

III. Die Träume der GenZ

1. Muss Arbeit glücklich machen und sinnvoll sein?

Seit dem medialen Aufstieg der „GenZ“ zu Beginn der 2020er Jahre wird (wieder) sehr viel über Glück und Sinn in Bezug auf Arbeit gesprochen. So wie es für Jüngere unglaublich erscheint eine Arbeit ohne Sinn auszuführen, die eigene kostbare Lebenszeit zu verschwenden, so schütteln viele Ältere nur verständnislos den Kopf, wenn die hundertste Purpose-Diskussion geführt wird.

Viele Erzählungen zur Arbeit fangen heute mit diesem Gegensatz an, „früher“ war sie mühsam, körperlich und notwendig. Heute hingegen soll sie möglichst sinnerfüllt, kreativ, selbstverwirklichend und erfüllend sein und das am besten schon beim ersten Praktikum. Viele arbeitende Menschen westlicher Gesellschaften haben anscheinend vergessen, dass Arbeit auch heute weltweit immer noch das ist, mühsam, körperlich und notwendig. Notwendig um das eigene Dasein zu bestreiten oder das der eigenen Familie.

Wie ich schon im Vorwort betonte: unabhängig von der individuellen Positionierung, der subjektiv durch eigene Arbeitserfahrungen geprägten Sicht, sollte festgehalten werden, dass wir über einen zentralen Mittelschichtdiskurs sprechen. Über die eigene Erwerbsarbeit unter Kriterien von Glück, Sinn und Anspruch nachdenken zu können ist selbst das Ergebnis privilegierter Verhältnisse. Der Grund, warum es sich überhaupt nicht privilegiert anfühlt über die emotionale „Bindung“ an die Arbeit oder das Unternehmen nachzudenken, liegt ganz simpel darin begründet, dass dieses bei uns keine Minderheitsbefindlichkeiten (mehr) sind. In den bürgerlichen Gesellschaften der Welt wurden „typische“ Diskurse um das richtige Leben, auch Arbeitsleben, zum Anspruch der gesamten Gesellschaft.

Während die Mehrheit der Erwerbstätigen trotz besserer Bedingungen weiter auf die Arbeit schimpft, aber froh ist einen sicheren Job zu haben, gibt es einen bestimmten Anteil, dem ich jetzt erstmal den Namen „Kreativwirtschaft“ gebe, der einen Großteil der Diskurse um „Work-Life-Balance“, „Autonomie“ und „New Work“ bindet. Es sind junge und mittelalte Mitarbeiter/innen aus Agenturen, Redaktionen, Start-ups und Hochschulen, es sind die Menschen, die Robert Reich in *The Work of Nations. Preparing*

Ourselves for 21st-Century Capitalism „Symbolanalytiker“ nennt. Deren Aufgabe besteht im:

„(...) Vermitteln von Problemen, durch das Manipulieren von Symbolen (Daten, Worte, visuelle/verbale Repräsentationen). Diese Leistungen sind weltweit handelbar und umfassen u. a. Forschungs- und Entwicklungsarbeit, Ingenieur- und Softwaretätigkeiten, Beratung, Recht, Investmentbanking, Architektur/Design, Medien- und Kommunikationsberufe“ (Reich, 1991, S. 177).

Wir sprechen von Menschen, die in Büros arbeiten, im Home-Office und an Konzepten, Bildern, Texten, Programmierungen oder Präsentationen. Es sind Berufe, die bis vor kurzem als die Gewinner/innen moderner Arbeit galten, für überdurchschnittlich hoch qualifizierte und flexible Individuen, meist von Akademiker/innen ausgeübt.

Aber die Aussichten der *Humankapitaleliten* (Boltanski/Chiapello 2003) haben sich über Nacht verschlechtert, für einige Berufe sogar dramatisch. Der Game-Changer trägt den Namen „KI“ und verbreitet aktuell Angst und Schrecken unter Designern, Fotografen, Journalisten und Programmieren, aber auch unter Juristen und Buchhaltern. Nachdem jahrzehntelang Industriearbeitsplätze durch Maschinen und Roboter ersetzt wurden, trifft es nun die „Kopfarbeiter“, eine späte ausgleichende Ungerechtigkeit, über die sich aber kaum jemand freuen mag.

In der Kreativwirtschaft, in der die Menschen eher überdurchschnittlich zufrieden arbeiten, ging und geht es v.a. um die Qualität der Arbeit und der Arbeitsbedingungen. Zu beobachten ist dieses aktuell etwa auf dem Business-Netzwerk LinkedIn, auf dem es viel um persönliche Entwicklung, Selbstaufmerksamkeit, toxische Männlichkeit oder das unfähige Management geht, was häufig natürlich zusammenhängt.

In dieser sehr privilegierten Welt geht es auch um das Geld, aber noch viel mehr um die Aspekte von Arbeit, die wichtiger sind oder sein sollen. Um Sinn, hier meist „purpose“ genannt. Um Menschen in ihren 50ern, die freiwillig kündigen, um endlich ihren purpose zu finden, oder Berufseinsteiger/innen, die ihn gleich wollen. Purpose scheint das verbindende Glied der (zu) oft erwähnten „Work-Life-Balance“.

In der Antike galt Arbeit bekanntlich nicht als Ideal, sondern als Last. Die griechischen Philosophen, allen voran Aristoteles, betrachteten körperliche und wirtschaftliche Tätigkeiten als Hindernis auf dem Weg zum guten Leben. Das „bios theoretikos“, das kontemplative Leben der Muße, war das Ziel, nicht das Malochen im Olivenhain. Arbeit war etwas für Sklaven,

nicht für freie Männer. Der lateinische Begriff „labor“ bedeutete Mühe, Qual, Not.

Erst im christlichen Mittelalter wandelte sich das Bild: Arbeit wurde zur gottgewollten Pflicht. Nach dem Sündenfall verdammt zum Schuften, wurde der Mensch durch Fleiß wieder gottgefällig. Augustinus sah in der Arbeit eine Möglichkeit zur Disziplinierung der Seele, Martin Luther sprach später von der „Berufung“, allerdings im Sinne von Pflicht, nicht von Passion. Arbeit war wichtig, aber nicht freiwillig geliebt. Der Sinn lag im Gehorsam, nicht im Selbst.

Mit der Aufklärung kam langsam Bewegung ins Bild. Rousseau wettete gegen die künstlichen Zwänge der Zivilisation, und Karl Marx schließlich brachte das große Wort von der „entfremdeten Arbeit“ in die Welt. Der Mensch müsse sich in der Arbeit verwirklichen können, nicht untergehen, so die Theorie. In der kommunistischen Utopie, so Marx, würde der Mensch morgens jagen, nachmittags fischen, abends dichten, ohne je ein Jäger, Fischer oder Dichter sein zu müssen. Arbeit sollte wieder Lebensausdruck sein.

Im 20. Jahrhundert der fortgeschrittenen Industrialisierung dann die große Ernüchterung: Fließbänder, Stempeluhren, Taylorismus. Arbeit wurde funktionalisiert, fragmentiert, optimiert. Der Mensch als Produktionsfaktor, psychologisch ein Desaster. Mit dem Human-Relations-Ansatz in den 1950ern wurde dann zwar nach Motivation, Zufriedenheit und zwischenmenschlichen Faktoren gefragt. Aber der Zweck blieb ökonomisch: Wer zufrieden ist, leistet mehr.

Ein erster spürbarer Wandel zu dem, was wir aktuell diskutieren, setzte in den späten 1970er- und frühen 1980er-Jahren ein. In dieser Zeit kamen unterschiedliche soziokulturelle, ökonomische und organisationale Faktoren zusammen, die einen Teil der Erwerbsarbeit bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts transformieren. Wie immer bei diesen Prozessen ist es unmöglich zu bestimmen, was genau Ursache und was Wirkung war.

Die entscheidende ökonomische Veränderung, die gleichzeitig eine soziokulturelle wie eine der Unternehmen auslöste, war die erste Welle der digitalen Revolution in den 1970er und 1980er Jahren im Westen der USA. Das in der Nähe von San Francisco gelegene „Silicon Valley“ wurde in dieser Zeit, als eine ganze Reihe von Unternehmen die Entwicklung des Computers und der Software vorantrieben, zum Mekka der neuen Technik, ein „Mythos“ um Garagen und junge Computer-Nerds entstand wie ich es in *Mythos New Economy* (Stuhr, 2010) beschrieb. Diese Unternehmen bilden bis heute das Rückgrat der US-amerikanischen IT-Industrie und

beherrschen die Weltmärkte. Zu nennen wären natürlich Apple (gegründet 1976), Microsoft (1975, zunächst in Albuquerque, dann 1979 Weiterzug in den Großraum Seattle, erst nach Bellevue (Washington) und 1986 an den heutigen Sitz nach Redmond (Washington)) und kleinere Unternehmen wie Cisco (1984), Dell (1984) oder Oracle (1977). Diese Pioniere des Digitalzeitalters veränderten nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Art, wie Arbeit gedacht wurde.

Der Aufstieg der späteren Giganten, gestartet als „Garagenunternehmen“, ist nicht nur ein ökonomischer, sondern auch der Einzug einer völlig anderen Arbeitskultur. Wie Fred Turner in *From Counterculture to Cyberculture* zeigte, wurden aus ehemaligen linken, alternativen, von der Hippiekultur der 1960er Jahre geprägten Menschen, etwa die Apple-Gründer Steve Jobs und Steve Wozniak, solche die anders arbeiten, denken und sprechen als die etablierte Welt der Technokraten von IBM und der bis dato reichsten Unternehmen der Öl-Industrie. (Turner, 2006)

Die Ideen hinter der Entwicklung eines „persönlichen“ Computers wie später des Internets waren zunächst egalitär und demokratisch und werden erst später durch ökonomische Zwänge und Gier diskreditiert. In dieser Zeit entstehen die Bilder von Nerds und Pizzapackungen, die in der zweiten Welle der New Economy in den 1990er und 2000er Jahren, mit ihren Start-ups und Tischkickern eine Wiederkehr fanden.

Mit dem Aufstieg des Silicon Valley, eingebunden in die liberale Kultur Kaliforniens, umgeben von Wissenschaft (Stanford und Berkeley) und liberalem Großstadtleben in San Francisco, „vermählte“ sich die Arbeitsmit der Popkultur, mit einer neuen Art zu leben und zu arbeiten, die Entgrenzung begann. Der Hedonismus, ein auf Spaß, Genuss und Dynamik aufbauender Lebensstil, fand danach seit den 1980er Jahren auch Einzug in die Großraumbüros der USA und verbreitete sich so rasch, wie sich allgemein die westlichen Gesellschaften weiter liberalisierten und an Wohlstand zunahmen.

Parallel zu dieser Entwicklung wird Arbeit auch an anderer Stelle neu gedacht. Der österreichisch-US-amerikanische Sozialphilosoph mit deutschen Wurzeln, Friethjof Bergmann (1930 in Sachsen geboren), der 1949 in die USA auswanderte, proklamierte zu Beginn der 1980er Jahre eine neue Arbeitsphilosophie, „New Work“ genannt. Geprägt wurden seine Ideen auch von einem ereignisreichen und oft schweren Leben, seine jüdische Mutter entkam einem KZ nur knapp, und Aufenthalt im Ostblock der 1970er Jahre. Der Existenzphilosoph Bergmann erkannte, dass weder die

Arbeit im real existierenden Sozialismus noch die im Kapitalismus eine Zukunft haben würde, und entwickelte ein eigenes Gegenmodell.

New Work ist eine Mischung aus Konzept und Philosophie und wird meist reduziert auf seine Definition, dass diese „Neue Arbeit“ aus drei gleichen Teilen bestehen solle, der Erwerbsarbeit, „Selbstversorgung auf höchstem Niveau“ („smart consumption“ und „High-Tech-Self-Providing“) und natürlich: „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“. Die konkreten Ideen zur Veränderung der Arbeit laufen auf mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiheit hinaus, auch wenn das Konzept selbst schon einen Kompromiss beinhaltet. Es wird weiter, hoffentlich bessere, Erwerbsarbeit geben und eine Form, die ggf. auch bezahlt wird oder auch nicht.

2. Die Generation Z – eine Bestandsaufnahme

Ein Großteil der Diskurse um neue selbstbestimmtere Formen von Arbeit der letzten zwanzig Jahre ist von „New Work“ direkt oder indirekt beeinflusst. Lene Tasler schreibt dazu in *New Work als Schlüssel zur Motivation der Generation Z*:

„Der aktuelle Kenntnisstand über die Generation Z (...) deutet vor allem eines an: New Work und die Generation Z scheinen Hand in Hand zu gehen. Während den jungen Nachwuchskräften ein überaus soziales Wertekonstrukt zugeschrieben wird (...) versteht sich New Work im Kern als eine Humanisierung der Arbeitswelt. Zudem gewinnen zentrale Themen des New Work-Konzepts wie Selbstbestimmung und Sinnstiftung für die junge Generation an Bedeutung“ (Tasler, 2025, S. 31).

Die „Forderungen“ der „GenZ“ lesen sich wie eine frisch adaptierte Form von Bergmanns Thesen, in Deutschland gab es aber schon vorher eine rege Aufnahme, etwa zu sehen in den Arbeiten von Markus Väth, einem der deutschen New Work-Adepten. Väth betont selbst, dass New Work ein philosophisches Ideal sei, mit dem Anspruch, die Gesellschaft zu verändern. Es hat erst in zweiter, vielleicht sogar erst in dritter Linie etwas mit Wirtschaft und organisationaler Gestaltung zu tun (Väth, 2019).

Väth ist auch der Kopf der „intrinsic“-Bewegung, die die Ideen Bergmanns neu interpretierten und operationalisierten. Im Gegensatz zum libertären Geist des PC-Zeitalters um Apple und dem der New Economy um amazon und ebay stehen bei den New Work Ideen, auch den aktuellen, nicht der Spaß oder die Zerstreung im Vordergrund, Berichte über Dro-

gen finden sich heute auffallend wenige, sondern es geht um Autonomie, Selbstwirksamkeit und Sinn.

In Europa und Deutschland setzte sich die Idee, dass Arbeit auch individuell befriedigend sein müsse, so richtig erst mit der Digitalwirtschaft der 2000er-Jahre durch. Die wichtigen Entwicklungen der westdeutschen Alternativbewegung in den 1970er- und 1980er-Jahren, die kollektive Betriebe, Anti-Kapitalismus und ein „anderes“ Arbeiten propagierten, etwa die Projekte taz, die Ökobank, Oktoberdruck in West-Berlin oder die Kommune Niederkaufungen, bleiben hier bewusst außen vor, da ihr Einfluss auf den Mainstream der Arbeitskultur (leider) begrenzt war.

Die Start-up-Kultur des neuen Jahrhunderts predigte Flexibilität, Kreativität und persönliche Erfüllung. Spätestens mit dem Millennial-Mantra „Do what you love“ wurde Sinnsuche zur Norm und Erwartung. In der New Economy fand sich aber mehr Silicon Valley als New Work, der Spaß (mit Kollegen, an der Arbeit) stand im Vordergrund, es wurde viel von „Clubs“ und „Partys“ gesprochen, weniger vom Sinn.

Generationell macht das natürlich „Sinn“. War die frühe Phase der Digitalisierung durch amerikanische Baby Boomer geprägt, die der Spießerei-Welt ihrer Eltern entgehen wollten, so waren die Gründer und Mitarbeiter/innen GenX oder GenY, schon mit Erwartungen wie „work hard – party hard“ sozialisiert worden.

Heute ist „Purpose“ nicht mehr Anspruch, sondern Erwartung, weil mit der „GenZ“ nun eine junge Generation am Beginn ihres Arbeitslebens steht, die u. a. mit „FridaysForFuture“ demonstrieren war und durch Klimawandel und Corona sozialisiert wurde. Jetzt kann es nur noch etwas sein, das Sinn macht. Zeit also endlich zu schauen, mit wem es die Arbeitswelt in Zukunft zu tun haben wird.

Will man die Generation Z in Deutschland wirklich verstehen, helfen weniger Schlagworte als solide Daten. Zwei empirisch fundierte Quellen bieten dabei ein aussagekräftiges Doppelbild: die Shell Jugendstudie 2024 und die Sinus-Jugendstudie 2024. Gemeinsam zeichnen sie das Porträt einer jungen Generation, die sich zwischen Anpassung und Protest, zwischen digitaler Euphorie und Klimapanik, zwischen Sinnsuche und sozialer Absicherung bewegt. Wie jede andere Generation vor ihr ist auch sie heterogen und kein monolithischer Block.

Die Shell Jugendstudie 2024, eine quantitative Langzeituntersuchung, fragt alle vier Jahre nach den Einstellungen, Erwartungen und Lebensrealitäten der 12- bis 25-Jährigen in Deutschland. Sie zeigt: Die GenZ ist keine apolitische Chill-Generation, sondern wach und aufmerksam. 55 % der Ju-

gendlichen geben an, sich politisch zu interessieren, 51 % wollen sich sogar aktiv engagieren. Gleichwohl prägen Unsicherheit und Zukunftsängste ihre Sicht auf die Welt: 81 % sorgen sich wegen des Krieges in Europa, 72 % wegen der Klimakrise. Und auch die psychische Gesundheit ist ein Thema: 45 % geben an, sich häufig überfordert oder erschöpft zu fühlen, Tendenz steigend.

Auf den ersten Blick widersprüchlich wirkt ein anderer Befund: 84 % blicken trotzdem optimistisch auf ihre berufliche Zukunft. Dieser Pragmatismus hat Methode. Die junge Generation ist zielstrebig, bildungsbewusst und leistungsbereit, allerdings nur unter bestimmten Bedingungen. Finanzielle Sicherheit, ein gutes Betriebsklima und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stehen ganz oben auf der Liste der Arbeitswünsche. Ein Arbeitsplatz ohne Sinn oder Flexibilität ist für viele ein rotes Tuch. Es geht nicht nur darum, „irgendwas zu machen“, sondern um Arbeit, die „wirklich, wirklich“ passt.

Während die Shell-Studie eher globale generationenverbindende Aussagen liefert, so liefert die Sinus-Jugendstudie 2024 die soziokulturelle Tiefenschärfe. Sie identifiziert sieben jugendliche Lebenswelten, von der leistungsorientierten „adaptiven Mitte“ über konsumorientierte Hedonisten bis hin zu idealistischen „Neo-Ökologischen“. Besonders auffällig: Fast jede dritte befragte Person zählt sich zu einem Milieu, das sich durch Nachhaltigkeitsbewusstsein, gesellschaftliches Engagement und Kosmopolitismus auszeichnet. Klimaschutz, Gleichberechtigung und Diversität sind für diese Gruppe keine Trendthemen, sondern moralische Selbstverständlichkeiten.

Gleichzeitig zeigt die Sinus-Studie auch jene Seite, die im öffentlichen Diskurs oft untergeht: Eine signifikante Minderheit fühlt sich abgehängt, unverstanden oder schlicht überfordert. Jugendliche aus prekären Milieus berichten über Zukunftsängste, fehlende soziale Aufstiegschancen und eine allgemeine Skepsis gegenüber Institutionen. Sie machen deutlich, dass es „die“ GenZ nicht gibt – sondern viele Gruppen, differenziert nach Herkunft, Bildung, Milieu und sozialem Kapital.

Beide Studien belegen eine starke Wertorientierung an Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung. Klimaschutz, Diversität und soziales Engagement sind generationenprägende Themen. Trotz Kriegsängsten, Pandemie und Klimasorgen blickt die Mehrheit der Jugendlichen optimistisch in die eigene berufliche Zukunft (Shell: 84 %). Es dominiert ein pragmatischer Realismus, kein kulturpessimistischer Rückzug.

Arbeitsmotivation ist da, unter Bedingungen: Die GenZ ist nicht pauschal faul: Sie ist leistungsbereit, wenn Arbeit mit ihren Werten und Bedürfnissen vereinbar ist (Flexibilität, Purpose, Sicherheit).

Mental Health ist ein Dauerthema dieser Generation. Beide Studien verweisen auf eine wachsende Belastung: Erschöpfung, Unsicherheiten, Zukunftsängste, aber auch hohe Resilienz bei vielen.

Der Begriff der „Generation“

Macht es nach dieser sehr durchwachsenen Ausgangslage, denn überhaupt Sinn mit dem Begriff der „Generation“ zu arbeiten? Aus soziologischer Sicht macht die Analyse gleichaltr Menschen objektiv wenig Sinn, aber aus Sicht der Subjekte, die den Begriff „GenZ“ inflationär verwenden, sehr wohl.

Der Generationenbegriff selbst ist eine Konstruktion weißer Boomer-Männer aus Nordamerika. Anfang der 1990er Jahre erschienen zwei Sachbücher, die dem Begriff der „Generation“ in den popkulturellen Blickpunkt stellten und so etwas wie der Beginn der Beschäftigung mit bestimmten Alterskohorten darstellt. Es kann zwar nicht gesagt werden, wie alt der Begriff ist, aber ziemlich genau, wann die populärkulturelle Beschäftigung mit diesem Thema losbrach.

1991 schrieben William Strauss (Jahrgang 1947) und Neil Howe (Jahrgang 1951), damals beides Männer in ihren 40ern *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, in dem sie die US-amerikanischen Geschichte der Vergangenheit bis in die Zukunft anhand von Generationen erzählten. Die „Strauss-Howe-generational theory“ war und ist sehr populär, u.a. ist Steve Banon, ehemaliger Berater von Donald Trump, ein Fan dieser „Theorie“.

Im gleichen Jahr feierte der kanadische Autor Douglas Coupland (Jahrgang 1961) mit *Generation X* einen Überraschungserfolg. Diese beschrieb Coupland als völlig desillusioniert, abgefickt, drogenaffin und ironisch als Gegenkultur zum konsumverblödeten Mainstream der 1980er Jahre. Mit der *Generation X*, Strauss und Howe sprachen noch von der 13ten Generation, wurde die Zählung losgetreten, die uns bis heute beschäftigt. Auf X folgte dann Y und Z und damit endete das lateinische Alphabet. Zwischen 2010 und 2025 wurde Generation alpha geboren und Generation beta kommt gerade zur Welt.

Während die Baby-Boomer Generation (Jahrgang 1950 bis 1965) stellvertretend für den Wohlstand der Nachkriegsjahre steht, für Aufstieg aber auch einen verantwortungslosen Umgang mit der (Um-)Welt (und sich), so

war die Generation X (1965–1980) dank Coupland eine Zustandsbeschreibung einer desillusionierten Generation zwischen Arbeitslosigkeit und Drogenkonsum. Diese Generationen waren beides postume Beschreibungen (und Abrechnungen) mit der Nachkriegszeit, wie auch der deutsche Diskurs um die „Flaghelfer-Generation“ der jungen Menschen, die in den 1940er Jahren erwachsen wurden. Diese „skeptische Generation“ (Helmut Schelsky) wurde später auch die „45er“ oder „HJ-Generation“ genannt und bezeichnet nach der Zählung von Strauss und Howe die elfte Generation der Jahrgänge von 1920 bis 1935, von denen Millionen als Soldaten oder an der „Heimatfront“ ihr Leben ließen.

Mit der Generation Y (1980–1995) änderte sich der mediale Fokus und auch der zeitliche Blickwinkel. Sie wurde live begleitet, als „Millennials“ hatten sie ja die coole Jahrtausendwende vor sich. Sie, wie die darauffolgende GenZ, beide werden auch häufig zusammen verhandelt, war selbst schon Marketing. Mit der Generation die immer fragt „why?“ gingen die Diskurse um Digitalität und Arbeit los. Gern wurden die „Digital Natives“ gefeiert, aber auch schon immer mischten sich Vorwürfe der Faul- und Unentschlossenheit mit in die Bewunderung.

Sollte es doch so etwas wie eine Gemeinsamkeit, des so problematischen wie interessanten Generationenbegriffs geben, dann ist es seine Funktion als Spiegel für die Ängste und Hoffnungen älterer Generationen.

„GenZ“ wird gleichermaßen idealisiert als Hoffnungsträgerin für eine bessere Zukunft und kritisiert für angebliche Faulheit oder mangelnde Belastbarkeit. Die aktuellen Projektionen sagen damit mehr über die projizierenden Generationen aus als über die Generation selbst. Auch und gerade die geburtenstarken Baby Boomer, die nun langsam in Rente gehen, als auch die „Durchzieher/innen“ der GenX, schauen mit Abscheu und Neid auf diese jungen Menschen, die ihnen erstaunlich fremd sind, obwohl GenY und Z ihre eigenen Kinder und Enkel repräsentieren.

Die Diskurse um die „4-Tage-Woche“ sind im Kern meist von Unverständnis und Neid geprägt, nicht die Tatsache, dass nun ein Tag pro Woche weniger gearbeitet werden soll, erscheint als unberechtigt, sondern das junge Menschen, die am Beginn ihres Arbeitslebens stehen, nun gleich weniger arbeiten wollen. „Das hätte es bei uns nicht gegeben“ trifft auf die wichtigste Regel für die Arbeit in Deutschland, „erst die Arbeit dann das Vergnügen!“.

Die Reihenfolge in „Work-Life-Balance“ stimmt also schonmal!

3. Eine leidenschaftliche Generation?

Die für mich zentrale Frage, ob Teile der GenZ für mehr Leidenschaft in der Arbeit zu begeistern wären, stellt sich gar nicht erst, da das, was hier als „Sinn“ verhandelt wird, dem schon fast entspricht. Zumindest dann, wenn die inflationäre Verwendung dieses Begriffs auf eine echte Sehnsucht verweist. Sinn bedient hier zwei Ebenen, eine mehr soziale, als Arbeit die Sinn „macht“, für den Staat, die Gesellschaft. Hier wären etwa Berufe der öffentlichen Ordnung, wie die Polizei und Feuerwehr gemeint und eine mehr individuelle, eine Arbeit die mir persönlich Sinn „gibt“, vielleicht ein Handwerk. In diesem Sinne kann jede Form von Arbeit „sinnvoll“ sein, bis auf den kriminellen und illegalen Sektor, was deren Vertreter/innen wahrscheinlich anders sehen.

Die Sehnsucht, im Leben etwas „Reales“ zu machen, etwas, das mir Zufriedenheit gibt, eine wichtige Erfahrung ist, wächst und wächst. Handwerkliche Berufe erfahren aktuell in Akademikerkreisen eine Renaissance, da in Krisenzeiten noch stärker die „großen“ Fragen gestellt werden. Und die Dinge, die uns unsere Existenz spüren lassen, sind meist die, für die wir eine Leidenschaft entwickeln können. Wenn ich Tischler werden möchte, Försterin oder in einen sozialen Beruf gehe, dann auch, weil es „echte“ Verbindungen sind mit „echten“ Menschen und Dingen.

Ein junger Mann erzählte mir einmal: *„Ich wollte eigentlich in die Werbung. Jetzt bin ich Erzieher und zum ersten Mal fühlt sich Arbeit sinnvoll an“*. Diese Art der Kehrtwende ist kein Einzelfall, sondern Ausdruck einer tieferliegenden Unruhe: Die GenZ hat genug von symbolischem Kapital, von Bullshit-Jobs und Selbstaussbeutung unter fancy Labels. Oder wie es David Graeber in *Bullshit Jobs* schreibt:

„Huge swathes of people (...) spend their entire working lives performing tasks they secretly believe do not really need to be performed. The moral and spiritual damage that comes from this situation is profound.“ (Graeber, 2018, S. xiv)

„Ich will nicht die Welt retten, aber ich will abends nicht das Gefühl haben, dass ich meine Zeit verkauft habe“, sagt eine andere junge Frau, die ihren Job bei einem Start-up aufgegeben hat und nun eine Ausbildung zur Tischlerin macht.

Was diese Generation auszeichnet, ist eine neue Aufrichtigkeit. Wer heute leidenschaftlich arbeitet, macht das nicht mehr heimlich. Man zeigt es, man spricht darüber, man postet es. Leidenschaft ist nicht länger das stille Feuer,

sondern auch ein soziales Statement. Das kann eitel wirken, aber auch befreiend. In einer Welt, die alles zur Ware macht, ist das Bekenntnis zur „echten“ Arbeit ein Akt der Selbstbehauptung.

Die große Chance liegt darin, dass die GenZ die alten Gegensätze überwinden kann: zwischen Sinn und Sicherheit, zwischen Arbeit und Leben, zwischen Individualismus und Gemeinwohl. Nicht alle, aber einige. Und das reicht. Denn gesellschaftlicher Wandel beginnt nie mit der Mehrheit, sondern mit einer kritischen Masse. Leidenschaft, so verstanden, ist nicht das permanente Brennen, sondern das bewusste Entzünden: ein gezielter Akt gegen die Kälte der Funktionalität.

Wer leidenschaftlich arbeitet, ist nicht besser. Aber vielleicht wacher. Und wenn man der GenZ eines lassen sollte, dann ist es genau das: ihre Sehnsucht nach einer Arbeit, die mehr ist als Erwerb. Ihre unperfekte, manchmal pathetische, oft widersprüchliche Suche nach dem, was wirklich zählt. Sie ist nicht das Ende der Arbeitsgesellschaft. Sie ist ihr neuer Anfang.

Aber alle Gefühle, auch diese, können instrumentalisiert werden. Die US-amerikanische Soziologin Arlie Russell Hochschild beschreibt in ihrer Pionierarbeit zur Gefühlsarbeit *„The Managed Heart“* (1983), wie insbesondere in Dienstleistungsberufen Emotionen nicht nur gezeigt, sondern produziert werden müssen und so zum Teil der Lohnarbeit selbst werden. Diese „Emotionsarbeit“ führt dazu, dass Menschen ihre Gefühle nicht mehr als Ausdruck ihrer selbst erleben, sondern als Teil einer vermarktbar Inszenierung. Hochschild definiert sie als das Management von Gefühlen, um einen öffentlich wahrnehmbaren Gesichts- und Körperausdruck zu erzeugen (Hochschild 1983, S. 7).

Leidenschaft gerät hier in eine paradoxe Lage: Sie wird erwartet, aber nicht echt. Gefordert, aber nicht gefühlt. Für die GenZ, die nach echtem Erleben sucht, ist dies ein Warnsignal: Leidenschaft, wenn sie ökonomisch vereinnahmt wird, verliert ihre Kraft. Der Ausweg liegt vielleicht gerade darin, die emotionale Integrität der eigenen Arbeit zurückzufordern, als bewusste Entscheidung für das Echte im Falschen.

Aus dieser Dialektik wird nicht nur die GenZ nicht entkommen, sondern auch alle anderen arbeitenden Menschen innerhalb einer Welt digitaler Medien. Während in der „alten“ Welt der Sozialen Arbeit Emotionen immer schon Teil der pädagogischen Arbeit waren, Stichwort „Empathie“ oder „Beziehungsarbeit“, so wird in Zeiten der Selbstvermarktung und medialen Selbstbespiegelung jede Emotion zum (handelbaren) Gut und Alleinstellungsmerkmal. Die Tatsache, dass wir Menschen Emotionen nicht steuern können und wir sie (vielleicht auch deswegen) lieben oder hassen, verstärkt

die Tendenz alles in Gefühlen aufzulösen. Ein Gefühl ist immer stärker, echter, interessanter und viel individueller als Fakten. Leider. So hat das Gefühl irgendwie immer Recht.

Wenn das Land (angeblich) den Bach runtergeht, (angeblich) zu viele Ausländer da sind, aber auch die Frau (tatsächlich) belästigt wird, wenn Sie, wenn wir das fühlen, hier fast synonym mit glauben verwendet, dann strecken immer mehr die Waffen. Politisch hat dieses jetzt schon enorme Konsequenzen. Während vor hundert Jahren, vor fünfzig Jahren, die politische Linke (namentlich die SPD und später die Grünen) an die Gefühle der Ungerechtigkeit, der Liebe und der Solidarität appellierte, so ist sie bei uns zum Hüter der Rationalität geworden, zum Beschützer des Rechtsstaats, während Teile der politischen Rechten, v.a. der populistischen Variante, alles in Gefühlen auflösen.

Alle rationalen Diskurse der Politik und Wirtschaft können (und werden) emotional betrachtet, sich ungerecht behandelt „zu fühlen“ ersetzt die nüchterne Analyse sozioökonomischer Verhältnisse. GenZ ist hier nur in eine exponierte Position gerutscht, weil die sozialen Medien Gefühlschleudern unbekannten Ausmaßes sind. So beginnen Sätze immer seltener mit „Ich denke, dass...“ als mit „Ich glaube, dass...“ wobei Ersteres meist auch ein Gefühl, eine Wahrnehmung beschreibt, die auf einer erfahrenen Realität beruht.

Die „nüchterne“ Wissenschaft, verzweifelt bemüht um rationale Einschätzungen objektiver Daten, geriet auch schon vor J.D. Vance unter Beschuss. So wird ein aus wissenschaftlicher (und ökonomischer) Sicht unstrittiges Phänomen wie der Klimawandel zu einem „gefühligen“ Ding aus (tatsächlicher oder vermeintlicher) Benachteiligung, Anpassung und Schicksal, die „Fake News“ werden für viele zu „News“, die man sich anhört, seufzt und weitermacht wie bisher. Dieses Leiden an der Welt, kein Privileg der Jüngeren, wird nun immer stärker ausgestellt, die Emotion hat erstmal immer Recht, und wir leiden mit. Alles sehr verständlich, sehr menschlich und sehr gefährlich.

An dieser Stelle könnte natürlich auch die Leidenschaft instrumentalisiert werden und das geschieht bereits, wie in Kapitel II beschrieben wurde. Leidenschaft wird in (schlechtester) Selbstoptimierungsabsicht eingefordert, wer nicht leidenschaftlich ist, ist langweilig, träge und nicht bereit performen zu wollen. So kann Leidenschaft wie ehemals Disziplin, Einsatz, Fleiß und später Commitment und Flexibilität „missbraucht“ werden, um das Individuum auszubeuten.

Diese Gefahr besteht, aber sie ist kein Grund auf Leidenschaft verzichten zu müssen, wie auch nicht auf Einsatz oder Flexibilität. Die Grenze zur Instrumentalisierung verläuft genau dort wo unsere Autonomie und Selbstbestimmung beginnt. Es wäre umgekehrt absurd, alle menschlichen Emotionen aus dem Arbeitsleben fern halten zu wollen (was Einige seit Jahrzehnten erfolgreich tun!) um dieser Gefahr zu entgehen! Sollte ich ein Mensch sein, der sehr leidenschaftlich ist, sich gern begeistern lässt, dann ist es aus sozialer, mentaler, emotionaler und ja auch aus ökonomischer Sicht klug, sich einen Beruf zu suchen, bei dem ich im Einklang mit meinem Gefühlshaushalt arbeiten kann. Und es mir selbst ausgesucht habe. Dazu gehört sich über das eigene Verhältnis zur Arbeit selbst klar geworden zu sein (siehe Kapitel IV).

Zum Umgang mit den Emotionen im öffentlichen und medialen Raum muss GenZ einen eigenen Weg finden, als zynischer GenXer mag ich diese Selbstbespiegelung und Überdramatisierung „weired“ (sagt das noch jemand?) finden, aber hej, es ist Eure Zukunft.

Nun lasst uns gemeinsam schauen, wo neue Arbeitswelten liegen könnten, in denen nicht nur die GenZ Möglichkeiten finden könnte, ihre Leidenschaften auszuleben.

4. Gründen aus Leidenschaft

Es gibt Menschen, die gründen aus Not. Andere aus Überzeugung. Trotz Finanzamt, trotz IHK, trotz der Sparkasse, die erst dann einen Kredit gibt, wenn man ihn nicht mehr braucht. Gründen in Deutschland fühlt sich an wie Skifahren mit angezogener Handbremse. Und trotzdem: Es passiert. Und es ist wichtig. Denn gründen ist, in seiner Essenz, ein Akt der Freiheit. Es ist der Versuch, nicht nur Lohnempfänger zu sein, sondern Gestalter. Doch diese Idee trifft in Deutschland auf eine besondere Form von kulturellem Gegenwind: Angst. Dass Deutschland in Innovationsrankings regelmäßig abstürzt, hat weniger mit Kompetenz, sondern mehr mit Psychologie zu tun. Die vielzitierte „German Angst“ ist nicht bloß ein feuilletonistisches Schlagwort, sondern ein veritables Gesellschaftsphänomen. Sie reicht von der Angst vor Verlust (sozial, ökonomisch, ökologisch) bis zur Angst vor dem Scheitern. Und sie prägt das Gründungsverhalten fundamental.

Laut KfW-Gründungsmonitor (2023) geben über 70 % der Nicht-Gründerinnen und Nicht-Gründer als Hauptgrund an: „zu großes Risiko“. In

kaum einem anderen Land ist die Angst vor dem Scheitern so stark mit Scham, Schuld und sozialem Ausschluss verbunden. In den USA gilt ein gescheitertes Start-up als Ehrenzeichen, in Deutschland als Mahnmal.

Und doch verändert sich etwas. Die TEA (Total Early-stage Entrepreneurial Activity) Gründungsquote stieg 2025 auf 13 Prozent, ein Allzeithoch für die Bundesrepublik. Maßgeblich ist der Anstieg durch Nebenerwerbsgründungen getrieben, rund 483.000 im Jahr 2025. Der andere Haupttreiber ist die KI, die die Eintrittshürden senkt. Ein höheres oder zusätzliches Einkommen zu generieren ist aktuell das dominierende Motiv. Gründen aus Not ist nicht dasselbe wie Gründen aus Leidenschaft, aber es bewegt sich etwas. (KfW-Gründungsmonitor 2025)

Migration als Korrektiv: Die mutigeren Deutschen

Es gibt sie, die Gründerinnen und Gründer. Und viele von ihnen heißen nicht Müller oder Schulze, sondern Ali, Nguyen oder Darbaz. Menschen mit Migrationsgeschichte gründen in Deutschland überproportional häufig, laut dem IfM Bonn sind fast 40 % aller Selbstständigen in Großstädten mittlerweile Menschen mit Migrationshintergrund. In Berlin ist es sogar jede zweite. Warum? Weil sie weniger zu verlieren haben. Weil das Angestelltendasein für viele Migranten nicht automatisch mit Sicherheit verbunden ist. Weil sie Unternehmertum als Weg zur Teilhabe begreifen und nicht als Luxusprojekt. Der Kiosk, die Shisha-Bar, die Webagentur, das App-Start-up: Sie alle sind Beweise dafür, dass wirtschaftliche Initiative nicht an Herkunft, sondern an Haltung gebunden ist. Die „German Angst“ scheint hier weniger zu wirken. Vielleicht, weil man in Syrien, Afghanistan oder Ghana andere Kategorien von Angst erlebt hat. Vielleicht aber auch, weil Unternehmertum nicht als Abweichung von der Norm, sondern als Überlebensstrategie verstanden wird. Die Unternehmer der Zukunft kommen deshalb vielleicht nicht aus deutschen Business Schools, sondern aus Geflüchtetenunterkünften.

Ein deutscher Mittelständler aus dem Schwabenland wird über diese Beispiele vielleicht milde lächeln, einen Dönerladen in Berlin könne doch nicht mit einem High-Tech-Start-up mit Patentanmeldung verglichen werden! Doch! Denn es geht nicht um das Geld, sondern den Geist des Aufbruchs, der mit Risikowillen zu tun hat, egal auf welchem Niveau. Und da das Thema Migration aus bekannten Gründen leider meist negativ besprochen wird, sollte hier mal eine Lanze für all die Gründerinnen und Gründer aus der Türkei, Syrien und der Ukraine gebrochen werden, die nicht nur klagen und warten, sondern einfach loslegen.

Jasmin Taylor

Jasmin Taylor sitzt nicht in einer Berliner Gründerwerkstatt mit bunten Post-its an der Wand. Sie sitzt lieber im Flieger. Oder in ihrem Büro mit Ausblick. Jasmin Taylor ist nicht Gründerin eines sozialen Start-ups, sondern Unternehmerin aus Überzeugung, mit Wurzeln in Teheran, Wohnsitz in Berlin und einem klaren Blick für Marktlücken. Geboren 1966 im Iran, floh sie als 17-Jährige nach Deutschland. Was andere als Bruch in der Biografie erleben, wurde für sie ein Wendepunkt. Sie lernte Deutsch, studierte Betriebswirtschaft, arbeitete im Tourismus und gründete 2009 ihr eigenes Unternehmen: JT Touristik. Ein klassischer Veranstalter, spezialisiert auf Individualreisen in den Nahen Osten, die Türkei, Ägypten, in Länder, die damals von vielen großen Anbietern eher gemieden wurden. Taylor aber kannte den Markt, die Kultur, die Sprache und sie wusste: In der Nische liegt die Chance.

Innerhalb weniger Jahre wurde JT Touristik zu einem der wachstumsstärksten Reiseunternehmen Deutschlands. 2016 zählte man über 100 Millionen Euro Umsatz. Die Frau mit dem iranischen Akzent und der deutschen Disziplin war plötzlich eine der erfolgreichsten Unternehmerinnen der Reisebranche, ohne Tech-Hype, ohne Venture Capital, ohne Fernsehshow. Dabei entspricht Taylor so gar nicht dem gängigen Bild der deutschen Gründerin. Sie ist weder jung noch hipp, weder Sozialreformerin noch Innovationsprophetin. Sie ist einfach Unternehmerin, mit einem klaren wirtschaftlichen Ziel. Und gerade deshalb ist ihre Geschichte so erfrischend. Weil sie nicht davon erzählt, „die Welt besser zu machen“, sondern davon, wie man sein eigenes Leben in die Hand nimmt und ein Stück globaler Normalität mitgestaltet. 2017 musste JT Touristik Insolvenz anmelden, nach Problemen mit einem Versicherungspartner. Für viele wäre das das Ende gewesen. Für Taylor war es eine Episode. Heute arbeitet sie wieder als Unternehmerin und Beraterin, engagiert sich für Frauen mit Migrationsgeschichte in der Wirtschaft und sitzt im Aufsichtsrat der Berliner Volksbank. Sie spricht in Interviews offen über Risiken, Rückschläge, Verantwortung, aber nie mit Pathos. „Gründen ist Arbeit“, sagt sie, „aber auch ein Weg zur Unabhängigkeit.“

Jasmin Taylor steht für eine andere Form von Unternehmertum in Deutschland. Eines, das nicht moralisch aufgeladen ist. Das nicht aus Idealismus, sondern aus Möglichkeitssinn entsteht. Sie hat nicht „Purpose“ gesagt, sondern einfach gemacht. Und sie zeigt: Migration und Unternehmertum passen nicht nur zusammen, sie sind oft zwei Seiten derselben Entscheidung. Nämlich: Das eigene Leben nicht anderen zu überlassen.

Gründen in Deutschland bleibt ein Balanceakt zwischen Wunsch und Widerstand. Es ist nicht die Regel, sondern die Ausnahme, und deshalb umso wichtiger. Denn wer gründet, tut nicht nur etwas für sich, sondern oft auch für andere: schafft Arbeit, Innovation, Teilhabe. Was fehlt, ist nicht das Kapital oder die Bildung, sondern das kulturelle Selbstverständnis, dass unternehmerisches Handeln ein Dienst an der Gesellschaft sein kann. Vielleicht braucht es eine neue Definition von Heldentum: nicht den Gründer als Visionär, sondern als Beharrlichen. Nicht den, der die Welt verändert, sondern den, der sie verbessert. Schritt für Schritt, Anmeldung für Anmeldung, Antrag für Antrag. Genauso wichtig wie Risikobereitschaft und der Glaube an die eigene Idee ist die Leidenschaft. Gründen ohne Leidenschaft geht gar nicht. Egal ob Tüftler aus Württemberg, KI-Visionär aus Kalifornien oder eine App-Entwicklerin aus Shanghai, alle sind sie mit größter Leidenschaft am Werk, ob für das Produkt, die Kunden, die Mitarbeiter/innen oder ihren eigenen Erfolg.

HopfON

Gründungsmythen beginnen oft in Garagen. Manchmal auch in Brauereien. Oder genauer gesagt: in dem, was von ihnen übrigbleibt. Für Mauricio Fleischer Acuña und sein Team war es ein unscheinbares Nebenprodukt der deutschen Bierindustrie, dass die Idee ihres Start-ups zündete: Hopfenabfälle. Deutschland ist Bierland. Mehr als 1.500 Brauereien produzieren jährlich über 8 Milliarden Liter Bier. Dafür braucht es gewaltige Mengen Hopfen und das bedeutet: gewaltige Mengen Biomüll. Für jedes Kilo verarbeitetes Hopfenprodukt entstehen mehrere Kilo organischer Reste: Blätter, Stiele, Schalen. Meist unbeachtet, oft kompostiert, manchmal schlicht entsorgt. Doch Mauricio und seine Mitgründer, allesamt Studenten an der TU München, sahen darin nicht Müll, sondern Material.

Sie gründeten 2022 das Start-up HopfON, um genau diese Reste aufzuwerten: zu nachhaltigen Akustik- und Dämmplatten. Ihr Ziel: einen regionalen, biologisch abbaubaren Werkstoff zu schaffen, der in der Innenarchitektur, im Messebau oder im Wohnbereich eingesetzt werden kann, eine echte Alternative zu herkömmlichem Kunststoff, Schaumstoff oder Mineralwolle. Dabei geht es nicht um Ökoästhetik oder Lifestyle-Grün, sondern um ein zirkuläres Geschäftsmodell: was vorher Abfall war, wird Wertstoff.

Was das Team auszeichnet, ist nicht nur ihr Erfindergeist, sondern ihre Konsequenz. Sie begnügen sich nicht mit einem guten Narrativ oder der bloßen Idee. HopfON testet, presst, optimiert. Gemeinsam mit einem Pro-

fessor für biogene Materialien entwickelten sie erste Prototypen. Die Platten sind leicht, robust, schalldämmend und vor allem vollständig kompostierbar. „Wir wollten kein weiteres Greenwashing-Produkt entwickeln“, sagt Mauricio in einem Interview mit dem Online-Portal Munich Startup, „sondern zeigen, dass echte Nachhaltigkeit industrietauglich ist“ (Munich Startup, o.J.). Finanziert wurde das Ganze anfangs durch Innovationsstipendien und Wettbewerbspreise, später folgten Investoren aus dem Bereich Impact Investing. Die Gründer blieben dabei nahbar, pragmatisch, und vor allem: strukturiert. Kein „Höhle der Löwen“-Getöse, sondern Technologietransfer mit Bodenhaftung. Der erste größere Auftrag kam von einem Coworking-Space in Mannheim, der seine Meetingräume akustisch optimieren wollte, nachhaltig, lokal, flexibel. HopfON lieferte und überzeugte. Seitdem wächst das Unternehmen stetig, kooperiert mit Brauereien in Bayern und Baden-Württemberg, und arbeitet an einer mobilen Mini-Produktionsanlage, die direkt vor Ort verarbeitet, was sonst weggefahren wird.

Was an HopfON fasziniert, ist die Kombination aus Materialinnovation, Umweltbewusstsein und Unternehmertum, ganz ohne Gründermythos oder Selbstinszenierung. Mauricio Fleischer Acuña sagt selbst: „Ich bin nicht in ein ökologisches Leben hineingeboren worden. Ich bin in eins hineingewachsen“. Diese Haltung prägt auch das Unternehmen: nicht ideologisch, sondern lösungsorientiert. Nicht dogmatisch, sondern neugierig. HopfON steht exemplarisch für eine neue Gründergeneration in Deutschland. Eine Generation, die nicht mit Weltrettungsversprechen startet, sondern mit einer konkreten Idee und der Bereitschaft, sie handwerklich umzusetzen. Eine Generation, die Technik nicht als Gegner, sondern als Werkzeug begreift. Und die zeigt, dass Leidenschaft nicht laut sein muss, um wirksam zu sein.

Das Sozialunternehmertum

Sozialunternehmertum ist ein Begriff, der sperrig klingt und doch für eine der spannendsten Entwicklungen der letzten Jahrzehnte steht: die Verbindung von unternehmerischem Handeln mit gesellschaftlicher Verantwortung. Kein Zufall, dass er im Deutschen bis heute schwer erklärbar ist. Denn in der deutschen Gründungslandschaft war lange klar: Entweder man macht Business, oder man macht Gutes. Dass beides zusammengehen könnte, das musste erst von außen kommen. Die Wurzeln des Sozialunternehmertums liegen in den USA, wo in den 1980er-Jahren erste Stimmen laut wurden, dass marktorientiertes Denken auch im Non-Profit-Bereich neue Wege öffnen könne. Einer der einflussreichsten Vordenker war Bill

Drayton, Gründer der Organisation Ashoka, die seit 1981 weltweit sogenannte „Social Entrepreneurs“ identifiziert, fördert und vernetzt. Für Drayton war klar: Wer gesellschaftliche Probleme dauerhaft lösen will, braucht mehr als Mitgefühl, man braucht Modelle, Strategien, Skalierung.

Diese Denkweise setzte sich nur langsam durch, vor allem in Europa, wo Wohlfahrt oft als hoheitliche Aufgabe des Staates verstanden wurde. Doch mit dem Rückzug des Sozialstaats, der Zunahme komplexer gesellschaftlicher Problemlagen und dem wachsenden Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit, fand das Konzept auch hier seinen Resonanzraum. In Deutschland wird der Begriff Sozialunternehmen heute immer noch uneinheitlich verwendet, mal für klassische Träger mit innovativem Geschäftsmodell, mal für kleine Purpose-Start-ups. Doch das Grundprinzip bleibt: ökonomische Nachhaltigkeit + soziale Wirkung.

Was Sozialunternehmertum besonders macht und warum es in ein Buch über Leidenschaft gehört, ist die Tatsache, dass hier die Leidenschaft schon systemisch eingebaut ist. Sozialunternehmer/innen gründen nicht, weil sie eine Marktlücke sehen, sondern weil sie ein Problem nicht mehr ignorieren können. Sie sind getrieben, von Ungleichheit, Ungerechtigkeit, von eigenen Erfahrungen oder Beobachtungen, die sich nicht mehr abschütteln lassen. Und sie machen etwas daraus, was nicht nur Protest ist, sondern Struktur. Diese Form der Leidenschaft ist keine Pose. Sie braucht Ausdauer, Frustrationstoleranz, rechtliches Know-how, Finanzkompetenz und die Fähigkeit, sich zwischen Behörden, Förderlogiken und Zielgruppen zu bewegen. Denn wer im sozialen Bereich gründet, hat es nicht leichter, sondern schwerer. Förderanträge statt Pitch-Decks, Stiftungen statt Startkapital, Gemeinnützigkeit statt Exit. Und trotzdem, oder gerade deshalb, ist das Sozialunternehmertum die sichtbarste Spielart sinnstiftender Arbeit in der Gegenwart.

Die folgenden Porträts zeigen, wie vielfältig dieses Feld ist: von Bildungsprojekten über Integrationsmodelle bis zu Unterstützungssystemen für junge Familien. Was sie eint, ist nicht ihre Form, sondern ihr Antrieb: eine gelebte Leidenschaft, die sich nicht in Selbstverwirklichung erschöpft, sondern in Wirkung übersetzt.

Social-Bee

Zarah Bruhn entspricht nicht den Vorurteilen über Sozialunternehmerinnen. Sie trägt keine Jutetasche mit Proteststickern und führt keine NGO mit Mission Statement auf recyceltem Papier. Sie ist Wirtschaftswissenschaftlerin, Tochter einer schwedischen Mutter und eines deutschen Vaters,

Absolventin der TU München und Gründerin einer Organisation, die zeigt, wie sich Sozialpolitik und Unternehmertum nicht ausschließen, sondern gegenseitig befruchten können. 2016 gründete Bruhn in München das Sozialunternehmen Social-Bee, ein Vermittlungs- und Integrationsdienst für Geflüchtete. Die Idee war ebenso einfach wie radikal: Geflüchtete werden fest bei Social-Bee angestellt, erhalten Sprachunterricht und Qualifizierung, und werden dann an Unternehmen verliehen, ähnlich einem Personaldienstleister. Unternehmen bekommen dadurch Zugang zu motivierten Arbeitskräften, ohne sich selbst sofort um komplexe Antragsverfahren oder rechtliche Unsicherheiten kümmern zu müssen. Und die Geflüchteten? Sie sammeln Arbeitserfahrung, erlernen Sprache und Struktur und gewinnen Selbstwirksamkeit.

Was auf den ersten Blick wie ein pragmatisches Geschäftsmodell aussieht, ist in Wahrheit ein sozialpolitisches Statement: Integration durch Teilhabe, nicht durch Betroffenheitsrhetorik. Bruhn professionalisiert, was viele aus Hilfsbereitschaft tun, sie schafft Strukturen, die funktional, fair und skalierbar sind. Doch der Weg dorthin war nicht glamourös. In Interviews erzählt sie von der mühsamen Phase der ersten Förderanträge, von der Skepsis bei Unternehmen und Behörden, von der Herausforderung, in einem politisierten Feld neutral zu bleiben. Ihr Kapital war nicht Geld, sondern Vertrauen und ihre Fähigkeit, zwischen sozialen Akteuren, Verwaltung und Wirtschaft zu vermitteln. Sie spricht die Sprache beider Welten: Excel und Empathie.

2018 wurde sie mit dem KfW-Award Gründen (Bayern) ausgezeichnet. Es folgten Auftritte auf Fachkonferenzen, politische Beratungen, schließlich die Berufung ins Bundesministerium für Bildung und Forschung, dort ist sie seit 2022 Beauftragte für soziale Innovationen. Dass eine Sozialunternehmerin mit Mitte 30 in eine solche Position aufsteigt, ist in Deutschland eher Ausnahme als Regel. Doch Bruhn verkörpert genau den Typ Gründerin, der in diesem Buch nicht fehlen darf: jung, weiblich, analytisch, vernetzt, wirksam. Sie ist keine Aktivistin, aber auch keine Technokratin. Ihr Anliegen ist gesellschaftlich, aber ihr Vorgehen ist unternehmerisch. Was Bruhn so besonders macht, ist ihr Widerstand gegen das Entweder-Oder. Sie denkt nicht in moralischen oder ökonomischen Gegensätzen, sondern in Schnittmengen. „Arbeit ist der Schlüssel zur Integration“, sagt sie. Und sie meint: zur Gleichwürdigkeit.

wellcome

Wenn Rose Volz-Schmidt über ihre Gründung spricht, sagt sie selten „Start-up“. Sie sagt lieber „Idee“, „Initiative“ oder „Hilfe“. Vielleicht weil

sie aus einer Zeit kommt, in der Gründen noch nicht hip war, sondern notwendig. Vielleicht auch, weil sie als Sozialpädagogin nie das Bedürfnis hatte, sich selbst zu inszenieren. Dafür hat sie etwas aufgebaut, das heute zu den erfolgreichsten Sozialunternehmen Deutschlands gehört: wellcome. Die Geschichte beginnt 2002 in Hamburg, mit einer Geburt. Volz-Schmidt bringt ihr erstes Kind zur Welt und erlebt, was Millionen Frauen in Deutschland erleben: Überforderung, Einsamkeit, eine stille Erwartung, alles irgendwie selbst zu schaffen. „Es war alles da, Hebamme, Kinderarzt, Babybett, nur niemand, der mir einfach mal das Kind abnimmt, damit ich duschen kann“, sagt sie in einem Interview. Aus dieser Erfahrung entsteht eine einfache, aber geniale Idee: Warum nicht Ehrenamtliche organisieren, die Familien im ersten Jahr nach der Geburt ganz praktisch unterstützen? Ein Konzept, das wirkt wie Nachbarschaftshilfe, aber professionell organisiert. wellcome vermittelt freiwillige Helfer/innen, die ein- bis zweimal pro Woche in Familien gehen: Babys halten, Wäsche waschen, einfach da sein. Keine Therapie, keine Kontrolle, sondern eine helfende Hand in einer überforderten Zeit.

Was als kleine Idee begann, wurde über die Jahre zu einer strukturellen Antwort auf ein gesellschaftliches Tabu: Die Vorstellung, dass frühe Elternschaft vor allem Glück bedeutet. Volz-Schmidt enttabuisiert Überforderung, ohne Pathologisierung. Ihre Arbeit berührt nicht nur Familien, sondern verändert das Bild von Elternschaft in Medien, Politik und Gesundheitswesen. Heute ist wellcome in über 200 Standorten aktiv, mit mehr als 4.000 Ehrenamtlichen, einem professionellen Kernteam in Hamburg und einem wachsenden Wirkungskreis in Österreich und der Schweiz. Finanziert wird das Ganze über Spenden, Projektförderung und zunehmend durch die Anerkennung kommunaler Träger. Die Struktur ist gemeinnützig, die Wirkung systemisch. Volz-Schmidt hat es geschafft, Ehrenamt zu institutionalisieren, ohne es zu entkernen. Inzwischen hat sie sich aus der operativen Leitung zurückgezogen, engagiert sich weiter als Stimme für Elternbelange und Sozialunternehmertum. Sie war Finalistin beim „Deutschen Engagementpreis“, wurde mit dem Ashoka-Fellowship geehrt, schreibt Gastbeiträge in Fachzeitschriften und hat vielen, die nach ihr kamen, den Weg geebnet.

Ihre Botschaft ist einfach: Veränderung beginnt, wenn jemand anfängt. Nicht mit dem großen Plan, sondern mit einem kleinen Schritt. Volz-Schmidt hat diesen Schritt getan und ein System geschaffen, das heute vielen das Ankommen im Leben mit Kind erleichtert. Kein Produkt, keine App, kein Business Model Canvas. Sondern Menschlichkeit auf Struktur.

Alle diese Beispiele zeigen leidenschaftliche Menschen. Es hätte auch schief gehen können, aber die Wahrscheinlichkeit etwas Erfolgreiches aufzubauen, egal in welchem Bereich, steigt wenn Du engagiert und ehrgeizig bist. Und dieser Erfolg kann ökonomischer Natur sein, muss es aber nicht. Die Gegenüberstellung von Wirtschaft und dem anderen, Echten, Guten, Wahren, ist auch sehr Deutsch. Als müssten nicht in jeder Organisation Menschen entlohnt und die Miete gezahlt werden? So ist der Aufbau eines eigenen Unternehmens vielleicht nicht die größte Alternative bei der Suche einer geeigneten Anstellung, aber es ist der erste Weg, denn so kann ich genau das machen, was ich immer wollte. Mit mehr Risiko, ja, aber auch mit mehr Sinn und mehr Eigenem. Vielleicht liegt in all den Debatten über Purpose, Sicherheit und Überforderung ein blinder Fleck: Die GenZ sucht nicht weniger Arbeit, sondern mehr Wirksamkeit. Sie will nicht einfach funktionieren, sie will gestalten. Genau deshalb passt das Unternehmertum, das klassische wie das soziale, besser zu ihr, als viele Boomerväter und GenX-Chefs glauben. Denn Gründen bedeutet nichts anderes als das, was diese Generation ohnehin einfordert: Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen, Strukturen zu verändern, statt sie zu beklagen. Unternehmertum ist die konsequenteste Form von Selbstwirksamkeit, weil man nicht wartet, bis irgendein Ausschuss tagt, ein Abteilungsleiter nickt oder ein Ministerium fördert. Man handelt. Und wer heute gründet, ob eine App, eine soziale Initiative oder einen Ein-Mann-Betrieb, erlebt genau das, was der GenZ angeblich fehlt: Mut, Beharrlichkeit, Entscheidungsfreude.

Die Wahrheit ist: Diese Generation ist nicht zu weich für Unternehmertum, sie ist dafür geschaffen. Zumindest der Teil, der Verantwortung übernimmt, wenn sie/er weiß wofür und warum. Sie hat keinen Respekt vor alten Hierarchien, aber ein gutes Gespür für echte Probleme. Sie sieht Sinn nicht im Titel, sondern im Tun. Und wenn man Arbeit wieder als Ort der Wirkung versteht, nicht nur als Erwerb, dann ist Unternehmertum kein Risiko, sondern eine Befreiung. Vielleicht ist es genau das, was GenZ unbewusst sucht: ein Arbeitsleben, das nicht erklärt, was möglich wäre, sondern zeigt, was möglich ist. Nur Gründen kann das. Nur vielleicht weiß es diese Generation nicht.

5. Intrapreneurship

Und fast hätten wir vergessen, dass es noch eine Alternative zwischen dem determinierten Angestelltendasein und dem risikoreichen Gründen gibt,

eine, die immer stärker in den Fokus gerät. Und da es hier v.a. um die Leidenschaft geht und die Selbstwirksamkeit liegt die Idee auf der Hand: Wir machen uns unsere Arbeit einfach selbst!

Das klassische Angestelltenverhältnis beruhte lange auf einer relativ stabilen Passung zwischen Person, Stelle und Organisation. Qualifikation, Aufgabenprofil und institutionelle Erwartungen bildeten ein einigermaßen geschlossenes Arrangement. Dieses Modell ist nicht verschwunden, aber es gerät zunehmend unter Druck. Empirische Studien zeigen seit Jahren eine wachsende Diskrepanz zwischen formaler Qualifikation und tatsächlicher Tätigkeit, insbesondere bei jüngeren Erwerbstätigen (vgl. OECD 2019; IAB 2022). Überqualifikation, begrenzte Entscheidungsspielräume und geringe Gestaltungsmöglichkeiten gehören für viele zur Normalität.

Für die Generation Z und ähnlich denkende Menschen verschärft sich dieses Problem, weil sie Arbeit nicht mehr primär als Pflicht, sondern als biografisch sinnstiftenden Ort begreift. Sinn, Wirksamkeit und Entwicklungsmöglichkeiten werden nicht als Bonus verstanden, sondern als Mindestanforderungen (Twenge, 2017; Deloitte Gen Z Survey, 2023). Gleichzeitig reagieren Organisationen nur begrenzt darauf. Zwar wird kommunikativ viel über Purpose, Agilität und New Work gesprochen, strukturell bleiben Stellenlogiken jedoch erstaunlich stabil: klar abgegrenzte Aufgaben, hierarchische Entscheidungswege, standardisierte Karrierepfade.

In dieser Konstellation entsteht ein Spannungsfeld, das weder durch klassische Karriere noch durch offenen Ausstieg aufgelöst wird. Viele bleiben und verändern ihre Arbeit von innen. Nicht immer aus Idealismus, sondern aus pragmatischem Anpassungsdruck. Der Begriff *Intrapreneurship* bezeichnet ursprünglich unternehmerisches Handeln innerhalb bestehender Organisationen (Pinchot, 1985). Gemeint ist die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle durch Beschäftigte, die formal keine Unternehmer/innen sind. In der gegenwärtigen Arbeitswelt hat sich der Bedeutungsgehalt jedoch erweitert. Intrapreneurship beschreibt weniger klar abgegrenzte Innovationsprojekte als vielmehr eine Verschiebung von Rollenlogiken innerhalb von Organisationen.

Abzugrenzen ist Intrapreneurship von Konzepten wie *Job Crafting*, das sich auf individuelle Anpassungen der eigenen Tätigkeit konzentriert (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Während Job Crafting primär subjektive Sinn- und Passungsgewinne adressiert, zielt Intrapreneurship auf organisationale Wirkung: neue Aufgabenfelder, neue Verantwortlichkeiten, neue Formen der Wertschöpfung. In der Praxis gehen beide Phänomene häufig ineinander über. Charakteristisch ist, dass diese Tätigkeiten nicht in formalen

Stellenbeschreibungen verankert sind. Es entstehen keine neuen Stellen, sondern selbstgeschaffene Rollen: hybride Profile zwischen Facharbeit, Projektarbeit, Koordination und Innovation. Diese Rollen sind oft informell legitimiert, abhängig von individuellen Netzwerken und persönlichem Vertrauen. Sie sind funktional wichtig, institutionell, aber fragil.

Soziologisch betrachtet handelt es sich um eine Form informeller Rollenbildung in Organisationen, wie sie bereits in klassischen Organisationstheorien beschrieben wurde (vgl. Crozier/Friedberg, 1979). Neu ist jedoch der Umfang und die normative Aufladung: Was früher als Abweichung galt, wird heute als Engagement, Agilität oder Eigenverantwortung gerahmt.

Intrapreneurship steht in einem engen Verhältnis zum Sozialunternehmertum. Beide reagieren auf dieselbe strukturelle Leerstelle: den Mangel an organisationalen Antworten auf gesellschaftliche Probleme, Sinnansprüche und neue Formen von Wirksamkeit. Der Unterschied liegt nicht im Motiv, sondern im institutionellen Ort. Sozialunternehmer/innen verlassen bestehende Organisationen und gründen neue, um soziale oder ökologische Probleme unternehmerisch zu bearbeiten wie Johanna Mair und Ignasi Martí in *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight* beschreiben (Mair/Marti, 2006). Intrapreneure bleiben und versuchen, ähnliche Impulse innerhalb bestehender Strukturen umzusetzen. Beide Modelle versprechen Wirksamkeit, beide verbinden Sinn mit ökonomischer Logik, unterscheiden sich jedoch deutlich im Risiko.

Sozialunternehmertum externalisiert Risiko vollständig: finanzielle Unsicherheit, institutionelle Instabilität, persönliches Scheitern. Intrapreneurship internalisiert Risiko partiell: Die formale Sicherheit bleibt erhalten, die inhaltliche Unsicherheit steigt. Für viele Angehörige der Generation Z ist genau diese Zwischenposition attraktiv. Sie erlaubt Gestaltung ohne vollständigen Bruch, Sinn ohne totale Prekarisierung.

Damit ist Intrapreneurship keine simple Alternative zum Angestelltendasein, sondern ihre Transformation. Es markiert den Übergang von der Stelle zur Rolle, von der Karriere zur Projektbiografie, von formaler Verantwortung zu situativer Wirksamkeit. Die positive Deutung von Intrapreneurship als „bessere“ Form der Erwerbsarbeit greift jedoch zu kurz. Empirische Befunde zur Entgrenzung von Arbeit zeigen, dass genau jene Beschäftigten, die besonders engagiert und intrinsisch motiviert sind, ein erhöhtes Risiko für Überlastung und Burn-out tragen (Hochschild, 1997; Rosa, 2016). Wer dauerhaft über die eigene Stellenbeschreibung hinaus arbeitet, übernimmt Verantwortung ohne entsprechende Macht, Sichtbarkeit oder Absicherung.

Das Beispiel von Bosch illustriert die Grundidee des Intrapreneurships. Seit 2013 betreibt der Technologiekonzern unter dem Namen „grow“ einen internen Inkubator, der Mitarbeitenden ermöglicht, eigene Geschäftsideen mit Ressourcen, Co-Working-Infrastruktur und Konzernfinanzierung zu entwickeln. Eines der ersten Ergebnisse war Deepfield Robotics, ein Start-up für autonome Landmaschinen, das aus einer internen Initiative hervorging und später in Bosch Rexroth integriert wurde. (Bosch Business Innovations 2013 ff., online unter: bosch-business-innovations.com)

Das bekannteste internationale Vorbild ist älter und radikaler: Die 15-Prozent-Regel von 3M ermutigt Mitarbeitende, einen Teil ihrer Arbeitszeit der Entwicklung eigener Ideen zu widmen — ohne Genehmigungsverfahren und ohne unmittelbaren Erfolgszwang. Das Prinzip geht auf William McKnight zurück, der es in den 1940er Jahren einführte. Das bekannteste Ergebnis ist das Post-it, das aus genau dieser Freizeit entstand. (3M Deutschland o.J.: Die 15-%-Regel, online unter: 3mdeutschland.de/3M/de_DE/karriere/kultur/15-prozent-regel)

Organisationen profitieren von dieser Form des Engagements, ohne zwingend strukturelle Anpassungen vorzunehmen. Intrapreneurship kann so zur individuellen Kompensation organisationaler Defizite werden. Was als Innovation beginnt, endet nicht selten in chronischer Mehrarbeit, symbolischer Anerkennung und struktureller Unsichtbarkeit.

Diese Ambivalenz verbindet Intrapreneurship erneut mit dem Sozialunternehmertum. Auch dort wird Sinn häufig mit Selbstausbeutung bezahlt. Der entscheidende Unterschied liegt jedoch in der Möglichkeit der Institutionalisierung: Sozialunternehmertum muss sich früher oder später formalisieren, Intrapreneurship kann dauerhaft informell bleiben, mit allen damit verbundenen Risiken. Intrapreneurship ist kein Heilsversprechen, sondern ein Symptom struktureller Verschiebungen in der Arbeitswelt. Es zeigt, dass das klassische Angestelltenmodell an Passung verliert, ohne bereits abgelöst zu sein. Für die Generation Z ist es eine pragmatische Antwort auf widersprüchliche Anforderungen: Sicherheit einerseits, Sinn und Wirksamkeit andererseits.

Sozialunternehmertum und Intrapreneurship sind daher keine Gegensätze, sondern zwei institutionelle Varianten derselben Suche. Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich nicht allein in neuen Gründungen, sondern ebenso in den stillen Umformungen bestehender Organisationen, dort, wo Menschen ihre Rolle nicht mehr einfach akzeptieren, sondern neu definieren.

Letztendlich geht es um die Frage, ob es bei all den Widrigkeiten, all den Einschränkungen und all den Wünschen nicht einfach besser ist, sich selbst um die Arbeit zu kümmern. Um den eigenen Arbeitsplatz und/oder die eigene Arbeit. Dieses Buch ist bei aller Betonung der Leidenschaft und Selbstwirksamkeit v.a. ein Plädoyer dafür aktiv zu werden. Wir sind (fast) alle viel zu passiv geworden und warten auf irgendetwas. Auf den Staat, die Politik, die Arbeitgeber oder die Eltern. Es ist die soziokulturelle Seite einer saturierten Gesellschaft, die nicht nur ungerecht ist, das ist sie ohne Frage, sondern eine, die Aktivität nicht nur nicht fördert, sondern noch verhindert.

Vielleicht kann die neue Generation eine sein, die etwas startet, im Privaten, im Kulturellen, Sozialen und auch im Wirtschaftlichen. Und die Arbeitswelt ist der ideale Ort, um anzufangen. Hier ist viel zu tun, aber auch viel möglich.

