielebranche/komplettansicht_1.2.2024).

Ziegner, Daniel (2020): Betriebsräte in der Tech-Branche: Freunde sein reicht manchmal nicht. [https://karrierewelt.golem.de/blogs/karriere-ratgeber/betriebsrate-in-der-tech-branche-freunde-sein-reicht-manchmal-nicht\\_1.2.2024](https://karrierewelt.golem.de/blogs/karriere-ratgeber/betriebsrate-in-der-tech-branche-freunde-sein-reicht-manchmal-nicht_1.2.2024).

# Transformation der Arbeitsorganisation in Automobilkonzernen: Mehr Freiheiten oder versteckte Kontrollzwänge?<sup>1</sup>

Nina Hossain

## Abstract

Dieser Beitrag untersucht die tiefgreifenden Auswirkungen von Digitalisierung und klimaneutraler Mobilität auf die deutsche Automobilindustrie und analysiert, wie traditionelle Original Equipment Manufacturers (OEMs) auf den zunehmenden Wettbewerb durch Technologieunternehmen reagieren. Auf der Grundlage qualitativer Daten werden die Herausforderungen und Widerstände bei der Einführung agiler Arbeitsstrukturen aufgezeigt und diesen die Praktiken von Technologie-Start-ups gegenübergestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass emotionale Faktoren wie Angst und das Bedürfnis nach Kontrolle das Verhalten des Managements beeinflussen und Barrieren für strukturelle Veränderungen schaffen. Die Analyse verdeutlicht die Komplexität, spätmoderne Arbeitspraktiken mit traditionellen Hierarchien in Einklang zu bringen und liefert Einblicke in die strategischen Absichten, die organisatorische Veränderungsprozesse prägen.

**Schlagworte:** Automobilkonzerne, Technologieunternehmen, Arbeitsorganisation, Emotionen

## 1 Einleitung

Die Automobilindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch, der von einer wachsenden Ausrichtung auf ökologische Verantwortung und zunehmender Digitalisierung geprägt ist. Diese „doppelte Transformation“ (Pfeiffer 2023) läutet eine Phase technologischen Fortschritts ein, die durch Elektromobilität, autonomes Fahren, vernetzte Mobilität, künstliche Intelligenz und nachhaltige Mobilitätslösungen gekennzeichnet ist.

Die Digitalisierung hat den Automobilmarkt grundlegend verändert und neue Akteure wie Tesla, Waymo, NIO und Rivian hervorgebracht, die neue Maßstäbe in den Bereichen Elektromobilität, KI und autonome Systeme setzen. Vor dem Hintergrund ihres Erfolgs sind in Deutschland zahlrei-

---

1 Der vorliegende Beitrag wurde erstmals in *Work Organisation, Labor & Globalisation* (WOLG) veröffentlicht und erscheint hier in deutscher Übersetzung: Hossain, Nina (2025): Transforming Work Organisation in Automotive Groups. In: *Work Organisation Labour & Globalisation*, 19 (1). DOI:10.13169/workorglaboglob.19.1.0105.

che Start-ups entstanden, die vergleichbare Mobilitätsprobleme adressieren. Die disruptive Präsenz dieser Unternehmen zieht die Aufmerksamkeit etablierter Branchengrößen auf sich, die sie als ernstzunehmende Wettbewerber wahrnehmen (vgl. Nachtway/Staab 2020), da sie verstärkt aktiv in den Markt drängen.

Im Zentrum des Feldes stehen somit nicht länger allein der Verbrennungsmotor, sondern vermehrt auch nachhaltige Mobilitätsformen. Mit Bourdieu gesprochen, treten diese neuen Akteure mit ihren innovativen, klimafreundlichen Mobilitätslösungen in das Feld ein und verschieben dadurch dessen Grenzen und Machtverhältnisse (vgl. Bourdieu 2018: 191 f.).

Das für das ökonomische Feld erforderliche Kapital wird – so Bourdieu – neu aufgeladen, wodurch selbst etablierte Automobilhersteller gezwungen sind, ihr Kapital erneut zu akkumulieren.<sup>2</sup> So hat der VW-Konzern auf die aufkommende Konkurrenz reagiert, indem er sich teilweise selbst zu einem Technologieunternehmen transformiert (vgl. Boes/Ziegler 2021: 54). Als „softwaregetriebenes Automobilunternehmen“ (VW Geschäftsbericht 2020) macht das Unternehmen die Softwareentwicklung zu einer Kernkompetenz des Konzerns.

Doch welche Rolle spielt dabei die interne Transformation? Schließlich sind Tech-Start-ups nicht nur für ihre innovativen Technologien bekannt, sondern auch für ihre agilen Arbeitsorganisationen (vgl. Ziegler 2021). Sie folgen dem ‚Silicon Valley Mindset‘, das Innovation, Risikobereitschaft und eine Kultur des schnellen Scheiterns priorisiert, beispielsweise in Form von Hackathons<sup>3</sup> (vgl. Zukin/Papadantonakis 2017). D.h., im Gegensatz zu den traditionellen, häufig bürokratisch geprägten Strukturen etablierter Hersteller (vgl. Boes et al. 2018: 12) betonen Start-ups Flexibilität, schnelle Entscheidungsprozesse und kooperative Dynamiken. Sie setzen auf flache Hierarchien, selbstorganisierte Teams und transparente Kommunikation. Die Kultur ist geprägt von Zusammenarbeit, Fehlerakzeptanz und kontinuierlicher Verbesserung auf der Grundlage agiler Werte und Prinzipien (vgl. Ziegler 2021). Traditionelle Automobilunternehmen sehen sich demnach

---

2 Ein prominentes Beispiel ist Geely, das nicht nur einen Anteil von 10% an der Mercedes-Benz AG hält, sondern zudem Smart und Volvo übernommen hat (vgl. Clausen/Grimm/Pfaff 2022: 7).

3 Bei dem Wort handelt es sich um eine Wortschöpfung aus ‚Hacken‘ und ‚Marathon‘. Unter ‚Hackathons‘ werden z.B. Arbeitsgruppen verstanden, die für eine bestimmte Zeit kollaborativ an einem Prototyp zusammenarbeiten bzw. ‚hacken‘. In diesem Fall ist das Wort ‚hacken‘ positiv gemeint, denn das Ziel ist die Entwicklung von etwas Neuem auf der Basis neuer Technologien.

zunehmend einem Wettbewerbsumfeld gegenüber, das eine Reorganisation der Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung erforderlich macht (vgl. Boes et al. 2018: 12).

Ziel dieses Beitrags ist es, das Feld der Technologieindustrien besser zu verstehen, indem insbesondere jene neuen Akteure in den Blick genommen werden, die in den letzten Jahren vermehrt in dieses Feld eingetreten sind. Veranschaulicht wird dies anhand der Anpassungsprozesse der deutschen Automobilindustrie an den Aufstieg technologiebasierter Wettbewerber.

Im Mittelpunkt stehen Veränderungen der Arbeitsorganisation in Original Equipment Manufacturers (OEMs) sowie die damit verbundenen Herausforderungen und Widerstände, die sich letztlich auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auswirken. Diese Sichtweise erlaubt es, die strategischen Absichten zu identifizieren, die die Gestaltung einer bestimmten Arbeitsumgebung prägen – sei es zur Steigerung der Produktivität oder zur Förderung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer:innen.

Hierfür greife ich auf qualitative Daten aus dem DFG-geförderten Forschungsprojekt „Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen Arbeitswelt“ zurück.

Meine besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den Emotionen, wie Angst und Unsicherheit, die auf organisationaler Ebene verankert sind und wesentlich dazu beitragen, dass sich Hürden beim Übergang zu spätmodernen Organisationsformen verfestigen. Die Arbeitsstrukturen von Tech-Start-ups dienen dabei als kontrastierendes Beispiel.

Im ersten Schritt wird die Transformation der Automobilindustrie nachgezeichnet, wobei der Fokus auf den wahrgenommenen Stärken von Tech-Start-ups liegt. Nach der Darstellung der Methode folgt die empirische Analyse: Zunächst wird versucht, ein Bild von der aktuellen 'Gefühlslage' der OEMs zu gewinnen. Sodann geht es um die Arbeitsorganisation der Start-ups und schließlich um die der OEMs. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

## *2 Forschungsstand: Anpassung von Automobilkonzernen an technologische Veränderungen*

Die aktuelle Transformation der Automobilindustrie wird durch eine Kombination interner und externer Faktoren vorangetrieben, darunter der Übergang zu nachhaltigen Antrieben, die zunehmende Digitalisierung

sowie die Entwicklung neuer Mobilitätskonzepte (vgl. Bormann et al. 2018: 9; IG Metall 2022:46). Hinzu kommt der Einfluss eines komplexen Geflechts sozialer und politischer Veränderungen – etwa CO<sub>2</sub>-Emissionsziele der Regierungen (vgl. Blöcker 2022:10f.), ein wachsendes Umweltbewusstsein (vgl. Kaul et al. 2019: 32f.) und technologische Fortschritte (vgl. Bormann et al. 2018: 9f.). Vor diesem Hintergrund stehen Automobilhersteller vor der Herausforderung, ihre Strategien und Geschäftsmodelle neu auszurichten, um der steigenden Nachfrage (vgl. Kaul et al. 2019: 94) nach nachhaltigeren Mobilitätslösungen, wie Sharing-Konzepten (vgl. Wisbert 2023: 126f.) und Elektrofahrzeugen, gerecht zu werden. Diese Entwicklung lässt sich als bevorstehender Paradigmenwechsel hin zu einer informationsbasierten Wirtschaft beschreiben (vgl. Boes/Ziegler 2021:6).

OEMs sehen sich dadurch erheblichen Herausforderungen gegenüber, da solche Disruptionen – so Christensen (2013) – für etablierte Unternehmen nahezu unlösbare Probleme darstellen: Sie sind in ihrem eigenen Markt gefangen. Anstatt vollständig in neue Technologien investieren zu können, müssen sie gleichzeitig die Bedürfnisse ihrer bestehenden Kund:innen bedienen. Während ab 2035 innerhalb der EU nur noch emissionsfreie Fahrzeuge zugelassen sein werden, bleibt die Nachfrage nach traditionellen Nutzungsformen aufgrund der „habitualisation of transport behaviour“ (Canzler 2021: 405) bestehen. Dies erschwert die Anpassung für OEMs und zwingt sie dazu, auf zwei Ebenen zu agieren.

Christensen (2013) zufolge besitzen Start-ups in diesem Kontext einen klaren Vorteil. Sie sind weniger durch bestehende Marktdynamiken gebunden und können innovative Lösungen schneller entwickeln. Der Innovationsdruck betrifft dabei jedoch nicht nur technologische Fortschritte: Wie Zukin (2020) betont, spielen auch soziale Netzwerke und kulturelle Vorstellungen eine zentrale Rolle. In diesem Bereich haben Start-ups somit Vorteile, während OEMs versuchen, ihre etablierten Geschäftsmodelle und Arbeitsstrukturen an die sich wandelnden Marktanforderungen anzupassen.

Insgesamt befinden sich OEMs in dieser Transformationsphase in einem Dilemma: Sie können nicht uneingeschränkt voranschreiten, denn sie sind durch komplexe Abhängigkeiten von bewährten Prozessen und Zulieferern eingeschränkt (vgl. Lempp/Siegfried 2022: 139).

Warum werden Tech-Start-ups als starke Wettbewerber wahrgenommen?

E-mobility- und new-mobility-Start-ups zählen zu den führenden Pionierinnen der digitalen Transformation und bieten kundenorientierte Lösungen für urbane Mobilität an (z. B. Uber, Lyft). Sie antizipieren nicht nur einen künftigen Rückgang traditioneller OEM-Flotten in der EU und den USA (vgl. Lempp/Siegfried 2022: 3f.), sondern demonstrieren auch ihre Softwarekompetenz durch Innovationen, wie z.B. Flugtaxi.

Im Gegensatz zu den etablierten OEMs wurden viele dieser Start-ups digital gegründet und können daher als Technologieunternehmen angesehen werden. Um schließlich von deren innovativen Technologien zu profitieren, gehen OEMs zunehmend Kooperationen mit ihnen ein (vgl. Engels/Röhl 2023: 12; Clausen/Grimm/Pfaff 2022: 16). Einer VDA-Umfrage zufolge haben 60 % der Unternehmen solche Partnerschaften initiiert, um ihr Produktportfolio zu erweitern oder Zugang zu neuen Technologien zu erhalten (vgl. VDA 2023).

Bormann et al. (2018: 13) sehen die stabile Zukunft deutscher Automobilhersteller vor allem in Kooperationen untereinander, mit Technologieunternehmen und mit dem Herstellerland China.<sup>4</sup> Denn die reine Fahrzeugproduktion wird künftig immer weniger Einnahmen generieren. Entscheidend für den Erfolg wird vielmehr die digitale Vernetzungskompetenz sein, die die Zukunft der Hersteller sichern soll (ebd.: 14). Zudem dienen diese Technologieunternehmen als Vorbilder für die Neuausrichtung der Geschäftsmodelle von OEMs (vgl. Ziegler, 2021: 5).

Vor diesem Hintergrund sind OEMs gezwungen, grundlegende Veränderungen vorzunehmen und neue Strategien zu entwickeln, was die Notwendigkeit von Anpassung und kontinuierlicher Innovation unterstreicht.

Was zeichnet Tech-Start-ups aus? Ein Blick auf die Arbeitsorganisation

Duerr et al. (2018) betonen die Notwendigkeit digitaler Innovationen, um organisatorische und kulturelle Veränderungen voranzutreiben. Aufbauend darauf untersuchen Langes und Vogl (2019:154f.) vier Prinzipien, die neue Formen der Arbeitsorganisation kennzeichnen und deren Charakteristika verdeutlichen.

---

<sup>4</sup> Aufgrund seiner wirtschaftlichen Entwicklung und der zunehmenden Urbanisierung gilt China als entscheidender Einflussfaktor auf dem globalen Automobilmarkt (vgl. Bormann et al. 2018: 15).

Erstens setzen Technologieunternehmen Cloud-Systeme als zentrale Arbeitswerkzeuge ein, die gleichzeitig offene Räume für die Organisation und Steuerung von Arbeit darstellen (vgl. Langes/Vogl 2019: 168). Kommunikation und Zusammenarbeit, insbesondere mit externen Partner:innen, finden in diesem informellen Rahmen statt, der ein vertrauensvolles Klima schafft und den schnellen Wissensaustausch über Chat-Kanäle ermöglicht (vgl. Gonçalves et al. 2022: 108). Auf diese Weise wird nicht nur eine effektive Zusammenarbeit erleichtert, sondern auch kontinuierliches Lernen gefördert. Darüber hinaus spielt Geschwindigkeit eine entscheidende Rolle: Gonçalves et al. (2022: 108) heben hervor, dass eine ‚Plattformorganisation‘ digitale Tools nutzt, um schnell auf neue Talente zuzugreifen und Innovationsprozesse zu beschleunigen. Die gleichzeitige Durchführung von Kommunikationsaufgaben neben den Kernaufgaben über Cloud-Dienste bietet dabei zusätzliche Flexibilität und ermöglicht es den Unternehmen, unabhängig vom Standort zu arbeiten (vgl. ebd.: 114).

Zweitens liegt der Schwerpunkt der agilen Arbeitsorganisation in Technologieunternehmen auf Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit. Agile Konzepte wie Scrum werden genutzt, um Innovationen in kurzen Zyklen umzusetzen und eine dynamische Kommunikation mit den Kunden zu gewährleisten (vgl. Langes/Vogl 2019: 168). Diese Agilität ist häufig organisationsweit verankert und unterstützt die Innovationsfähigkeit, fördert Selbstorganisation und ermöglicht kontinuierliches Lernen voneinander (vgl. ebd.; Gonçalves et al. 2022: 108).

Drittens bündeln Technologieunternehmen im Performance-Management hochqualifizierte Arbeit in ihren Cloud-Systemen und regenerieren diese fortlaufend. Auf diese Weise lässt sich Arbeit mithilfe agiler Zielvereinbarungssysteme, analytischer Leistungsbewertungen und sogar der Steuerung sozialen Verhaltens kontrollieren (vgl. Langes/Vogl 2019: 168).

Viertens spielt die spezifische Arbeitskultur eine zentrale Rolle. Sie ist geprägt von Selbstorganisation, offener Zusammenarbeit, informellen Kommunikationskanälen, Wissensaustausch und kontinuierlichem Lernen und trägt dazu bei, dass die Idee von Innovation fest in den Arbeitspraktiken der Mitarbeitenden verankert wird (vgl. ebd.).

Trotz dieser positiven Aspekte erfährt agile Arbeitsorganisation auch erhebliche Kritik. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass agiles Arbeiten mit Nachteilen, wie reduziertem Mitarbeiterwohlbefinden, verringerter Produktivität oder beeinträchtigter Produktqualität, einhergehen kann (vgl. Meckenstock 2024). Zudem funktioniert nicht jede agile Arbeitskultur auf dieselbe Weise: Während einige Methoden die arbeitsbedingte Ermüdung

verringern konnten, haben andere die wahrgenommene Arbeitsbelastung und damit die Ermüdung der Beschäftigten sogar erhöht (vgl. Mueller/Benlian 2022).

Staab (2019: 285) geht sogar so weit, die Beschäftigten im digitalen Kapitalismus als die ‚Verlierer‘ des Systems zu sehen, da sie zunehmend unter sozialer Ungleichheit und Prekarität leiden. Mitverantwortlich dafür ist die Ablösung kollektiver Interessenvertretung durch eine stärker individualisierte Selbstrepräsentation. In der Praxis verhandeln Tech-Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen daher häufig informell auf Teamebene (vgl. Ittermann 2009: 279; Hossain 2024). Die zugrunde liegende Annahme ist, dass ‚kreative Individuen‘ keine klassischen Arbeitnehmer:innen sind, die durch Gewerkschaften vertreten werden müssten (vgl. Carstensen 2014: 31). Diese Dynamik führt letztlich zu einer fragilen Arbeitsregulierung in der Tech-Industrie.

Welche Hürden stehen deutschen OEMs bei der Anpassung an spätmoderne Arbeitsstrukturen im Weg?

Deutsche OEMs stehen vor erheblichen Herausforderungen, wenn sie ihre Arbeitsorganisation an die sich wandelnden Marktanforderungen anpassen wollen (vgl. Häberle 2023: 965f.). Diese Schwierigkeiten ergeben sich teilweise aus grundlegenden strukturellen Problemen: Dazu zählen etwa der Umgang mit architektonischen Innovationen (vgl. Henderson/Clark 1990), die Anpassung an die Auswirkungen inkrementeller und disruptiver Innovationen auf die Geschäftsmodelle (vgl. Clark 1985) sowie die Herausforderung, sich in neuen Wertschöpfungsnetzwerken zu positionieren und gleichzeitig die Kund:innenbedürfnisse zu verstehen (vgl. Christensen 2013). In diesem Zusammenhang wird die deutsche Automobilindustrie vergleichsweise als ‚starr‘ wahrgenommen – nicht zuletzt, weil sie ein traditionelles Stammland der Gewerkschaften ist<sup>5</sup>: Alle OEMs verfügen über starke Betriebsräte, die Tarifverträge der Metallindustrie einfordern (vgl. Jürgens/Krzywdzinski/Teipen 2006: 20). Insbesondere bei der Umsetzung grüner Innovationen in der Automobilindustrie zeigen sich Hindernisse: Gohoundgodji et al. (2020: 7f.) identifizieren dabei Bürokratie, die zu Kommunikationsproblemen und Inflexibilität führt, mangelnde Unterstützung

---

5 Allerdings hat sich auch gezeigt, dass gerade in mitbestimmten Unternehmen Innovationen vorangetrieben werden, um die Produktivität zu steigern.

durch das Management sowie inkompatible Unternehmenskulturen, die primär organisatorische Vorteile priorisieren, aber nicht mit den Zielen grüner Innovation übereinstimmen.

Dennoch haben alle deutschen OEMs in den letzten Jahren sogenannte Innovation Labs eingerichtet, die unter anderem dazu dienen, Arbeitsmethoden zu erproben, wie sie in Technologieunternehmen üblich sind (vgl. Blöcker 2022: 22). Diese Labs zeichnen sich durch eigene agile Organisationsformen aus und befinden sich oft an separaten Standorten – zum Beispiel in den kreativen Zentren Berlin, München und Köln, aber auch direkt im Silicon Valley (vgl. ebd.). Neben der Arbeitsorganisation haben Duerr et al. (2018) in qualitativen Interviews festgestellt, dass traditionelle Unternehmen im Zuge der Transformation zu „digitalisierten Unternehmen“ auch ihre Werte anpassen müssen. Konkret identifizierten sie vier zentrale Herausforderungen: erstens das „wahrgenommene Bedürfnis nach digitalen Kompetenzen“, zweitens der/die „immer anspruchsvollere digitale Kund:in“, drittens der „Bedarf an gesteigerter Agilität“ und viertens die „lebendige Integration von IT in Innovation“ (vgl. ebd.: 5132).

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, entwickeln die Unternehmen neue Anreize, etwa um gezielt technologieaffine Talente zu gewinnen. Dabei ist es entscheidend, eine Start-up-Mentalität zu übernehmen. Diese neue Arbeitsatmosphäre umfasst Annehmlichkeiten, wie Kickertische, frisches Obst, Coffee Shops und ähnliches. Zugleich werden Hierarchien schrittweise abgebaut – teils, um eine gleichmäßigere Machtverteilung zu erreichen, teils, um schnellere Entscheidungen zu ermöglichen und Kund:innenanfragen zügiger bearbeiten zu können. Eine weitere Anpassung an die Start-up-Mentalität besteht darin, eine Fehlerkultur zu etablieren, die Mitarbeitende dazu ermutigt, zu experimentieren und neue Ideen zu entwickeln. Gleichzeitig werden neue Formen der Zusammenarbeit gefördert: Interne und externe Partner:innen schließen sich zu „cross-funktionalen Teams“ zusammen, die sowohl physisch als auch virtuell arbeiten können (vgl. ebd.: 5129). Schließlich geht die Start-up-Mentalität mit einem offeneren Umgang mit neuen Ideen einher, wozu auch eine Feedbackkultur gehört. Kund:innenmeinungen werden gezielt eingeholt, um Produkte besser an ihre Wünsche anzupassen.

Was auf den ersten Blick einfach erscheint, stellt traditionelle Unternehmen jedoch vor große Herausforderungen. Die gesamte Organisationsstruktur basiert auf lang etablierten Prinzipien, die sich nur schwer an die dynamischen Anforderungen spätmoderner Arbeitsstrukturen anpassen lassen. Ein Beispiel: Die Einführung einer Fehlerkultur allein erfordert

eine Änderung der Organisationsstruktur. Wie Duerr et al. (2018: 5133) betonen, muss das Top-Management teilweise abgebaut werden, um eine neue Machtverteilung zu ermöglichen. An die Stelle einer hierarchischen Struktur mit verbindlichen Anweisungen tritt gegenseitiges Vertrauen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die Informationstechnologie (IT) nicht länger als reiner Helpdesk fungieren, sondern aktiv in cross-funktionalen Teams eingebunden werden soll.

Eine solche Umstellung der Arbeitsorganisation bedeutet dabei nicht automatisch bessere Arbeitsbedingungen. Aus diesem Grund beobachten auch Gewerkschaften in Deutschland die Entwicklungen genau: Sie entwickeln proaktive Strategien (vgl. Pulignano/Hauptmeier/Frans 2023), um die Beschäftigten kollektiv vor „allgegenwärtiger Kontrolle, übermäßiger Arbeitszeitbelastung und Überstunden“ zu schützen (vgl. Cirillo et al. 2023: 117).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Welche Hürden müssen OEMs überwinden, wenn sie versuchen, Hierarchien abzubauen, eine Vertrauenskultur zu etablieren und diese gleichzeitig mit einer Fehlerkultur zu verbinden? Im Folgenden wird eine Antwort auf diese Frage skizziert.

### *3 Methode*

Die empirischen Erkenntnisse zur Transformation der Automobilkonzerne wurden mithilfe qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung gewonnen. Zunächst lieferten Dokumenten- und Bildanalysen interner Unternehmensunterlagen und Websites sowie von Branchendaten Einblicke in die Automobilindustrie. Auf Grundlage dieser explorativen Untersuchungen wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der 11 zentrale Themen abdeckte, darunter Arbeitsorganisation und -kultur.

Insgesamt wurden 36 offen strukturierte Interviews mit Expert:innen aus zwei spätmodernen Arbeitsfeldern durchgeführt, davon 17 aus der Automobilindustrie. Zu den Interviewten gehörten Vertreter:innen des Managements sowie ausgewählte Mitarbeitende, beispielsweise die HR-Manager:innen von fünf Automobilunternehmen.<sup>6</sup> Darüber hinaus wurden Vertreter:innen von drei Start-ups, die sich auf neue Formen der Mobilität

---

6 Die Entscheidung, ausschließlich Führungskräfte zu interviewen, beruht auf ihrer zentralen Rolle bei der Umsetzung der Transformation der Arbeitsorganisation. Zwar sind Beschäftigte von diesen Veränderungen betroffen, jedoch sind sie weniger unmittelbar in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Künftige Studien sollten daher auch

konzentrieren, sowie weitere Expert:innen aus diesem Bereich, darunter Vertreter:innen von Branchenverbänden, interviewt, um unterschiedliche Perspektiven auf die Automobil- und Mobilitätsindustrie zu erfassen. Die Leitfäden der Interviews wurden auf die jeweiligen Akteur:innen und deren Rolle im Feld zugeschnitten.

Die Interviews mit den Automobilkonzernen bestanden beispielsweise aus fünf Themenblöcken, die unter anderem die Unternehmensgeschichte, Ziele und Prinzipien, Aspekte der wirtschaftlichen Entwicklung und Marktsituation sowie die Organisation der Arbeit, Arbeitszeiten, Formen der Zusammenarbeit und Unternehmenskultur abdeckten. Die Auswertung erfolgte mithilfe der Datenanalysesoftware MAXQDA und orientierte sich an Mayrings (2022) Qualitativer Inhaltsanalyse. Das gesamte Interviewmaterial wurde anschließend entlang eines Kategorienbaums in Kategorien eingeordnet, wobei die Daten auf drei Ebenen erfasst wurden: Subjekt-, Organisations- und Feld-Ebene.

Für diesen Artikel wurde Interviewmaterial zu ausgewählten analytischen Kategorien, wie Arbeitsorganisation und Arbeitskultur, herangezogen. Die Auswertung erfolgte entlang von drei zentralen Fragestellungen: Erstens, unterscheidet sich die Arbeitsorganisation großer Konzerne von der kleiner Start-ups? Zweitens, lässt sich eine Abkehr vom starren und traditionellen Rahmen der Arbeitsorganisation hin zu einem höheren Freiheitsgrad feststellen, wie es die Start-up-Mentalität nahelegt? Drittens, welche Hindernisse treten dabei auf?

Aus dieser Analyse zeigte sich, dass die Aussagen von insgesamt 11 Personen für diesen Artikel besonders relevant waren.

<b>Name<sup>7</sup></b>	<b>Position</b>	<b>Organisation</b>
Astrid Tanne	PR	OEM I
Peter Kiefer	HR	OEM I
Conrad Lärche	Head PR	Production OEM II
Steffen Eiche	PR	Subsidiary OEM II
Patrick Weide	CEO	Start-up I
Markus Pappel	PR Specialist	Start-up II

die Perspektive der Beschäftigten einbeziehen, um ein umfassenderes Verständnis der Auswirkungen dieses Wandels zu gewinnen.

7 Alle Interviews wurden anonymisiert, indem fiktive Namen verwendet wurden.

Name	Position	Organisation
Kilian Esche	CEO	New Mobility I
Benedikt Ulme	Director Sales & Marketing	New Mobility II
Ute Ahorn	Manager	Event I
Michael Erle	Head	Association
Jonas Linde	Head	Innovation Lab II

#### 4 Empirische Ergebnisse

##### 4.1 Ignoranz – Angst – Abkehr: Emotionale Reaktionen auf neue Konkurrenz

„Ich glaube, dass die gesamte Branche gemerkt hat, aufgrund neuer Player aus Amerika, was Elektromobilität betrifft, aber speziell auch aus China. (...) [Dass] neue Player (...) auf den Markt gekommen sind oder in das Wettbewerbsfeld (...) hat zu drei Dingen geführt: Am Anfang hat man es gar nicht so richtig ernstgenommen (...). Da würde ich das mit dem Stichwort Ignoranz (...) zusammenfassen. Dann gab es ganz große Angst auf einmal. Weil man gemerkt hat: Wow, die Aktienurse dieser Unternehmen steigen. Kunden fahren darauf ab. Und das ist irgendwie ein Zeichen für Modernität (...). Und als Drittes Aufbruchstimmung. Zu sagen, wir müssen etwas tun! Und das zeigt sich heute, sowohl in unserem Unternehmen, als auch in der gesamten Branche, als auch von einigen Lieferanten und Lieferketten“ (Jonas Linde/Head Innovations Lab II).

Der Leiter eines Innovations-Labs veranschaulicht, in welchem *emotionalen Zustand* sich die deutsche Automobilindustrie angesichts der aufkommenden Konkurrenz befindet. So bestimmen die drei Phasen – Ignoranz, Angst und Aufbruch – die Reaktion der OEMs auf die neuen Akteure im Feld. Damit wird noch einmal deutlich, dass Tech-Startups als echte Gefahr wahrgenommen werden. Ein Startup ist also nicht etwa „nur ein Student, der nach der Hochschule sagt, ich mache selber was, sondern das kann sehr wohl diese Ausgründung aus einem etablierten Unternehmen sein, (...) hoch vernetzt und nur getrieben durch Leute und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen“, so Michael Erle, Leiter eines Verbands. Aus der Sicht eines

Konzerns liegt der Vorteil zudem darin, „dass die einzelne Aspekte ihres Geschäfts besser können, weil sie kleiner sind, weil sie dynamischer sind, da gibt es keinen Betriebsrat, da wird 24 Stunden durchgearbeitet, die sind viel schneller“ (Steffen Eiche/PR/Tochter OEM II).

#### 4.2 Start-ups oder: die Organisation der Teamarbeit

Die interviewten Start-ups zeichnen sich durch ein „kein typisches Bedürfnis nach Ordnung“ aus (Markus Pappel/PR/Start-up II). Die Arbeitsorganisation trägt dabei in hohem Maße zum spezifischen Start-up-Geist bei: So existieren beispielsweise keine traditionellen oder starren Hierarchien. Insbesondere die Rolle von Führungskräften wird kritisch hinterfragt. „Ich führe die Menschen in einem Unternehmen nicht“, erklärt Patrick Weide, CEO von Start-up I. Vielmehr versteht er sich als „Coach“ oder „Mentor“. Für Start-ups ist es zudem zentral, Entscheidungen gemeinsam zu treffen – selbst wenn es nur um die Verteilung von Aufgaben geht, wie ein PR-Spezialist erläutert:

„Das funktioniert in klassischen Hierarchien nicht. Es ist nicht so, dass der Chef sagt dies und der Chef sagt das, sondern wir treffen uns immer montags und reden einfach miteinander. Natürlich hat er Ideen und trifft letztlich auch die Entscheidungen. Gleichzeitig fordert er aber, dass man Eigenverantwortung übernimmt und seinen Beitrag leistet. Und ja, er ist auch sehr pragmatisch. Zum Beispiel sagt er: ‚Es ist mir egal, wann ihr arbeitet, die Dinge müssen erledigt werden.‘ Es ist also nicht mehr dieses alte, starre Konzept“ (Markus Pappel/PR/Start-up).

Oft werden Hierarchien erst im Nachgang eingezogen, „weil das System eine Hierarchie (...) und einen Geschäftsführer erwartet“ (Ute Ahorn/Managerin/Event I). Es handelt sich dabei also um einen formalen Akt, „damit der Geschäftsführer (...) unten in der Signatur erwähnt“ (ebd.) wird. Die Hierarchie existiere somit nur nach außen,

„wenn wir irgendwo hingehen, treten wir alle als Team auf. (...) man muss sich aber jetzt nicht irgendwelche Dinge genehmigen lassen“ (ebd.).

Der Teamgedanke steht bei Start-ups im Zentrum, gleichwohl „der Geschäftsführer (...) rechtlich bindend verantwortlich“ (ebd.) ist. Im Arbeitsalltag wird versucht, „das Thema Hierarchien nahezu auszublenden“ (Benedikt Ulme/Director Sales&Marketing/New Mobility II). Betont wird vor

allem, dass „ganz, ganz viel im Self-Empowerment“ (ebd.) geht. Arbeitssubjekte tragen also eine Eigenverantwortung und sind selbstbestimmt. „Da geht es meist auch viel um Vertrauen“, betont Kilian Esche (CEO/New Mobility I). Das Vertrauensverhältnis sei essentiell, so der bereits zitierte CEO. Es diene dazu, dass Arbeitssubjekte sich in ihrer Arbeit frei und agil fühlen. Zudem trägt es dazu bei, dass sich Arbeitssubjekte trauen, bei Unklarheiten auf den CEO zuzukommen, um Dinge abzustimmen. Konkret heißt das für die Arbeitssubjekte in einem Start-up,

dass „jeder ein Unternehmer sein [muss], (...) voll gefordert (ist), (...) Entscheidungen fällen (muss). (Er) kriegt auch einen Spielraum, darf auch Fehler machen, muss bloß irgendwie sich weiterentwickeln“ (Patrick Weide/CEO/Startup I).

Die Dynamik und Schnelligkeit eines Start-ups erlaubt es Arbeitssubjekten nicht auf der Stelle zu treten. Sie dürfen sich nicht etwa bequem zurücklehnen oder gar erwarten, die anfallende Arbeit schlicht abarbeiten zu können. Wichtig ist vielmehr, dass sich sowohl Arbeitssubjekte selbst als auch die Organisation als solche weiterentwickeln. Start-ups investieren viel Energie darin, diesen Zuwachs zu erreichen:

“Es geht um Mitarbeiterumfragen, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterstatistik und wir sind jetzt dabei, dass wir alle vier Wochen immer in einem kleinen Survey einmal reinpiksen und sagen, hey, wie geht es euch, wie fühlt ihr euch? Habt ihr Kommentare, habt ihr Wünsche, habt ihr Anregungen? Und das dann auch wieder als Feedback Loop nutzen, um zu messen wo stehen wir gerade als Organisation, wo stehen die Mitarbeiter gerade. Verlieren wir gerade jemanden auf der Reise, wo müssen wir nachsteuern”(Benedikt Ulme/Director Sales&Marketing/New Mobility II)?

Tatsächlich ist dieser Austausch – auch über Befindlichkeiten der Arbeitssubjekte – zentral für eine gelebte Start-up-Mentalität. Es geht um eine spezifische Stimmung, die eine familiäre Atmosphäre erzeugt, worin sich Arbeitssubjekte wohl- und wertgeschätzt fühlen sollen. Es handelt sich um ein ‘Emotionsregime’, welches in den Arbeitsstrukturen fest verankert ist und das für einen besonderen Zusammenhalt, einen spezifischen Teamspirit sorgt (vgl. Funder/Hossain 2024). Um dieses Emotionsregime zu erzeugen, findet etwa „ein Company biweekly [statt]“ (Benedikt Ulme/Director Sales&Marketing/New Mobility II). Benedikt Ulme betont, dass sie

„ein Stream biweekly [haben], wir haben natürlich, wie sich das im Start-up gehört, jeden Morgen um neun Uhr ein Daily. Wir haben einmal pro Woche, ja, so eine Art Bereichsmeeting und Abteilungsmeeting. Wir haben ansonsten, was ganz, ganz wichtig ist für uns, so Retros und Reviews, das heißt alle sechs Wochen gucken wir uns nochmal an, was läuft gerade extrem gut im Team und an der Schnittstelle. Wo seht ihr Verbesserungsbedarf?“ (ebd.).

Für die Weiterentwicklung und damit für den Erfolg des Unternehmens sind Feedbackrunden besonders relevant. Doch das bedeutet nicht, dass Arbeitssubjekte stets anwesend sein müssen, um daran teilnehmen zu können. „Es gibt diese klassischen Kontrollmechanismen gar nicht. Ganz, ganz viel Vertrauen der Mitarbeiter, Selbstbestimmung und Selbstorganisation und damit auch Verantwortung“ (Benedikt Ulme/Director Sales&Marketing/New Mobility II) sind zentrale Elemente der Arbeitsorganisation.

„Du kannst jederzeit und von überall arbeiten. Und das heißt auch, du musst nicht zu irgendwelchen Kernarbeitszeiten irgendwo in einem Office sitzen. Du kannst, wenn du willst, abends dich am Strand einklicken. Du musst dich natürlich mit deinen Kollegen koordinieren, dass das passt. Also du sollst da kein Alleingänger werden, sondern nachher habt ihr Teamroutinen“ (ebd.).

Die Kehrseite der Medaille ist, dass „fast alle (...) mehr arbeiten als sie müssten, weil sie alle mit Leidenschaft dabei sind“ (Kilian Esche/CEO/New Mobility I).<sup>8</sup> Der vorherrschende Teamgeist wird so ökonomisiert. Letztlich führen positive Emotionen dazu, dass Mitarbeitende sich selbst überlasten – quasi ein Opfer für ihre „Arbeitsfamilie“ erbringen – oder wie es der PR-Spezialist eines Start-ups ausdrückt:

„Ich habe dann irgendwie mehr Sympathie für das Unternehmen und (...) es fällt mir auch weniger schwer, ein paar Stunden am Wochenende zu sitzen“ (Markus Pappel/PR/Start-up II).

Kim et al. (2020) kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass Arbeitsleidenschaft dazu dienen kann, zeitgemäße Formen der Ausbeutung zu legitimieren, etwa freiwillige Überstunden. Angesichts des fortlaufenden Digi-

---

8 Die wenigen kritischen Aussagen im Datenmaterial deuten auf eine gewisse Zurückhaltung der befragten Führungskräfte hin, ihre eigenen Arbeitsstrukturen offen zu kritisieren. Zukünftige Untersuchungen sollten daher auch nicht-leitende Beschäftigte einbeziehen, um eine umfassendere kritische Perspektive zu gewinnen.

talisierungprozesses fließt diese zusätzliche Arbeit zudem zunehmend in das Privatleben der Beschäftigten ein – ein Prozess, der als “Work-Life-Blending” bezeichnet wird (vgl. Steffens/Sutter/Sülzenbrück 2023).

#### *4.3 Automotive groups: Zwischen traditioneller und spätmoderner Arbeitsorganisation*

Auch in großen Automobilkonzernen werden den Mitarbeitern immer mehr Freiheiten eingeräumt. Gerade in Bezug auf die Arbeitszeit haben sie sich hin zu mehr Vertrauen geöffnet. Zwar wird die Arbeitszeit von Arbeitssubjekten im Tarifbereich weiterhin erfasst. Doch das flexible Arbeitszeitmodell Gleitzeit, bei dem sich Arbeitssubjekte die eigene Arbeitszeit innerhalb eines definierten Zeitfensters selbst einteilen, bietet einen gewissen Freiraum. Außerhalb des Tarifbereichs bzw. in bestimmten Arbeitsbereichen hat sich jedoch viel getan. Die Vertrauensarbeitszeit hat hier die Arbeitszeiterfassung abgelöst:

„Ich persönlich kontrolliere das [die Arbeitszeit] überhaupt gar nicht. (...) Ich brauche doch den nicht darauf hinweisen, wann was zu tun ist. Das wissen die schon selbst“ (Peter Kiefer/HR/OEM I).

Sobald die Arbeitssubjekte mehr arbeiten als die tarifvertraglich festgelegte Zeit, halten sie ihre Überstunden fest, um sie an anderen Tagen „abzubummeln“, doch kontrolliert wird das nicht, wie alle befragten Personen bestätigen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit geht im Bereich des Managements jedoch mit einer unausgesprochenen Vereinbarung zwischen Arbeitssubjekt und Arbeitgeber einher. So erläutert der Leiter einer PR-Abteilung, dass er im Gegenzug für seine „üppige Entlohnung“ (Conrad Lärche/Head PR/Produktion OEM II) „für alle vermutlich immer verfügbar“ (ebd.) ist. Die Entgrenzung der Arbeit zeigt sich auch in der Flexibilisierung der Arbeitszeit, die wiederum relevant ist für eine hohe Entlohnung. Auf dem zweiten Blick hängt demnach Flexibilisierung in der Automobilindustrie nicht unmittelbar mit einem ‘Freiheitsgedanken’ – sprich: mehr *freie* Zeit – zusammen, wie es bei den Start-ups der Fall ist. Wenn wir uns dem Teamgeist widmen, schimmert auch hier eine gewisse Adaption der Start-up-Mentalität durch:

„Jeden Mittwoch in der Woche machen wir wirklich das gesamte Themenportfolio durch auf so Whiteboards, sagen, das liegt an, das liegt an, (...) damit die auch einmal wissen, in welchen Nöten die anderen

stecken. (...) Das stärkt auch eine Emotionalität dieses Teams, 'ja, ich weiß, du hast nächste Woche diesen großen Termin; das ist ja total wichtig und drücken wir dir die Daumen' oder irgendetwas. Das reicht schon, ja, so eine Geste. Und das muss man aber wirklich aktiv fördern, da muss man auch üben, üben, üben, üben, weil, es geht sehr schnell dann wieder zurück, wenn man immer einmal so in seinem Trott dann ist und seine Routine entwickelt hat, dann mache ich nur noch meines und gucke gar nicht links und rechts so" (Peter Kiefer/HR/OEM I)

Eine wöchentlich stattfindende Besprechung sorgt für Transparenz und dient insbesondere dazu, ein bisschen Teamspirit und Zusammenhalt entstehen zu lassen. Dem Zitat kann jedoch auch entnommen werden, dass dieser Start-up-Vibe nicht in den Strukturen der Organisation verankert ist, sondern dass diese „Emotionalität“ „geübt“, ergo aktiv angegangen werden muss. Das bekräftigt auch eine PR-Mitarbeiterin, die sich über den fehlenden Teamspirit beschwert:

„Spielen, zusammen trinken, zusammen essen, erleben, Musik hören, tanzen gehen. Also das bei uns ist komplett nicht vorhanden, und auch nicht gewollt“ (Astrid Tanne/PR/OEM I).

Sie berichtet ferner vom Konzern Google, die „viele Gesellschaftsräume, Ecken und kleine Inselchen“ schaffen und mit „Kuchen und Kaffee-Ecken“ eine „bequeme“ Atmosphäre schaffen, damit Menschen zusammenkommen. Sie sieht OEM I als krassen Gegensatz zu diesem Bild, denn dort „gibt es in dem Großraumbüro manchmal kaum ein Wort. Da kommt jemand rein, und du arbeitest, und du kommst und gehst, und arbeitest, und sagst manchmal nicht mal hallo und tschüss“, beklagt sie und fügt hinzu, dass die Menschen bei OEM I „alle in unserem Tunnel [arbeiten]“ (ebd.). Hierdurch entstünde weder Raum für Kreativität und Innovation noch stellt sich ein Gefühl des Teamspirits ein.

Auf dem Weg zu mehr Freiräumen und Agilität stoßen die Konzerne auch an anderer Stelle an ihre Grenzen. Während Start-ups auf eine Präsenzpflicht verzichten, fühlt sich dieser Verzicht für die Konzerne nach einem Kontrollverlust an. Einerseits trug die Covid-19-Pandemie zwar zu einem neuen ‚Freiheitgrad‘ bei, indem Arbeitssubjekte gezwungen waren, im Homeoffice zu arbeiten:

„[Homeoffice] ist bei OEM I wirklich schwierig gewesen, (...) für den klassischen Vorstand schwer zu akzeptieren, dass die Leute nicht mehr präsent sind. (...) Und das Irre ist ja, dass unsere Produktivität enorm

gestiegen ist. (...) Und es ist viel, viel, viel, viel, viel passiert und wir haben viel geschafft“ (Peter Kiefer/HR/OEM I).

Doch andererseits konnte diese positive Erfahrung, die Angst vor einem Kontrollverlust nicht nehmen, so dass die „Präsenz ein sehr, sehr wichtiger Teil der Arbeitszeit [bleibt]“ (Astrid Tanne/PR/OEM I) und das Homeoffice wieder ersetzt: „Präsenz wird das wichtigere und Homeoffice weniger wichtig“ (ebd.). Ähnlich verhält es sich mit Blick auf die Hierarchie. Traditionsreiche Unternehmen wie Automobilkonzerne zeichnen sich mitunter durch „vier, fünf verschiedene Hierarchiestufen und -ebenen“ (Conrad Lärche/Head PR/Produktion OEM II) aus. Aber auch an dieser Stellschraube wird gedreht, so dass sogar von „einer[r] sehr flachen Hierarchie“ (ebd.) die Rede ist. Der Leiter eines Verbands beschreibt die Umstrukturierung etwas genauer: Den Unternehmen sei es wichtig, Hierarchien abzubauen.

„(Sie) kämpfen schon mit der Thematik und versuchen das auch durch Matrixorganisationen und Kompetenzzentren, (...) zu verändern, aber die denken natürlich schon in Hierarchie und gleichzeitig dann auch noch in Spartendenken“ (Michael Erle/Leitung/Verband).

Obwohl etwas Bewegung ins Spiel kommt, und sie „neue agilere Formen“ (ebd.) einführen – so gibt es etwa diverse *Innovations-Labs*, die sich explizit um innovative Ideen und einem Anschluss an Start-ups bemühen – so scheint es doch, dass Hierarchien die „heilige‘ Ordnung der Organisationen“ (Kühl 2010) sind und bleiben. Eine PR-Mitarbeiterin bringt es drastisch auf den Punkt:

„Bei OEM I muss man sehr die Hierarchie wahrnehmen und respektieren. Und wenn du so einen Hierarchie-Bruch machst, dann bist du tot (...). Also (...) immer den Alpha-Male reden lassen, immer darauf beziehen, immer ein bisschen huldigen“ (Astrid Tanne/PR/OEM I).

Luhmanns Ausführungen zur „Funktion und Folgen formaler Organisation“ entsprechend, regulieren und koordinieren Hierarchien die maßgeblichen sozialen Beziehungen in einer Organisation (vgl. Luhmann 1964: 209). Damit geht auch das „dauernd und bewusste ausüben“ (ebd. 208) einer Führungsrolle einher, die im Falle von OEM I zumeist männlich ist. Während einer Transition von starrer zu flacher Hierarchie kommt es mitunter zu Irritationen sowohl bei Führungskräften als auch bei den Mitarbeiter:innen, weil die klare Rollenverteilung ins Schwanken gerät. Eine starre Hierarchie unter dem Deckmantel einer flachen Hierarchie birgt

die Gefahr, dass Mitarbeiter:innen unausgesprochene Regeln nicht lesen können und sich durch Fehlverhalten bzw. Missachtung der Hierarchie diskreditieren. Auf der anderen Seite geht mit flachen Hierarchien ein Vertrauensverhältnis zwischen Leitungs- und Mitarbeiter:innenebene einher, wie es bei Start-ups der Fall ist. Führungskräfte sitzen in dieser Übergangsphase zwischen zwei Stühlen – Vertrauen oder Kontrolle. Diese Unklarheit führt zum vermeintlichen Vertrauensverhältnis und zu versteckten Kontrollen:

„Bei uns ist das eine sehr flache Hierarchie. (...) Das ist bei uns sehr, sehr smart geregelt. (...) Ich glaube die Jungs und Mädels [gemeint: Mitarbeiter] wissen schon, (...) wie er [meint sich selbst] das will“ (Conrad Lärche/Head PR/OEM II).

Mit anderen Worten: es findet zwar keine direkte Kontrolle statt, doch es wird vorausgesetzt, dass Wünsche unausgesprochen erfüllt werden. Auch regelmäßige Besprechungen haben in erster Linie eine Kontrollfunktion und dienen nicht dazu, dass sich Zusammengehörigkeitsgefühl herausbildet, wie das folgende Zitat deutlich macht:

„Jeder weiß im Endeffekt, was der andere macht. Und das führt natürlich gewissermaßen auch zu einer Drucksituation. Weil natürlich jeder weiß, er muss jetzt sagen, was er heute tut. Und wenn man jetzt zwei Tage nacheinander nicht wirklich etwas hat, dann wird das natürlich auch wahrgenommen von mir als Chef, logischerweise. Dann weiß ich, okay, da muss ich dem oder der noch ein bisschen was zuschustern“ (Conrad Lärche/Head PR/Produktion OEM II).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass OEMs ihre Transformation eher vage kommunizieren, und es bleibt unklar, wie genau sie ihre Arbeitsorganisation verändern. Diese Unsicherheit ergibt sich aus ihrer vielschichtigen Strategie, die darauf abzielt, sowohl die Bedürfnisse traditioneller Kund:innen, die auf Verbrennungsmotoren setzen, als auch die neuer, stärker auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Kund:innengruppen zu erfüllen:

„Es ist immer die Frage, ob ich eine bestimmte Kundengruppe aufgebe, ob ich sie nicht mehr verfolge, weil ich sage, ich investiere nicht mehr in Verbrennungsmotoren. Oder läuft das alles weiterhin parallel? Und umgekehrt muss man sich fragen, ob es glaubwürdig ist (...) dass OEM I tatsächlich erst 2050 nur noch Elektroautos verkaufen wird. Und dass das Unternehmen durch den Verkauf ausschließlich von Elektroautos tatsächlich genauso erfolgreich sein wird – was wiederum die Vorausset-

zung dafür ist, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitsplatzsicherheit haben. Denn nur dann, wenn ich eine Unternehmensstrategie habe, könnte ich sagen: OK, ich werde weiterhin mindestens genauso erfolgreich sein, aber natürlich muss ich trotzdem meine Wachstumsstrategie verfolgen (...) Deshalb (...) verfolgen wir einen Mehrgleis-Ansatz“ (Tobias Fichte/HR/OEM I).

Die Spannung zwischen bestehenden und neuen Strukturen lässt sich durch die Existenz einer gewissen Pfadabhängigkeit erklären (vgl. Canzler 2021; Sydow/Schreyögg/Koch 2009; Schreyögg 2014; David 1985). Die fortgesetzten Investitionen in Verbrennungstechnologien haben einen sogenannten „Lock-in-Effekt“ (Arthur 1988: 9 ff.) erzeugt, der den Spielraum für radikale Veränderungen stark einschränkt. Zahlreiche organisatorische Prozesse sind tief in diesem technologischen Pfad verankert, das macht es Organisationen schwer, neue Wege einzuschlagen und alternative Strukturen zu etablieren. Zudem zeigt das Zitat, dass die Pfadabhängigkeit der OEMs durch negative Emotionen – insbesondere die Angst vor Marktanteilsverlust – weiter verstärkt wird. Dies stabilisiert ihre Mehrgleisstrategie und wirkt sich erheblich auf die Umgestaltung der Arbeitsorganisation aus. Folglich wirken OEMs im Vergleich zu Start-ups eher träge, da sie zwischen etablierten und aufkommenden Strukturen gefangen bleiben.

## *5 Fazit*

Die zunehmende Digitalisierung und der Trend zu klimaneutralen Mobilitätslösungen haben die Automobilindustrie durch neue Technologie-Start-ups nachhaltig verändert und das Kräfteverhältnis verschoben. Zunächst wurden die neuen Akteure von etablierten OEMs noch weitgehend ignoriert, doch bald wurde deren innovatives Potenzial, die Kreativität und technologische Exzellenz deutlich wahrgenommen. Besonders bemerkenswert ist, dass Start-ups ihre hohe Effizienz ihrer agilen Arbeitsorganisation verdanken, die – trotz teilweise erheblicher Kritik (z.B. Meckenstock 2024) – flexibler und weniger bürokratisch ist als die der OEMs. Um den neuen Marktanforderungen gerecht zu werden, übernehmen traditionelle OEMs zunehmend technologische Ansätze, die auch Änderungen in ihrer Arbeitsorganisation erfordern.

Die hier präsentierten empirischen Erkenntnisse stammen aus qualitativen Interviews mit Beschäftigten der Automobilindustrie und beleuchten die Perspektive des Managements auf die Herausforderungen bei der Umset-

zung agiler Arbeitsstrukturen. Dabei geben die Interviews Einblicke in die Realität von Hierarchien, Remote-Arbeit und Feedbackkultur und machen deutlich, dass die Anpassung an agile Strukturen keine leichte Aufgabe ist. OEMs bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen traditionellen und spätmodernen Strukturen. Dies wird besonders bei den Hierarchien deutlich: Obwohl flache Hierarchien propagiert werden, bestehen in der Praxis häufig traditionelle Strukturen fort. Mitarbeitende riskieren, an Ansehen zu verlieren, wenn sie von diesen informellen Regeln abweichen. Die Bindung an etablierte Strukturen ist eng mit Emotionen, wie der Angst vor Kontrollverlust, verknüpft. Folglich zeigen sich OEMs zurückhaltend gegenüber Remote-Arbeit und nutzen Meetings mitunter als verdeckte Kontrollinstrumente, um sicherzustellen, dass Aufgaben wie erwartet erledigt werden. Gleichzeitig fehlt eine authentische Feedback- oder Fehlerkultur, wie sie in Start-ups üblich ist.

Ziel dieser Analyse ist jedoch nicht, Start-up-Strukturen zu glorifizieren – insbesondere angesichts der potenziell problematischen Folgen für Mitarbeitende, wie der Erwartung, sich vollständig in die Arbeit einzubringen, selbstorganisiert und selbstermächtigt zu agieren, was letztlich zu Selbstüberlastung, Überarbeitung und Erschöpfung führen kann (z.B. Kim et al. 2020). Vielmehr liegt der Fokus auf der Pfadabhängigkeit der OEMs, deren „pathologische Dynamiken“ (Schreyögg 2014: 13) nur schwer zu durchbrechen sind. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Strukturen innerhalb dieses Pfads nicht nur rational geprägt sind, sondern eng mit Emotionen, wie Ängsten, sowie negativen Gefühlen aufgrund fehlender Werte, wie Vertrauen oder Teamgeist, auf Mitarbeiterebene verwoben sind. Diese gelernten Emotionen beeinflussen das Managementverhalten nachhaltig und stellen ein erhebliches Hindernis für die Transformation der Arbeitsorganisation dar.

Für eine umfassendere Betrachtung der vielfältigen Einflussfaktoren und Widerstände gegenüber Veränderungen der Arbeitsorganisation sollte künftige Forschung zudem die Perspektiven von Betriebsräten und Fachkräften außerhalb des Managements einbeziehen.

## *Literatur*

Arthur, W. Brian (1988): Self-reinforcing Mechanisms in Economics. In: Anderson, Philip W./Kenneth, J. Arrow/Pines, David (Hrsg.): *The Economy as an Evolving Complex System*. Boulder/CO: Westview Press, 9–31.

- Blöcker, Antje (2022): Die Automobilindustrie: Es geht um mehr als den Antrieb. Eine Studie im Rahmen des Projekts "Sozial-ökologische Transformation der deutschen Industrie". Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld: transcript
- Boes, Andreas/Ziegler, Alexander (2021): Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie. München: ISF.
- Bormann, René/Fink, Philipp/Holzapfel, Helmut/Rammler, Stephan/Sauter-Servaes, Thomas/Tiemann, Heinrich/Waschke, Thomas/Weirauch, Boris (2018): Die Zukunft der Deutschen Automobilindustrie. Transformation by Disaster oder by Design? Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung – Wiso Diskurs.
- Bourdieu, Pierre u.a. (2018): Der Einzige und sein Eigenheim. Hamburg: VSA Verlag.
- Canzler, Weert (2021): Abschied vom Auto? Verkehrshandeln zwischen Disruption und Pfadabhängigkeit. In: SONA – Netzwerk Soziologie der Nachhaltigkeit (Hrsg.): Soziologie der Nachhaltigkeit. Bielefeld: transcript, 403–15. DOI:10.14361/9783839451991-021
- Carstensen, Tanja (2014): Zwischen Handlungsspielräumen und eigensinniger Materialität: Subjekte im Umgang mit den Herausforderungen der Internet-Arbeitswelt. In: AIS-Studien, 7 (1), 24–41. DOI: 10.21241/ssoar.64797.
- Christensen, Clayton M. (2013): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cirillo, Valeria/Rinaldini, Matteo/Stacciolo, Jacopo/Virgillito, Maria Enrica (2023): Trade Unions' Response to Industry 4.0 Amid Corporatism and Resistance. In: PSL Quarterly Review; 76 (305), 91–120. DOI:10.13133/2037-3643/18083.
- Clark, Kim B. (1985): The Interaction of Design Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution. In: Research Policy, 14 (5), 235–51.
- Clausen, Jens/Grimm, Anna/Pfaff, Matthias (2022): Die erfolgreiche Transformation der Automobilbranche. In: Forschungsförderung Working Paper. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008369](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008369), 17.2.2026.
- David, Paul A. (1985): Clio and the Economics of QWERTY. In: The American Economic Review, 75 (2), 332–37.
- Duerr, Sebastian/Holotiuk, Friedrich/Wagner, Heinz-Theo/Beimborn, Daniel/Weitzel, Tim (2018): What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies. Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. DOI:10.24251/HICSS.2018.640
- Engels, Barbara/Röhl, Klaus-Heiner (2023): Innovation durch Kooperation: Wie Mittelstand und Start-ups in der Automobilbranche kooperieren. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
- Funder, Maria/Hossain, Nina (2004): Paradoxes of the Late Modern Emotional Regime, as illustrated by the Gaming Industry. In: Emotions and Society (Online first). DOI.10.1332/26316897Y2024D000000046.

- Gohoundgodji, Pauline/N'Dr, Amoin Bernadine/Latulippe, Jean-Michel/Matos, Adriana Leiria Barreto (2020): What is stopping the Automotive Industry from going Green? A Systematic Review of Barriers to Green Innovation in the Automotive Industry. In: *Journal of Cleaner Production*, 277, o. S. DOI:10.1016/j.jclepro.2020.123524.
- Gonçalves, Dulce/Bergqvist, Magnus/Alänge, Sverker/Bunk, Richard (2022): How Digital Tools Align with Organizational Agility and Strengthen Digital Innovation in Automotive Startups. In: *Procedia Computer Science*, 196, 107–116. DOI:10.1016/j.procs.2021.11.079
- Häberle, Philip C. (2023): Discussion of Automotive Trends and Implications for German OEMs'. In: *Junior Management Science*, 8 (4), 995–92. DOI:10.5282/jums/v8i4pp955-992.
- Henderson, Rebecca M./Clark, Kim B. (1990): Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 9–30.
- Hossain, Nina (2024): "Neo-Vergemeinschaftung" in der Gaming Industrie: Zur Relevanz emotionaler (Schein-)Solidarität in der spätmodernen Arbeitswelt'. In: *AIS-Studien*, 17 (1), 70–83. DOI:10.21241/ssoar.94300.
- IG-Metall-Branchenbericht(2022): [https://www.igmetall.de/download/20230922\\_Branchenbericht\\_IG\\_Metall\\_2022\\_extern\\_a8dedcfe2eb91e6a78d5336271aeda4ee0d0305d.pdf](https://www.igmetall.de/download/20230922_Branchenbericht_IG_Metall_2022_extern_a8dedcfe2eb91e6a78d5336271aeda4ee0d0305d.pdf), 17.2.2026.
- Ittermann, Peter (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Jürgens, Ulrich/Krzywdzinski, Martin/Teipen, Christina (2006): Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking away from the German Model? In: *Discussion Papers/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Organisationen und Wissen, Forschungsgruppe Wissen, Produktionssysteme und Arbeit*, 2006–302. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH.
- Kaul, Ashok/Hagedorn, Marcus/Hartmann, Sandra/Heilert, Daniela/Harter, Christian/ Olschewski, Ingo/Eckstein, Lutz/Baum, Markus/Henzelmann, Torsten/Schlick, Thomas (2019): *Automobile Wertschöpfung 2030/2050*. München: Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, IPE.
- Kim, Jae Yun/Campbell, Troy H./Shepherd, Steven/Kay, Aaron C. (2020): Understanding Contemporary Forms of Exploitation: Attributions of Passion Serve to Legitimize the Poor Treatment of Workers. In: *Journal of Personality and Social Psychology: Interpersonal Relations and Group Processes*, 118 (1), 121–48. DOI:10.1037/pspi0000190.
- Kühl, Stefan (2010): Hierarchien – die "heilige Ordnung" der Organisation. Zum Zusammenspiel von "Überwachung von Mitarbeitern" und "Unterwachung von Vorgesetzten". Working Paper 8/2010. <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/workingpapers.html>, 17.2.2026.

- Langes, Barbara/Vogl, Elisabeth (2019): Arbeit in der Informationsökonomie. In: Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch. Freiburg: Hauf, 147–72.
- Lempp, Martin/Siegfried, Patrick (2022): Automobile Disruption und die urbane Mobilitätsrevolution. Das Geschäftsmodell 2030 überdenken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Meckenstock, Jan-Niklas (2024): Shedding Light on the Dark Side – A Systematic Literature Review of the Issues in Agile Software Development Methodology use. In: The Journal of Systems and Software, 211, 111966, 1–30. DOI:10.1016/j.jss.2024.111966.
- Mueller, Lea/Benlian, Alexander (2022): Too Drained from Being Agile? The Self-Regulatory Effects of the use of Agile ISD Practices and their Consequences on Turnover Intention. In: Journal of the Association for Information Systems, 23 (6), 1–37. DOI:10.17705/1jais.00766.
- Nachtwey, Oliver/Staab, Philipp (2020): Das Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus. In: Soziale Welt, Sonderband 23, 285–304.
- Pfeiffer, Sabina (2023): Die doppelte Transformation in der Automobilindustrie. Welche Technologien am Arbeitsplatz aktuell angekommen sind. In: WSI-Mitteilungen, 76 (4), 296–304. DOI:10.5771/0342-300X-2023-4-296.
- Pulignano, Valeria/Hauptmeier, Marco/Frans, Dorien (2023): Determinants of Union Strategies Towards the Twin Digital and Green Transitions in the German and Belgian Automotive Industry. In: Transfer: European Review of Labour and Research, 29 (1), 121–138. DOI:10.1177/10242589231158066.
- Schreyögg, Georg (2014): Pfadabhängigkeit und Pfadbruch in Unternehmen. In: Schmalenbach Journal für betriebswirtschaftliche Forschung, 66 (68), 1–17.
- Staab, Philipp (2019): Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit. Berlin: Suhrkamp.
- Steffens, Katharina/Sutter, Christine/Sülzenbrück, Sandra (2023): The Concept of “Work-life-Blending”: A Systematic Review. In: Frontiers in Psychology, 4, o.S. DOI:10.3389/fpsyg.2023.1150707.
- Sydow, Jörg/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. In: Academy of Management Review, 34 (4), 689–709.
- VDA (2023): Start-ups sind wichtiger Innovationsfaktor des automobilen Mittelstands in Deutschland. [https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2023/230523\\_PM\\_Start-ups-sind-wichtiger-Innovationsfaktor-des-automobilen-Mittelstands-in-Deutschland](https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2023/230523_PM_Start-ups-sind-wichtiger-Innovationsfaktor-des-automobilen-Mittelstands-in-Deutschland), 17.2.2026
- VW Geschäftsbericht (2020): Die Zukunft in der Hand. Fünf Module der Strategie. Together 2025+. <https://geschaeftsbericht2020.volkswagenag.com/konzernlagebericht/ziele-und-strategien/fuenf-module-der-strategie-together-2025.html>, 17.2.2026.

- Wisbert, Helena (2023): Reifegradanalyse der Subskriptionsmodelle im deutschen Automobilmarkt. In: Proff, Heike (Hrsg.): *Towards the New Normal in Mobility, Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte*. Wiesbaden: Springer Gabler, 121–136.
- Ziegler, Alexander (2021): *Das Tech-Unternehmen. Zum Fundament eines neuen Unternehmenstypus*. München: ISF.
- Zukin, Sharon (2020): *The Innovation Complex: Cities, Tech, and The New Economy*. New York: Oxford University Press.
- Zukin, Sharon/Papadantonakis, Max (2017): Hackathons as Co-optation Ritual: Socializing Workers and Institutionalizing Innovation in the “New” Economy. In: Kalleberg, Arne L/Vallas, Steven P. (Hrsg.): *Precarious Work*, 31. Leeds: Emerald Publishing Limited, 157–81. DOI:10.1108/S0277-283320170000031005

Teil III:  
Diversität, Geschlecht und die „Sorg(e)lose neue schöne  
Arbeitswelt“



# Diversität in der Gaming-Industrie: Vielfalt trotz Geschlechterungleichheit?<sup>1</sup>

Nina Hossain

## Abstract

Diversität hat in der Gaming-Industrie ein positives Image. So legen Gaming Unternehmen durchaus Wert auf eine diverse Belegschaft und beteiligen sich mitunter an Kampagnen zum Abbau von institutionellen Hürden. Es stellt sich jedoch die Frage, welche Diversitätskategorien dabei relevant sind, denn nach wie vor prägen Geschlechterasymmetrien, insbesondere geschlechtliche Segregationen, die Praxis von Gaming Unternehmen. Selbst sexistische Gewalt findet in der Gaming-Industrie statt. Diversität stellt eine unverbindliche Leitidee dar – so mein Fazit – und wird sogar instrumentalisiert, um zu einer besseren Nutzung von Humanressourcen beizutragen. Das erfolgt jedoch hinter den Kulissen, während vordergründig die Vorteile von Vielfalt und der ‚Spirit‘ diverser Teams – auch heute noch vielfach<sup>2</sup> – beschworen wird.

**Schlagworte:** Gaming-Industrie, Diversität, Geschlecht, Ökonomisierung, Sexismus, Teamspirit

## 1 Einleitung: Die Gaming-Industrie zwischen Diversitätsansprüchen und sexistischen Skandalen

Computer- und Videospiele galten lange Zeit als Männerdomäne. Dies hat sich spätestens mit der Einführung der Nintendo-Wii, der Entwicklung von *Casual Games* und dem Aufkommen von Spiele-Apps für Smartphones geändert. Laut dem Games-Verband ist die Geschlechterverteilung der Gamer:innen gegenwärtig nahezu ausgeglichen (Männer: 52%, Frauen: 48%) (vgl. game 2022a). Um nicht Gefahr zu laufen, Spiele-Inhalte und Darstellungen von weiblichen Charakteren sowie *Black, Indigenous and People*

- 
- 1 Bei diesem Beitrag handelt es sich um den Wiederabdruck eines Aufsatzes, der in dem von Funder/Grulich/Hossain 2023 veröffentlichten Handbuch „Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis“ im Nomos Verlag (Baden-Baden: 203–225) erschienen ist.
  - 2 Das Forschungsprojekt wurde noch vor dem Rollback von Diversity-Maßnahmen in den USA durchgeführt. D.h., heute sehen sich Diversity-Programme starker Kritik ausgesetzt und werden sogar – wie in den USA – ausgehebelt. Noch folgen allerdings nicht alle Unternehmen diesem Anti-Diversity-Kurs.

of Color (BIPoC), einer ebenfalls wachsenden Zielgruppe, zu verfehlen, legt die Gaming-Industrie zunehmend Wert auf Diversität – sowohl in den Spielinhalten wie auch in der Industrie selbst. So startete etwa der Games-Verband 2019 die Initiative „Hier spielt Vielfalt“: Mit einer gemeinsamen Erklärung für eine offene Gesellschaft und einem Diversity-Guide mit praxisnahen Tipps wird so ein Zeichen für mehr Diversität in der Gaming-Industrie gesetzt (vgl. game 2019). Zahlreiche Events und Initiativen setzen sich – scheinbar unbeeindruckt von aktuellen Entwicklungen<sup>3</sup> – darüber hinaus für mehr Diversität in Spielen ein (z.B. *Diversity Game Jams*<sup>4</sup>). Diesen Vorzeigebispielen stehen jedoch patriarchale Strukturen gegenüber, die einen Teil des Gaming Feldes noch bis heute prägen. Das zeigt sich sowohl in der Anlage vieler Spiele, so z.B. in der Darstellung weiblicher Spielfiguren, die nach wie vor zumeist klischeehaft und sexistisch sind, als auch in den Unternehmen selbst (siehe u.a. geringe Anteile weiblicher Beschäftigter, ausgeprägte geschlechtliche Segregation). Darüber hinaus hat es bereits einige Sexismus-Vorfälle und Skandale gegeben. 2014 erreichte etwa der #GamerGate großes mediales Aufsehen: Feministische und *queere* Akteur:innen der US Gaming-Industrie wurden mittels *Doxing*<sup>5</sup> sowie per Mord- und Vergewaltigungsandrohungen angegriffen. Dieser Konflikt wurde so groß, dass schließlich zahlreiche US-Magazine ein Ende dieser toxisch-patriarchalen Strukturen im Gaming sowie in der Branche forderten (vgl. u.a. Warzel 2019; Nakamura 2017). Effekte hatte dies offenbar nicht, denn im Sommer 2020 kam es zu einem weiteren aufsehenerregenden Skandal: Spieleentwicklerinnen hatten sich unter #MeToo über Sexismus in der Gaming-Industrie beschwert. International hoch anerkannte Studios, wie seinerzeit u.a. Ubisoft, Activision Blizzard und Insomniac Games, wurden sexuelle Belästigungen, körperliche Übergriffe bis hin zu Vergewaltigungen vorgeworfen (vgl. u.a. Kühl 2020; Steinlechner 2020).

Als Reaktion auf die in der Branche inhärente ‚toxische Männlichkeit‘ und den Sexismus am Arbeitsplatz haben sich schließlich auf internationaler Bühne die Initiative „*Women in Games*“ und in Deutschland die Plattform „*Womenize!*“ gegründet, die sowohl als Interessenvertretungen dienen

---

3 Siehe Fußnote 2.

4 Weltweit finden zahlreiche Game Jams statt, die zum Ziel haben, gemeinsam ein Videospiel zu entwickeln, welches Diversität und Inklusion einbindet und nicht auf den herkömmlichen und heutzutage noch sehr präsenten Geschlechterrollen und Stereotypen basiert.

5 *Doxing* bezeichnet die Offenlegung von identifizierenden Informationen über eine Person im Internet.

als auch aktiv Veränderungsprozesse in Gang setzen wollen, indem sie z.B. Mentorinnenprogramme für Frauen in der Gaming-Industrie anbieten. Dessen ungeachtet geht der Sexismus-Skandal weiter. So folgten auch 2022 weitere Klagen wegen sexueller Belästigung bei dem Spielehersteller Activision Blizzard (vgl. Liao 2022). Gleichzeitig betont die Gaming-Industrie, dass Diversität ein Leitbild sei. Auffällig ist jedoch, dass es vor allem Frauen schwer haben, sich im Feld zu positionieren.

Der vorliegende Beitrag widmet sich diesen auf den ersten Blick widersprüchlich wirkenden Entwicklungen. Ziel des Artikels ist es, dem Diversitätsverständnis der Gaming-Industrie auf die Spur zu kommen. Was ist unter Diversität im Feld des Gamings zu verstehen? Wie ernst ist es der Gaming-Industrie, wenn sie von sich behauptet, diverser werden zu wollen? Welche Beweggründe liegen diesem Vorhaben zugrunde? Welche Diversitätsdimensionen erfahren hierbei eine hohe Relevanz und welche geraten in den Hintergrund?

Um diesem Bestreben sowohl auf Feld- als auch auf Organisationsebene näherzukommen, werden aktuelle Studien herangezogen, so vor allem auch empirisches Material aus dem DFG-Projekt „Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen Arbeitswelt“. Neben einer Dokumenten- und Webseitenanalyse wurden im Rahmen dieser Studie 36 qualitative Leitfadeninterviews mit Akteur:innen aus den Subfeldern Gaming-Industrie und E-Mobility geführt, deren Ergebnisse hier einfließen werden.

Der Artikel ist wie folgt aufgebaut: In einem ersten Schritt wird das Feld der Gaming-Industrie beschrieben und seine Genese nachgezeichnet (Teil 2). Hier wird bereits auf die Relevanz von Diversität auf Feldebene eingegangen. Darauf aufbauend werden die Organisationen der Branche ins Visier genommen (Teil 3): Zwei Fallbeispiele sollen das Diversitätsverständnis innerhalb von Organisationen veranschaulichen und mögliche Widersprüche aufdecken. Im Fazit werden die Erkenntnisse des Artikels zusammengefasst und diskutiert. Abschließend wird auf zukünftige Forschungsperspektiven eingegangen (Teil 4).

## 2 Das Feld Gaming-Industrie: Genese, Charakteristika und die Relevanz von Diversität

Games sind aus der heutigen Unterhaltungsindustrie nicht mehr wegzudenken. Rund 59% der Deutschen spielen Computer- und Videospiele (vgl. game 2022b). Der Markt wächst stetig: In den USA und im UK werden mittlerweile sogar mehr digitale Spiele als Bücher verkauft (vgl. Krotoski 2004; Bryce/Rutter 2001). In Deutschland zählt die Gaming-Industrie zu den ‚Gewinner:innen‘ der Covid-19-Pandemie, denn im Jahr 2020 hat der Games Markt einen historischen Wachstumssprung von 32% erzielt (vgl. game 2022a). Auch im Folgejahr ist der Umsatz mit Games und Games-Hardware erneut um 17% auf rund 9,8 Milliarden Euro gestiegen. An leichtem Zuwachs gewinnt ebenfalls das Marktsegment Onlinedienste, so dass insgesamt der Trend in Richtung Marktwachstum ungebrochen bleibt. Weltweit betrachtet hat die Gaming-Industrie sogar den Umsatz anderer Unterhaltungsbereiche, wie Musik, Filme oder Sport, im Jahresvergleich übertroffen (vgl. Zwingmann 2021). Mit Blick auf die Genese dieses noch jungen Feldes überrascht dieser Trend kaum, da die Gaming-Industrie seit Anbeginn stetig an Beliebtheit zugenommen hat und dementsprechend expandiert ist. Um diesen Punkt zu verdeutlichen, erfolgt nun ein kurzer Rückblick auf die Entstehung der Gaming-Industrie (2.1). In diesem Zusammenhang wird auch auf den Wandel der Zielgruppe eingegangen, denn damit einhergehend kristallisierte sich schon relativ früh eine Diversitätsorientierung in der Gaming-Industrie heraus. Das Thema Diversität im Feld der Gaming-Industrie wird in 2.2 vertieft und dann in 2.3 auf der Basis von Fallanalysen noch näher untersucht.

### 2.1 Genese der Gaming-Industrie: vom ‚Jungenspielzeug‘ zum Familienevent

Die Entwicklung des Feldes Gaming-Industrie begann bereits in den 1950er-Jahren. Die eigentliche Ära der Games wurde jedoch Anfang der 1970er-Jahre mit der Entwicklung der ersten Konsole „Magnavox Odyssey“ und dem Videotennis-Spiel „Pong“ eröffnet, womit die Professionalisierung der Industrie einsetzte (vgl. Nolden 2019: 41; game o.J.). Der Verband ‚game‘ bezeichnet die Jahre bis 1982 als das „goldene Zeitalter der Videospiele“, als Spiele-Klassiker und Konsolen von Atari, Mattel und Coleco entwickelt wurden (vgl. game o.J.). Obwohl die Games Industrie in den USA anfangs

geradezu ungebremst wuchs, fand sie schnell keine Käufer:innen mehr, so dass es schließlich zum Crash kam und sich die japanischen Videohersteller Nintendo und Sega aufgrund der fehlenden Konkurrenz leicht auf dem US-Markt etablieren konnten. Zu beobachten ist zudem erstmalig eine Ausdifferenzierung des Marktes: Auf der einen Seite standen die japanischen Konsolenhersteller und auf der anderen Seite die Computerhersteller Atari und Commodore (vgl. ebd.).

Trotz des US-amerikanischen Auf- und Abwärtstrends verzeichnet die Branche insgesamt schon seit Jahren einen stetigen Zuwachs an Beliebtheit und befindet sich auf einem anhaltenden Wachstumskurs. Hierzu tragen auch immer leistungsstärkere Grafikkarten bei, die seit Mitte der 1990er-Jahre 3DAnwendungen ermöglichen. Technikgiganten wie Sonys Playstation und Nintendo 64 etablierten sich schnell auf dem internationalen Games Markt und erzielten ihre ersten Erfolge. Während sich Anfang der 2000er-Jahre Sega wieder vom Markt verabschiedete, entwickelten sich Nintendo mit ihrer Game Cube und Microsoft mit der Xbox weiter. Der technische Fortschritt revolutionierte schließlich die Industrie mit *high definition*, Bewegungssteuerung und Online-Gaming: Besonders zu betonen sind die Veröffentlichungen des Nintendo DS light und insbesondere der Wii, mit denen sich Nintendo für eine Zielgruppenerweiterung entschied und damit die gesamte Gaming-Industrie ‚überraschte‘. Denn bis dato wurden Games, in erster Linie für ‚junge, weiße Männer‘ produziert, während Mädchen und junge Frauen bewusst vernachlässigt wurden (vgl. Alaoui 2022; Kiel 2014: 28). Nun jedoch wurde eine Vielzahl an Games vertrieben, die jeden – unabhängig vom Alter und Geschlecht – ansprechen sollte, um den Kund:innenkreis zu erweitern und Märkte auszudehnen (vgl. game o.J.). Nintendo hat dabei bewusst auf diese Erweiterung der Zielgruppe gesetzt, indem sie Games für die ganze Familie entwickelten und das Design entsprechend anpassten. Die Konsolen waren nun weiß oder bunt, nicht mehr schwarz wie zuvor. Damit sprachen sie gezielt neue Zielgruppen an. Parallel hierzu etablierten sich „Massively Multiplayer Online-Spiele (MMO)“. Mit „World of Warcraft“ setzte zum Beispiel Activision Blizzard weiterhin vorrangig auf die Zielgruppe ‚junger Männer‘ und sprangen damit nicht auf den Zug der Zielgruppenerweiterung auf, was sie z.B. von Nintendo unterscheidet.

Ab den 2010er-Jahren revolutionierte das neue Geschäftsmodell Free-to-Play-Games den Markt der Online- und Browser Spiele. Gerade durch das Aufkommen der Smartphones entstand ein großer Teilmarkt für Spiele-

Apps. Erstmals waren und sind deutsche Unternehmen wie Innogames, Wooga und Kolibri erfolgreich im Teilfeld der Mobile Games tätig. Mit ihren bunten, kurzweiligen Spielen sprechen sie – im Gegensatz zu MMOs – in erster Linie Frauen an, indem sie mit Geschlechterklischees<sup>6</sup> für Spiele werben.

Neben den etablierten Großunternehmen, die AAA-Produkte<sup>7</sup> entwickeln, breitete sich allmählich eine innovative Independent-Kultur aus: Die Indie-Unternehmen konnten in ihrer Spielentwicklung kreativer und experimenteller sowohl im Design als auch in ihren Inhalten sein und aufgrund neuer, kostengünstigerer Distributionsmöglichkeiten ihre Spiele zu lukrativen Preisen an Endverbraucher:innen bringen. Indie-Studios zeichnen sich darüber hinaus auch dadurch aus, dass sie keinen gezielten Geschlechterunterschied in der Benennung der Zielgruppe machen (vgl. u.a. Möglich 2022; Swann 2022). Sie sprechen Männer gleichermaßen wie Frauen an und legen damit viel Wert auf Diversität, wie sie von sich selbst behaupten (siehe auch 3.1).

Diese verkürzte Nachzeichnung der Genese des Feldes sollte vor allem das diversitätsrelevante Moment in der Zielgruppenerweiterung einfangen. Ob die angestrebte Diversität ethisch begründet ist und somit das Ziel verfolgt, Chancengleichheit zu realisieren und z.B. (Geschlechter-)Ungleichheiten abzubauen, oder ob es ausschließlich um Profitmaximierung geht, soll im Abschnitt „Diversität in Spielen“ noch genauer untersucht werden. Zunächst stellt sich jedoch die Frage, welche Relevanz Diversität in diesem Feld überhaupt hat.

## 2.2 Diversität im Feld der Gaming-Industrie: ein ambivalentes Verhältnis

Diversität erfährt im Feld der Gaming-Industrie eine zunehmende Aufmerksamkeit und Akzeptanz. 50% der Konsumierenden und bis zu 80% der Entwickler:innen stufen das Thema Diversität als wichtig ein (vgl. Kiel 2020: 207). Trotz dieser Entwicklung finden weiterhin Ausgrenzungspro-

---

6 Eine gängige Werbegeschichte ist wie folgt aufgebaut: Eine Frau wird von ihrem Ehemann betrogen, sie lassen sich scheiden, während ihr zeitgleich ein verwünschtes Anwesen vererbt wird, welches sie aufhübschen muss. Dieser Plot dient lediglich zur Gewinnung neuer Kundinnen, er repräsentiert nicht das Spiel.

7 AAA (Triple-A) sind die Blockbuster unter den Spielen: Große Budgets und Produktionsteams gehen mit entsprechend hohen Erwartungen am Markterfolg einher (vgl. Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle o.J.).

zesse statt. So machen marginalisierte Gruppen häufiger Erfahrungen mit Hassreden als weiße männliche Gamer und sehen sich zudem seltener in Spielen repräsentiert (vgl. ebd.). Im Folgenden soll zunächst die Gruppe der Gamer:innen vorgestellt werden, um anschließend den Blick auf die Repräsentation dieser Gruppen in den Spielen zu richten. Anschließend wird die Industrie beleuchtet: Wer erhält Zugang in die Gaming Welt? Welche Hürden und Barrieren zeichnen sich im Feld ab?

### Diverse Gamer:innen

Games sind in allen gesellschaftlichen Schichten angekommen, denn rund 59% der Deutschen spielen Computer- und Videospiele (vgl. game 2022a). Sie sind sowohl bei allen Geschlechtern (zur Erinnerung: 48% Frauen und 52% Männer) als auch bei Jung und Alt beliebt. Denn im Durchschnitt sind Spieler:innen über 37 Jahre alt (vgl. ebd.). 18% der deutschen Gamer:innen sind zwischen 50 und 59 Jahre alt. Diesen hohen Anteil erklärt der Verband mit der Tatsache, dass viele Endverbraucher:innen aus den 1980er- und 1990er-Jahren Games auch im höheren Alter spielen. Auch machen Angehörige ethnischer Minderheiten einen wesentlichen Teil der Spieler:innenschaft aus. Im zweitgrößten Spielemarkt der Welt, den USA, stellen sie sogar die Mehrheit unter den Gamer:innen (vgl. Kiel 2020: 205). Demnach sind Spielende selbst eine diverse Zielgruppe. Nun ließe sich annehmen, dass diverse Spieler:innen auch unterschiedliche Sichtweisen mitbringen und die Spiele entsprechend gestaltet haben möchten. Werden diese Diversitätsdimensionen auch in den Games repräsentiert und auf welche Weise werden sie umgesetzt?

### Diversität in Spielen

Tatsächlich sind immer mehr Spielfiguren weiblich. Seit 2020 wächst auch die Zahl der *Heldinnen* in den Spielen (vgl. Alaoui 2022). Dieser Umstand macht aber nicht gleich eine egalitäre Repräsentation aus: Laut einer repräsentativen Studie des Digitalverbands bitkom (2020)<sup>8</sup> meinen 66% der Gamer:innen, dass Frauen in Games mitunter sexistisch dargestellt werden und 60% erachten die Rolle von Frauen in Video- und Computerspielen

---

<sup>8</sup> Telefonisch befragt wurden 1.195 Menschen ab 16 Jahren in Deutschland, darunter befanden sich 554 Gamer:innen.

als klischeehaft. Über die Hälfte der Gamer:innen (53%) wünscht sich starke weibliche Figuren in Games. Im Gegensatz zu weiblichen Figuren sind LGBTQIA+- oder BiPoC-Charaktere noch seltener vertreten. Sie unterliegen zudem gängigen Klischees: So werden etwa PoC als Avatare vornehmlich in Sportspielen angeboten oder bekleiden häufig Hauptrollen in Gangster-Spielen (vgl. Kiel 2020: 206).

Diese mangelnde Diversität in Spielen lässt sich womöglich auf zwei Ursachen zurückführen:

1. Tatsächlich wird in der Games-Community über das Thema Diversität in Spielen kontrovers diskutiert. So gibt es Gamer:innen, die mehr Diversität in Spielen ablehnen, weil sie „schließlich einfach nur aus dem Alltag mit seinen Sorgen und Problemen fliehen“ andere wollen dort nicht auch noch mit homophoben Beleidigungen und Übergriffen konfrontiert werden.<sup>9</sup> Auch die Anforderung feministischer Medienkritiker:innen, die Präsenz von Frauen in handlungstragenden Rollen zu erhöhen sowie ihre geschlechtsspezifische und stereotype Visualisierung zu unterbinden, lösten in der Vergangenheit eine Vielzahl an unsachlichen, sexistischen Reaktionen aus (vgl. Kiel 2014: 9). Nakamura fasst es folgendermaßen zusammen:

„Racism and sexism are pervasive, (...) these issues are serious obstacles to equal participation, and (...) gamers and the game industry can be brutal to women, people of color, sexual minorities, and anyone who signals difference online” (Nakamura 2017: 245).

Sowohl der *#GamerGate* als auch die *#BlackLivesMatter*-Bewegung haben – so Nakamura – auch bezogen auf die Gaming Welt veranschaulicht, dass es keine gleichen Bedingungen für Frauen und PoC gibt (vgl. ebd.: 249). Somit stellen zwar die Endverbraucher:innen eine diverse Gruppe dar, die sich aber gleichzeitig uneinig darüber ist, ob sich diese Diversität auch in den Spielen wiederfinden sollte. Der Druck von außen auf die Gaming Studios scheint somit ebenfalls widersprüchlich zu

---

9 Bei der gamescom 2021 führte ein T-Shirt eines Directors mit dem Abdruck der Regenbogenflagge während der Xbox-Präsentation zu zahlreichen homophoben Äußerungen im Publikum (vgl. Murawski 2021). Auch auf der gamescom 2022 kam es beim Eintreffen von *MontanaBlack*, einem kontroversen Streaming-Star, zu homophoben Beleidigungen, Tritten und Übergriffen (vgl. Schenkel 2022). Der Aufschrei war auch dann groß, als die Spiele „Cyberpunk 2077“ und „Hogwarts Legacy“ Transgender-Optionen bekanntgaben (vgl. Murawski 2021).

sein. Studios, die rein ökonomisch handeln, stehen womöglich vor dem Dilemma, ob sie Diversität in ihren Spielen einführen sollen oder nicht.

2. Ein zweiter Grund, weshalb Spielfiguren nicht divers sind, ist der Tatsache geschuldet, dass vorrangig Männer Games entwickeln, worauf nachfolgend näher eingegangen wird.

## Diversität in der Gaming-Industrie

Ungeachtet der Unterrepräsentation von Frauen in der Spieleentwicklung nimmt Diversität einen hohen Stellenwert innerhalb des Feldes ein. Um zu erfahren, wie es um die Dimension Geschlecht steht, genügt ein Blick in die Statistik, um das bereits erwähnte Ungleichgewicht genauer zu beschreiben: Laut der IGDA (2019) sind Männer zu 71%, Frauen lediglich zu 24% und Nicht-Binäre Personen zu 3% in der Gaming-Industrie vertreten. Die Unterrepräsentanz wird vor allem im Vergleich mit anderen Medienbranchen wie dem Verlagswesen, TV und Rundfunk sowie der Werbebranche deutlich, wo mehr als 40% weibliche Beschäftigte zu verzeichnen sind (vgl. Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2018). Die Mehrheit der in der Gaming-Industrie arbeitenden Frauen sind zudem abseits der Spieleentwicklung beschäftigt, wie z.B. im Sales, Marketing, in der Personal- oder Rechtsabteilung, weshalb sie einen eher marginalen Einfluss auf die Produkte und deren Ästhetik haben (vgl. Hahn 2017; Haines 2004). Hahn (2017) weist in diesem Zusammenhang auch auf die „gläserne Decke“ hin – je höher die Karriereleiter desto geringer wird der Anteil von Frauen: In Anlehnung an den Hoppenstedt Branchen Report betont sie, dass der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene branchenübergreifend bei knapp 11% liegt, in der Gaming-Industrie hingegen nur bei 5,7%. Sie stellt ferner fest, dass informelle Seilschaften Frauen daran hindern, in der Gaming-Industrie zu arbeiten oder eine höhere Position einzunehmen. Das lange Fehlen spezieller Ausbildungsgänge für die Spieleindustrie benennt Hahn als wichtigsten Faktor für die Unterrepräsentanz von Frauen, denn in den Studios saßen vor allem leidenschaftliche männliche Gamer, die ausschließlich über Seilschaften rekrutiert wurden. Qualifikationen spielten dabei keine Rolle. Der Ausschluss von Frauen aus diesen Netzwerken hat weitreichende Folgen, so fehlt ihnen schlichtweg die nötige Unterstützung beim Erklimmen der Karriereleiter (vgl. Hossain 2021; Sagebiel 2019). Darüber hinaus geht Hahn auf den Gender Pay Gap ein, der auch in der Gaming-Industrie durchschnittlich rund 20 bis 25% beträgt. Im Bereich

„Kunst, Unterhaltung, Erholung“ liegen die Lücken bei der Entgeltgleichheit im Jahr 2021 sogar bei 30% (vgl. Pfahl et al. 2023: 6).

Bezogen auf andere Diversitätsdimensionen ist festzustellen, dass fast 30% der Angestellten in der Spielebranche angeben, eine Behinderung zu haben – psychische Beeinträchtigungen treten dabei als häufigste Form auf (vgl. Kiel 2020: 206).

Der Anteil von Mitarbeitenden ohne deutsche Staatsbürgerschaft ist mit 27% im Vergleich zu anderen Teilen der Kultur- und Kreativwirtschaft (17%) deutlich höher. Das liegt mitunter an der hohen Exportquote von 47% (im Vergleich: die Kino- und TV-Produktionswirtschaft exportiert lediglich bis zu 7%) (vgl. game 2022c: 29). Mit anderen Worten: Die internationale Zielgruppe soll auf diesem Weg repräsentiert werden. International gaben jedoch 2019 laut International Game Developers Association (IGDA) 26% der Befragten aus der Spieleindustrie an, PoC zu sein und nur insgesamt 2% identifizierten sich als Schwarz, afrikanisch, afroamerikanisch oder afrokaribisch (vgl. Kiel 2020: 205f.). Diese Anteile haben sich in den vergangenen 15 Jahren nicht signifikant verändert.

Der Diversitätsanspruch des Feldes ist somit widersprüchlich: Einerseits definiert sich die Gaming-Industrie selbst als divers, sogar als Vorreiterin in Sachen Diversität; andererseits erschweren andauernde und starre Hürden und Barrieren Frauen den Eintritt und die Positionierung im Feld. Auffällig ist hierbei vor allem, dass aufgrund der internationalen Ausrichtung der Games-Unternehmen gezielt Nicht-Deutsche rekrutiert werden, um ihren Einfluss bei der Spieleentwicklung einzufangen. Ableitend hieraus stellt sich die Frage, weshalb nicht mehr weibliche Beschäftigte eingestellt werden, zumal Frauen die Hälfte der Gamer:innen stellen. Vor dem Hintergrund, dass z.B. Mobile Games explizit Frauen als Zielgruppe haben, ist dieser Umstand besonders schwer nachvollziehbar.

### 2.3 Diversität im Feld der Gaming-Industrie: empirische Einblicke in widersprüchliche Entwicklungen

Diese widersprüchlichen Tendenzen – zum einen die deutliche Betonung der Relevanz von Diversität und zum anderen die radikale Ablehnung und Diskreditierung von Frauen – finden sich auch in den empirischen Ergebnissen des eingangs erwähnten DFG-Forschungsprojektes wieder. Im Rahmen der Studie wurden Leitfadenterviews geführt, die nach der Auswertungsmethode „Qualitative Inhaltsanalyse“ (vgl. Mayring 2022)

mit MAXQDA ausgewertet wurden. Ziel der Interviews war es sowohl Einblicke in die Organisation also auch in Dynamiken des Feldes zu gewinnen. Die Ergebnisse zu Letzterem, die eine Aufwertung von Diversität bei gleichzeitiger Marginalisierung der Diversitätsdimension Geschlecht sichtbar machen, bilden die Grundlage der nachfolgenden Darstellung. Die interviewten Personen wurden pseudonymisiert. In den Interviews wurde Diversität stets positiv gerahmt. Besonders hervorgehoben wurden die erfolversprechenden Effekte auf die Arbeitsproduktivität. So sei Diversität wichtig, um gute Ergebnisse zu erzielen:

„Wir sind davon überzeugt, dass je diverser eine Branche ist, desto besser sind die Ergebnisse, desto mehr Spaß macht es eigentlich auch, da zu arbeiten“ (Rachel Jasmin/Founder/Event II).

Diverse Teams entwickeln somit „bessere“ Spiele. Ob „besser“ für höhere Verkaufszahlen steht oder für anspruchsvollere Designs und Engins geht aus dem Zitat nicht hervor. Sicher ist jedoch, dass sich die Spieleindustrie selbst als sehr divers und sogar als Vorreiterin in Sachen Vielfalt definiert:

„Sie (die Gaming-Industrie) ist auf jeden Fall einer der, ich weiß nicht ob sie die einzige ist, aber ist definitiv einer der Vorreiter Branchen (in Sachen Diversität). Das ist ganz, ganz klar“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Auch Björn Efeu, Managing Director eines AAA-Studios, betont, dass das Feld schon immer ein Auffangbecken für Menschen außerhalb des Mainstreams war:

„Ich glaube, es kommt wirklich auf die Diversität an. (...) Wir hatten schon sehr früh eine recht hohe Zahl von Transgender. Also, ich habe mehrfach bei Kollegen irgendwann mir einen neuen Vornamen merken müssen. Wir haben relativ viele Leute mit Inselbegabungen. Wir haben relativ viele Leute mit Asperger oder autistischen Tendenzen. Also, das gibt es hier immer schon“ (Björn Efeu/Managing Director/AAA-Studio).

Grundsätzlich verbindet das Feld der Spieleindustrie Menschen, die leidenschaftlich Spiele entwickeln und designen, die mit ihren Fähigkeiten in anderen ökonomischen Feldern weitaus mehr verdienen würden, aber es bevorzugen, dieser kreativen Arbeit nachzugehen, wie ein weiterer Interviewpartner erklärt:

„Man hat ein Spiel gespielt, man fand das toll. Und man möchte genau irgendwie so etwas sich auch ausdenken. Da geht es um dieses Ausden-

ken, diese Ideen haben. Und dann nachher zu sehen, was daraus wird. Sich die Regeln überlegen, das macht auch vielen Leuten Spaß. Das kann man halt bei Gamedesign ganz gut. (...) Wir haben tatsächlich letztes Jahr jemanden eingestellt, der hat in der Industrie programmiert. Und hat dort viel Geld verdient. Und dann kam er zu uns und hat gesagt: ‚Ja, ich habe viel Geld verdient aber ich fand es total langweilig‘. Jetzt ist er zu uns gekommen und verdient halt deutlich weniger. Aber es macht ihm halt mehr Spaß“ (David Winterling/Creative Director/Nischenspiele).

Die Leidenschaft, kreative Spiele zu entwickeln, steht im Zentrum des gesamten Feldes. Dabei spielen ökonomisches Kapital, sexuelle Orientierung und Identität, Behinderungen sowie auch Ethnie und Citizenship offenbar eine untergeordnete Rolle.

Dieser positiven Konnotation von Diversität steht die Marginalisierung der Kategorie Geschlecht konträr gegenüber. So erkennt etwa eine interviewte Mitarbeiterin der Human Resources-Abteilung eines Mobile Studios die gezielte Ausgrenzung von Frauen als Grund für den marginalen Frauenanteil in den Führungspositionen.

„I feel like there’s a lot of stuff in this industry that happens behind closed doors in gaming rooms with again men, predominantly white men who sit and game and drink and make decisions. And I feel like that is part of that business culture. It might not be called a business meeting, it might not be on your calendar but it is definitely a meeting where decisions are being discussed and decisions are being made. And for that reason I believe sometimes it’s hard to take the industry seriously simply because of the amount of bias that happens during this play“ (Maria Lavendel/HR/Mobile I).

Analog zu Hahn (2017) veranschaulichen auch die Interviews, dass männerdominierte Seilschaften es Frauen in der Gaming-Industrie deutlich schwerer machen, für ihre Rechte einzutreten, was sich zum Beispiel auch im Kampf für eine gleiche Entlohnung zeigt:

„Ein anderes Ding ist auch die Bezahlung. Da musste ich wirklich sehr hinterher sein, dass ich die gleiche Bezahlung bekomme wie meine Kollegen. (...) Ich speziell, persönlich bin niemand, der sich für höheres Gehalt total pusht und einsetzt. (...) Aber ich will schon gleichbezahlt und gleichbehandelt werden. Ich habe das Gefühl, dass das nicht passiert ist ohne, dass ich da mehr gepusht habe“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I).

Diese Beispiele verdeutlichen schließlich, dass die Gaming-Industrie nicht nur quantitativ betrachtet männerdominiert ist, sondern dass diese auch über Wirkungsmacht verfügen und die Strukturen, Regeln und Prozesse in den Unternehmen in hohem Maße bestimmen. Ein befragter Managing Director eines AAA-Studios verweist sogar auf die vorherrschende sexistische Arbeitskultur in der gesamten Industrie:

„Die Spielebranche war (...) von Inselbegabung von Profilen wie Studienabbrechern in einer Zeit divers, als das bei anderen Unternehmen noch gar nicht denkbar war. (...) Dadurch ist aber auf der anderen Seite dann auch so eine Nerd Culture entstanden, die dann wieder auch eben frauenfeindlich durchaus in Bereichen war. Und sicherlich in einigen Bereichen auch noch ist. (...) im Studio bei XXX (...) bin ich mal durch die Reihen gelaufen. Und dann waren noch die Bildschirmschoner mit nackten Frauen drauf. (...) als bei XXX Anfang der Zweitausender eine neue Kollegin anfang, die Single war. Also das war nicht auszuhalten. Also das war wie die Fliegen zur Wurst. Also das war unfassbar, wie sich die Männer da verhalten haben“ (Björn Efeu/Managing Director/AAA-Studio).

Während also die Gaming-Industrie schon immer von einer gewissen Form der Diversität geprägt war und sich sogar über das ‚Anderssein‘ definiert, stellt die Diversitätsdimension Geschlecht eine Ausnahme dar. Tatsächlich handelt es sich hierbei um eine spezifische Form von Diversität, bei der der Zusammenhalt zwischen den recht diversen Männern durch die Abgrenzung von Geschlecht gefördert wird, was in dem angeführten Zitat als „Nerd-Kultur“ beschrieben wird. Mit Connell gesprochen, ist die vorherrschende Form von Diversität in der Gaming-Industrie von „hegemonialer Männlichkeit“ (Connell 1999) geprägt, die „als jene Konfiguration geschlechtsbezogener Praxis (beschrieben werden kann), welche (...) die Dominanz der Männer, sowie die Unterordnung der Frauen gewährleistet (oder gewährleisten soll)“ (Connell 1999: 38). Hegemoniale Männlichkeit ist in der Gaming-Industrie schließlich – trotz des vorzufindenden hierarchischen Gerüsts, in welches sie eingebettet ist – für die Ausgrenzung und Abwertung von Weiblichkeit und damit einhergehend für die Unterordnung von Frauen verantwortlich. Diese sexistische Arbeitskultur spiegelt sich auch in der Diskussion über Sexismus und Diversität in Spielen wider, wie es ein befragter Journalist auf den Punkt bringt:

„2012/13/14 war die Zeit, als das so im Diskurs innerhalb der Videospielwelt lauter und deutlicher wurde, dass man irgendwie sagte, hey, müssen irgendwie die Frauen in irgendwelchen Videospielen eigentlich so angezogen sein, wie sie angezogen sind? Beziehungsweise von meist männlichen Designern angezogen werden. (...) Fing an mit einem ganz grundlegenden Diskurs über so ganz plumpen Sexismus, ganz plumpe Sexualisierung in Spielen. (...) Videospiele sind halt inzwischen eine gigantische Unterhaltungsindustrie, die irgendwie alle Leute erreichen. Und das war dann für die Industrie eine ganz einfache wirtschaftliche Entscheidung, dass man Spiele auch diverser aufstellt. (...) Das sind dann tatsächlich kommerzielle Interessen gewesen, (...), dass diese Diversität in den Spielen präsenter wird. (Dadurch) ist dann, glaube ich, automatisch auch das Bewusstsein entstanden, dass es vielleicht auch in den Firmen, die die Spiele machen, Probleme und Ungleichheiten gibt“ (Max Ginster/freier Journalist).

Diese Debatte über den Stellenwert von diversen Spielen führte zu einem Umdenken mancher Studios. Allmählich zeichnet sich ein Wandel innerhalb der männerdominierten Gaming-Industrie ab: Der Druck von außen nach Abbau von Ungleichheiten sowie höheren Frauen- und BIPOC-Anteilen in der Gaming-Industrie hat mittlerweile eine Diskussion über die dringende Modernisierung altbewährter Strukturen in den Studios angestoßen. Dem Interviewzitat zufolge steht dabei jedoch die Vermarktung von Diversität im Vordergrund, wodurch Studios ihre Verkaufszahlen erhöhen möchten. Ziel ist es, den Einfluss dieser marginalisierten Gruppen in der Spieleentwicklung zu erhöhen, um „bessere Ergebnisse“ erzielen zu können. Der Wunsch nach mehr Diversität steht somit unter einem Ökonomisierungsdruck.

### *3 Diversität in Organisationen der Gaming-Industrie*

Die vorgestellte Genese des Feldes unterstreicht nicht nur, dass es sich um eine stetig wachsende Branche handelt, sondern auch, dass sie sich allmählich in vielerlei Hinsicht institutionalisiert hat. So gibt es mittlerweile sogar einklagbare Qualitätsstandards im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Miege 2006: 343). Stattgefunden hat zudem eine Verberuflichung, die mit der Herausbildung spezifischer Bildungsorganisationen einhergeht. Seit den 2000er-Jahren zählen daher insbesondere Bildungsorganisationen zu den feldrelevanten Akteur:innen, weil sie mit

neuen Studiengängen (Game Design, Game Engineering etc.) maßgeblich zur Professionalisierung des Feldes beitragen. So berichten z.B. Medien über neue Entwicklungen in der Industrie, rezensieren neue Spiele und erhöhen damit die Sichtbarkeit des Feldes. Eine erhöhte Sichtbarkeit und damit einhergehend auch die Anerkennung des Feldes sind Ziele von Organisationen, die Audits und Events durchführen. So ist die jährlich in Deutschland stattfindende gamescom das weltweit größte Games-Event. Die Ebene der Governance, die in Deutschland hauptsächlich für die Spiele- und Standortförderung zuständig ist, sowie den Wissenstransfer und die Vernetzung der Branche vorantreibt, trägt ebenfalls zur Sichtbarkeit des Feldes bei, indem sie u.a. den Deutschen Computerspielpreis verleiht.

Herzstück des Feldes sind jedoch Unternehmen: Dienstleistungsunternehmen, Handelspartner:innen, Investor:innen und allen voran game produzierende Unternehmen. An dieser Stelle lassen sich zahlreiche weitere Organisationen aufzählen. Die folgenden Betrachtungen konzentrieren sich jedoch auf die Spielhersteller, die auch als „Kraftwerke“ des Feldes gelten, weil es ohne sie keine Games geben würde: Das Feld gegründet und geprägt haben die heutigen Big Player, die sogenannten AAA-Studios (1), die nicht nur Spiele und zum Teil Spiel-Hardware produzieren, sondern auch als Publisher, also als Verleger:innen, agieren. Sie sind Global Player und aufgrund ihrer hohen Beschäftigtenanzahl Großunternehmen. Ihnen gegenüber stehen Independent-Studios (2), die zum Teil aus nur zwei Mitarbeiter:innen bestehen. Sie sind daher meistens Kleinunternehmen, aber mit unter 20 Mitarbeiter:innen teilweise auch kleine Unternehmen. Studios, die globale Nischenspiele produzieren (3), die sich jedoch fern ab von AAA- und Indie-Studios befinden, sind ebenfalls kleine Unternehmen. Mobile Games produzierende Unternehmen (4) beschäftigen bis 300 Mitarbeiter:innen und bilden als mittlere Unternehmen in dieser Aufzählung den vierten Organisationstyp.

Zwei Fallbeispiele aus dem genannten Forschungsprojekt sollen nun exemplarisch mit dem Ziel, die ambivalenten Diversitätsansprüche im Feld zu ordnen, vorgestellt werden (3.1). Daran anschließend stellt sich die Frage, ob Diversität eine Chance in der Gaming-Industrie hat (3.2). Skizziert werden hier Initiativen, die Diversität im Feld verstetigen möchten.

### 3.1 Diversität in Games-Organisationen: vertiefende Analysen anhand von zwei Fallbeispielen

Im Zentrum der vertiefenden Analyse stehen zwei Fallbeispiele: Das erste Fallbeispiel ist ein Indie-Studio (Indie II) mit insgesamt 13 Mitarbeiter:innen, zwei davon sind weiblich. Das zweite Fallbeispiel ist ein AAA-Studio mit insgesamt 540 Mitarbeiter:innen. Der Frauenanteil liegt hier bei 15% (vgl. BIU 2015). Beide Studios stehen sich in ihrer ‚moralischen‘ Ausrichtung konträr gegenüber: Wie in den nachfolgenden Ausführungen noch zu sehen sein wird, zeichnet sich Indie II durch eine hohe ethische Verantwortung aus. Während sie gute Arbeitsbedingungen anstreben und Selbstaubeutung gezielt ablehnen, weist das AAA-Studio eine starke ökonomische Grundorientierung auf, dem alle anderen Ziele – auch das Streben nach Diversität – untergeordnet sind. Im Vergleich zur Indie-Szene stehen sie in globaler Konkurrenz zu anderen AAA-Studios. Aufgrund dieser divergenten Ausrichtung bieten sie für die nachfolgenden Ausführungen eine geeignete Kontrastfolie, um den Stellenwert von Diversität in Organisationen umfassend einzufangen. Mithilfe des empirischen Datenmaterials aus dem genannten DFG-Forschungsprojekt werden daher die beiden Studios zunächst hinsichtlich ihrer moralischen und ideellen Ausrichtung präsentiert, um daran anschließend ihr Diversitätsverständnis herauszustellen.

#### Fallbeispiel I: Indie II – Diversität aus ethischer Verantwortung

Diversität hat in diesem Unternehmen ein ausgesprochen positives Image, was sich auch in der Aussage einer Designerin deutlich widerspiegelt: „Wir haben so das Verständnis von wegen wir sind die Guten“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II). Das Indie Studio nimmt demnach eine hohe moralische Ausrichtung für sich in Anspruch. Das kommt auch und vor allem in der Wahrnehmung des vorherrschenden Arbeitsklimas sowie in der Arbeitsorganisation zum Ausdruck. So verstehen sich die Beschäftigten nicht nur als Arbeitskolleg:innen, sondern vielmehr als „Familie, die zusammen Kunst“ (ebd.) machen, wobei Überstunden (Crunch-Zeit)<sup>10</sup> zwar strikt abgelehnt werden, als ‚heroischer Dienst‘ aber dennoch in Projektabschlussphasen stattfinden. Teamorientierung wird in diesem Studio als zentral erachtet. In diesem Zusammenhang spielt auch Diversität eine große

---

10 Als Crunch wird ein hohes Aufkommen an Überstunden bezeichnet, die Arbeitssubjekte zu erfüllen haben, um Deadlines einzuhalten oder das Spiel fertigzubekommen.

Rolle: „Diversität (ist) wichtig (...) und (muss) das neue Normal werden“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Trotz dieses Anspruchs herrscht eine starke geschlechtliche Segregation vor, die sich vor allem auf der Managementebene zeigt. Eine der befragten Designerinnen wünscht sich zwar einerseits, dass „sich das mal ändert“, de-thematisiert aber andererseits die Geschlechterungleichheiten, indem sie darauf verweist, dass sich auch die Männer im Unternehmen „weiblich“ geben bzw. weiblich konnotierte Kleidung, Schminke und Schmuck tragen, was ihrer Meinung nach auf eine Annäherung der Geschlechter verweist:

„(...) auf der Männertoilette steht halt so eine Nagellackstation und manchmal kommt auch jemand im Kleid und, es gibt auch einen, der ist dann häufig stärker geschminkt als ich und hat lackierte Nägel und ich sitze da so in meiner Jogginghose. Also, es ist aufgebrochen. Ich habe manchmal das Gefühl, bei uns sind mehr von den Typen, in Führungszeichen, weiblicher als wir so, deswegen spielt das (der Männerüberschuss) irgendwie wenig eine Rolle“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Dass sich die männlichen Kollegen *femininer* zeigen als ihre weiblichen Kolleginnen erweckt den Anschein, als müsse nicht mehr auf Geschlechtergleichheit geachtet werden, da die Dimension Geschlecht bereits aufgehoben wurde. Dieser „Egalitätsmythos“ (Funder 2005; Funder/May 2014) führt schließlich zu einem Gap zwischen einem Diversitätsanspruch auf der einen und der tatsächlichen Umsetzung auf der anderen Seite. In der realen Praxis findet letztlich keine ‚gelebte‘ Diversität statt und das Streben danach läuft aufgrund der Annahme, dass Diversität und Geschlechtergleichheit bereits umgesetzt wurden, ins Leere, wenngleich es in diesem Indie-Studio auch durchaus bereits Anzeichen dafür gibt, dass Akteur:innen diese Ambivalenz erkennen und den vorherrschenden Diversitätsmythos hinterfragen. Hierzu heißt es in einem Interview mit einer Designerin: „In der Theorie ist immer alles ‚offen‘ (...). Und in der Praxis ist es so, dass es trotzdem nicht so super divers ist“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II). Dass eine geschlechtssensible Sprache in Stellenausschreibungen hieran etwas ändern könnte, glaubt sie nicht:

„Viele schreiben das auch mittlerweile dazu, (...) sie wollen vor allem von unterrepräsentierten Gruppen Bewerbungen haben. Ich habe das Gefühl, das dauert, bis sich das vermischt. Und, ich weiß auch immer nicht, wie ich dazu stehe, wenn das schon so extra dabeisteht. Das ist ir-

gendwie auch wieder komisch. Deswegen, *Studio X* hat das zum Beispiel nicht dabei. (...) Letztendlich soll das ja einfach einladend sein, dass einfach jeder sich bewirbt“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Ihres Erachtens reiche es ohnehin nicht, wenn Unternehmen lediglich auf der Ebene der Rhetorik Veränderungen vornehmen, aber gleichwohl könnte es ein Anfang sein:

„(...) irgendwie muss man es ja auch dahin kriegen. Und ich weiß, dass viel am Überlegen und Besprechen ist. (...) Ich glaube, es gibt viel Wunsch danach, aber bisher noch nicht so viele Ansätze, wie man das jetzt eigentlich realisieren soll“ (ebd.).

Ihr zufolge fehlen konkrete Maßnahmen und Konzepte auf der Hinterbühne, um die anvisierten Ziele tatsächlich zu erreichen und das Handeln und Wahrnehmen der Beschäftigten entsprechend zu verändern. In ihrem Fall kann also von einer selbstreflexiven Akteurin gesprochen werden, insofern haben wir es hier mit dem ausgesprochen seltenen Fall einer Infragestellung des weitverbreiteten ‚Egalitäts- sowie Diversitätsmythos‘ zu tun.

Ganz anders sieht es mit Blick auf die Managementebene aus. Hier wird der Grund für die fehlende Diversität und die anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen ausschließlich bei ihnen selbst vermutet, also außerhalb der Verantwortung der Organisation gesehen, wie ein Producer meint:

„Wir kriegen schlicht zu wenig Bewerberinnen. Und daran sehe ich es halt. Bei Grafikdesign geht es, also es viel eigentlich. Aber alles andere ist immer noch männlich dominiert. Ich kann von anderen Diversitäten wenig sagen, da kriegen wir noch weniger Bewerbungen. Und das finde ich schade. Ich weiß nicht genau, woran es liegt. Wahrscheinlich wirklich an (dem Verhalten von Bewerberinnen, die sich nicht trauen, sich zu bewerben) (...) und das ist sehr schade. (...) (Denn man kann) alles, wenn man möchte“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Auf die Nachfrage, ob es konkrete Maßnahmen gibt, dieses Ungleichgewicht bei den Bewerber:innen auszuhebeln, erwähnt der befragte Manager zwar, dass sie es mal „ausprobiert“ hätten, „Namen nicht in die Bewerberdinge zu schreiben“, aber letztlich sei ihm das zu umständlich erschienen, denn das mache „es aber tatsächlich einfach nur kompliziert im Anschreiben“. Somit erfolgt bis heute weder eine gezielte Ansprache möglicher Bewerberinnen, noch werden Kooperationen mit Schulen und Ausbildungsstätten gesucht; auch gibt es keinen *Girls‘Day*, keine Werbekampagnen,

keine geschlechtssensible Ansprache auf den Unternehmensseiten und auch keinen anonymisierten Bewerbungsprozess. Dieser Umstand kann als Beleg dafür gesehen werden, dass Diversität zwar aus einer ethischen Motivation heraus durchaus als erwünschtes Ziel adressiert wird, letztlich jedoch keine Veränderungen angestrebt werden, es also an Bewusstsein fehlt. Das Studio ist somit noch weit davon entfernt, eine Infragestellung ihrer Strukturen, Anforderungen an Arbeitskräfte und bisherigen Arbeitskultur vorzunehmen. Kurzum, von einer Hinterfragung des „Diversitätsmythos“ kann hier keine Rede sein – sieht man von den wenigen Akteurinnen – wie der zitierten Designerin – einmal ab.

Zusammengefasst veranschaulicht Indie II, dass Diversität – zumindest vordergründig – eine hohe Relevanz erfährt. „Die Guten“ sein zu wollen geht offensichtlich mit dem Wunsch einher, Diversität im eigenen Unternehmen und schließlich auch in der gesamten Industrie umsetzen zu wollen. Diversität wird somit zum ‚Aushängeschild‘, auf das das Unternehmen nicht verzichten kann und will, da es sich hierbei immer noch um ein ‚Must-have‘ handelt. Gleichwohl wird nur wenig dafür getan, dass Diversität auf allen Ebenen der Organisation umgesetzt wird.

#### Fallbeispiel II: AAA-Studio – Diversität aus ökonomischem Kalkül

Als Kontrast zu Indie II wurde das AAA-Studio ausgewählt. Es zeichnet sich durch eine starke Wachstumsorientierung aus. Hinzu kommt, dass wir es hier mit einem Fall zu tun haben, der sich auch mit innerhalb des Studios öffentlich gemachten Sexismus Vorwürfen konfrontiert sah. Unterschiede lassen sich vor allem auch im Hinblick auf die Arbeitskultur ausmachen: Im Unterschied zu Indie II, versteht sich das AAA-Studio erst gar nicht als ‚Familie‘, wenngleich hier ebenfalls viel Wert auf ein familiäres Arbeitsklima gelegt wird, wie der Geschäftsführer meint:

„Wir bieten einfach ein tolles Miteinander hier. Also ich glaube, die Mitarbeiter, die zu uns kommen, sagen uns häufig: ‚Wow, ich werde hier einfach ganz toll aufgenommen‘ (Björn Efeu/Managing Director/AAA-Studio).

Der Unterschied besteht jedoch darin, dass Arbeit und Leben keine Entgrenzung erfahren, wie sie in der Indie-Szene üblich ist.

„Ich finde ganz wichtig, dass man Privatleben und Berufsleben trennt. Aber wir haben trotzdem eine persönliche Ebene mit den Mitarbeitern.

Das sind nicht nur Ressourcen, sondern wirklich eine persönliche Ebene. Und ich glaube, das ist etwas, was man von einem großen Unternehmen nicht unbedingt erwartet. Und ich glaube, das zeichnet uns aus. Und wir haben eine gute Work-Life-Balance. Ich glaube, dass wir da wirklich vorbildlich sind. (...)“ (Björn Efeu/Managing Director/AAAStudio).

Der Geschäftsführer betont, wie wichtig ihm ein persönliches Miteinander ist, grenzt aber gleichzeitig die Sphären Arbeit und Leben voneinander ab. Die Identifikation der Arbeitssubjekte mit dem Feld und den Produkten ist somit nicht so hoch wie in der Indie-Szene, wo eine hohe Subjektivierung von Arbeit vorherrscht; zumindest gibt es keine Verschmelzung der Arbeitssubjekte mit dem Studio und dessen Produkten. Die Idee einer Work-Life-Balance ist für ihn jedoch kein Selbstzweck, sondern dient der Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens. Er möchte attraktiv bleiben auf dem internationalen Markt, in dem Fachkräfte umkämpft sind:

„Es gibt Mitarbeiter, die aus Amerika zu uns kommen. Und die sagen: ‚Ich verdiene hier nur die Hälfte. Aber dafür habe ich noch ein Leben. Und ich liebe es, ich will hierbleiben.‘ Und das ist genau, was ich will“ (Björn Efeu/Managing Director/AAA-Studio).

Mit einem ähnlichen Argument verfolgt er das Anliegen der Geschlechtergleichstellung: Er erzählt, dass sie ihren Vorstand um zwei weibliche Mitglieder erweitert haben und inzwischen insgesamt drei weibliche Mitglieder haben, eine Entwicklung, die er als positiv wahrnimmt:

„Und das hat so einen positiven Effekt gehabt. Wir suchen jetzt auch schon nach solchen Beschleunigungen. Und ja, das ist ein spannender Prozess. Aber wie gesagt Future Work, das kann man nicht davon (gemeint: Diversität) trennen. Das ist eins“ (ebd.).

Eine paritätische Geschlechterverteilung auf Managementebene sowie eine erhöhte Relevanz von Diversität im Allgemeinen wird hier zum Zeichen für ein zukunftsfähiges Unternehmen, denn diverse Teams, so seine Überzeugung, erzielen bessere Ergebnisse:

„Was ich grundsätzlich sagen würde ist, dass ein diverses Team immer viel besser ist als ein nicht diverses Team. Und wir stellen fest, je diverser die Teams sind, je internationaler, je multikultureller, je gendermäßig gemischter desto bessere Ergebnisse erzielen sie im Endeffekt. Weil die Arbeit mehr Spaß macht. Weil ich mehr Perspektiven habe. (...) Das heißt, die Mischung macht es“ (ebd.).

Hier wird der Ökonomisierungsaspekt deutlich, dem der Anspruch nach mehr Diversität unterliegt. Die Leitidee der Diversität wird im AAA-Studio nicht nur aufgrund ethischer Erwägungen, um zu Chancengleichheit zu gelangen, befürwortet, sondern auch und vor allem aus arbeitsmarktpolitischen und ökonomischen Gründen.

Dass die Diversitätskategorie Geschlecht hierbei eine besondere Rolle einnimmt, ließe sich damit erklären, dass, je mehr Frauen im Unternehmen arbeiten, Diversität desto sichtbarer nach außen und zugleich auf positive Weise anschlussfähig an aktuelle gesellschaftliche Ansprüche an Geschlechtergleichstellung wird, wie in der folgenden Äußerung des befragten Geschäftsführers deutlich wird:

„Der Vorteil bei Gender ist ja, dass ich zumindest, weitgehend, dann die Vielfalt doch noch irgendwie auch nach außen darstellen kann. Als wir unser Management Board umgestellt haben, habe ich gesagt, na ja, gut, wunderbar, wir können jetzt natürlich sagen, wir nehmen jetzt noch zwei Frauen, damit wir drei Frauen im Team haben. (...) Ich kann aber offensichtlich nicht sagen, wir brauchen jetzt noch einen Homosexuellen. Das wäre völlig bizarr, so was zu sagen“ (Björn Efeu/Managing Director/AAA-Studio).

Zwar wären durchaus auch andere Diversitätskategorien denkbar, die diese Sichtbarkeit herstellen könnten (z.B. *race*, Alter), diese versprechen – aus Sicht des Managements – jedoch weniger symbolischen Reputationsgewinn. Damit wird Diversität nicht nur aus ökonomischen Gründen umgesetzt, um die Verkaufszahlen der Games zu erhöhen, sondern auch um eine Diversitätspolitik zu betreiben, die auf Sichtbarkeit aus ist und zum Ziel hat, sich vor ‚Anschuldigungen von außen‘, nämlich nicht divers genug zu sein, zu wappnen. Aber, ähnlich wie auch das andere Unternehmen (Indie II), gehen die getroffenen Maßnahmen nur so weit, wie sie keine grundsätzlichen Veränderungen an den Arbeitsstrukturen und mit wenig Ressourcen umsetzbar sind. So würde der befragte Geschäftsführer keine Frauenquote im Bereich der Programmierung einführen, um gerade in diesem Bereich die Geschlechterungleichheit aufzuheben, weil dann befürchtet wird, nicht über ausreichend Fachpersonal verfügen zu können. Hinzu kommt, dass die hiermit einhergehenden Aktivitäten Ressourcen binden könnten – oder wie der befragte Manager betont – der Aufwand dafür einfach zu groß sei:

„Wir haben sicherlich zu wenig Frauen, die programmieren. Da würde ich mich freuen, wenn wir mehr hätten. Und die Frauen, die wir haben, die programmieren auch toll. Also offensichtlich ist das kein Problem. Aber auf der anderen Seite glaube ich, dass das auch irgendwie ziemlich blauäugig wäre zu sagen, wir wollen jetzt 50% der Programmierer, Programmiererinnen sollen jetzt Frauen sein. Ich glaube, da würden wir uns viel Stress machen. Wie sollen wir das schaffen? (...) Wir versuchen schon.“ (Björn Efeu/Managing Director/AAA-Studio).

Ähnlich wie in Fallbeispiel I verzichtet auch das AAA-Studio auf konkrete Diversity-Konzepte, sodass auch kein Monitoring stattfindet. Somit kann bezogen auf dieses Unternehmen nicht die Rede davon sein, dass Diversität bereits die Organisation auf allen Ebenen durchdrungen hat, vielmehr bleibt es bei einer auf der Vorderbühne platzierten Leitidee, die nicht durch strukturelle Maßnahmen unterfüttert wird – und erst recht noch nicht in die soziale Praxis und die Köpfe Einzug gehalten hat.

### Vergleichende Analyse: Stellenwert von Diversität

Die beiden Fallbeispiele veranschaulichen zwei unterschiedliche Sichtweisen auf Diversität: eine eher ethisch und eine eher ökonomisch begründete. Beide zielen auf mehr Diversität in der Gaming-Industrie ab. Mit anderen Worten: Zum einen gibt es Unternehmen, die aus einer moralischen Überzeugung heraus Diversität auf der Feld- wie auf Organisationsebene vorantreiben möchten, während andere eher ökonomisch begründete Motive verfolgen.

Blickt man auf die erste Gruppe, finden sich hier vor allem die kleinen Unternehmen, die eher der Indie-Szene zugerechnet werden können. Hier wird nicht nur Diversität positiv konnotiert, auch zeichnen sich diese Unternehmen durch ein spezifisches Arbeitsklima aus. „Die Guten“ sein zu wollen, lautet das Stichwort, mit dem offenbar sowohl eine Affinität zum Leitbild Diversität als auch zu einer starken Team- bzw. Familienorientierung verbunden ist, was an Reckwitz' „Neovergemeinschaftung“ erinnert (vgl. Reckwitz 2017). D.h., Mitarbeiter:innen werden als Familienmitglieder angesehen und Diversität soll in das *normative Management* Einzug halten, um nicht für Ausgrenzungen und Diskriminierungen verantwortlich zu sein. Statt mit ökonomischem Kapital und anderen Formen von Sicherheiten erfüllt das „Gutsein“ hier die Funktion, Mitarbeiter:innen emotional an das Unternehmen zu binden. Aufgrund der Werte des Unternehmens gehen

Mitarbeiter:innen ein „affektives Commitment“ ein (Mowday et al. 1970), wodurch sich das ‚tiefe Gefühl‘ entwickelt, sich in der Organisation ‚beheimatet‘ zu fühlen und Teil einer Familie zu sein (vgl. van Dick 2004). Hierin stellt Diversität nicht nur den moralischen Überbau eines Unternehmens dar, sondern ist gleichzeitig auch zweckorientiert, indem es den „affektiven Subjektivierungsprozess“ (Sauer/Penz 2014) fördert.

Im Gegensatz hierzu rückt bei anderen Unternehmen die ethische Motivation in den Hintergrund, wie etwa im Fall des AAA-Studios. Als Großunternehmen steht eine ökonomische Orientierung im Zentrum des Selbstverständnisses, weshalb Diversität darin einem Human Resource Trend folgt. Mehr Diversität in der Belegschaft gewährleistet einen diversen Blick bei der Spieleentwicklung, wodurch mehr Endverbraucher:innen angesprochen werden. Diversität wird hier ökonomisiert, da eine Profitmaximierung im Zentrum der Motivation steht.

Beide Fallbeispiele haben jedoch gemeinsam, dass sie keine konkreten Diversity-Konzepte vorweisen können. Mehr noch: Zwar bekunden sie – wenngleich aus unterschiedlichem Anreiz heraus – ihre Offenheit, wobei es sich jedoch um eine „Strategie rhetorischer Modernisierung“ (Wetterer 2002) handelt: Beide streben keine strukturellen Veränderungen an, denn Maßnahmen, die zu mehr Bewerber:innen führen könnten, werden abgelehnt, da sie zu „anstrengend“ oder zu „stressig“ wären. Letztendlich investieren beide Unternehmen nicht in die Umsetzung diversitätsrelevanter Maßnahmen, weil sie im Sinne ihrer unternehmerischen Ziele nicht profitabel genug erscheinen. Es stellt sich also die Frage, ob Diversität überhaupt eine Chance in der Gaming-Industrie hat.

### 3.2 Hat Diversität eine Chance? Initiativen für mehr Diversität

#MeToo hat den anhaltenden Sexismus in der Gaming-Industrie thematisiert und vor allem sichtbar gemacht, wodurch durchaus Bewegung ins Spiel gekommen ist. Die hohe Relevanz von Diversität wird nun nicht nur als wichtig erachtet, der Hashtag ist auch verantwortlich für Initiativen, die sich im Feld gegründet haben, um die Anzahl marginalisierter Gruppen – insbesondere von Frauen – zu erhöhen, wie das Zitat eines Producers aus der Indie-Szene veranschaulicht:

„Ich sehe es halt über den Bundesverband, dass die immer und immer wieder auch Stellung dazu (gemeint: Diversität) beziehen und das aktiv

unterstützen, dass Diversität wichtig ist und das neue Normal werden muss.“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Wie eingangs bereits erwähnt, hat der Games-Verband analog zur Charta der Vielfalt die Initiative „Hier spielt Vielfalt“ gegründet, die sich für eine Games-Kultur, die frei von Vorurteilen und Diskriminierung ist, einsetzt. Neben einem Best-Practice-Guide für eine diverse Arbeitskultur, dient die Initiative auch dazu, sich mit einer Unterschrift offen zu Diversität zu bekennen. Dass nun die Zeichen auf Wandel stehen, zeigen auch die beiden folgenden Initiativen: Event II ist eine Unterstützungsplattform für Frauen in der Gaming-Industrie. Allein die Gründung dieses Events verdeutlicht, inwiefern die Diversitätsdimension Geschlecht in der Gaming-Industrie eine besondere Rolle einnimmt. Denn 2015 – im Gründungsjahr – traute sich die Initiatorin noch nicht, den Geschlechterfokus offen kundzutun:

„Und ich habe dann auch gedacht, also ich wollte nicht eben in dieser feministischen Ecke landen und (...) ich hatte schon Sorge, dass das vielleicht nicht besonders gut aufgenommen wird, das Ganze.“ (Rachel Jasmin/Founder/Event II).

Zehn Jahre nachdem Angela Merkel als Bundeskanzlerin vereidigt wurde, zwei Jahre nach dem Beginn von #MeToo war der Feminismus in der Gaming-Industrie nach wie vor mit Vorurteilen behaftet, die dafür sorgten, dass der Schritt, ein Event für Frauen in der Branche zu etablieren, mit Angst vor dem Ausschluss aus dem ‚Weißen Boys Club‘ behaftet war. Zu Jasmins Überraschung hat die deutsche Gaming-Industrie die Initiative inzwischen gut angenommen, sodass sie bis heute über eine hohe Reputation in der Industrie verfügt. Sie dient als Plattform, die weibliche Erfolgsgeschichten hervorhebt und Mentorinnenprogramme anbietet. Das Event wirbt mit ihrer starken Gemeinschaft, Offenheit und Inklusivität. Letztere steht dafür, dass sich die Plattform nicht nur für Frauen, sondern für alle marginalisierten Gruppen (z.B. BIPOC) einsetzt.

2015 wurde erstmalig auch der *Women in Tech Day* im Rahmen der gamescom veranstaltet. Auch diese Initiative ist eine Dialogplattform und speziell für Frauen konzipiert, die in der Computer- und Videospieleindustrie tätig sind. Hier können Frauen aus der Gaming-Industrie u.a. ‚networking‘ betreiben und gemeinsam an innovativen Lösungen arbeiten. Anders als das eben erwähnte Event II findet der *Women in Tech Day* jedoch nicht viel Anklang. Bereits ein Jahr später besuchten lediglich 30 Frauen dieses Event.

Die Initiativen stehen für einen Wandel der Gaming-Industrie hin zu mehr Vielfalt, indem insbesondere eine Erhöhung des Frauenanteils sowie die Unterbindung von sexistischer Gewalt angestrebt wird. Es bleibt abzuwarten, ob es ihnen gelingt, die „Nerd-Kultur“ gänzlich abzuschaffen bzw. sie mit neuen Inhalten zu füllen.

#### *4 Fazit und Perspektiven*

Der Beitrag widmet sich dem aktuellen Stand von Diversität in der Gaming-Industrie. Dabei stehen insbesondere widersprüchliche Entwicklungen im Zentrum der Analyse: Das empirische Datenmaterial veranschaulicht vor allem, dass sich das Feld selbst als Vorreiterin in Sachen Diversität sieht, da es seit jeher Raum für marginalisierte Gruppen bietet. So stellen etwa die Diversitätsdimensionen Behinderung, sexuelle Orientierung und Identität sowie Nationalität noch nie eine Besonderheit in der Gaming-Industrie dar. Vielmehr versteht sich die Gaming-Industrie als eine Gemeinschaft, die sich geradezu durch ein ‚Anderssein‘ definiert. Dessen ungeachtet war sie von Beginn an stark männlich geprägt, woran sich bis heute nicht viel geändert hat. Eine Kultur, die – zum Teil immer noch – als ‚frauenfeindlich‘ charakterisiert werden kann. Vorherrschend waren und sind weiße Männer, die die zentralen Positionen in den Unternehmen bekleiden. Diese „hegemoniale Männlichkeit“ (Connell 1999) ist für eine spezifische Diversität in der Gaming-Industrie verantwortlich, die nur dann eine Abkehr vom Mainstream befürwortet, solange sie männlich konnotiert ist. Demgegenüber erschweren andauernde Hürden und Barrieren Frauen sowohl den Zutritt in das Feld als auch auf machtvollen Positionen. Die Besonderheit dieser spezifischen Diversität besteht also darin, dass sich das Feld als divers definiert, gleichzeitig aber zu einer Verschleierung der Diversitätsdimension Geschlecht beiträgt. Diversität ist in der Gaming-Industrie demnach kein ‚Türöffner‘ für die Dimension Geschlecht, wie es Krell (2008) postuliert. Vielmehr sorgt ein „Diversitätsmythos“ (Funder) dafür, dass die Gender-Problematik als vermeintlich überwunden gilt und Geschlecht nun erst recht de-thematisiert wird. Dennoch kann nicht die Rede davon sein, dass Gender-Interessen in der Komplexität von Diversität in der Gaming-Industrie weiterhin marginalisiert werden. Im Gegenteil: Der normative Druck von außen sorgt auch in den Unternehmen für ein Umdenken. Denn die empirischen Daten veranschaulichen, dass ein Mehr an Vielfalt – womit auch eine Erhöhung des Frauenanteils gemeint ist –

durchaus positiv aufgefasst wird – wenngleich aus unterschiedlichen Motiven heraus: Da gibt es jene Unternehmen, die ethisch motiviert sind und Ungleichheiten im Feld abbauen möchten. Andere Unternehmen erkennen hingegen durch eine erhöhte Diversität und eine Geschlechtergleichheit einen Wettbewerbsvorteil. Beide Motivationen sind hierbei zweckorientiert: Zum einen wird Diversität ökonomisiert. Das heißt, umfassende Gleichheitsaspekte sind nachrangig, wenn ökonomische Gesichtspunkte im Zentrum stehen (vgl. Bereswill 2004: 56). Zum anderen wird „Diversität als eine gute Tat“ (Ostendorp 2009: 21) gewertet. Das wiederum heißt, sie wird hier nicht primär wegen eines image- oder marktfokussierten Nutzens für die Organisation befürwortet, sondern aus einer sozial-normativen Orientierung heraus (Image, Mitarbeiter:innenbindung). Was folgt hieraus?

Festgehalten werden kann, dass Diversität in der Gaming-Industrie widersprüchlich verhandelt wird. Die widersprüchlichen Entwicklungen in der Gesellschaft hinsichtlich eines Mehr an Diversität scheinen sich in den Organisationen der Gaming-Industrie widerzuspiegeln. Weitere Forschungen könnten an diesem Punkt ansetzen und Diversität in der Gaming-Industrie vertiefender analysieren, um ein detaillierteres Bild gewinnen zu können und mehr z.B. über die Mikroebene zu erfahren, so etwa über die wenigen selbstreflexiven Akteur:innen, die in der Lage sind, Diversitätsmythen zu entlarven. Noch ist die Bilanz allerdings ernüchternd: Die Gaming-Industrie ist zumindest bislang insgesamt noch weit davon entfernt, Diversität als ein nachhaltiges Konzept und selbstverständliches Element ihrer organisationalen Praxis zu begreifen.

## Literatur

- Alaoui, Ilyass (2022): Die Gaming-Industrie muss diverser werden. In: Heinrich Böll Stiftung, Migrationspolitisches Portal. [heimatkunde.boell.de/de/2022/09/02/die-gaming-industrie-muss-diverser-werden](https://heimatkunde.boell.de/de/2022/09/02/die-gaming-industrie-muss-diverser-werden), 24.02.2023.
- Bereswill, Mechthild (2004): „Gender“ als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In: Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 52–71.
- bitkom (2020): Mehrheit kritisiert Frauenbild in Videospiele. [www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehrheit-kritisiert-Frauenbild-in-Videospielen#:~:text=Berlin%2C%2026.,in%20den%20Spiel%20f%C3%BCr%20problematisch](https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehrheit-kritisiert-Frauenbild-in-Videospielen#:~:text=Berlin%2C%2026.,in%20den%20Spiel%20f%C3%BCr%20problematisch), 24.02.2023.
- Bryce, Jo/Rutter, Jason (2001): In the Game – In the Flow: Presence in Public Computer Gaming, Computer Games and Digital Textualities Conference. University of Copenhagen.

- BIU (Bundesverband Interaktive Unterhaltungssoftware) (2015): Starke Technikerinnen für neue Heldinnen. [www.game.de/publikationen/themenservice-girls-day/#:~:text=Auch%20beim%20D%C3%BCsseldorfer%20Spielehersteller%20Blue,Entwicklern%20allm%C3%A4hlich%20von%20diesem%20Trend,26.02.2023](http://www.game.de/publikationen/themenservice-girls-day/#:~:text=Auch%20beim%20D%C3%BCsseldorfer%20Spielehersteller%20Blue,Entwicklern%20allm%C3%A4hlich%20von%20diesem%20Trend,26.02.2023).
- Connell, Robert W. (1999): *Der gemachte Mann. Konstruktionen und Krisen von Männlichkeit*. Opladen: Leske + Budrich.
- Funder, Maria (2005): Gendered Management? Geschlecht und Management in wissensbasierten Unternehmen. In: Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (Hrsg.): *Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft*. München/Mering: Hampf, 97–122.
- Funder, Maria/May, Florian (2014): Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In: Funder, Maria (Hrsg.): *Gender Cage - Revisited*. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos, 195–225.
- game (o.J.): Spielgeschichte. [www.game.de/themen/kulturgut-digitale-spiele-uebersicht/spielgeschichte/](http://www.game.de/themen/kulturgut-digitale-spiele-uebersicht/spielgeschichte/), 08.07.22.
- game (2019): Deutsche Games-Branche setzt Zeichen für Diversität. [www.game.de/deutsche-games-branche-setzt-zeichen-fuer-diversitaet/](http://www.game.de/deutsche-games-branche-setzt-zeichen-fuer-diversitaet/), 24. 2.2023.
- game (2022a): Zahl der Gamerinnen und Gamer in Deutschland wächst weiter. [www.game.de/zahl-der-gamerinnen-und-gamer-in-deutschland-waechst-weiter/](http://www.game.de/zahl-der-gamerinnen-und-gamer-in-deutschland-waechst-weiter/), 24.02.2023.
- game (2022b): Deutscher Games-Markt 2021. [www.game.de/deutscher-games-markt-waechst-um-17-prozent/](http://www.game.de/deutscher-games-markt-waechst-um-17-prozent/), 08.07.2022.
- game (2022c): Jahresreport der deutschen Games Branche 2022. [www.game.de/publikationen/jahresreport-2021/](http://www.game.de/publikationen/jahresreport-2021/), 07.07.22.
- Hahn, Sabine (2017): Über Diversität in der Spieleindustrie. In: Stiftung Digitale Spiele Kultur. [www.stiftung-digitale-spielekultur.de/ueber-diversitaet-in-der-spieleindustrie/](http://www.stiftung-digitale-spielekultur.de/ueber-diversitaet-in-der-spieleindustrie/), 27.01.23.
- Haines, Lizzie (2004): *Why Are There so Few Women in Games? Research for Media Training North West*. [www.slideshare.net/IGDA\\_London/why-are-there-so-few-women-in-games](http://www.slideshare.net/IGDA_London/why-are-there-so-few-women-in-games), 24.02.2023.
- Hossain, Nina (2021): *Emotionen im politischen Feld*. Baden-Baden: Nomos.
- International Game Developers Association (IGDA) (2019): *Developer Satisfaction Survey*. Summary Report. [igda.org/resources-archive/developer-satisfaction-survey-summary-report-2019/](http://igda.org/resources-archive/developer-satisfaction-survey-summary-report-2019/), 24.02.2023.
- Kiel, Nina (2020): Diversität. In: Zimmermann, Olaf/Falk, Felix (Hrsg.): *Handbuch Games Kultur. Über die Kulturwelten von Games*. Berlin: Optimal Media, 203–209.
- Kiel, Nina (2014): *Gender in Games. Geschlechtsspezifische Rollenbilder in zeitgenössischen ActionAdventures*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Krell, Gertraude (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle auch als Wettbewerbsfaktor. In: Dies. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Wiesbaden: Gabler, 63–80.
- Krotoski, Aleks (2004): *Chicks and Joysticks: An Exploration of Women and Gaming*. London: Elspa.

- Kühl, Eike (2020): Sie schweigen nicht länger. In: Zeit online. [www.zeit.de/digital/games/2020-06/gaming-szene-sexuelle-belaestigung-frauen-metoo](http://www.zeit.de/digital/games/2020-06/gaming-szene-sexuelle-belaestigung-frauen-metoo), 07.07.2022.
- Mayring, Philipp (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Mieg, Harald A. (2006): Expertisierung vs. Professionalisierung: Relative und andere Experten aus Sicht der psychologischen Expertiseforschung. In: Rehberg, Karl-Siebert (Hrsg.): *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*. Frankfurt am Main/New York: Campus, Teilbd. 1 u. 2, 3265–3275.
- Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft (2018). In: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.). [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Top-Themen/2019-10-23-topthema-frauen-in-der-kuk.html](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Top-Themen/2019-10-23-topthema-frauen-in-der-kuk.html), 24.02.2023.
- Möglich, Jana (2022): Diversität in digitalen Spielen – über alte Muster und neue Modelle. In: Bundeszentrale für politische Bildung, Dossier: Digitale Spiele, [www.bpb.de/themen/kultur/digitale-spiele/504547/diversitaet-in-digitalen-spielen-ueber-alte-muster-und-neue-modelle/](http://www.bpb.de/themen/kultur/digitale-spiele/504547/diversitaet-in-digitalen-spielen-ueber-alte-muster-und-neue-modelle/), 24.02.2023.
- Mowday, Richard T./Steers, Richard M./Porter, Lyman W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247. Doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Murawski, Adrienne (2021): Vielfalt im Gaming: Gebt BIPOC und LGBTQIA\* endlich den Platz, den sie verdienen. In: *Ingame*, [www.ingame.de/news/vielfalt-gaming-representation-bipoc-lgbtq-games-gamer-hamburg-90974094.html](http://www.ingame.de/news/vielfalt-gaming-representation-bipoc-lgbtq-games-gamer-hamburg-90974094.html), 24.02.2023.
- Nakamura, Lisa (2017): Afterword: Racism, Sexism, and Gaming's Cruel Optimism. In: Malkowski, Jennifer/Russworm, Treaandrea M. (Hrsg.): *Gaming Representation. Race, Gender, and Sexuality in Video Games*. Indiana: Indiana University Press, 245–251.
- Nolden, Nico (2019): *Geschichte und Erinnerung in Computerspielen. Erinnerungskulturelle Wissenssysteme*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Ostendorp, Anja (2009): Konsistenz und Variabilität beim Reden über „Diversity“: Eine empirische Untersuchung diskursiver Spielräume in Schweizer Großunternehmen. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 10 (2). DOI: 10.17169/fqs-10.2.451.
- Pasero, Ursula (1995): Dethematisierung von Geschlecht. In: Pasero, Ursula/Braun, Friederike (Hrsg.): *Konstruktion von Geschlecht*. Pfaffenweiler: Centaurus, 50–66.
- Pfahl, Svenja/Unrau, Eugen/Lott, Yvonne/Wittmann, Maike (2023): Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland in ausgewählten Branchen. In: *WSI-Report Nr. 80*, Januar 2023.
- Reckwitz, Andreas (2017): *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Sagebiel, Felizitas (2019): Netzwerke: Soziales Kapital und Macht(unterschiede) von Frauen und Männern. In: Kortendiek, Beate/Riegraf, Birgit/Sabisch, Katja (Hrsg.): *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*. Wiesbaden: Springer VS, 951–961.

- Sauer, Birgit/Penz, Otto (2014): Affektive Subjektivierung: Arbeit und Geschlecht. In: Freiburger Zeitschrift für Geschlechterstudien, 20 (2), 79–94. DOI: 10.3224/09489975214.
- Schenkel, Christian (2022): Gamescom reagiert auf Kritik an Eskalation des Montan-aBlack-Besuchs. In: Swyrl. [www.swyrl.tv/article/gamescom-reagiert-auf-kritik-an-24.02.2023](http://www.swyrl.tv/article/gamescom-reagiert-auf-kritik-an-24.02.2023).
- Steinlechner, Peter (2020): Viele Berichte über sexuelle Übergriffe in der Spielebranche. In: golem.de. [www.golem.de/news/sexuelle-uebergriffe-viel-mini-metoo-in-der-spiel-ebbranche-2006-149355.html](http://www.golem.de/news/sexuelle-uebergriffe-viel-mini-metoo-in-der-spiel-ebbranche-2006-149355.html), 07.07.2022.
- Swann, Asha (2022): Indie Developers are Leading the Way for better Representation in Gaming. In: The Eyopener. [theeyopener.com/2022/01/indie-developers-are-leading-the-way-for-better-representation-in-gaming/](http://theeyopener.com/2022/01/indie-developers-are-leading-the-way-for-better-representation-in-gaming/), 24.02.2023.
- Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle (o.J.): AAA. In: Lexikon. [usk.de/alle-lexikonbegriffe/aaa/](http://usk.de/alle-lexikonbegriffe/aaa/), 24.02.2023.
- Liao, Shannon (2022): Activision Blizzard officially Settles Federal Sexual Harassment Suit for \$18 million. In: Washington Post. [www.washingtonpost.com/video-games/2022/03/29/activision-blizzard-eeoc-settlement/](http://www.washingtonpost.com/video-games/2022/03/29/activision-blizzard-eeoc-settlement/), 18.01.22.
- Van Dick, Rolf (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Warzel, Charlie (2019): How an Online Mob Created a Playbook for a Culture War. In: The New York Times. [www.nytimes.com/interactive/2019/08/15/opinion/what-is-gamergate.html](http://www.nytimes.com/interactive/2019/08/15/opinion/what-is-gamergate.html), 07.07.2022.
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, 20 (3), 129–148.
- Zwingmann, Dominik (2021): Spielmarkt: Gaming übertrifft Umsatz von Musik, Film und Sport im Jahr 2020. In: PC Game. [www.pcgames.de/Spielmarkt-Thema-117280/News/Gaming-Umsatz-2020-1371808/](http://www.pcgames.de/Spielmarkt-Thema-117280/News/Gaming-Umsatz-2020-1371808/), 08.07.22.



# Care und Diversität in der Gaming-Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind<sup>1</sup>

Nina Hossain und Maria Funder

## Abstract

Die Gaming-Industrie gehört zu den Vorreiterinnen der spätmodernen Arbeitswelt. Sie zeichnet sich nicht nur durch ein Streben nach Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit, sondern auch durch ein hohes Maß an Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit aus. Der Beitrag geht zum einen der Frage nach, ob das Streben nach Einzigartigkeit zur Befürwortung von Diversität beiträgt, was sich aber doch nur auf der Vorderbühne abspielt und somit dazu beiträgt, einen Diversitätsmythos zu reproduzieren. Zum anderen stellt sich die Frage, ob die Arbeit in der Gaming Industrie am Ende sogar zu einer Care-Ignoranz führt. Zur Beantwortung der Fragen werden Befunde einer qualitativen Studie herangezogen.

**Schlagworte:** Care, Diversität, Emotionen, Gaming Industrie, spätmoderne Arbeit

## 1 Einleitung

Lange Zeit galt die Kultur- und Kreativarbeit als ‚exotisch‘ und wurde daher in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung als ein randständiges Thema behandelt (vgl. u.a. Manske/Schnell 2018). Das hat sich Mitte der 1990er Jahre mit der Transformation in Richtung spätmoderne Arbeitsgesellschaft verändert; der Kultur- und Kreativwirtschaft<sup>2</sup> wurde nunmehr sogar eine Vorreiterrolle zugeschrieben, da mit ihr Strukturen verbunden wurden, die sowohl Offenheit für Vielfalt (Diversität) als auch

---

1 Der vorliegende Beitrag wurde erstmals in der *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management (ZDfm)* veröffentlicht: Hossain, Nina/Funder, Maria (2024): Care und Diversität in der Gaming Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind. In: *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management, Sonderheft: „Care & Diversity aus intersektionaler Perspektive“*, 9 (1), 10–23.

2 Der Begriff der Kreativ- und Kulturwirtschaft stammt aus dem angelsächsischen Raum (hier: Creative Industries). Bislang mangelt es an einer klaren wissenschaftlichen Definition. Zumeist werden ihr sehr heterogene Bereiche zugeordnet, wie etwa die Musikwirtschaft, der Buchmarkt, der Kunstmarkt, die Filmwirtschaft, die Rundfunkwirtschaft, die darstellende Kunst, die Architektur, der Pressemarkt, der Werbemarkt sowie auch Software und Games (vgl. BMWK 2023).

ein hohes Maß an Autonomie, Flexibilität, Selbstverwirklichung und eine bessere Verzahnung von Arbeits- und Lebenswelten versprochen (vgl. ebd.). Mittlerweile ist jedoch nicht nur der ‚Künstler:innen-Mythos‘ eines autonomen, kreativen, ‚freischöpfenden Geistes‘ verblasst, auch belegen vorliegende Studien, dass von einem erstrebenswerten „Prototyp zukünftiger Erwerbsarbeit“ (Lash/Urry 1994) keine Rede sein kann (vgl. u.a. Betzelt 2006; Betzelt/Gottschall 2005; Christopherson 2008; Schnell 2007; Manske 2013, 2016; Manske/Schnell 2018). Vielmehr sei Kreativität zu einer ökonomischen Ressource avanciert, die ein ‚unternehmerisches Handeln‘ erfordere, das sich in einem harten Wettbewerb behaupten müsse. Kreativ zu sein bedeutet, so z.B. Bröckling (2011), fortwährende ‚schöpferische‘ Anstrengung und ständig innovativ sein zu müssen. Es herrsche ein ‚kreativer Imperativ‘ (McRobbie 2016; Bröckling 2007) vor, der auf einen individuellen Wettbewerbswillen setze. Es reicht also nicht, kreativ zu sein, es kommt auch darauf an, stets kreativer zu sein als andere. Mit dieser Wettbewerbslogik geht ein hochsubjektiviertes Arbeitsverständnis einher, das nicht nur in der Bereitschaft zu ständiger Weiterbildung, hoher Flexibilität und intrinsischer Arbeitsmotivation besteht, sondern auch das Hinnehmen hoher Belastungen und finanzieller Einschränkungen – bis hin zu prekärer Arbeit – einschließt, so dass von einem „Regime der Subjektivierung“ bzw. einer „Internalisierung des Verwertungsimperativs ins Subjekt“ (Birenheide 2008; Manske/Schnell 2018: 430) gesprochen werden kann.

All diese Merkmale sind insbesondere in der Gaming-Industrie zu finden (vgl. u.a. Hoose 2016; Hossain 2023). Rekurrierend auf ausgewählte Befunde des DFG-Projektes „Das Regime der Emotionen als Strategie? Eine Analyse ökonomischer Teilfelder – Emotionen, emotionales Kapital und Geschlecht in der spätmodernen Arbeitswelt“ (Laufzeit 2020-2024) möchten wir im Folgenden veranschaulichen, dass in der Gaming-Industrie nicht nur eine weitreichende Subjektivierung von Arbeit durch ein umfassendes Sich-Einbringen stattfindet, sondern auch ein permanentes Streben nach Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit, was an die von Reckwitz (2017) beschriebene „Logik des Besonderen“, die die spätmoderne Arbeitswelt bestimmt, erinnert. Im Kern geht es dabei sowohl um die Einzigartigkeit von Arbeitskräften, die Spaß haben und sich selbst verwirklichen wollen, als auch um die ‚Betriebsfamilie‘ – oder wie wir es nennen, um Prozesse einer

„Neo-Vergemeinschaftung“<sup>3</sup> Diese zeichnet sich vor allem durch gegenseitige Verbundenheit und ein sich umeinander kümmern aus. Einzigartig ist sie auch durch das vorherrschende Narrativ der ‚gelebten Diversität‘, der zufolge nicht Uniformität, sondern Heterogenität und Vielfalt gefragt sind. Dieser spezifische ‚Teamspirit‘, der für eine Gemeinschaftslogik („We are family!“) verantwortlich ist (vgl. Dörhöfer/Funder 2016), hat auch negative Effekte. So steigt etwa mit dem Anspruch, einzigartig sein zu *dürfen* und sich selbst frei entfalten zu *wollen*, der Druck, kreativ sein und sich selbst optimieren zu *müssen*, um zur Entwicklung neuer, einzigartiger Spiele, einer besseren Performance, weiteren Leistungssteigerungen des Teams und damit zum Markterfolg des Unternehmens beitragen zu können.

Was folgt hieraus für die Sorge um sich selbst (self care) und die Fürsorge für andere inner- und außerhalb der Arbeitswelt (caring for others)? Haben wir es mit einer ‚Care-Vereinnahmung‘ als einem Charakteristikum spätmoderner Arbeitswelten zu tun, weil z.B. die Erwartung an eine vollumfängliche Integration in die ‚Betriebsfamilie‘ in Kombination mit dem Streben nach Selbstentfaltung und -optimierung nur noch Zeit für Care innerhalb der Arbeitswelt zulässt? Spiegelt sich in der Gaming-Industrie somit eine auf die Spitze getriebene „strukturelle Sorglosigkeit“<sup>4</sup> wider?

Im vorliegenden Beitrag gehen wir diesen Fragen mit Blick auf widersprüchliche Tendenzen in der Gaming-Industrie – wie der Gleichzeitigkeit von Singularisierung und Diversität auf der einen und einer ausgeprägten Teamorientierung auf der anderen Seite – nach und ziehen Schlussfolgerungen für die Care-Problematik in der spätmodernen Arbeitswelt.

Aufgebaut ist der Beitrag in fünf Teile: Zunächst stellen wir einige zentrale Charakteristika der Gaming-Industrie vor (Teil 2). Im Anschluss gehen wir kurz auf das methodische Design unserer Studie ein (Teil 3) und präsentieren dann ausgewählte Ergebnisse zu Diversität und Care (Teil 4). Im Fazit (Teil 5) wird diskutiert, ob eine ‚gelebte‘ reflexive Diversität und Care

---

3 Der Begriff der Neo-Vergemeinschaft erinnert an Maffesolis ‚Neo-Tribes‘. So wird in Anbetracht wachsender Verunsicherungen in der Postmoderne von einer Rückbesinnung auf archaische Gemeinschaftsformen bzw. ‚Inseln der Gemeinschaft‘ ausgegangen, die Sicherheit, Vertrautheit und emotionale Verwurzelung versprechen (vgl. Maffesoli 1988). Wir sprechen daher von Neo-Vergemeinschaftung, um diesen Trend auf einen Begriff zu bringen. Auch Reckwitz greift diesen Gedanken auf, er geht von Neogemeinschaften aus, die „allesamt auf historisch traditionsreiche Formen des Sozialen zurück(greifen)“ (Reckwitz 2017: 107).

4 Siehe zum Begriff Aulenbacher und Dammayr (2014) sowie auch die Care-Debatte in der Geschlechtersoziologie, in der es auch um die „Sorglosigkeit des Kapitalismus“ geht (vgl. u.a. Aulenbacher 2020; Klinger 2013).

im Sinne einer gesellschaftlich nachhaltigen Fürsorge in der spätmodernen Arbeitswelt überhaupt denkbar ist.

## 2 Die Gaming-Industrie – eine Vorreiterin der spätmodernen Arbeitswelt?

### 2.1 Das Feld der Gaming-Industrie

Bei der Gaming-Industrie handelt es sich um eine junge und stetig wachsende Branche, die sich bereits in vielerlei Hinsicht institutionalisiert (siehe z.B. Branchenverbände) und stetig an Aufmerksamkeit gewonnen hat. Bildungsorganisationen, auf Games fokussierte Medien und Events – um nur ein paar wenige feldrelevante Akteur:innen zu nennen – haben zudem zur Professionalisierung des Feldes beigetragen (vgl. Hossain 2023). Das Herzstück der Branche sind jedoch die Spielehersteller; in Deutschland waren es 2022 über 1.000 Unternehmen mit mehr als 13.000 Beschäftigten, die einen Umsatz – rechnet man die Hardware hinzu – von fast 10 Mrd. Euro erzielt haben, Tendenz steigend (vgl. BMWK 2023). Zu unterscheiden sind hier vier Organisationstypen: 1. Das Feld gegründet und geprägt haben die Big Player, die AAA-Games – sozusagen die Blockbuster der Branche – produzieren. Sie genießen eine internationale Bekanntheit, Kultstatus, haben eine entsprechend hohe Beschäftigtenzahl und erwirtschaften einen Umsatz in Milliardenhöhe (vgl. Newzoo 2023). Die Herstellung von AAA-Games ist sehr kostenintensiv. In Deutschland gibt es sie bislang nicht, aber es existieren einige wenige Studios, die AA-Spiele produzieren. 2. Ihnen gegenüber stehen die Independent-Studios, die nur zwei bis 20 Mitarbeiter:innen haben. Diese Kleinst- wie Kleinbetriebe sind höchst fragil, was sich auch in einem zumeist sehr geringen Lohnniveau (Existenzminimum) widerspiegelt. Was sie motiviert weiter zu machen, ist die Hoffnung auf einen kommerziellen Durchbruch. 3. Studios, die Nischenspiele produzieren, haben so um die 50 Beschäftigte. Sie bedienen ein sehr spezifisches Marktsegment (z.B. Railway Empire) und verfügen zumeist über weltweite Fan-Communities, die ihnen einen relativ festen Umsatz garantieren. 4. Mobile Games, die einfache Spiele für Smartphones und Tablets anbieten, beschäftigen um die 300 Mitarbeiter:innen und erwirtschaften einen Umsatz in Millionen- oder gar Milliardenhöhe (vgl. Statista 2023).

## 2.2 Forschungsstand: Arbeitsbedingungen, Care und Diversität in der Gaming-Industrie

Ein Blick auf die Arbeitsbedingungen in der Gaming-Industrie macht deutlich, dass hier nahezu alle Charakteristika der spätmodernen Arbeitswelt anzutreffen sind. Die Kultur- und Kreativindustrie – und damit auch die Gaming-Industrie – gilt geradezu als ein Experimentierfeld für postfordistische Arbeitsstrukturen, die vielfach schon als *New Normal* angesehen werden. Zu nennen ist nicht nur die ausgeprägte Subjektivierung von Arbeit, sondern auch die Nutzung agiler Organisationskonzepte (z.B. Scrum-Methoden) und folglich eine hohe Projektförmigkeit der Arbeit sowie die große Bedeutung von Wissensarbeit, denn schließlich geht es hier im Kern um die Konzeption und Entwicklung von Spielen, die Fachkräfte mit einem relativ hohen Qualifikationsniveau erfordern (z.B. Games-Designer:innen, Softwareentwickler:innen, Publisher:innen). Entwicklungen, die mit neuen Erwartungen an Arbeitskräfte und ergo mit einem neuen Berufstypus, der auf kreativer, subjektivierter Wissensarbeit beruht, einhergehen (vgl. Betzelt 2006). Sozialstrukturell haben wir es demnach mit einem überdurchschnittlichen Bildungsniveau und sozioökonomisch mit schwankenden Einkommen zu tun (vgl. Manske 2016: 48; Betzelt 2006).

Zu den Charakteristika spätmoderner Arbeitswelten zählt auch das Interesse an Selbstentfaltung und die Offenheit für Diversität, die als „nützlich“, ja sogar als ein Impulsgeber für „kreative Leistungsfähigkeit“ (Reckwitz 2017: 382) bewertet wird. So sei die Akzeptanz von Diversität eng verwoben mit dem „spätmodernen Ideal der Offenheit für Anderes und Neues“ (ebd.); folglich lässt sich auch ein Diversity Management „als eine modernisierte Form der ‚Politik der Differenz‘ deuten“ (ebd.). Diversität als Leitidee trifft somit vielfach auf eine verbale Befürwortung, die insbesondere von großen transnationalen Organisationen als geradezu unverzichtbar betrachtet wird, um als modern und zukunftsorientiert gelten zu können (vgl. Hossain 2023).<sup>5</sup> Auf den ersten Blick kann also mit der kreativen Ökonomie durchaus ein erstrebenswertes Zukunftsszenario im Hinblick auf Selbstentfaltung und Akzeptanz von Vielfalt verbunden werden. Allerdings sind mittlerweile auch die Schattenseiten immer offensichtlicher geworden. So ist die Kultur- und Kreativindustrie ambivalent zu bewerten,

---

5 Noch haben, trotz des aktuell um sich greifenden Roll-Backprozesses von Diversity-Programmen in den USA, weltweit nicht alle Unternehmen ihr Diversity-Management abgebaut, denn offensichtlich werden hiermit noch immer ökonomische u.a. Vorteile verbunden.

nämlich „als prekär, informell, flexibel und als Winner-take-all-Märkte“ (Manske/Schnell 2018: 429). Sie trägt folglich zur Entstehung ausgeprägter sozialer – sowie auch geschlechtsspezifischer – Ungleichheiten bei (vgl. ebd.; McRobbie 2002; Christopherson 2008). Noch weist die Forschung hierzu aber ebenso Lücken auf wie bezogen auf die Frage des Umgangs mit Care. Wir gehen davon aus, dass sich in der Gaming-Industrie sowohl eine Diversitäts- als auch eine Care-Orientierung ausmachen lässt, die aber in hohem Maße einem ökonomischen Nutzenkalkül folgt, so dass eher von einer ‚Care-Vereinnahmung‘ gesprochen werden kann.

### *3 Methodisches Vorgehen*

Unsere Studie erfolgte auf der Basis qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung. Hierzu wurden in einem ersten Schritt Dokumenten- und Bildanalysen von unternehmensinternem Material und Homepages, Unternehmens- und Branchendaten durchgeführt, um Einblicke in die Welt der Gaming-Industrie zu erhalten. Auf Grundlage dieser explorativen Vorrecherche wurde der Interviewleitfaden konzipiert, der elf thematische Schwerpunkte hatte (u.a. Arbeitsorganisation und -kultur), aber gleichzeitig eine größtmögliche Offenheit gewährleisten sollte. Insgesamt haben wir 36 offen-strukturierte Interviews mit Expert:innen aus zwei spätmodernen Arbeitsfeldern, davon 18 in der Gaming-Industrie, geführt. Befragt wurden Akteur:innen aus unterschiedlichen Organisationstypen, um eine möglichst facettenreiche Sicht auf das Feld der Gaming-Industrie zu gewinnen. Die Auswertung erfolgte in mehreren Stufen in Anlehnung an die „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring (2022) und unter Verwendung von MaxQDA. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse zur Vermarktung von Diversität dargestellt und anschließend die Ergebnisse zur Vereinnahmung von Care-Beziehungen.

### *4 Zum Spannungsverhältnis zwischen Diversität, Selbstentfaltung, Teamorientierung und Care-Arbeit*

Im Fokus unserer Analysen steht die Frage, wie in der Gaming-Industrie mit Care und Diversität umgegangen wird. Haben wir es tatsächlich mit einer generellen „strukturellen Sorglosigkeit“ (Aulenbacher/Dammayr 2014) zu tun? Oder zeichnet sich hier vielleicht sogar eine Vereinnahmung

bzw. Ökonomisierung von Care ab? Diese erwerbsarbeitszentrierte Sicht auf Care hat allerdings nur wenig mit einem breiten Verständnis von Care als Selbst- und Lebenssorge (vgl. u.a. Klinger 2013) oder einer „Ganzheitlichkeit des Sorgens“ (Aulenbacher/ Dammayr 2014) gemein. Auch von „fürsorglicher Praxis“ (Gerhard 2014) kann mit Blick auf die spätmoderne Arbeitswelt ebenso wenig die Rede sein wie von einer „Fürsorgeethik“ nach Tronto (1996). So begreifen Fisher und Tronto Care in einem weiten Sinn als „Gattungstätigkeit, die alles umfasst, was wir tun, um unsere ‚Welt‘ so zu erhalten, fortzuhalten zu lassen und wiederherzustellen, dass wir so gut wie möglich in ihr leben können“ (Fisher/Tronto 1990: 40). Gleichwohl liefert das Konzept mit seinen vier Eckpunkte – caring about, caring for, care-giving und care-receiving – eine aufschlussreiche Erklärungsheuristik, um Spezifika von Care in der Gaming-Industrie detaillierter zu bestimmen. Dabei gehen wir in Anlehnung an Reckwitz (2017: 261ff.) davon aus, dass die spätmoderne (Arbeits-)Kultur „Neogemeinschaften“ hervorruft. In der Gaming-Industrie sind diese „Wahlgemeinschaften“ am gemeinsamen Interesse, kreative und/oder kommerziell erfolgreiche Games zu produzieren, gebunden. Sie gehen – so unsere Annahmen – mit Für- aber auch Selbstsorge einher, die allerdings in erster Linie auf die Reproduktion der ‚Betriebsfamilie‘ und damit der Gaming Welt ausgerichtet ist.

Da die (Arbeits-)Kultur der Spätmoderne das Streben nach Einzigartigkeit ins Zentrum rückt, wird folglich auch Diversität begrüßt, die Differenz markiert (vgl. Reckwitz/Rosa 2021: 111). Wir gehen daher davon aus, dass Diversität in der Gaming-Industrie positiv bewertet wird, weil sie sich auszahlen kann (‚business case‘); wenn es z.B. um die Entwicklung von Spielen geht, werden diverse Teams als innovativer bewertet (vgl. Weber 2017: 123). Weder Diversität noch Care-Erfordernisse können einfach ignoriert werden, da dies zulasten des ‚Teamspirits‘, der Leistungsfähigkeit und des erwünschten kreativen Outputs ginge.

#### 4.1 Zur Bedeutung von Diversität – nicht mehr als ein symbolisches Zeichen von Toleranz, Aufgeschlossenheit, Modernität

Zunächst einmal sprechen die empirischen Befunde dafür, dass in der Gaming-Industrie Diversität äußerst positiv wahrgenommen wird, was folgende Zitate zum Ausdruck bringen: „ein diverses Team ist immer viel besser als ein nicht diverses Team“ (Björn Efeu/Managing Director/AA-

Studie)<sup>6</sup> oder: „die Firma macht sehr viel dafür, und es ist sehr wichtig, dass (...) Diversity auch gelebt wird und nicht nur ein Buzzword ist“ (Gerold Iris/Designer/Mobile I). Auch bringt die Aussage – „wir sind ein unheimlich diverser Haufen (...), wir haben Leute aus über 50 Nationen“ (Martina Lilie/Head PR/Mobile II) – auf den Punkt, dass vor allem in international agierenden Games-Unternehmen Menschen aus unterschiedlichen Ländern und mit unterschiedlichster ethnischer Herkunft tätig sind. Allein hieraus ergibt sich aber dennoch keine Abkehr von altbekannten organisationalen Mustern der Segregation, so etwa hinsichtlich der Zusammensetzung von Führungsebenen. Ein Blick auf die Besetzung von Führungspositionen – es handelt sich überwiegend um ‚weiße Männer‘ – macht das deutlich.

Sucht man nach Anhaltspunkten für Diversität, fällt die (verbale) Offenheit gegenüber Geschlechteridentitäten auf, die in nahezu allen Interviews betont wurde. Typisch war etwa folgende Interviewaussage:

„Wir hatten schon früh eine recht hohe Zahl von Transgender. Also ich habe mir mehrfach bei Kollegen einen neuen Vornamen merken müssen“ (Björn Efeu/Managing Director/AA-Studio).

Nicht selten wird darüber hinaus auch auf die Inklusion von Menschen mit Behinderungen hingewiesen:

„Wir haben relativ viele Leute mit Inselbegabungen. Wir haben relativ viele Leute mit Asperger oder autistischen Tendenzen. Also das gibt es hier immer schon“ (ebd.).

Gleichwohl lassen sich dennoch keine umfassenden Diversity-Konzepte, die auch ein Monitoring vorsehen, ausmachen. Zugespitzt heißt das, es gibt zwar eine Orientierung am Leitbild der Diversität, aber keine weitergehenden Konzepte, Maßnahmen und Programme, um gezielt Prozesse in Gang zu setzen, die zu einer reflexiven diversen Organisation führen können. Damit meinen wir in Anlehnung an Bührmann (2020), dass Diversität zwar zur Norm und damit ‚normalisiert‘ wurde, dass aber keine kritische Reflexion darüber stattfindet, was unter Diversität verstanden wird und welche Maßnahmen tatsächlich zu mehr Diversität führen. Vielmehr gibt es sogar Stimmen, die davon ausgehen, dass gezielte Konzepte missverstanden werden könnten. Hierzu noch einmal Björn Efeu (Managing Director/AA-Studio):

---

6 Alle Interviews wurden anonymisiert, indem fiktive Namen ausgewählt wurden.

„Ich kann offensichtlich nicht sagen, wir brauchen jetzt noch einen Homosexuellen, das wäre völlig bizarr, so was zu sagen“.

Mit anderen Worten, die Leitidee der Diversität wird überaus positiv bewertet – allerdings nicht in erster Linie aus ethischen Erwägungen, um zu Chancengleichheit und Gleichberechtigung zu gelangen, sondern vielmehr aus arbeitsmarktpolitischen und ökonomischen Gründen:

„Wir sind davon überzeugt, dass je diverser eine Branche ist, desto besser sind die Ergebnisse, desto mehr Spaß macht es eigentlich auch, da zu arbeiten“ (Rachel Jasmin/Founder/Event II)

oder:

„je internationaler, je multikultureller, je gendermäßig gemischter, desto bessere Ergebnisse erzielen sie im Endeffekt, weil die Arbeit mehr Spaß macht (...), das heißt die Mischung macht es“ (Björn Efeu/Managing Director/AA-Studio).

Diversität hat hier den Charakter einer Human-Ressource-Strategie und wird somit zum Business Case, wobei auch arbeitskulturelle Aspekte eine Rolle spielen. Hingewiesen wird z.B. auf die Vorzüge diverser Teams, wenn es um die Spieleentwicklung geht: „Jedes Spiel (ist) eigentlich das Produkt eines multiethnischen diversen Teams“ (ebd.), da nur so erfolgreiche Spiele entstehen können. Gleichwohl ist zu beobachten, dass die praktische Umsetzung der aus unterschiedlichen – ökonomischen wie aber auch normativ-ethischen – Motiven angestrebten Diversität vielfach noch am Anfang steht, was sogar recht offen angesprochen wurde. Hierzu heißt es z.B. in einem Interview:

„Also wir sagen halt ganz klar, wir brauchen mehr Diversität in allen Bereichen (...) und da muss die Branche ganz, ganz, ganz, ganz schnell lernen“ (Björn Efeu/Managing Director/AA-Studio).

Dass diese notwendige Lernkurve bislang in vielen Unternehmen noch nicht in Gang gekommen ist, wird somit keineswegs übersehen. Die Interviewten sind sich sogar einig, dass die Sensibilität für das Thema in den meisten Fällen wohl erst durch einen massiven äußeren Anstoß erzeugt werden kann. In der Gaming-Industrie waren es – wie so häufig – öffentlich gewordene Diskriminierungen und Vorfälle sexueller Gewalt. Im Fall eines AA-Studios handelte es sich z.B. um die Schockwirkung eines MeToo-Skandals. Hierzu heißt es: „Und (in unserem Unternehmen) hat das, glaube ich, besonders weh getan, weil das eine Firma war, die

sehr viel Wert darauf gelegt hat, dass wir people-centric sind“ (Björn Efeu/Managing Director/AA-Studio), aber dann erfahren musste, dass sie von einer auf Respekt, Anerkennung und Integration von Vielfalt, also einer Organisationskultur der *gelebten Diversität*, noch weit entfernt ist. Denn es gab ganz offensichtlich eine über viele Jahre hinweg funktionierende „Kultur des Wegschauens“ (ebd.), die dazu beigetragen hat, dass auf den informellen Hinterbühnen nicht nur „frauenfeindliche Witze“ üblich waren, sondern auch Sexismus vorherrschte, der am Ende zu einem Prozess wegen sexueller Gewalt führte.

Erst aufgrund von MeToo-Skandalen in der Gaming-Industrie stieg die Sensibilität für das Thema Sexismus und Diversität, was aber noch keineswegs zu einem tiefgreifenden Wandel bzw. anspruchsvollen Diversitätskonzepten beigetragen hat. So hat sich über Jahre hinweg ein „Diversitätsmythos“ (Funder 2023) herausgebildet, der darin besteht, dass Diversität zwar auf der Leitbildebene fest verankert ist, aber strukturell zumeist nicht die Hinterbühnen der Organisation bestimmt, so dass lange Zeit und zum Teil noch heute Stereotypisierungen wie Diskriminierungen sowohl in der organisationalen Praxis als auch im Alltagshandeln vorherrschen, die sich offenbar nur schwer auflösen lassen; wenngleich es durchaus auch Akteur:innen gibt, die diskriminierende Strukturen hinterfragen, aber (bislang) wohl nicht über die notwendige Handlungsmacht verfügen, diese infrage stellen und verändern zu können.

Insgesamt zeigt sich, dass die Anerkennung von Vielfalt sehr voraussetzungsvoll ist und bisher vor allem auf der Vorderbühne stattfindet – vermutlich aufgrund der Macht „hegemonialer Männlichkeit“ (Connell 2006) oder auch der, wie einer der Manager die Einstellung manch männlicher Kollegen bezeichnet, „toxischen Männlichkeit“ (Björn Efeu/Managing Director/AA-Studio). Ansätze für Diversität haben wir allenfalls in den kleinen Indie-Studios gefunden, in der die Gaming Welt etwas kritischer gesehen wird und die insgesamt offener zu sein scheinen; so befindet sich auch schon mal eine „Nagellackstation auf der Männertoilette“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II) und „manchmal [kommt] auch jemand [hier: Mann] [...] im Kleid“ und ist – wie eine der Spiele-Designerinnen hervorhebt – „stärker geschminkt (...) als ich“. Daraus folgt aber noch nicht, dass in den Führungspositionen Frauen zu finden sind. Bleibt Diversität auf den unteren Ebenen der Organisationsfassaden stecken, droht die Gefahr, dass die Aufdeckung von Diskriminierungen und sexueller Gewalt mitunter sogar noch weitaus schwieriger sein kann, weil sie vordergründig bereits zur „Norm“ zählt und weitere Untersuchungen bzw. Maßnahmen damit

vermeintlich unnötig erscheinen, was – in Anlehnung an Bourdieu (1993) – einer „Illusio“ gleichkommt und damit de-thematisiert wird.

#### 4.2 Subjektivierung von Arbeit und Neo-Vergemeinschaftung: Care im Spannungsfeld von Selbstentfaltung und Teamorientierung

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage umso dringlicher, ob diese Entwicklungen – ein vielfach nur oberflächliches Diversitätsverständnis, aber eine gleichzeitige Betonung von Einzigartigkeit, gekoppelt mit einem hochsubjektivierten Arbeitsverständnis und einem Streben nach Selbstentfaltung – nicht zulasten einer nachhaltigen Sorge für sich, aber vor allem für andere geht. Oder gelingt es der Gaming-Industrie durch eine ‚Neo-Vergemeinschaftung‘ tatsächlich, Raum für Selbstsorge und sogar eine (organisationale) Care-Orientierung zuzulassen?

Spielerhersteller:innen nehmen für sich in Anspruch, Spiele zu entwickeln, die „Leute bewegt und eine gute Qualität haben“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II). Es geht darum, „schöne Spiele zu entwickeln“ und zwar in einer „angenehmen Arbeitsatmosphäre“ – oder mit den Worten von Thomas Enzian (Producer/Indie II) – „wir wollen es uns so angenehm wie möglich machen, das verbindet uns“. Entscheidend ist – wie die Befragten mehrfach im Verlauf der Interviews betonen – die Entwicklung eines einzigartigen Spiels, so dass der Verdienst oder die Karriere auch in den Hintergrund rücken:

„(...) (das Unternehmen) zahlt nicht super toll, wir wollen halt was Besonderes machen und nicht das, was sich gut verkauft“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Dem zugrunde liegt die Vorstellung, sich als Künstler:innen zu verstehen (ebd.). Diese Leidenschaft für die Spieleentwicklung korrespondiert mit einer spezifischen Arbeitskultur, in der zwar ein Gleitzeitsystem mit festen Kernarbeitszeiten vorherrscht, doch in bestimmten Phasen ist es geradezu selbstverständlich, auch schon einmal extrem lange Arbeitszeiten bis zu 16 Stunden in Kauf zu nehmen. Hierzu Thomas Enzian, der Producer eines Indie-Studios:

„(...) es kann bei uns auch hart werden. (...) Überstunden versuchen wir zu reduzieren, aber es gibt Situationen, da müssen wir fertig werden“ (Thomas Enzian/Producer/Indie II).

Dass es sich somit um „harte“ Arbeit handelt, die geleistet werden muss, wurde in allen Interviews hervorgehoben. In einem Mobile Studio werden Überstunden erst gar nicht angeordnet, sondern „freiwillig“ erbracht, wobei nicht zu übersehen ist, dass die Teams unter einem gewissen Erfolgsdruck stehen, denn am Ende zählt, dass festgelegte Deadlines erfüllt und gute Ergebnisse erzielt werden müssen. Das spricht ebenfalls für die Herausbildung einer „Illusio“, die auf einer hohen emotionalen Bindung an das jeweilige Studio basiert und zu einem unhinterfragten Einverständnis (handeln) mit als unvermeidbar wahrgenommenen Notwendigkeiten beiträgt.

Angesichts dieser Arbeitszeitproblematik, deren belastende Seite keineswegs gelehnet, sondern vielmehr als unabänderbar beschrieben wird, erstaunt erst einmal, dass alle Befragten davon sprechen, Wert darauf zu legen, dass sich das Arbeiten „so angenehm wie möglich anfühlen soll“. Schaut man etwas genauer hin, zeigt sich, wie gewichtig in diesem Zusammenhang der vorherrschende ‚emotionale Grundsound‘ des Spaßhaben-wollens und der Leidenschaft für Spiele sowie der vorherrschende ‚Teamspirit‘ ist, der offenbar in der Lage ist, die zeitweise stark belastenden Seiten der Arbeit als hinnehmbar wahrzunehmen, zumal sich alle in diesen Phasen gegenseitig unterstützen. Solidarität, Teamgeist und Gemeinschaftshandeln, die durch positive Emotionen hervorgerufen werden, sind somit der entscheidende Kitt, um Arbeitsbelastungen auszuhalten (vgl. hierzu ähnliche Entwicklungen in der Pflege; Albert et al. 2022). Wie stark präsent dieser Teamgedanke ist, bringt ein Designer eines Mobile Studios auf den Punkt:

„Es ist sehr familiär. Man hat das Gefühl, man ist unter Gleichgesinnten zuzusagen. (...) man merkt einfach im Day-to-Day (...) Und es geht da natürlich drüber hinaus, dass man (sich) auch nach der Arbeit (...) trifft oder noch ein bisschen bleibt und zusammen was zockt oder sich am Wochenende trifft, irgendwie zusammen weggeht. Wir hatten (...) vor Corona jeden Freitag (...) eine kleine Office-Party und total cool. Also richtig coole Stimmung. (...) man hat so einen Spirit, glaube ich (...)“ (Gerold Iris/Designer/Mobile II).

Dieser ‚Teamspirit‘ spiegelt sich auch darin wider, dass das gesundheitliche, psychische Wohlbefinden der Beschäftigten zum Thema von Team-Meetings gemacht wird. Gefragt wird dann: „Wie geht es euch? Wie fühlt ihr euch? Was können wir besser machen?“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II). So sollen Phasen hoher Belastungen durch gegenseitige Unterstützung ‚überstanden‘ werden. Diese ausgeprägte gegenseitige Unterstützung kor-

respondiert mit dem nicht nur in diesem Indie-Studio vorherrschenden Gemeinschaftsgefühl, bei dem Emotionen im Spiel sind, die Empathie und Sorgegefühle hervorrufen. Um diesen ‚Teamspirit‘ und das Verständnis einer ‚Betriebsfamilie‘ entstehen zu lassen, wird viel getan, angefangen von gemeinsamen Spiele-Abenden, über Betriebsfeiern bis hin zum gemeinsamen Urlaub. Wenngleich eine Teilnahme an all diesen Gemeinschaftsevents nicht verpflichtend ist, scheint vielen Mitarbeiter:innen auch eine konsequente Nicht-Teilnahme offenbar keine Option zu sein, denn das käme einer partiellen sozialen Exklusion gleich. Tatsächlich kann die starke Teamorientierung auch zum ‚sozialen Zwang‘ werden:

„An manchen Tagen bin ich dann nach Hause gegangen und habe dann am nächsten Tag oder am nächsten Montag, je nachdem wie das war, gemerkt: ‚oh, okay, da scheine ich etwas verpasst zu haben‘. Weil dann (...) darüber geredet wurde, wie toll der Abend war und solche Sachen. Ich habe schon diese fear of missing out, dieses Fomo, wie man es ja nennt, an manchen Tagen gehabt“ (Julia Margerite/Marketing/Mobile I).

Die Befürchtung, Informationen, Ereignisse, Erfahrungen oder Entscheidungen, die das eigene Arbeitsleben verändern oder gar verbessern könnten, zu verpassen, rührt somit aus der gelebten Fürsorge heraus, denn „der Teamzusammenhalt ist wichtig, sehr wichtig“ (Theo Dahlie/Program Director/Event I). Die Ambivalenz der Teamorientierung kommt aber nicht nur hierin zum Ausdruck, vielmehr hat sich ein hohes Maß an gegenseitiger Unterstützung herauskristallisiert, die sich auch in einer „Sorge um das Team“ widerspiegelt. Sehr pointiert bringt dies eine Leiterin der PR-Abteilung auf den Punkt:

„(...) dass wir halt wirklich alle uns, ja so bescheuert das klingt, aber uns so umeinander sorgen. (...)“ (Martina Lilie/Head PR/Mobile II).

Dennoch ist nicht zu übersehen, dass die Leidenschaft für die Entwicklung von Spielen und die unhinterfragte Akzeptanz der Notwendigkeit von Crunch-Times – also der extrem langen Überstunden – stets mit latenten Überforderungen einhergeht, die durch die Sorge um ‚Familienmitglieder‘ noch verstärkt werden kann. Das zeigt z.B. der Fall einer Designerin, die sich geradezu bis zur Erschöpfung für *ihr* Projekt und *ihr* Team einsetzt:

„Es gibt so eine Sequenz in einem Spiel, da sieht die Protagonistin, nachdem die den Zusammenbruch hatte, so richtig fertig aus und hat so

ganz tiefe Ringe und ist so zerfetzt. Und das hat mir mein Kollege von den Programmierern (geschickt und gemeint): ‚Guck mal, das bist du!‘ Und: Ja, so fühle ich mich auch. (Lacht) Ja, das ist halt das Problem, wenn man an dem (Projekt) auch so hängt. (...), weil ich mich da auch sehr reingehängt habe und (...) ich immer versucht habe, das von meinem Team fernzuhalten. (...) Und dann habe ich natürlich immer denen gesagt: ‚Nein, geh. Nein, ich mache schon‘“ (Sabrina Krokus/Designerin/Indie II).

Demnach zeichnet sich in der Gaming-Industrie eine Form der Team-Solidarität und des sich Sorgens um andere ab, die stark emotional begründet ist. Die ‚Schattenseite‘ dieses *Füreinander Daseins* und des *Sich-um-einander-Sorgens*, zeigt sich zum Beispiel im solidarischen Aushalten der Crunch-Time oder darin, dass sich Mitarbeiter:innen dieser betriebspezifischen ‚Familienzeit‘ nur schwer entziehen können, was nicht selten in Arbeitsstress mündet. Auffällig ist, dass sich diese Sorge um andere ausschließlich auf Mitglieder der ‚Betriebsfamilie‘ bezieht. Keine Rolle spielt bislang die Sorge um Kinder, zu pflegende Angehörige oder Lebenspartner:innen. Care-Arbeit außerhalb des Unternehmens ist vielfach kein Thema. Auf dem zweiten Blick entpuppt sich das Care-Verständnis somit als sehr eng und bezieht sich in erster Linie auf die Sorge um das Team. Das hat vor allem damit zu tun, dass viele Beschäftigte in der Branche noch relativ jung und zumeist kinderlos sind und in der Regel auch noch keine zu pflegenden Angehörigen haben. Zugleich haben wir es mit einer Branche zu tun, deren flexible, hochsubjektivierte Arbeitskultur sich ohnehin in vielen Unternehmen nur schwer mit Care-Anforderungen verbinden lässt. Mehr noch, die durchaus vorherrschende Sorge um die ‚Betriebsfamilie‘ trägt sogar dazu bei, Selbstsorge, besonders in kritischen Projektphasen, hintenanzustellen, selbst wenn das zu weitreichenden Problemen, sogar psychisch hohen Belastungen, führen kann, wie das Beispiel der oben zitierten Designerin zeigt. Oder anders formuliert: Care-Probleme werden durch die alles dominierende Leidenschaft und Gemeinschaftsorientierung überlagert.

Bezogen auf die eingangs skizzierten Charakteristika von Care nach Tronto (1996) können wir somit festhalten, dass Care in der Gaming-Industrie durchaus berücksichtigt wird, jedoch in einem stark eingeschränkten Sinn, der in erster Linie auf eine Sorge um das Team abzielt und somit auf die Reproduktion der Gaming Welt – wir sprechen daher von einer Ökonomisierung bzw. Vereinnahmung von Care. So geht es z.B. darum:

1. Fürsorgebedarf im betrieblichen Arbeitsalltag zu erkennen („caring about“), 2. Care-Verantwortung für andere Teammitglieder zu übernehmen („caring for“), 3. indem Teammitglieder in Belastungsphasen unterstützt werden („care-giving“) und 4., dass das sich Kümmeren um Teammitglieder als ein Geben-und-Nehmen betrachtet wird („care-receiving“). Mit Care in einem ganzheitlichen, fürsorglichen, auf Nachhaltigkeit abzielenden Sinn hat das wenig zu tun.

## 5 Diskussion und Schlussfolgerungen

Diese hier skizzierten Einblicke in die Gaming-Industrie können zwar nur erste Anhaltspunkte zur Beantwortung unserer Ausgangsfragen liefern, aber sie machen dennoch sichtbar, dass, erstens, Diversität in als spätmodern geltenden Unternehmen keineswegs die organisationalen Hinterbühnen bestimmt, vielmehr hat sich ein „Diversitätsmythos“ herauskristallisiert. Zweitens, dass das Streben nach Einzigartigkeit, Leidenschaft und Teamorientierung mitunter zu einer problematischen Melange führen kann, wenn Emotionen dazu beitragen, hohe Arbeitsbelastungen (Crunch-Times) zu übertünchen und als unvermeidbar erscheinen lassen. Drittens spielt das Thema Care durchaus eine Rolle, wobei es allerdings in erster Linie um die Sorge um das Team geht, während in den meisten Unternehmen Fragen der Fürsorge, die außerhalb der Betriebsgrenzen stattfindet, allenfalls am Rande Erwähnung finden.

Was schließen wir hieraus? Obwohl der spätmodernen Arbeitswelt vielfach attestiert wird, einen großen Schritt in Richtung Geschlechteremanzipation, ja sogar eines „Undoing Gender“ und Diversitätsideals gemacht zu haben, zeigt das Beispiel der Gaming-Industrie, dass es so einfach nicht ist und die noch immer vorherrschende ungleiche und vergeschlechtlichte Arbeitsteilung (selbst sexuelle Diskriminierungen), einschließlich all ihrer beruflichen, sozialen, psychischen und emotionalen Folgen, nicht einfach verschwinden. Wenngleich es auch Indizien für eine Sorge um andere gibt, zeichnet sich dennoch ab, dass Fürsorge, die sich nicht allein auf die ‚Betriebsfamilie‘ erstreckt, nur schwer mit den Bedingungen der spätmodernen Arbeitswelt zu vereinbaren ist, so dass in der Tat viel für eine strukturelle, systematische Care-Vereinnahmung oder gar Care-Ignoranz in einem weiteren Sinn spricht. Hieran ändert auch die zu beobachtende teamorientierte Fürsorge wenig, im Gegenteil, diese trägt – wie gezeigt – sogar noch zu einer Verschärfung des Problems bei. Wie ist das zu erklären?

Im Spannungsverhältnis zwischen Diversität und Teamorientierung sowie Care-Arbeit ist Leidenschaft das verbindende Element, das eine ‚Neo-Vergemeinschaftung‘ ent- und bestehen lässt. Emotionen, wie Leidenschaft für Spiele, erzeugen einen ‚Teamspirit‘, der ein besonderes, einzigartiges Arbeitsklima schafft, in welchem sich Arbeitssubjekte als Teil einer ‚Betriebsfamilie‘ verstehen. Dieser durchgängig von den Befragten als positiv wahrgenommene Effekt des ‚Teamspirits‘ hat jedoch eine Schattenseite: Die Teilnahme am sogenannten *Familienleben* kann sich zu einer Art *freiwilligem Zwang* entwickeln, der sich besonders deutlich in der als selbstverständlich erachteten Entgrenzung von Arbeitszeit widerspiegelt. Oder anders formuliert: Diese spezifische Illusio führt dazu, dass Überstunden und die damit verbundene Selbstaufopferung nicht kritisch hinterfragt oder gar in Frage gestellt wird, sondern vielmehr als ein selbstverständlicher, geradezu ‚heroischer Akt‘ gesehen wird. Die ‚Betriebsfamilie‘ steht im Zentrum des Geschehens, um die sich *gekümmert* werden muss. Care-Arbeit in Form von Fürsorge für das Team findet somit durchaus in der Gaming-Industrie statt, allerdings bleibt sie nicht folgenlos. So zeigt das empirische Material, dass Arbeitssubjekte aus Solidarität länger arbeiten, um Projekte zum Abschluss zu bringen und Kolleg:innen mit der anstehenden Arbeit nicht allein zu lassen. Das geht sogar so weit, dass selbst in Meetings Zeit eingeräumt wird, um den physischen und psychischen Gesundheitszustand abzufragen. Was auf den ersten Blick als vorbildlich erscheint, trügt, denn auf den zweiten entpuppt sich diese Fürsorglichkeit als eine *Ökonomisierung des Carings*. So hat z.B. das Abfragen des Gesundheitszustands nicht nur einen fürsorglichen Hintergrund, sondern dient auch dazu, als Vorgesetzte zu wissen, wer eventuell in naher Zukunft ausfällt, um frühzeitig nach Ersatz Ausschau zu halten. An den strukturellen Arbeitsbedingungen, die ursächlich für die Probleme sind, ändert sich hingegen nichts.

Innerhalb der Care-Arbeit nimmt Diversität eine besondere Rolle ein, denn sie ist mit dafür verantwortlich, die Einzigartigkeit und das *Anderssein* (dem vorherrschenden Diversitätsverständnis entsprechend) zum Ausdruck zu bringen. Aber auch Diversität unterliegt einer Ökonomisierung: Je mehr Nationalitäten, (Dis-)Abilities und Geschlechter in einem Arbeitsteam vertreten sind, desto vielfältiger – so die Wahrnehmung – sei das Endprodukt, wodurch es an mehr Zielgruppen adressiert werden kann. Auf der organisationalen Hinterbühne wird jedoch sichtbar, dass konkrete Maßnahmen und Konzepte fehlen, um z.B. zu einem Abbau von Geschlechtersegregationen zu gelangen. Widersprüchlich ist an dieser Stelle, dass einerseits Diversität gewollt wird, doch gleichzeitig MeToo-Skandale

aufzutreten, wodurch einmal mehr deutlich wird, dass von einem tief in die Unternehmen eingedrungenen reflexivem Diversitätsverständnis keine Rede sein kann. Wie bereits erwähnt, dient auch Diversität in der Gaming-Industrie in erster Linie dazu, die Einzigartigkeit der Neo-Vergemeinschaftung hervorzuheben und sich damit von anderen Branchen abzugrenzen.

Die empirischen Ergebnisse zeigen ferner, dass Care-Arbeit in der spätmodernen Arbeitswelt zwar vordergründig Relevanz zugemessen wird, indem die Sorge um das Team als wichtig erachtet wird, Care in einem umfassenden Sinn aber keine Rolle spielt und Selbstsorge mitunter ignoriert wird. Im Fokus steht die Leidenschaft für Games, für die sich Arbeitssubjekte gerne ‚aufopfern‘. So stellen wir unter Rückbezug auf die empirischen Ergebnisse fest, dass sich in der Gaming-Industrie eine Form des *spätmodernen Carings* entwickelt hat, die aus dem Spannungsverhältnis zwischen Selbstentfaltung und -optimierung auf der einen Seite und einer ‚Neo-Vergemeinschaftung‘ auf der anderen Seite resultiert. Auszumachen ist allenfalls eine Art Team-Caring, nicht jedoch eine nachhaltige Selbstsorge oder Fürsorge im Sinne Trontos (1996) „caring about“ und „caring for“ und schon gar nicht in Form von „care giving“ oder gar einer „Ganzheitlichkeit von Fürsorglichkeit bzw. Sorgsamkeit“ (Aulenbacher/Dammayr 2014). Die weitere Forschung zur spätmodernen Arbeitswelt, insbesondere zur Kultur- und Kreativwirtschaft, sollte somit nicht nur die Folgen von Diversität als ein Aspekt der Singularisierung zum Thema machen, sondern auch die Schattenseiten der Neo-Vergemeinschaftung mit Blick auf die Care-Problematik.

## Literatur

- Albert, Andreas/Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo/Parschick, Sarina (2022): Die Macht der Gefühle. Emotionsregimes und Solidaritätshorizonte in der Pflegekrise. In: WSI-Mitteilungen, 75 (5), 363–370.
- Aulenbacher, Brigitte (2020): Auf neuer Stufe vergesellschaftet: Care und soziale Reproduktion im Gegenwartskapitalismus. In: Becker, Karina/Binner, Kristina/Décieux, Fabienne (Hrsg.): Gespannte Arbeits- und Geschlechterverhältnisse im Marktkapitalismus, Geschlecht und Gesellschaft. Wiesbaden: VS Springer Fachmedien, 125-147. DOI:10.1007/978-3-658-22315-1\_7.
- Aulenbacher, Brigitte/Dammayr, Maria (2014): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Zur Ganzheitlichkeit und Rationalisierung des Sorgens und der Sorgearbeit. In: Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit/Theobald, Hedwig (Hrsg.): Soziale Welt: Sonderband 20. Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime. Care: Work, Relations, Regimes. Baden-Baden: Nomos, 125–140.

- Betzelt, Sigrid (2006): Zur begrenzten Nachhaltigkeit flexibler Erwerbsmuster – Das Beispiel hoch qualifizierter Alleinselbständiger. In: Szydlík, Marc (Hrsg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 93–112.
- Betzelt, Sigrid/Gottschall, Karin (2005): „Frei zu sein bedarf es wenig? Chancen und Risiken der Selbständigkeit in Kulturberufen“. In: Universität Bremen (Hrsg.): Impulse aus der Forschung, o. Jg. (1), 69.
- Birenheide, Almut (2008): Herr und Knecht. Die Ambivalenzen der Selbstunternehmung. In: Leviathan, 36 (2), 274–291.
- BMWK (2023): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2022. Studie erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Berlin: BMWK.
- Bourdieu, Pierre (1993): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich (2011): Über Kreativität. Ein Brainstorming. In: Menke, Christoph/Rebentisch, Juliane (Hrsg.): Kreation und Depression. Freiheit im gegenwärtigen Kapitalismus. Berlin: Kadmos Verlag, 89–97.
- Bührmann, Andrea D. (2020): Reflexive Diversitätsforschung. Eine Einführung anhand eines Fallbeispiels. Stuttgart: UTB.
- Christopherson, Susan (2008): Beyond the Self-Expressive, Creative Worker. An Industry Perspective on Entertainment Media. In: Theory, Culture & Society, 25 (7/8), 73–95.
- Connell, Robert W. (1999): Der gemachte Mann. Konstruktionen und Krisen von Männlichkeit. Opladen: Leske + Budrich.
- Dörhöfer, Steffen/Funder, Maria (2016): „You’ll (n)ever Walk alone“. Innovative Wissensarbeit zwischen individualistischem Leistungsregime und kommunitärer Teamkultur. In: Industrielle Beziehungen, 23 (4), 458–476. DOI 10.1688/IndB-2016-04-Doerhoefer.
- Fisher, Berenice/Tronto, Joan (1990): Toward a Feminist Theory of Caring. In: Abel, Emily/Nelson, Margaret (Hrsg.): Circles of Care. Work and Identity in Women’s Lives. New York: State Univ. of New York Press, 35–62.
- Funder, Maria (2023): Warum Diversitätspolitik kein „Schnick-Schnack“ ist. Perspektiven der Organisations- und Diversitätsforschung. In: Funder, Maria/Grulich, Julia/Hossain, Nina (Hrsg.): Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos, 563–587.
- Gerhard, Ute (2014): Care als sozialpolitische Herausforderung moderner Gesellschaften – Das Konzept fürsorglicher Praxis in der europäischen Geschlechterforschung. In: Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit/Theobald, Hedwig (Hrsg.): Soziale Welt: Sonderband 20. Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime. Care: Work, Relations, Regimes. Baden-Baden: Nomos, 69–88.
- Hoose, Fabian (2016): Spiel als Arbeit. Arbeitsorientierung von Beschäftigten der Gamesbranche. Wiesbaden: Springer VS. DOI:10.1007/978-3-658-10711-6.

- Hossain, Nina (2023): Diversität in der Gaming Industrie: Vielfalt trotz Geschlechterungleichheit? In: Funder, Maria/Grulich, Julia/Hossain, Nina (Hrsg.): Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos, 203–225.
- Klinger, Cornelia (2013): Krise war immer ... Lebenssorge und geschlechtliche Arbeitsteilung in sozialphilosophischer und kapitalismuskritischer Perspektive. In: Appelt, Birgit/Aulenbacher, Brigitte/Wetterer, Angelika (Hrsg.): Gesellschaft. Feministische Krisendiagnosen. Münster: Westfälisches Dampfboot, 81–104.
- Lash, Scott/Urry, John (1994): *Economies of Sign and Space*. London: Sage.
- Maffesoli, Michel (1988): *Le Temps des Tribes. Le Déclin de L'Individualisme dans les Sociétés de Masse*. Paris: Meridiens Klincksieck.
- Manske, Alexandra (2013): Kreative als aktivierte Wirtschaftsbürger. Zur wohlfahrtsstaatlichen Rahmung von künstlerisch-kreativer Arbeit. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 38 (3), 259–276.
- Manske, Alexandra (2016): Zwischen den Welten: Hybride Arbeitsverhältnisse in den Kulturberufen. In: *Industrielle Beziehungen*, 23 (4). DOI:10.1688/IndB-2016-04-Manske.
- Manske, Alexandra/Schnell, Christiane (2018): Arbeit und Beschäftigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, 699–729.
- Mayring, Philipp (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- McRobbie, Angela (2002): Clubs to Companies. Notes on the Decline of Political Culture in Speeded up Creative Worlds. In: *Cultural Studies*, 16 (4), 516–531.
- McRobbie, Angela (2016): *Be Creative. Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge/Malden, MA: Polity.
- Newzoo (21. Juli 2023): Umsatz der führenden Unternehmen im Bereich Videospiele weltweit im 1. Quartal 2023.
- Statista <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/194749/umfrage/die-10-groessten-game-publisher-weltweit/>, 1.9.2023.
- Reckwitz, Andreas (2017): *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas/Rosa, Hartmut (2021): *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie?* Berlin: Suhrkamp.
- Schnell, Christiane (2007): *Regulierung der Kulturberufe in Deutschland. Strukturen, Akteure, Strategien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Statista (2023): *Mobile Games – weltweit*. <https://de.statista.com/outlook/dmo/digitale-medien/videospiele/mobile-games/weltweit>, 1.9.2023.
- Tronto, Joan (1996): Politics of Care. Fürsorge und Wohlfahrt. In: *Transit – Europäische Revue*, 12, 115–142.
- Weber, Lena (2017): *Die unternehmerische Universität. Chancen und Risiken für Gleichstellungspolitik in Deutschland, Großbritannien und Schweden*. Weinheim: Beltz-Juventa.



# Ungleiches Sorgen – Sorgezuständigkeit in heterosexuellen Paarbeziehungen

*Nele Borchers*

## *Abstract*

Der Beitrag widmet sich dem Sorgehandeln in spätmodernen, heterosexuell definierten Paarbeziehungen. Anhand von drei Paarinterviews im akademischen Milieu zeigt sich, dass altbekannte Sorgezuständigkeiten unter dem Deckmantel des aktuellen Kommunikations- und Liebesideals fortgeschrieben werden. Über den Verweis auf Kommunikation als selbstverständlichen Bestandteil der Beziehung erheben die Partner einen Anspruch auf kontinuierliche emotional-reflexive Zuwendung; emotionale Bedarfe der Partnerinnen werden hingegen als subjektive Problematik markiert und nicht zu einem gemeinsamen Thema gemacht.

*Schlagworte:* Paarbeziehung, Sorge, Geschlecht, Ungleichheit, Paarinterview

## *1 Einleitung*

In einem kürzlich in der Tageszeitung ‚taz‘ erschienenen Artikel umreißt Catoni (2025) einen in den Sozialen Medien – über Hashtags wie #boysober – geführten Diskurs, in dem sich Frauen über ein ‚befreites Leben‘, in dem heterosexuelle Intimpartner keine Rolle mehr spielen, austauschen.

Sie berichten „(v)on erholsamerem Schlaf, der nicht von Gedanken-schleifen über den narzisstisch anmutenden Freund gestört wird, von Urlaubstagen ohne Herzschmerz und von innerem Frieden, weil sie keine Endlosnachrichten mehr in ihr Handy tippen müssen, um dem Ex sein respektloses Verhalten zu spiegeln. (...) Und sie lassen ihre Wut raus: auf Ex-Freunde, die sie erziehen mussten, auf selbsternannte Feministen, die ihren Unwillen zur Verbindlichkeit in intellektuellen Phrasen tarnen und auf Liebschaften, die ihnen ihre Gefühle abgesprochen haben“ (ebd.: o.S.).

Offenbar werden heterosexuelle Paarbeziehungen hier keineswegs mit dem Idealbild romantischer Liebe gleichgesetzt. Ein Grund mehr, sich mit ihnen genauer zu befassen. In der deutschsprachigen sozialwissenschaftlichen

Forschung verschwinden Paare immer noch häufig hinter der Familienforschung. So wird ungleich verteilte Sorge (vorschnell) mit dem altbekannten Retraditionalisierungseffekt nach der Familiengründung erklärt. Überhaupt findet die Paarbeziehung als solche in der gesamten Sorgedebatte wenig Beachtung (vgl. Borchers 2024). Die seit Jahrzehnten vorgebrachte Kritik an ungleich verteilter – feminisierter und marginalisierter – Sorgearbeit bleibt mit Blick auf die Paarbeziehung eine Dunkelstelle, obschon aus den Reihen der *love studies* etwa Gunnarsson erklärt: „in heterosexual partnerships women are also the primary carers in the adult relationship“ (Gunnarsson 2014: 9). Die in der Beschreibung von Catoni aufscheinende emotionale Dimension der Reproduktionsdebatte wurde, wie Kohlen attestiert, diskurspolitisch stellenweise hinter „konkrete Aspekte von Sorge-Tätigkeiten“ zurückgestellt (Kohlen 2016: 125f.).

Lange Zeit hat sich die Frauenforschung auf bürgerliche Paarbeziehungen und das ihnen inhärente (romantisch-polarisierte) Liebesideal konzentriert, in dem die Frau als „in Seelendingen kompetente Reparateurin“ (Duden 2009: 23) die physische und psychische Regeneration des Mannes sicherstellen sollte. Diese Geschlechterordnung wurde, vor allem aus der Zweiten Frauenbewegung heraus, als patriarchale Falle enttarnt. Nachfolgend geriet das Thema heterosexuelle Liebe zeitweise aus dem Blick der Frauen- und Geschlechterforschung – wobei es soziologisch als kompensatorischer ‚Sehnsuchtsort‘ wieder auftauchte (vgl. Saurer 1997). Ab den 2000er Jahren rückte in Bezug auf das Geschlechterverhältnis dann zunehmend die Aufteilung von Erwerbsarbeit sowie die Vereinbarkeit mit der Familie in den Fokus. Begrifflich drückt sich dies auch im Wandel des *male breadwinner, female homemaker model* hin zum *adult worker model* aus, dem der *homemaker* Teil – und darin stattfindende Sorge in Bezug auf die Paarbeziehung – abhandengekommen scheint. Das seitdem vielzitierte Aufeinanderzubewegen von Öffentlichkeit und Privatheit (bei fortwährender Hierarchisierung) geht für Illouz mit dem Imperativ einer „androgynen Identität“ (Illouz 2009: 395) einher, in der das spätmoderne Individuum „einerseits rationaler und strategischer, andererseits aber auch gefühlsorientierter“ werde (ebd.: 394). Während es in der Öffentlichkeit nun emotionaler zugehe, diagnostiziert sie im Privaten eine aus dem Zusammenwirken von Feminismus und Psychologie hervorgehende Rationalisierung (ebd.: 208ff.). Diese zeige sich im neuen Emotions- und Kommunikationskult, der Gefühle – auch unter Rückgriff auf warenförmige Angebote – als verbalisierbar, verhandelbar und optimierbar deutet. Bezogen auf Paarbeziehungen findet dies Ausdruck im ‚therapeutischen Liebesideal‘ (Lenz 2009: 292),

abzulesen an unzähligen Angeboten pseudopsychologischer Ratgeberliteratur, Paar-Coachings und -therapie.

Für Illouz sind Paarbeziehungen durch diese Einnistung des Kapitalismus ihrer kompensatorischen Verheißung beraubt. Sie werden letztlich von den neuen Beziehungsanforderungen überrollt (vgl. Illouz 2018; 2024). Gerisch und King (2023) verweisen auf das Spannungsfeld einer (proklamierten) Loslösung von romantischer Liebe bei gleichzeitiger Angewiesenheit auf diese – etwa in Form eines anhaltenden Bindungswunsches und ausgedehnter Beziehungsansprüche –, was insbesondere im Milieu der akademischen Mittelschicht auf die Partner:innen einwirkt. Gestiegene Anforderungen an eine optimierte Lebensführung und Selbstverwirklichung stehen, wie sie erklären, mit „Risiken des Verlusts an Selbstsorge und Fürsorge in Beziehungen“ in Zusammenhang (ebd.: 5). In der für die eigene Identität und Anerkennung höchstrelevanten Paarbeziehung gehe es dabei auch weiterhin „letztlich um die so schwer auszubalancierende Nähe-Distanz-Regulation im Sinne von Verbundenheit und Anerkennung der Eigenständigkeit des Anderen“ (ebd.: 9). Das Phänomen der Sorge ist vor diesem Hintergrund relevant, da einerseits Anerkennung in Intimbeziehungen über emotionale Zuwendung vermittelt wird (vgl. Flick 2013: 52) und das Sorgehandeln paarintern andererseits auch zentral in die beschriebene Nähe-Distanz-Spannung ‚verwickelt‘ ist.<sup>1</sup>

Nachdem „der Geist der Emotionen schon längst aus der Flasche entwichen ist“ (Funder/Hossain 2026: Einleitung in diesem Band), ist es an der Zeit, die ‚rationalisierte Privatsphäre‘ zum Thema zu machen und das Geschlechterverhältnis in Paarbeziehungen – in denen „Lebensprobleme vor allem auch als Probleme im Umgang mit Gefühlen erlebt werden“ (Eckart 2009: 18)<sup>2</sup> – genauer zu untersuchen, zumal die neuen (emotionalen) Optimierungsangebote verdächtig geschlechtslos erscheinen.<sup>3</sup>

- 
- 1 Insofern das gegenwärtige Autonomieideal einer für Sorge unabdingbaren Verbundenheit gegenübersteht (vgl. theoretische Sensibilisierung).
  - 2 Obschon Gefühle als Ausdruck und Folge sozialer Ordnung, vergeschlechtlichter Gefühlskulturen und Emotionsregimes tradierte Beziehungsregeln perpetuieren (können), steckt in ihnen ebenso das Potenzial, „über diese hinaus(zu)wirken und eine Auseinandersetzung mit dem Möglichen an(zu)stoßen“ (Eckart 2009: 13).
  - 3 Während Ratgeber ehemals etwa titelten ‚Wenn Frauen zu sehr lieben‘ (Norwood 1986) oder ‚Männer lassen lieben‘ (Wieck 1987), sollen sich dem Anspruch nach heute beide Partner:innen gemeinsam um die Beziehung sorgen (Burkart 2018: 244f.). Den geschlechtlosen Paarnormen zum Trotz werden vor allem in der akademischen Mittelschicht nach außen rhetorisch verteidigte Egalitätsansprüche (vgl. Wetterer 2005;

Im ersten Teil werden dazu theoretische Überlegungen zur Relevanz von Sorgehandeln in Paarbeziehungen angestellt (2). Dafür wird zunächst ein relationales Sorgeverständnis diskutiert (2.1). Dass auch eine psychodynamische Perspektive von Relevanz ist, erweitert das Sorgeverständnis (2.2). Im zweiten Teil kommen die Paare selbst zur Sprache (3). Nach einer Einführung in Material und Methode (3.1) wird das berichtete Sorgehandeln der Partner:innen und ihre vergeschlechtlichte Dynamik herausgearbeitet (3.2). Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse resümiert und Implikationen für weitere Forschung herausgestellt (4).

## 2 Theoretische Sensibilisierung

### 2.1 Relationales Sorgeverständnis

„Als menschliche Wesen wollen wir sowohl für jemanden sorgen wie auch umsorgt werden. *Sorgen* ist in sich selbst wichtig“ (Noddings 1993: 142; Herv. i.O.). Sorge als existenzielles Antwortgeschehen auf menschliche Vulnerabilität sowie als unhintergebar relationales Phänomen zu verstehen, stellt ein Gegenbild zum gegenwärtigen gesamtgesellschaftlichen Autonomiephantasma dar (vgl. Eckart 2004; Mortari 2022; Dietrich et al. 2024). Der vielzitierte, interdisziplinär geführte Care-Diskurs umfasst dabei etwa sorgephilosophische, -ethische und sozialwissenschaftliche Stränge.<sup>4</sup> In Anlehnung an Tronto/Fisher (1990) wird in diesem Artikel eine breite Begriffsdefinition vorgeschlagen:

„On the most general level, we suggest that caring be viewed as *a species activity that includes everything that we do to maintain, continue, and repair our ‘world’ so that we can live in it as well as possible. That world includes our bodies, our selves, and our environment, all of which we seek to interweave in a complex, life-sustaining web.*“ (ebd.: 40; Herv. i.O.)

---

Funder/May 2014) weiterhin als neue Formen hegemonialer Männlichkeit aufgedeckt (vgl. Koppetsch/Burkart 1999; Illouz 2012; Koppetsch/Speck 2014; Tietge 2019).

4 Auf eine Begriffshistorie der deutschsprachigen Reproduktions-/Hausarbeitsdebatte, deren Sorgebegriff sich im Zuge der Diskursentwicklung hin zu Care oder ‚Lebenssorge‘ inhaltlich geweitet hat (vgl. dazu Klinger/Gerhard 2013) und zugleich Anknüpfungspunkte an die zunächst parallele angloamerikanische Sorgeethik fand (vgl. dazu Kohlen 2016), wird hier verzichtet.

Dabei kann Sorge mit Tronto (1993) als ein in gesellschaftliche Machtstrukturen eingebetteter, mehrschrittiger Prozess verstanden werden: Auf die Wahrnehmung (und Anerkennung) eines Bedarfs (*caring about*) folgen zunächst die Planung und Vorbereitung, etwa im Bündeln von Ressourcen (*taking care of*); das darauffolgende Sorgen bzw. konkrete Hilfeleisten (*care-giving*) ist für einen gelingenden Prozess immer auch auf ein Antwortgeschehen (*care-receiving*) in Form der Rückmeldung des/der Umsorgten angewiesen (ebd.: 105ff.). Eine Trennlinie durchzieht den Prozess zwischen Schritt zwei und drei, insofern die Definitionsmacht über die Anerkennung von Bedarfen sowie die Verteilung von Ressourcen gesellschaftlichen Autoritäten zukommt. Während Sorgetätigkeiten sowie Sorgebedarfe anderer von ihnen marginalisiert und kaum beachtet werden (*privileged irresponsibility*), können die Definitionsmächtigen selbstbezogene Bedarfe als relevant und geleistetes Sorgen als besondere Expertise inszenieren (ebd.: 111ff.). Sie erscheinen als „*care commander*“ und „*free rider*“ auf der Sorge Anderer (Lynch 2007: 564). Gegenwärtig wird das vermeintlich ‚autonome‘ Individuum dennoch selbst für die eigene Versorgung und auch das Scheitern dieser responsabilisiert (vgl. Tronto 2017).

Ein an Sorge anknüpfendes Verständnis menschlicher Verbundenheit ersetzt hingegen absolute durch relative Autonomie. Gemeint ist hiermit, „weniger die Fähigkeit, unabhängig von allen anderen zu leben, als vielmehr die Möglichkeit, Beziehungen mit anderen einzugehen, zu reflektieren, gegebenenfalls aufzukündigen“ (Dingler 2016: 96). Das ‚autonome‘ Leben setzt somit ein Leben in Beziehung voraus, wodurch das relationale Beziehungsmoment von Sorge sichtbar wird. Mit Lynch (2022: 57ff.) richtet sich *loving care* – die von Emotionen für den/die Andere:n getriebene Sorgearbeit in Intimbeziehungen – dabei in erster Linie auf diese Beziehung selbst.

Zwar erscheinen Menschen als ‚*homines curans*‘ (Tronto 2017) und nicht mehr als rein rationale Kosten-Nutzen-Abwägende und sind demzufolge durch den Wunsch nach Sorge und Versorgtwerden angetrieben. Dennoch sollte Sorge, trotz ihres inhärenten normativen Anspruchs, nicht vorschnell idealisiert oder romantisiert werden. Die Schattenseiten, wie Machtmissbrauch<sup>5</sup>, sind vielmehr mitzudenken. Sorgen als grundsätzlich menschi-

---

5 Insofern der/die Sorgende in einer machtvollen Position die Bedürftigkeit des/der Anderen für sich selbst ausnutzen kann. Ein solches Abhängigkeitsverhältnis kann dabei auch in Gewalt, die von Lynch (2022: 153) als „Nemesis“ von Care bezeichnet wird, umschlagen.

ches Phänomen bedeutet demnach nicht, dass dies immer jeder/jedem auf eine ‚gute‘ oder harmonische Weise gelingt oder dass (gelingende) Sorge konfliktfrei wäre. Obschon sich Sorge gängigen ökonomisierten Begrifflichkeiten wie ‚Rationalität‘ und ‚Produktivität‘ (Kohlen 2016: 124) oder durch die Orientierung an individuellen Bedarfen ‚objektiven‘ Gerechtigkeitsmaßstäben entzieht, ist sie nicht beliebig. Vielmehr folgt sie einer Logik, die Lynch (2022: 81) als „fluid, relational and cyclical“ beschreibt, bzw. einer eigenen ‚Sorgerationalität‘ (vgl. Waerness 2000). Dabei erfordert Sorgen insbesondere auch Aufmerksamkeit für die Details spezifischer Situationen und Personen sowie auch moralisches Verantwortungsgefühl und die Fähigkeit zur Perspektivübernahme (vgl. Conradi 2001; Tronto 1993; 2017).<sup>6</sup> Mit Noddings (2005) sind dabei beide Seiten einer Sorgebeziehung – Sorgegebende:r (*Care-Giver*) und Sorgeempfangende:r (*Care-Receiver*) – wechselseitig aufeinander angewiesen. Während *Care-Giving* vor allem eine Motivationsverschiebung, ein Zurückstellen eigener Interessen und ein unvoreingenommenes Einlassen auf den/die Andere:n erfordere, müsse *Care-Receiving* eine anerkennende Rückmeldung vonseiten des/der Versorgten beinhalten (ebd.: 16f.). Pohlmann (2016: 333) deutet Sorgeverhältnisse in diesem Spannungsfeld von Selbst und Anderen als „Wechselspiel aus Aufgabe von Schutzmechanismen durch Öffnung und der Wiederherstellung dieses Schutzes durch die Rückbesinnung auf sich selbst“; Sorge sei daher „als Ausweis zu verstehen, sich dem damit verbundenen Druck auf die eigene Präsenz und persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten zu stellen“ (ebd.: 334). Sorge ist damit als unauflösbare Ambivalenz im Hin- und Herpendeln zwischen ‚eigenen‘ und ‚fremden‘ Interessen und Bedarfen zu begreifen, die im „Zwischenbereich“ (ebd.: 326) der Beziehung ineinander verwoben sind.

Dass eine als gemeinsames Bezugsgewebe verstandene Gesellschaft dabei dennoch ungleiche „Positionierungen“ und mit diesen einhergehende „Verletzlichkeitsgrade und Verantwortungszuweisungen“ (Tronto 1993; zit. n. Heier 2016: 374) mit sich bringt, ist für die Betrachtung heterosexueller Paarbeziehungen relevant, denn zwischenmenschliche Verwiesenheit ist in diesen hegemonial funktionalisiert. So verwirklicht sich, wie in Jónasdóttirs (1994) materiell-feministischer Konzeption von ‚*love power*‘ aufgezeigt wird, der männliche Status durch die ungleiche Zuwendung der Partnerin: Über die Ausbeutung ihrer Fürsorge – ‚(*loving*) *care*‘ – können Männer einseitig ‚(*erotic*) *ecstasy*‘ ausleben. Diese Dynamik generiert für

---

6 Wenn auch in Bezug auf ‚erzieherische Sorge‘, vgl. weiterführend Mortari 2024.

die Partner ein auch außerhalb der Beziehung verwertbares ‚*surplus worthiness*‘, während die Partnerinnen – eines Großteils ihrer Energie für eigene Zwecke beraubt – sozioexistenziell dennoch auf die Beziehung verwiesen sind (vgl. ebd.).

Die mit dieser Dynamik verknüpften gesellschaftlich-normierenden Selbstverständnisse – etwa das Selbstverständnis von Männern, ein Recht auf Zuwendung zu besitzen, ohne im gleichen Maße auf die Bedürfnisse ihrer Partnerinnen eingehen zu müssen – wurden schon früh von Hochschild beschrieben: Über relationale Gefühlsnormen wird gesteuert, welches Verhalten wir von anderen erwarten können sowie welches Verhalten wir ihnen (gefühl) schulden (vgl. Hochschild 1990). Die damit verbundene Gefühlsarbeit übersetzt sich nach Anderson (2023) in eine von den Partnerinnen einseitig geleistete *hermeneutic labor* – eine hauptsächliche Verantwortung sowohl für die Deutung der Gefühlslagen ihrer Partner und das Bereitstellen diesbezüglicher Definitionen als auch für die Antizipation und Lösung von (Paar-)Konflikten: „In short, women serve both as informal therapists for men and as informal couples’ therapists for the relationship“ (ebd.: 183). Die Gegenseitigkeit in Intimbeziehungen ist mithin durch Sorge hierarchisiert: „the mutuality that is at the centre of love labour relations is also a relationship of power and control exercised through the medium of care“ (Lynch 2007: 559). Der von ‚außen‘ in das Paar durch gesellschaftliche Gefühls- und Liebesnormen einwirkende Einfluss soll nachfolgend um eine innerpsychische Ebene erweitert werden.

## 2.2 Psychodynamische Perspektive

Ein Mitdenken der psychodynamischen bzw. psychoanalytischen Perspektive knüpft an die scheinbare Unlogik der Egalitätsbehauptung moderner Paare an, denn diese steht im Gegensatz zu ihrem ‚traditionellen‘ Handeln – angelehnt an Freuds vielzitierte Phrase, ‚nicht Herr im eigenen Haus‘ zu sein.<sup>7</sup> Sensibilisiert wird hier die im deutschsprachigen Raum überwiegend sozialkonstruktivistisch betriebene Paarforschung durch einen auf ‚das‘ Unbewusste erweiterten Blick. Eine psychoanalytische Perspektive ist dabei ebenfalls anschlussfähig an die sorgetheoretisch infrage gestellte autonome Handlungsmacht, denn sie „betrachtet den Menschen als jemanden, der

---

7 Im Original: „daß das Ich nicht Herr sei in seinem eigenen Haus.“ (Freud 1947[1917]: 11)

die Gründe seines Handelns nur teilweise kennt, während ihm ganze Dimensionen des unbewussten Antriebs seines Handelns verborgen bleiben“ (Rendtorff 2018: 20).

Im psychoanalytischen Verständnis wird geschlechtliche Reproduktion durch „Effekte der Subjektgenese im Spannungsfeld gesellschaftlicher Strukturen“ (Busch et al. 2018: 9) erklärt. Es wird von einem durch Geschlecht gespaltenen Subjekt ausgegangen, insofern eine mit der geschlechtsspezifischen Enkulturation einhergehende Unabdingbarkeit, „nicht alles sein“ zu können, als „Riss durchs Geschlecht“ verstanden wird (ebd.: 8). Mit Laplanche bildet sich Geschlechterdifferenz in der frühen Kindheit zunächst über die Verarbeitung ‚rätselhafter Botschaften‘ ausgehend von den Bezugspersonen heraus (vgl. Laplanche 2004). Diese werden als „Spannungen“ (Rendtorff 2020: 179) erlebt: Über Abspaltung nicht legitimer Wünsche/verworfenen Selbstanteile ins Unbewusste und Identifizierung mit ‚geschlechtskohärenten/zugelassenen Eigenschaften wird die konkrete wie kulturell geformte Herausbildung und Ausgestaltung von Geschlechtlichkeit vermittelt (vgl. weiterführend etwa Teuber 2018).

Der ‚Verlust‘ abgelehnter bzw. verbotener Wünsche und Gefühle geht in diesem Verständnis zwar mit deren Verwerfung in das Unbewusste einher, aus welchem sie aber weiterhin – dem Bewusstsein fortlaufend entzogen – Bedürfnisse generieren und so unbemerkt im Handeln der Individuen mitwirken (vgl. Tietge 2018: 180). Die Polarisierung von Geschlecht führt in der männlich-hegemonialen Gesellschaft schließlich dazu, ‚dem‘ Männlichen Vollkommenheit sowie ‚dem‘ Weiblichen Unvollkommenheit zuzuschreiben:

„Der Vorgang der Separierung von zwei ‚Geschlechtern‘ soll also vor allem dazu dienen, die Zusammengehörigkeit widersprüchlicher Aspekte *innerhalb* jedes Subjekts zu leugnen, sie als trennbar und aufteilbar darzustellen und die bedrohlichen, beunruhigenden Aspekte der menschlichen Existenz als überwindbar erscheinen zu lassen, indem man sie beim Weiblichen lokalisiert (und sie dann mit dem Weiblichen selbst überwindet)“ (Rendtorff 2024: 101; Herv. i.O.).

Die Beanspruchung einer männlich-patriarchalen Vormachtstellung erscheint somit zugleich als Ausdruck der Angstabwehr der eigenen Unvollständigkeit, die sich mit dem Eindämmungsversuch als ohnmächtig gedeuteter Abhängigkeit und fortlaufender Abspaltung von Bedürftigkeit und Schwäche verschränkt (vgl. z.B. Pohl 2019). Dies geschehe – wie Rendtorff meint – aber um den „Preis (...), dass der Bezug zu Nähe und der Aner-

kenntnis von Abhängigkeit, Schwäche und Angewiesenheit verloren geht – und das führt zu dem Zwang, diese zu leugnen und abzuwehren, wenn sie einem begegnen.“ (Rendtorff 2024: 101) Wie Postl (2009) in Rekurs auf Irigarays Liebesverständnis herausstellt, könne aber gerade die Akzeptanz eigener Unvollständigkeit eine Verbindung zum/zur Andere:n herstellen:

„Statt die eigene, inkonsistente Identität zu verleugnen, soll gerade die im eigenen Selbst gefundene Vielfalt dazu dienen, eine Beziehung zum/zur anderen aufzubauen, welche in gewissen Sinn in einem Zwischenreich hängen bleibt: sich der/dem anderen anbietend, ohne sich zu verlieren, die/den anderen aufnehmend, ohne zu vereinnahmen. Auf diese Weise eröffnen die Liebe und das Begehren für andere immer auch die Möglichkeit, zu sich selbst zurückzukehren.“ (Postl 2009: 14)

Die geschlechtliche Sozialisation kann dabei als lebenslanger Prozess verstanden werden, in welchem Geschlechtsidentität als wechselseitige Vermittlung zwischen individuell erlebter und gesellschaftlich normierter Ebene verstanden wird und in dem die unbewusst wirksamen Konflikte reinszeniert werden (vgl. Tietge 2019: 40ff.). In der Partnerschaft können die im Leben aufgeschichteten intraindividuellen Konflikte dabei in eine interpersonale Abwehr übergehen (ebd.: 43; vgl. auch Eichler 2022) – ich wehre etwas von mir ab, indem ich es auf ein Gegenüber projiziere. Der interpersonalen Abwehr wird eine „besondere Stabilität“ zugeschrieben, insofern sie ‚physisch‘ in der anderen Person verfestigt ist (Tietge 2019: 43). Hier erscheint die Relationalität der Partnerschaft als Möglichkeit einer (gegenseitigen) Konfliktabwehr (vgl. auch das Konzept der ‚Kollusion‘, Willi 2012). Auch wenn diese Abwehr zumeist als gegenseitig beschrieben wird, gehe ich davon aus, dass sich die in sozialkonstruktivistischer Forschung beschriebene unterschiedliche Interaktionsmacht darin äußert, dass eine/r der Partner:innen mehr (unbewussten) Druck ausüben und den/die Andere:n für die eigenen (unbewussten) ‚Zwecke‘ einspannen kann.

Insofern in der geschlechtlichen Sozialisation mit Tietge nur solche ‚Sinnverwirklichungsweisen‘ vermittelt werden, „die als zweigeschlechtlich anerkannt sind“ (Tietge 2019: 40), ist der der Partnerschaft eingangs attestierte Konflikt zwischen Abhängigkeit/Verbundenheit und Autonomie hier brisant, da der eine Pol gesellschaftlich überwiegend mit Weiblichkeit und der andere überwiegend mit Männlichkeit assoziiert wird. Während eine gelingende Sorgebeziehung die Anerkennung von Abhängigkeit/Verbundenheit erfordert, geht der Irrglaube an absolute Autonomie mit der Verkenning von Sorge und Sorgebedarfen einher. Das mit Männlichkeit

in Verbindung gebrachte Abspalten und Leugnen eigener Bedürftigkeit und Schwäche wird in der Paarbeziehung – wie es sich insbesondere in der Forschung zu partnerschaftlicher Gewalt zeigt – mit einem Verzicht auf Anerkennung und Unterordnung der Partnerinnen unter die Kontrolle der Partner in Zusammenhang gebracht; insofern er so die als bedrohlich wahrgenommene Angewiesenheit auf die Partnerin abzuwehren versucht (vgl. Brückner 2006).

Dreh- und Angelpunkt einer gelingenden Sorgebeziehung ist demgegenüber wechselseitige Anerkennung. Dabei kommt, wie die folgenden Autorinnen aufzeigen, der Ermöglichung von Widerspruch und dem Aushalten von Differenz ein besonderer Stellenwert zu: So hebt Gilligan (1998) am Beispiel der weiblichen Adoleszenz die Bedeutung des ‚Widerspruchs‘ in der Beziehung zu Anderen hervor. Widerspruch ermögliche, die Selbstbeziehung in Beziehungen zu Anderen einzubringen – „anders zu sein, ohne die Verbindung zu verlieren“ (ebd.: 214). Der Widerspruch droht bei fehlender Anerkennung aber in Schweigen zu kippen, wie sich auch in ihren Ausführungen zur ‚verlorenen Stimme‘ zeigt (vgl. Gilligan/Brown 1994). Auch Hartmann (2022) betont die Bedeutung des (potenziellen) Widerspruchs in Sorgebeziehungen: Wenn dieser gewahrt werde, könne in der Sorge sowohl der Subjektstatus der umsorgten Person – deren Bedarf anerkannt wird – als auch die/der Sorgende – der/die das Sorgen hätte verneinen können – als Subjekt mit eigenem Begehren hervorgebracht werden (ebd.: 135f.). Mit Benjamin (2002) wird für die Anerkennung eines solchen Subjektstatus das (Aus)Halten von Differenz zentral: Der/Die Andere müsse als dem Selbst Äußerliche:r – und damit nicht (vollständig) Kontrollierbare:r – anerkannt werden, was durch Assimilation als ‚Gleiches‘ oder ‚Gegensätzliches‘ bedroht sei. Durch fehlende Anerkennung werde, „wie die Herr-Knecht Problematik gezeigt hat, die Andersheit der Anderen beschädigt“ (ebd.: 117). Mit Irigaray (1980) übersetzt sich ein solches Verkennen von Differenz strukturell in den Ausschluss einer eigenständigen Repräsentation von Frauen aus der symbolischen Ordnung. Frauen erscheinen nach Irigaray dabei nur in der Position des vom Mann aus gedachten Anderen – als Spiegel, durch welchen er sich (und seine Herrlichkeit) zu erkennen sucht.

Für das an Pohlmann (2016) angelehnte Hin- und Herpendeln in der Sorgebeziehung müssen sich zwei wechselseitig anerkennende Subjekte aufeinander zubewegen können, was von feministischer Seite bereits als in der heterosexuellen Paarbeziehung verunmöglicht herausgestellt wurde (vgl. Benjamin 1994; Firestone 1975). Mit Blick auf aktuellere Betrachtun-

gen erweist sich dabei das für beide Partner:innen geltende Autonomiegebot als Fallstrick: So stellt Glammeier in einer Studie mit von partnerschaftlicher Gewalt betroffenen Frauen heraus, dass im Ideal der autonomen ‚Powerfrau‘ – auch unter der weiterhin wirksamen Polarisierung von ‚verletzungsoffen‘ (weiblich) und ‚verletzungsmächtig‘ (männlich) – „die Position, von der aus die Frauen um Anerkennung kämpfen, eine ohnmächtige“ bleibt (Glammeier 2012: 113). Selbst in Tietges (2019) Studie mit sich als heteronormativitätskritisch bezeichnenden Paaren scheint unter dem Verweis auf Autonomie zwar die Polarisierung von nun männlicher ‚Passivität‘ und weiblicher ‚Aktivität‘ in Bewegung zu kommen, aber dennoch bleibt die Polarisierung von ‚Selbstverwirklichung‘ (männlich) und ‚Selbstaufopferung‘ (weiblich) in einseitigen Sorgeverantwortlichkeiten der Partnerinnen bestehen (ebd.: 233ff.). Und auch Ostern (2023) stellt fest, dass ‚bedrohliche Abhängigkeit‘ in der Paarbeziehung sich für einen nun „bindungseinfordernde(n) Mann“ (ebd.: 41; Herv. i.O.) vor allem als eine Frage nach Bedürfnisbefriedigung zu erweisen scheint („Wie sichere ich mir dir Befriedigung meiner Wünsche?“), während die Partnerinnen mit dem Anspruch auf Versorgung ‚rangen‘ („Darf ich Wünsche an meinen Partner herantragen?“) (ebd.: 39; Herv. i.O.).

### 3 Wenn Paare über Sorge sprechen

#### 3.1 Material und Methode

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf explorativ-leitfadengestützte Paar-Paarinterviews mit drei heterosexuellen Paaren aus dem akademischen Milieu (Henrike & Tilo, Insa & Niklas, Verena & Felix).<sup>8</sup> Die Partner:innen waren zwischen 26 und 35 Jahre alt, lebten zusammen (bzw. waren im Begriff, zusammen zu ziehen) und hatten keine gemeinsamen Kinder; Insa hat einen Sohn aus einer früheren Beziehung.

Das Paarinterview ermöglicht Einblicke in die innere, relationale Ebene der Paare, über die wiederum Rückschlüsse auf gesellschaftliche Machtverhältnisse und Wechselwirkungen zwischen Individuum, Paar und Gesellschaft gezogen werden können (vgl. Wimbauer/Motakef 2017: 32f.). Um eine möglichst dyadische Situation herzustellen, wurden die Interviews

---

8 Die Namen wurden pseudonymisiert. Das 2019/2020 erhobene Material ist zugleich Teil meines laufenden Dissertationsvorhabens.

als Paar-Paarinterviews geführt: Die Paare wurden dabei gemeinsam von mir und meinem Partner interviewt. Dieses Setting durchbrach die Polarisierung von Privatheit und Öffentlichkeit, die ja auch die Interviewten überschritten. Durch die so doppelte Herstellung eines heterosexuellen Paares konnten Übertragungen auf das Interviewer:innenpaar sowie auf den/die gleich- als auch gegengeschlechtliche/n Interviewer:in entstehen und entsprechende Gegenübertragungen – „die Gefühle, die die Befragten aufgrund ihres Verhaltens in dem Interviewer auslösen“ (Bock 1992: 96) – in die Auswertung einbezogen werden. Das dyadische Interviewsetting führte zu dynamischen Gesprächen, in denen uns die Paare offen begegneten. Für sie schien das Setting eine vertrauenswürdige Atmosphäre zu schaffen: „Hier kann man’s ja sagen“ (Felix).

Der Leitfaden umfasste Fragen zu Beziehungsgründung und -verlauf, Alltag, Freizeit und Urlaub sowie zur Selbst- und gegenseitigen Sorge und Geschlecht. Die hermeneutische Auswertung stützte sich hauptsächlich auf die Ausführungen von Bock (1992) zum leitfadengestützten Tiefeninterview, die mit Panke-Kochinkes (2004) Ansatz zur rekonstruktiv-hermeneutischen Textanalyse und dem von Holmberg (1997) beschriebenen Widerlesen synthetisiert wurden. Assoziationen und Gefühle der Interviewer:innen und Interpretierenden wurden, wie von Bock (1992) vorgeschlagen, bewusst zugelassen und in die Interpretation eingebunden. Der Blick in das Material wurde dabei insbesondere von wahrgenommenen Irritationen und Brüchen geleitet und die so ins Auge gefallenen Textstellen nachfolgend sequenzanalytisch ausgewertet. Die Muster, die sich in allen drei Interviews zeigten, werden nach einer kurzen Einführung am Ankerfall Insa und Niklas vorgestellt.

### 3.2 Sorgeerzählungen

Im Folgenden konzentriere ich mich auf das von den Partner:innen erklärte Sorgehandeln.<sup>9</sup> Im Fokus steht dabei zunächst der Umgang mit den eigenen Sorgebedarfen sowie deren An- und Aberkennung innerhalb der

---

9 Dabei werden die Begriffe Sorgen, Sorgehandeln und Sorgearbeit stellenweise synonym genutzt. Wenn von *Sorgearbeit* gesprochen wird, ist damit ein weiter Arbeitsbegriff gemeint, der Sorge weder auf ökonomisch verwertbare Tätigkeiten reduziert – „Care is fundamental in life and the work of life is the work of care“ (Mortari/Valbusa 2025: 362) – noch als „lästiges Anhängsel“ (Klinger/Gerhard 2013: 277) auf Belastung verkürzt. Die im Material herausgestellte Anstrengung der Partnerinnen wird vor dem

Partnerschaft (3.2.1). Daran anknüpfend richtet sich der Blick auf die im Interview erklärten gegenseitigen Sorgeleistungen: auf die den Partnern zukommende emotional-kommunikative Sorge und darauf bezogene Widersprüche der Partnerinnen (3.2.2) sowie auf die den Partnerinnen zukommenden praktischen Unterstützungen und die von den Partnern erklärten Lernprozesse (3.2.3).

### 3.2.1 Abgewehrte und artikulierte Sorgen

Zwar wurde Fürsorge übergreifend als dauerhaftes Zur-Seite-Stehen und Unterstützung des/der Anderen erzählt, jedoch zeigten sich die Anerkennung und der Umgang mit thematisierten Sorgebedarfen geschlechtlich ungleich. Auffällig in allen drei Interviews war, dass die Partnerinnen erklärten, sich mit emotionalen Problemlagen und Bedarfen eher nach innen zu wenden, während den Partnern ein offenerer bzw. problemloserer Umgang mit emotionalen Themen attestiert wurde.<sup>10</sup> So erklärt Henrike im Interview mehrfach, vieles in sich ‚hineinzufressen‘ – „und (ist) schon so, dass man da eben immer das Gleiche denkt und da nicht rauskommt“ (Henrike), während Tilo ‚immer über alles‘ rede: „es ist mehr so, dass ich mir das kurz von der Seele red‘ und dann ist das auch durch“ (Tilo).

Besonders deutlich zeigt sich dies zu Beginn der Beziehung: Die hierauf bezogenen Sorgen der Partnerinnen wurden im Interview von den Partnern abgewehrt und nicht zu einem gemeinsamen Thema gemacht. Beispielsweise erzählt Verena:

„Also, (1)<sup>11</sup> für mich war halt so’n Ding immer (2), dass ich mich irgendwie so emotional abhängig mache, wenn ich, wenn wir zusammenkommen oder wenn da jemand immer (höhere Stimme) wichtiger(/) wird. (1) Ähm zu wissen, dass es (...), wenn es nicht mehr funktioniert (...) dann also ‘ne Katastrophe ist oder sehr schmerzhaft ist und das ähm, das war mir so am Anfang irgendwie präsent (...) so im Hinterkopf, dass irgendwie so, ‚oh das ist gefääährlich irgendwie‘. (2) Ja.“ (Verena)

---

Hintergrund asymmetrischer Sorgeverhältnisse und ihren Folgen thematisiert und meint kein Plädoyer dafür, sich möglichst von Sorgehandlungen zu befreien.

10 Hier deutet sich die Fortführung einer Frauen attestierten „Vernunftferne“ (Eckart 2009: 11) im Umgang mit den eigenen Gefühlen an, der nicht mehr als *zu* expressiv, sondern *zu* verschlossen markiert wird.

11 (1) entspricht einer Redepause von einer Sekunde, (2) entspricht zwei Sekunden usw.

Während Verena mit dem Eingehen der Beziehung emotionale Abhängigkeit und mögliche Verletzbarkeiten antizipiert und die Vorstellung, die Beziehung könne scheitern, für sie präsent ist, betont Felix hingegen, dass er sich darüber keine Sorgen machte:

„Ja, die Sorge hatte ich nicht (...), also für mich war der Status klar und es ging mir nur noch darum, dem dann auch einen Namen zu geben“ (Felix).

Auch Henrike erzählt im Interview, dass sie sich zu Beginn der Beziehung gesorgt habe. Auf dem Spiel stand aus ihrer Sicht die vorausgegangene, langjährige Freundschaft zu Tilo:

„Also es stand irgendwie schon auf jeden Fall im Raum oder irgendwie war es klar, irgendwie ist das was oder soll da jetzt mehr werden, aber es war halt auch so oder von mir war so ne große Sorge, dass ähm dass wir die Freundschaft kaputt machen, weil wenn das letztendlich nicht klappt, dann ist diese Freundschaft auch nicht mehr da und da hatte ich so große Angst vor“ (Henrike).

Tilo erklärt die Henrike nachfolgend attestierte „Unsicherheit“ im Interview aber gerade nicht in der gemeinsamen Beziehungs-, sondern in Henrikes individueller Ausgangssituation:

„weil du ja auch erst also ein Jahr davor oder aus äh der sechsjährigen Beziehung raus warst //Henrike: ja// dann und ähm (1) dann wolltest du das halt n/ noch langsam angehen und äh gucken, ob das wirklich das das is, das irgendwie hält oder nicht //Henrike: ja// oder was das überhaupt wird und so“ (Tilo).

Henrikes Sorge um die Freundschaft und die von Verena beschriebene emotionale Abhängigkeit finden im Interview keinen Aushandlungsraum. Vielmehr deuten die Partner den Inhalt der Sorge um: So wird Verenas Sorge um emotionale Abhängigkeit zu einer Frage der ausstehenden Benennung und Henrikes Sorge um die gemeinsame Freundschaft wird zu einem Problem ausgehend von ihrer vorherigen Beziehung. Obschon die Partnerinnen selbst andere Gründe angeführt hatten, widersprachen sie im Interview nicht. Die Partner zeigten sich im Interview weder von der von ihrer Erfahrung abweichenden Ausgangssituation ihrer Partnerinnen noch von den ursprünglich von ihnen vorgebrachten Gründen betroffen. Die Sorge um die Folgen und Unabwägbarkeiten ihrer Partnerschaft sowie da-

mit einhergehende Verlust- und Verletzungsmöglichkeiten erschienen nicht als gemeinsame, sondern nur den Partnerinnen anhaftende Sorgen.

Im Gegensatz dazu erhält das von Niklas im Interview thematisierte „kleine Problem mit Eifersucht“ (Niklas) am Anfang der Beziehung in der Erzählung der beiden ein offenes Ohr. Niklas' Eifersucht wird mit Insas Wohnsituation zum Zeitpunkt der Paarwerdung erklärt, insofern sie in einer Wohngemeinschaft mit ihrem ehemaligen Partner, dem gemeinsamen Kind und weiteren Mitbewohnerinnen zusammenlebte. Als Insa erzählt, dass sich ein halbes Jahr später ihre Wohnsituation änderte, erklärt Niklas: „Glaub', man muss noch sagen, dass das eigentlich nicht der Primärgrund war, dass ich da war, dass du da ausgezogen bist, oder?“ (Niklas). Insa bestätigt diese Rahmung: sie selbst habe sich „(v)or allem mit Mitbewohnerinnen“ (Insa) nicht mehr wohlgeföhlt. Dennoch wirft sie auch die Entlastung Niklas' Sorge ein, indem sie den Auszug auch als ein „Zeichen“ an ihn markiert, dass es sich mit ihrem Ex-Partner nicht „wieder einrenkt“ (Insa). Niklas greift dies auf, rückt in der Folge jedoch das Reden und die Artikulation seiner Geföhle als das eigentlich ‚Wichtige‘ in den Mittelpunkt:

„So ich ähm hab' mich da schon so'n bisschen geföhlt, als ob ich erst mal diese Familie besuch und ähm das war denn aber auch wichtiger, darüber zu reden für mich. Also, dass ich dieses Geföhle auch artikulieren konnte und ähm das irgendwie 'n Raum gefunden hat.“ (Niklas)

### 3.2.2 Zwischen emotionaler Begleitung und Widerspruch: Sorgeleistungen der Partnerinnen

Die Möglichkeit der Artikulation von Geföhlen scheint zwischen den beiden jedoch ungleich verteilt. Auf die Frage, wie sie einen eigenen Hilfebedarf bemerken, erklärt Insa, dass ihr gerade die von Niklas im Interview häufig hervorgehobene Kommunikation schwerfällt:

„Ich glaub' für mich ist (es) schon irgendwie so, dass ich relativ schnell merke, wenn ich was von jemanden anders bräuchte. Aber nicht so schnell danach frage. Also mir das eher schwerfällt, das zu kommunizieren oder zu formulieren oder das zu erbitten als das zu spüren.“ (Insa)

Das Problem liegt ihrer Aussage zufolge dabei nicht im Erspüren von Fürsorgebedarf, sondern im Erbitten von Unterstützung. Als Grund nennt sie die Befürchtung, dass ihre Bitte abgelehnt wird: „Weil das dann irgendwie mit so'ner, ja weiß ich nicht, Angst vielleicht verbunden ist, 'n Nein zu

kriegen (lachen) ähm (13)“ (Insa). Nach einer langen Redepause – der längsten in ihrem Interview – und dem Zurückkehren zur ursprünglichen Frage spricht Niklas über die körperliche Wahrnehmung seiner Gefühle, das von Insa zuvor erwähnte „Spüren“:

„Also das ist ähm ein Gefühl, was sich irgendwie so im Bauch irgendwie ansetzt, find' ich, dass es sogar einen richtig lähmen kann und man gar nichts, also dass ich mein' Fokus gar nicht mehr setzen kann auf irgendwas, was gerade anliegt und erst mal sich so äh losrütteln muss“ (Niklas). Für diese Fälle setzt er Insa als seine erste Ansprechpartnerin: „Wenn ich das spür', dass ich (2) so da gegen 'ne Wand laufe gerade, (2) dann wärst du auf jeden Fall auch mein erster Ansprechpartner, meine erste Ansprechpartnerin und (4) ja.“ (Niklas)

Mit dem Wort ‚auch‘ markiert er eine Symmetrie, obwohl der konkrete Umgang mit Hilfebedarfen gegensätzlich ist: nicht um Hilfe bitten gegenüber ansprechen. Das von Niklas beschriebene ‚Losrütteln‘ richtet sich offenbar (auch) auf Insas thematisierte Sorge, auf die er jedoch nachfolgend nicht eingeht. Seine Wortwahl erinnert an einen Service- oder Kommunikationsupport. Als ‚Ansprechpartnerin‘ erscheint Insa als für seine Probleme vorgesehene Sachverständige, die involviert wird, sobald ein Hindernis auftritt. Charakteristisch für Supportarbeit ist, dass sich die ‚Fachkraft‘ hilfsbereit und kompetent dem Anliegen zuwenden soll. Die für Niklas jederzeit verfügbar erzählte Zuwendung von Insa erscheint als ‚souveräne Sorgeaktivierung‘, die ihm seiner Aussage zufolge selbstverständlich auf Abruf bereitsteht:

„dann hilft es mir, des dir mitzuteilen und dann so das von dir auch gespiegelt zu bekommen, wie das ist und da auch über meine Gefühle, Gefühle zu reden und des dann auch so ja gespiegelt zu bekommen und zu wissen, da ist jemand, der mich versteht und der das genau empfinden würde und mich auch so annimmt. Das hilft mir schon also als Beziehungsmöglichkeit sowas zu verarbeiten, einfach in die Kommunikation gehen“ (Niklas).

Zu der von ihm erklärten ‚Beziehungsmöglichkeit‘ gehören verschiedene Komponenten: über Gefühle reden, jemanden an der eigenen Seite wissen, verstanden und angenommen werden. Die Interaktion mit Insa – durch die sich Niklas von Beginn der Beziehung an öffnen konnte: „dass da 'ne Wellenlänge da war, die mich angesprochen hat, die mich auch öffnen lassen hat, also dass ich irgendwie darüber nachgedacht hab' über Sachen,

(...), auch über mich“ (Niklas) – wird für das Heraustreten seines Inneren relevant. Damit wird deutlich: Durch Insas kommunikativ-emotionale Sorge erscheinen Niklas seine Bedarfe und Gefühle als zugänglich und verarbeitbar, während der aktive, mitunter auch anstrengende Teil dieser Sorge – das eigene Engagement, die emotionale Arbeit, das Aushalten von Belastung und negativen Gefühlen bzw. *Containment* (Flick 2013: 48) – in seinen Aussagen nicht auftaucht. Auf diese Weise zeigt sich eine vielbeschriebene geschlechtsspezifische Asymmetrie von Sorgearbeit: Während die Partnerin kontinuierlich emotionale und kommunikative Sorge erbringt, erscheint die damit verbundene Arbeit für den Partner selbstverständlich, unsichtbar und jederzeit abrufbar; ähnlich der von Hochschild (1990: 137) beschriebenen vergeschlechtlichten „Schattenarbeit“. In Niklas' Aussagen ist diese Einseitigkeit als ‚Spiegeln‘ entproblematisiert: Wie ein Spiegel durch seine Beschaffenheit ‚von selbst‘ reflektiert, erscheinen auch die dahinter verborgenen Sorgeleistungen – den/die Andere:n verstehen, annehmen, entlasten – als quasi automatisch verfügbar.

In den Interviews äußerten die Partnerinnen aber auch Widerstände gegenüber dem von ihnen erwarteten Kommunikationssupport:

„also wenn wir beide 'nen stressigen Tag hatten, ist auf jeden Fall die Gefahr größer, dass wir aneinander geraten. Ich glaub', es ist einfacher, wenn einer von uns oder eine von uns noch halbwegs entspannt ist // Niklas: Ja// und dann auch irgendwie die Kapazität hat, das zu puffern, also sich dann irgendwie anzuhören, wie kacke der Tag war und zu sagen, ‚hey, da hast du aber alles richtig gemacht und es lag nicht an dir‘“ (Insa).

Dem von Niklas hervorgehobenen Nutzen stellt Insa den aktiven Teil des Sorge-Supports heraus – Kapazitäten aufbringen, emotionale Belastung puffern, sich Sorgen anhören und den Partner unterstützen sowie die Situativität der dafür erforderlichen Ressourcen. Nach Niklas' Vorstellung sind diese harmonisch aufeinander abgestimmt: „das ist auch lustigerweise total oft so, dass sich das so entgegensetzt, wenn's dem einen oder der einen nicht so gut geht mit 'nem stressigen Tag, die andere Person Kapazitäten hat.“ (Niklas) Als Insa diese Vorstellung relativiert – „wenn ja noch nicht beide Akkus komplett alle sind, dann mobilisiert (lachen) man halt irgendwie noch mal 'n bisschen Kraft“ (Insa) –, reagiert Niklas darauf mit dem Verweis auf eine gegenseitige Auffangfunktion als zentrales „Element“ ihrer Beziehung und beendet mit dieser Setzung zunächst die Diskussion über begrenzte Kapazitäten. Dennoch setzt sich die Aushandlung fort, als Insa

kurz darauf die Möglichkeit anspricht, dass die gegenseitige Unterstützung auch begrenzt werden kann: „vielleicht wär’s auch manchmal ganz gut, das eben nicht unbedingt gemeinsam zu lösen“ (Insa). Zwar stimmt Niklas zu, er müsse „akzeptieren, wenn die andere Person gerade nicht (...) so da sein kann, wie man es selber sich wünscht“ (Niklas), markiert damit aber zugleich, dass dies seiner eigentlichen Vorstellung widerspricht. Für Fälle, in denen sie tatsächlich keine „Kraft“ habe, zu helfen, erklärt Insa, sich aus der Situation zu entschuldigen: „tut mir leid, aber ich brauch‘ jetzt mal erst mal noch mal 'ne halbe Stunde für mich und dann lass uns doch noch mal sprechen“ (Insa). Ihre Einforderung nach Rückzugsraum, den sie an anderer Stelle als „destruktiv(e)“ Tendenz beschreibt – „wenn’s mir zu viel wird, zu gehen“ (Insa) –, scheint dabei weniger selbstverständlich als für Niklas, der im Interview etwa sagen kann: „Also ich mag schon meinen eigenen Raum“ oder „Tür zu, ich will für mich alleine sein heut“ (Niklas).

Diese Interaktion verdeutlicht, dass emotionale Sorge in heterosexuellen Paarbeziehungen als ressourcenabhängige Praxis verstanden werden muss. Die Fähigkeit, empathisch auf die Bedürfnisse des/der Anderen einzugehen, ist weder automatisch noch gleichmäßig verteilt, sondern erfordert ein gegenseitiges Abstimmen. Partner:innen müssen dabei nicht nur die eigene Belastung regulieren, sondern auch die verfügbaren Kapazitäten des Gegenübers einschätzen und darauf reagieren. Die Gespräche illustrieren zudem eine geschlechtsspezifische Dimension: Während Niklas primär den Nutzen der Beziehung und die mühelose Verfügbarkeit von Unterstützung betont, hebt Insa die Anstrengung hervor, die notwendig ist, um diese zu leisten, und verweist damit implizit auf die einseitige Verteilung von (emotional-/kommunikativer) Sorgearbeit in heterosexuellen Paarbeziehungen.

### 3.2.3 Zwischen praktischer Unterstützung und Lernrhetorik: Sorgeleistungen der Partner

Während sich die Partnerinnen ihrer Aussage nach mit emotionalen Problemlagen nach innen wenden, stellen sie im Interview erhaltene Unterstützung in Bezug auf praktische Tätigkeiten heraus. Anders als der für ihre Partner geleistete ‚Kommunikationssupport‘ besteht die ihnen entgegengebrachte Hilfeleistung darin, dass ihnen in herausfordernden Momenten konkrete Aufgaben abgenommen werden. So kann Insa Tätigkeiten an Niklas delegieren, wenn sie sich von diesen als überfordert erzählt:

„Also wo zum Beispiel, um auf dieses Einkaufen, auch wenn das so lapidar ist, aber mich das aber wahnsinnig noch herausfordern würde, mich noch aus'm Haus zu begeben und in den Laden zu gehen und vor den Entscheidungen zu stehen //Niklas: Mhm// und mich das wahnsinnig stressen würde, ist das für dich – ja – halt 'nen //Niklas: Mhm Mhm// ,klar, geh' ich eben einkaufen'. (2) //Niklas: Oder sogar noch schön, weil ich vielleicht Leute treff' und oder noch Leute kennenlerne oder mich irgendwie in Gesellschaft begeb.//“ (Insa)

Im Kontrast zu Insa, die das Einkaufen als belastend beschreibt, betrachtet Niklas dieselbe Tätigkeit als unproblematisch und sogar gewinnbringend. Indem er das Einkaufen als ‚schönes‘ soziales Event darstellt, überdeckt er nicht nur Insas Belastung, sondern kehrt sie in ihr Gegenteil: aus ihrer Überlastung wird für ihn ein Mehrwert. Insas Stressor bleibt damit unsichtbar, was als Entproblematisierung (ehemals) weiblich markierter Tätigkeiten durch männliche Neubewertung gedeutet werden kann.<sup>12</sup> Insas (differente) Situationsdeutung wird von Niklas weder aufgegriffen noch zum Ausgangspunkt seiner Unterstützung genommen, wie es in der Care-Ethik häufig als Voraussetzung gelingender Sorge herausgestellt wird.

Ein ähnliches Muster zeigt sich in einer Situation, in der Niklas Insa bei einer universitären Deadline unterstützt. Er tut dies, indem er einen Teil ihrer Ausführungen als ‚überflüssig‘ definiert und streicht: „mit der Hausarbeit, wo ich dich nur so weit unterstützt hab' und die Hälfte davon rausgestrichen (hab'), was du alles nicht brauchst, damit du deine Deadline (schaffst)“ (Niklas). Diese Art der Unterstützung basiert auf einer von ihm als typisch erzählten Haltung, die er selbst als ‚pragmatisch‘ beschreibt – „von mir kommt dann eher der Pragmatismus oft“ (Niklas). Insas eigene Einschätzung – sie spricht von „perfektionistischen Tendenzen“, mit denen sie zu kämpfen habe – erscheint demgegenüber als irrationales Übermaß, das (durch ihn) korrigiert werden muss. Durch die Festlegung dessen, was ‚wirklich‘ notwendig ist, setzt Niklas zugleich eine Grenze seiner Hilfeleistung: Sie richtet sich nicht an dem aus, was Insa subjektiv benötigt, sondern an seiner Beurteilung von Relevanz nach seinen Maßstäben und wird im Kontrast zu Insas verhandeltem Widerspruch von ihm selbstverständlich gesetzt.

---

12 Ähnlich wird auch bei Speck das Kochen eines Partners mit einer sozialen Komponente – „gerne auch für und vor anderen“ – verbunden und in der Folge seine besonderen ‚Gastgeberqualitäten‘ hervorgehoben (Speck 2014: o.S.).

Beide Situationen zeigen, dass Insa Unterstützung erhält, insofern sie situativ aus einer für sie misslichen Lage ‚gerettet‘ wird – jedoch nur innerhalb der Deutungslogik von Niklas, also dort, wo sie sich mit seinen Vorstellungen von Nutzen, Pragmatismus oder Effizienz kompatibel zeigt. Ihre eigenen Bedarfe, Belastungen oder Gründe erscheinen hingegen nicht diskussionswürdig und werden – wie auch in den anderen Interviews – nicht thematisiert. Dadurch bleibt Insa in einer ambivalenten Position: Sie wird zwar entlastet, aber nicht anerkannt.

Die im Interview von den Partnerinnen eingeforderten Unterstützungsleistungen beziehen sich durchgehend auf praktische Tätigkeiten. Sobald es in den Erzählungen jedoch um emotionale oder reflexive Unterstützung geht – Gespräche, Spiegelung, gemeinsame Einordnung von Situationen –, rahmen die Partner ihr Handeln als ‚Lernprozess‘. Während Niklas fortlaufend den Wunsch artikuliert, gespiegelt zu werden, befindet er sich seinen Aussagen zufolge selbst erst auf einem Weg dorthin, Insa vergleichbare Unterstützung entgegenzubringen. Er markiert dies deutlich, wenn er erklärt: „Ähm und ich jetzt auch immer mehr lerne, würd‘ ich sagen, da jetzt zu gucken, was geht da vor sich oder warum geht’s dir schlecht?“ (Niklas). Gleichzeitig beschreibt er als Warnsignal für Insas schlechten Zustand nicht ihre expliziten Äußerungen, sondern den Ausfall ihrer Spiegelung: „wenn (1) die Spiegelung nicht mehr kommt oder der Kontakt oder Kommunikation allgemein nicht da ist oder einsilbig ist“ (Niklas). Damit wird deutlich, dass Niklas‘ Fähigkeit, Insas Bedürfnisse wahrzunehmen, paradoxerweise an ihre Fähigkeit gebunden bleibt, ihm seine eigenen Bedürfnisse zu spiegeln. Insa weist ihn nachfolgend darauf hin, dass ihr Schweigen dabei keine „Strafe“ für ihn, sondern Ausdruck ihres „Zurückgezogeneins“ sei. Da Niklas dies erst verständlich (gemacht) werden muss, bleibt Insas Rückzug somit erneut erklärungsbedürftig.

Auch als Insa beschreibt, dass sie in Momenten, in denen sie Niklas‘ innere Ablenkung wahrnimmt, aktiv nachfragt – „ich hab‘ irgendwie das Gefühl, du bist grad woanders oder (1) ist irgendwas mit dir?“ (Insa) –, interpretiert Niklas dies erneut als Beispiel für Spiegelung. Er erklärt: „Aber das meinte ich ja damit, dass man sich so spiegelt, ja der andere einem erst so sagt, ‚ja irgendwie siehst du scheiße aus, ähm was können wir tun?‘“ (Niklas). Die von Insa geleistete Identifikations- und Deutungsarbeit wird dabei nicht als solche erkannt und erscheint erneut als selbstverständliche Funktion der Beziehung. Insa selbst führt Spiegelung im Interview hingegen als wechselseitige Rückmeldung ein – als gemeinsame Arbeit an für die Beziehung ungünstigen Verhaltensmustern: „die wir schon versuchen,

uns zu spiegeln und umzulernen, wenn das (1) nicht so hilfreich ist für die Beziehung“ (Insa). Niklas nutzt diesen Moment jedoch nachfolgend, um über den Nutzen gewaltfreier Kommunikation zu sprechen. Anstatt einen „Vorwurf so in 'nem Streit“ (Niklas) vorzubringen, könne er dadurch seine Bedürfnisse nun anders artikulieren:

„nicht äh dieses ich fühle mich so, weil du das gemacht hast oder weil du mich äh abgewürgt hast oder weil du mich alleine sitzen lassen hast oder so, sondern ja, weil man Bedürfnisse hat, die mit 'nem Gefühl verbunden sind, wenn sie nicht erfüllt werden und die man dann umgekehrt als Bitte oder Wunsch an den Partner oder die Partnerin (1) ranträgt“ (Niklas).

Diese Beschreibung verschiebt das Sorgehandeln erneut: Niklas' Vorwürfe werden in Bitten und Wünsche umgewandelt, die nun von Insa entgegengenommen und beantwortet werden sollen. Er betont, dass dieses Vorgehen für ihn zielführender sei:

„ich hab' daraus viel gelernt so, wie, wie man produktiver oder konstruktiver äh in äh in Konflikten so zueinander findet, dass der andere einen besser versteht“ (Niklas).<sup>13</sup>

In seiner Aussage wird Gegenseitigkeit dabei zunächst angekündigt – ‚zueinander finden‘ –, jedoch einseitig aufgelöst, nämlich als ein „besser verstanden werden“ (Niklas). Insas Bedürfnisse, Bitten und Wünsche bleiben in seiner Aussage hingegen unthematisiert.

Hier wird sichtbar, wie kommunikative Praktiken, die formale Gleichheit und Partnerschaftlichkeit suggerieren, funktional eine Entlastung männlicher Subjekte und eine weitere Verantwortungszuschreibung an die Partnerinnen erzeugen. Während Niklas im Interview zumeist derjenige ist, der Termini wie ‚Spiegelung‘ oder ‚gewaltfreie Kommunikation‘ als Elemente der Beziehung rahmt (und für sich nutzt), scheint Insa neben der Deutung seiner Bedarfe und emotionalen Signale diejenige zu sein, die ihren Partner auch beim Erwerb seiner (neuen) Kommunikationsfähigkeit begleitet – eine Form ungleich verteilter kommunikativer und emotionaler Sorge.

---

13 Dass Niklas dies als ‚produktiver‘ herausstellt, deutet darauf hin, dass seine Vorwürfe von Insa eher zurückgewiesen werden (können) als seine Bitten und Wünsche. Die Frage nach der Zumutbarkeit seiner Bedürfnisse, Bitten und Wünsche erscheint in Niklas' Aussage zumindest nicht.

#### 4 Sorgende Partner:innen. Ein Resümee

Auf den ersten Blick scheint das klassische Stereotyp – der emotional verschlossene Mann und die emotional expressive Frau – in den Interviews widerlegt: Männer erscheinen redefreudiger und emotional zugänglich, Frauen demgegenüber zurückhaltender und mit nach innen gewendeten Bedarfen. Relational betrachtet wird jedoch sichtbar, dass die emotionalen Bedarfe der Partnerinnen – Sorge um emotionale Abhängigkeit, Verlust oder Beziehungsunsicherheiten – als subjektive Problematiken gerahmt und von der Paarbeziehung abgetrennt werden. Demgegenüber gerinnen die thematisierten emotionalen Bedarfe der Partner zu einem Anspruch auf umfassenden Reflexions- und Kommunikationssupport durch ihre Partnerinnen. Die Ergebnisse legen nahe, dass gegenseitige Abhängigkeit und Verletzlichkeit einseitig an die Partnerin delegiert werden. Die als ‚emotional kompetent‘ auftretenden Männer erklären, dass sie ihre Bedarfe im Modus einer souverän wirkenden ‚Sorgeaktivierung‘ benennen und rasch ‚klären‘ können. Unreflektiert bleibt dabei, dass diese vermeintliche Souveränität, neben der Zuwendung ihrer Partnerinnen, zusätzlich durch hegemonial verankerte Polaritäten stabilisiert wird – ‚männliche Verletzungsmächtigkeit‘ versus ‚weibliche Verletzungsoffenheit‘ (Glammeier 2012).

Während eine ‚überlegene‘ Subjektposition der Partner in und durch die Sorgeleistungen der Partnerinnen hergestellt wird, zeigen sich die Partnerinnen vor allem in Situationen des Widerspruchs – etwa, wenn Insa Raum einfordert, während Niklas Spiegelung erwartet. Der Widerspruch wird dabei jedoch durch vergeschlechtlichte Definitionsmacht und die Thematisierung männlicher Enttäuschung sowie letztlich durch den Verweis auf männliche Nicht-Angewiesenheit unter Druck gesetzt.<sup>14</sup> Solange die Partner ihre eigene Verletzlich- und Bedürftigkeit nicht anerkennen, kann auch die ihnen entgegengebrachte Sorge – als darauf bezogenes Antwortgeschehen – nicht anerkannt werden. Umgekehrt wird die Bedürftigkeit der Partnerinnen stabilisiert, indem sie mit ihren Problemen allein gelassen werden. Die Option, Versorgung einzufordern, wird ihnen relational verstellt. Während sie die Hauptverantwortung für emotionale Prozessierung, Problemdefinition und Bedeutungsherstellung tragen, scheint die gegenwärtige kulturelle Deutung ‚negativer‘ Gefühle als individuelles Versagen

---

14 So erklärt etwa Niklas für den Fall, dass Insa keine Kapazitäten habe, ihm zu helfen, „dann eben doch joggen (zu) gehen.“

zusätzlich zu verhindern, dass die Partnerinnen die strukturellen Ursachen ihrer im Interview problematisierten Emotionalität benennen können.

Im Sprechen der Paare bestätigt sich, was Tronto (1993) gesamtgesellschaftlich attestiert: Die Definitionsmacht über die Anerkennung von Bedarfen und Ressourcen liegt überwiegend bei den Partnern, während die hauptsächliche emotionale Sorgearbeit weiterhin bei den Partnerinnen verbleibt. Im Material zeigt sich auch der von Pohlmann (2016) herausgestellte Druck auf die subjektive Präsenz der Partnerinnen: Sie sollen sich emotional, kommunikativ und reflexiv jederzeit ihren Partnern zuwenden, eigenen Raum hingegen müssen sie aktiv erkämpfen.

Die Möglichkeit zur ‚souveränen‘ Sorgeaktivierung entsteht dabei im Kontext des therapeutischen Liebes- bzw. Kommunikationsideals (Lenz 2009; Illouz 2009)<sup>15</sup>: Gefühle sollen und können dem Anspruch nach in der Partnerschaft rational bearbeitet werden, etwa über gewaltfreie Kommunikation. Dadurch können sich die Partner die kommunikative und emotional-reflexive Sorge der Partnerinnen regelrecht einseitig sichern und zugleich den Verlust einer traditionell allumsorgenden Partnerin vermeiden. Gleichzeitig fungiert der Verweis auf einen eigenen Lernprozess als Entlastungsfigur: Er ermöglicht es, sich aus einem gleichberechtigten Sorgeverhältnis herauszuziehen, ohne die Asymmetrie benennen zu müssen. Ob die Partner das Gelernte (auch) für die Partnerschaft oder eher für sich selbst, wie das Material nahelegt, nutzen und ob die Partnerinnen ihr Sorgen ähnlich belastend wahrnehmen, wie eingangs von Catoni dargestellt, bleiben somit offene Fragen.

Mit Eckart verweisen Gefühle auf „Bedürftigkeit und Abhängigkeit, sie bedeuten, dass Dinge für den Menschen wichtig sind, die außerhalb seiner selbst liegen und von ihm nicht völlig gesteuert werden können“ (Eckart 2009: 12). Im Material deutet sich vor diesem Hintergrund ein Kontrollversuch der Partner an, diese potenzielle Ohnmacht gegenüber den eigenen Gefühlen über die Vorstellung einer grenzen- und problemlos verfügbaren Versorgung durch ihre Partnerinnen in Schach zu halten. Insgesamt erscheint die heterosexuelle Partnerschaft damit weiterhin als Ort, an dem weibliches Sorgehandeln funktionalisiert, aber nicht anerkannt wird. Ob die Abwehr der Anerkennung weiblicher Sorgeleistungen eher als Reaktion auf die als bedrohlich erlebte emotionale Macht der Frauen zu deuten ist

---

15 Niklas attestiert auch dem Interview passenderweise: „Das hatte so'n bisschen Therapiecharakter.“

oder eher der Vermeidung eigener Vulnerabilität dient, gilt es weiterführend zu beleuchten.

### Literatur

- Anderson, Ellie (2023): Hermeneutic Labor: The Gendered Burden of Interpretation in Intimate Relationships between Women and Men. In: *Hypatia*, 38 (1), 177–197.
- Benjamin, Jessica (1994): *Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Benjamin, Jessica (2002): *Der Schatten des Anderen. Intersubjektivität – Gender – Psychoanalyse*. Frankfurt am Main/Basel: Stroemfeld.
- Bock, Marlene (1992): „Das halbstrukturierte-leitfadenorientierte Tiefeninterview“: Theorie und Praxis der Methode am Beispiel von Paarinterviews. In: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen Heinz Peter (Hrsg.): *Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 90–109.
- Borchers, Nele (2024): *Sorgearbeit in heterosexuellen Partnerschaften? Suchbewegungen abseits gängiger Annahmen*. In: Mayer, Tanja/Meyer-Jenßen, Lars/Töpfer, Daniel/Uhlendorf, Niels (Hrsg.): *Interdisziplinäre Beiträge zur Bildungsforschung 2024*. Berlin: Berlin Universities Publishing, 203–221.
- Brückner, Margit (2006): *Paardynamik in Gewaltbeziehungen*. In: Bauer, Annemarie/Brand-Wittig, Cornelia (Hrsg.): *Arbeitspapiere aus der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt*, Nr. 4, 7–15.
- Burkart, Günter (2018): *Soziologie der Partnerschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Busch, Charlotte/Dobben, Britta/Rudel, Max/Uhlig, Tom David (2018): *Einleitung*. In: Dies. (Hrsg.): *Der Riss durchs Geschlecht. Feministische Beiträge zur Psychoanalyse*. Gießen: Psychosozial, 7–13.
- Catoni, Laura (4.7.2025): *Verzicht auf Dating*. <https://taz.de/Verzicht-auf-Dating/!6095470/>, 25.11.2025.
- Conradi, Elisabeth (2001): *Take Care. Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit*. Frankfurt am Main: Campus.
- Dietrich, Cornelia/Uhlendorf, Niels/Windheuser, Jeannette (2024): *Einführung: Sorge – Bildung – Erziehung*. In: Dies. (Hrsg.): *Sorge – Bildung – Erziehung*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 7–13.
- Dingler, Catrin (2016): *Relationale Subjektivität – Zur Theoriegeschichte der Care-Ethik*. In: Conradi, Elisabeth/Vosman, Frans (Hrsg.): *Praxis der Achtsamkeit. Schlüsselbegriffe der Care-Ethik*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 93–114.
- Duden, Barbara (2009): *Arbeit aus Liebe – Liebe als Arbeit. Ein Rückblick*. In: *Olympe. Feministische Arbeitshefte zur Politik*, 30, 16–26.
- Eckart, Christel (2004): *Fürsorgliche Konflikte. Erfahrungen des Sorgens und die Zumutung der Selbstständigkeit*. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 29 (2), 24–40.

- Eckart, Christel (2009): Zur Einleitung: Die aufklärerische Dynamik der Gefühle. In: Flick, Sabine/Hornung, Annabelle (Hrsg.): Emotionen in Geschlechterverhältnissen. Affektregulierung und Gefühlsinszenierung im historischen Wandel. Bielefeld: transcript, 9–20.
- Eichler, Lutz (2022): Interpersonale, familiäre und institutionalisierte Abwehr. In: Günther, Marga/Heilmann, Joachim/Kerschgens, Anke (Hrsg.): Psychoanalytische Pädagogik und Soziale Arbeit. Verstehensorientierte Beziehungsarbeit als Voraussetzung für professionelles Handeln. Gießen: Psychosozial, 191–210.
- Firestone, Shulamith (1975): Frauenbefreiung und sexuelle Revolution. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Flick, Sabine (2013): Leben durcharbeiten. Selbstsorge in entgrenzten Arbeitsverhältnissen. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Freud, Sigmund (1947[1917]): Eine Schwierigkeit der Psychoanalyse. In: Freud, Anna/Bibring, Edward/Hoffer, Willi/Kris, Ernst/Isakower, Otto (Hrsg.): Gesammelte Werke. Chronologisch geordnet. Werke aus den Jahren 1917–1920 (Band XII). London: Imago Publishing, 1–12.
- Funder, Maria/May, Florian (2014): Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In: Funder, Maria (Hrsg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden: Nomos, 195–224.
- Gerisch, Benigna/King, Vera (Hrsg.) (2023): Liebesordnungen der Gegenwart. Sozialpsychologisch-psychoanalytische Perspektiven. Editorial. In: psychosozial, 46 (3), 5–13.
- Gilligan, Carol (1998): Themen der weiblichen und der männlichen Entwicklung in der Adoleszenz. In: Winterhager-Schmid, Luise (Hrsg.): Konstruktionen des Weiblichen. Ein Reader. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 197–216.
- Gilligan, Carol/Brown, Lyn Mikel (1994): Die verlorene Stimme. Wendepunkte in der Entwicklung von Mädchen und Frauen. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Glammeier, Sandra (2012): „Sonst eine ganz toughe Frau.“ Erwartete und verhinderte Selbstbestimmung von Frauen – Paradoxien im Kontext von Geschlechterkonstruktionen im Modernisierungsprozess. In: Moser, Vera/Rendtorff, Barbara (Hrsg.): Riskante Leben – Geschlechterdimensionen reflexiver Modernisierungsprozesse. Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft. Bd. 8. Opladen: Barbara Budrich, 107–116.
- Gunnarsson, Lena (2014): The Contradictions of Love. Towards a Feminist-Realist Ontology of Sociosexuality. London/New York: Routledge.
- Hartmann, Anna (2022): Entsorgung der Sorge. Geschlechterhierarchie im Spätkapitalismus. 2. Aufl. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Heier, Jorma (2016): Relationale Verantwortung – Vergangenheitszugewandte und zukunftsbezogene Sorge. In: Conradi, Elisabeth/Vosman, Frans (Hrsg.): Praxis der Achtsamkeit. Schlüsselbegriffe der Care-Ethik. Frankfurt am Main/New York: Campus, 369–388.
- Hochschild, Arlie Russell (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt am Main/New York: Campus.

- Holmberg, Carin (1997): *Man nennt es Liebe. Über das Alltagsverhalten von jungen kinderlosen Paaren.* Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Illouz, Eva (2009): *Die Errettung der modernen Seele. Therapien, Gefühle und die Kultur der Selbsthilfe.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Illouz, Eva (2012): *Warum Liebe weh tut. Eine soziologische Erklärung.* Berlin: Suhrkamp.
- Illouz, Eva (2018): *Warum Liebe endet. Eine Soziologie negativer Beziehungen.* Berlin: Suhrkamp.
- Illouz, Eva (2024): *Explosive Moderne.* Berlin: Suhrkamp.
- Irigaray, Luce (1980): *Speculum. Spiegel des anderen Geschlechts.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Jónasdóttir, Anna Guðrún (1994): *Why Women are Oppressed.* Philadelphia: Temple University Press.
- Klinger, Cornelia/Gerhard, Ute (2013): *Im Gespräch. Ute Gerhard und Cornelia Klinger über Care/Fürsorgliche Praxis und Lebenssorge.* In: *Feministische Studien*, 31 (2), 267–277.
- Kohlen, Helen (2016): *Sorge als Arbeit und Ethik der Sorge – Zwei wissenschaftliche Diskurse.* In: Conradi, Elisabeth/Vosman, Frans (Hrsg.): *Praxis der Achtsamkeit. Schlüsselbegriffe der Care-Ethik.* Frankfurt am Main/New York: Campus, 115–127.
- Koppetsch, Cornelia/Burkart, Günter (1999): *Die Illusion der Emanzipation.* Konstanz: UVK.
- Koppetsch, Cornelia/Speck, Sarah (2014): *Wenn der Mann kein Ernährer mehr ist.* In: Behnke, Cornelia/Lengersdorf, Diana/Scholz, Sylka (Hrsg.): *Wissen – Methode – Geschlecht: Erfassen des fraglos Gegebenen. Geschlecht und Gesellschaft.* Bd. 54. Wiesbaden: Springer, 281–298.
- Laplanche, Jean (2004): *Die rätselhaften Botschaften des Anderen und ihre Konsequenzen für den Begriff des „Unbewussten“ im Rahmen der Allgemeinen Verführungstheorie.* In: *Psyche*, 58 (9–10), 898–913.
- Lenz, Karl (2009): *Soziologie der Zweierbeziehung: Eine Einführung.* 4. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Lynch, Kathleen (2007): *Love Labour as a Distinct and Non-Commodifiable Form of Care Labour.* In: *The Sociological Review*, 55 (3), 551–570.
- Lynch, Kathleen (2022): *Care and Capitalism.* Cambridge: Polity Press.
- Mortari, Luigina (2022): *The Philosophy of Care.* Wiesbaden: Springer.
- Mortari, Luigina (2024): *Philosophie der Sorge und Erziehung. Eine phänomenologische Perspektive.* In: Dietrich, Cornelia/Uhlendorf, Niels/Windheuser, Jeannette (Hrsg.): *Sorge – Bildung – Erziehung.* Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 28–43.
- Mortari, Luigina/Valbusa, Federica (2025): *Caring, Emotion, Optimisation.* In: Brinkmann, Malte/Türsting, Johannes/Weber-Spanknebel, Martin (Hrsg.): *Realities in Pedagogical and Phenomenological Contexts. Experience, Mediality, and Optimisation in Education.* Wiesbaden: Springer, 353–372.

- Noddings, Nel (1993): Warum sollten wir uns ums Sorgen sorgen? In: Nagl-Docekal, Herta/Pauer-Studer, Herlinde (Hrsg.): *Jenseits der Geschlechtermoral*. Beiträge zur feministischen Ethik. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch, 135–171.
- Noddings, Nel (2005): *The Challenge to Care in Schools. An Alternative Approach to Education*. 2. Aufl. New York/London: Teachers College Press.
- Norwood, Robin (1986): Wenn Frauen zu sehr lieben. Die heimliche Sucht, gebraucht zu werden. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Ostern, Anna Rosa (2023): Ringen um romantische Liebe. Subjekte zwischen neuem Liebesideal und inneren Wünschen. In: *psychosozial*, 46 (3), 30–42.
- Panke-Kochinke, Birgit (2004): Die rekonstruktive hermeneutische Textanalyse. In: *Pflege und Gesellschaft*, 9 (2), 59–63.
- Pohl, Rolf (2019): *Feindbild Frau. Männliche Sexualität, Gewalt und die Abwehr des Weiblichen*. 2. Aufl. Hannover: Offizin.
- Pohlmann, Susanne (2016): Altruismus und Fürsorge – Von der Schwierigkeit zu sorgen, ohne sich zu verlieren In: Conradi, Elisabeth/Vosman, Frans (Hrsg.): *Praxis der Achtsamkeit. Schlüsselbegriffe der Care-Ethik*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 319–334.
- Postl, Gertrude (2009): Liebe im Kontext einer Politik der sexuellen Differenz: Zum Wandel von Irigarays Liebesbegriffs. In: Hochreiter, Susanne/Stoller, Silvia (Hrsg.): *Liebeskonzepte & Geschlechterdiskurs*. Mitteilungen des Instituts für Wissenschaft und Kunst, 64 (3–4), 9–15.
- Rendtorff, Barbara (2018): Was kann die Geschlechterforschung von der Psychoanalyse lernen? Und umgekehrt? In: Busch, Charlotte/Dobben, Britta/Rudel, Max/Uhlig, Tom David (Hrsg.): *Der Riss durchs Geschlecht. Feministische Beiträge zur Psychoanalyse*. Gießen: Psychosozial, 17–32.
- Rendtorff, Barbara (2020): Wo hat Geschlecht seinen Ort? Im Kopf? Im Leib? Oder stößt es uns von außen zu? In: Forster, Edgar/Kuster, Friederike/Rendtorff, Barbara/Speck, Sarah (Hrsg.): *Geschlecht-er denken. Theoretische Erkundungen*. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich, 151–189.
- Rendtorff, Barbara (2024): 7. Sexuelle Differenz – Geschlecht als Differenz. In: Kleiner, Bettina/Rendtorff, Barbara (Hrsg.): *Differenz und Differenzierungen – geschlechtertheoretisch-erziehungswissenschaftliche Erkundungen*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, 94–105.
- Saurer, Edith (1997): Liebe, Geschlechterbeziehungen und Feminismus. In: *L'homme: Europäische Zeitschrift für feministische Geschichtswissenschaft*, 8 (1), 6–20.
- Speck, Sarah (2014): Verspannte Frauen, coole Männer. Gleichheitsvorstellungen und Arbeitsteilung in heterosexuellen Paarbeziehungen. In: *Phase 2*, (49) o.S.. <https://www.w.phase-zwei.org/hefte/artikel/verspannte-frauen-coole-maenner-609>, 14.01.2026.
- Teuber, Nadine (2018): Rätsel & Botschaft. Psychoanalytische Geschlechtertheorien zwischen Beziehung und Gesellschaft. In: Busch, Charlotte/Dobben, Britta/Rudel, Max/Uhlig, Tom David (Hrsg.): *Der Riss durchs Geschlecht. Feministische Beiträge zur Psychoanalyse*. Gießen: Psychosozial, 33–47.

- Tietge, Ann-Madeleine (2018): The Mamis and the Puppies. Möglichkeiten und Grenzen von Heteronormativitätskritik in heterosexuell definierten Partnerschaften. In: Busch, Charlotte/Dobben, Britta/Rudel, Max/Uhlig, Tom David (Hrsg.): *Der Riss durchs Geschlecht. Feministische Beiträge zur Psychoanalyse*. Gießen: Psychosozial, 177–194.
- Tietge, Ann-Madeleine (2019): *Make Love, Don't Gender!?* Heteronormativitätskritik und Männlichkeit in heterosexuell definierten Partnerschaften. Wiesbaden: Springer.
- Tronto, Joan (1993): *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*. New York/London: Routledge.
- Tronto, Joan (2017): There is an Alternative: Homines Curans and the Limits of Neoliberalism. In: *International Journal of Care and Caring*, 1 (1), 27–43.
- Tronto, Joan/Fisher, Berenice (1990): *Toward a Feminist Theory of Care*. In: Abel, Emily K./Nelson, Margaret K. (Hrsg.): *Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives*. Albany: State University of New York Press, 35–62.
- Waerness, Kari (2000): Fürsorgerationalität. Zur Karriere eines Begriffs. In: *Feministische Studien*, 18 (1), 54–66.
- Wetterer, Angelika (2005): Rhetorische Modernisierung und institutionelle Reflexivität. Die Diskrepanz zwischen Alltagswissen in der arbeitsteiligen Gesellschaft. In: *Freiburger FrauenStudien*, 16, 75–96.
- Wieck, Wilfried (1987): *Männer lassen lieben. Die Sucht nach der Frau*. Stuttgart: Kreuz Verlag.
- Willi, Jürg (2012): *Die Zweierbeziehung. Das unbewusste Zusammenspiel von Partnern als Kollusion*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Wimbauer, Christine/Motakef, Mona (2017): *Das Paarinterview. Methodologie – Methode – Methodenpraxis*. Wiesbaden: Springer.

# Nachwort



# Governing Affects. Emotionen, Geschlecht und neoliberale Steuerung in der Arbeitswelt

*Birgit Sauer*

## *Abstract*

Im neoliberalen Strukturwandel der Arbeit wurde Erwerbsarbeit prekärer und es veränderten sich in Ländern des europäischen Westens, vor allem mit konservativem Geschlechterregime, die Geschlechterverhältnisse in Arbeit und Familie. Die In-Wertsetzung der ganzen Person im Arbeitsprozess bedeutet auch die Mobilisierung von Affektivität mit dem Ziel neuartiger Mehrwertgewinnung. Neoliberale affektive Arbeit, so argumentiert der Artikel, ermöglicht keine gerechtere Gestaltung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung. Vielmehr dienen Affekte der neuartigen Unterwerfung der Menschen unter kapitalistische Ausbeutung und patriarchale Herrschaft – eine Situation, die mit dem Foucaultschen Begriff der Gouvernementalität begreifbar wird.

*Schlagworte:* Affekte, Gouvernementalität, Subjektivierung, Neoliberalismus, hierarchische Zweigeschlechtlichkeit

## *1 Einleitung: Kontext und Problemstellung*

Braucht es heute noch eine geschlechterkritische Auseinandersetzung mit der neoliberalen Arbeitswelt? Ist der Neoliberalismus mit seinen vielfältigen Krisen, die ihn seit der Finanzkrise 2008 erschüttern, nicht an sein Ende gekommen? Stockt die Akkumulationsstrategie, die auf Globalisierung und Marktdominanz ausgerichtet war, nicht spätestens seit den letzten fünf Jahren? Und sind aus den „Ruinen des Neoliberalismus“ (Brown 2019) nicht bereits rechtsautoritäre Parteien und Bewegungen zu bislang unvorstellbarer Stärke aufgestiegen und streben einen fundamentalen Umbau von Gesellschaft, Wirtschaft und Staatlichkeit an? Gerade dies, das Erstarken der autoritären Rechten und ihrer offensichtlichen maskulinistischen Aggressivität, trotz vereinzelter weiblicher Parteivorsitzender, macht es meines Erachtens nötig, sich mit der Affektivität, mit der affektiven Regierungsweise der neoliberalen Ära geschlechterkritisch auseinander zu setzen: Die in der neoliberalen Arbeitswelt hervorgebrachten Emotionen und Affekte werden von der autoritären Rechten weltweit für ihre anti-demokratischen, in der Regel affektiven Strategien genutzt, nicht zuletzt auch, um traditio-

nelle Geschlechterverhältnisse zu re-etablieren (vgl. Sauer/Penz 2023). Und rechte Akteur:innen haben deshalb ein leichtes Spiel, weil die neoliberale Affektivität, auch in ihren vergeschlechtlichten Formen, verinnerlicht, verkörpert und damit gleichsam vorbewusst an rechtsautoritäre „affektive Narrative“ (Bargetz/Eggers 2023) anschließbar ist.

Das neoliberale Akkumulations- und Regulationssystem brachte in westeuropäischen Ländern seit den 1980er-Jahren eine beschleunigte Transformation der Industrie- hin zur Dienstleistungsarbeit, einen Abbau sozialstaatlicher Regulierungen, die Entsicherung und Flexibilisierung von Arbeit und Alltag sowie Prozesse der Entsolidarisierung wie beispielsweise die Schwächung der Gewerkschaften mit sich. Der neoliberale Strukturwandel der Arbeitswelt bedeutete aber auch eine verstärkte Integration von Frauen in Erwerbsarbeit, wengleich auch immer unter den prekären Bedingungen oftmals atypischer Arbeit und von Mehrfachbelastung durch Sorgearbeit.

Darüber hinaus erhielten Affekte und Emotionen einen neuen Stellenwert im neoliberalen Setting – nicht zuletzt durch Verschiebungen zwischen öffentlich und privat, Arbeit und Freizeit sowie durch neue, nämlich affektive Anforderungen an erwerbsarbeitende Menschen. Was bedeutet das? Emotionen und Affekte – und ich verwende im Folgenden Affekt als generischen Begriff, unterscheide ihn also nicht von Emotionen und Gefühlen (vgl. Penz/Sauer 2016: 49) – wurden in der bürgerlich-patriarchalen Moderne als subjektiv-individuelle Regungen gefasst, in die Privatheit verbannt und vor allem Frauen zugeschrieben. In der Öffentlichkeit der Arbeitswelt, freilich auch der Politik und des Staates hingegen waren Affekte unerwünscht. Dort sollten sie zugunsten von Vernunft und Rationalität unterdrückt, zumindest moderiert werden. Dieses „affektive Trennungsdiskursiv“ (Sauer 2022: 222) verändert sich in der Ära des Neoliberalismus grundlegend: Nun sollen Affekte in den Dienst der Ökonomie gestellt werden. Sie sollen Arbeitsmotivation erzeugen, vor allem aber die Arbeitskraft intensiver ausbeutbar machen und so zu einer neuartigen Form der Mehrwertgewinnung beitragen. Dies bedeutet: Alle Arbeitenden, nicht nur die feminisierten Haus- und Sorgearbeiter:innen, sind nun aufgefordert, affektive Arbeit zu leisten und im Dienst der Unternehmen Affekte hervor-zubringen und zu äußern.

Wie es zu dieser Entwicklung kam und was sie für Geschlechterverhältnisse, für die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung bedeutet, darum soll es in diesem Nachwort gehen. Vor allem will ich herausarbeiten, dass und wie seit der bürgerlich-patriarchalen Moderne und schließlich auch

in der neoliberalen Arbeitswelt Affekte als quasi-körperliche Instrumente der Steuerung, der Beherrschung von Menschen für kapitalistische Zwecke sowie zur Aufrechterhaltung patriarchaler Herrschaft dienen. Kurzum: Es soll deutlich werden, dass Affekte ein Modus des Regierens von Menschen sind. „Governing affects“ (Penz/Sauer 2020) hat dabei eine doppelte Bedeutung: das Steuern und Beherrschen *von* Affekten durch die Einzelnen (um sie zielgenau einzusetzen), aber auch das Regieren, das Beherrschen der Menschen *durch* Affekte.

Ich werde in folgenden Schritten argumentieren: Zunächst vertiefe ich in einer genealogischen Sicht die theoretischen Begrifflichkeiten, die meine Überlegungen leiten. Dann reflektiere ich die Geschlechterdimension der neoliberalen Arbeitswelt, um daran anschließend die Rolle von Affekten in der neoliberalen Transformation der Arbeit, also die Herausbildung eines neuen Affektregimes darzulegen. Schließlich arbeite ich die vergeschlechtlichten Herrschaftsmuster des neoliberalen affektiven Regierens heraus. Abschließend werde ich kurz skizzieren, wie die neuen affektiven Steuerungs- und Regierungstechniken ein Dispositiv der Verunsicherung – nicht zuletzt von Männlichkeit – entstehen ließen und wie autoritär-rechte Akteur:innen auf eine daraus entstehende verkörperte neoliberale Begehrensstruktur zurückgreifen können.

## *2 Affekte, Affizierung und affektive Gouvernementalität: Theoretisch-begriffliche Grundlegungen*

Mit dem Affektkonzept lässt sich ein Blick auf gesellschaftliche Ordnungs- und Steuerungsprozesse im Kontext sich verändernder ökonomischer, sozialer und kultureller Verhältnisse werfen. Affekte bieten daher auch eine Perspektive, um aktuelle neoliberale Transformationsprozesse der Arbeitswelt in größeren Zusammenhängen gesellschaftlicher Veränderungen zu verorten. Affekte sind Elemente des Regierens, und dies bedeutet der Disziplinierung von Menschen – in der Arbeitswelt und darüber hinaus, z.B. in der Freizeit. Affekte machen Menschen freilich nicht nur regierbar, sondern sie lassen sie überhaupt erst als Subjekte entstehen. Im Prozess der Unterwerfung unter Ordnungsvorstellungen und gesetzliche Normen, also unter Affekt- und Geschlechterregime, bilden Menschen entsprechend der Normen Vorstellungen von sich selbst aus (vgl. Penz/Sauer 2016: 86f.): Sie werden zu Subjekten. Sie werden – in den Worten Michel Foucaults (2000: 50) – „subjektiviert“. Subjektbildung, Regieren und „Gouvernementalität“

also die mehr oder weniger freiwillige Unterwerfung unter Herrschaft (vgl. Foucault 2000), sind in der kapitalistisch-patriarchalen Moderne durch Affekte moduliert (vgl. Penz/Sauer 2016: 84ff.). Und sie sind unmittelbar mit der Konstruktion von hierarchischer Zweigeschlechtlichkeit verbunden.

Um die Bedeutung von Affekten für das Ensemble von neoliberalen Steuerungs- und Regierungstechniken hervorzuheben, haben Otto Penz und ich die Konzepte der „affektiven Gouvernamentalität“ und der „affektiven Subjektivierung“ geprägt (Penz/Sauer 2016: 75). Affektivität – die Zuschreibung von Emotionen und Affekten oder von entemotionalisierter Vernunft und Rationalität – unterwirft Menschen der Herrschaft moderner Institutionen und Normen. Und sie produziert dadurch hierarchische Zweigeschlechtlichkeit. Allerdings – und darauf hebt das Konzept der Gouvernamentalität insbesondere ab – ist diese Unterwerfung unter „Regierungs“herrschaft nicht nur erzwungen. Sie erfolgt in der liberalen Moderne im Modus der Freiheit, gleichsam freiwillig, da Menschen dadurch in neuartiger Weise Subjektivität entwickeln und sich selbst entwerfen können.

Das Konzept der „affektiven Gouvernamentalität“ verweist somit auf den Zusammenhang von Steuerung des Lebens der Menschen – durch so unterschiedliche Institutionen wie der Staat, die Kirchen und die Wissenschaften – und der Herausbildung von Individualität und Identität, also der Subjektivierung. Affektive Subjektivierung besitzt einen doppelten Sinn: erstens Subjektwerdung und zweitens Unterwerfung unter Macht und Herrschaft im Modus der Affektivität. „Affektive Subjektivierung“, also die Notwendigkeit, sich selbst als affektive, als affizierte und affizierende Person zu entwerfen, wurde seit dem 18. Jahrhundert Element einer neuen Regierungsweise, die über Affizierung auf das Leben der Menschen zugreift. Im Kontext einer Theorie der Gouvernamentalität und der Subjektivierung können Affekte nicht nur als menschlich-individuelle Charakteristika gesehen werden, vielmehr sind Affekte stets Dimensionen einer gesellschaftlichen Struktur und Ordnung bzw. von Regierungstechniken. Affektives Regieren greift auf die Körper von Menschen zu (vgl. Penz/Sauer 2016: 91, 93), und die Fähigkeit zu affizieren oder affiziert zu werden, also auf die Affekte anderer einzuwirken oder von anderen affektiv berührt zu werden (oder eben nicht), ist ein Indiz für Macht und Herrschaft.

Affekte entfalten in der kapitalistischen Moderne eine ‚Ökonomie der Affekte‘, die immer wieder auf Ungleichverteilung und Ausbeutung sowie auf geschlechtsspezifische Ungleichheiten und Herrschaft verweist. In der kapitalistisch-patriarchalen Moderne veränderte sich im Unterschied zu feudalen Strukturen die Bedeutung und die Rolle von Affekten für Verge-

sellschaftung, für den Markt und die Arbeit: Das moderne affektive Trennungsdispositiv individualisierte seit dem 18. Jahrhundert Emotionen und Affekte, verlagerte sie in die Menschen und in eine konstruierte Sphäre der Privatheit, der Familie hinein. Affekte sind von Beginn an zentrale Elemente der kapitalistischen Vergesellschaftung wie auch kapitalistischer Akkumulationsprozesse, denn beispielsweise sollte die Reproduktion der Arbeitskraft unbezahlt, „aus Liebe“ (Bock/Duden 1977), in der Familie erfolgen. Und Frauen wurden in diesem Sinne familiarisiert und emotionalisiert, damit sie diese Reproduktionsarbeit erbringen. Unbezahlte Sorgearbeit war immer schon affektiv, und sie war stets Teil der kapitalistischen Akkumulation, allerdings außerhalb des Geldkreislaufs. Eingebunden in diese neuartige kapitalistische Akkumulationsweise waren Affekte an der Produktion hierarchischer Zweigeschlechtlichkeit beteiligt (vgl. Bargetz/Sauer 2010): Frauen wurden durch Affekte diszipliniert. Ihre Subjektivierung als liebende und sorgende Ehefrauen und Mütter stand im Zentrum der Idee der bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaft ebenso wie bei der Integration von Proletarierinnen in die Erwerbsarbeit im 19. Jahrhundert und deren zusätzliche ambivalente Anrufung als Ehe- und Hausfrauen. Auch die fordistische Vorstellung, dass spezifisch weibliche Qualitäten Frauen für Dienstleistungs- oder Pflegeberufe besonders geeignet machten, ist ebenso affektgeladen wie das Familienernährermodell mit domestizierter Hausfrau und einem rational agierenden männlichen Ernährer, der in der Privatheit der Familie Zuneigung verdient hat bzw. erwarten kann.

Die Konzepte der Affizierung und des Affiziertwerdens weiten freilich nicht nur den Blick für die erzwungene Erzeugung bestimmter Affekte im Dienst der kapitalistischen Vergesellschaftung, sondern es geraten auch die ‚überschießenden‘ Stimmungen der Affektarbeit in den Blick. Nicht alle Affekte lassen sich kommerzialisieren und kommodifizieren – weder in der Sorgearbeit in der Familie noch in Erwerbsarbeitsverhältnissen. Affektivität enthält daher gleichsam Spurenelemente von Widerstand, verortet in sozialen Prozessen von Verhandlung und Aushandlung von Affekten und über Affekte auch in Geschlechterverhältnissen. Michael Hardt (1999: 89) nennt dies „Biomacht von unten“.

### *3 Transformation von Geschlechterregimen in der neoliberalen Ära*

Neoliberale Konstellationen fordern das etablierte Geschlechterregime heraus. Dies wird durch folgende Dynamiken angetrieben: Seit den späten

1980er-Jahren treffen in westlichen Industriegesellschaften zwei Entwicklungen aufeinander: die Transformationen hin zu Dienstleistungs- und Wissensökonomien, der sogenannte Strukturwandel der Arbeit, sowie die neoliberale Restrukturierung des Verhältnisses der Bereiche Staat, Markt, Ökonomie und Privatheit. Als ordnendes Prinzip, als Rationalität, impliziert Neoliberalismus die Entgrenzung und Neubegrenzung dieser gesellschaftlichen Bereiche. Die Trennungen zwischen den Sphären Arbeit und Freizeit, Produktion und Reproduktion, öffentlich und privat waren in west-europäischen Wohlfahrtsstaaten seit dem Zweiten Weltkrieg durch vielfältige – nicht zuletzt geschlechtsspezifische – Institutionen, Normen und Leitbilder abgesichert (vgl. Sauer 2010). Mit den neoliberalen Be- und Entgrenzungsdynamiken geht schließlich auch eine Neuformatierung der jeweiligen Logiken und Werte dieser gesellschaftlichen Sphären einher (vgl. Penz/Sauer 2016: 96): Der Markt wird zum organisierenden Prinzip von Staat, Politik und Gesellschaft. Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Berechenbarkeit sollen zu Leitideen aller gesellschaftlichen Sphären und politischen Institutionen werden. Dies ist verknüpft mit Ideen der Flexibilität und des Wettbewerbs, in dem sich Unternehmen und Arbeitskräfte gleichermaßen zu bewähren haben. Statt Vollbeschäftigung, Arbeitsplatzsicherheit, soziale Absicherung und Umverteilung rücken Geldwertstabilität, die Reduktion der Staatsverschuldung und die Förderung der Kapitalstrategien im Prozess der wirtschaftlichen Globalisierung in den Mittelpunkt staatlicher Steuerung.

Die neoliberale Regulierungsweise hat Konsequenzen für die Geschlechterverhältnisse – insbesondere in konservativen Geschlechterregimen wie dem (West-)Deutschlands mit seinem männlichen ErnährermodeLL. Die fordistische Idee eines männlichen Familienernährers und einer weiblichen Hausfrau, die höchstens zurarbeitende Erwerbstätige sein sollte, weicht nun neuen Geschlechterarrangements. Frauen sollen verstärkt in bezahlte Arbeit integriert werden. So kann ein Niedriglohnbereich geschaffen und die Männerlöhne – im Fordismus als Familienlöhne konzipiert – können niedriger gehalten werden. Allerdings ist damit die partielle Erosion des männlichen FamilienernährermodeLLs verknüpft, weil Frauen größere finanzielle Unabhängigkeit innerhalb von Familien und Partnerschaften erwerben können, auch wenn sie aufgrund von in der Regel prekärer und atypischer Arbeit weniger als Männer zum Familieneinkommen beitragen können. Schließlich aber bleibt der Großteil der Sorgearbeit weiterhin Aufgabe von Frauen – es sei denn der Verdienst ist so hoch, um diese Arbeiten auszulagern, meist an migrantische Sorgearbeiterinnen.

Doch auch der Alltag von Männern ändert sich im neoliberalen Akkumulationsregime. Waren Arbeit und Leben von Frauen bereits im Fordismus prekär – weil Frauen stark vom männlichen Familienernährer abhängig waren –, so verändert sich die Erwerbsarbeit von Männern unter neoliberalen Bedingungen deutlich in Richtung Prekarisierung. Das männliche Normalarbeitsmodell lebenslanger Vollzeitbeschäftigung wird zusehends ausgehöhlt. Die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse und diskontinuierlicher Erwerbslaufbahnen, wie beispielsweise zeitlich befristete Projektarbeit, entgrenzt auch die Erwerbstätigkeit von Männern, d.h. die Grenzen zwischen privatem und öffentlichem Leben, zwischen Freizeit und Erwerbsarbeit werden porös. Dies bildet einen weiteren Aspekt der Prekarisierung von männlicher Erwerbstätigkeit.

Auch die im Fordismus gepflegte selbstverständliche männliche Suprematie in Familie und Partnerschaft kann so nicht mehr gelebt werden, nicht zuletzt wegen gleichstellungspolitischer Maßnahmen wie partnerschaftliche Regelungen in Ehe- und Familiengesetzen, Scheidungsgesetze ohne Schuldprinzip oder Gewaltschutzgesetze, die allerdings noch vielfach verletzt werden (siehe die hohe Zahl an Feminiziden). Neoliberale Grenzverschiebungen stoßen Verschiebungen in den Verhältnissen zwischen Männern und Frauen sowie neue institutionelle Einhegungen der Geschlechterverhältnisse an.

In dem Maße, wie die sozialen und politischen Institutionen der Moderne ausgehöhlt wurden, nämlich Familie und männliches Ernährermodell, sozialstaatliche Sicherung und kontinuierliche Erwerbsarbeit, werden auch die darin eingelagerten geschlechtsspezifischen Affektarrangements neu geordnet: Affektive Bedürfnisse können nicht mehr in die traditionelle familiäre Privatsphäre abgedrängt und dort durch eine allein dafür zuständige Person, in der Regel eine Frau, befriedigt werden. Beziehungs- bzw. Care-Arbeit in der vermeintlichen Privatsphäre wird nicht mehr nur unbezahlt und ‚aus Liebe‘ erbracht, sondern sie wird zu einer bezahlten, oftmals prekären Arbeit an der Schnittstelle von Geschlecht und Ethnizität bzw. Nationalität (vgl. Gutierrez Rodriguez 2010). Schließlich ist ein Mehraufwand an affektiver Arbeit für Frauen und Männer in der Privatsphäre, z.B. in neuen partnerschaftlichen Arrangements und Aushandlungsprozessen, aber – und dies ist das Neuartige – auch im Erwerbsleben feststellbar (vgl. Hossain/Funder 2024). Darum soll es im folgenden Abschnitt gehen.

#### *4 Affektive Arbeit. Die neoliberale Produktivität von Affekten im Kontext geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung*

Die neoliberalen Veränderungen der Akkumulation bilden die Bedingungen für die Herausbildung einer neoliberalen Affekttechnologie, wie sie vor allem in der Dienstleistungs- und Wissensarbeit sowie im Computer- und IT-Bereich durchgesetzt wird. Die ökonomische, gesellschaftliche und vergeschlechtlichte Affektkonstellation ist in der neoliberalen Ära einem grundlegenden Wandel unterworfen, bildet doch affektive Arbeit eine der wesentlichen neuen Formen bzw. Bestandteile der Erwerbsarbeit im neoliberalen Kapitalismus, der „immateriellen Arbeit“, wie Michael Hardt (1999: 89) dies nennt. Anders als in fordistischen Arbeitsverhältnissen, wo affektive Arbeit zwar gefordert, aber in der Regel nicht anerkannt wurde, daher unbezahlt blieb, aber doch auch im Erwerbsbereich indirekt abgeschöpft wurde (z.B. das freundliche Lächeln und sorgende Entgegenkommen von Sekretärinnen), soll affektive Arbeit nun direkt und offensiv in den Dienst der kapitalistischen Akkumulation gestellt werden. Affekte werden in Wert gesetzt. Der neoliberalen Akkumulationsstrategie geht es nun nämlich um die Mobilisierung der ‚ganzen Person‘ im Arbeitsprozess mit ihren körperlichen, kognitiven wie auch affektiven Fähigkeiten. Menschen sollen ihre Gefühle, ihre Leidenschaften und ihr Engagement als Humanressource in den Arbeitsprozess einbringen (vgl. Penz/Sauer 2016: 98). Einst als privat betrachtete Beziehungsarbeit bzw. affektive Arbeit ist somit nicht mehr auf die Intimsphäre begrenzt, vielmehr verlangt die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit (sowohl in Bezug auf Zeiten wie auch auf Räume und Orte) – nicht nur, aber vornehmlich – im Dienstleistungsbereich den aktiven Einsatz von Affekten. Anders ausgedrückt: Die der immateriellen und Dienstleistungsarbeit nützlichen Affekten sollen zum Zweck ihrer Kommodifizierung und geldlichen Verwertung aktiv hervorgebracht und geäußert werden.

Dieser Strukturwandel der Erwerbsarbeit erfordert neue Qualifikationen: Nicht mehr vornehmlich die Muskelkraft, sondern vor allem Kommunikations- und Teamfähigkeit, die Herstellung von zwischenmenschlichen Kontakten und Interaktionen, nicht zuletzt eine intensiviertere Kund:innen-zuwendung, beispielsweise Empathie mit und Verständnis für Kund:innen, machen die Arbeitsinhalte im Dienstleistungsbereich aus. Dies verlangt neue affektive Skills.

Interaktive Dienstleistungen, in denen regelmäßig ein kommunikativer Austausch auf mehreren Ebenen stattfindet, verbal und nonverbal, rational

und affektiv, geistig und körperlich, und wo das Produkt der Arbeit oftmals die Interaktion selbst ist, sind idealtypische Settings für affektive Arbeit. Bestimmte affektive Ausprägungen wie Einfühlungsvermögen oder die Fähigkeit, Vertrauen dar- und herzustellen, bringen Wettbewerbsvorteile auf dem Markt der Dienstleistungsberufe. Es sind weibliche Fähigkeiten oder besser: weibliche Zuschreibungen, die nun zur Grundlage von kapitalistischer Wertschöpfung, zu „affektivem Kapital“ (Penz/Sauer 2016) werden. Das macht Frauen zu idealen affektiven Arbeiterinnen. Doch auch Männern werden diese affektiven Skills abverlangt. „The service sector produces and requires new affective subjectivities in the work place” – und dies für Frauen wie auch für Männer, stellt Angela McRobbie (2010: 71) fest.

Mit der Indienstnahme der individuellen Gefühlswelt für die Kapitalakkumulation und mit der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, Produktion und Reproduktion stehen auch die affektiven Grenzregime und Trennungen, die hierarchische Zweigeschlechtlichkeit herstellen, wie auch die Konzeptionen von Männlichkeit und Weiblichkeit zur Disposition. Es stellt sich daher die Frage, ob die neoliberale Akkumulationsweise mit ihrer affektiven Arbeit Chancen für mehr Geschlechtergerechtigkeit bietet. Diese Frage ist tendenziell zu verneinen. Im affektiven Modus der Erwerbsarbeit entsteht nämlich erneut eine „gendered neo-liberal subjectivity“ (McRobbie 2010: 73). Und diese Subjektivierung impliziert – wie unsere Studien bei der österreichischen Post und in der Arbeitsmarktverwaltung in drei deutschsprachigen Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz) zeigen – eine geschlechtsspezifische Restrukturierung des affektiven Kapitals wie auch der Bedingungen seines Erwerbs und seines Einsatzes im Erwerbsarbeitsleben.

Auch wenn Michael Hardt (1999), Hardt und Antonio Negri (2002) sowie Cristina Morini (2007) eine zunehmende Angleichung von Geschlechterunterschieden im Rahmen von immaterieller und affektiver Arbeit in Aussicht stellen, ist doch eher von einer Retraditionalisierung hierarchischer Zweigeschlechtlichkeit auszugehen. Einerseits profitieren Dienstleistungen vom (weiblichen) affektiven Kapital, andererseits konstituieren die Erwerbsarbeitsprozesse – neben anderen biopolitischen Institutionen und Mikropolitiken der Macht auf dem Feld der kapitalistischen Ökonomie wie der Konsum – die geschlechterungleiche Verteilung des affektiven Kapitals. Affektive Arbeit läuft beispielsweise Gefahr, als Niedriglohnarbeit zum Modus der Konstruktion hierarchisierter Zweigeschlechtlichkeit an der Schnittstelle zu Ethnizität und Nationalität zu werden. Dies zeigt sich insbesondere in der Pflegearbeit. Doch auch in unseren Beispielen etabliert affektive Arbeit ungleiche geschlechtsspezifische Trennungen und

Arbeitsteilungen. In unseren Studien über die österreichische Post konnten Otto Penz und ich herausfinden, dass ein durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten entstehender Niedriglohnbereich verweiblicht wurde. An den sogenannten Universalschaltern der Post sind vornehmlich Frauen tätig, während dort, wo es um z.B. Finanzgeschäfte geht, Männerarbeitsplätze teilweise neu geschaffen wurden. Die dort tätigen Männer reklamieren für sich, dass es für ihre affektiv-beratende Tätigkeit darüber hinaus auch spezifisches Wissen brauche, eine Kompetenz, die sie als männlich begreifen (vgl. Penz/Sauer 2016: 194f.). Eine ungleiche geschlechtsspezifische Arbeitsteilung hat sich auch in der affektiven Subjektivierung wiederhergestellt. Auch im Bereich der Arbeitsmarktverwaltung schuf affektive Arbeit vergeschlechtlichte Subjektivitäten – z.B. begriffen sich die Beraterinnen häufig als Care-Arbeiterinnen, während die Männer sich als professionelle Arbeitsvermittler entwarfen (vgl. Penz/Sauer 2020: 134ff.).

### *5 Affektive Gouvernementalität und Geschlecht in der Erwerbsarbeit*

Freilich ist diese neue Form der In-Wert-Setzung von Emotionen und Affekten nicht nur aufoktroiertes Diktat, sondern schließt auch an die Wünsche der Menschen an, kreativ zu sein und Beziehungen mit anderen Menschen einzugehen, diese zu affizieren oder von ihnen affiziert zu werden. Mit dem neoliberalen Strukturwandel der Arbeit ist auch die Idee von Erfüllung in und durch Erwerbsarbeit sowie die Möglichkeit von Freiheitsgewinnen in der Arbeit verbunden. Dies wurde in der Literatur als „Subjektivierung von Arbeit“ diskutiert (Baethge 1991; Penz/Sauer 2016: 141ff.). In unseren Studien begegneten wir allerdings ambivalenten Konstellationen.

Wie alle hegemonialen Diskurse impliziert der Neoliberalismus eine Umbildung des Alltags und die Neuregelung der Zusammenhänge sozialer Erfahrung. Neoliberale Konstellationen gründen also in sozialen und politischen Praxen, in denen Menschen Identitäten und Interessen (re-)produzieren sowie neue Normen und Institutionen ebenso wie ein neues Affektregime ausbilden. Neoliberalismus impliziert daher auch spezifische Denkmuster, Glaubenssysteme und affektive (Begehrens-)Strukturen, die tief in den Köpfen und Körpern der Menschen verwurzelt sind, mit denen sie die Welt deuten und erklären und die die neuartigen Konstellationen ihrer Subjektbildung ausmachen.

Kern der neoliberalen Subjektivierungsstrategie ist nun aber weniger eine erfüllende Betätigung als vielmehr die Erhaltung und Steigerung der

Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) der Individuen mit dem Ziel, ihre Wettbewerbsfähigkeit, aber auch jener der Unternehmen zu erhöhen. Um dies in den Alltagspraxen der Erwerbsarbeitenden zu verankern, werden sie als kreative und selbstverantwortliche Individuen angerufen, die in der Lage sind, die notwendigen Disziplinierungsleistungen für ihre *employability* quasi selbst gewollt und freiwillig zu erbringen. Zugleich impliziert Neoliberalismus allerdings auch Verunsicherung und Prekarisierung als Regierungstechniken (vgl. Foucault 2004b: 260ff.), nämlich nicht sicher sein zu können, den neuen Anrufungen und affektiven Anforderungen entsprechen zu können. Der neoliberale Druck auf Erwerbsarbeitende und ihre Unterwerfung unter Wettbewerb und Leistung sind so enorm, dass die Disziplinierung durch Erwerbsarbeit stärker als der Freiheitsgewinn ist (vgl. Penz/Sauer 2016: 147). Der Zugriff auf Emotionalität und Affektivität fordert eine intensivierete Gefühlsarbeit. Gepaart mit Wettbewerb, der Bereitschaft zu Risiko und Prekarisierung durch Flexibilität und Flexibilisierung führt dies oft zu Erschöpfung oder gar zu Burn Out, wie unsere Gesprächspartner:innen berichteten (vgl. Penz/Sauer 2016: 187ff.).

Die „Subjektivierung von Arbeit“ erweist sich also vornehmlich als Unterwerfung unter das neoliberale Affektregime, und von den Erwerbstätigen wurden viel eher eine stete „Arbeit der Subjektivierung“ im Modus von Affekten verlangt. Im Prozess der „affektiven Subjektivierung“ in der neoliberalen Arbeitswelt wie im neoliberalen Alltag müssen Fremdwänge und Fremdsteuerung der Gefühle verinnerlicht und dadurch in einem steten Prozess verkörperte Elemente der Subjektivität der Arbeitskräfte werden. Sie verrichten aus eigenem Antrieb jene Gefühlsarbeit, die sie aus Gründen der ökonomischen Rentabilität verrichten sollen. Die neoliberale affektive Bewirtschaftung instituiert neuartige Techniken der affektiven Selbststeuerung und damit der umfassenden Indienstnahme von Affekten für das neoliberale Projekt ökonomischer Hegemonie. Diese Macht- und Herrschaftsverhältnisse lassen sich im Anschluss an Michel Foucault als neoliberale „affektive Gouvernementalität“ bezeichnen, nämlich die durch Fremdregierung bewirkte affektive Selbststeuerung der Arbeitskräfte im Sinne unternehmerischer Interessen. In diesem Prozess prägt sich das Selbstverständnis der Menschen als „neoliberale (affektive) Subjekte“ aus (Penz/Sauer 2016: 157f.). Sie haben die Ansprüche des Erwerbsarbeitsmarkts wie auch das neoliberale Angstregime verinnerlicht.

Eine zentrale Dimension der affektiven neoliberalen Gouvernementalität ist das Regieren über die Idee des affektiven Selbstunternehmertums. In der Figur des „unternehmerischen Selbst“ (Foucault 2004a: 314) wird

eine typische Regierungsform des Neoliberalismus sichtbar. Dieses Selbst zeichnet sich durch individuelle Leistungsorientierung sowie durch eine Betonung der Selbstverantwortung und -sorge aus (vgl. Bröckling 2007). Selbstunternehmer:innen sollen Eigenschaften wie Kreativität, Flexibilität, Mobilität und nicht zuletzt Kommunikationsfähigkeit sowie Affektivität besitzen, um beruflich wie privat Erfolg zu haben. Um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein, muss das unternehmerische Selbst auch auf seinen Affekthaushalt einwirken. Die Affektualisierungsleistung des unternehmerischen Selbst besteht somit in der höchst ambivalenten Disziplinierung und Hervorbringung von Gefühlen. Affektive Selbstunternehmer:innen müssen immer verfügbar sein – mit der Folge der Prekarisierung des Lebens durch zeitliche, aber auch körperliche Entgrenzung. Letzteres meint die wie selbstverständliche Mobilisierung von Affekten als Arbeitsleistung. Affektive Arbeit macht Selbstunternehmer:innen auf neue Weise ausbeutbar und steuerbar, auch weil der Wert der affektiven Arbeit nur schwer festzulegen und zu quantifizieren ist. Otto Penz und ich gehen daher davon aus, dass der neoliberale *homo oeconomicus* ergänzt wird, nicht ersetzt, durch den *homo affectus*, der auch und vor allem im Sinne der dominierenden Marktlogik arbeiten soll (vgl. Penz/Sauer 2016: 99).

Diese neuen affektiven Herrschafts- und Ausbeutungsstrukturen zeitigen auch Effekte für Geschlechterverhältnisse. Auch Geschlecht wird im Modus neoliberaler Affektivität als Herrschaftsstruktur restrukturiert. Das neoliberale affektive Regieren führt, so das Ergebnis unserer Studien, zur Re-Etablierung von Geschlechterhierarchien und -ungleichheit, z.B. – wie oben dargelegt – durch Ab- und Aufwertungen von Tätigkeiten. Ironischerweise werden Sorge und Care ausgeblendet oder gar negiert. Nur jene affektive Arbeit, die unmittelbar Gewinne für das Unternehmen verspricht, wird als Arbeit anerkannt und entsprechend honoriert. Ein bekanntes Muster setzt sich durch: Affektivität, die das gemeinsame Arbeiten, Kooperation, Solidarität und Sorge um Arbeitskolleg:innen ermöglicht, wird selbstverständlich erwartet – und zwar in der Regel von Frauen oder feminisierten Personen, sie soll selbstlos, also unbezahlt erbracht werden. Darüber hinaus ist der Selbstunternehmer eine männliche Figur, die im „männlichen Spiel“ (Bourdieu 2005) Wettbewerbs- und Risikobereitschaft einüben soll. Der affektive und vergeschlechtlichte Herrschaftskomplex wird also neu strukturiert, doch er bleibt als Herrschaftsmodus erhalten.

Die betriebswirtschaftlich angestrebte Vereinnahmung der ganzen Person in der immateriellen und Dienstleistungsarbeit, die Selbstführung der Arbeitskräfte und die Besinnung auf die Affektivität der Menschen markie-

ren zwar eine neue Epoche der Technik der Macht. Doch diese funktionieren auf der Basis traditioneller Geschlechterhierarchien, die sie dadurch immer wieder – wenn auch immer wieder anders – herstellen.

### *6 Angst und Unsicherheit als Steuerungsmechanismen neoliberaler Vergesellschaftung*

Affekte müssen in der kapitalistisch-patriarchalen Moderne regiert werden, und im neoliberalen Akkumulationsregime werden Menschen durch und über Affekte neuartig regiert. Sie werden dadurch einerseits in neuer Weise in Zweigeschlechtlichkeit gezwungen. Andererseits erscheint – nicht zuletzt durch die Betonung und Belohnung weiblicher affektiver Charakteristika und vor allem durch die damit einhergehende Transformation des männlichen Erwerbsalltags – Männlichkeit in der Krise. Die Regierungstechnik der Sicherheit und die damit korrespondierende neoliberale Strategie der Verunsicherung wirken sich besonders stark im männlichen Leben aus. Männliche Erwerbsbiographien werden unsteter, und mit traditionellen Männerberufen verknüpfte Qualifikationen wie körperliche Ausdauer und Stärke können nicht mehr als sicher anerkannt gesehen werden. Frauen können im Prozess des „neoliberalen Empowerments“ (Wichterich 2017) zumindest teilweise ihre Handlungsspielräume erweitern und aus affektiver Arbeit Anerkennung gewinnen. Doch auch sie sind von der versicherheitlichenden Regierungstechnologie erfasst: Ihr Leben stellt sich nach wie vor als prekär dar – vor allem durch Mehrfachbelastungen an Sorgearbeit und affektiven Anforderungen. Neoliberales affektives Regieren hat also einen Geschlechterbias.

Die autoritäre Rechte in Deutschland, aber auch anderen westlichen Ländern, instrumentalisiert die neoliberale affektive Gouvernementalität, verschärft Unsicherheit und Ängste, beispielsweise vor Migrant:innen und Geflüchteten, die, so das rechte Narrativ, die Arbeitsplatz- und Wohlstandssicherheit gefährdeten. Vor allem die vermeintlich archaische Sexualität muslimischer Migranten wird von autoritären Akteur:innen als Gefahr für Frauen, aber auch als Infragestellung weißer männlicher Sexualität beschworen (vgl. Sauer 2024). Die körperliche Einübung in ein neoliberales Affektregime des Wettbewerbs, beispielsweise der Angst, in diesem Wettbewerb zu versagen, die Verinnerlichung der Suprematie maskulinistischer Affektivität, wie z.B. Aggressivität im Wettbewerb, sind die Voraus-

setzung, dass rechtsautoritäre Mobilisierung im Leben von Menschen Anknüpfungspunkte findet.

### Literatur

- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt*, 41 (1), 6–20.
- Bargetz, Brigitte/Eggers, Nina E. (2023): Affektive Narrative: Theorie und Kritik politischer Vermittlungsweisen. In: *Politische Vierteljahresschrift*, 64, 221–246. <https://doi.org/10.1007/s11615-022-00432-4>.
- Bargetz, Brigitte/Sauer, Birgit (2010): Politik, Emotionen und die Transformation des Politischen. Eine feministisch-machtkritische Perspektive. In: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 39 (2), 141–155.
- Bock, Gisela/Duden, Barbara (1977): Arbeit aus Liebe – Liebe als Arbeit. Zur Entstehung der Hausarbeit im Kapitalismus. In: Gruppe Berliner Dozentinnen (Hrsg.): *Frauen und Wissenschaft. Beiträge zur Berliner Sommeruniversität für Frauen*. Berlin: Courage Verlag, 118–199.
- Bourdieu, Pierre (2005): *Die männliche Herrschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brown, Wendy (2019): *In the Ruins of Neoliberalism. The Rise of Antidemocratic Politics in the West*. New York: Columbia University Press.
- Foucault, Michel (2000): Die Gouvernementalität. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hrsg.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 41–67.
- Foucault, Michel (2004a): *Geschichte der Gouvernementalität I: Sicherheit, Territorium, Bevölkerung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (2004b): *Geschichte der Gouvernementalität II: Die Geburt der Biopolitik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gutierrez Rodriguez, Encarnacion (2010): *Migration, Domestic Work and Affect*. London/New York: Routledge.
- Hardt, Michael (1999): Affective Labour. In: *Boundary*, 26 (2), 89–100.
- Hardt, Michael/Negri, Antonio (2009): *Multitude: War and Democracy in the Age of Empire*. New York: Penguin Books.
- Hossain, Nina/Funder, Maria: Care und Diversität in der Gaming Industrie. Wenn Spaß, Leidenschaft und Teamspirit im Spiel sind. In: *ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 9 (1), 10–23. DOI;10.3224/zdfm.v9i1.02.
- McRobbie, Angela (2010): Reflections of Feminism, Immaterial Labour and the Post-Fordist Regime. In: *New Formations*, 70, 60–76.
- Morini, Cristina (2007): The Feminization of Labour in Cognitive Capitalism. In: *Feminist Review*, 87, 40–59.

- Penz, Otto/Sauer, Birgit (2016): *Affektives Kapital. Die Ökonomisierung der Gefühle im Arbeitsleben*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Penz, Otto/Sauer, Birgit (2020): *Governing Affects. Neoliberalism, Neo-Bureaucracies, and Service Work*. New York/London: Routledge.
- Sauer, Birgit (2010): *Das Private des Sozialen? Mechanismen der Geschlechterpolitik im Neoliberalismus*. In: Grisold, Andrea/Maderthaner, Wolfgang/Penz, Otto (Hrsg.): *Neoliberalismus und die Krise des Sozialen. Das Beispiel Österreich*. Wien/Köln/Weimar: Böhlau, 179–210.
- Sauer, Birgit (2022): *Sorge, Emotionen und Affekt. Überlegungen zur feministisch-materialistischen Staats- und Demokratietheorie*. In: *Prokla*, 52 (207), 217–230.
- Sauer, Birgit (2024): *Autoritär-rechte Männlichkeiten*. In: Bundeszentrale für Politische Bildung, <https://www.bpb.de/themen/rechtsextremismus/dossier-rechtsextremismus/555723/autoritaer-rechte-maennlichkeiten/?global=true&global-format-main=all&global-year=all&cc-license=all>.
- Sauer, Birgit/Penz, Otto (2023): *Konjunktur der Männlichkeit. Affektive Strategien der autoritären Rechten*, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Wichterich, Christa (2017): *Flexibilisierung von Gender-Normen und liberales Empowerment*. In: Lenz, Ilse u.a. (Hrsg.): *Geschlecht im flexibilisierten Kapitalismus? Geschlecht und Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer VS, 159–180.



## Autorinnenangaben

Borchers, Nele, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Humboldt-Universität zu Berlin, Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftliche Fakultät, Institut für Erziehungswissenschaften, Arbeitsbereich „Allgemeine Grundschulpädagogik“. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Soziale Ungleichheit(en), Geschlechter- und Paarforschung, Sorge(arbeit), (Grund-)Schulforschung. Email: Nele.Borchers@hu-berlin.de

Frieß, Wiebke, Dr., Post-Doc an der Professur für Personalpolitik der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Gender und Diversity in Kontext von Arbeit und Organisation, Affekte und Emotionen in Diversity-Diskursen, Inklusion und Teilhabe an (digitaler) Arbeit. Email: wiebke.friess@hsu-hh.de

Funder, Maria, Prof. Dr., Professorin für Soziologie an der Philipps-Universität Marburg (i.R.), Fachbereich 03 Gesellschaftswissenschaften und Philosophie, Institut für Soziologie, Arbeitsbereich „Soziologie der Wirtschaft und Arbeit“. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Wirtschaftssoziologie, Organisations- und Genderforschung. Email: funder@staff.uni-marburg.de

Hossain, Nina, Prof. Dr., Professorin für Soziologie an der Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit, Fachbereich Verwaltung. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationssoziologie, Emotionssoziologie sowie Geschlechter- und Diversitätsforschung. Email: nina.hossain@hoems.hessen.de

Morgenstern, Chantal, M.A., Soziologin, Teamleitung Ganztagsförderung, Landeshauptstadt Mainz, Amt für Jugend und Familie, Abteilung Kinder, Jugend und Familien, Forschungsschwerpunkte: qualitative Sozialforschung, Arbeitssoziologie, Genderforschung, Email: Chantal.Morgenstern@stadt.mainz.de

Rastetter, Daniela, Prof. Dr., Professorin für Personal und Gender an der Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Gender und Diversity in Organisationen, Diskriminierung und Personalpolitik,

*Autorinnenangaben*

Mikropolitik am Arbeitsplatz, Emotionsarbeit in Organisationen. Email: [daniela.rastetter@uni-hamburg.de](mailto:daniela.rastetter@uni-hamburg.de)

Sauer, Birgit, Prof. Dr., Professorin für Politikwissenschaft an der Universität Wien (i.R.). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: feministisch-materialistische Staats- und Demokratietheorie; Politik, Staat und Affekt; Geschlecht und autoritär-rechte Parteien und Organisationen. Email: [birgit.sauer@univie.ac.at](mailto:birgit.sauer@univie.ac.at)

Sauerborn, Elgen, Dr., Soziologin an der Freien Universität Berlin, DFG-Sonderforschungsbereich 1171 "Affective Societies". Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Soziologie der Emotionen, Wissenssoziologie, Soziale Ungleichheit, Qualitative Methoden und Methodologien. Email: [elgen.sauerborn@fu-berlin.de](mailto:elgen.sauerborn@fu-berlin.de)