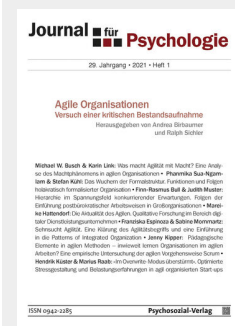


*Hendrik Küster & Marius Raab*

# »Im Overwrite-Modus überstürmt«



**Journal für Psychologie**  
29. Jahrgang • 2021 • Heft 1

**Agile Organisationen**  
Versuch einer kritischen Bestandaufnahme  
Herausgegeben von Andrea Birkmeier  
und Ralph Schier

Michael W. Bush & Karin Lahn: Was macht Agile im Markt? Eine Analyse des Managementens in agilen Organisationen • Praxistexte Sascha Rüggeberg & Stefan Kuhl: Das Wachsen der Formgestalter, Funktionen und Folgen historischer formaler Organisation • Peter Betsch, Ralf & Judith Becker: Historische im Spannungsfeld konkurrierender Erwartungen, Folgen der Einführung geschichtlicher Arbeitsteilung in Großprojekten • Marek Jan Herbordt: Die Akzente des Agilen, Qualitative Forschung im Bereich der Organisationsentwicklung • Praxistexte Espen & Sabine Meyerhoff: Schreibe Agile: Eine Prüfung des Agilitätsbegriffs und eine Einführung in die Praxis der agilen Organisation • Jense Kopper: Philosophische Elemente in agilen Methoden – Inwieweit können Organisationen im agilen Modus? Eine empirische Untersuchung der agilen Organisationsform • **Hendrik Küster & Marius Raab: Im Overwrite-Modus überstürmt, Operative Prozessgestaltung und Bestandsaufnahmen in agilen Organisationen** Seite 169

ISSN 0942-2285 Psychosozial-Verlag

**Journal für Psychologie**  
29. Jahrgang, Nr. 1, 2021, Seite 169–190  
Psychosozial-Verlag  
DOI: 10.30820/0942-2285-2021-1-169

# Impressum

**Journal für Psychologie**  
**Theorie – Forschung – Praxis**  
**Zeitschrift der Neuen Gesellschaft**  
**für Psychologie (NGfP)**  
[www.journal-fuer-psychologie.de](http://www.journal-fuer-psychologie.de)

ISSN (Online-Ausgabe): 2198-6959  
ISSN (Print-Ausgabe): 0942-2285

29. Jahrgang, 2021, Heft 1  
Herausgegeben von Andrea Birbaumer  
und Ralph Sichler

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1>  
ISBN der Print-Ausgabe: 978-3-8379-8354-8

## ViSDP

Die HerausgeberInnen; bei namentlich gekennzeichneten Beiträgen die AutorInnen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen nicht in jedem Fall eine Meinungsäußerung der HerausgeberInnen, der Redaktion oder des Verlages dar.

## Herausgebende

Mag. Andrea Birbaumer, Wien · Dr. Martin Dege, Berlin · Dr. Peter Mattes, Berlin/Wien · Prof. Dr. Günter Mey, Magdeburg-Stendal/Berlin · Dr. Aglaja Przyborski, Wien · Paul Sebastian Ruppel, Bochum · Univ.-Doz. Dr. Ralph Sichler, Wiener Neustadt · Dr. Anna Sieben, Bochum/Jülich · Prof. Dr. Thomas Sluneco, Wien

## Wissenschaftlicher Beirat

Prof. Dr. Molly Andrews · Prof. Dr. Thea Bauriedl · Prof. Dr. Jarg Bergold · Prof. Dr. Klaus-Jürgen Bruder · Prof. Dr. Stefan Busse · Prof. Dr. Tanja Eiselen · Prof. Dr. Jörg Frommer · Prof. Dr. Heiner Keupp · Prof. Dr. Carlos Kölbl · Prof. Dr. Helmut E. Lück · PD Dr. Günter Rexilius · Prof. Dr. Dr. h.c. Wolff-Michael Roth · Prof. Dr. Christina Schachtner · Prof. Dr. Rudolf Schmitt · Prof. Dr. Ernst Schraube · Prof. Dr. Margrit Schreier · Prof. Dr. Hans-Jürgen Seel · Dr. Michael Sonntag · Prof. Dr. Hank Stam · Dr. Irene Strasser, Klagenfurt · Prof. Dr. Dr. Wolfgang Tress · Prof. Dr. Jaan Valsiner · Dr. Barbara Zielke · Prof. Dr. Dr. Günter Zurhorst

## Erscheinen

Halbjährlich als Organ der Neuen Gesellschaft für Psychologie (NGfP) als Open-Access-Publikation und parallel als Print-Ausgabe.

## Verlag

Psychosozial-Verlag  
Walltorstraße 10  
D-35390 Gießen  
[info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)  
[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

## Abonnementbetreuung

[aboservice@psychosozial-verlag.de](mailto:aboservice@psychosozial-verlag.de)

## Bezug

Jahresabonnement 49,90 € (zzgl. Versand)

Einzelheft 29,90 € (zzgl. Versand)

Studierende erhalten gegen Nachweis 25% Rabatt, Mitglieder der NGfP erhalten 30% Rabatt auf den Preis des Jahresabonnements.

Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr, sofern nicht eine Abbestellung bis acht Wochen vor Beendigung des Bezugszeitraums erfolgt.

## Anzeigen

Anfragen richten Sie bitte an den Verlag:  
[anzeigen@psychosozial-verlag.de](mailto:anzeigen@psychosozial-verlag.de)

Die Zeitschrift *Journal für Psychologie* wird regelmäßig in der Publikationsdatenbank PSYINDEX des Leibniz-Institut für Psychologie/Leibniz Institute for Psychology (ZPID) erfasst.



Die Beiträge dieser Zeitschrift sind unter der Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Lizenz (CC BY-NC-ND 4.0) lizenziert. Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung und unveränderte Weitergabe, verbietet jedoch die Bearbeitung und kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter: [creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

# »Im Overwrite-Modus überstürmt«

## Optimierte Stressgestaltung und Belastungserfahrungen in agil organisierten Start-ups

Hendrik Küster & Marius Raab

Journal für Psychologie, 29(1), 169–190

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-169>

CC BY-NC-ND 4.0

[www.journal-fuer-psychologie.de](http://www.journal-fuer-psychologie.de)

### Zusammenfassung

Start-ups gelten als idealtypisch agil und dienen als Vorbild für Umstrukturierungen in Unternehmen. Die Grounded-Theory-Studie rekonstruiert, wie in agil organisierten Start-ups mit Belastung und Beanspruchung umgegangen wird. Eine *optimierte Stressgestaltung* prägt die Arbeit, die durch eine große Bandbreite von Aufgaben, enge Zeitzyklen und ein ausgeprägtes Engagement bestimmt ist. Das Ausbalancieren der Belastungen und Aneignen des Stresses ermöglichen hohe Leistungen, bergen aber das Risiko verschiedener negativer Belastungserfahrungen. Es besteht die Gefahr, sich in einem Tunnel zu verlieren, aufgrund von Widersprüchen zwischen der erfahrenen Realität der Arbeitsbedingungen und dem Ideal der Agilität eine Dissonanz zu erleben oder nicht in dem agilen Umfeld bestehen zu können. Das Streben nach Balance, das sich in den Wünschen der Mitarbeitenden ebenso zeigt wie in den konzeptionellen Grundsätzen der agilen Arbeitsweise, erscheint somit fragil. Durch verschiedene Erzählungen werden die Belastungserfahrungen in die *optimierte Stressgestaltung* eingeordnet.

*Schlüsselwörter:* Agilität, berufliche Belastung, Start-up-Unternehmen, Burnout, Selbstoptimierung, Grounded Theory

### Summary

»Overwhelmed in Overwrite Mode«

Optimized Stress Management and Strain Experiences in Agile-Organized Start-ups  
Start-ups are considered to be ideally agile and serve as a model for restructuring in companies. The grounded theory study reconstructs how stress and strain are dealt with in agile-organized start-ups. *Optimized stress management* characterizes the work, which is determined by a wide range of tasks, tight time cycles and a pronounced commitment. Balancing the loads and appropriating the stress enables high performance but carries the risk of various

negative stress experiences. There is the threat of getting lost in a tunnel, of experiencing dissonance due to contradictions between the experienced reality of the working conditions and the ideal of agility or of not being able to survive in the agile environment. The striving for balance, which is reflected in the wishes of the employees as well as in the conceptual principles of the agile working method, thus appears fragile. Through different narratives the stress experiences get integrated into the *optimized stress management*.

*Keywords:* Agility, occupational stress, start-up companies, burnout, self-optimization, grounded theory

## 1 Theoretischer Kontext: Belastungen in agiler Arbeitsorganisation

### 1.1 Das Versprechen der Agilität

Agilität fasst nach einer frühen Definition die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an eine komplexe und unsichere Umwelt anzupassen (Goldman 1996). Als weitere Merkmale gelten die Ausrichtung an Effizienz und Flexibilität, eine enge iterative Kund\_innenorientierung sowie selbstorganisiertes Arbeiten in Teams. Darüber hinaus verspricht die Organisationsweise, wie im »Agilen Manifest« (Beck et al. 2001) geschildert, eine neue Gestaltung der Belastungen für Mitarbeitende: »nachhaltige Entwicklung« und ein »gleichmäßiges Tempo« (ebd.). Laut der Studie einer Unternehmensberatung sehen 75% der Unternehmen in der agilen Umwandlung eine Hauptpriorität (Aghina et al. 2018). Aus einer IT-Graswurzelbewegung ist ein Trend geworden, der sich in eine »Traditionslinie von Enthierarchisierungsprogrammen« (Brückner und Ameln 2016) einreicht.

Die Debatte über stressbezogene Veränderungen agiler Arbeitsweise steht noch am Anfang. Diese Studie nimmt dazu das agile Arbeiten in Start-up-Unternehmen in den Fokus. In Interviews werden Belastungserfahrungen einzelner Mitarbeiter\_innen aus unterschiedlichen Start-ups betrachtet und mit der Methode der Grounded Theory (Breuer et al. 2017) verdichtet.

### 1.2 Stress in agil organisierten Start-ups

Unternehmen wollen von der agilen Arbeitsweise vieler Start-ups profitieren. Dieser Perspektivenwechsel regt wiederum zur Weiterentwicklung der agilen Prinzipien an (Denning 2015). »Start-ups« sind unter zehn Jahre alte Unternehmen mit wachstumsorientierter und innovativer Ausrichtung (Kollmann et al. 2019, 22). Bislang gibt es

nur wenige empirische Forschungsergebnisse zu Stress in Start-ups. Im Fokus stehen Erfolgsgeschichten oder der Gründer (selten die Gründerin) als »Entrepreneur« (Wach et al. 2020).

Mit Blick auf die agile Softwareentwicklung war zunächst die Hoffnung einer Reduktion von Stress verbunden. Die Veränderungen sind jedoch ambivalent, und die Ursachen werden als vielschichtig betrachtet (Meier et al. 2018). Ein hoher Stresslevel trotz Agilität könnte mit dem Arbeiten in einem Krisenmodus zusammenhängen, der durch Charakteristika agiler Organisation, wie dauerhaften Wandel und kurze Iterationszyklen ohne Pausen, hervorgerufen wird (Laanti 2013).

Empirische Erkenntnisse zu Stress in agilen Organisationen haben bisher oft vorläufigen, konzeptionellen Charakter. Während die ganzheitlichen und vielfältigen Arbeitsaufgaben, sowie die kollektive Selbstregulation, von Becke (2020) als gesundheitsfördernd eingeschätzt werden, stellt er diesen Aspekten einige mögliche Risiken gegenüber, vor allem verursacht durch die »Sprintzyklen«. Die Transparenz führe zudem zu einem oft belastenden Rechtfertigungsdruck.

Pfeiffer, Sauer und Ritter (2019) arbeiten heraus, dass eine spezifische »geschützte Agilität« tatsächlich zu weniger Beanspruchung führen kann. Spannungen entstehen durch ein Nebeneinander von agilen und nicht-agilen Organisationsweisen, beispielsweise während des Transformationsprozesses. Diese Schwierigkeiten der Umwandlung auf dem Weg zum »empowerten Kollektivteam« haben Boes und Kämpf (2019) sehr eingängig rekonstruiert.

### 1.3 Agiles Mindset und Stress

Viel Beachtung findet in der Diskussion um Agilität die Frage nach einem »agilen Mindset«. Bezogen auf Start-ups wird schon länger das Konzept einer »Start-up-Mentalität« verwendet. Laut Becke (2020, 133) besteht das »agile Mindset« der Mitarbeitenden aus normativen Erwartungshaltungen, die »sich auf ihre Arbeitshaltungen und Verhaltensdispositionen richten und die teambasierte Selbstorganisation unterstützen sollen«. Es habe eine Integration der Mitarbeitenden und eine hohe Identifikation mit den Agilitätskonzepten zum Ziel. Dementsprechend lassen sich konkrete Inhalte in Anlehnung an die Anforderungen der agilen Arbeitsorganisation definieren, wie ein Fokus auf »Ownership«, »Customer Value« oder kontinuierliche Verbesserung (Mordi und Schoop 2020). Kurzum: ein Wandel vom Idealtyp des Arbeitnehmers<sup>1</sup> zum Typus der Arbeitskraftunternehmer\_in (Pongratz und Voß 2003).

Welche Auswirkungen das in Verbindung mit der Agilität geforderte »Mindset« auf die Beanspruchung der Angestellten hat, ist noch nicht geklärt. Becke nennt Unterstützung und Zusammenhalt in den agilen Teams als gesundheitsförderliche Faktoren.

Als möglichen Risikofaktor führt er anschließend an eine Studie von Hoda, Noble und Marshall (2013) Gruppendynamiken gegen weniger leistungsstarke oder weniger »agile« Mitarbeitende an.

Folgen belastender Stresserfahrungen werden häufig mit dem »Burn-out«-Konzept beschrieben. Nach Maslach und Leiter (2018, 51) tragen das geforderte hohe Engagement, die benötigte Kreativität und die gestiegenen Kommunikationsanforderungen ebenso zu dem Erschöpfungszustand bei wie der zunehmende Druck bei abnehmenden Ressourcen. Burn-out nehme als Folge von Stress zu und äußere sich durch emotionale Erschöpfung, Zynismus und erlebte Leistungsminderung. Nach Kury (2012, 288–90) drücken Mitarbeitende zwar mit dem Reden über Stress und Burn-out Unzufriedenheit und Überforderung aus, bleiben dabei jedoch in einem Diskurs der Leistung und Selbstoptimierung verankert.

Dem weiten Stresskonzept von Lazarus und Folkman (1984) folgend ist Stress eine »Beziehung zwischen Person und Umwelt, die von der Person als ihre eigenen Ressourcen auslastend oder überschreitend und als ihr Wohlbefinden gefährdend bewertet wird«. In dieser Studie wird sich Stress vor zwei Grundsätzen angenähert. Zum einen werden Belastungserfahrungen als subjektives Erleben und Handeln in Reaktion auf bestehende Belastungen dargestellt. Diese Erfahrungen werden durch die lebensweltlich orientierten Kategorien der Studie rekonstruiert. Zum anderen wird die kulturelle Prägung von Stress berücksichtigt. Hier wird das Konzept der »Belastungskonstellationen« (Kämpf 2015) aufgegriffen.

Von Interesse für die Studie waren Start-ups, die auf agile Grundsätze Bezug nehmen und agile Abläufe implementiert haben. Zeigt sich dort eine Belastungskonstellation, die spezifisch für agiles Arbeiten ist? Verändert sich der Umgang mit Stress in den Start-ups spezifisch durch die agilen Neuerungen und ein agiles Mindset? Die konkreten Belastungserfahrungen der Mitarbeitenden lassen sich in ein Modell der *optimierten Stressgestaltung* einordnen.

## 2 Methodisches Vorgehen: Eine Grounded-Theory-Studie

Die Grounded-Theory-Methodologie ist ein Forschungsstil mit dem Ziel, eine in lebensweltlichen Erfahrungen begründete Theorie über ein Phänomen herauszuarbeiten. In einem zirkulären, spiralförmigen Prozess wird zwischen Erheben und Kodieren, zwischen den Daten und ihrer Konzeptionalisierung gewechselt, um eine Passung herzustellen (Breuer et al. 2017).

Die zentrale Grundlage der Studie sind sieben Interviews mit Personen aus dem agilen Start-up-Umfeld. Darüber hinaus habe ich<sup>2</sup> sechs Veranstaltungen aus dem agilen Milieu teilnehmend beobachtet und regelmäßig an zwei wöchentlich stattfindenden

Zirkeln teilgenommen, die zum Ziel hatten, die Agilität des eigenen Arbeitens zu erhöhen. Von den Gesprächspartner\_innen arbeiten drei in Start-ups aus dem IT-Bereich, vier in Versicherungstechnologie, Industrie oder digitaler Bildung. Einige konnten Arbeitserfahrungen aus weiteren Start-ups einbringen. Das Spektrum der Professionen reicht von Programmierung über den Vertrieb zum HR-Bereich. Alle haben Erfahrungen als Mitarbeitende, zwei sind aktuell in Leitungspositionen. Durch ihren Karriereweg hat die meisten Interviewpartner\_innen der Kontrast zwischen der Arbeit in agilen und nicht-agilen Umwelten geprägt. Zwei sind Berufseinsteiger\_innen in ihrer ersten längeren Anstellung, eine Person ist um die 60 Jahre alt, die meisten in mittlerem Alter; das Verhältnis der Geschlechter ist ausgeglichen.

Die Kontakte wurden über persönliche Bekanntschaft, Anfragen an Start-ups, über Vereine und Verbände, auf Veranstaltungen, über Mitarbeitendenvertretungen und -netzwerke sowie durch die Vermittlung von vorherigen Gesprächspartner\_innen gewonnen. In der Grounded-Theory-Methodologie wird anhand des *Theoretical Samplings* nach und nach ein tieferes Verständnis des Gegenstandes gewonnen. Dies bedeutet, dass sich aus jedem Interview neue Fragen ergeben, für deren Beantwortung bestimmte Personen als besonders geeignet erscheinen. Diese Auswahl habe ich durch gezieltes Anschreiben von für die Fragestellung besonders vielversprechenden Start-ups und Institutionen, dem Variieren der Anfragen und durch Selektieren der Rückmeldungen getroffen.

Es wurden problemzentrierte Interviews (Witzel und Reiter 2012) geführt, deren Fokus auf narrativen Elemente durch erzählungsgenerierende Einleitungs- und Zwischenfragen zum aktuellen Arbeitsalltag und insbesondere zu belastenden Situationen umgesetzt wurde. Der Leitfaden umfasste außerdem Fragen zum Stressverständnis und dem Start-up- und Agilitätskonzept. Die Interviews führte ich, ausgenommen eines Präsenzgespräches, über Ende-zu-Ende-verschlüsselte Videotelefonie. Unmittelbar im Anschluss an die Interviews habe ich ein Postskript angefertigt, um erste Eindrücke festzuhalten, anschließend wurden die Gespräche transkribiert. An das eigentliche Interview schloss sich zwei Wochen später bei fünf der Gespräche ein Follow-up-Termin an. Im Vorhinein wurde eine erste offene Kodierung vorgenommen und auf dieser Basis eine Grafik erstellt, die für beide Gesprächspartner\_innen sichtbar die Grundlage für den zweiten Termin bildete. So greifen von Beginn an der Erhebungs- und der Auswertungsprozess ineinander. Das zweite Gespräch wurde genutzt, um das Interview zu reflektieren, die Ergebnisse gemeinsam zu präzisieren und ergänzende Konzepte zu gewinnen.

Durch das offene, axiale und selektive Kodieren bildet sich eine zunehmend prägnanter konzeptionalisierte Theorie heraus, die in den Daten begründet ist (Strauss und Corbin 1999). Als Ausgangspunkt für das axiale Kodieren dienten das Memosystem zur Sammlung von Ideen und erste analoge sowie digitale Skizzen. Zum Beispiel wurde im zweiten Interview sehr plastisch und wiederholt von dem Verhältnis von zwei

getrennten Welten, der »Bubble« und dem »Boden der Tatsachen« erzählt. Ich betrachtete erneut das erste Interview und stellte fest, dass dieser Kontrast dort ebenfalls entlang einer solchen Dimension geschildert wurde, wenn auch ohne ihn so klar und aussagekräftig auf den Punkt zu bringen. Im Follow-up-Gespräch konnte ich das Verhältnis der Begriffe weiter klären: Ich erfuhr beispielsweise, dass der »Mehrwert für die Organisation« nicht wie von mir gedacht Teil des »Bodens der Tatsachen«, sondern eher der »Start-up-Blase« zugehörig ist. Während in diesem Interview vor allem das »Vermitteln« der Spannung zwischen den beiden Welten mit ihren Erfordernissen die Herausforderung darstellte, ging es im vierten Interview im Gegensatz dazu viel darum, »Druck herauszunehmen«: Der Gegenpol der Dimension, die wir als »Umgangsweise des »Kontrollierens« auf einer Teamebene« in dem Modell vorstellen werden. Zur Kategorie erhoben habe ich die Konzepte, die in allen Interviews, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen, bedeutsam waren, um die *optimierte Stressgestaltung* der Person zu rekonstruieren. Bei der Erstellung des Modells wurde auf das Paradigmatische Modell Bezug genommen (Breuer et al. 2017, 288).

Die *optimierte Stressgestaltung* hat sich für diese Studie schließlich als die tragfähigste und interessanteste zentrale Kategorie herauskristallisiert. Die wie beschrieben herausgearbeiteten Kategorien werden im Folgenden kursiv dargestellt. Neben der Darstellung des Modells werden sie in Kapitel 3.4 in drei Fallbeispielen vorgestellt.

### **3 Darstellung des Modells: Optimierte Stressgestaltung in agil organisierten Start-ups**

In der Welt der Start-ups und des agilen Arbeitens gehen die Mitarbeitenden auf eine bestimmte Weise mit Belastungen und Stress um. Dieses Handeln lässt sich als eine *optimierte Stressgestaltung* beschreiben. Zunächst umreißen wir die Umgangsweise, anschließend erörtern wir, wie sie sich in alltäglichen Abläufen manifestiert und welche belastenden Situationen sich hieraus entwickeln können.

#### **3.1 »Dieses Selbstgestalten« – Alltag der optimierten Stressgestaltung**

Der Begriff der *optimierten Stressgestaltung* verdeutlicht bereits, dass der Umgang mit Stress in den Start-ups durch ein aktives Bemühen gekennzeichnet ist. Der aktive Umgang fügt sich passend ein in die »Can-do-Mentalität«, die unterstreicht, dass die Aufgaben betont in eigener Verantwortung angenommen werden. In Optimierungserzählungen werden die Belastungserfahrungen in diese Form der Stressgestaltung eingeordnet (siehe 3.4). Diese ist Bestandteil eines Strebens nach optimierten, auf



Bedingungsgefüge*	Kategorien des Modells	Verweis auf Kapitel
<i>Ursächliche Bedingungen</i>	Agiles Umfeld Anforderungen der Stakeholder Persönliches Versprechen führen zu →	Kapitel 3.1
<i>Phänomen</i>	Optimierte Stressgestaltung Aneignen Ausbalancieren verstärken ←	Kapitel 3.1 Kapitel 3.1.1 Kapitel 3.1.2
<i>Handlungs- &amp; Interaktionsstrategien</i>	Umgangsweisen des „Kontrollierens“ Optimiererzählungen werden interpretiert in ←	Kapitel 3.2.1 / Kapitel 3.4
<i>Intervenierende Bedingungen</i>	kann führen zu → „Die Typ-Frage“ – Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren → „Das Startup-Spiel“ – Kontext der Organisation →	Kapitel 3.2.2
<i>Kontexte</i>	Tunnel Dissonanz Nicht-Bestehen →	Kapitel 3.2.3
<i>Konsequenzen</i>	Balance ←	Kapitel 3.3 / Kapitel 3.1.2

\*Orientiert am Paradigmatischen Modell

Abb. 1: Modell der optimierten Stressgestaltung

bestimmte Werte hin ausgerichteten Arbeitsprozessen. Dem Ideal zufolge ist es eine erfolgreiche »Gratwanderung«. Selbst ein hohes Ausmaß an Stress wird als »natürlich« und selbstverständlich akzeptiert. Sie steht in Gegensatz zu einer Stresserfahrung, die durch eine klagende, distanzierte Einstellung gekennzeichnet ist. Diese entspricht nicht der optimierten Gestaltung, mindert die Effizienz, und Verständnislosigkeit oder sogar Entsetzen begleitet die Erzählungen über diese Haltung.

Eine Voraussetzung der optimierten Stressgestaltung, wie sie sich in den Start-ups zeigt, ist, dass sich die Beschäftigten den Arbeitsprojekten *persönlich verschreiben*. Die Anforderungen der Stakeholder werden als eigene Optimierungsaufgabe übernommen. Der Stressumfang ist zunächst geprägt durch die Höhe der Anforderungen, die agile Organisation des Arbeitsprozesses und die abhängige Situation der Start-ups. Innerhalb des Start-ups bestimmen die Selbstorganisation der eigenen Arbeitsabläufe und die Erwartungshaltungen der Geschäftsführung den Rahmen. Jenseits dieser Aspekte des »Bodens der Tatsachen«, denen sich verschrieben wird, geschieht die Selbstverpflichtung in der »Start-up-Blase«: die Begeisterung weckende, von dem Erleben von Selbstwirksamkeit getragene soziale Welt der Start-ups.

Die *optimierte Stressgestaltung* zeigt sich in zwei Dimensionen. Zum einen werden sich als Folge des persönlichen Verschreibens Stresserfahrungen angeeignet. Die Motivatoren der Handlungsfähigkeit, des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Nachhaltigkeit verändern die Interpretation der Belastungen und den Umgang mit ihnen. Zum anderen werden die Belastungen unter den agilen Voraussetzungen ausbalanciert.

### 3.1.1 Aneignen des Stresses

Die erste Dimension der Stressgestaltung ist in verschiedenen Arten des *Aneignens* zu erkennen. Die Arbeitsbelastungen werden als Teil der identitätsstiftenden Arbeitsweise zu einem bedeutsamen Bestandteil des Lebens. Im Kern zeigt sich diese Aneignung in der Interpretation der Umstände und Ereignisse: Vor allem Chancen und Möglichkeiten stehen im Vordergrund. Dies kann sowohl eine stabile Einstellung wie auch das Ergebnis eines Lernprozesses sein. Zum einen werden dadurch die Belastungen als weniger aversiv erlebt, zum anderen wird Stresserleben eher akzeptiert. So prägt nicht der »Boden der Tatsachen« mit der Abhängigkeit von den Stakeholdern und den Gefährdungen der anspruchsvollen und unbeständigen Arbeitswelt das Selbstverständnis der Mitarbeitenden. Drei Aspekte, die aufzeigen, welche Versprechen mit der Arbeit stattdessen verbunden sind und die Aneignung des Stresses gestalten, stellen wir im Folgenden vor.

#### *Handlungsfähigkeit*

Sich in hohem Maße als handlungsfähig zu erleben, ist ein zentrales Motiv in den Start-up-Unternehmen. Die Mitarbeitenden schätzen Spielraum für ihre Kreativität hoch

ein, und ihnen ist es wichtig, in selbstgesteuerten Prozessen beeindruckende Leistungen erbringen und Neues erschaffen zu können. Entsprechende Arbeit wird als eine persönliche Selbstverwirklichung empfunden; das Gefühl eigener Wirkmächtigkeit und Selbstbestimmung ist eine wichtige Motivation, Belastungen anzunehmen. Wenn dieser Handlungsspielraum ausgefüllt werden kann, wird Beanspruchung als ein euphorischer Stress erfahren.

### *Zugehörigkeitsgefühl*

Das Zugehörigkeitsgefühl ist für die Aneignung des Stresses sehr bedeutsam. Die Angestellten sind eingebettet in die soziale Gemeinschaft des Teams, die sich zwar in ihrer Intensität je nach Art des Start-ups unterscheidet, jedoch einen charakteristischen und engen emotionalen Bezugspunkt darstellt. Das Gefühl, gemeinsam Bedeutendes leisten zu können, schafft Verbindung, und auch zentrale Facetten des Lebens wie gemeinsame Mahlzeiten oder Freizeitaktivitäten werden zum Teil in die Arbeit integriert. Der entstehende enge Zusammenhalt zeigt sich auch in geteilten Einschätzungen gegenüber nicht agil arbeitenden Unternehmen, die als der Zeit hinterherhängend empfunden werden.

### *Nachhaltigkeit*

Das Streben nach Nachhaltigkeit verändert ebenfalls den Umgang mit Stress in den Start-ups. Die Perspektive drückt die Sinnstiftung in der agilen Arbeit aus. Inhaltlich ausgefüllt wird sie mit ökonomischen bis gesellschaftlichen Idealen und schöpft so das Spektrum des weiten Begriffes aus. Gemeinsam ist ihnen ein entschiedenes Ausrichten der Arbeit auf zukünftige Zwecke, das im agilen Umfeld eingefordert wird. Die Überzeugung, dass die eigenen Tätigkeiten dazu beitragen, nachhaltige Werte zu schaffen und die Welt zu verändern, wandelt die Bewertung des Belastungserlebens und kann zu einem enthusiastischen Annehmen von schwierigen Situationen führen. Die Perspektive über die Gegenwart hinaus ist dabei zentral: Es wirkt erfüllend, Opfer zu bringen, um für die Zukunft etwas zu ermöglichen.

## 3.1.2 Ausbalancieren der Belastungen

Das *Ausbalancieren* ist die zweite Dimension, in der sich die optimierte Stressgestaltung der Mitarbeitenden zeigt. In Start-ups müssen oft besonders viele Anforderungen miteinander vereinbart, Prioritäten abgewogen und unter einem hohen Zeitdruck Lösungen gefunden werden. Das Ziel ist, die Zeit so zu gestalten, dass die Arbeit mit ihren vielfältigen Ansprüchen hocheffektiv ist, aber auch andere Lebensbereiche ausreichend Berücksichtigung finden. Darüber hinaus soll eine Fokussierung dazu führen, nur das zu tun, was tatsächlich zum Erfolg beiträgt. Die Idealvorstellung liegt in dem Erreichen einer *Balance*. Dieser schwer zu erreichende Zustand einer stimmigen Bewäl-

tigung der widerstrebenden Aufgaben und Ziele hat eine hohe emotionale Bedeutung für die Beschäftigten.

### *Bandbreite der Aufgaben*

Die Bandbreite der Aufgaben ist ein Bereich, in dem die Belastungen ausbalanciert werden. Start-up-Mitarbeitende stehen vor vielen Herausforderungen: Sie erledigen komplexe Aufgaben in einer schwindelerregenden Bandbreite und sind als hochkompetente Arbeitssubjekte dauerhaft eingebunden in beschleunigte Lernprozesse. Spezifisch für die agile Arbeitsweise kommt zu den technisch-fachlichen Tätigkeiten ein breites Spektrum kommunikativer und zwischenmenschlicher Anforderungen hinzu, vom kontinuierlichen Kund\_innenkontakt bis zu dem intensiven Austausch im Team. Die Mitarbeitenden erfahren einen *Dispersionsstress*, wenn beim »Jonglieren« einer Vielzahl von Aufgaben und auch parallel laufender Projekte die Beanspruchung zunimmt. *Priorisierung* mit Fokus auf die Zielvorstellungen ist hierbei von großer Bedeutung. An die Arbeitssituation angepasste Techniken werden zur Unterstützung genutzt, beispielsweise digitale »Tools« aus dem agilen Methodenrepertoire. Es wird versucht, neben der Bewältigung möglichst vieler »Tasks« genug Raum für anspruchsvolle und auf die Zukunft gerichtete Arbeiten zu schaffen.

### *Umfang der Selbstverpflichtungen*

Der Umfang der Selbstverpflichtungen gegenüber Arbeitsprojekten ist ein weiterer Kontext der Arbeit, der optimiertes Stressgestalten erfordert. Zum einen, wenn die Verpflichtungen gegenüber verschiedenen Kund\_innen und Mitarbeitenden in Konkurrenz geraten, zum anderen, wenn diese »Commitments« mit außerberuflichen Verpflichtungen kollidieren, wird dies relevant. Die vielen unterschiedlichen Ansprüche stellen dadurch, dass die agile Welt mit dem Privaten *vereinbart* werden muss, eine große Herausforderung dar. In diesen Situationen kann *Abgrenzungsstress* entstehen. Insbesondere in Homeoffice-Situationen, wie vermehrt während der COVID-19-Pandemie, verdichtet sich diese Spannung, und die Distanz zwischen Büro und Zuhause kann sich auf eine Türschwelle verringern.

### *Tempo der Iterationen*

Der zeitliche Kontext ist durch das iterative Arbeiten geprägt. Charakteristisch ist ein *Stakeholderstress*: In engmaschigen Rhythmen müssen Ergebnisse für Investor\_innen und Kund\_innen oder im Team präsentiert werden. Auch wenn der »Workload« dem Idealkonzept der Agilität folgend frei wählbar ist, besteht ein hoher Erwartungsdruck. Dieser kommt durch die fixen externen »Deadlines« und Ansprüche der Geschäftsführung, aber auch durch eine Verpflichtung den Teammitgliedern gegenüber zustande. Der Bezugspunkt des »Performens« ist das anstehende Meeting, in dem das Gegenüber von der eigenen Leistung überzeugt werden muss. Die Iterationen strukturieren die

Arbeitserfahrung in viele Teilprojekte, dadurch entstehen durch die zahlreichen Neuanfänge zunächst neue begeisternde Erlebens- und Lernhorizonte, während die Vielzahl an Fristen auch die Gefahr einer Verengung mit sich bringt.

### 3.2 Die Umstände des »Umschwenkens« – Entstehungsbedingungen negativer Belastungserfahrungen

Die optimierte Stressgestaltung hat sich in den verschiedenen Kontexten der Arbeit als eine schwierige *Gratwanderung* gezeigt. Wenn das Aneignen und Ausbalancieren nicht gelingt, besteht die Gefahr eines *Umschwenkens* in negativ erlebte Belastungserfahrungen. An verschiedenen Punkten kann es zu Ungleichgewichten kommen, und mit der zunehmenden Optimierung der Stressgestaltung wird es anspruchsvoller, das zusätzlich aufgenommene Arbeitspensum zu bewältigen.

#### 3.2.1 Umgangsweisen des »Kontrollierens«

Wenn die optimierte Stressgestaltung Gefahr läuft, nicht zu genügen, und die Situation »zu eskalieren« droht, ist *Kontrollieren* ein wichtiges Vorgehen der Mitarbeitenden. Der Anspruch ist, selbstbestimmt zu handeln und den eigenen Stressumgang zu gestalten. Dies geschieht durch *Reflektieren*, wenn in den Arbeitsabläufen und den Projektphasen »Retrospektiven« eingebaut werden, um die eigenen Arbeitsprozesse zu evaluieren, aber auch bei Entscheidungen in der Projektplanung und der Karriereentwicklung. Weniger Kontrolle wird ausgeübt, wenn ein *Aushalten* den Stressumgang bestimmt. Die Zuspitzung der Belastungssituation wird hier hingenommen, und es folgt keine ausreichende Anpassung an die neue Situation. Noch weitergehend ist die Umgangsweise des *Wegoptimierens*: Dem Reflektieren der Arbeitsweise und dem Achtgeben auf eigene Bedürfnisse wird kein Raum gegeben in der Absicht, die Arbeit zu beschleunigen.

Die Beschäftigten beeinflussen nicht nur den eigenen Stress, sondern auch den der anderen Teammitglieder. Angestellte und Geschäftsführung können die Belastungen erhöhen, indem sie anhand eigener Erfahrungen und gemeinsamer Wertvorstellungen eine besonders hohe Bedeutsamkeit von Leistungssteigerungen *vermitteln*. Auf der anderen Seite kann versucht werden, den externen Druck nicht weiterzugeben, sondern so weit wie möglich Belastung *herauszunehmen*.

#### 3.2.2 »Die Typ-Frage« – Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren

Für die Mitarbeitenden stellt sich die *Typ-Frage* als ein zentraler Faktor bei der Entstehung negativer Stresserfahrungen dar. Wie sie sich stellt und welche Auswirkungen sie für

die Mitarbeitenden hat, folgt aus den in der Organisation vermittelten Erwartungshaltungen. Die *Reife* der Person im Sinne einer Anpassung an das Start-up-Umfeld hat eine hohe Bedeutung, denn der erforderliche Grad an Reflexion, Selbstorganisation und Disziplin stellt umfangreiche Ansprüche an die Persönlichkeit. Die agilen Organisationen setzen auch einen bestimmten *Wertetyp* voraus. Nicht alle Mitarbeitenden eignen sich den Stress im Sinne der optimierten Gestaltung an. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist die Bedeutung der fachlichen *Fähigkeiten*. Das Eliteverständnis vieler Start-ups führt dazu, dass bei den Beschäftigten hervorragende fachliche Leistungen vorausgesetzt werden.

### 3.2.3 »Das Start-up-Spiel« – Kontext der Organisation

Das individuelle Stressgestalten findet im Kontext des »*Start-up-Spiels*« statt. Die Unternehmen beeinflussen durch ihre Organisation, wie die »Start-up-Blase« mit dem »Boden der Tatsachen« verbunden ist, und die Frage ist, was dabei »gespielt« wird. Es können unterschiedliche Regeln gelten, die sich in ihrer Explizitität und ihrer Authentizität unterscheiden.

Für die Schaffung der agilen Unternehmenskultur spielt die Gründungsperson eine wichtige Rolle, und auch die Gestaltung des Projektmanagements ist durch die Geschäftsführung vorgegeben. Die hohe Bedeutung der Leitungsebene für die Stressentstehung steht in einem Kontrast zur Betonung des Teams und der flachen Hierarchien. Dass die Geschäftsführung die Rolle eines Teammitglieds mit Zusatzaufgaben oder einer autoritären Führungsperson übernimmt, kann eine Folge dieses schwierigen Spannungsfeldes sein. In wenig *institutionalisierten* Start-ups sehen sich die Beschäftigten oft mit wenig geklärten Hierarchien und Rollen konfrontiert. Bei stark strukturierten Start-ups dagegen können die Mitarbeitenden eher eine Unterstützung bei der Gestaltung des Umgangs mit Belastungen erhalten. Hier werden Werte und Leistungen zudem expliziter kontrolliert, während sonst die Erwartungshaltung das einzige Regulatoriv bleiben kann. Wesentlich für die Stresserfahrung erscheint außerdem, inwieweit für die Beschäftigten die von der Organisation beanspruchten Werte als *instrumentalisierend* erlebt werden und damit unauthentisch wirken.

### 3.3 »Das wirklich Auslaugende« – Negative Belastungserfahrungen infolge optimierter Stressgestaltung

Das Umschwenken der Stresserfahrung stellt für die Betroffenen ein unvorhergesehenes Ereignis dar. Es bringt die optimierten Abläufe durcheinander und widerspricht den Erwartungen an die eigene Arbeit. Die Kontrolle ist außer Kraft gesetzt; ein Burnout kann in schweren Fällen die Folge sein.

Die Herausbildung der verschiedenen Verläufe ist durch den jeweiligen Kontext der Organisation geprägt: Eine unklare Verantwortungsverteilung mit hoher *Vermittlung* von Leistungsdruck erleichtert die Stresserfahrung eines »Tunnels«; wenn die agile Organisierung als *instrumentalisierend* wahrgenommen wird, kann dies eine »Dissonanz« hervorrufen. Des Weiteren ist die *Institutionalisierung* ein wichtiger Faktor, der es vereinfacht, in der Organisation »zu bestehen«. Alle Interviewpartner\_innen haben von einer der ersten beiden negativen Belastungserfahrungen erzählt, in vier Fällen waren beide Erfahrungen präsent. Unterschiedlich war jedoch die Intensität, in der sie aufgetreten sind. Die Erfahrung des »Nicht-Bestehens« wurde in allen Interviews thematisiert, jedoch nur in einem Fall in eigener Betroffenheit.

Im Unterschied zu anderen Unternehmen zeigt sich, dass in den agil organisierten Start-ups mit der optimierten Stressgestaltung eine spezifische Gefährdungssituation entsteht. Die mit der hohen Identifizierung mit der Arbeit verbundene Aneignung des Stresses geht mit umfassenden Anforderungen an die eigene Person, an die Organisationsweise und an andere Teammitglieder einher. Das anspruchsvolle Ausbalancieren der agilen Belastungen macht die Aufgabe zusätzlich herausfordernd.

### 3.3.1 Tunnel

Wenn die Begeisterung an der eigenen Leistungsfähigkeit und Geschwindigkeit rauschhaft wird, können die eigenen Bedürfnisse aus dem Blick geraten. Dies geschieht insbesondere, wenn der Arbeitsmodus über lange Zeit anhält, ohne dass die hohe Intensität der Arbeit reflektiert wird. Auch die Orientierung auf Deadlines kann zu einer solchen Gefährdung führen, falls sich Endphasen verlängern oder Fristen zu ambitioniert sind. Die Welt besteht zunehmend aus der agilen Arbeitswelt, andere Aspekte des Lebens verlieren an Bedeutung. Wenn die persönliche Verpflichtung und mangelnde Reflexion verhindern, dass ein Weg aus der Situation gefunden wird, entsteht ein *Tunnel*: Die Arbeit wird auslaugend und bleibt Tag und Nacht präsent. Dennoch kann die Entwicklung lange unerkannt bleiben, da die Beanspruchung langsam ansteigt und den eigenen »Reflexen« und Bedürfnissen nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

### 3.3.2 Dissonanz

Zu einer entgegengesetzten Stresserfahrung kommt es, wenn eine Diskrepanz zwischen den eigenen Ansprüchen an die optimierte Stressgestaltung und dem tatsächlichen Handeln der Geschäftsführung wahrgenommen wird. Die von der Organisation beanspruchten Werte stellen sich hier als vorgeschoben heraus, wobei eine *Dissonanz* entsteht, die zusätzlichen Stress verursacht. Das Spektrum der Reaktionen reicht von einer nüchternen Distanzierung bis hin zu Enttäuschung und Wut.

### 3.3.3 Nicht-Bestehen

Die Start-ups sind ein sehr anspruchsvolles Umfeld, in dem es schwierig ist, Fuß zu fassen und zu *bestehen*. Nicht nur hohe Kompetenzen, sondern auch sehr weitreichende Einstellungen zur Arbeit werden vorausgesetzt. Wer nicht bereit ist, diesen informellen Anforderungen zu entsprechen, hat es schwer, in dem Umfeld »zu überleben«. Existenzielle Metaphern, die um Leben, Tod und Zerstörung kreisen, untermalen diese Haltung und veranschaulichen die Situation. Der »Boden der Tatsachen« beinhaltet nicht nur die Stellung des Start-ups, sondern auch die Arbeitsmarktsituation der Mitarbeitenden. Wenn diese kritisch ist, sind die Bemühungen besonders groß, den hohen Erwartungshaltungen zu entsprechen, was mit Stress und Überforderung einhergehen kann.

## 3.4 Optimierungsnarrationen:

### Erzählungen über Belastungserfahrungen im agilen Umfeld

Ein wichtiger Bestandteil der optimierten Stressgestaltung ist die Weise, auf die die Belastungserfahrungen gedeutet und sich angeeignet werden. Indem wir verschiedene dieser Erzählungen vorstellen, gewinnt die konzeptionelle Darstellung des Modells an Anschaulichkeit. Kursiv dargestellt sind die Kategorien des Modells, in Zitaten die Betonungen der Interviewpartner\_innen.

Eigenes Stresserleben ist ein schwieriges und persönliches Gesprächsthema, insbesondere wenn es ineffizient ist und keine aktive Selbstbestimmung ausdrückt. Es ist nicht Teil der verbreiteten agilen Diskurse und widerspricht dem eigenen agilen Selbstverständnis. Ein Interviewpartner drückt in diesem Zusammenhang die Begründung für seine Bedenken gegenüber dem Stressbegriff aus: »[Eine] stressige Situation für mich ist auch [ein] bisschen eine schwierige Situation, wo man nicht *ohne* Hilfe da rauskommen kann.« Trotz dieser Assoziationen von Stress mit Passivität und Fremdbestimmung zeigt sich darin, wie offen die Interviewten über die Themen reden, was für einen hohen Stellenwert Reflexivität im agilen Milieu einnimmt. Die Stresserfahrungen werden als »Learnings« betrachtet. Bei den Interviewten mit der ausgeprägtesten Aneignung des Stresses steht sogar ein »Nicht-missen-Wollen« im Fokus der Berichte. Die folgenden drei Erzählungen zeigen sich jeweils in einem Großteil der Interviews, ich stelle drei beispielhafte Fälle vor und schildere zentrale Stellen.

#### 3.4.1 Erzählung von einem Lehrstück

Niklas<sup>3</sup> erzählt von seiner Belastungserfahrung als ein »Lehrstück«. Sie ist für ihn ein Anlass, seine Stressgestaltung weiter zu optimieren. Er arbeitet in einem Start-up in



verschiedenen Entwicklerrollen und berät in seiner Tätigkeit auch andere Unternehmen. Aus Überzeugung ist er von einem mittelständischen Konzern zu dem neuen Unternehmen gewechselt. Die Belastungserzählung beginnt mit dem *Verschreiben*: »Da haben wir natürlich auch Verträge zu erfüllen gehabt, ne. Aber letztendlich habe ich das so angesehen, als ob ich da selbst ein Versprechen einfach ähm erfüllen muss.«

Hier drückt sich die außerordentliche Bedeutung aus, die die Arbeitsprojekte für ihn besitzen, und wie eng die Bindung an diese ist. Dadurch, dass die Verpflichtungen nahezu absolute Priorität haben, wird es erschwert, Ambivalenzen in der Arbeit auszudrücken. Die weitreichende *Aneignung* des Stresses zeigt sich darin, dass sie als eindeutige und bewusste Entscheidung erscheint: »Da hab' ich schon wirklich viele, viele Stunden machen müssen. Ähm, das – was heißt machen *müssen* [verärgert]. Niemand der da gesagt hat *mach* jetzt die Stunden. Ich hab' gesagt ja das ist halt jetzt wichtig.«

Die belastende Situation entfaltet sich in einem Zeitraum, in dem sich durch die Corona-Krise verschiedene Projekte überschneiden. Sehr anschaulich wird bei ihm das *Ausbalancieren*. »[D]ieses *Selbstgestalten*, selbst sich ein Ziel zu setzen, [...] das muss man einigermaßen gut ausbalancieren, das ist nicht immer ganz einfach.« Dadurch schafft er es, ein äußerst hohes Arbeitspensum zu bewältigen, ohne dass schwerwiegende Stressfolgen überhandnehmen. Die zentrale Herausforderung bildet für Niklas in dieser Phase das *Vereinbaren*, sowohl zwischen den beruflichen Verpflichtungen als auch mit seiner Familie und Bedürfnissen neben der Arbeit: »Mittags geht's raus, du gehst in Garten, gehst mal ein bisschen spazieren, gehst ein bisschen an die Sonne, steigst aufs Rad, machst mal was mit deinen Kindern.«

Diese Bedürfnisse werden schließlich »im Overwrite-Modus überstürmt«. Niklas arbeitet die Pausen durch und macht die Arbeit von mindestens zwei Mitarbeitenden. Aufgrund der Situation mit den zahlreichen Verpflichtungen gerät er in die Haltung eines *Aushaltens*. Dass er die Zeit ohne negative gesundheitliche Folgen übersteht, liegt zum einen an seiner hohen Leistungsfähigkeit, zum anderen an der langjährigen Erfahrung im agilen Kontext. Dennoch ist er sich der Gefahren bewusst, die mit der optimierten Stressgestaltung einhergehen. Auch dass es für diese Arbeit einen bestimmten *Wertetyp* braucht und dass weniger Leistungsstarke die Situation im Start-up nicht bewältigen könnten: »Dann kann das sehr schnell *umschwenken*. In so eine sehr ungesunde und vielleicht auch *krank* machende Art von Stress.«

### 3.4.2 Erzählung von einem Gewinn an Glaubwürdigkeit

Für Jochen bedeutet seine Belastungserfahrung vor allem einen Gewinn an Glaubwürdigkeit, an »Street Credibility« innerhalb der agilen Sphäre. Sie kann zum Beispiel

genutzt werden, um Mitarbeitenden zu *vermitteln*, wie wichtig ein hoher Einsatz ist: »Dann kannst du so eine Story auch viel besser *verpacken*.«

Jochen arbeitete bereits während des Studiums in einem Start-up. Hier hat er seine Begeisterung für die agilen Einstellungen entdeckt und seitdem verschiedenste berufliche Rollen in der agilen Welt ausgefüllt. Wie Niklas arbeitet er im IT-Bereich, hat sich jedoch vom Schwerpunkt her früh auch Managementaufgaben zugewandt. Zu Beginn des Interviews schildert er eindrücklich die Faszination der »Start-up-Blase«:

»Einmal hast du halt so diesen, ja wie nennt man es, am besten ich sag mal *Hype Train Spirit*. Ähm du hast halt Leute, die halt irgendwie eine Idee haben und voll Feuer und Flamme dafür sind. Und davon lässt du dich halt *superschnell* anstecken.«

Hierin liegt eine große Motivation, für die Organisation einen hohen Arbeitsaufwand zu leisten. Jochen ist ein begeisterter Fürsprecher der *optimierten Stressgestaltung*:

»Umso mehr du es dir leisten kannst halt Transparenz in deine Prozesse reinzubekommen, umso weniger wirst du auch wirklich diesen *unnötigen* Stress haben. Also diesen Politik-, Befindlichkeiten- et cetera -Stress. Und umso mehr wirst du halt maximal irgendwie so einen Ja-fuck-wir-müssen-das-jetzt-noch-fertig-machen-weil-wir-uns-drauf-committed-haben-Stress bekommen.«

Neben seinen vielen Aufgaben als »Mädchen für alles« in dem Start-up betont er besonders die Herausforderungen des *Performens*: »Dann hast du natürlich irgendwie ne Verpflichtung gegenüber den Investoren. Musst immer irgendwie happy und Ansprechpartner für Kunden sein.«

Seine herausforderndste Belastungserfahrung hat er bei der Neugründung eines Start-ups erlebt, das pleiteging. Hier zeigte sich für ihn die fehlende Kontrolle durch das *Wegoptimieren* der eigenen Bedürfniswahrnehmung. Ohne es zunächst zu merken, geriet er mehr und mehr in einen ungesunden Zustand, der seiner Einschätzung nach auch im Krankenhaus hätte enden können. Die Gedanken blieben die ganze Zeit beim Start-up und er hatte kaum Kontakte außerhalb der »Blase«. So geriet er in einen *Tunnel-Zustand*: »Du bist halt 24/7 gefühlt in so einem Tunnel, wo du halt denkst ja okay du musst irgendwie funktionieren, du musst performen.«

### 3.4.3 Erzählung von der Bestätigung von Idealen

Simone arbeitet als Personalentwicklerin in einem Finanztechnologie-Start-up, das digitale Versicherungslösungen entwickelt. Für sie sind Werte in der Arbeit von entscheidender Bedeutung und machen sie *nachhaltig*, wie zum Beispiel Herzlichkeit,

Einsatz und Chancenorientierung. Sie prägen auch die Erzählung von ihren Belastungserfahrungen. Die ausgeprägte *Institutionalisierung* in ihrem Start-up zeigt sich darin, dass durch engmaschige Feedbackprozesse die Wertehaltung der Mitarbeitenden untereinander kontrolliert wird, aber auch, dass es Unterstützung für belastete Angestellte durch das Unternehmen gibt.

Gleich beim Berufseinstieg war ihr Stresserleben am höchsten. Die schwierigste Situation war ein *Dissonanzerlebnis*. Obwohl sie das Mandat für die Entscheidung hatte, versuchte ein Gründer sie als Einsteigerin nachdrücklich dazu zu überreden, einen Bewerber gegen ihre Einschätzung einzustellen. Sie blieb dennoch bei ihrer Überzeugung, obwohl es eine belastende Erfahrung war.

Eine Überforderung von der Vielzahl an selbst organisiert zu bewältigenden Aufgaben ist eine Belastung, die bei Simone immer noch auftritt, jedoch viel seltener als zu Beginn. Hier konnte sie ihre Stressgestaltung optimieren, insbesondere indem sie sich die Stresserfahrungen verstärkt *aneignete*. »Glas halb leer, Glas halb voll«: So zeigte es sich als eine Einstellungsfrage, das Gefühl zu haben, im »luftleeren Raum zu schweben« oder es als Selbstverwirklichung im Sinne der eigenen Werte zu betrachten.

#### 4 Diskussion: Anknüpfung an die bisherige Forschung

Das in der Studie deutlich gewordene »agile Mindset« der Beschäftigten findet sich in seinen Grundzügen in der »These des Arbeitskraftunternehmers« (Pongratz und Voß 2003) ausgedrückt. Als Unternehmende in eigener Sache kontrollieren sie ihre Arbeitstätigkeit, vermarkten ihre Fähigkeiten, und der Alltag wird bewusst durchorganisiert. Motive und Gefährdungen der Start-up-Mitarbeitenden als Arbeitskraftunternehmer\_innen werden deutlich. Die Start-ups sind somit einem »Leitbild« der Arbeitsorganisation nahe, das sich empirisch allerdings nicht in der Breite zeigt und daher keine Hinweise auf gesamtgesellschaftlich vorherrschende Belastungserfahrungen zulässt (Voswinkel 2017).

Dem Modell der *optimierten Stressgestaltung* liegt dieses »agile Mindset« zugrunde, es ist ein stressbezogenes Handlungskonzept von Beschäftigten in agil organisierten Start-ups. Die Belastungskonstellation knüpft an die im Rahmen des Burn-out-Konzepts für die gegenwärtige Arbeitswelt konstatierten Veränderungen an, wie hohe Anforderungen an Kommunikation und Kreativität. Die Belastungen, die Becke (2020) in agilen Betrieben ausmacht, finden sich ebenfalls in agil organisierten Start-up-Unternehmen wieder. Dennoch sind einige spezifische Entwicklungen deutlich geworden, die im Folgenden diskutiert werden. Als Ergänzung zu Becke ist zunächst der Aspekt einer »rauschhaften« Begeisterung zu nennen, während der die eigenen Reflexe »wegoptimiert« werden.

## 4.1 Agilität und Selbstbestimmung

Diese Aneignung der Stresserfahrung zeigt eindrücklich, wie begeistert Start-up-Mitarbeitende ihre Arbeitsprojekte zum Teil verfolgen. In Hinblick auf die ausgeprägte Motivation bietet sich ein Blick auf die Selbstbestimmungstheorie an (Deci und Ryan 2008): Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit werden als essenzielle Grundbedürfnisse definiert, von denen die Motivation abhängt. Dies spiegelt sich in den Aspekten der Aneignung in dem entwickelten Modell wider.

Die auf Selbstbestimmung ausgerichtete Stressgestaltung legt zunächst nahe, diese Gratwanderung als eine Lebenskunst zu verstehen (Sichler 2018). Die Mitarbeitenden suchen sich ihren Weg durch die riskante Arbeitswelt, und die Reflexion nimmt in dem Konzept der Agilität eine bedeutsame Rolle ein. Auf der anderen Seite bewegt sich die Aneignung des Stresses in der »Start-up-Blase« und ist, orientiert und angepasst an eine möglichst effiziente Umsetzung höchster Anforderungen, abhängig vom »Boden der Tatsachen«, ob vonseiten der Investor\_innen, Kund\_innen oder der Geschäftsführung. Als *Dissonanz* zeigte es sich, wenn für die Beschäftigten hier Widersprüche erkennbar werden und sich daraus eine belastende Situation entwickelt. Negative Belastungserfahrungen können jedoch auch entstehen, ohne dass für die Angestellten Brüche sichtbar werden.

## 4.2 Die Engführung des »Tunnels«

Es wurde deutlich, dass die großen Narrationen der Agilität, wie sie sich in den Strategien der Unternehmensberatungen, dem »Employer Branding« der Start-ups und der agilen Arbeitsorganisation in den Teams zeigen, durch die Mitarbeitenden aufgegriffen werden. Den Versprechen von Selbstbestimmung und Effizienz wird sich, in unterschiedlich starkem Ausmaß, verschrieben. Die Stärke der Erzählung zeigt sich nicht nur in der Aneignung der Belastungen, sondern auch in der agilen Terminologie: Es werden »Storys« abgearbeitet, »inspect and adapt« angewendet, und der Ausgangspunkt der Agilitätsbewegung ist ein »Manifest«. Dass es um ein Ausbalancieren im Rahmen einer schwierigen Gratwanderung geht, wertet die erbrachte Leistung zusätzlich auf.

Die hohe Identifizierung mit der Arbeit und die damit verbundene Aneignung des Stresses bietet das Potenzial für mögliche Engführungen. Was nicht mit Optimierung im Zusammenhang steht, erhält nur noch wenig Raum. Die Optimierungserzählungen können den Bruch überdecken zwischen der Selbstbestimmung über die Prozesse und dem hohen Selbstwirksamkeitserleben auf der einen Seite und der engen Abhängigkeit sowie den persönlichen Einschränkungen auf der anderen. Hier ist der Punkt erreicht, an dem sich die Selbstoptimierung als problematisch erweisen kann: »Be-

sorgniserregend wird es erst, wenn die Mehr- und Vieldeutigkeit verschwindet und sich vermeintliche Verbesserungen als falsche Versprechen« erweisen (Balandis und Straub 2018, 149). Dadurch, dass die Widersprüche in den Hintergrund geraten können, wenn sich Mitarbeitende intensiv mit der agilen Erzählung identifizieren, können Dysbalancen entstehen, obwohl das Versprechen der Agilität ein Bemühen um Balance beinhaltet. Wie sich diese Dysbalancen in die bisherige Forschung einordnen lassen, diskutieren wir anhand von drei Aspekten des Modells der *optimierten Stressgestaltung*.

Erstens ist es ein möglicher Verlauf der optimierten Stressgestaltung, dass Mitarbeitende sich »in der Arbeit verlieren« und in einen »Tunnel« geraten. Auf einer Ebene der Teams zeigt sich eine vergleichbare Entwicklung im »Ausbrennen empowerter Kollektivteams« bei Boes und Kämpf (2019, 202). Die Autoren sehen hier das Problem, dass Effizienzgewinne einseitig zur Erhöhung des Arbeitsumfangs genutzt werden. In der vorliegenden Studie hat sich aus individueller Perspektive gezeigt, wie die Folgen dieses Prozesses zunächst lange unbemerkt bleiben können und der »Tunnel« sowohl aus verlängerten Sprintphasen als auch aus einer rauschhaften Arbeitshaltung heraus entstehen kann.

Zweitens zeigt sich eine andere Form der Einengung in der Gefährdung, in dem agilen Start-up-Umfeld *nicht zu bestehen*. Das Elitenverständnis und die Effizienzorientierung kann schwerwiegende Stresserfahrungen zur Folge haben, die aus dem Versuch, dennoch erfolgreich zu sein, oder der Angst, aus dem Unternehmen herauszufallen, resultieren. Hoda, Noble und Marshall (2013) machen anschaulich, wie eine Entlassung aus dem Unternehmen in diesen Fällen aus dem Team heraus initiiert werden kann.

In den Interviews zeigt sich drittens, dass selbst wenn die optimierte Stressgestaltung in eine negative Belastungserfahrung umschwenkt, die Mitarbeitenden dieser Umgangsweise und Wertorientierung verbunden bleiben. Für eine zynische und distanzierte Haltung gegenüber der Arbeit, wie sie mit dem Burn-out-Konzept verbunden wird, scheint kein Platz in der agilen Organisation der Start-ups zu sein. Zum einen wird einer optimierten Stressgestaltung widersprechende Form des Stresses von den Mitarbeitenden entschieden widersprochen, und diese Abneigung ist ein wichtiger Bestandteil ihrer Identität. Auf der anderen Seite ist es mit einem »Mindset«, das nicht das erwartete Engagement beinhaltet, nur schwer möglich, in den Unternehmen und Teams zu bestehen. Das Reden über Stress und Burn-out erleichtert es nach Kury, Unbehagen und Befindlichkeiten auszudrücken. Hier sieht er die Funktion einer Auflehnung, bevor die Anpassung erfolgt. Diese »doppelte Funktion« (Kury 2012, 288) ist in der Studie nicht erkennbar, für unangepasste Umgangsweisen mit Belastung erscheint wenig Raum. Der Aspekt der Anpassung wird demgegenüber sehr anschaulich, beispielsweise in den Optimierungserzählungen. Der Rahmen der akzeptierten Umgangsweise mit Stress engt sich in den agil organisierten Start-ups somit im Vergleich zu anderen Organisationen ein.

Die explorative Studie hat die optimierte Stressgestaltung und damit verbundenen Belastungserfahrungen erkundet. Es ist eine Belastungskonstellation deutlich geworden, die in vielen Aspekten den prognostizierten Bedingungen von »Arbeitskraftunternehmer\_innen« gleicht, jedoch ergänzt um besondere agile Belastungen. Die optimierte Stressgestaltung geht, auch wenn sich Stress angeeignet und Belastung anspruchsvoll ausbalanciert wird, mit spezifischen Gefährdungen einher. Agile Optimierungserzählungen können gesundheitsgefährdende Dysbalancen überdecken. Hier ist die Herausforderung in den Teams, in den Organisationen und in der Gesellschaft, vor der Identifikation und dem Optimierungsstreben die Arbeitsbedingungen im Blick zu behalten und Erzählungen, die dazu anregen, sie zu übergehen, entgegenzuwirken. Insbesondere die Herausbildung homogen agiler Arbeits- und Lebenswelten scheint hier eine Gefährdung darstellen zu können.

In den Fällen dieser Studie hat die COVID-19-Pandemie die optimierte Stressgestaltung ausgeweitet und intensiviert. Die Auswirkungen der Pandemie auf Stress in agilen Organisationen weiterzuverfolgen und zu präzisieren, wäre eine wichtige weiterführende Fragestellung. Mit Start-up-Unternehmen stand eine im Diskurs zum Teil als Vorbild angeführte, aber auch extreme Form der agilen Organisation im Fokus. Wichtig erscheint es zu untersuchen, wie sich die optimierte Stressgestaltung mit ihren Gefährdungen in den verschiedenen agilen Organisationsformen ausdrückt und welche Bedeutung sie bei den realen und erhofften Effizienzsteigerungen der Unternehmen einnimmt. So ist es nötig, den Mehrdeutigkeiten und Einengungen, die mit dem Agilitätsversprechen verbunden sind, weiter nachzugehen.

## Anmerkungen

- 1 In männlicher Form.
- 2 Die Erhebung wurde von Hendrik Küster durchgeführt, daher wird in diesem Kapitel aus der Ich-Perspektive berichtet.
- 3 Alle Namen sind anonymisiert. Da sich in den vorgestellten Interviews geduzt wurde und dies für den Start-up-Kontext charakteristisch ist, werden Vornamen genannt.

## Literatur

- Aghina, Wouter, Aaron de Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie und Monica Murarka. 2018. »The five trademarks of agile organizations«. *McKinsey Quarterly*.
- Balandis, Oswald und Jürgen Straub. 2018. »Selbstoptimierung und Enhancement«. *JfP* 26 (1): 131–55.
- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning et al. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Zugriff 26.08.2020. [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org).

- Becke, Guido. 2020. »Agile Arbeitskonzepte – Zwischen Rationalisierung und gesundheitssensibler Gestaltung«. In *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*, 1. Aufl., hrsg. v. Stephanie Porschen-Hueck, Marc Jungtäubl und Margit Wehrich, 127–49. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Boes, Andreas und Tobias Kämpf. 2019. »Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen?«. In *Fehlzeiten-Report 2019*, hrsg. v. Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer, 193–204. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Breuer, Franz, Petra Muckel und Barbara Dieris. 2017. *Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brückner, Fabian und Falko von Ameln. 2016. »Agilität«. *Gr Interakt Org* 47 (4): 383–86.
- Deci, Edward L. und Richard M. Ryan. 2008. »Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health«. *Canadian Psychology* 49 (3): 182–85.
- Denning, Stephen. 2015. »Updating the Agile Manifesto«. *Strategy & Leadership* 43 (5). <https://doi.org/10.1108/SL-07-2015-0058>.
- Goldman, Steven L. 1996. *Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin: Springer.
- Hoda, Rashina, James Noble und Stuart Marshall. 2013. »Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams«. *IEEE Trans. Software Eng.* 39 (3): 422–44.
- Kämpf, Tobias. 2015. »Ausgebrannte Arbeitswelt – Wie erleben Beschäftigte neue Formen von Belastung in modernen Feldern der Wissensarbeit?«. *Berlin J Soziol* 25 (1–2): 133–59.
- Kollmann, Tobias, Simon Hensellek, Philipp Benedikt Jung und Lucas Kleine-Stegemann. 2019. *Deutscher Startup Monitor 2019: Mehr Mut, neue Wege*. Hrsg. v. Bundesverband Deutsche Startups e.V. Zugriff 26.08.2020. [https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm\\_2019.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2019.pdf)
- Kury, Patrick. 2012. *Der überforderte Mensch: Eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout*. Frankfurt a.M.: Campus-Verlag (Campus historische Studien, 66).
- Laanti, Maarit. 2013. »Agile and Wellbeing – Stress, Empowerment, and Performance in Scrum and Kanban Teams«. In *46th Hawaii International Conference on System Sciences*, hrsg. v. IEEE, 4761–70.
- Lazarus, Richard S. und Susan Folkman. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Maslach, Christina und Michael P. Leiter. 2018. »Understanding Burnout«. In *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, hrsg. v. Cary L. Cooper und James C. Quick, 36–56. Chichester, West Sussex, UK & Boston, MA: Wiley-Blackwell.
- Meier, Andreas, Martin Kropp, Craig Anslow und Robert Biddle. 2018. »Stress in Agile Software Development: Practices and Outcomes«. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, hrsg. v. Juan Garbajosa, Xiaofeng Wang und Ademar Aguiar, 259–66 [Lecture Notes in Business Information Processing]. Cham: Springer International Publishing.
- Mordi, Azuka und Mareike Schoop. 2020. »Making it Tangible – Creating a Definition of Agile Mindset«. In *Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Zugriff 26.08.2020. [https://aisel.aisnet.org/ecis2020\\_rp/175](https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/175).
- Pfeiffer, Sabine, Stefan Sauer und Tobias Ritter. 2019. »Agile methods as stress management tools? an empirical study«. *Work Organisation, Labour & Globalisation* 13 (2): 20–36.
- Pongratz, Hans J. und Gerd-Günter Voß. 2003. *Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: edition sigma.
- Sichler, Ralph. 2018. »Riskante Arbeitswelt«. In *Kritische Lebenskunst*, hrsg. v. Günter Gödde und Jörg Zirfas, 209–16. Stuttgart: J. B. Metzler.

- Strauss, Anselm L. und Juliet M. Corbin. 1999. *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Unveränd. Nachdr. der letzten Aufl., 1996. Weinheim: Beltz.
- Voswinkel, Stephan. 2017. »Psychisch belastende Arbeitssituationen und die Frage der ›Normalität««. In *Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt: Analysen und Ansätze zur therapeutischen und betrieblichen Bewältigung*, hrsg. v. Nora Alsdorf, Ute V. Engelbach und Sabine Flick, 59–94. Bielefeld: transcript.
- Wach, Dominika, Ute Stephan, Eva Weinberger und Jürgen Wegge. 2020. »Entrepreneurs' stressors and well-being: A recovery perspective and diary study«. *Journal of Business Venturing*, 106016.
- Witzel, Andreas und Herwig Reiter. 2012. *The Problem-Centred Interview*. London, UK: SAGE Publications.

## Die Autoren

*Hendrik Küster*, M. Sc., ist als freiberuflicher Wissenschaftler für einen Verband der kulturellen Bildung tätig und arbeitet als Psychologe in einer Einrichtung der beruflichen Rehabilitation. Forschungsschwerpunkte sind Belastungserfahrungen in Organisationen, Evaluationsforschung und qualitative Methodik.

*Kontakt*: hendrik.kuester@posteo.de

*Marius Raab*, Dr. phil., forscht und lehrt als Diplom-Psychologe und Informatiker (B. Sc.) am Lehrstuhl für Allgemeine Psychologie und Methodenlehre der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Schwerpunkte sind Verschwörungstheorien, Ästhetik, Gamification und die Faszination für digitale und analoge Spiele.

*Kontakt*: Dr. Marius Raab, Lehrstuhl für Allgemeine Psychologie, Universität Bamberg, Markusplatz 3, 96047 Bamberg; E-Mail: marius.raab@uni-bamberg.de