

VI. Die Organisation der Zukunft

1. Das Rätsel der Motivation

Es gibt vermutlich kein Thema, das in der modernen Arbeitswelt häufiger diskutiert wird als Motivation. Kaum ein Führungskräftekongress, kaum eine Managementzeitschrift und inzwischen kaum noch ein LinkedIn-Feed kommt ohne Hinweise darauf aus, wie Menschen motiviert, begeistert oder emotional gebunden werden können. Seit Jahrzehnten produziert die Arbeitswelt eine kaum überschaubare Menge an Ratschlägen, Modellen und Konzepten. Die gute Führungskraft soll wertschätzen, zuhören, fördern, coachen, inspirieren, transformieren und möglichst nebenbei noch die Unternehmensziele erreichen. Wer all diese Anforderungen gleichzeitig erfüllen möchte, müsste wahrscheinlich übernatürliche Fähigkeiten besitzen.

Die eigentliche Merkwürdigkeit besteht allerdings nicht darin, dass so viel über Motivation gesprochen wird. Merkwürdig ist vielmehr, dass wir seit Jahrzehnten erstaunlich genau wissen, wodurch Menschen motiviert werden, sich aber an den Problemen der Arbeitswelt dennoch so wenig verändert hat.

Die wissenschaftliche Literatur ist in diesem Punkt bemerkenswert eindeutig. Bereits Ende der 1950er Jahre zeigte Frederick Herzberg, dass Menschen keineswegs allein durch Geld motiviert werden. Anerkennung, Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten und die Erfahrung, etwas Sinnvolles zu leisten, erwiesen sich als deutlich wichtiger für langfristiges Engagement. In den folgenden Jahrzehnten bestätigten zahlreiche Studien diese Befunde. Edward Deci und Richard Ryan entwickelten ihre Theorie der Selbstbestimmung, Albert Bandura erforschte die Bedeutung von Selbstwirksamkeit, Organisationsforscher untersuchten Vertrauen, Führung und Zusammenarbeit. Die Namen änderten sich, die Ergebnisse kaum.

Man könnte zugespitzt formulieren: Die moderne Arbeitswelt leidet nicht an einem Mangel an Wissen. Sie leidet an einem bemerkenswerten Überschuss davon. Vielleicht liegt genau darin das eigentliche Rätsel. Denn wenn die Ursachen bekannt sind, warum wiederholen sich die Beschwerden seit Jahrzehnten mit einer fast schon ritualisierten Regelmäßigkeit? Warum beklagen Beschäftigte in Deutschland, den USA, Schweden oder Australien immer wieder dieselben Dinge? Warum sprechen sie über mangelnde Wertschätzung, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten, schlech-

te Führung und das Gefühl, lediglich eine Nummer in einem größeren System zu sein? Und warum klingen die Antworten der Führungskräfte oft erstaunlich ähnlich? Auch sie berichten von Überlastung, widersprüchlichen Anforderungen, fehlenden Ressourcen und Organisationsstrukturen, die sinnvolle Arbeit eher erschweren als erleichtern.

Die klassische Managementliteratur beantwortet diese Frage meist mit einem Verweis auf individuelle Defizite. Führungskräfte müssten besser führen, Mitarbeitende engagierter sein, Teams effektiver kommunizieren oder Organisationen ihre Unternehmenskultur verbessern. All dies ist nicht falsch. Es bleibt jedoch an der Oberfläche.

Die Soziologie interessiert sich traditionell für eine andere Frage. Sie fragt weniger nach den Eigenschaften einzelner Menschen als nach den Bedingungen, unter denen Menschen handeln. Sie geht davon aus, dass Verhalten selten allein aus Persönlichkeit erklärt werden kann. Wer verstehen will, warum Menschen so handeln, wie sie handeln, muss sich die Strukturen anschauen, in denen sie handeln.

Genau hier wird die Diskussion spannend. Denn betrachtet man die moderne Arbeitswelt aus dieser Perspektive, dann erscheint Motivation plötzlich in einem anderen Licht. Das Problem besteht möglicherweise gar nicht darin, dass Menschen nicht motiviert genug wären. Vielleicht besteht das Problem vielmehr darin, dass Organisationen Bedingungen hervorbringen, unter denen Motivation systematisch verloren geht. Diese Beobachtung klingt zunächst provokanter als sie ist. Niemand beginnt seine berufliche Laufbahn mit dem Ziel, möglichst wenig beizutragen. Kaum jemand startet ins Berufsleben mit der Absicht, zynisch oder gleichgültig zu werden oder innerlich zu kündigen. Die meisten Menschen möchten etwas lernen, etwas bewirken, Anerkennung erfahren und das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen Unterschied macht.

Interessanterweise ähneln sich darin die Generationen stärker als die öffentlichen Debatten vermuten lassen. Die Generation Z möchte nicht grundsätzlich etwas anderes als die Babyboomer. Sie formuliert manche Erwartungen lediglich offensiver und ist weniger bereit, dauerhaft Bedingungen zu akzeptieren, die frühere Generationen oft schweigend hingenommen haben.

Damit verschiebt sich die Perspektive des gesamten Buches. Die Frage lautet nicht mehr, wie Menschen motiviert werden können. Die spannendere Frage lautet, warum Organisationen so häufig Bedingungen schaffen, unter denen Motivation verschwindet. Oder noch zugespitzter: Vielleicht haben die meisten Organisationen gar kein Motivationsproblem.

Vielleicht haben sie ein Strukturproblem.

Genau an diesem Punkt beginnt die Geschichte der selbstwirksamkeits-orientierten Organisation.

2. Die große Entlastung der Führungskräfte

Wer regelmäßig LinkedIn-Posts liest oder sich durch die einschlägige Führungsliteratur arbeitet, könnte leicht zu dem Eindruck gelangen, die Probleme moderner Organisationen ließen sich auf eine einfache Formel reduzieren: schlechte Führung. Die Diagnose ist beliebt, weil sie so angenehm eindeutig erscheint. Irgendwo sitzt eine inkompetente Führungskraft, die nicht zuhört, nicht wertschätzt, keine Orientierung gibt und ihre Mitarbeitenden demotiviert. Würde man diese Person durch eine bessere ersetzen, so die Hoffnung, wäre das Problem gelöst. Wie viele einfache Erklärungen besitzt auch diese einen entscheidenden Nachteil.

Sie erklärt erstaunlich wenig.

Denn betrachtet man die Arbeitswelt genauer, entsteht ein merkwürdiges Bild. Die Beschwerden der Mitarbeitenden unterscheiden sich oft kaum von den Beschwerden der Führungskräfte. Beide Gruppen sprechen über Überlastung. Beide sprechen über fehlende Zeit. Beide sprechen über widersprüchliche Anforderungen. Beide sprechen über Bürokratie, unklare Prioritäten und permanente Veränderungen. Mit anderen Worten: Die Beteiligten beschreiben häufig dieselbe Organisation, ziehen daraus aber unterschiedliche Schlüsse.

Mitarbeitende erleben eine Führungskraft, die keine Zeit für Gespräche hat. Führungskräfte erleben einen Kalender, der ihnen keine Zeit für Gespräche lässt. Mitarbeitende beklagen fehlende Orientierung. Führungskräfte beklagen eine Organisation, die selbst keine Orientierung besitzt. Mitarbeitende kritisieren mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten. Führungskräfte berichten von fehlenden Ressourcen, Personalmangel und gestrichenen Budgets.

Beide Seiten beobachten dieselben Probleme. Und genau deshalb erscheint es mir zu einfach, die Verantwortung ausschließlich bei einzelnen Personen zu suchen. Natürlich gibt es schlechte Führungskräfte. Es gibt auch schlechte Lehrkräfte, schlechte Ärztinnen, schlechte Politiker/innen und schlechte Autor/innen. Daraus folgt jedoch nicht, dass individuelle Unzulänglichkeiten die wichtigste Erklärung darstellen.

Die spannendere Frage lautet vielmehr, warum selbst engagierte und kompetente Führungskräfte häufig an denselben Problemen scheitern. Hier

lohnt ein Blick auf die Entwicklung moderner Organisationen. Die meisten Organisationen sind in den vergangenen Jahrzehnten nicht einfacher, sondern komplexer geworden. Neue gesetzliche Vorgaben, Datenschutzregelungen, Qualitätsstandards, Dokumentationspflichten, Berichtssysteme, Compliance-Anforderungen und digitale Kontrollinstrumente haben dazu geführt, dass ein erheblicher Teil organisatorischer Energie inzwischen in die Verwaltung der Organisation selbst fließt.

Der französische Soziologe Michel Crozier beschrieb bereits in den 1960er Jahren die Tendenz moderner Bürokratien, auf Probleme mit zusätzlichen Regeln zu reagieren (*The Bureaucratic Phenomenon*, Crozier, 1964). Jede Ausnahme erzeugt eine neue Vorschrift. Jede Unsicherheit ein weiteres Kontrollinstrument. Jede Krise eine zusätzliche Dokumentationspflicht. Das Ergebnis ist ein Paradox. Organisationen versuchen Unsicherheit durch Kontrolle zu reduzieren und erzeugen dabei oft genau jene Komplexität, die sie anschließend kaum noch beherrschen können.

Wer heute eine mittlere Führungsposition in einem größeren Unternehmen, einer Hochschule, einer Verwaltung oder einer sozialen Einrichtung übernimmt, wird deshalb häufig mit einer Realität konfrontiert, die wenig mit den Vorstellungen klassischer Führungsliteratur zu tun hat. Der Arbeitstag besteht nicht aus inspirierenden Gesprächen, strategischen Überlegungen oder individueller Förderung. Er besteht aus E-Mails, Abstimmungen, Berichten, Krisenmanagement, Budgetfragen, Personallücken und kurzfristigen Problemen. Führung wird dabei zunehmend zu einer Tätigkeit, die zwischen den eigentlichen Aufgaben stattfindet.

Die Ironie besteht darin, dass gerade jene Tätigkeit, die offiziell als wichtigste Aufgabe von Führungskräften gilt, die Arbeit mit Menschen, oft als Erstes unter Zeitdruck gerät. Die meisten Führungskräfte wissen durchaus, was gute Führung wäre. Sie kennen die Literatur. Sie haben Seminare besucht. Sie können nahezu alle Schlagworte moderner Personalentwicklung fehlerfrei aufsagen. Wertschätzung, Feedback, Empowerment, Coaching, Resilienz, Transformation. Das Problem liegt selten im Wissen.

Das Problem liegt in der strukturellen Überforderung. Genau an diesem Punkt wird die Organisationssoziologie interessant. Niklas Luhmann betrachtete Organisationen nicht als Ansammlungen von Personen, sondern als Systeme von Entscheidungen (Luhmann 2000: Organisation und Entscheidung). Organisationen erzeugen Erwartungen darüber, was getan werden soll, was unterlassen werden soll und welche Entscheidungen als legitim gelten. Wer Teil einer Organisation wird, bewegt sich zwangsläufig innerhalb dieser Erwartungsstrukturen.

Damit verschiebt sich die Perspektive erneut. Die Frage lautet nicht mehr: Warum führen Führungskräfte schlecht? Sondern: Welche Organisationsformen machen gute Führung wahrscheinlich und welche verhindern sie systematisch? Diese Unterscheidung ist entscheidend.

Denn sie entlastet Führungskräfte nicht von ihrer Verantwortung. Sie verschiebt lediglich den Fokus von der Moral zur Struktur. Viele Debatten über Arbeit bewegen sich bis heute auf einer moralischen Ebene. Führungskräfte sollen empathischer werden. Mitarbeitende engagierter. Teams kommunikativer. Organisationen innovativer.

All diese Forderungen mögen berechtigt sein. Sie übersehen jedoch, dass Menschen immer innerhalb organisationaler Rahmenbedingungen handeln. Ein System, das dauerhaft Überlastung produziert, wird auch engagierte Menschen erschöpfen. Ein System, das Misstrauen institutionalisiert, wird auch gutwillige Führungskräfte zu Kontrolleuren machen. Ein System, das jede Entscheidung absichern will, wird Eigeninitiative erschweren.

Vielleicht liegt genau hier die eigentliche Erkenntnis. Die Probleme moderner Organisationen entstehen häufig nicht deshalb, weil die Beteiligten nicht wissen, was richtig wäre. Sie entstehen, weil die Organisation selbst Bedingungen hervorbringt, unter denen das Richtige immer schwieriger wird. Die große Entlastung der Führungskräfte besteht deshalb nicht darin, sie von Verantwortung freizusprechen. Sie besteht darin, anzuerkennen, dass viele ihrer Probleme weniger persönlicher als struktureller Natur sind.

Und genau an dieser Stelle taucht ein Begriff auf, der in der Psychologie seit Jahrzehnten erforscht wird, in der Organisationsdebatte jedoch erstaunlich selten im Mittelpunkt steht.

Selbstwirksamkeit.

3. Selbstwirksamkeit – die vergessene Ressource

Wenn man Führungskräfte fragt, woran es ihren Organisationen am häufigsten fehlt, erhält man meist vorhersehbare Antworten. Es fehlt an Zeit. Es fehlt an Personal, Geld und an Fachkräften. Manchmal fehlt es an Digitalisierung, manchmal an Strategie und gelegentlich auch an Geduld.

Fragt man Mitarbeitende, fallen die Antworten oft ähnlich aus. Zu viel Arbeit, zu wenig Zeit, zu viele Veränderungen, zu wenig Anerkennung. All diese Antworten besitzen ihre Berechtigung. Dennoch drängt sich nach einiger Zeit eine andere Beobachtung auf. Vielleicht fehlt modernen Organisationen etwas völlig anderes.

Etwas, das in keinem Budget auftaucht, sich nur schwer messen lässt und dennoch einen enormen Einfluss auf Motivation, Leistung, Gesundheit und Bindung besitzt: Selbstwirksamkeit.

Der Begriff geht maßgeblich auf den Psychologen Albert Bandura zurück. Bandura beschäftigte sich mit der Frage, warum Menschen unter vergleichbaren Bedingungen unterschiedlich handeln, lernen und mit Herausforderungen umgehen. Im Zentrum seiner Theorie steht die Überzeugung eines Menschen, aufgrund eigener Fähigkeiten gewünschte Ergebnisse erreichen zu können. Diese Erwartung bezeichnete er als Selbstwirksamkeit („self-efficacy“). Nach Bandura beeinflusst sie, *„how people feel, think, motivate themselves and behave“* (Bandura, 1994, S. 71).

Menschen mit einer hohen Selbstwirksamkeit setzen sich anspruchsvollere Ziele, zeigen mehr Ausdauer bei Rückschlägen und erleben Herausforderungen häufiger als bewältigbare Aufgaben statt als Bedrohungen. Die Antwort suchte er nicht in angeborenen Talenten oder Persönlichkeitsmerkmalen. Entscheidend war für ihn vielmehr die Überzeugung eines Menschen, mit den Anforderungen einer Situation erfolgreich umgehen zu können. Menschen handeln anders, wenn sie davon ausgehen, Einfluss auf ihre Umwelt zu besitzen. Sie lernen anders, sie entscheiden anders und sie reagieren anders auf Rückschläge. Bandura bezeichnete diese Überzeugung als Selbstwirksamkeitserwartung. Der Begriff klingt zunächst technisch. Seine Bedeutung ist jedoch erstaunlich lebensnah.

Selbstwirksamkeit beschreibt das Gefühl, dass das eigene Handeln einen Unterschied macht. Menschen erleben Selbstwirksamkeit, wenn sie Probleme lösen, Verantwortung übernehmen, Fortschritte erkennen oder die Folgen ihres Handelns beobachten können. Sie erleben Selbstwirksamkeit, wenn ihre Anstrengungen sichtbar werden und ihre Entscheidungen Wirkung entfalten. Umgekehrt entsteht Ohnmacht dort, wo Menschen den Zusammenhang zwischen Einsatz und Ergebnis nicht mehr erkennen.

Genau hier beginnt die Verbindung zur Arbeitswelt. Denn betrachtet man viele Organisationen genauer, entsteht ein merkwürdiger Eindruck. Obwohl ständig über Motivation gesprochen wird, schaffen zahlreiche Organisationen Bedingungen, unter denen Selbstwirksamkeit eher geschwächt als gestärkt wird. Mitarbeitende sollen Verantwortung übernehmen, besitzen aber kaum Entscheidungsspielräume. Sie sollen kreativ sein, bewegen sich jedoch innerhalb enger Regelwerke.

Sie sollen unternehmerisch denken, müssen aber jede größere Entscheidung genehmigen lassen. Sie sollen sich engagieren, erleben jedoch, dass Initiative häufig mehr Arbeit als Einfluss erzeugt. Die Folge ist keineswegs

mangelnde Motivation im klassischen Sinne. Die Folge ist ein schleichender Verlust von Wirksamkeitserfahrungen.

Wer über längere Zeit erlebt, dass das eigene Handeln wenig verändert, beginnt seine Erwartungen anzupassen. Man reduziert den Einsatz. Man wird vorsichtiger. Man vermeidet Risiken. Man konzentriert sich auf das Notwendige. Die Sozialpsychologie bezeichnet dies als erlernte Hilflosigkeit. Organisationen produzieren vergleichbare Effekte häufig unbeabsichtigt.

Interessanterweise lässt sich dieses Muster in vielen gesellschaftlichen Bereichen beobachten. Schülerinnen und Schüler verlieren nicht deshalb die Lust am Lernen, weil sie grundsätzlich lernunwillig wären. Häufig verlieren sie die Erfahrung, mit ihrem eigenen Einsatz etwas bewirken zu können. Ähnliches gilt für Mitarbeitende, Führungskräfte oder sogar ganze Organisationen. Menschen benötigen das Gefühl, Einfluss auf ihre Situation zu besitzen. Nicht unbegrenzte Freiheit. Nicht permanente Selbstverwirklichung. Sondern die Erfahrung, dass zwischen Handlung und Ergebnis ein nachvollziehbarer Zusammenhang besteht.

Vielleicht erklärt genau dies, warum manche Organisationen trotz hoher Belastungen erstaunlich leistungsfähig bleiben. Wer einmal ein engagiertes Krankenhaus, eine funktionierende Schule, einen erfolgreichen Handwerksbetrieb oder ein motiviertes Projektteam erlebt hat, stellt fest, dass dort keineswegs alles perfekt läuft. Zeitdruck, Konflikte und Ressourcenknappheit gehören auch dort zum Alltag. Der Unterschied liegt häufig woanders. Menschen erleben sich als wirksam. Sie sehen Ergebnisse und erkennen Fortschritte. Sie spüren, dass ihre Entscheidungen Bedeutung besitzen.

Diese Beobachtung ist für die weitere Argumentation entscheidend. Denn sie verschiebt den Blick erneut. Viele Diskussionen über Arbeit kreisen um Motivation. Motivation erscheint dabei wie eine persönliche Eigenschaft. Manche Menschen besitzen viel davon, andere weniger.

Selbstwirksamkeit folgt einer anderen Logik. Sie entsteht nicht im luftleeren Raum. Sie entsteht in sozialen Kontexten. Sie entsteht durch Erfahrungen. Und sie kann durch Organisationen gestärkt oder geschwächt werden. Genau deshalb erscheint mir Selbstwirksamkeit als die eigentliche Schlüsselkategorie moderner Arbeitswelten. Wer Selbstwirksamkeit erlebt, entwickelt häufig Motivation. Wer Motivation erlebt, zeigt häufiger Engagement. Wer Engagement zeigt, erzielt eher Erfolge.

Und Erfolge wiederum stärken die Selbstwirksamkeit.

Es entsteht ein positiver Kreislauf. Die umgekehrte Bewegung ist ebenso möglich. Fehlender Einfluss führt zu Resignation. Resignation reduziert Engagement. Ausbleibende Erfolge schwächen die Selbstwirksamkeit weiter. Auch hier entsteht ein Kreislauf, allerdings ein negativer.

Genau an dieser Stelle liegt die größte Schwäche vieler aktueller Debatten über Arbeit. Sie beschäftigen sich intensiv mit Motivation, Sinn oder Unternehmenskultur und übersehen dabei die Ressource, aus der all diese Phänomene überhaupt entstehen. Menschen entwickeln Leidenschaft selten, weil man ihnen Leidenschaft verordnet. Sie entwickeln Leidenschaft, wenn sie erleben, dass ihr Handeln Wirkung entfaltet. Genau deshalb bildet Selbstwirksamkeit das theoretische Fundament der selbstwirksamkeitsorientierten Organisation.

Nicht Motivation steht am Anfang. Nicht Begeisterung. Nicht Identifikation. Am Anfang steht die Erfahrung, etwas bewirken zu können. Und vielleicht ist genau dies die knappste Definition von Leidenschaft, die sich in der Arbeitswelt finden lässt: die dauerhafte Erfahrung, dass das eigene Handeln einen Unterschied macht.

4. Die eigentliche These dieses Buches

An diesem Punkt lässt sich die zentrale Frage des Buches noch einmal neu stellen. Woher kommt Leidenschaft?

Die Antwort scheint auf den ersten Blick offensichtlich. Die meisten Menschen würden vermutlich vermuten, Leidenschaft sei eine Eigenschaft von Personen. Manche Menschen besitzen sie, andere nicht. Die einen brennen für ihre Arbeit, die anderen verrichten sie lediglich. Die einen verfolgen ihre Ziele mit Energie und Ausdauer, die anderen erscheinen eher gleichgültig oder resigniert. Diese Vorstellung ist tief in unserer Kultur verankert. Wenn wir über erfolgreiche Menschen sprechen, beschreiben wir sie häufig als besonders motiviert, ehrgeizig oder leidenschaftlich. Die Ursache scheint im Individuum zu liegen. Wer erfolgreich ist, besitzt offenbar etwas, das anderen fehlt.

Genau an diesem Punkt beginnt mein Zweifel. Denn die Beobachtungen der vergangenen Kapitel passen nur bedingt zu dieser Erklärung. Wenn Leidenschaft tatsächlich eine stabile Persönlichkeitseigenschaft wäre, müssten Menschen unabhängig von ihrer Umgebung ähnlich handeln. Dann müsste die engagierte Mitarbeiterin auch in einer dysfunktionalen Organisation engagiert bleiben. Der motivierte Berufsanfänger müsste seine Ener-

gie dauerhaft bewahren. Der kreative Kollege müsste auch unter schlechten Bedingungen kreativ bleiben.

Die Realität sieht anders aus. Menschen verändern sich. Manchmal erstaunlich schnell. Der engagierte Mitarbeiter wird zum Zyniker. Die ambitionierte Berufsanfängerin zieht sich zurück. Der kreative Kollege erledigt irgendwann nur noch Dienst nach Vorschrift. Genauso häufig geschieht jedoch das Gegenteil. Menschen blühen auf. Sie entwickeln plötzlich Ideen, übernehmen Verantwortung, zeigen Initiative und Ausdauer, obwohl davon zuvor wenig zu erkennen war. Diese Beobachtung legt einen anderen Schluss nahe.

Leidenschaft ist möglicherweise weniger eine Eigenschaft von Menschen als eine Eigenschaft sozialer Kontexte. Der Gedanke ist keineswegs neu. Bereits die klassische Soziologie hat darauf hingewiesen, dass menschliches Verhalten nicht isoliert verstanden werden kann. Menschen handeln immer innerhalb sozialer Zusammenhänge. Sie reagieren auf Erwartungen, Normen, Anerkennung und Beziehungen. Sie entwickeln ihr Selbstbild nicht unabhängig von ihrer Umwelt, sondern im Austausch mit ihr.

Auch Albert Banduras eben erwähntes Konzept der Selbstwirksamkeit verweist letztlich in diese Richtung. Menschen entwickeln Vertrauen in ihre Fähigkeiten nicht im luftleeren Raum, sondern durch Erfahrungen. Wer erlebt, dass das eigene Handeln Wirkung entfaltet, entwickelt Zuversicht. Wer immer wieder erlebt, dass Anstrengungen folgenlos bleiben, entwickelt Zweifel. Leidenschaft entsteht deshalb selten durch bloßen Willen. Sie entsteht durch Erfahrungen von Wirksamkeit. Genau hier schließt sich der Kreis zu den vorherigen Kapiteln.

Die Diskussionen über New Work, Home-Office, die Generation Z oder die Zukunft der Arbeit kreisen häufig um individuelle Wünsche und Bedürfnisse. Mal geht es um Sinn, mal um Flexibilität, mal um Selbstverwirklichung oder Work-Life-Balance. All diese Aspekte besitzen ihre Berechtigung. Gleichzeitig entsteht dabei leicht der Eindruck, Arbeit sei vor allem eine persönliche Entscheidung.

Tatsächlich bleibt Arbeit immer auch eine soziale Erfahrung. Menschen verbringen einen erheblichen Teil ihres Lebens in Organisationen. Dort erleben sie Anerkennung oder Missachtung. Dort entwickeln sie Kompetenzen oder verlieren sie. Dort übernehmen sie Verantwortung oder lernen, Verantwortung zu vermeiden. Dort entsteht Zugehörigkeit oder Entfremdung. Organisationen sind deshalb weit mehr als Orte wirtschaftlicher Wertschöpfung. Sie produzieren soziale Erfahrungen. Und genau diese Erfahrungen beeinflussen, wie Menschen über sich selbst denken.

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis der vergangenen Jahrzehnte lautet daher nicht, dass Motivation wichtig ist. Das wussten wir bereits. Die wichtigere Erkenntnis lautet, dass Motivation, Engagement und Leidenschaft in hohem Maße von den Bedingungen abhängen, unter denen Menschen arbeiten. Diese Einsicht besitzt eine bemerkenswerte Konsequenz.

Wenn Leidenschaft nicht ausschließlich im Individuum entsteht, dann kann sie auch nicht allein durch individuelles Coaching, Selbstoptimierung oder Motivationsseminare erzeugt werden. Die moderne Arbeitswelt hat enorme Ressourcen darauf verwendet, Menschen zu verändern. Sie hat sie trainiert, geschult, motiviert, bewertet und entwickelt.

Vielleicht wäre es sinnvoller, häufiger die Organisationen zu verändern. Die Frage lautet dann nicht mehr: Wie können Menschen leidenschaftlicher werden? Sondern: Welche Organisationen ermöglichen Leidenschaft?

Genau an dieser Stelle beginnt die Idee der selbstwirksamkeitsorientierten Organisation. Sie versteht Leidenschaft nicht als Charaktereigenschaft und auch nicht als romantisches Ideal. Leidenschaft ist aus ihrer Sicht das Ergebnis bestimmter organisationaler Bedingungen. Sie entsteht dort, wo Menschen Wertschätzung erfahren, Entwicklungsmöglichkeiten besitzen, Orientierung erhalten und sich als Teil einer Gemeinschaft erleben. Vor allem aber entsteht sie dort, wo Menschen die Erfahrung machen, dass ihr eigenes Handeln einen Unterschied macht.

Das klingt zunächst unspektakulär. Vielleicht liegt gerade darin ihre Stärke. Denn die meisten Menschen suchen keine permanente Begeisterung. Sie erwarten keine tägliche Euphorie. Sie möchten lediglich erleben, dass ihre Arbeit sinnvoll ist, ihre Fähigkeiten wachsen und ihr Beitrag Bedeutung besitzt. Genau daraus entsteht häufig jene Form von Leidenschaft, die Organisationen so gerne hätten, aber nur selten systematisch hervorbringen. Vielleicht lautet die wichtigste Erkenntnis dieses Buches deshalb:

Leidenschaft ist keine Persönlichkeitseigenschaft.

Leidenschaft ist eine Organisationsleistung.

5. Die selbstwirksamkeitsorientierte Organisation (SOO)

Die meisten Organisationen haben kein Motivationsproblem. Sie haben ein Strukturproblem.

Sie beschäftigen Menschen, die grundsätzlich arbeiten, lernen, gestalten und Verantwortung übernehmen möchten, schaffen aber gleichzeitig Bedingungen, unter denen genau diese Eigenschaften nach und nach verloren

gehen. Die Folge ist ein Paradox der modernen Arbeitswelt: Noch nie wurde so viel über Motivation gesprochen und gleichzeitig erleben so viele Menschen ihre Arbeit als fremdbestimmt, bürokratisch oder sinnentleert.

Die selbstwirksamkeitsorientierte Organisation – kurz SOO – ist der Versuch, dieses Paradox aufzulösen.

Sie ist kein neues Managementmodell, keine Methode und schon gar kein weiterer Beitrag zur inzwischen unüberschaubaren New-Work-Literatur. Wer lange genug im Bereich der Organisationsentwicklung unterwegs ist, entwickelt ohnehin eine gewisse Skepsis gegenüber Konzepten, die versprechen, die Arbeitswelt in fünf Schritten zu revolutionieren. Die meisten verschwinden so schnell wieder, wie sie auftauchen. Die Grundidee der SOO ist deutlich bescheidener. Sie beginnt mit einer einfachen Annahme: Menschen arbeiten dann besonders engagiert, wenn sie erleben, dass ihr Handeln Wirkung entfaltet.

Die Aufgabe einer Organisation besteht deshalb nicht darin, Begeisterung zu erzeugen. Sie besteht darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen Selbstwirksamkeit entstehen kann. Das klingt zunächst wenig spektakulär. Tatsächlich stellt diese Perspektive jedoch einen erheblichen Unterschied zu vielen traditionellen Organisationsvorstellungen dar. Klassische Organisationen wurden häufig aus der Logik von Kontrolle, Standardisierung und Vorhersagbarkeit heraus entwickelt. Das war historisch nachvollziehbar. Industriebetriebe des 20. Jahrhunderts mussten große Mengen gleichförmiger Produkte herstellen. Effizienz entstand durch Arbeitsteilung, klare Hierarchien und standardisierte Prozesse.

Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts folgt zunehmend einer anderen Logik. Wissen, Kreativität, Problemlösung, Kooperation und Anpassungsfähigkeit gewinnen an Bedeutung. Organisationen benötigen heute nicht nur Menschen, die Anweisungen ausführen, sondern Menschen, die eigenständig denken, entscheiden und Verantwortung übernehmen können. Genau hier entsteht die Verbindung zur Selbstwirksamkeit.

Organisationen können Menschen nicht motivieren. Sie können aber Bedingungen schaffen, unter denen Motivation wahrscheinlicher wird. Aus dieser Perspektive lassen sich vier grundlegende Prinzipien ableiten.

1. Wertschätzung: Menschen müssen sichtbar werden

Wertschätzung gehört zu den meistgenannten Erwartungen moderner Beschäftigter und gleichzeitig zu den am häufigsten missverstandenen Begriffen der Arbeitswelt. Viele Organisationen behandeln Wertschätzung wie eine kommunikative Technik. Man soll häufiger loben, positiver formulie-

ren oder freundlicher auftreten. Das alles schadet sicherlich nicht, greift jedoch zu kurz.

Wertschätzung beginnt nicht mit Lob. Sie beginnt mit Aufmerksamkeit.

Menschen möchten wahrgenommen werden. Sie möchten erleben, dass ihre Arbeit gesehen wird und ihr Beitrag Bedeutung besitzt. Der Soziologe Hartmut Rosa würde von Resonanz sprechen. Menschen benötigen Erfahrungen, in denen ihre Handlungen eine Antwort aus ihrer sozialen Umwelt erhalten. Organisationen erzeugen solche Erfahrungen jedoch nicht automatisch. Wer hunderte Beschäftigte führt, permanent unter Zeitdruck steht und den Großteil seiner Energie in administrative Prozesse investieren muss, verliert leicht den Blick für einzelne Personen. Wertschätzung scheitert deshalb häufig nicht an mangelndem guten Willen, sondern an organisationalen Bedingungen. Eine selbstwirksamkeitsorientierte Organisation betrachtet Wertschätzung daher nicht als Charaktereigenschaft von Führungskräften, sondern als strukturelle Aufgabe.

2. Entwicklung: Lernen darf kein Ausnahmezustand sein

Die zweite Säule der SOO betrifft die Entwicklung. Interessanterweise betrachten viele Organisationen Weiterbildung bis heute als Kostenfaktor. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten gehören Fortbildungsbudgets häufig zu den ersten Positionen, die gekürzt werden. Diese Logik erscheint kurzfristig plausibel und langfristig problematisch. Denn Menschen entwickeln Motivation häufig dort, wo sie Entwicklung erleben.

Die US-amerikanische Psychologin Carol Dweck konnte zeigen, dass die subjektive Vorstellung über die eigene Entwicklungsfähigkeit einen erheblichen Einfluss auf Lernen, Leistung und den Umgang mit Herausforderungen besitzt. Menschen, die Fähigkeiten als entwickelbar betrachten („*Growth Mindset*“), reagieren auf Schwierigkeiten häufiger mit Lernbereitschaft und Ausdauer. Wer seine Fähigkeiten dagegen als weitgehend festgelegt wahrnimmt („*Fixed Mindset*“), interpretiert Misserfolge eher als Hinweis auf mangelnde Begabung und vermeidet häufiger anspruchsvolle Herausforderungen (Dweck, 2006). Organisationen sollten deshalb nicht nur fragen, welche Kompetenzen heute benötigt werden. Sie sollten fragen, welche Kompetenzen morgen entstehen sollen. Lernen ist keine Zusatzleistung. Es ist eine zentrale Voraussetzung organisationaler Anpassungsfähigkeit. Eine selbstwirksamkeitsorientierte Organisation versteht Weiterbildung deshalb nicht als gelegentliches Seminar, sondern als festen Bestandteil der Arbeit.

3. Führung: Kontext statt Kontrolle

Kaum ein Begriff wurde in den vergangenen Jahren häufiger diskutiert als Führung. Die Zahl der Bücher, Podcasts und Seminare zum Thema dürfte inzwischen kaum noch überschaubar sein. Gleichzeitig entsteht der Eindruck, dass die praktische Umsetzung mit dem theoretischen Wissen nicht Schritt hält. Vielleicht liegt das daran, dass viele Diskussionen Führung immer noch als Eigenschaft einzelner Personen betrachten. Die entscheidendere Frage lautet jedoch: Unter welchen Bedingungen kann gute Führung überhaupt entstehen?

Die Antwort fällt häufig ernüchternd aus. Viele Führungskräfte verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit Administration, Abstimmung und Krisenmanagement. Die eigentliche Führungsarbeit findet oft zwischen zwei Meetings statt. Eine selbstwirksamkeitsorientierte Organisation versteht Führung deshalb weniger als Kontrolle von Menschen und stärker als Gestaltung von Kontexten. Die Aufgabe von Führung besteht nicht darin, jede Entscheidung selbst zu treffen. Ihre Aufgabe besteht darin, Orientierung zu geben, Prioritäten zu klären und Hindernisse zu beseitigen.

Gute Führung beantwortet nicht jede Frage. Sie schafft Bedingungen, unter denen Menschen selbst Antworten entwickeln können.

Interessanterweise beschreibt dieser Satz nahezu wortgleich ein Prinzip, das in der Pädagogik und Sozialen Arbeit seit Jahrzehnten als professioneller Standard gilt. Ob Kinder, Jugendliche oder Klienten – das Ziel gelingender pädagogischer Arbeit besteht nicht darin, Probleme dauerhaft stellvertretend zu lösen. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Hilfe zur Selbsthilfe. Menschen sollen befähigt werden, Herausforderungen zunehmend eigenständig zu bewältigen und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln.

Ausgerechnet in der Arbeitswelt scheint dieses Prinzip jedoch häufig verloren zu gehen. Organisationen beschäftigen hochqualifizierte Erwachsene, behandeln sie aber nicht selten wie Menschen, denen man möglichst wenig zutrauen darf. Entscheidungen werden zentralisiert, Prozesse detailliert vorgegeben, Handlungsspielräume eingeschränkt und Verantwortung nach oben verlagert. Gleichzeitig beklagen dieselben Organisationen mangelnde Eigeninitiative, fehlendes Engagement und geringe Identifikation.

Die Parallele zur Pädagogik ist kaum zu übersehen. Niemand käme auf die Idee, ein Kind zur Selbstständigkeit erziehen zu wollen, indem man jede Entscheidung für es trifft. Niemand würde erwarten, dass Jugendliche Verantwortung lernen, wenn sie niemals Verantwortung übernehmen dürfen. Warum sollte ausgerechnet bei Erwachsenen eine andere Logik gelten?

Vielleicht liegt hier eines der großen Missverständnisse moderner Organisationen. Sie wünschen sich selbstständige, kreative und verantwortungsbewusste Mitarbeitende, schaffen aber häufig Strukturen, die genau diese Eigenschaften untergraben. Wer ständig kontrolliert wird, lernt Kontrolle. Wer ständig angewiesen wird, lernt Abhängigkeit. Wer niemals entscheiden darf, entwickelt kaum Vertrauen in die eigene Urteilkraft.

Selbstwirksamkeit entsteht nicht durch Appelle. Sie entsteht durch Erfahrungen. Und genau deshalb ähnelt gute Führung in mancher Hinsicht guter Pädagogik: Beide verfolgen letztlich das Ziel, Menschen in die Lage zu versetzen, ohne permanente Anleitung handlungsfähig zu werden.

4. Zugehörigkeit: Gemeinschaft ohne Romantik

Die vierte Säule betrifft Zugehörigkeit. Auch hier lohnt eine kleine Korrektur verbreiteter Missverständnisse. Menschen suchen nicht zwangsläufig eine Familie am Arbeitsplatz. Die meisten Organisationen sind weder Familien noch sollten sie es sein. Arbeitsverhältnisse besitzen eine andere Logik als private Beziehungen.

Dennoch bleibt Zugehörigkeit eine zentrale menschliche Erfahrung. Menschen möchten Teil eines größeren Zusammenhangs sein. Sie möchten verstehen, wofür sie arbeiten, mit wem sie arbeiten und welchen Beitrag ihre Arbeit leistet. Gerade in einer Zeit zunehmender Digitalisierung gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung. Home-Office, virtuelle Teams und digitale Kommunikation schaffen neue Freiheiten. Gleichzeitig erschweren sie spontane Begegnungen, informellen Austausch und gemeinsame Erfahrungen.

Eine selbstwirksamkeitsorientierte Organisation betrachtet Zugehörigkeit deshalb nicht als nostalgischen Gegenentwurf zur Moderne. Sie versteht sie als soziale Infrastruktur. Vertrauen, Kooperation und gegenseitige Unterstützung entstehen nicht durch Leitbilder, sondern durch gemeinsame Erfahrungen.

Diese vier Prinzipien wirken auf den ersten Blick erstaunlich unspektakulär. Vielleicht ist genau das ihre Stärke. Denn die meisten Probleme moderner Organisationen entstehen nicht deshalb, weil ihnen spektakuläre Innovationen fehlen. Sie entstehen, weil grundlegende menschliche Bedürfnisse systematisch unterschätzt werden.

So ist die Idee der SOO fast zu nichtig, um sie aufzuschreiben. Und zu anspruchsvoll, um umgesetzt zu werden. Auch da ist es wie im richtigen Leben. Wir wissen genau wie eine gesunde Ernährung aussieht oder eine funktionierende Beziehung. Es gibt kein Erkenntnisproblem, sondern nur

eines der Umsetzung. Jeder dieser vier Punkte greift massiv in die Struktur und Kultur der Organisation ein. Jede dieser Änderungen kostet Arbeit, viel Arbeit. Jede externe Beratung auch und jedes Coaching. Aber meist sind das nur Ablenkungen auf dem Weg zu einer Organisation, bei der wir selbst gern arbeiten würden.

Die selbstwirksamkeitsorientierte Organisation verspricht keine perfekte Arbeitswelt. Konflikte, Unsicherheiten und Leistungsanforderungen verschwinden auch dort nicht. Sie verfolgt ein bescheidenes Ziel. Sie möchte Bedingungen schaffen, unter denen Menschen erleben können, dass ihr eigenes Handeln Bedeutung besitzt. Und genau dort beginnt Selbstwirksamkeit. Dort entsteht Motivation.

Und manchmal auch Leidenschaft.

