



Mathias Stuhr

Arbeit in der Beziehungskrise

Über Leidenschaft in digitalen Zeiten



Nomos

Mathias Stuhr

Arbeit in der Beziehungskrise

Über Leidenschaft in digitalen Zeiten



Nomos

© Titelmotiv: Dr. Mathias Stuhr, Institut für Arbeitskultur und berufliche Entwicklung

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

1. Auflage 2026

© Dr. Mathias Stuhr,
Institut für Arbeitskultur und berufliche Entwicklung

Publiziert von
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden
www.nomos.de

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

ISBN (Print): 978-3-7560-4431-3

ISBN (ePDF): 978-3-7489-7257-0

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748972570>



Onlineversion
Inlibra



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

Echt jetzt!

Warum noch ein Buch zur Arbeit?

Schon wieder ein Buch über Arbeit! Ein Wort, das wahlweise ein Nicken der Zustimmung, ein Augenrollen oder den plötzlichen Drang auslöst, sich einen Kaffee zu holen. Für manche ist sie der Sinn des Lebens, für andere ein notwendiges Übel und für die besonders Kreativen der perfekte Anlass, sich in einer endlosen Spirale von To-do-Listen zu verlieren, ohne je etwas abzuhaken.

Dieses Buch handelt von Arbeit. Aber nicht von der Arbeit, die wir in langweiligen PowerPoint-Präsentationen ertragen müssen, sondern von jener, die Menschen bewegt und manchmal auch in den Wahnsinn treibt. Es geht um die Leidenschaft fürs Tun, um den „Traumberuf“ und weniger um die Strategien, mit denen wir das eigene trostlose Arbeitsleben ertragen.

Vielleicht habt Ihr dieses Buch in der Hoffnung auf eine einfache Antwort in die Hand genommen: Wie finde ich meine Berufung? Oder: Warum habe ich nach vier Tagen Home-Office das Gefühl, mein Sofa hasst mich? Die kurze Antwort: Es ist kompliziert. Die lange Antwort erfordert ein weites Ausholen. Denn fast alle aktuellen Debatten über Arbeit wurden schon einmal geführt; verändert hat sich objektiv „nur“ die Technik.

Wir leben in einer Zeit, in der Arbeit gleichzeitig überbewertet und unterschätzt wird. Auf LinkedIn feiern wir Karriere-Meilensteine, während wir im nächsten Atemzug über die Vorzüge der Vier-Tage-Woche diskutieren. Wir wollen Erfüllung, aber bitte mit Work-Life-Balance. Wir streben nach „Purpose“, aber wehe, der Chef fragt nach Überstunden.

Für uns Deutsche ist es fast eine Provokation, das leidige Thema Arbeit mit so etwas Schillerndem wie Leidenschaft zu verbinden, ich versuche zu Beginn in Kapitel I zu beschreiben, welchen Stellenwert Arbeit bei uns hat. Glück geht noch; Sinn vielleicht. Aber Leidenschaft? Der Grund, warum ich genau diesen Begriff wähle und nicht Begeisterung, Spaß oder Hobby liegt darin, dass der Fokus auf Leidenschaft mehrere Probleme gleichzeitig löst, dazu später mehr, und er den Blick neu ausrichtet. Es geht ausdrücklich nicht darum, den Geist der New Economy wiederzubeleben, der noch den langweiligsten Bürojob mit etwas Tischfußball und Dosenbier aufwerten wollte und wo der Blick aufs (leere) Konto keinen Spaß machte. Trotzdem war dieser *Laborversuch der Arbeit* (Stuhr, 2010) ein wichtiger,

gerade in einem Land, das Arbeit immer noch mit Verachtung straft und eine Kultur der Bürosprüche pflegt, die ihresgleichen sucht. Auch ich habe gelernt, dass *Team* eine Abkürzung ist für: „Toll, ein anderer machts“. In ihrer Trostlosigkeit ist diese Ironie aber ehrlicher und näher an der Wahrnehmung vieler arbeitender Menschen als jedes Motivationsgebrabbel der Personalabteilungen.

Die Idee, mit Leidenschaft zu arbeiten, wird vor allem für Menschen attraktiv sein, die Dinge grundsätzlich mit Leidenschaft tun. Wer „Dienst nach Vorschrift“ macht oder in der hippen Variante „Quiet Quitting“, braucht diesen Ansatz nicht und ist deshalb kein langweiliger Mensch. Leidenschaftliche Menschen sind keine besseren, klügeren oder gesünderen Menschen, aber vielleicht bewusstere.

Neben der Leidenschaft, die ich v.a. in Kapitel II ausführlich im Raum der Arbeit verorte, ist es der Begriff der Selbstwirksamkeit, der für mich zentral ist, um eine zeitgemäße Form der Beziehung zur Arbeit zu skizzieren. Der Begriff, bekannt geworden durch den kanadischen Psychologen Albert Bandura, ist ebenso wie der der Leidenschaft keiner, den wir automatisch mit Arbeit verbinden, aber vielleicht ist genau das ein Teil des Problems. Ich benutze diesen etwas sperrigen Begriff, weil er genau das beschreibt, was Arbeit immer sein sollte, ob mit oder ohne Leidenschaft. Eine selbstwirksame Arbeit ist eine, in der Menschen spürbar Einfluss auf Ergebnisse haben, verstehen, wie ihr Handeln wirkt, und erleben, dass ihre Kompetenzen etwas verändern, sie vorankommen. Sie ist das Gegenteil von Tätigkeiten, bei denen man nur „abarbeitet“, ohne Wirkung zu sehen. Und dies beschreibt alle Branchen und alle Berufe. Jede Aufgabe kann von Menschen gestaltet werden und ihnen das Gefühl geben, sich selbst einbringen zu können.

Obwohl uns Deutschen der Ruf vorausseilt, gern und viel zu arbeiten, was für die Mehrheit nicht stimmt, sind wir uns erstaunlich unsicher, welches Mind-Set heute passen kann oder soll. Denn zur Arbeit wird oft auch bei größter Ablehnung kein distanziert-entspanntes Verhältnis gepflegt, sondern sich kräftig beschwert und gemeckert. Auch über Menschen, die gern und freiwillig arbeiten, als wären die verrückt oder dumm. Mir erscheint es oft als großes Wunder, wie wir Deutschen zu so einem erfolgreichen und reichen Land werden konnten, wie viel Pflichterfüllung muss über Jahrzehnte aktiviert worden sein? Unsere Bedeutung als Wirtschaftsnation entspringt (leider) nicht der Leidenschaft oder der Sehnsucht nach Gemeinschaft, im Gegenteil, der Topos einer großen Ungerechtigkeit, etwas

eigentlich Verhasstes und Überflüssiges tun zu müssen, zieht sich durch viele Berufsfelder: „muss ja“!

Dabei bietet die Arbeit, ich spreche explizit von der Erwerbsarbeit, fast alle Lösungen gerade für die vermeintlich orientierungslose „GenZ“, deren Suche nach Sinn ich in Kapitel III zu beschreiben versuche. Ich prognostiziere, dass gerade sie sich bald in den Büros, Krankenhäusern und Ämtern wiederfinden wird, im Idealfall, um „sinnvolle“ Arbeit zu leisten. An die verrückten Ideen der Jugendzeit, Stichwort „4-Tage-Woche“, wird sich wehmütig erinnert werden, im Wanderurlaub mit der Familie in Österreich.

Und vielleicht wird es keine weitere Generation von Mentalbeamten, die unsere Büros mit schlechter Laune fluten, geben, welch ein Segen. Nur zu meckern, ohne etwas zu ändern, ist vielleicht allzu menschlich, aber nie cool und vermiest auch noch Anderen den Tag, Danke für nichts. Bevor sich hier jemand bei der FDP wähnt, die ebenfalls keine Lust auf Arbeit versprühen kann, wir erinnern uns an deren desaströse Performance innerhalb der Ampel, sei in diesem Buch die Idee einer echten Leidenschaft für die Arbeit skizziert, die nur entstehen kann, wenn ich den „richtigen“ Job finde. In der ersten Hälfte des Kapitels IV werden dazu ganz praktisch ein paar zentrale Fragen gestellt, die es Euch ermöglichen, sich auf den Weg zu machen, um genau diese Arbeit zu finden.

Jede/r braucht einen Ausgleich zwischen An- und Entspannung, zwischen profan und relevant, braucht Narrationen der Anstrengung und Grenzerfahrungen, um ein gesättigtes Wohlstandsleben noch ertragen zu können. Ich weiß, dass hier ein Vertreter der GenX spricht, mit deren lächerlicher Verklärung von durchsoffenen und -getanzten Nächten in Klubs, denen nichts geschenkt wurde und von 200 Bewerbungen ohne Antwort. Und? Wir „feiern“ das wenigstens, um in der Sprache der Jüngeren zu bleiben. Aus den defensiven Selbstzweifeln entstehen nach meiner Erfahrung nur Neurosen und es fehlt die Kraft und der Mut für die eigenen Ziele, ob wirklich neu oder nicht, konsequent einzutreten. Die vielleicht etwas nervigen Kolleginnen und Kollegen „auf der Arbeit“ sind Teil dieser *Resonanzräume*, von denen der Soziologe Hartmut Rosa spricht: Orte, an denen Menschen sich wirklich begegnen (Rosa, 2016). Die Aufgaben fordern, entwickeln, verbinden. Deswegen rate ich jungen Menschen mit dem Gefühl von Unverbundenheit explizit vom Home-Office ab (siehe dazu Kapitel IV), auch das Hamsterrad kann Wärme spenden, und kein Kaffee ist so schlecht wie der im Büro.

Deine Organisation sorgt für die Aufgaben, die Sicherheit, und hey, bezahlt wird dieser Teil des Lebens ja auch noch. Mir ist bewusst, dass

diese Verklärungen bei Schichtarbeiter/innen, LKW-Fahrer/innen und Altenpfleger/innen etwas verharmlosend rüberkommen, aber ich spreche zuerst von den Arbeitswelten einer wohlhabenden Mittelschicht, ihren Büros, Verwaltungen und Agenturen. In diesen Welten geht es um die Verheißungen von Arbeitszeitverkürzungen und Brückentagen und die Angst vor KI und Digitalisierung. Aber auch für die eben genannten Berufe macht es Sinn, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie hart arbeitende Menschen Leidenschaft empfinden können. Es ist eine arrogante und häufig falsche Unterstellung, dass jemand nur aus der Not und mangels Alternativen in bestimmten Feldern arbeiten würde. Und es kann auch nicht jede Diskussion mit der Geldfrage erschlagen werden. Leidenschaft für die Arbeit braucht gute Rahmenbedingungen, die Organisation hat dafür zu sorgen, von der Einrichtung, über das Betriebsklima bis zur Personalführung, dass ich gern zur Arbeit gehe. Eine leistungsgerechte Bezahlung sollte eine Selbstverständlichkeit sein.

Diskussionen um die Arbeit enden nicht zufällig bei den (fehlenden) Rahmenbedingen oder dem (zu wenig an) Geld. Beides ist objektiv ebenso wichtig und sollte nicht gegeneinander ausgespielt werden. In der Welt der akademischen Berufe kommen in der Regel aber zwei Dinge stärker und in größerem Maße zusammen, Geld und Bildung. Es ist alles andere als ein Zufall, dass dort ganz anders über Arbeit gesprochen wird. Ins Büro zu gehen ist nicht „malochen“, wer kreativ arbeitet, arbeitet nicht entfremdet und erfährt sogar Sinn. Körperlich anstrengende, ungesunde und schlecht bezahlte Arbeit gibt es immer noch, sie ist aber die Ausnahme. So sind das Nachdenken über die Führungsqualität der Leitung, die Selbstwirksamkeit meiner Arbeit und meine Beziehung zur Arbeit keine reinen „first world problems“, aber konstitutiv für die wohlhabenden Dienstleistungsgesellschaften des Westens. Die Grundierung des Sprechens über Arbeit ist aber immer noch von „echter“ Arbeit durchdrungen und die ist hart und bringt eher keinen Spaß.

Die hier formulierte Idee, Leidenschaft als Möglichkeit Sinn und Selbstwirksamkeit zu erfahren, ins Spiel zu bringen, ist also eine zutiefst privilegierte. Es müssen Ressourcen an Zeit, Geld und Bewusstsein vorhanden sein, um darüber nachdenken zu können, ob ich den Beruf mit den Rahmenbedingungen finden werde, um dort morgens freiwillig und gern aufzuschlagen. Bei diesen Privilegien geht es aber nicht darum diese einzuschränken, weil sie ungerecht sind, sondern alle an diesen teilhaben zu lassen. Das Nachdenken über die richtige Arbeit ist es immer wert. Gerade

die jungen Menschen, die noch ein ganzes Arbeitsleben vor sich haben, sollten genau überlegen, wo sie es verbringen wollen, nicht müssen.

Zurzeit mag es so aussehen, als ob junge Menschen eher Angst vor den Arbeitswelten ihrer Väter und Mütter hätten, vor toxischer Männlichkeit, mental ungesunden Verhältnissen und schlechtem Kaffee, aber der Wandel hat schon begonnen. Anders arbeiten zu wollen, heißt nicht automatisch weniger arbeiten zu wollen. Und schaut man sich nüchtern die Ansprüche an Konsum und Lebensstandard, die schicken Food-Fotos auf Insta, an, so sieht man, dass selbst die jungen Postmaterialisten der *Fridays for future* Bewegung so postmaterialistisch nicht sind. Die normative Kraft der realen Ansprüche an ein Leben im Wohlstand ist so hoch und ungebrochen, dass davon auszugehen ist, dass eher mehr als weniger gearbeitet werden muss, und das alles vor dem Hintergrund einer überalterten Gesellschaft mit steigenden Sozialbeiträgen. In Kapitel V, der Zukunft der Arbeit, versuche ich die Resilienz der zehn Arbeitssektoren einzuschätzen.

Da echte Alternativen zur Arbeits- und Konsumgesellschaft weiter nicht in Sicht sind, erscheint eine moderne Arbeitswelt, in der „richtig“ gearbeitet wird, weiterhin konkurrenzlos. Wer sie aber mit Leidenschaft betritt und dem Wunsch hier selbstwirksam zu werden, wird erleben, dass Arbeit mehr sein kann als Mühe: ein Resonanzraum für Sinn und Gemeinschaft. Diese Organisationsform, die selbstwirksamkeitsorientiert arbeitet, wird in Kapitel VI vorgestellt. Wenn ich anerkenne, dass Arbeit ein wichtiger Teil meines Lebens ist, nicht der wichtigste, aber ein wesentlicher, dann sollte ich sie mit Leidenschaft tun: für meinen Job, meine Kundinnen und Kollegen, meine Ideen.

Wenn ich akzeptiere, dass ich die Arbeitswelt mehr brauche als sie mich, dann kann sie richtig gut sein zu mir. Probiert es einfach aus.

Inhaltsverzeichnis

I.	Mehr Leiden als Leidenschaft	13
	Wir Deutschen und die Arbeit	13
II.	Arbeit als Leidenschaft	25
	1. Was ist Leidenschaft? – Das psychologische Fundament	25
	2. Leidenschaft als soziales System – die soziologische Erweiterung	30
	3. Leidenschaft unter Verdacht	35
	4. Leidenschaft im Arbeitsleben	39
	5. Wie entsteht Leidenschaft?	50
	6. Was Organisationen tun können	57
III.	Die Träume der GenZ	63
	1. Muss Arbeit glücklich machen und sinnvoll sein?	63
	2. Die Generation Z – eine Bestandsaufnahme	67
	3. Eine leidenschaftliche Generation?	72
	4. Gründen aus Leidenschaft	75
	5. Intrapreneurship	83
IV.	Beziehungen zur Arbeit	89
	Du musst gar nichts!	89
	Ein kurzes Wort zum Home-Office	98
V.	Die Zukunft der Arbeit	105
	1. Die Zukunft ist schon da	105
	2. Die vier großen Treiber der Transformation	108
	3. Warum Berufe nicht verschwinden – sondern sich verändern	112
	4. Die Zukunft der Arbeitswelten	117

5. Leidenschaft als Zukunftskompetenz	123
VI. Die Organisation der Zukunft	127
1. Das Rätsel der Motivation	127
2. Die große Entlastung der Führungskräfte	129
3. Selbstwirksamkeit – die vergessene Ressource	131
4. Die eigentliche These dieses Buches	134
5. Die selbstwirksamkeitsorientierte Organisation (SOO)	136
Ausblick	143
Leidenschaft in Zeiten künstlicher Intelligenz – Oder wenn sich im Tiny-House langsam Langeweile breit macht!	143
Literaturliste	147

I. Mehr Leiden als Leidenschaft

Wir Deutschen und die Arbeit

Bevor ich in den nachfolgenden Kapiteln versuche, aktuelle Diskussionen zur Arbeit einzuordnen und einen eigenen Vorschlag für ein neues Verhältnis zu ihr formuliere, sollten wir uns kurz mit der Vorgeschichte auseinandersetzen. Erwerbsarbeit ist zwar in allen Ländern der Erde mehr oder weniger Standard, aber „wir“ haben ein besonderes Verhältnis zu ihr. Wenden wir uns zentralen Stereotypen zu.

Seit wann haben wir den Ruf als Land der Arbeit?

Diese Frage lässt sich nicht mit einer einzigen Jahreszahl beantworten, aber zeitlich einordnen.

Der Mythos vom „Land der Arbeit“ hat seine Wurzeln im Preußen des 18. Jahrhunderts, jenem Staatswesen, das „deutscher“ war als Deutschland später selbst. Preußen war kein Ort der Leichtigkeit. Es war ein Land der Akten, der Uniformen, und der Arbeit. Das berühmte Bonmot Friedrichs des Großen (1712–1786), er wolle *„Generäle haben, die denken wie Beamte, und Beamte, die marschieren wie Generäle“*, (Vgl. Büsch, 1962: *Militärsystem und Sozialleben im alten Preußen*) bringt den Geist auf den Punkt. Die Arbeit war hier nicht nur Broterwerb, sondern Pflicht gegenüber dem Staat, Ausdruck sittlicher Disziplin und Voraussetzung sozialer Anerkennung.

Bereits Friedrich Wilhelm I. (1688–1740), der „Soldatenkönig“, formte Preußen zur Arbeitsgesellschaft. *„Kein Mensch wird geboren, um sich zu vergnügen“*, (Standardbiografie) lautete einer seiner Kernsätze. Diese Haltung prägte Generationen und wurde, im Sinne Bourdieus, zum sozialen *Habitus*: ein tief verinnerlichter Lebensstil aus Disziplin, Ordnung und Selbstdisziplinierung. Arbeit bedeutete nicht nur, etwas zu tun, sondern zu zeigen, wer man war oder besser: wer man zu sein hatte.

Bourdieu beschreibt diesen Mechanismus später als *„strukturiertes und strukturierendes Schema der Wahrnehmung und des Handelns“* (Bourdieu, 1982, S. 101). Der *Habitus* erzeugt Ordnung, weil er Ordnung inkorporiert. In Preußen wurde diese Ordnung zum kulturellen Kapital. Der Bürger arbeitete nicht, weil er wollte, sondern weil er gelernt hatte, dass Mühe und Moral eins sind. Das machte die Arbeit zur Tugend und den Müßiggang zur moralischen Abweichung.

Im Alltag bedeutete das: Wer den Feldweg früher als der Nachbar pflügte, galt als tugendhaft. Wer vor dem Kirchgang noch Holz hackte, als vorbildlich. Die alten Lehrerwitze „Er kommt nie zu spät, aber immer mit Arbeit“ sind Teil eines kollektiven Selbstbildes, in dem Arbeit nicht nur Tätigkeit, sondern Ausdruck von Ernst und Sittlichkeit war. Selbst Knechte wurden nicht nach Kraft, sondern nach „Zuverlässigkeit im Gehorsam“ beurteilt. Man konnte zu arm, aber kaum zu fleißig sein. Auch die protestantische Arbeitsethik, wie sie Max Weber später beschrieb, fand in Preußen ihr institutionelles Zuhause. Die Idee, dass Arbeit gottgefällig und Müßiggang sündhaft sei, wurde im Beamtenstaat zur politischen Ideologie erhoben. In einem Dorf westlich von Magdeburg wurde ein Mann gerügt, weil er zu viel las, statt sich auf die Bestellung des Feldes vorzubereiten. Lesen galt als Luxus, der nicht in die Ordnung passte.

Der preußische Staat professionalisierte Verwaltung, Militär und Bildung nicht im Namen individueller Freiheit, sondern der Staatsräson. Der Bürger war kein freies Subjekt, sondern ein „Rädchen“ im gut geölten Getriebe. Arbeit bedeutete Gehorsam, Struktur, Effizienz. Der höchste Lohn war die Pflicht selbst. Auch das Militär wurde zur Schule des Bürgers. „Dienst ist Dienst“ war keine Floskel, sondern die Grundmelodie der Gesellschaft. Der vermeintlich freche Zusatz der preußischen Soldaten „und Schnaps ist Schnaps“ ist so frech gar nicht und dokumentiert bereits die strikte Trennung von Arbeit und Vergnügen. Das berühmte Gleichschrittgehen war Symbol einer Ordnung, in der jeder genau wusste, wo er zu stehen hatte und wann. Ein Bataillonskommandeur in Potsdam notierte 1806: „Ein Untergebener, der keine Arbeit sucht, ist ein unnützer Teil des Staates“. (Quelle: zugeschrieben)

Als das Deutsche Reich 1871 unter preußischer Vorherrschaft gegründet wurde, wurde dieser funktionale Arbeitsbegriff zur nationalen Norm. Die Beamten des Kaiserreichs trugen noch Jahrzehnte später die Handschrift Preußens in sich. Arbeit war kein Schicksal, sie war ein Bekenntnis. Wer morgens nicht wusste, was zu tun war, hatte versagt. Auch kulturell wurde die preußische Arbeitsdisziplin gefeiert: In Schulbüchern stand, dass der deutsche Arbeiter zwar langsam, aber gründlich sei. „Andere Länder machen Mode, wir machen Maschinen“, hieß es in einer Rede zur Reichsgründung. Der Begriff „Pflichterfüllung“ wurde zum Schlüsselbegriff und er bedeutete immer auch Verzicht.

Arbeit war in Preußen kein individuelles Projekt, sondern ein nationaler Charakterzug. Sie definierte die Grenze zwischen Bürger und Außenseiter. Wer arbeitete, war Teil der Gemeinschaft. Wer nicht arbeitete, war suspekt.

Aus diesem Geist heraus entstand ein Arbeitsbegriff, der bis heute nachwirkt, in Tarifverträgen, Verwaltungsvorschriften und der tiefsitzenden Angst vor „Leistungsunwilligkeit“. Wer muss hier nicht an aktuelle Debatten zum „Bürgergeld“ und seiner Reform denken? Der Mythos vom „Land der Arbeit“ war nie romantisch, er war protestantisch, disziplinarisch, staatstragend. Und gerade deshalb so wirksam.

In der Weimarer Republik begann sich dieses Ideal zwar zu differenzieren, die SPD sprach von Arbeit als Teil der Emanzipation, konservative Kräfte hingegen hielten an Disziplin und Ordnung fest, aber der Kern blieb bestehen: Arbeit strukturierte das Leben, verlieh Sinn und Würde. Gleichzeitig eröffnete die Weimarer Zeit erstmals in der deutschen Geschichte größere Freiräume für die Diskussion über das Wesen der Arbeit selbst. Arbeit wurde nicht mehr nur als Pflicht gedacht, sondern auch als Möglichkeit zur Teilhabe, politisch, sozial, kulturell. Nach Jahrhunderten der Disziplin trat erstmals das Subjekt in die Arbeitsdebatte ein.

Die Gewerkschaften gewannen an Einfluss, das Betriebsrätegesetz von 1920 institutionalisierte erstmals innerbetriebliche Mitbestimmung. Die Idee, dass Arbeit demokratisch gestaltet werden könne, war neu und revolutionär. (Siehe: Betriebsrätegesetz vom 4. Februar 1920 (RGBl. I, S. 147))

In der Hauptstadt dieser widersprüchlichen Republik, im Berlin der 1920er Jahre, lebte und arbeitete es sich so bunt und gegensätzlich wie nirgends sonst in Deutschland. Die Stadt war ein brodelndes Labor der Moderne: tagsüber Maschinenhallen, nachts Kabarett; morgens Stempelkarte, abends Dada. Die *Angestellten*, so auch der Titel einer großartigen soziologischen Studie von Siegfried Kracauer, wurden zur Leitfigur dieser neuen urbanen Arbeitswelt. Sie waren weder Arbeiter noch Unternehmer, sondern Teil eines aufstrebenden bürokratischen Mittelstandes, der Ordnung und Status suchte, aber auch von Entfremdung, Monotonie und Statusangst gezeichnet war. (Vgl. Kracauer, 1930: *Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland*)

In den großen Warenhäusern, etwa dem KaDeWe in Berlin, arbeiteten hunderte Verkäuferinnen im Akkord, meist unter Zeitdruck und Beobachtung. Und doch war es genau diese Arbeitswelt, die plötzlich auch Räume für Selbstinszenierung bot: Die „neue Frau“ trat auf, kurzhaarig, selbstbewusst, im Büro. Arbeit war nicht mehr nur Existenzsicherung, sondern auch Bühne.

Gleichzeitig aber war die Arbeitslosigkeit nach der Inflation und in der Weltwirtschaftskrise dramatisch, Millionen Menschen standen zeitweise ohne Einkommen da. Die *Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeits-*

losenversicherung musste eine neue Verwaltungspraxis entwickeln, um der Massen habhaft zu werden. Wer arbeitete, war nicht nur versorgt, sondern integriert, wer es nicht tat, fiel aus allem heraus. Arbeit wurde so zum sozialen Bindemittel, ihre Abwesenheit zur existenziellen Ausgrenzung.

Berlin war aber auch Ort der Arbeitskritik: In den Satiren von Kurt Tucholsky wie *Mit 5 PS* (1927) oder den Bühnenstücken von Bertolt Brecht wie der *Dreigroschenoper* (1928) wurde die kapitalistische Arbeitswelt nicht nur als entwürdigend, sondern als absurd entlarvt.

Und doch: Trotz dieser künstlerischen Gegenbewegungen blieb der Glaube an die strukturierende Kraft der Arbeit bestehen, nicht zuletzt, weil die Alternative, das Chaos der Arbeitslosigkeit, als existenzielle Bedrohung erlebt wurde. Gerade in der Krise wurde Arbeit zum letzten Rest von Halt, eine Erfahrung, die das 20. Jahrhundert prägen sollte. Der Satz „Arbeit macht frei“ taucht erstmals in dieser Zeit auf, im Kontext nationalistischer Rhetorik, lange vor seiner zynischen Verwendung durch die Nationalsozialisten. Arbeit blieb moralisch aufgeladen, als Grenze zwischen Ordnung und Anomie. Der Spruch war Ausdruck eines Glaubens, dass Disziplin die Gesellschaft vor dem Zerfall bewahrt, eine Überzeugung, die bald pervertiert werden sollte.

Die Nationalsozialisten pervertierten das deutsche Arbeitsethos zur totalen Mobilisierung. Arbeit wurde ideologisiert, industrialisiert, entgrenzt. Die „deutsche Arbeitskraft“ wurde zum ideologischen und wirtschaftlichen Kampfbegriff, ein Mittel zur Integration, zur Kontrolle und letztlich zur Ausbeutung. Die Propaganda machte aus Arbeit eine Form politischer Unterwerfung. Sie sollte nicht nur wirtschaftliche Produktivität sichern, sondern vor allem Bindung schaffen: an Volk, Führer und Nation. (*Der Hitler-Mythos*, Kershaw, 1983)

Der „Tag der nationalen Arbeit“, erstmals 1933 am 1. Mai gefeiert, inszenierte diese neue Verbindung. Auf den Straßen marschierten uniformierte Kolonnen unter Bannern wie „Ehre der Arbeit“, in Reden wurde der deutsche Arbeiter zum „Volksgenossen in Stahl und Schweiß“ verklärt. Am selben Tag jedoch wurden die freien Gewerkschaften zerschlagen; die Deutsche Arbeitsfront (DAF) trat an ihre Stelle, eine massenideologische Mobilisierungsmaschine unter Leitung von Robert Ley. (Siehe zur Gründung der DAF: Gesetz über Einziehung des Vermögens der Gewerkschaften vom 2. Mai 1933) Mit der DAF verschmolz der Staat Arbeit und Propaganda endgültig zu einem einheitlichen Herrschaftsinstrument. Die neue Formel lautete: „Führung statt Mitbestimmung.“ Ley erklärte offen: „Wir werden

den deutschen Arbeiter nicht mit Lohn, sondern mit Ehre bezahlen.“ (*The Wages of Destruction*, Tooze, 2006, S. 227)

Die Ideologisierung reichte tief in den Alltag. Betriebsappelle, Gemeinschaftsabende und verpflichtende Schulungen sollten das Bewusstsein der Belegschaften formen. In den Fabrikhallen hingen Porträts des Führers, in den Pausen liefen Durchsagen im NS-Rundfunk. Arbeit wurde zur Bühne der Weltanschauung, mit dem Ziel, politische Gefolgschaft durch tägliche Leistung zu beweisen. 1932 hatte Ernst Jünger in seinem Essay *Der Arbeiter* den neuen Menschentypus bereits beschrieben: „*Die Gestalt des Arbeiters ist das Gegenbild zum Bürger, sein Tag kennt keinen Feierabend.*“ (Jünger, 1932, S. 64)

Die Nazis griffen Jüngers Bild des opferbereiten Arbeiters begierig auf und machten es zur Realität. Die Uniformierung der Arbeit wurde wörtlich genommen: In Organisationen wie dem Reichsarbeitsdienst (RAD) mussten junge Männer in Marschformation Straßen bauen, um ihre „Pflicht gegenüber der Volksgemeinschaft“ zu erfüllen. (Siehe: Gesetz über den Reichsarbeitsdienst vom 26. Juni 1935 (RGBl. I S. 769)) Besonders zynisch war die Verwendung des Arbeitsethos in der Zwangsarbeit. Millionen Menschen aus besetzten Ländern wurden unter dem Begriff „Arbeitseinsatz im Reich“ zur Sklavenarbeit gezwungen, in Rüstungsfabriken, auf Feldern, in Bergwerken. Sie lebten unter unmenschlichen Bedingungen, oft bis zur Erschöpfung oder zum Tod.

Im Konzentrationslager Auschwitz prangte über dem Lagertor der zynische Spruch „Arbeit macht frei“. Dieser Satz, von Theodor Eicke für das KZ Dachau eingeführt, wurde zum Symbol eines totalitären Arbeitsbegriffs, der Grausamkeit als Ordnung und Unterwerfung als Erlösung inszenierte. Im Sinne Hannah Arendts könnte von Arbeit als „totaler Herrschaft“ als Entmenslichung durch instrumentelle Rationalität verstanden werden. (*Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft*, Arendt, 1951). Arbeit war im Dritten Reich kein Weg zur Selbstverwirklichung, sie war ein Instrument zur Erziehung, zur Ausgrenzung und zur Vernichtung. Die „Volksgemeinschaft der Arbeit“ war eine Illusion, getragen von Gewalt, Zwang und ideologischer Kontrolle. In ihr verband sich das Erbe des preußischen Pflichtbegriffs mit totalitärer Willkür, ein gefährliches Gemisch, dessen Nachwirkungen die deutsche Nachkriegsgesellschaft lange verdrängte.

Nach 1945 wandelte sich der Ton, aber nicht die Disziplin. Das westdeutsche Wirtschaftswunder der 1950er und 1960er Jahre beruhte auf Fleiß, Wiederaufbauwille und kollektiver Aufopferung, vor allem der Männer in den Fabriken und der Frauen im Schatten des Arbeitsmarkts. Der Slogan

„Leistung muss sich wieder lohnen“ wurde zum kulturellen Leitmotiv. Der Habitus der Pflichterfüllung wird nach 1945 reproduziert, nur das Feld ändert sich: aus dem Staatsdienst wird die Firma. Bourdieus These: *„Traditionierte Dispositionen überdauern historische Brüche“* findet sich bestätigt. (Bourdieu, 1982, S. 180 ff.)

Inmitten zerstörter Städte, improvisierter Wohnräume und rationierter Lebensmittel entwickelte sich ein neuer, fast religiöser Glaube an den Wert der Arbeit. Wer mithalf, Deutschland „wieder aufzubauen“, war nicht nur ein Bürger, sondern ein Patriot. Der Wiederaufbau war nicht nur ein Bauprojekt, sondern eine moralische Chiffre für Disziplin, Entbehrung und Zukunftsglauben. Anekdoten aus dieser Zeit erzählen vom Maurer, der trotz Kriegsversehrung 12 Stunden am Tag Steine klopfte, „für die Familie, für die Zukunft“. Andere erinnern sich an die Näherin, die in drei Schichten arbeitete, um ihren Söhnen das Abitur zu ermöglichen. Der Slogan „Arbeit adelt“ wurde nicht ausgesprochen, aber gelebt, auf Baustellen, in Werkshallen, in den entstehenden Großraumbüros der Verwaltung. Arbeit war wieder das, was sie in Preußen gewesen war: moralischer Kompass und Charakterbeweis. Nur diesmal nicht vom Staat befohlen, sondern aus Not geboren.

Deutschland stieg in den 1950er und 1960er Jahren zum Exportweltmeister auf, „Made in Germany“ wurde zum Identitätsanker. Wer fleißig war, wurde geachtet; wer nicht arbeitete, war verdächtig. Und daran änderte sich trotz der Liberalisierung der westdeutschen Gesellschaft in den 1960er und 1970er Jahren wenig.

„Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen“, tönte es noch in den 1980er Jahren auf Parteitage, oft von Politikern, die in der Trümmerzeit groß geworden waren und das preußische Pflichtbewusstsein in westdeutsche Effizienz übersetzt hatten. Arbeit wurde zur Bürgerpflicht und zum Integrationsversprechen. Der Gastarbeiter, der Lehrer, die Verkäuferin, sie alle waren Teil eines stillen Gesellschaftsvertrags, dessen Währung Schweiß war. So wurde Arbeit zum sozialen Kitt der jungen Bundesrepublik und zur Quelle ihrer Härte. Wer krank wurde, wurde häufig verdächtigt, sich zu drücken. Wer kündigte, musste sich rechtfertigen. Arbeit war das Zentrum, um das sich alles drehte; wer davon abwich, musste sich erklären.

Doch seit der Jahrtausendwende beginnt dieser Mythos zu bröckeln. Nicht mit einem Knall, sondern mit leisen Rissen im Fundament. Die wirtschaftliche Schwächephase der 2020er, der Verlust industrieller Kerne, ein marodes Bahnsystem und eine ausfransende Arbeitskultur verändern das

Bild. Was im 19. Jahrhundert Pflicht war und im 20. Jahrhundert Leistung, ist im 21. Jahrhundert Option geworden.

Statistiken zeigen, dass die reale Jahresarbeitszeit in Deutschland seit Jahrzehnten sinkt (OECD, 2023). Gleichzeitig ist die emotionale Bindung an den Arbeitsplatz so niedrig wie nie zuvor: nur 9 % fühlen sich laut Gallup (2024) noch stark mit ihrem Arbeitgeber verbunden. (OECD *Productivity Statistics*; Gallup *State of the Global Workplace* 2024).

Auch in anderen Ländern ist diese Entwicklung zu beobachten. Der amerikanische Soziologe Daniel Bell sprach schon in den 1970er Jahren vom Übergang zur „postindustriellen Gesellschaft“, in der Arbeit nicht mehr Zentrum sozialer Identität ist. (*The Coming of Post-Industrial Society*, Bell, 1973). Oder wie Andreas Reckwitz später formuliert: „*Die Arbeitsgesellschaft bleibt bestehen, aber ihre kulturelle Legitimationsbasis ist brüchig geworden.*“ (Reckwitz, 2019, S. 91)

Die Folge: Arbeit wird zur Verhandlungssache, individuell und gesellschaftlich. Sie muss neu begründet, neu legitimiert und neu organisiert werden. Vielleicht liegt darin eine Chance, aber auch das Risiko einer Gesellschaft, die ihren gemeinsamen Arbeitsmythos verliert.

Arbeiten wir tatsächlich effizienter?

In der Bewunderung für die preußische und dann deutsche Arbeitsdisziplin schwang stets mehr als reine Effizienz. Es war weniger die Menge an Arbeit, die beeindruckte, sondern das Wie. Wenn zwei Deutsche etwas machen, dann richtig! Es kann dauern, bis sie etwas machen, aber dann steht es, funktioniert und hält. Effizienz war in Deutschland immer auch eine Tugend, nicht bloß ein Maß.

Dieses Vertrauen in Gründlichkeit, Planung und Ordnung ist fest mit dem deutschen Arbeitsbild verknüpft. Es ist jene Tugend, die internationale Beobachter ebenso fasziniert wie irritiert. Doch Effizienz ist nicht nur Technik, sondern Mentalität, sie wurde für uns Deutsche zu einer Form des Habitus. Oder wie es Bourdieu formulieren würde: „*Effizienz als Habitus, eine verkörperte Disposition zur Ordnung und Selbstkontrolle.*“ (Bourdieu, 1982, S. 101 f.)

Der preußische Staatsdiener des 19. Jahrhunderts galt als unbestechlich, aber unzugänglich. Seine Effizienz bestand darin, die Welt in Akten zu ordnen, selbst wenn er dabei die Realität verpasste. Der Lehrer mit dem Rohrstock, der Stechuhr-Fabrikant, der Zollbeamte mit perfektem Stempelapparat, sie alle waren Teil jenes Arbeitstyps, der lieber zu viel als zu wenig regelt. Man schmunzelt heute über die Anekdote eines preußischen

Beamten, der einen Häftling befreite, weil er die Akte nicht rechtzeitig unterschrieben bekam, ein Bürokrat rettet ein Leben aus Formgründen. Der Bezug zu Weber ist hier überdeutlich: Bürokratie als Idealtyp rationaler Herrschaft, aber auch als Entfremdung. (*Wirtschaft und Gesellschaft*, Weber, 1922)

Die Liebe zur Akte ist geblieben. Noch in den 1980ern lag in vielen Amtsstuben der Bundesrepublik mehr Papier als in mancher Druckerei. Effizienz bedeutete nicht Vereinfachung, sondern Kontrolle durch Dokumentation. Die DDR hatte ein anderes Ideal: Dort galt der Kombinateleiter als Vaterfigur, und wer zu viel „effizientisierte“, wurde schnell als „menschenfeindlich“ kritisiert. Zwei deutsche Systeme, zwei Vorstellungen von Effizienz. Während der Westen auf Rationalisierung setzte, propagierte der Osten „sozialistische Gemeinschaftsarbeit“, weniger effektiv, aber stärker gemeinschaftsorientiert.

Andere Länder setzten auf Emotion, Stil oder Herkunftsschutz: *Made in France* steht für Mode, *Made in Italy* für Design, *Made in Germany* dagegen für Planung, Fehlervermeidung und Dauerhaftigkeit. Deutsche Produkte erzählen keine Geschichten, sie funktionieren. Vielleicht liegt darin schon der Unterschied: Andere Länder inszenieren, Deutschland optimiert. Effizienz ist hier kein Marketingbegriff, sondern Charaktereigenschaft. Ein deutsches Auto muss nicht schön sein, sondern verlässlich. Eine Maschine muss nicht begeistern, sondern soll laufen, am besten ewig. Der Stolz auf Zuverlässigkeit ersetzt Emotion, Präzision ersetzt Leidenschaft.

Japan, der andere Effizienzweltmeister, dominiert in den 1980ern mit Toyota und Sony, doch sein Perfektionismus scheitert an der globalen Markenpsychologie. „Kaizen“, die Philosophie der ständigen Verbesserung, passt schlecht in eine Welt der Bilder und Narrative. In Japan misst man Verspätungen in Sekunden, in Deutschland in Minuten, beide Länder teilen die Liebe zur Kontrolle, nicht zur Improvisation. (Vgl. „Kaizen“ als kulturelle Parallele, Arbeitsethos durch permanente Selbstkorrektur; Dore 1987: *Taking Japan Seriously*.)

Effizienz zeigt sich nicht nur technisch, sondern auch sozial, was zu der Frage führt wie Deutsche eigentlich als Kolleginnen und Kollegen sind? Studien beschreiben sie als sachorientiert, pünktlich, wenig improvisationsfreudig. Laut Boston Consulting Group (2018) haben deutsche Teams eine „niedrige emotionale Dynamik“, aber eine „hohe Prozessstabilität“. (*Decoding Global Team Culture*, BCG, 2018, S. 5 ff.)

Vielleicht ist diese Sachlichkeit eine Tugend. In Frankreich etwa gilt das Meeting als Bühne für Witz und Eloquenz, in Deutschland als Pflichtter-

min mit Protokoll. Effizienz schlägt Rhetorik. In den USA dagegen gilt Spontaneität als Kompetenz, in Deutschland eher als Kontrollverlust.

Doch die Gegenwart ist eine paradoxe: Trotz Digitalisierung, Automatisierung und KI stagniert das Produktivitätswachstum. Wir arbeiten smarter, aber nicht schneller. Die Pflege, Bildung und Dienstleistungssektoren, die eigentlichen Wachstumsfelder, sind nur begrenzt rationalisierbar. Mehr Effizienz ist nur dort möglich, wo der Mensch ersetzbar ist. In allen anderen Bereichen stößt der Effizienzgedanke an humane Grenzen. Ein Algorithmus kann Bestellungen optimieren, aber kein Vertrauen schaffen.

Soziologen sprechen inzwischen von einer „Rationalisierungserschöpfung“. Weber hatte sie vorausgesehen, wenn er vom „stahlharten Gehäuse der Hörigkeit“ sprach. Sennett griff diese Idee Jahrzehnte später wieder auf und zeigte, dass die flexible Organisation Bindung verhindert. Kooperation wird zur Technik, nicht mehr zur Haltung. Die Folge: Menschen fühlen sich in Organisationen, die auf Effizienz programmiert sind, oft leer, sie funktionieren, aber sie leben nicht darin. Arbeit wird zur Abfolge messbarer Tätigkeiten, Leidenschaft zum Störfaktor. Laut Hochschild entsteht eine Entfremdung durch Gefühlsmanagement „*acting happy*“ statt „*being present*“. (Hochschild, 1983, S. 80)

Wir müssen uns fragen, ob Effizienz allein noch genügt. Wenn alle Abläufe optimiert sind, bleibt nur noch die Frage nach dem Warum. Effizienz erklärt, wie etwas besser geht, aber nie, warum man es tut. Leidenschaft ist in diesem Sinne keine Störung der Effizienz, sondern ihre menschliche Ergänzung. Denn keine Excel-Tabelle ersetzt das echte Lächeln in der Kaffeeküche. Keine KI, so perfekt sie rechnet, wird je einen Kollegen trösten oder eine Diskussion am Kopierer ersetzen.

Es ist kein Zufall, dass in Deutschland noch immer über Arbeitszeiten, Produktivitätsraten und Zielvereinbarungen diskutiert wird, während andere Länder längst über Kreativität, Unternehmenskultur und Lebensqualität sprechen. Effizienz ist ein schönes Wort, solange sie die Arbeit erleichtert, aber ein kaltes, sobald sie den Menschen ersetzt. Der Traum von der vollkommen rationalen Organisation, in der jeder Schritt messbar und jede Emotion eliminiert ist, gleicht der Vorstellung eines Orchesters ohne Musiker, das nur noch aus Noten besteht.

Wir haben gelernt, schneller zu werden, aber nicht besser. Wir schaffen mehr, empfinden aber weniger. Die „*Logik der Steigerung*“, wie sie Hartmut Rosa nennt (Rosa, 2005, S. 257), führt zu einer paradoxen Form von Stillstand: Je höher das Tempo, desto geringer die Erfahrung. Vielleicht besteht die eigentliche Herausforderung nicht darin, noch effizienter zu werden,

sondern wieder spürbar. Effizienz ist messbar, Leidenschaft ist es nicht. Sie ist eine unmessbare, aber notwendige Dimension moderner Arbeit. Das wäre die eigentliche Revolution der Gegenwart: nicht mehr Output zu erhöhen, sondern wieder Beziehung zu ermöglichen, zwischen Menschen, Tätigkeiten und Dingen.

Vielleicht liegt darin auch die Antwort auf die große Frage, die uns alle umtreibt: Wie kann Arbeit wieder Bedeutung haben, ohne sich selbst zu überfordern? Bourdieu würde sagen, Arbeit müsse ihre „symbolische Ordnung“ neu finden, sie muss wieder „sozialen Sinn“ stiften und nicht nur ökonomischen. Denn keine Effizienzstrategie wird je Begeisterung erzeugen, wenn sie das Gefühl ausschließt. Die Kaffeepause bleibt der sozialste Ort im Büro, der Kopierer der ehrlichste. Leidenschaft, nicht Effizienz, wird entscheiden, ob Arbeit in Zukunft mehr ist als eine gut getaktete Leere.

Im Deutschland von heute lässt sich die Beziehung zur Arbeit empirisch recht genau vermessen. Der „Forschungsbericht 590“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) aus dem Jahr 2021 analysiert die Arbeitszufriedenheit auf Basis des *Job Characteristics Model* von Hackman & Oldham (1976), bis heute eines der einflussreichsten Modelle in der Arbeitspsychologie. Dieses Modell geht davon aus, dass die Zufriedenheit nicht allein von objektiven Merkmalen wie Lohn oder Arbeitszeit abhängt, sondern vor allem von subjektiven Erlebniszuständen, etwa der empfundenen Autonomie, Sinnhaftigkeit und Anerkennung bei der Arbeit. (Hackman u. Oldham, 1976: „Motivation through the design of work: Test of a theory“. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279 und BMAS 2021: *Forschungsbericht 590-Arbeitszufriedenheit in Deutschland*)

Damit wird Arbeit zu einem psychologischen Resonanzfeld, nicht bloß zu einer ökonomischen Größe. Das BMAS kombinierte dieses Modell mit den Daten des *Linked Personnel Panel (LPP)*, einer Längsschnittstudie mit über 6.000 Beschäftigten in Deutschland. Ergebnis: Arbeitszufriedenheit ist ein hochindividuelles, aber systematisch erfassbares Phänomen. Einzelne Aspekte wie schlechte Bezahlung oder fehlende Anerkennung lassen sich nicht durch andere Vorteile kompensieren. Zufriedenheit entsteht dort, wo persönliche Werte mit dem Arbeitsplatz übereinstimmen, sei es durch Entwicklungsmöglichkeiten, Feedback oder Gerechtigkeit. Die wichtigsten Treiber sind Anerkennung, Sinn und Selbstwirksamkeit, nicht Obstkorb, Kickertisch oder Home-Office.

Im Durchschnitt bewerten die Befragten ihre Arbeitszufriedenheit mit 7,3 von 10 Punkten (BMAS 2021); besonders hoch in Bildung (7,6), besonders niedrig im Gesundheitswesen (6,2). Eine Statista-Umfrage von 2023 hingegen zeigt: 79 % der deutschen Arbeitnehmer/innen sind eher bis vollkommen zufrieden mit ihrer Arbeit, ein überraschend hoher Wert angesichts der verbreiteten Erzählung vom gestressten Angestellten. Doch dieser Wert täuscht: Er misst nicht emotionale Bindung, sondern bewertete Rahmenbedingungen. Der Kontrast zum Wert des US-Instituts *Gallup* könnte nicht größer sein. Nur 9 % der Deutschen sind emotional stark an ihren Arbeitgeber gebunden, der Rest funktioniert, aber brennt nicht. Im weltweiten Vergleich liegt Deutschland damit im unteren Mittelfeld. Zum Vergleich: USA 33 %, Indien 26 %, Spanien 15 %. (Statista 2023: *Arbeitszufriedenheit in Deutschland* (Umfrage vom März 2023). Gallup: *State of the Global Workplace 2023*. Die 9 % beziehen sich auf „engaged employees“.)

Deutschland ist also zufrieden, aber nicht begeistert. Die Diskrepanz liegt im Messansatz: Während Statista nach Zufriedenheit fragt, misst Gallup das emotionale Engagement. Zufriedenheit heißt: Ich beschwere mich nicht. Engagement heißt: Ich bin innerlich dabei. Diese Unterscheidung erklärt, warum Deutschland im Vergleich so träge wirkt, obwohl es objektiv gut arbeitet.

Die Deutschen bleiben in ihrer Haltung zur Arbeit ambivalent: Man will nicht zu viel arbeiten, aber auch nicht als faul erscheinen. Man will gute Bedingungen, aber keine Veränderung. Man will Anerkennung, aber meidet emotionale Nähe. Hartmut Rosa würde sagen: „eine Gesellschaft der stabilisierten Mittelmäßigkeit, hohe Ordnung, geringe Resonanz.“ (Rosa, 2016, S. 422)

Vielleicht erklärt das den hohen Zufriedenheitswert und das zugleich niedrige Engagement. Die Deutschen mögen ihre Arbeit, aber sie lieben sie nicht.

Zeit für mehr Leidenschaft!

II. Arbeit als Leidenschaft

1. Was ist Leidenschaft? – Das psychologische Fundament

Beim zentralen Begriff der Leidenschaft orientiere ich mich an der Definition des kanadischen Motivationspsychologen **Robert Vallerand**, der in *The Psychology of Passion: A Dualistic Model* (2015) festhält:

„Passion may be seen as a strong inclination toward a specific object, activity, concept, or person that one loves and values, that one invests time and energy in, and that is part of personal identity (...)“ (S.40).

Mit seinem 2003 erstmals publizierten und 2015 ausgearbeiteten Konzept des *Dualistic Model of Passion* (DMP) hat Vallerand eine der differenzier testen Theorien zum Verständnis von Leidenschaft in der Psychologie vorgelegt. Sein Modell unterscheidet zwischen:

Harmonischer Leidenschaft (HP): Die Tätigkeit wird freiwillig ausgeführt, steht im Einklang mit dem Selbst und anderen Lebensbereichen und fördert Wohlbefinden.

Obsessiver Leidenschaft (OP): Die Tätigkeit wird durch inneren Druck getrieben, ist schwer zu kontrollieren und kann mit negativen Konsequenzen wie Konflikten oder Stress verbunden sein.

Zahlreiche Studien, u. a. aus den Bereichen Sportpsychologie, Bildungsforschung, Arbeitspsychologie und Musikwissenschaft belegen diese Unterscheidung empirisch. Harmonische Leidenschaft korreliert durchgängig mit positiven psychologischen Outcomes wie Resilienz, intrinsischer Motivation, Lebenszufriedenheit und langfristiger Leistungsfähigkeit. Obsessive Leidenschaft hingegen erhöht die Wahrscheinlichkeit für Burnout, Konflikte und rigides Verhalten.

Mit anderen Worten: Leidenschaft ist etwas, das uns nicht nur begeistert, sondern auch prägt, etwas, was mit uns selbst zu tun hat. Es geht um Aktivitäten, die uns so viel bedeuten, dass sie ein Teil von uns werden, sei es Musik, Sport, Kunst oder die Arbeit für eine Sache, an die wir glauben.

Vallerand u.a. können sehr genau beschreiben, warum Leidenschaft so wichtig ist, für die eigene Persönlichkeit, die Gemeinschaft, in der man lebt und die ganze Gesellschaft, aber an einem Punkt gerät die Wissenschaft an Grenzen. Wie ist es möglich Leidenschaften bei anderen zu „entfachen“, wie

wir im Deutschen sagen, ist sie schon da und muss nur „gefunden“ werden oder können wir Jemanden damit „anstecken“?

Leidenschaft ist kein bloßer persönlicher Luxus, nicht nur etwas sehr Privates und Geliebtes, sie ist auch ein Motor der persönlichen Entwicklung und des gesellschaftlichen Fortschritts. Menschen, die ihre Leidenschaften ausleben, berichten oft von einem Gefühl der Erfüllung und Freude. Zudem treibt Leidenschaft Innovationen voran, inspiriert andere und schafft tiefere Verbindungen zu unserer Umwelt. Leidenschaft ist etwas, was uns antreibt und uns das Gefühl gibt, lebendig zu sein. Sie ist jedoch mehr als nur ein emotionales Aufflammen, sie ist ein nachhaltiges Engagement für das, was uns wirklich wichtig ist. Egal, ob harmonisch oder obsessiv, Leidenschaft formt unser Leben und unsere Identität.

Trotz ihrer kulturellen Aufladung und intuitiven Verständlichkeit bleibt Leidenschaft als wissenschaftlicher Begriff schwer greifbar. Sie ist weder eine klar umrissene Emotion wie Freude oder Angst, noch lässt sie sich eindeutig als Motivationstyp oder Persönlichkeitsmerkmal klassifizieren. Vielmehr steht sie an der Schnittstelle von Kognition, Emotion und Identität. Das macht sie faszinierend, aber auch analytisch sperrig. Die Forschung hat lange gezögert, sich systematisch mit Leidenschaft zu beschäftigen, nicht zuletzt wegen ihrer schlechten Messbarkeit und normativen Aufladung. Leidenschaft galt vielen als zu subjektiv, zu individuell, zu flüchtig. Erst durch die Arbeiten von Vallerand und anderen wurde sie theoretisch gefasst und empirisch operationalisierbar, wenn auch unter Vorbehalt. Vallerands Ansatz integriert sich nahtlos in drei große psychologische Stränge:

Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000): Der Übergang von bloßem Interesse zu echter Leidenschaft ist nach Vallerand abhängig vom Grad der Selbstbestimmung, ein zentrales Prinzip der Self-Determination Theory (SDT). Die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit bilden auch bei Vallerand das Fundament für harmonische Leidenschaft.

Selbstwirksamkeit (Bandura, 1997): Die Wahrnehmung, durch eigenes Handeln etwas bewirken zu können, ist ein Schlüsselfaktor. Leidenschaft entwickelt sich insbesondere dann, wenn ein Mensch wiederholt erlebt, dass sich sein Einsatz auszahlt, ein Effekt, der sich mit Banduras Konzept der self-efficacy deckt.

Flow-Theorie (Csikszentmihalyi, 1990): Vallerands harmonische Leidenschaft ist stark mit dem Konzept des „Flow“ verbunden: einem Zustand höchster Konzentration, Motivation und Verschmelzung mit der Tätigkeit.

Flow-Zustände treten bevorzugt bei jenen auf, die aus innerem Antrieb einer fordernden, aber bewältigbaren Aktivität nachgehen.

Neben den kognitiven und motivationalen Grundlagen hebt Vallerand weitere Faktoren hervor:

Persönliche Voraussetzungen: Zu den persönlichen Faktoren, die sich als wichtig für die Entwicklung harmonischer Leidenschaft erwiesen haben, gehören neben emotionaler Intelligenz (EI), die Salovey und Mayer (1990) als *„die Fähigkeit, (definieren), die eigenen und die Gefühle anderer zu überwachen, zwischen ihnen zu unterscheiden und diese Informationen als Orientierung für das eigene Denken und Handeln zu nutzen“* (S. 189), *Selbstbewusstsein und der Einsatz persönlicher Stärken* (Vallerand et al., 2014) sowie *„eine autonome Persönlichkeitsorientierung“* und *„eine hohe Wertschätzung einer angenehmen Aktivität“* (Vallerand, 2015, S. 99).

Soziale Einflussfaktoren: Zu diesen gehören v.a. die Unterstützung durch „bedeutende Erwachsene“, wie Eltern, Lehrer und Vorgesetzte.

Arbeitsbezogene Bedingungen: Zigarmi, Houson und Witt (2009) führten eine Analyse der Faktoren durch, die von Mitarbeitern als bedeutsam für die Förderung von Leidenschaft identifiziert wurden. Dabei ergaben sich acht statistisch bedeutsame Faktoren:

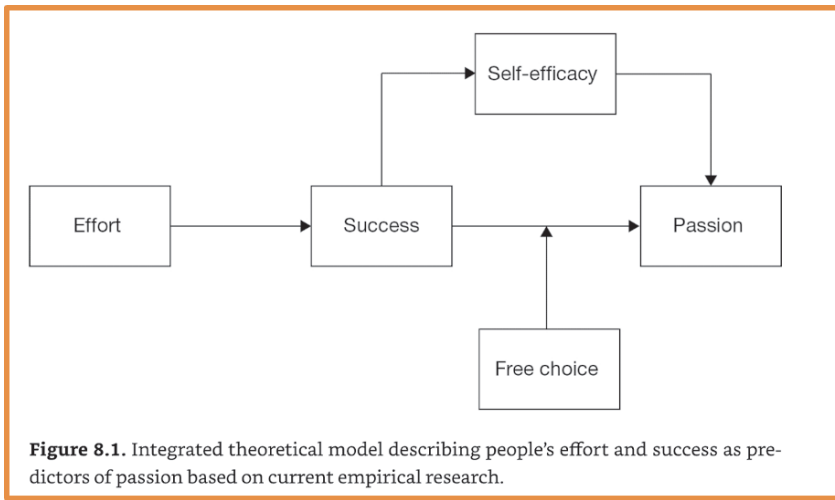
- Sinnvolle Arbeit: Mitarbeiter erkennen den übergeordneten Zweck der Organisation anhand der Produkte oder Dienstleistungen, erachten ihre Arbeit als wertvoll und sind stolz auf ihre individuellen Handlungen und Beiträge, die der Organisation helfen, ihre Kunden zu bedienen.
- Zusammenarbeit: Mitarbeiter nehmen eine Organisationsumgebung und -kultur wahr, die die Zusammenarbeit, Kooperation und Ermutigung zwischen allen Organisationsmitgliedern fördert.
- Fairness: Mitarbeiter nehmen eine Umgebung wahr, in der Bezahlung, Zusatzleistungen, Ressourcen und Arbeitsbelastung fair, ausgewogen und gerecht sind; Menschen behandeln einander mit Respekt; und Führungskräfte handeln ethisch.
- Autonomie: Mitarbeiter nehmen eine Umgebung wahr, in der Menschen über die Werkzeuge, Schulungen, Unterstützung und Autorität verfügen, um Entscheidungen zu treffen.
- Anerkennung: Mitarbeiter nehmen eine Umgebung wahr, in der sie von Kollegen und ihren Führungskräften für ihre Leistungen gelobt, anerkannt und geschätzt werden; wo sie für diese Leistungen eine finanzielle Vergütung erhalten und wo sie zu positiven Beziehungen zu anderen beitragen.

- Wachstum: Mitarbeiter nehmen ein Umfeld wahr, in dem Menschen die Möglichkeit haben, zu lernen, sich beruflich weiterzuentwickeln und Fähigkeiten zu entwickeln, die zu Aufstieg und Karrierewachstum führen.
- Verbundenheit mit dem Vorgesetzten: Mitarbeiter nehmen ein Umfeld wahr, in dem sie ihrem Vorgesetzten vertrauen und der Vorgesetzte sich bemüht, eine zwischenmenschliche Verbindung zu ihnen aufzubauen.
- Verbundenheit mit Kollegen: Mitarbeiter nehmen ein Umfeld wahr, in dem sie ihren Kollegen vertrauen und ihre Kollegen sich bemühen, eine zwischenmenschliche Verbindung zu ihnen aufzubauen.

Trotz seiner Reichweite ist das DMP-Modell nicht ohne Schwächen: Die Dichotomie zwischen harmonisch und obsessiv ist theoretisch klar, empirisch aber mitunter schwer trennscharf. Das kulturelle Bias: Die meisten Studien stammen aus westlichen Gesellschaften mit starkem Fokus auf Individualismus und Autonomie. Operationalisierungsschwierigkeiten: Die Messung von Leidenschaft (z. B. über die Passion Scale) ist auf Selbstausskunft angewiesen, was die Objektivität einschränkt.

Leidenschaft wird umgangssprachlich gern als Voraussetzung gesehen, um etwas besonders intensiv zu tun und gut, während Lex u.a. (siehe Abb. 1) sie als Folge von Anstrengung (Einsatz, Engagement) und Erfolg (im Sinne eines sichtbaren Fortschritts, dem Glaube an die eigenen Fähigkeiten, also der Selbstwirksamkeit) sehen. Leidenschaft entsteht also, wenn ich etwas über längere Zeit mit Erfolg tue. Umgekehrt ist es unwahrscheinlich, dass ich etwas freiwillig über längere Zeit tue, wenn ich nicht inzwischen eine Leidenschaft „entwickelt“ habe.

Die Abbildung zeigt diesen direkten Zusammenhang, auf den ich mich anschließend beziehen werde. Leidenschaft steht immer im Zusammenhang mit Selbstwirksamkeit, sie ist eine bei mir selbst wahrgenommene Motivation etwas zu tun, das ich immer besser tue, je länger ich dranbleibe.



[Abb. 1] Integrated theoretical model describing people's effort and success

Quelle: Lex, M., Gielnik, M. M. & Frese, M. (2019): *Effort and Success as Predictors of Passion*. In: R. J. Vallerand & N. Houliort (Hrsg.), *Passion for Work: Theory, Research, and Applications*, Kapitel 8, S. 227–259. Oxford University Press.

Ich werde nun versuchen das individualpsychologische Modell von Vallerand soziologisch weiterzuentwickeln, zu ergänzen. Während er und Kolleg/innen die Dynamik der Leidenschaft auf der individuellen Ebene modellieren, bleibt unterbelichtet, und das ist bei einem individualpsychologischen Ansatz nur logisch, dass Leidenschaft immer auch in soziale Kontexte eingebettet ist, dass sie durch gesellschaftliche Werte, Anerkennungsformen und institutionelle Strukturen ermöglicht oder begrenzt wird. Genau hier setzt die soziologische Erweiterung an.

Für mich ist Leidenschaft ein *sozioenergetisches Motivationssystem* und ich werde kurz ausführen warum.

Vallerand beschreibt Leidenschaft wie erwähnt als „starke Neigung zu einer Tätigkeit, die Menschen mögen, als wichtig erachten und in die sie Zeit und Energie investieren“ (Vallerand, 2015, S. 2). Sie verbindet emotionale Intensität, kognitive Bedeutung und anhaltendes Verhalten zu einer stabilen motivationalen Struktur. Vallerand unterscheidet dabei zwischen *harmonischer* und *obsessiver* Leidenschaft, die erste integriert sich in das Selbst und fördert Wohlbefinden, die zweite führt zu Konflikten und Kontrollverlust. In beiden Fällen jedoch gilt Leidenschaft als ein System,

das sich selbst verstärkt: Emotion nährt Bedeutung, Bedeutung stabilisiert Engagement, Engagement vertieft wiederum das emotionale Erleben.

2. Leidenschaft als soziales System – die soziologische Erweiterung

Ich versuche nun die soziologische Rahmung von dem Motivationssystem, das wir Leidenschaft nennen, zu beschreiben. Soziale und kulturelle Bedingungen bestimmen, welche Tätigkeiten als leidenschaftlich gelten, wie Emotionen ausgedrückt werden dürfen und welche Belohnungen daraus folgen. Leidenschaft ist damit kein rein inneres Phänomen, sondern ein sozial codiertes Energiesystem. Sie wird durch drei Dimensionen, die sich gegenseitig beeinflussen, stabilisiert. Jede positive Veränderung beeinflusst die anderen positiv, jede negative Veränderung negativ.

Die kognitive Dimension: Kulturelle Werte prägen die kognitive Bewertung, was als sinnvoll oder prestigeträchtig gilt, sie strukturiert, worauf Leidenschaft gerichtet werden darf.

Die affektive Dimension: Das Ausführen eines Hobbys oder einer Tätigkeit, unserer Leidenschaft, führt zu emotionaler Erregung und Begeisterung. Wir fühlen uns gut und sind glücklich.

Die behaviorale Dimension. Wir zeigen ein dauerhaftes Engagement und investieren Zeit und Kraft. Regeln lenken das Verhalten, Organisationen, Märkte und Rollen definieren, wie Leidenschaft gezeigt, kanalisiert und ökonomisch genutzt werden kann.

Diese drei Einflüsse wirken auf die psychologischen Komponenten ein, halten das System stabil oder führen bei Dissonanzen zum Erlöschen der Leidenschaft. Somit ist sie ein instabiles System, das ständig aktualisiert werden muss, Leidenschaften können einfach „einschlafen“, wenn wir ihnen länger nicht nachgegangen sind.

Die theoretische Integration in die Soziologie fällt nicht schwer. Mit Bourdieu lässt sich Leidenschaft als *feldspezifische Selbstbindung* deuten. (*Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*, Bourdieu, 1993) Der Habitus formt, was als lohnender Einsatz erscheint (*illusio*). Leidenschaft wird zur sozial erlernten Investitionsbereitschaft, die auf bestimmte Tätigkeitsfelder gelenkt ist, Sport, Wissenschaft, Kunst, Pflege. Kapitalien entscheiden darüber, wer Leidenschaft ausleben kann. Sie ist also immer auch ein Produkt sozialer Position. So wie das Ausüben bestimmter Leidenschaft-

ten, etwa das Klavierspiel oder der Surfsport, kulturelles und soziales Kapital aufbaut und ein Feld der Distinktion darstellt, so werden bestimmte Leidenschaften abgewertet. Wie „fein“ die Unterschiede sind, kann etwa im Bereich des Essens erforscht werden. Der Ort, die Art und der Preis des Essensgehens bestimmen den kulturellen Wert, der Besuch im angesagten Street-Food-Laden oder im Sterne-Restaurant ermöglicht Distinktion und Anerkennung, der ständige Besuch bei McDonalds nicht.

Hartmut Rosa liefert das energetische Bindeglied. *Resonanz* beschreibt gelingende Weltbeziehung: ein Moment, in dem Subjekt und Welt sich wechselseitig berühren. Leidenschaft entsteht und erhält sich, wenn solche Resonanzepisoden wiederholt erfahren werden. Wo Resonanz abbricht, etwa durch Entfremdung oder Beschleunigung, erlischt auch das energetische Moment der Leidenschaft (Rosa, 2016).

Arlie Russell Hochschild schließlich zeigt, dass Gefühle selbst sozial reguliert sind. Ihre Konzepte der *feeling rules* und der *emotional labour* verdeutlichen, dass Emotionen in Organisationen und Märkten nicht nur privat, sondern funktionalisiert sind. (*The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Hochschild, 1983) Leidenschaft steht damit im Spannungsfeld zwischen authentischer Hingabe und normativer Gefühlsarbeit. Sie kann ökonomisch instrumentalisiert werden, etwa im Imperativ, Arbeit müsse „mit Leidenschaft“ getan werden.

Aus der Synthese ergibt sich ein integratives Konzept: Leidenschaft ist für mich ein *sozioenergetisches Motivationssystem*, ein *zyklisches, sozial gerahmtes Geflecht aus Gefühl, Kognition und Verhalten*. *Sozio*, weil es durch Werte, Resonanz und Institutionen geformt wird; *energetisch* weil es Emotionen in anhaltende Handlungsmotivation transformiert; und ein *System*, weil seine Elemente sich wechselseitig verstärken.

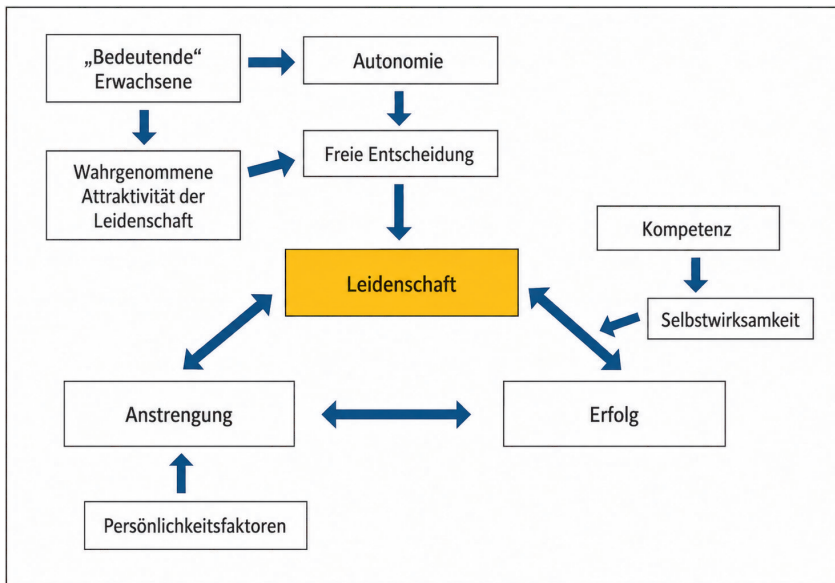
Damit wird Leidenschaft zur Schnittstelle zwischen Psychologie und Soziologie: Psychologisch ist sie ein selbstverstärkendes Motivationssystem im Sinne Vallerands und soziologisch ist sie eine feld- und habitusabhängige Disposition (Bourdieu), genährt durch Resonanz (Rosa) und reguliert durch Gefühlsnormen (Hochschild).

Leidenschaft ist also kein individuelles Gefühl, sondern eine sozial codierte Energieform, die persönliche Identität, gesellschaftliche Werte und institutionelle Erwartungen miteinander verschaltet. Wo Resonanzräume fehlen, Regeln Gefühlsausdruck beschneiden oder Felder den Einsatz nicht belohnen, verliert das System seine Energie, Leidenschaft erschöpft sich. Wo hingegen Sinn, Anerkennung und Handlungsfreiheit zusammentreffen, entsteht das, was als leidenschaftliche Arbeit oder Berufung erlebt wird:

eine sozial geformte, emotional aufgeladene und kognitiv verankerte Bewegung des Selbst im Raum der Gesellschaft.

Als Konsequenz dieser Überlegungen habe ich das Modell von Lex u.a. (siehe Abb. 1) etwas erweitert, da für mich Leidenschaft nicht nur die Folge von Anstrengung und Erfolg ist, sondern auch deren Voraussetzung. Sie geht in beide Richtungen. Steigt und verstetigt sich die Leidenschaft, und tue ich etwas über einen längeren Zeitraum intensiver, so wird der Erfolg größer und der Einsatz erscheint gerechtfertigt. Dieses komplexe Modell (siehe Abb. 2) versucht auch noch die Determinanten der einzelnen Faktoren zu benennen. So scheint Anstrengung ein Persönlichkeitsfaktor zu sein, der nicht ohne weiteres erhöht werden kann. Es gibt Menschen, deren Anstrengungsniveau höher ist, wir nennen diese umgangssprachlich ehrgeizig. Lex u.a. sprechen von *effort*, was eher die kurzfristige Anstrengung und den Einsatz meint, die Mühe des Augenblicks. Ist dieser Einsatzwille eine stabile Persönlichkeitseigenschaft, ein *trait*, dann sprechen wir im Englischen vom *grit*, der eben den dauerhaften Einsatz beschreibt, das Durchhaltevermögen, wenn es mal anstrengend wird oder unangenehm. Die US-amerikanische Psychologin Angela Duckworth prägte den Begriff „Grit“ 2016 (*Grit: The Power of Passion and Perseverance*) als Kombination aus Leidenschaft und Ausdauer. Studien zeigen, dass Grit tatsächlich ein robuster Prädiktor für langfristigen Erfolg ist, stärker als Intelligenz. (Duckworth et al. 2007: *Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), S. 1087–1101)

Die entscheidende Erweiterung ist die um die Umweltfaktoren, die auf die drei Dimensionen einer Leidenschaft direkt oder indirekt wirken. Bei der frühen Leidenschaftsbildung von Individuen kommen diese Einflüsse in der Regel von „bedeutenden Erwachsenen“ wie Eltern, Lehrern und Trainern, die Entscheidungen unterstützen und Autonomie bei der Teilnahme an Aktivitäten ermöglichen (Vallerand et al. 2014, S. 99). Am Arbeitsplatz kann ein solcher Einfluss jedoch von Managern, Vorgesetzten und Führungskräften ausgehen, die einen erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiter ausüben können. Diese Einflussnehmer spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung der Autonomie der Mitarbeiter. Diese Sozialisationsprozesse im familiären Nahfeld oder im Arbeitskontext werden selbst von gesellschaftlichen Prägeprozessen von Diskursen um die richtigen Werte und Einstellungen einer Gesellschaft, eines Staates überformt.



[Abb. 2] Was beeinflusst Leidenschaft?

Quelle: Eigene Grafik (Stuhr 2026)

So wie Bourdieu herausarbeitete, dass unsere „freie“ Entscheidung für einen Lebensstil (Bourdieu, 1982) eine Illusion ist, und entscheidend von unserer sozialen Herkunft geprägt ist, so gilt das gleiche für die freie Wahl einer Leidenschaft. Wenn wir eine bestimmte Sportart bevorzugen oder ein Instrument, so ist diese „Entscheidung“ alles mögliche, aber nicht frei. Unsere Autonomie wird uns von „bedeutenden“ Erwachsenen (und anderen) zugestanden, oder auch nicht, und die wahrgenommene Attraktivität einer Leidenschaft wird im positiven wie negativen übernommen und wenn nur als Abgrenzung auf keinen Fall so etwas langweiliges wie Tischtennis zu spielen, weil mein Vater wirklich nur langweilige Dinge unternommen hat. Umgekehrt haben sich Generationen von Jugendlichen daran versucht eine Leidenschaft für das Skateboard-Fahren zu entwickeln, sind aber krachend daran gescheitert, weil sich die Erfolge und der Spaß nur dann einstellen, wenn Hunderte von Ollies und Kickflips absolviert worden sind, „kein Fleiß, kein Preis“. So werden und wurden fleißig Bretter gekauft und coole Skater-Klamotten, die Kultur aufgesaugt, aber nach Monaten der blutigen Knie und Knöchelverletzungen ist Schluss, ähnliches lässt sich über das Geige- und Tennisspielen erzählen. Obwohl Leidenschaft erst einmal rein

subjektiv funktioniert, so gibt es objektiv leichtere und schwerere Aktivitäten, eine Leidenschaft für Fußball und Badminton zu entwickeln fällt leichter, weil die Einstiegshürde niedriger ist. Die Menge an Stunden, die ich „investieren“ muss, um so spielen zu können, damit es Spaß macht, weil ich es beherrsche, ist geringer als in anderen Sportarten, die höhere Fähigkeiten in Bereichen der Feinmotorik und Koordination benötigen. Es gibt einfach mehr Windsurfer/innen als Surfer/innen, weil Wellenreiten zwar unfassbar cool ist, aber auch unfassbar schwer.

Für die persönliche Freude an dieser Tätigkeit muss dieses keine Auswirkungen haben, allerhöchstens für das Sozialprestige, jemand der einen Federball vernünftig über das Netz bekommt wird weniger „Respekt“ erfahren, eine gute Snowboarderin hingegen schon.

Leidenschaft entwickelt sich nicht automatisch. Die Anfangsphase ist häufig geprägt von Frustration und geringer Selbstwirksamkeit. Besonders bei komplexen Tätigkeiten mit hohen Anforderungen (z.B. Geige, Wellenreiten, Skateboarding) scheitern viele an der fehlenden Anfangsbelohnung. Umgekehrt kann Leidenschaft für niedrigschwellige Aktivitäten (Fußball, Zeichnen, Radfahren) leichter entstehen, weil Erfolge schneller erlebbar sind. Entscheidend ist dabei das subjektive Erleben von Kompetenz, nicht das objektive Leistungsniveau. Ich habe den Begriff „Anstrengung“ gewählt, um den englischen „effort“ zu übersetzen, es kann aber auch „grit“ bzw. „Durchhaltevermögen“ gemeint sein, der Unterschied besteht in der Dauer, dem Intervall und nicht in der Intensität der Anstrengung.

„Grit depends on a willingness to commit to long, sustained effort toward a particular aim.“

(Duckworth, A. L., & Gross, J. J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319–325.)

Grit ist also Effort auf Zeit, im deutschen Durchhaltevermögen wird das gut deutlich. Es ist genau der Unterschied zwischen dem Erlernen des Badminton-Sports, für den ich mich leicht „begeistern“ lasse und dem Skateboard-Training. Für das Badminton wird ein „normaler“ Effort reichen, ich muss mich bewegen und ein paar sportliche Skills mitbringen, aber gut Skateboard fahren werde ich nur mit Grit, denn selbst die talentierteste FahrerIn wird nach dem fünften Sturz ins Grübeln kommen und innerlich abwägen „ob es der Mühe wert ist“.

Und die Antwort auf die entscheidende Frage, ob ich diesen Einsatz bereit bin zu „investieren“, bzw. ob ich grundsätzlich bereit bin, die sprich-

wörtliche „extra Mile“ zu gehen ist Teil unserer Persönlichkeit. Selten erlebten Diskussionen und Tests um die traits, die Persönlichkeitseigenschaften, einen solchen Hype wie in den 2020er Jahren. Automatisch landeten wir damit bei den sog. „Big Five“ der Persönlichkeitspsychologie. (John & Srivastava, 1999, S. 102 ff.) Von diesen zeigen drei einen direkten Zusammenhang zur Leidenschaft:

- **Gewissenhaftigkeit** fördert Zielorientierung
- **Offenheit** fördert kreative Exploration
- **Extraversion** begünstigt emotionale Beteiligung

Menschen mit hoher Offenheit und Gewissenhaftigkeit entwickeln mit größerer Wahrscheinlichkeit Berufungen, ob im professionellen oder persönlichen Kontext. Leidenschaft entsteht, wenn Menschen mit ihren Tätigkeiten übereinstimmen, emotional, kognitiv und sozial. Sie kann nicht erzwungen werden, aber gefördert: durch reflektierte Selbstbeobachtung, durch passende Umwelten, durch Vorbilder und durch das Erleben von Selbstwirksamkeit. Zur Vollständigkeit soll kurz erwähnt werden, dass die „fehlenden“ beiden Persönlichkeitsfaktoren, entweder neutral (Verträglichkeit) oder negativ (Neurotizismus) wirken, wobei der letzte Faktor der einzige „negative“ der Big Five ist. Eine schwache emotionale Stabilität wirkt immer negativ auf andere Faktoren, bei der Leidenschaft senkt er die Möglichkeit die harmonische Form zu entwickeln, aber fördert die negative Form, die obsessive Leidenschaft.

3. Leidenschaft unter Verdacht

Ich versuche nun noch die Kritik gegenüber der meist positiven Einschätzung von Leidenschaft aufzunehmen. Die schöne Erzählung von Arbeit als Berufung suggeriert Sinn, Selbstentfaltung wie das berühmte „*Do what you love*“.

Zwei neuere Referenzwerke drehen diese Erzählung auf links. Der Medien- und Kulturwissenschaftler Renyi Hong aus Singapur zeigt, wie „Passion“ als affektive Regierungslogik moderner Arbeit fungiert, während die US-amerikanische Soziologin Erin Cech demonstriert, wie das Ideal, der Leidenschaft zu folgen, ungleiche Ausgangslagen verfestigt und Ausbeutung kulturell legitimiert.

Hong argumentiert in *Passionate Work: Endurance after the Good Life* (2022), dass „Leidenschaft“ heute weniger individuelles Gefühl als organi-

sierendes Prinzip ist, ein Set von Orientierungen, das Subjekte dazu bringt, unsichere, prekäre und widersprüchliche Arbeitsverhältnisse zu ertragen. Pointiert formuliert: „*Passion is increasingly mobilized as a shield, a means of attenuating the psychic drain of economic uncertainty and income scarcity.*“ (S. 15)

Damit verschiebt sich der Nexus von Leidenschaft und Ausbeutung. Nicht nur leidenschaftliche Selbst-Ausbeutung (sprich: ich arbeite mehr, weil ich liebe, was ich tue), sondern eine politische Funktion von Leidenschaft als „Puffer“ gegen Krisenerfahrungen. Hong fasst diesen Zugriff begrifflich als affektive Struktur: „*I theorize passionate work as an affective structure, a zone of orientation that clusters a variety of affects...*“ (S. 16)

Diese Struktur ist regierungs- bzw. subjektivierungstechnisch wirksam. Sie veranlasst Menschen, „negatives“ Arbeits-Erleben (Monotonie, Entwertung) in Energie umzuwandeln: „*Passion (...) can allow the conjuration of energy, motivating someone who is spent into action.*“ (S. 21)

Hongs Pointe: Leidenschaft ist kein neutrales Gefühl, sondern ein kulturelles Dispositiv, das in Unternehmen, Coaching-Rhetoriken und Pop-Narrativen zirkuliert und so Widersprüche (Freude vs. Lohn, Autonomie vs. Unsicherheit) aushaltbar macht. In seiner Diagnose liegt der kritische Mehrwert: Leidenschaft bindet (bindet Menschen und Dinge, Tätige und Tätigkeiten) und regiert, indem sie Erschöpfung in „produktive“ Ausdauer übersetzt.

Cechs Argumentation geht in die gleiche Richtung. In *The Trouble with Passion* (2021) nennt sie die dominante Leitidee „Passion Principle“, die kulturelle Überzeugung, selbst-expressive Erfüllung müsse das zentrale Kriterium von Berufsentscheidungen sein, auch über Einkommens- und Sicherheitsaspekte hinaus. Sie definiert es prägnant als: „*the belief that self-expression and fulfillment should be the central guiding principle in career decision-making*“ (S.xii)

Empirisch, mit Längsschnittinterviews, Surveys und Experimenten, zeigt Cech, wie dieses Prinzip Ressourcen voraussetzt (elterliche Netzwerke, finanzielle „safety nets“) und so Klassen-, Geschlechter- und Rassengleichheiten reproduziert. In ihren öffentlichen Zusammenfassungen bringt sie die politische Wirkung auf den Punkt. Sie argumentiert, dass das Leidenschaftsprinzip dazu beiträgt, eine ausgebeutete, überarbeitete weiße Büroarbeitschaft kulturell zu legitimieren und zu reproduzieren. (Cech, 2021, S. xii ff.)

Konsequent verschiebt Cech die Debatte weg von der individuellen Entscheidung hin zur kulturellen Norm, die Arbeitgeber*innen nutzt (Leidenschaft

als Kostenersparnis durch Überstundenbereitschaft, niedrige Entlohnung) und Aspirationen derjenigen sanktioniert, die sich Leidenschaft ohne Absicherung nicht leisten können.

Zusammengelesen verschieben Hong und Cech die Frage vom Individuum zur Struktur:

Affektpolitisch (Hong): Leidenschaft formatiert Wahrnehmung und handlungsleitende Affekte, sie macht Krisen erträglich, bindet Subjekte an prekäre Arrangements und erzeugt „Endurance“ (Ausdauer) als Tugend.

Ungleichheitssoziologisch (Cech): Das Passion-Narrativ veredelt ungleiche Startchancen zur moralischen Wahl („wer wirklich will, folgt seiner Passion“) und entlastet Organisationen von Fürsorge- und Entlohnungsfragen.

Die kritische Pointe ist bei beiden: Leidenschaft ist nie nur innerlich, sie ist gemacht, zirkuliert über Medien, Management-Diskurse und Bildungsroutinen, und wirkt als Rechtfertigungsressource für Überlastung und Lohnverzicht. Dort, wo Subjekte „Leidenschaft“ internalisieren, vergesellschaftet sich Ausbeutung.

Die Diagnose, Leidenschaft sei primär ein Herrschaftsinstrument der Gegenwart, trifft aus meiner Sicht einen Nerv, aber sie gerät zu flach, wenn sie das Feld der Subjektivierung nur als Einbahnstraße der Disziplinierung liest. Leidenschaft ist nicht bloß ein Steuerungsreiz von außen; sie ist eine praktische Aneignungsform, die unter bestimmten institutionellen Bedingungen von Beschäftigten umcodiert werden kann, weg von Selbstüberforderung, hin zu Autonomie, Gemeinsinn und Qualität der Arbeit.

Der Appell „Sei leidenschaftlich!“ kann in betriebliche Selbstausbeutung kippen oder gewendet werden, etwa in tariflich abgesicherte Gestaltungsansprüche (Zeit-Souveränität, Qualitätsstandards, Mitsprache). Das „Instrument“ ist umkämpft, sein Gebrauch entscheidet über die Richtung.

Mir selbst ist diese Diskussion um das Für und Wider einer Subjektivierung unter ökonomischen, nicht sozialen oder kulturellen, Vorzeichen, nur allzu bekannt. In *Mythos New Economy* (2010) beschrieb ich, dass die digitale Moderne ein normatives Versprechen in Umlauf brachte:

„Die New Economy war und ist ein Versprechen, besser arbeiten (und leben) zu können. Besser meint (...) nicht unbedingt leichter und sicher nicht besser bezahlt, aber angenehmer, weniger entfremdet, kreativer, gemeinschaftlicher und flexibler.“ (S. 12).

Dieses Versprechen muss aber nicht der ideologische Lack einer Ausbeutungskultur bleiben. Es kann, politisch-rechtlich und organisatorisch, eingelöst werden: über Zeitrechte (Planbarkeit, Pausen), Vergütung (Kompetenz- und Qualitätsprämien statt bloßer Output-Takte), Mitbestimmung (Team-Autonomie), Transparenz (realistische Ziele, klare Abbruchkriterien) und Lernzeitbudgets. Aber es muss nicht eingelöst werden.

Konzeptionell heißt das: Statt Leidenschaft als inneres Feuer zu romantisieren oder sie als Ideologie zu denunzieren, bestimme ich sie als öffentlich regulierte Praxis. Leidenschaft bleibt politisch formbar. Sie ist genau dort legitim, wo kollektive Güter (Sorgfalt, Sicherheit, Bildung, Kreativität) besser entstehen als unter bloßen Anreiz- und Angstregimen und wo ihre Kosten (Zeit, Risiko, Erschöpfung) gerecht verteilt sind.

Wir kommen bei der Diskussion um die Subjektivierung der Arbeit, die in meiner Lesart die andere Seite der Ökonomisierung (des Sozialen, der Kultur) ist, immer an dem Punkt, wo wir die veränderte Realität einer selbstbestimmteren und individualisierteren Arbeitswelt in die eine oder andere Richtung interpretieren können. Die Frage, ob diese Entwicklung seit dem Aufstieg des Silicon Valleys der 1970er und 1980er Jahre oder der New Economy der Jahrtausendwende, eine Folge der Emanzipation der arbeitenden Menschen war oder „Unternehmenspolitik“ ist einfach nicht klar zu beantworten, für beide gibt es starke Belege.

Schaue ich mir die aktuellen Diskurse rund um die „Wünsche“ und „dreisten“ Forderungen der so beäugten „GenZ“ an, so scheint mir hier die Stoßrichtung sehr eindeutig zu sein. Die jungen Menschen formulieren fleißig auf allen (Social Media-) Kanälen und treffen auf mehr oder weniger Widerstand der Unternehmen, die sich mit „Fachkräftemangel“ und der „4-Tage-Woche“ gleichzeitig beschäftigen müssen, nicht wollen.

Das zweite Gegenargument, dass ich den smart formulierenden Hong und v.a. Cech entgehen lassen muss, ist ein sehr deutsches. Aus europäischer Sicht ist diese sehr oberflächliche und immer etwas lächerliche Mischung aus Selbstmotivation, Superfreundlichkeit und Commitmentzwang einfach ein Kennzeichen der US-amerikanischen Kultur, der Arbeitskultur, und erscheint aus hiesiger Sicht als etwas spooky. In den USA wird tatsächlich viel von „Passion“ gesprochen und es ist kein Zufall, dass die maßgeblichen Arbeiten zu diesem Begriff aus Nordamerika kommen.

Unabhängig von all den Studien zur Arbeitszufriedenheit, siehe Kapitel I und den Anhang, wird niemand, der irgendwo in Deutschland über einen längeren Zeitraum gearbeitet hat, festgestellt haben, dass dort zu viel

über Leidenschaft gesprochen wurde, vielleicht mit der Ausnahme gewisser Nischen der Kreativwirtschaft.

Ich will damit sagen, dass ich die Gefahr der Instrumentalisierung eines so positiv besetzten Begriffs wie Leidenschaft, in dem sich Liebe, Ausdauer, Kraft und Motivation bündeln, aber auch Gier und Sucht, nicht sehe. Die gleiche Diskussion können wir bei Sinn, Spaß, Freude und ähnlichen Begriffen führen und es ist schier nicht messbar, ob ein gutes „Betriebsklima“ nicht gleich ein perfider Versuch der Ausbeutung ist. So gelesen muss die ganze Idee von Erwerbsarbeit in Frage gestellt werden, was viele gerade jüngere Leser/innen sicher tun werden.

Außerdem trifft das Argument, die Metapher der Leidenschaft würde gerade in prekären Beschäftigungsfeldern dazu führen geringe Entlohnung und unzureichende Rahmenbedingungen zu kaschieren, in Deutschland nur im weitaus schwächeren Maße zu. Über Leidenschaft u.ä. wird meist in der Kreativwirtschaft, im Personalmanagement und tendenziell akademisch geprägten, eher gut bezahlten Jobs gesprochen, etwa in der Beratungs- und Finanzbranche, aber in der Pflege, dem Einzelhandel oder Produktion recht selten. Der schon bemühte Verweis auf eine viel nüchternere und schlecht gelauntere Arbeitskultur in Deutschland soll hier genügen. Eine Chaka-Kultur außerhalb von Motivationsseminaren gibt es bei uns nicht, dafür aber ironische Büroprüche die an der deutschen Arbeitsrealität (leider) näher dran sind. *„Arbeit hat noch keinen umgebracht, aber ich will kein Risiko eingehen“*. (Bürokalender, siehe: groh.de 2022)

So bleibt nach der Kritik eine erhöhte Wachsamkeit. Eine Unternehmensführung, die andauernd von Spaß, Leidenschaft und Freundschaft sprechen würde, würde in diesem Land stets der Falsch- und Dummheit bezichtigt werden. Trotz all der oft lächerlichen Versuche den esoterischen und transzendenten Überschuss von New Work u. ä. in endlosen Achtsamkeitsschleifen zu verbreiten, leidet unsere Arbeitswelt an vielem, aber sicher nicht an zu vielen superoptimistischen Dauergrinsern, gegen die geballte Macht der schlechtgelaunten „Belegschaft“ haben sie in Deutschland nicht den Hauch einer Chance, leider.

4. Leidenschaft im Arbeitsleben

Also wenden wir uns wieder der Frage zu, wie und wo Leidenschaft in der Arbeitswelt sichtbar wird, warum viele Menschen ihre Leidenschaft verlieren und wie wir helfen können, sie (wieder) zu finden. Diese Perspektive ist

besonders relevant für Fragen der Berufsorientierung: Denn ob ein junger Mensch Leidenschaft für eine Tätigkeit entwickeln kann, hängt nicht nur von seinem Talent oder der Tätigkeit selbst ab, sondern von der sozialen und motivationalen Umgebung, in der er beginnt.

Bevor wir den Blick auf konkrete Beispiele richten, lohnt ein Perspektivwechsel: Die anfangs vorgestellten wissenschaftlichen Modelle liefern wertvolle Einsichten über die Struktur, Entstehung und Wirkung von Leidenschaft. Doch Theorie bleibt abstrakt, solange sie nicht an gelebter Praxis überprüft wird. Leidenschaft ist kein theoretisches Konstrukt, sie wird empfunden, verkörpert, praktiziert. Und genau dort, im Alltag realer Menschen, zeigt sich ihre wahre Kraft: in Geschichten, Biografien, Entscheidungen.

Hier das Porträt von Anke Kowolik, die in der Pflege arbeitet. 2003 startete sie als Krankenschwester in der KBO-Lech-Mangfall-Klinik in Agatharied, einer gemeindenahen Fachklinik (120 Betten auf sechs Stationen, 20 tagesklinische Plätze) und wurde nach vier Jahren stellvertretende Stationsleitung. 2011 übernahm sie die Leitung der damaligen Station 14 (heute Station 19: Sucht & Psychose) und seit 2020 leitet sie zusätzlich die psychosomatische Station 18. *„Plötzlich hatte ich zwei Teams mit rund 26 Mitarbeitenden zu führen, das war zunächst eine Herausforderung“*, erinnert sie sich. Heute verantwortet sie drei Teams mit zusammen rund 50 Mitarbeitenden.

Der Tagesablauf ist eng getaktet. In der Morgenrunde werden Verläufe geprüft (Schlaf, Appetit, Anxiolyse-Bedarf), die Milieugestaltung justiert (Reizreduktion hier, Aktivierung dort), Prioritäten für Einzel- und Gruppensettings sortiert. Kowolik hält den Faden zwischen ärztlicher Indikation, psychotherapeutischen Zielen und pflegerischer Logistik. Dass ein „Behandlungswegweiser für die Pflege“ klinikweit eingeführt wurde, ist auch ihr Verdienst; die Idee: Orientierung und Entlastung zugleich, damit pflegerische Urteilskraft nicht im Klein-Klein des Tagesgeschäfts verlorengeht.

Mittags liegen die Konfliktzonen offen auf dem Tisch: Entlassungs-Timing versus Versorgungsrealität; Sicherheit und Freiheit im Stationsmilieu; Angehörigenkontakte; die Frage, wann ein Gespräch trägt und wann Schweigen besser ist. In der Gerontopsychiatrie hat Kowolik ihr Team für die neue Station geschult, inklusive der somatisch-psychiatrischen Zangenbewegung (Delir vs. Demenz vs. Depression) und der Kunst, Reizangebote so zu dosieren, dass Orientierung wächst, nicht Überforderung.

Was im Steckbrief wie eine Karriere klingt, ist im Alltag eine Haltung: Kowolik ist ausgebildete Praxisanleiterin, lange im Betriebsrat gewesen, und betont die Bedeutung einer Kultur, in der man sich gegenseitig „ken-

nen“ darf, in der die Rückmeldeschleife funktioniert, bevor etwas reißt. *„Man hat mich hier immer gefördert, das schätze ich an meinem Arbeitgeber sehr“*, sagt sie, und benennt als Alleinstellungsmerkmal den persönlichen Kontakt *„von der Reinigungskraft bis hin zur Geschäftsführung“*. Das ist mehr als Höflichkeit.

Kowolik hat die NADA-Ohrakupunktur in Agatharied etabliert, nicht als Wunderwaffe, sondern als eingebettetes Modul zur Spannungsreduktion, zur Regulation zwischen Alarm und Abflachen, kompatibel mit Psychotherapie und Milieuarbeit. Dass die Klinik NADA explizit als Angebot führt, verweist auf eine Pflege, die den Körper als Resonanzraum ernst nimmt und nicht nur als Träger von Diagnosen.

Am Nachmittag verschiebt sich die Achse auf Angehörige, Sozialdienst, Netzwerke. Psychiatrische Pflege ist hier Scharnierarbeit: Man vermittelt Erwartungen, schützt Grenzen, übersetzt Fachsprache in Alltagssprache. In der Sucht- und Psychoseversorgung (Station 19) bedeutet Leidenschaft vor allem auch: dranbleiben, wenn Einsicht und Motivation wellenförmig kommen. Kowolik formuliert es schlicht: *„In der Psychiatrie zu arbeiten gibt mir ein sehr gutes Gefühl“*. Es geht um das Gelingen unter Bedingungen, die man nie vollständig kontrolliert. (KBO Lech-Mangfall-Kliniken 2022: Porträt Anke Kowolik. URL: kbo-lmk.de/aktuelles/news/portraet-anke-kowolik, abgerufen am 12.03.2026)

Leidenschaft, das zeigen die Details, ist bei Kowolik kein heroischer Dauerlauf, sondern eine Ethik der Begrenzung. Als die Klinik ihren Patientengarten neu anlegte, ein Ort zwischen Bewegung, Sinnesreizen und Ruhe, hat Kowolik den Prozess von Beginn an begleitet und darauf gedrungen, dass die Außenanlage rollstuhlgerecht und mit Rollatoren gut befahrbar ist. Pflege als Umweltgestaltung: Der Raum soll Behandlung nicht stören, sondern tragen. Wer so denkt, hat nicht nur einen Job, der hat eine Haltung. Und diese Haltung, geht genau wie die Leidenschaft, über die berufliche Praxis hinaus.

Zwischendurch: Personalführung als feine Arbeit am Klima. Flache Hierarchien sind hier nicht Schlagwort, sondern Arbeitsbündnis: Verantwortung wird nach vorn verlegt, Entscheidungen werden dort angestoßen, wo das Wissen sitzt beim Team. *„Der offene Umgang und das gegenseitige Vertrauen sind der Schlüssel zum Erfolg“*, heißt es in ihrem Porträt. Darum nimmt sie sich Zeit *„für Gespräche, denn um Dinge ändern und verbessern zu können, muss man wissen, wo es hakt“*. In einer Versorgungslandschaft, in der Überlastung zur Struktur zu werden droht, klingt das unspektakulär und ist genau deshalb bemerkenswert.

Anke Kowolik ist niemand, der selbst über Themen wie Leidenschaft, Berufung oder Ausdauer sprechen würde, ihr Porträt zeigt aber genau wie Leidenschaft wirkt, aber auch wie sie entsteht. Ich kann nichts zu ihrer Persönlichkeitsstruktur sagen, ihrer Herkunft oder Sozialisation, aber sie arbeitet anscheinend sehr gern und sie gestaltet, weil sie etwas für ihre Patienten verändern will. Eine Leidenschaft zu haben, heißt sich für die Dinge zu interessieren, sie zu hinterfragen und ggf. zu verbessern. Wenn „man“ sie lässt! Und Frau Kowolik wurde gelassen, sie hat ihre Station maßgeblich verändert und dafür Anerkennung erfahren. Ihr Gehalt wird ihr sicher wichtig sein, sie hat eine kleine Tochter zu versorgen, aber nicht der Grund, warum sie jeden Morgen gern in die Klinik fährt. Das erfrischende an diesem Beispiel ist, das es so unspektakulär ist, kein Start-up-Gründer, der von Pitch zu Pitch eilt, keine Tischlerin, die edles Holz bearbeitet, sondern eine Krankenschwester, die aufgestiegen ist, weil sie es wollte und weil sie ihre Leidenschaft gefunden hat.

Hätte es die Pflege sein müssen? Sicher nicht, eine Frau Kowolik hätte auch eine Schule leiten oder ein Produktionsunternehmen weiterbringen können, aber dort hätte sie wahrscheinlich zu wenig Kontakt mit Menschen.

In den meisten Fällen kennen wir die biografischen Tiefenstrukturen dieser Menschen nicht vollständig. Wir sehen die Früchte, aber nicht immer die Wurzeln. Wenn wir verstehen wollen, wie Leidenschaft entsteht, müssen wir uns nicht nur fragen, wie sie sich zeigt, sondern auch, was ihr vorausgeht: Welche Bedingungen, Erlebnisse, Persönlichkeitszüge und sozialen Konstellationen machen sie möglich?

Denn Leidenschaft fällt nicht vom Himmel. Sie braucht Gelegenheiten, Räume und Menschen, die sie ermöglichen. Die Gesellschaft hat dabei eine entscheidende Rolle: in ihren Bildungsinstitutionen, ihren Erwartungen, aber auch in ihrer Fähigkeit, Vielfalt und Scheitern zuzulassen. Eltern, Lehrerinnen, Ausbilder, Mentoren, sie alle können als sogenannte „bedeutungsvolle Erwachsene“ (Vallerand, 2015), in der Sozialen Arbeit heißen sie „signifikante Andere“, dazu beitragen, dass sich eine erste Neigung zu echter, tragfähiger Leidenschaft entfalten kann.

Was also braucht es, um junge Menschen nicht nur auf eine Berufswahl vorzubereiten, sondern ihnen zu helfen, den Beruf zu finden, den sie mit Sinn füllen können? Was kann das Umfeld tun, um nicht Druck, sondern Neugier zu erzeugen? Und wie können wir als Gesellschaft Leidenschaft nicht nur akzeptieren, sondern gezielt fördern?

Ein guter Ausgangspunkt ist die Frage, wie junge Menschen heute überhaupt Zugang zu ihren Leidenschaften finden. Studien wie die Shell Jugendstudie (2021) zeigen, dass viele Jugendliche durchaus motiviert sind, „etwas Sinnvolles“ zu tun, aber häufig nicht wissen, was genau das sein könnte. Die Orientierungslosigkeit wächst, je größer die Auswahl und je diffuser die Erwartungen sind. Gleichzeitig zeigen Studien der Bertelsmann Stiftung (2020) und von McKinsey (2022), dass insbesondere Praktika, informelle Vorbilder und persönliche Erfolgserlebnisse entscheidend dazu beitragen, dass Jugendliche eine Idee davon entwickeln, wofür sie „brennen“ könnten.

Besonders bedeutsam ist laut Forschung der Einfluss der „signifikanten Anderen“: Eltern, Lehrer, Coaches, Sozialpädagogen. Sie wirken nicht nur durch direkte Förderung, sondern vor allem dadurch, dass sie Zutrauen schenken, Freiräume gewähren und authentisches Interesse zeigen. Eine qualitative Studie der Universität Erfurt (2022) kommt zu dem Schluss, dass viele junge Menschen ihre spätere Leidenschaft rückblickend nicht als plötzliche Eingebung, sondern als Ergebnis kleiner Ermutigungen und positiver Rückmeldungen begreifen.

Diese Erkenntnisse lassen sich in einem zentralen Gedanken bündeln: Leidenschaft ist ein soziales Produkt. Sie wächst, wenn sie genährt wird. Und sie verkümmert, wenn man ihr keine Zeit, keine Aufmerksamkeit und keinen Wert beimisst.

Das zeigt auch eine deutschsprachige Studie, die in der Zeitschrift *Psychologie Heute* unter dem Titel „Mit Leidenschaft arbeiten“ (Ausgabe 09/2021) vorgestellt wurde. Dort wurde der Zusammenhang zwischen Leidenschaft, Arbeitszufriedenheit und psychischer Gesundheit empirisch untersucht. Die Forscher/innen unterschieden dabei im Sinne Vallerands auch zwischen harmonischer und obsessiver Leidenschaft.

Harmonische Leidenschaft liegt vor, wenn eine Person ihre Tätigkeit freiwillig und im Einklang mit anderen Lebensbereichen ausübt. Menschen mit dieser Form von Leidenschaft berichteten überdurchschnittlich häufig von hoher beruflicher Zufriedenheit, innerer Ausgeglichenheit und einem guten Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben. Obsessive Leidenschaft hingegen ist durch ein inneres Getriebensein gekennzeichnet: Die Arbeit dominiert das Leben, wird zur Pflicht und kann zu Stress, Schlafproblemen und Burnout führen.

Die Studie basierte auf der Befragung von über 800 Berufstätigen mit Hilfe validierter Persönlichkeitsfragebögen. Die Ergebnisse unterstreichen

die These: Leidenschaft kann beflügeln oder zermürben. Entscheidend ist nicht, dass jemand brennt, sondern wie.

Ein bemerkenswertes Praxisbeispiel liefert das Bildungsprojekt *Project Wayfinder* der Stanford University. Es wurde entwickelt, um jungen Menschen durch strukturierte Übungen, Gespräche und Selbsterfahrung dabei zu helfen, ihre eigene „Passion and Purpose“ zu entdecken. Die Grundidee: Jugendliche brauchen nicht nur Wissen, sondern Werkzeuge zur Selbstverortung. Sie sollen lernen, wie man Fragen stellt wie: Was liegt mir? Was berührt mich? Was will ich in dieser Welt bewirken?

Wayfinder kombiniert Selbstreflexion mit Gruppengesprächen, projekt-orientiertem Arbeiten und individueller Betreuung. Erste Evaluationen zeigen: Schüler/innen, die am Programm teilnehmen, berichten mit großer Mehrheit, dass sie sich besser verstanden fühlen, klarere Interessen entwickeln und mutiger werden, eigene Wege zu denken.

Eine quasi-experimentelle Studie aus dem Schuljahr 2021/22 mit 471 Schüler/innen zeigte, dass Wayfinder-Teilnehmer/innen im Vergleich zu einer Kontrollgruppe bessere Werte in sozialer Wahrnehmung, Identitätsausdruck, Engagement und Zugehörigkeit erzielten. Eine unabhängige Studie von Stanford-Forscherin Dr. Heather Malin ergab zudem einen 73 %igen Anstieg in Zielgerichtetheit bei Schüler/innen, die das Programm absolvierten. (Malin, 2024)

Ein zweites Beispiel auf globaler Ebene liefert die OECD mit ihrem Bildungsleitbild *Learning Compass 2030*. (OECD/Bertelsmann Stiftung 2020: OECD Lernkompass 2030) Im Zentrum steht die Frage: Welche Kompetenzen brauchen junge Menschen, um in einer ungewissen, dynamischen Welt nicht nur zu bestehen, sondern sie aktiv mitzugestalten? Der Learning Compass benennt drei zentrale Zielkategorien: Wissen, Kompetenzen (z. B. kritisches Denken, Teamfähigkeit, Kreativität) und vor allem Haltungen und Werte. Leidenschaft wird hier nicht direkt genannt, aber implizit mitgedacht: Wer für etwas brennt, wer sich als Gestalter seiner Umwelt erlebt und Verantwortung übernehmen will, bringt genau jene Haltung mit, die die OECD als „Agency“ beschreibt, die Fähigkeit, das eigene Leben bewusst und selbstwirksam zu steuern. In einer internationalen Expertenbefragung zur Bildungszukunft nannten über 90 % der Befragten die Förderung von Haltung und innerer Überzeugung als zentrales Bildungsziel, noch vor kognitivem Wissen. Es geht also nicht nur darum, dass junge Menschen etwas können, sondern dass sie wissen, wofür sie es einsetzen wollen.

Dann scheint die Problemlage so deprimierend wie klar zu sein und bestätigt das, was viele Eltern, Familien aber auch Soziologen, Lehrer und Pädagogen seit Jahren sagen: Junge Menschen würden ja gern, aber Schulen und Familien versagen. Wo sind die signifikanten Anderen mit Ideen die begeistern?

Die Soziale Arbeit wie auch die Soziologie weisen seit Jahrzehnten darauf hin, dass der Zugang zu unterstützenden sozialen Beziehungen, etwa durch Eltern, Lehrkräfte oder Mentor/innen, keineswegs selbstverständlich ist. Viele Kinder und Jugendliche wachsen in sozialen Lagen auf, in denen solche signifikanten Anderen fehlen oder selbst mit Überforderung, Armut oder Unsicherheit kämpfen. Das Idealbild der fördernden Bezugsperson trifft längst nicht auf alle Lebensrealitäten zu.

Die Soziale Arbeit beschreibt dieses Defizit als strukturelles Problem sozialer Ungleichheit. Dort, wo Ressourcen knapp, Bildungsaspirationen gering und Rollenbilder verengt sind, wird die Entfaltung individueller Leidenschaften zur Ausnahme. Die Soziologie wiederum verweist auf die Reproduktion sozialer Milieus: Wer keine Vorbilder erlebt, keine kulturellen Codes kennt und keinen sozialen Rückhalt erfährt, wird mit größerer Wahrscheinlichkeit auch seine Potenziale nicht ausschöpfen. Leidenschaft braucht ein Minimum an Sicherheit, Anerkennung und Ermöglichung, Bedingungen, die ungleich verteilt sind.

Der Ruf nach Leidenschaft darf also nicht romantisch verklären, was in Wirklichkeit eine Frage sozialer Infrastruktur ist: Wer Kindern und Jugendlichen ermöglichen will, ihren Weg zu finden, muss ihnen Zugänge schaffen, nicht nur zu Berufen, sondern zu Vertrauen.

Doch wer trägt eigentlich die Verantwortung dafür, dass so viele junge Menschen ihre Leidenschaften nicht entdecken oder entfalten können? Sind es die „faulen“ Jugendlichen, wie konservative Stimmen gern behaupten? Die Schulen, die zu wenig Raum für Persönlichkeitsbildung lassen? Die Politik, die in Bildungsungleichheit investiert, indem sie sie hinnimmt? Oder die fehlenden Väter, ein Topos, der in populären Erklärungsmustern regelmäßig bemüht wird?

Die Antwort ist unbequem: Es ist wie meist ein Zusammenspiel struktureller, institutioneller und individueller Versäumnisse, kein einzelner „Schuldiger“. Die Soziologie spricht hier von verteilten Verantwortlichkeiten in asymmetrischen Machtverhältnissen. Jugendliche versagen nicht, sie scheitern oft an Bedingungen, die sie nicht geschaffen haben. Die Schule allein kann das nicht auffangen, wenn das soziale Netz fehlt. Und Eltern

können nicht stützen, wenn sie selbst mit Unsicherheit, Armut oder Überforderung kämpfen.

Was wir brauchen, ist ein System, das Fehlstellen erkennt, kompensiert und transformiert: Bildungsinstitutionen, die biografisches Lernen ermöglichen. Gesellschaften, die alternative Lebenswege nicht nur dulden, sondern fördern. Und eine Politik, die strukturelle Voraussetzungen schafft, damit Leidenschaft kein Luxus einzelner bleibt, sondern Potenzial für alle wird.

Die Vorstellung, dass Arbeit mehr sein kann als bloße Pflichterfüllung, ist nicht naiv, sie ist notwendig. Denn in einer Welt, in der Erwerbsarbeit einen Großteil unserer Lebenszeit beansprucht, ist es nicht egal, wie wir arbeiten. Leidenschaftlich zu arbeiten, heißt nicht, sich selbst auszubeuten oder ständig euphorisch zu sein. Es heißt: in der Tätigkeit aufzugehen, Sinn zu erleben, etwas Eigenes einzubringen. Leidenschaft macht aus Arbeitskraft Lebenszeit.

Leidenschaftlich zu arbeiten bedeutet, dass man nicht nur „für etwas“ arbeitet, ein Gehalt, einen Status, eine Sicherheit, sondern auch „aus etwas heraus“: aus innerer Überzeugung, Neugier oder Fürsorge. Wer diese Energie in seiner Arbeit spürt, erlebt nicht nur produktivere, sondern auch erfülltere Tage. Leidenschaft verbindet Rationalität mit Gefühl, Fremdauftrag mit Selbstauftrag.

So ist dieses Buch, dieser Beitrag, ein klares Plädoyer dafür, endlich die Verantwortung für das eigene Arbeits-Leben zu übernehmen. Die subjektive Verkürzung auf einen Opferstatus ist oft, nicht immer, lächerlich und genügsam. Wenn ich mich nicht für meine Arbeit einsetze, dann werden auch Entscheidungen getroffen, ohne mich. Wie gesagt spreche ich hier vom eher privilegierten Teil der Arbeitswelt. Wenn mir mein Arbeitsplatz die Existenz sichert, und das tut er meistens, warum versuche ich dann nicht ein Maximum herauszuholen für mich? Damit meine ich nicht Druckerpapier und Home-Office im Garten, sondern das Gefühl, dass das „meine“ Arbeit ist. Was aber weitaus häufiger passiert, ist der Rückzug in Trotz und schlechte Laune.

An dieser Stelle muss einmal mit der durch und durch unsympathischen Idee aufgeräumt werden, die innere Verweigerung, Kündigung oder Isolation wäre so etwas wie der Protest der arbeitenden Masse, der Widerstand der entrechteten Arbeiterklasse. Bullshit! Wir reden hier nicht von brasilianischen Landarbeitern, indonesischen Textilsklaven oder Minenarbeitern, die in Südafrika in den Streik treten. Diese sollen und müssen für Ihre Rechte kämpfen, wenn sie denn überhaupt welche haben. Wir sprechen

hier über die ganz normalen Angestellt/innen in Verwaltungen, Büros und Agenturen, die jeden Morgen schlecht gelaunt zur Arbeit fahren. In Zeiten eines Fachkräftemangels, der nicht alle, aber viele Branchen erfasst hat, bleibt diesen nur zuzurufen; habt doch den Mut endlich mal was zu sagen! Ihr habt doch jetzt auch diese Mitbestimmungstools bei Euch und sogar einen Betriebsrat. Oder kündigt einfach! Die eigene Unzufriedenheit über die falsche Berufs- oder Stellenwahl, und letztendlich Euren fehlenden Einsatz bei den Kolleg/innen abzuladen oder der Umwelt, ist nicht mutig oder geschickt, nicht einmal perfide. Er ist traurig. Und wer jetzt wieder mit den ganzen hart arbeitenden Menschen in der Pflege oder im Frisörhandwerk kommt, der wird diese nur als Beispiel nehmen, wenn er diese Arbeitswelten nicht kennt. Die Altenpflegerin kämpft in der Regel um eine bessere Bezahlung und oft auch noch für ihre Patient/innen. Sie hat einen der anstrengendsten Berufe ergriffen den wir haben, körperlich und geistig auszehrend, häufig schlechte Arbeitszeiten, viel Stress und warum macht sie das alles? Weil sie das Geld braucht! Und weil sie ihre Arbeit trotz all der Begleitumstände liebt! Diese Leidenschaft ist gemeint! Diese wird leider nicht geldlich entlohnt, aber immerhin erfährt sie den Respekt der Gesellschaft und die Dankbarkeit der Patient/innen.

Die Hintergedanken, die bei vielen Menschen vorherrschen müssen, die bewusst oder unbewusst ihre Arbeitskraft „verweigern“ sind zwar nachvollziehbar, aber unbegründet. Und ich denke hier explizit an die mittelbelasteten Arbeitnehmer/innen klassischer Bürojobs, die inzwischen in der Regel Home-Office machen können, dazu später mehr. Der Hauptgrund, der ein Bündel von ähnlichen Erwägungen zusammenfasst, warum die innere Zurückhaltung als logisch erscheint, ist das wir uns nicht voll „committen“ wollen um dem Arbeitgeber und/oder uns selbst das Gefühl zu geben, nicht unser ganzes Selbst einbringen zu wollen, um noch selbstwirksam zu bleiben. „Mich bekommt ihr nie“ kommt mit „Du verdienst ja Dein Geld mit mir“ zusammen, mentale Widerstände mit kapitalismuskritischen Überbleibseln der Jugend. Alles sehr verständlich, nur eine völlig unkluge und ungesunde Strategie. Dein Widerstand ist kein Widerstand, sondern nur Unfreundlichkeit, dein Willen zur Entgrenzung völlig überzogen. Der menschliche Trieb zur Kontrolle über die eigene Arbeitsbiografie führt nicht automatisch zu guten Ergebnissen.

Die Verweigerung junger Menschen, die sich nicht verwerten lassen wollen, und das völlig zu Recht, kommt gern mit einer popkulturellen Attitüde zusammen. Es ist interessanterweise immer noch cooler nichts zu tun als

ein Start-up zu gründen oder Karriere zu machen. Danger Dan bringt es in „Lauf davon“ auf den Punkt:

„Ich hab' zu viele Fragen und zu wenig Respekt für ,nen Fünfjahresplan oder Karrierekonzept.“

Auch wenn mein Herz weiter für den schlägt, der sich klassischen Karrierejobs der Finanz- oder Beratungsbranche verschließt, weil er dort viele Arschlöcher vermutet, und das oft zu Recht, sieht die konkrete Auswahl wohl etwas größer aus. Ein erfolgreicher und hoch respektierter HipHop-Sänger mit einem klar linken politischen Engagement zu sein, ist wohl mehr Karriere als es die wohlhabenden Immobilienmenschen jemals erreichen werden. Vielleicht stört einfach nur der Begriff „Karriere“? Und vielleicht auch „Erfolg“ oder „Leistung“? Ersetzen wir diese Begriffe doch einfach durch Einsatz, Engagement, Sinn und Verstand! Nur ein dummer Mensch würde einen reichen Investmentbroker ernsthaft für erfolgreicher halten als eine Unternehmerin, die eine Firma mit Angestellten aufgebaut hat oder einen Arzt, der in Mexiko-Stadt operiert. Ich bin glücklicherweise völlig ohne Neid und Missgunst aufgewachsen und gönne dem Finanzexperten jeden Euro, ohne aber nachzuschieben, dass genau er einer der Gründe ist, warum Menschen völlig zu Recht am Kapitalismus verzweifeln. Aus moralischer Sicht dürfte es Milliardäre, neuerdings „überreich“ genannt, natürlich nicht geben, zumindest so lange wie Menschen auf diesem Planeten verhungern und misshandelt werden.

Diese Verweigerung die Verantwortung für das eigene (Arbeits-)Leben zu übernehmen, das ist es letztendlich, wird keinen Mehrwert erzeugen, keine gute Laune, keine Anerkennung, nichts. Warum dann nicht etwas Einsatz? Es ist nicht für die Broker oder die FDP, es ist für Dich! Und um das Lieblingsargument meiner Tochter zu bringen, Du lebst nur einmal. Du hast nur ein Arbeitsleben. Und das könnte ruhig etwas aufregender sein.

Ich möchte kurz meine zentralen drei Argumente dafür ausführen, warum ich Leidenschaft zur zentralen Komponente der Arbeitsmotivation erkläre.

Das psychologische Argument

Dieses Argument habe ich schon zu Beginn dieses Kapitels aufgeführt. Die menschliche Leidenschaft, nehmen wir im Sinne von Vallerand die harmonische Form, ist selbst schon mit Einsatz und Anstrengung und Erfolg verbunden, ob als Voraussetzung oder Folge oder beidem zusammen. Wenn ich für etwas eine Leidenschaft „verspüre“ oder diese „entwickelt“

habe, dann bin ich schon in einem (fast) ausschließlich positiven mentalen Kontext. Ich mache etwas, das mir bereits gefällt oder mir gefallen soll und ich werde es nur fortführen, wenn ich es mit Erfolg getan, also positive Rückmeldung erfahren habe. Spiele ich dann leidenschaftlich Badminton oder Geige, dann werde ich dieses immer besser, langanhaltender und intensiver tun. Egal was ich also als Leidenschaft tun werde, es hat erst einmal ausschließlich positive Auswirkungen auf meine Psyche und meine Gesundheit. Ich bin in einem sozioenergetischen Motivationssystem „gefangen“, das mir ständig positive Rückmeldungen, über den Sinn, Spaß und die Kompetenz gibt, es ist eine *spürbare* Selbstwirksamkeit. Das Problem an dieser Stelle ist eher, ob ich einen Beruf finden werde, in dem ich meine Leidenschaft „ausleben“ kann, dazu gleich mehr.

Das pragmatische Argument

In Kapitel V werden wir noch kurz sehen, wie sich die Arbeitsmärkte der Zukunft entwickeln könnten, v.a. durch den Einfluss der Digitalisierung und KI. Die großen Studien zu diesem Thema sind sich einig, dass alle Bereiche „überleben“ werden, in denen es um soziale Aspekte geht, etwa in der Sozialen Arbeit, der Gesundheit und der Bildung. Menschliche Empathie ist nicht substituierbar und v.a. wollen wir sie nicht ersetzen, zumindest gehöre ich zu den Menschen, die davon ausgehen. Ich weiß, dass diese Aussage für Teile des Gesundheits- und Bildungswesens schon heute heiß diskutiert wird. Und die Frage etwa nach der Ersetzbarkeit von Lehrer/innen stellt genau die richtigen Fragen. Eine nur halb motivierte, didaktisch unzureichend aufgestellte Lehrerin, die mit ihren Schüler/innen nur den „Stoff“ der 6. Klasse „durchnimmt“, und das ist an vielen Schulen schon viel, die ist schon jetzt durch digitale Angebote ersetzbar. Ohne an dieser Stelle das gesamte deutsche Bildungssystem infrage stellen zu wollen, was dringend nötig wäre, so stellt sich doch die Frage, warum es Lehrer/innen so schlecht gelingt ihre Schüler/innen und sich selbst für ihre Inhalte zu begeistern? Eine Pädagogin soll per Jobbeschreibung anleiten, soll begeistern und soll eine Beziehung aufbauen zu jungen Menschen, die das Soziale eher verlernen. Die gesamte Bildungsforschung ist hier höchst eindeutig, egal an welcher Schule in der Welt, den Unterschied macht immer die Lehrkraft, die eine Leidenschaft für ihren Bereich und hoffentlich noch für die Vermittlung und die Menschen mitbringt. Alles andere kann die Technik jetzt schon besser. Solange wir davon ausgehen, dass wir Menschen gern mit anderen Menschen interagieren, die das, was sie tun, gern tun, solange wird Leidenschaft, per Definition etwas Mensch-

liches, ein entscheidender Vorteil gegenüber klügeren, sorgfältigeren und informierteren Akteuren sein.

Das lebensweltliche Argument

Dieses überträgt das erste Argument in unsere Lebenswelt, von der die Arbeitswelt ein gewichtiger Teil ist, ob der wichtigste, zweit- oder drittwichtigste Teil, ist erst einmal nicht so entscheidend. Sollten wir uns aber dafür entscheiden, und es bleibt bei aller Sozialisation durch ein aktives oder eher inaktives Umfeld, auch immer eine Entscheidung, die Erwerbsarbeit wirklich ernst zu nehmen und mit unseren Leidenschaften zu verbinden, dann können wir unsere anfangs skizzierte Abwehrhaltung ablegen. Keine Work-Life-Balance, auch kein Work-Life-Blending, sondern eine selbstbewusste Integration dieses objektiv sehr wichtigen Bereiches in mein Leben. Gern kann betont werden, dass das Privatleben wichtiger sei, das sollte auch so sein, aber ansonsten steht das gesamte Arbeitsleben bereit, um meine offenen und versteckten Leidenschaften zu bedienen. Vielleicht kann aus dem Hamsterrad der Arbeit so etwas wie das Fitness-Studio werden? Ein Ort, an dem ich ja auch nicht nur freiwillig bin, der Anblick im Spiegel sitzt tief, aber einer, an dem ich an mir arbeite und mich entwickle. Und jede/r die oder der schon einmal im Fitness-Studio war, weiß, dass es sogar richtig Spaß machen kann, nicht immer, aber v.a. wenn wir eine Routine entwickelt haben. Und im Gegensatz zum Fitness-Studio, in das wir das Geld ja erst tragen müssen, bekommen wir etwas zurück. Der Blick in den Spiegel wird durch den auf den Kontostand ersetzt. Wenn wir leidenschaftlich gern Essen gehen, Freunde treffen, mit unserer Familie Zeit verbringen und Sport treiben, warum dann nicht auch leidenschaftlich gern arbeiten? Wir werten doch unser Privatleben nicht dadurch auf, dass wir unser Arbeitsleben abwerten!

5. Wie entsteht Leidenschaft?

Nun zum schwierigen Weg der Verbindung von Leidenschaft und Berufswahl. Der Weg zur leidenschaftlichen Arbeit ist selten geradlinig. Nur die wenigsten wissen mit 16, was sie „für den Rest ihres Lebens“ begeistert. Berufliche Biografien sind heute fragiler, brüchiger, vielfältiger denn je. Die Vorstellung, man müsse nur seiner Leidenschaft folgen und alles andere ergäbe sich von selbst, ist romantisch und gefährlich. Denn viele Jugendliche suchen nicht ihre Leidenschaft, sondern eine Perspektive.

Die Herausforderung besteht also darin, Leidenschaft nicht nur als Voraussetzung, sondern als mögliche Folge gelungener beruflicher Orientierung zu denken. Das bedeutet: Berufsberatung muss nicht nur Kompetenzen ermitteln, sondern Räume schaffen, in denen sinnvolle Erfahrungen möglich werden. Praktika, Projekte, biografische Reflexion sind oft wirksamer als jede Kompetenzanalyse.

Zugleich braucht es gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die auch Umwege erlauben. Wer sich umorientiert, scheitert, neu anfängt, darf nicht stigmatisiert, sondern muss begleitet werden. Denn Leidenschaft ist selten ein Startkapital, sie ist ein Ergebnis von Freiheit, Resonanz und gelungener Passung.

Was also wäre ein realistisches Ziel? Vielleicht nicht: „Finde deine Leidenschaft und mache sie zum Beruf.“ Sondern: „Finde heraus, was dich interessiert, was du gut kannst, und was anderen nützt und halte Ausschau nach der Arbeit, die zu diesen Leidenschaften passt.“

Bei der Frage, inwieweit es möglich ist, Leidenschaft weiterzugeben, bleibt die Forschung wie schon erwähnt bisher zurückhaltend. Vallerand betont jedoch, dass Studien belegen, dass es so etwas wie eine Prädisposition für Leidenschaft gibt. Das heißt: Es gibt Menschen, die grundsätzlich leidenschaftlicher sind, also dazu neigen, mehrere Aktivitäten mit Engagement und persönlicher Bedeutsamkeit zu verfolgen.

Diese Menschen berichten häufiger von Flow-Erlebnissen, höherem subjektivem Sinnempfinden und stabileren Interessenverläufen. Vallerand verweist in diesem Zusammenhang auf längsschnittliche Ergebnisse. (Vallerand, 2015)

Seine Forschungsergebnisse bestätigen bei der Frage, wofür Menschen überhaupt Leidenschaften entwickeln, in vielerlei Hinsicht unsere kulturellen Vorurteile: Eine Auswertung von Vallerand ergab 2015, dass bestimmte Aktivitäten besonders häufig als Gegenstand leidenschaftlicher Hingabe genannt werden. In einer Stichprobe leidenschaftlicher Menschen lagen folgende Tätigkeitsfelder vorn:

• Sportliche Aktivitäten	32 %
• Musik und Musizieren	18 %
• Berufliche Tätigkeit	15 %
• Kunst und kreatives Gestalten	10 %
• Freiwilligenarbeit und soziale Hilfe	8 %

- **Akademisches Lernen** 6 %
- **Spiele (z. B. Schach, Videospiele)** 5 %
- **Sonstige Freizeitbeschäftigungen** 6 %

Diese Zahlen zeigen zweierlei: Erstens konzentrieren sich Leidenschaften häufig auf kulturell positiv besetzte Tätigkeiten wie Sport oder Kunst. Zweitens verdeutlichen sie, dass auch Arbeit, Lernen und soziale Verantwortung mit echter Leidenschaft verbunden sein können, wenn die Umstände stimmen. (Vallerand, 2015, S. 6ff.)

Wir nähern uns nun am Ende dieses Kapitels der Frage, wie Leidenschaften, die wir meist für Sport, Musik und Kultur empfinden, mit der Arbeitswelt in Einklang gebracht werden können. Ich werde zwei „Traumberufe“ als typische Beispiele bearbeiten, um exemplarisch deutlich zu machen, wohin die Reise gehen könnte.

Die Tierärztin

In Deutschland gab es 2023 23.123 praktizierende Tierärzt/innen, davon waren rund zwei Drittel weiblich. (Bundestierärztekammer 2024: Tierärztestatistik 2023) Seit Jahrzehnten gehört der Beruf der Tierärztin v.a. bei Mädchen und Teenagerinnen zu den beliebtesten. Warum eigentlich? Fiese Eltern versuchen ihren Töchtern häufig mit einem Verweis auf den geringen Verdienst diesen Wunsch madig zu machen. Davon einmal abgesehen, dass dieser mit 4.650 Euro (Median-Verdienst, TVD Finanz 2026: Gehaltsreport 2026) gar nicht so schlecht ist, läuft diese Strategie meist ins Leere, Geld ist in jungen Jahren meist nicht alles.

Der Wunsch diesen Beruf einmal ergreifen zu wollen, wird mit monetären Erwägungen wenig zu tun haben, sondern mit dem heimischen Hamster, der Katze oder dem Hund. Oder das Mädchen verbringt die Wochenenden schon auf Reithöfen, kurzum die Liebe zu Tieren steht im Vordergrund. Es kann auch noch viel über die weibliche Sozialisation in Hinblick auf Care-Tätigkeiten gesagt werden, das Gesamtpaket aus Pflege, Sozialem und Niedlichkeit erscheint höchst attraktiv. Es müsste gar nicht unbedingt nur die Tierärztin sein, es könnte auch die Tierpflegerin oder Tierarzthelferin sein, die Zootierpflegerin gibt es auch. Also alles Berufe, die direkt mit Tieren zu tun haben.

Über Zwanzigtausend Tierärzt/innen ist zwar viel, aber die allermeisten Mädchen gehen später doch einen anderen Weg. Warum? Weil sie als Teenagerin entdecken, dass Du ein schweres Studium aufnehmen musst, ergo das Abitur Voraussetzung ist. Die Coolness und das Ansehen scheinen auch

deutlich abzunehmen, ethische Aspekte kommen dazu und Du entdeckst, dass es nicht nur darum geht Tieren zu helfen, sondern diese werden auch operiert und eingeschläfert, kurz gesagt, es wird Ernst!

Dieser Prozess lässt sich bei allen Berufen beschreiben, die erst einmal als faszinierend erscheinen. Die Anwältin spricht nicht nur frei im Gerichtssaal, sondern liest Hunderte von langweiligen Akten, der Professor lehrt nicht nur vor interessierten Studierenden, sondern muss unambitionierte Klausuren korrigieren, der Bäcker formt nicht nur elegant Brezeln, sondern muss die Backstube fegen und die Influencerin telefoniert und schreibt den ganzen Tag und sitzt nicht nur entspannt vor der Kamera. Jeder Beruf erfordert Einsatz und beinhaltet unangenehme Aspekte, aber nicht im gleichen Maße.

Was raten wir dem Mädchen, nennen wir sie Marie, dass mit 12 Jahren davon träumt Tierärztin zu werden? Ganz einfach, motivieren, verstärken und informieren! Am besten das erste Schulpraktikum dafür nutzen oder selbst eines organisieren. Oder eine Bekannte fragen, die eine Freundin in einer Tierarztpraxis hat. Meine intensive praktische und theoretische Beschäftigung und die Erfahrungen mit der Arbeitswelt haben mir eines gezeigt, über Arbeit kannste nicht reden, die musst Du selbst erleben!

Also was machen wir, wenn Marie mit 16 Jahren nicht mehr Tierärztin werden will, aber immer noch eine Leidenschaft für Tiere hat, weil sie selbst reitet oder einen Hund hat? Gar nichts! Sie lebt ihre Leidenschaft doch! Die allerwenigsten führen direkt in einen Job. Arbeit funktioniert anders, ist weitaus komplexer, ist kein Sport oder Musikinstrument.

Wir gehen einmal davon aus, dass der Berufswunsch Tierärztin schon immer mehr umfasst hat, als nur den Wunsch bei Tieren zu sein, sondern soziale Aspekte des Sorgens und der Kommunikation eine Rolle spielen oder das Interesse an Lebewesen. Wenn wir die Zeit hätten uns mit Marie intensiver auseinanderzusetzen, dann könnten wir herausfinden, was sie immer noch fasziniert und was nicht mehr und wo andere Berufswege offenstehen. Geht es um die Medizin an sich, die Beschäftigung mit komplexen Lebewesen, so könnte die Medizin eine Richtung sein, ob als Ärztin oder Mitarbeiterin eines Forschungslabors. So könnten naturwissenschaftliche Studiengänge interessant sein oder verwandte Studiengänge. Sollte der Aspekt des Pflégens dominant sein, so könnte eine Pflegeausbildung interessant sein oder ein Studium. An diese inhaltlichen Fragen schließen sich immer qualifikatorische an. Ohne Abitur sinkt meine Auswahl. Es kann aber auch sein, dass es Richtung Soziale Arbeit geht, das Kümern um Tiere wie Menschen ist für viele sehr attraktiv. Und die Fragen nach

Inhalt und Qualifikation sind nicht die einzigen. Bin ich willens mehr zu arbeiten, weil ich mehr erreichen möchte, inhaltlich und/oder finanziell oder möchte ich die berühmte „ruhige Kugel“ schieben. Das große reale Problem ist, dass dieses schon länger bekannt ist, aber weder die Eltern noch die Schulen sich dieser Frage kompetent widmen, weil sie es nicht können oder wollen.

Natürlich können wir uns an dieser Stelle darauf einigen, dieses Problem bei Marie nicht weiterzuverfolgen, weil sie ihre Liebe für Tiere ja anders ausleben kann.

Ja stimmt, aber was bereits millionenfach passiert ist und passieren wird, ist das dieser junge Mensch mangels Beratung und Engagement irgendeinen Beruf ergreifen wird, der ihr über den Weg laufen wird. Wir reden hier nicht über dramatische Schicksale, aber über ungenutzte Potenziale und Marie in ihren Fünfigern, die einmal auf ein unbefriedigendes Berufsleben zurückblicken wird, dass ihr Leben zwar finanziert, auch ihre Pferdeleidenschaft, aber nie dazu geführt hat sich professionell und persönlich weiterzuentwickeln. Dinge zu tun, die ich gern mache, heißt auch Spaß zu haben und/oder Sinn zu finden.

So könnte ich mir für die disziplinierte und fokussiertere, etwas härtere Variante von Marie vorstellen, dass sie, nachdem sie das Abitur gemacht hat, und zwar ein gutes, Medizin studiert hat und als niedergelassene Ärztin arbeitet, weiter ein Pferd hat und nachdem die Kinder größer sind, im städtischen Tierheim aushilft. Sie würde dann ihre Leidenschaft zum Wohle aller ausleben.

Die nicht so disziplinierte und fokussierte Variante hat ihren MSA gemacht, ganz anständig, und anschließend eine Ausbildung zur Medizinischen Fachangestellten (MFA). Sie ist im Laufe ihres Berufslebens innerhalb ihrer Praxis zur leitenden MFA aufgestiegen. So hält sie den Ärzt/innen den Rücken frei und organisiert die Abläufe und stellt neue Mitarbeiter/innen ein.

Die Frage, ob Marie einmal auf ein „erfülltes“ Arbeitsleben zurückblicken wird, ist schwer vorherzusagen, weil es nur ein Teil ihres Lebens ist. Die Familie, ihre Beziehung, ihre Freunde und die Weltlage spielen auch noch eine Rolle, wie ihr Wohnort und ihre finanzielle Situation. Das Pferd hat sich wohl eher nicht mehr, aber im Tierheim kann sie trotzdem aushelfen. Ihre Leidenschaft kann sie in diesem Szenario auch ausleben, sie ist Teil einer Praxis, aber sie behandelt nicht und sieht jeden Tag die Ärztinnen, die dieses tun. Letztendlich geht es wieder um die Gretchenfrage nach Anspruch und Wirklichkeit, darum wie „bescheiden“ und „demütig“

Marie ist, beides ist möglich, ein zufriedener Blick zurück oder ein leicht unzufriedener „hätte ich doch damals...“ Blick.

Der Profisportler

Nun zu einem zweiten Beispiel, wie das erste würde es auch mit einem anderen Geschlecht funktionieren, aber beide sind „typisch“. Viele kleine Jungen entwickeln den Traum ein Profisportler zu werden, bei uns meist im Fußball, da dieses der alles dominierende Sport ist, so wohl auf der Ebene des Breitensports, der DFB ist mit 7,7 Mill. Mitgliedern (Frauen/Mädchenanteil: 11,6 %) in über 24.000 Vereinen der größte Einzelsportverband der Welt, der größte Fußballverein der Welt ist mit 400.000 der deutschen Serienmeister FC Bayern München (zusammen mit Benfica Lissabon) und die deutsche Bundesliga hat den höchsten Zuschauer/innenschnitt der Welt. Von den (früheren) Erfolgen der Nationalmannschaft erst gar nicht zu sprechen. Unter den zehn meistgesehenen TV-Übertragungen befinden sich ausschließlich WM-Spiele der Nationalmannschaft, es führt das WM Finale von 2014 (Deutschland-Argentinien) mit 34,65 Mill. Zuschauer/innen. Ein kleiner Junge, auch ein kleines Mädchen, wird sein gesamtes Leben mit Fußball konfrontiert und kommt dann noch ein Vater oder eine Mutter dazu, die diese Liebe entfachen kann, dann wird selbst gespielt und ins Stadion gegangen. Die besondere Attraktivität von Sportarten liegt darin begründet, dass die Leidenschaft auf allen Ebenen leicht befriedigt werden kann. Auf der aktiven Ebene kann ich einfach mit einem Ball im Garten spielen, im Park mit Freunden, im Verein mit einer Mannschaft und sehr wenige machen es zum Beruf. Auf der passiven Ebene kann ich zum lokalen Verein gehen, zuschauen oder mithelfen. Ich kann als Fan zu einem Bundesligaspiel gehen oder einfach nur zuhause vorm Fernseher sitzen. Die Frage, ob die Leidenschaft zum Fußball auch in der passiven Variante explodieren kann, stellt nur jemand der noch nie im Stadion war. Fußball ist die größte Massenkultur der Welt. Sollten Sie im Ausland sein, so kann darüber fast in jedem Land der Welt gesprochen werden und bei einem Besuch in den USA (wie zur WM 2026) wird sicher darauf hingewiesen, dass Fußball (dort Soccer genannt) dort noch nicht so populär ist wie fast überall in der Welt.

Ein kleiner Junge, wir nennen unseren 12jährigen Ben, wird vielleicht noch nicht vom Profi sprechen, aber er weiß sicher schon, dass Du damit sehr reich und populär werden kannst. Im Gegensatz zum Traumberuf von Marie ist dieser objektiv unrealistischer. Die Wahrscheinlichkeit, dass Ben wirklich Profifußballer werden kann, tendiert gen Null. Es sei denn

er spielt bereits in einer Auswahlmannschaft eines großen Vereines. Mit 12 Jahren musst Du schon sehr gut Fußball spielen können, bei Marie ist es völlig egal wie weit sie zu dem Zeitpunkt ist.

Für Ben spielt diese Desillusionierung aber wahrscheinlich keine große Rolle, da er auch schon das weiß. Um die Frage, ob Ben seine Leidenschaft für Fußball weiter ausleben kann, müssen wir uns hingegen keine Sorgen machen, er kann vieles sogar gleichzeitig tun, er wird sein ganzes Leben Teil einer Fußballkultur bleiben können und weint vielleicht wenn sein Verein einen Titel erringt oder Deutschland wieder Weltmeister wird. Ein Teil der späteren Männer wird der vermeintlichen eigenen Fußballkarriere hinterherweinen, in dem tiefen Wissen, dass es wohl nicht gelangt hätte.

Wie nun weiter mit dem 16jährigen Ben, der im Verein spielt, Fan eines Bundesligisten ist und Jamal Musiala bewundert? Die Ausgangslage ist zwar anders in Hinblick auf die Erreichung des Traumberufs, aber der Zusammenhang zur Leidenschaft läuft grundsätzlich ähnlich. Auch hier wäre zu klären, welche Aspekte des Fußballs Ben so fasziniert haben? Wenn es letztendlich „nur“ um Popularität und Reichtum gehen sollte, dann führt dieser Weg in eine Sackgasse, bzw. Casting-Show. Ist es aber der Sport selbst, die Bewegung, die Disziplin und Ordnung oder die Kreativität und Dynamik dann können diese Aspekte Hinweise geben. Sollte Ben ein guter Sportler sein, schnell und kräftig, mit einer überdurchschnittlichen Leidenschaft für die Bewegung und den Wettkampf, dann sollte er nicht nur im Verein aufsteigen, sondern er könnte in Berufsfelder gehen, die selbst mit Sport zu tun haben, wie der Sportwissenschaft oder der Gesundheits- und Fitnesswelt. Geht es um den Kontakt zum Fußball dann ist es auch möglich Trainer, Schiedsrichter oder Manager zu werden. Ist es der Wettbewerbsgedanke, der Spaß an dem Vergleich und der Disziplin, dann kann Ben auch eine „klassische“ Karriere im Vertrieb, Marketing oder der „freien“ Wirtschaft anstreben, die Affinität für den Profisport ist diesen Feldern eingeschrieben, die Analogie wird bewusst gesucht.

Der gut beratene und etwas diszipliniere Ben macht sein Abitur, studiert vielleicht Sportwissenschaften auf Lehramt und wird Sportlehrer (und Englischlehrer, da Ben auch Englisch mag), spielt weiter in seinem Verein und übernimmt dort immer mehr Verantwortung. Oder er baut einen Vertrieb für Nahrungsergänzungsmittel auf und berät Unternehmen. Fan seines Vereins ist er immer noch und er liebt Fußball, auch wenn der immer kommerzieller geworden ist. Außerdem konnte er seine Leidenschaft auf seine Freundin und seine beiden Kinder übertragen, wenn er mit seiner kleinen Tochter und seinem Sohn im Garten kickt ist er wirklich glücklich.

Der etwas undiszipliniertere und kaum beratene Ben hat einen guten MSA gemacht, aber dann nur noch gefeiert. Mit Druck der Eltern hat er eine Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann gemacht und arbeitet nun bei H&M. Das frustriert ihn zunehmend und er wechselt zu einem lokalen Anbieter für Bürokommunikation. Er hängt nun in der Bürowelt der Angestellten fest, verdient okay, aber wird nicht gefordert, was den Frust noch steigert. Er spielt immer noch für seinen Verein, aber die Jüngeren sind schneller. Sein Familienleben ist das gleiche, aber mit seinen Kindern spielt er nicht immer so gern, weil er frustriert ist. Sein Fantum ist sogar größer geworden, er fährt zu Auswärtsspielen, sein Alkoholkonsum nimmt nach Aussagen seiner Freundin stetig zu. Natürlich kann es so laufen, auch mit dem Abitur oder der Wechsel kommt später. Bildungsabschlüsse sind schon lange kein Nachweis mehr von Wissen oder Exzellenz, aber sie sind Marker für Disziplin und Einsatz. Und das Abitur gibt in einer Akademiker-Gesellschaft (leider) mehr Selbstbewusstsein. Bei Ben ist die Leidenschaft für den Sport selbst, im Gegensatz zu Marie, gar nicht der zentrale Faktor, denn es war sehr früh klar, dass er damit kein Geld verdienen kann. Sie hätte aber der Antrieb sein können, denn die Leidenschaft für Sport korreliert meist mit der für den Spaß an körperlicher Aktivität und dem Wettkampfgedanken, in seiner gesunden Variante der persönlichen Entwicklung.

6. Was Organisationen tun können

Eine Leidenschaft durchströmt Körper und Geist, aber sie ist fast nie identisch mit einem späteren Beruf. Das ist die Ausnahme, nicht die Regel. Leidenschaft ist kein Tätigkeitsfeld, sie ist ein energetischer Kern, bestehend aus drei psychologischen Dimensionen:

1. **Emotion** (Energie, Freude, Affekt)
2. **Kognition** (Interesse, Sinn, Bedeutung)
3. **Verhalten** (Übung, Engagement, Ausdauer)

Dieser Dreiklang ist das Fundament eines individuellen Motivationssystems, das in verschiedenen Lebensbereichen aktiviert werden kann, im Sport, in der Musik, in sozialen Kontexten, in kreativen Tätigkeiten. Wer Leidenschaft sucht, sucht keine Aufgabe, sondern Passung für diesen Kern.

Innere Dimension vs. äußere Bedingungen

Damit Leidenschaft beruflich wirksam werden kann, braucht sie eine passende Umwelt. Nicht die Leidenschaft muss sich dem Beruf anpassen, der

Beruf muss ausreichend Resonanzflächen bieten, damit der innere Kern aktiv werden kann. Dafür braucht es drei äußere Bedingungen, die den drei Dimensionen des Kerns entsprechen:

1. Emotionaler Resonanzraum

Die Tätigkeit muss Energie geben, nicht ziehen. Sie muss positive Affekte ermöglichen, soziale Verbundenheit, Anerkennung, ein Gefühl von Zugehörigkeit.

2. Kognitive Passung

Das Arbeitsfeld muss Interesse auslösen, Bedeutung stiften und komplex genug sein, um Sinn zu erzeugen.

3. Verhaltensspielraum

Es braucht Handlungsmöglichkeiten: autonomes Entscheiden, Üben, Gestalten, Wirksamkeitserleben und Anerkennung.

Wenn diese drei äußeren Faktoren vorhanden sind, entsteht Passung: Der energetische Kern findet ein berufliches Umfeld, in dem Leidenschaft nicht nur aufblitzen, sondern dauerhaft tragfähig werden kann.

Diese drei Bedingungen lassen sich gut an die acht arbeitsbezogenen Bedingungen koppeln, die Zigarmi, Houson & Witt (2009) in ihrer Studie zur *passion at work* identifizieren. Ihre acht Bedingungen:

- Sinnvolle Arbeit
- Gute Zusammenarbeit
- Fairness
- Autonomie
- Anerkennung
- Wachstum
- Verbundenheit mit dem Vorgesetzten
- Verbundenheit mit Kollegen

Ordnet man diese acht Kategorien den drei äußeren Kernbedingungen zu, ergibt sich eine klare Passungslogik:

Emotionaler Resonanzraum

- gute Zusammenarbeit
- Verbundenheit mit Kollegen
- Verbundenheit mit Führung
- Anerkennung
- Fairness (als emotionales Gerechtigkeitserleben)

Kognitive Passung

- sinnvolle Arbeit
- Wachstum / Entwicklung
- Fairness (in der Form von Ressourcen, Aufgabenverteilung)

Verhaltensspielraum

- Autonomie
- Wachstum (selbstbestimmte Kompetenzentwicklung)
- sinnvolle Arbeit (als Handlungsspielraum zur Wirksamkeit)

Damit wird sichtbar: Die moderne Arbeitsforschung bestätigt genau das, was psychologisch notwendig ist, damit aus einem „Funken“ eine stabile, langfristige Energiequelle wird.

Schon das *Job Characteristics Model* von Hackman & Oldham (1976), eines der einflussreichsten Modelle der Arbeitspsychologie, hat gezeigt, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation nicht primär von objektiven Faktoren wie Lohn oder Arbeitszeit abhängen, sondern vor allem von subjektiven Erlebniszuständen.

Entscheidend sind fünf Kernmerkmale: Autonomie, Sinnhaftigkeit, Anforderungsvielfalt, Bedeutsamkeit und Rückmeldung. Diese Dimensionen prägen, wie Menschen ihre Arbeit erleben und sie passen sehr gut zu den drei Grunddimensionen der Leidenschaft: Emotion, Kognition und Verhalten.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bestätigte diese Perspektive 2021 in seinem *Forschungsbericht 590*. Auch hier lautet die zentrale Erkenntnis: Arbeitszufriedenheit ist kein objektives, sondern ein zutiefst subjektives Phänomen. Sie entsteht nicht linear aus Lohn, Arbeitszeit und Vertragssicherheit, sondern vor allem aus erlebter Autonomie, Anerkennung, Sinn und Möglichkeiten zur Entwicklung. Ein Zuwenig in einem dieser Aspekte lässt sich nicht durch andere kompensieren, selbst ein hohes Gehalt gleicht fehlende Sinnhaftigkeit nicht aus.

Hier schließt Albert Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit (1997) an. Bandura definiert Selbstwirksamkeit als den Glauben an die eigene Fähigkeit, Handlungen erfolgreich zu organisieren und auszuführen. Selbstwirksamkeit ist einer der stärksten Motivationsfaktoren überhaupt und sie wirkt fast ausschließlich über emotionale und soziale Erfahrungen. Genau deshalb scheitert Leidenschaft im Beruf selten an mangelnder Kompetenz, sondern fast immer am emotionalen Teil des energetischen Kerns: Wenn Zusammenarbeit schlecht, Anerkennung rar und Atmosphäre toxisch sind,

kann selbst der stärkste Grit nichts retten. Niemand hält langfristig durch, was keine Freude und keine Wirksamkeitserlebnisse erzeugt.

Die wirklich gute Nachricht ist aber, dass der emotionale Anteil angesprochen werden kann, wenn die Möglichkeiten dafür geschaffen werden. Die Leidenschaft für eine Sache, z.B. einen Sport, hat als energetischen Kern nicht den Spaß an einem Fußballtor mit 7,32 m Breite, sondern an der Bewegung, der Gemeinschaft und dem Gefühl es zu machen. Das Tor kann auch 3 m (Handball) oder 3,66 m (Feldhockey) breit sein, wenn ich die Möglichkeit habe diese Dinge zu erproben, sie durch „signifikante Andere“ als erstrebenswert oder cool erscheinen, dann können diese ebenso zur Leidenschaft werden, einen „inhaltlichen“ Kern haben die meisten Leidenschaften nicht. Dieses wird durch unsere Alltagserfahrung bestätigt, dass Menschen, die Sport lieben, häufig mehrere Sportarten schätzen und zwischen ihnen wechseln können, ähnliches gilt für Musikinstrumente. Selbst die tiefe Liebe zu dieser einen Sache ist vorgeprägt, ich hatte Bourdieu dazu bereits erwähnt.

Sollte ich mit diesem Gedanken richtig liegen und es spricht erstmal nichts dagegen, dann heißt dieses im Umkehrschluss, wir können jeden jungen Menschen für eine Sache begeistern und wir können jeden jungen Menschen für einen Beruf begeistern!

Ja, können wir!

Und die Zutaten dazu sind da, die wichtigste: Vertrauen! Es erstaunt mich immer wieder, und dass, obwohl ich seit vielen Jahren in der Sozialen Arbeit unterwegs bin und das deutsche Bildungssystem recht gut kenne, dass diese so simple Erkenntnis so unendlich schwer umzusetzen ist. Warum habt ihr kein Vertrauen in Eure Kinder, in Eure Schüler/innen und Student/innen? Warum nicht in Euch selbst?

Leidenschaft braucht ein Klima der Möglichkeit.

Leidenschaft lässt sich nicht übertragen wie eine Datei, aber man kann ihre Bausteine, das, was einen antreibt, in eine berufliche Umgebung integrieren. Menschen, die als Jugendliche eine Leidenschaft für Musik hatten, arbeiten später nicht unbedingt als Musiker, aber häufig in Bereichen, in denen sie Kreativität, Präzision, Ausdruck oder öffentliches Auftreten nutzen können. Wer im Sport aufgeht, landet nicht zwingend im Profibereich, aber oft in Tätigkeiten, in denen Wettbewerb, Struktur, Feedback oder körperliche Aktivität eine Rolle spielen. Leidenschaft manifestiert sich nicht als Tätigkeit, sondern als Muster der Selbstentfaltung.

Der Übergang zwischen persönlicher Leidenschaft und Beruf gelingt dann, wenn ein Arbeitsfeld genügend Überschneidung mit den eigenen

sozioenergetischen Komponenten zulässt. Ein Beruf muss daher nicht die Leidenschaft selbst spiegeln, er muss aber den energetischen Kern erreichen, v.a. seine emotionale Dimension. Wenn diese Passung gegeben ist, überträgt sich die innere Dynamik: Menschen erleben Sinn, Kompetenz und Engagement, selbst wenn die Tätigkeit nicht identisch mit der ursprünglichen Leidenschaft ist.

So ist das Plädoyer für die Leidenschaft in der Arbeit ein Plädoyer für das Vertrauen der Organisationen in ihre Mitarbeiter/innen! Natürlich ist ein Straßenverkehrsamt auf dem Land, ein Bäcker in der Kleinstadt oder ein Logistikcenter kein Ort, an dem irgendjemand Leidenschaft verorten würde! Warum eigentlich? Der Vorwurf schöngestige Diskussionen um Selbstachtsamkeit und Wertschätzung würden nur wieder aus dieser gleichen Spa-süchtigen Mittelschichtbürger/innen-Blase urbaner Großstädte kommen, ist berechtigt, aber er spricht Bände! Wenn ihr es selbst nicht für möglich haltet Eure „normalen“ Organisationen aufzuwerten, in dem Ihr Euren alten und neuen Mitarbeiter/innen Orte der Selbstwirksamkeit bietet, an denen jede/r mehr Freiheit hat, ein respekt- und humorvoller Umgang gepflegt wird, dann habt Ihr Eure Organisation ja schon selbst aufgegeben. Dann zahlt wenigstens anständig!

Ich hoffe, dass der Ansatz nun klarer geworden ist. Berufe zu finden, bei denen ich meine Leidenschaft ausleben kann, heißt nicht, dass der Chef mit einer roten Rose im Mund in die Cafeteria einreitet, nackt auf einem Schimmel, sondern, dass junge Menschen und auch alle anderen auf Organisationen treffen, die Ihnen Freiräume schaffen sich zu entwickeln, gefordert zu werden und Spaß bei der Arbeit zu haben. Was bedeutet das für unsere Beiden?

Bei Marie ist der energetische Kern wahrscheinlich vor allem ein emotionaler. Sie liebt Tiere, die Care-Arbeit und das Gemeinschaftsgefühl mit Tieren und Menschen. So erscheint die Idee Tierärztin zu werden, oder Ärztin oder Sozialpädagogin, sehr sinnvoll. Sollte der Kern eher kognitiver Natur sein, da Reiten z.B. ein sehr angesehenes Hobby ist, so wären Berufe mit einem hohen Sozialprestige im sozialen oder medizinischen Bereich denkbar, also wieder Ärztin. Dass dieser Beruf so beliebt ist und angesehen, lässt sich auch über den Aspekt der Leidenschaft gut erklären. Aber die Suche nach der richtigen Berufssparte ist ja nur der erste Schritt. Welche Tierarztpraxis wird es sein, mit welchen Menschen arbeite ich zusammen? In Arztpraxen herrscht oft gute Laune, aber häufig geht es unfreundlich zu, auch gegenüber den Patienten. In der Sozialen Arbeit sind die unattraktiven

Arbeitsbedingungen ein zentrales Thema meiner Lehre, und damit ist nicht primär die Bezahlung gemeint.

Bei Ben ist es etwas schwieriger, aber sein Kern wird ebenfalls ein emotionaler sein, es macht ihm sehr viel Spaß Fußball zu spielen, der „Beruf“ des Fußballprofis würde ebenfalls die kognitive Dimension erfüllen, es winkt sehr viel Popularität, Ansehen und Geld. Da der Spaß an der Bewegung, der Gemeinschaft und dem Wettbewerb Ben antreibt, gibt es eine ganze Reihe von Berufen, die der emotionalen Dimension gerecht werden könnten. Es sollte kein einsamer Beruf ohne Bewegung sein, zu einem Verwaltungsjob in einer Behörde würde ihm wahrscheinlich niemand raten. Die „Geld-Jobs“ in der Finanz- und Beratungswelt haben den (nicht immer unberechtigten) Ruf, nicht immer angenehme Arbeitsbedingungen zu bieten und damit ist nicht die Bezahlung gemeint. Der Spaß kann sicher im Erfolg selbst liegen, aber ein entspannter Umgang mit Kolleg/innen ist in Geld nicht aufzuwiegen!

Ein Grund, warum die Gastronomie überdurchschnittlich viele leidenschaftliche Menschen erreicht, obwohl sie objektiv erst einmal eine unattraktive Arbeitswelt ist, da hier überdurchschnittlich viel und lange und schlecht bezahlt gearbeitet wird, liegt an deren speziellem Motivationssystem.

Es geht sehr gemeinschaftlich zu, nicht immer freundlich, aber es wird sehr viel mit Kolleg/innen und Kunden gesprochen, es ist eine direkte Dienstleistung am Menschen. Die Produkte sind sehr sinnlich, es geht um Kaffee, Drinks und gutes Essen. Die Kund/innen sind privat unterwegs, es geht intimer zu als in vielen Berufen. Die Reaktionen sind immer direkt und unmittelbar, wer das „echte“ Leben auch im Beruf will, ist hier richtig. Die Kollegialität in vielen Bars und Restaurants ist legendär, wer Menschen kennenlernen möchte, lernt hier mehr als in den meisten Berufen. Die kognitive Dimension ist dafür unterentwickelt. Die Gastronomie hat bis auf ein paar Ausnahmen kein hohes Sozialprestige, es macht keinen Sinn so viel Stress für so wenig Geld zu ertragen. Trotzdem treibt es gerade junge Menschen immer wieder in die Gastronomie, gerade wenn sie ihr Studium finanzieren müssen.

Da wären wir schon bei dieser neuen Generation, über die kaum noch jemand sprechen mag, weil wir seit Jahren nichts anderes tun. Lasst sie doch mal selbst sprechen, Hallo GenZ!

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 entgegen 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 inszenierten. 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.

IV. Beziehungen zur Arbeit

Du musst gar nichts!

Arbeit ist nicht einfach ein Job. Sie ist Beziehung, Selbstbild, Lebensform. Für viele Menschen nimmt sie mehr Zeit ein als jede andere Tätigkeit und prägt damit nicht nur unseren Tagesablauf, sondern auch unser Selbstwertgefühl, unsere sozialen Kontakte und unsere Zukunftsaussichten. Unsere Beziehung zur Arbeit entscheidet darüber, wie wir unser Leben strukturieren, wie wir uns selbst verstehen und welchen Platz wir in der Gesellschaft einnehmen. Sie ist nicht nur Mittel zum Zweck, sondern Ausdruck einer Haltung: Will ich gestalten oder sichern, aufsteigen oder ausweichen, dazugehören oder mich entziehen? Genau deshalb lohnt es sich, diese Beziehung bewusst zu reflektieren bevor sie sich unbewusst verfestigt.

Vielleicht ist es eine Banalität, aber Arbeit ist meist nichts, was einfach über uns kommt, und wir sind nicht die passiven Empfänger von ihr. Wir gestalten Arbeit, unsere Arbeit und unsere Beziehung zu ihr. Wir können uns zwar bewusst für einen Beruf entscheiden, aber die Beziehung zu ihm wird unserer grundsätzlichen Einstellung zum Leben entsprechen, was nicht meint, dass sie gleich ist. Das Arbeitsleben ist auch deswegen so unendlich anstrengender als das Privatleben, weil es fast immer „ernst“ ist. Ich bin mehr oder weniger gezwungen seit Kindesjahren eine formelle Qualifikation zu erwerben, mich zu bewerben und dann tagtäglich meine Qualifikation unter Beweis zu stellen. Ich muss agieren, während unser Familienleben und das mit Freunden uns zwar in der Regel weitaus wichtiger ist, aber für dieses gibt es keine formellen Qualifikationen oder Tests, das Private ist kein „Muss“, eher ein „Will“.

Wir können uns über viele Jahre als „schlechter“ Vater oder Ehefrau durchmogeln. Umgekehrt werden wir als Super-Mami oder Spitzen-Freund nicht befördert oder höher bezahlt, schade eigentlich. Ein grundsätzlich pflichtbewusster Mensch, der pünktlich Rechnungen zahlt, seine Parkgebühren entrichtet und sich nicht vordrängelt, der wird auch so arbeiten, so arbeiten müssen. Einfach weil es Teil seiner Persönlichkeit ist. Ein sehr oberflächlicher extrovertierter Mensch, der gern kommuniziert, wird dieses bewusst oder unbewusst auch ins Arbeitsleben einbringen, gerade in Zeiten, in denen Authentizität und Ehrlichkeit eingefordert werden. Die Frage nach der Beziehung zur Arbeit ist somit auch die Frage nach der Beziehung

zum Leben! Und anders als häufig angenommen ist uns dieses nicht vorbestimmt, schon einmal gar nicht durch das Schicksal, den Zufall oder einen Gott. Wir können im Rahmen unseres Lebens, als Bewohner/innen eines hochentwickelten, demokratischen, reichen und freien Landes sehr viel selbst entscheiden.

Wie finde ich denn nun heraus, was für eine Beziehung zur Arbeit ich pflegen will/muss? Diese so simple wie überaus schwerwiegende Frage hilft uns dabei, sich der entscheidenden, der nach der Berufswahl, zu nähern. Warum sich junge Menschen so erstaunlich wenig mit diesen Fragen beschäftigen und warum Eltern und Schulen, so schlecht zu ihnen durchdringen, kann hier leider nicht in Gänze beantwortet werden. Ein Verweis auf „unsichere“ Zeiten, die „verunsicherte“ Wohlstandsgesellschaft und soziale Netzwerke, die Einsamkeit fördern und Bildung und Selbstsicherheit untergraben, reicht aber nicht. Warum fühlen sich junge Menschen heute so schlecht beraten? Weil die Welt der Arbeit (scheinbar oder tatsächlich) widersprüchlich ist. Auf der einen Seite hören junge Menschen von „Berufung“, „Purpose“ und „Leidenschaft“. Auf der anderen erleben sie bei Eltern oder deren Bekannten Überforderung, Burnout oder Frust im Büroalltag. Während Schulen oft noch in traditionellen Berufsbildern denken, verändert sich die Arbeitswelt rasant. Neue Berufsfelder entstehen schneller, als die Lehrpläne hinterherkommen. Gleichzeitig fehlt es an Raum für ehrliche Gespräche über Werte, Bedürfnisse und Lebensentwürfe. Kein Wunder also, dass viele junge Menschen sich schlecht vorbereitet fühlen und überfordert mit der Frage: Was will ich eigentlich von meiner Arbeit und was darf ich von ihr erwarten?

Studien zeigen, wie groß diese Verunsicherung ist. Besonders aufschlussreich ist eine Befragung der Bertelsmann Stiftung (2022): 56 % der Jugendlichen in Deutschland fühlen sich nicht ausreichend auf ihre Berufsentcheidung vorbereitet. Noch deutlicher: Rund 70 % der Befragten erklärten, dass sie von Schule und Elternhaus nicht ehrlich genug über Chancen und Risiken informiert würden. Die Studie betont, dass Jugendlichen zwar eine Vielzahl an Informationsquellen zur Verfügung steht, sie jedoch oftmals als widersprüchlich, unübersichtlich und wenig praxisnah wahrgenommen werden. Viele berichteten, dass sie vor allem Orientierung an klaren Erfahrungsbeispielen und kontinuierlicher Begleitung vermissen, stattdessen bleiben sie mit Broschüren, Testverfahren oder punktuellen Beratungen allein.

Auch andere Erhebungen bestätigen diese Unsicherheit. Die Shell-Jugendstudie von 2019, noch vor der Corona-Epidemie, zeigt, dass rund 40 %

der Jugendlichen den Eindruck haben, die Erwachsenenwelt verstehe ihre Sorgen nicht, insbesondere, wenn es um Zukunftsängste im Arbeitsleben geht. Hinzu kommt eine OECD-Erhebung von 2020 (Dream Jobs: Teenagers' Career Aspirations and the Future of Work), die darauf hinweist, dass deutsche Schüler/innen im internationalen Vergleich besonders konservative Berufswünsche äußern, häufig in klassischen, traditionellen Feldern. Das liegt weniger an mangelnder Fantasie, sondern eher an fehlenden positiven Vorbildern und professioneller Orientierung, der bereits erwähnten „bedeutenden“ Erwachsenen.

Die Folge: Viele fühlen sich hin- und hergerissen zwischen hohen Erwartungen und geringer Klarheit zwischen Schlagworten wie „Leidenenschaft“, „Sicherheit“, „Selbstverwirklichung“ und „Existenzangst“. Dieses Spannungsfeld wird durch soziale Medien noch verschärft, in denen Influencer/innen Beruf und Leben als Lifestyle inszenieren, während gleichzeitig die realen Erfahrungen von Unsicherheit, Praktikumsschleifen und befristeten Verträgen die Realität junger Erwachsener prägen. Kein Wunder also, dass der Schritt in die Arbeitswelt nicht als Aufbruch, sondern als Überforderung empfunden wird.

Wer wissen will, wie er oder sie zur Arbeit steht, kann sich zu Beginn zwei ganz einfache Fragen stellen. Eure ehrliche Beantwortung, am besten ohne Publikum, liefert erstaunlich viel Klarheit:

1. Wie wichtig ist mir Geld – also materieller Wohlstand, Status, Konsum?

2. Bin ich ein ehrgeiziger Mensch – will ich mehr als nur mitlaufen?

Diese beiden Fragen mögen banal erscheinen. Doch sie helfen, sich einem Grundtypus der eigenen Arbeitsbeziehung zu nähern, unabhängig vom konkreten Beruf. Denn ob jemand Chirurg/in, App-Entwickler/in oder Lehrer/in wird, sagt wenig darüber aus, *wie* er oder sie arbeiten möchte: aus Passion, Pflichtgefühl, Sicherheitsbedürfnis oder purer Notwendigkeit.

Zur Einordnung: Die „Geldfrage“ meint nicht, ob man arbeiten *muss*, das tun über 90 % aller Menschen. Es geht um die bewusste Entscheidung: Möchte ich mehr als das Nötigste? Strebe ich nach materieller Fülle oder Prestige? Oder reicht mir ein einfaches, stabiles Leben?

Die „Ehrgeizfrage“ wiederum zielt auf etwas Tieferes: auf das, was Angela Duckworth als *Grit* bezeichnet, die Fähigkeit, langfristige Ziele mit Ausdauer und Leidenschaft zu verfolgen. Bin ich jemand, der gestalten, bewegen, aufsteigen will? Oder lieber jemand, der mit Ruhe, Verlässlichkeit und Beständigkeit durchs Leben geht?

Wer beide Fragen ehrlich beantwortet, kann sich grob einem von acht Beziehungstypen zur Arbeit zuordnen. Diese Modelle sind natürlich idealtypisch, Mischformen möglich. Sie dienen der Selbstreflexion, nicht der Schubladisierung. Und sie sollen eines klarmachen: Es ist völlig okay, wenn Arbeit nicht das Zentrum des Lebens ist. Nur ehrlich sollte man dabei bleiben. Es geht um eine autonome ehrliche Entscheidung, gerade wenn „man“ eine Wahl hat. Es ist nicht möglich die Entscheidung für oder gegen das eine oder andere „objektiv“ zu bewerten, in einer kapitalistischen Leistungsgesellschaft wird Einsatz erwartet und ist der Wunsch nach konsumorientierten Menschen Voraussetzung für den Erfolg ganzer Branchen. Gleichzeitig steht in einer „nivellierten“ Mittelschichtgesellschaft wie der unseren, in der Ehrlichkeit und Bodenständigkeit hohe Werte sind, der ehrgeizige Mensch auch immer schon etwas im Verdacht „rücksichtslos“ und „unmoralisch“ zu sein, ein sehr deutscher Diskurs, aber wir sprechen ja über unser Land.

Ist es das gelungenere Leben, wenn ich nach Erfolg, Geld und Prestige strebe und nicht nach Ausgleich und Sicherheit? Wer maßt sich an, das zu beurteilen? Aber ehrlich sollten wir sein, es macht einen entscheidenden Unterschied, ob wir bestimmte Dinge aus freier Entscheidung nicht angestrebt haben, oder ob wir es uns nicht zugetraut haben und diesem ewig hinterhertrauern. Und wie gesagt nur unter der Prämisse die Möglichkeiten gehabt zu haben einen anderen Weg zu gehen. Der Verweis auf die „wichtigen“ Dinge im Leben, Liebe, Familie, Glück und Sinn, wird gern missbraucht, um unsere Lustlosigkeit und mangelnde Disziplin zu legitimieren.

Gehen wir es praktisch an. Die Zuordnung zu den hier vorgestellten acht Modellen, die ergriffen werden können oder müssen, läuft entscheidend über die Beantwortung der zwei zentralen Fragen nach Geld und Disziplin. Bei den Aspekten von Arbeit beziehe ich mich auf die in Kapitel II erwähnten *arbeitsbezogenen Bedingungen* von Zigarmi, Houson und Witt (2009). Diese hatten acht für die Mitarbeiter/innen bedeutsame Faktoren identifiziert, die für die Förderung von Leidenschaft wichtig sind: Sinnvolle Arbeit, Zusammenarbeit, Fairness, Autonomie, Anerkennung, Wachstum, Verbundenheit mit dem Vorgesetzten, Verbundenheit mit Kollegen. Das Modell der arbeitsbezogenen Bedingungen beschreibt aber eher externe Faktoren, die deine Leidenschaft zur Arbeit fördern, interne, die meine eigene Motivation steigern sind aber ebenso wichtig.

Die Problematik bei diesen Fragen, die bei ehrlicher und schonungsloser Beantwortung wirklich weiterhelfen, ist, dass sie von Teenagern nur schwer

zu beantworten sind bzw. nicht ehrlich. Die Fragen nach Geld und Ehrgeiz mögen als etwas zu einfach erscheinen, sie prägen aber die Beziehung zum Arbeitsleben entscheidend vor, nicht aber unbedingt das Berufsfeld. Der Faktor Ehrgeiz/Disziplin prägt wie erwähnt fast alles mit. In einer entwickelten Gesellschaft mit freiem Zugang zu Bildung wird ein ehrgeiziger (nicht beeinträchtigter) Mensch die nötigen Bildungsabschlüsse machen um sich anschließend im Berufsleben positionieren zu können. Diese Aussage wird mir in der Sozialen Arbeit keine Freunde machen. In Systemen, in denen Bildung von Geld, sozialem Stand oder Beziehungen abhängig ist, wird auch die/der Ehrgeizigste sich nicht unbedingt durchsetzen können, bei uns schon.

1. „All in“ (Geld: sehr wichtig – Ehrgeiz: sehr hoch)

Das KARRIERE-MODELL

Ich will Karriere machen. Und zwar richtig. Mir geht es um Status, Geld, Anerkennung. Ich bin bereit, viel zu investieren: Zeit, Energie, vielleicht auch meine Gesundheit. Ich arbeite, um zu gewinnen, nicht um zu genießen. Mein Job ist mein Spielfeld, mein Lebenslauf mein Scoreboard.

- Zentrale Aspekte: Geld, Prestige
- Verhältnis zur Arbeit: instrumentell, leistungszentriert
- Typische Branchen: Unternehmensberatung, Investmentbanking, Tech-Start-ups, Rechtsanwaltspraxen
- Vorteile: klare Ziele, hohe Motivation, schnelle Entwicklung
- Nachteile: Gefahr von Überarbeitung, Selbstwert an Leistung gekoppelt

2. „Seenotrettung“ (Geld: wenig – Ehrgeiz: hoch)
--

Das SINN-MODELL

Ich arbeite, weil ich gebraucht werde. Weil ich helfen will. Meine Motivation ist nicht das Gehalt, sondern das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun. Ich bin bereit, mich selbst zurückzunehmen, wenn es anderen nützt. Meine Arbeit ist Teil meiner ethischen Haltung – nicht meiner Karriere.

- Zentrale Aspekte: Sinn, Verbundenheit, Autonomie
- Verhältnis zur Arbeit: intrinsisch, moralisch fundiert
- Typische Branchen: Soziale Arbeit, Pflege, Bildung, NGOs, Politik
- Vorteile: hohe persönliche Erfüllung, soziale Relevanz
- Nachteile: emotionale Erschöpfung, strukturelle Unterfinanzierung

3. „Empowerment“ (Geld: mittel – Ehrgeiz: sehr hoch)

Das KOMPETENZ-MODELL

Ich will wachsen. Mich entwickeln. Lernen. Meine Arbeit ist der Ort, an dem ich mich selbst herausfordere. Nicht der Status motiviert mich, sondern die inhaltliche Tiefe. Ich will gestalten, nicht verwalten. Was ich tue, soll Sinn machen, aber auch klug durchdacht und professionell umgesetzt sein.

- Zentrale Aspekte: Kompetenz, Autonomie, Sinn
- Verhältnis zur Arbeit: inhaltlich getrieben, selbstbezogen
- Typische Branchen: Wissenschaft, Journalismus, Design, IT, Ingenieurwesen
- Vorteile: kontinuierliches Lernen, Selbstverwirklichung
- Nachteile: hohes Anspruchsniveau, Gefahr der Selbstüberforderung

4. „Digitaler Nomade“ (Geld: mittel – Ehrgeiz: hoch)

Das FREIHEITS-MODELL

Ich will frei sein, räumlich, zeitlich, persönlich. Ich arbeite, um unterwegs zu sein. Mein Büro ist der Laptop, mein Arbeitsplatz ein Coworking-Space in Bali oder ein Café in Lissabon. Ich lebe nicht *für* die Arbeit, sondern *durch* sie: als Vehikel für Unabhängigkeit, Selbstbestimmung und globale Beweglichkeit.

- Zentrale Aspekte: Autonomie, Flexibilität, Abenteuer
- Verhältnis zur Arbeit: instrumental-emanzipatorisch
- Typische Branchen: IT, Design, Online-Marketing, digitale Bildung, Übersetzung, Remote-Vertrieb
- Vorteile: maximale Ortsunabhängigkeit, hohe Selbstwirksamkeit
- Nachteile: soziale Isolation, fehlende Absicherung, prekäre Einkommen

5. „Monatsmiete“ (Geld: mittel – Ehrgeiz: wenig)

Das SICHERHEITS-MODELL

Ich arbeite, weil ich es muss. Punkt. Mein Leben spielt sich außerhalb des Jobs ab. Der Beruf ist Mittel zum Zweck, zur Absicherung meiner Familie, meiner Freizeit, meines Alltags. Ich strebe nicht nach Erfüllung, sondern nach Verlässlichkeit. Und ich habe kein Problem damit.

- Zentrale Aspekte: Sicherheit, Geld
- Verhältnis zur Arbeit: funktional, neutral
- Typische Branchen: Logistik, Einzelhandel, Produktion, öffentlicher Dienst
- Vorteile: klare Trennung von Arbeit und Leben, Stressreduktion
- Nachteile: geringe Identifikation, geringe Resilienz bei Belastung

6. „Homepage“ (Geld: mittel – Ehrgeiz: mittel)
--

Das GEMEINSCHAFTS-MODELL

Meine Firma ist mein zweites Zuhause. Ich lebe dort, verbringe dort meine Freizeit, pflege meine Freundschaften, mein Netzwerk. Ich finde Sicherheit in Struktur, Routine und gemeinschaftlichem Sinn. Die Arbeit gibt mir Halt, nicht nur finanziell, sondern auch emotional.

- Zentrale Aspekte: Sicherheit, Verbundenheit
- Verhältnis zur Arbeit: identifikativ, kollektivistisch
- Typische Branchen: KMU- und Familienunternehmen, öffentlicher Dienst, Kirche
- Vorteile: hohe Stabilität, soziales Netz
- Nachteile: Abhängigkeit, geringe Trennung von Beruf und Privatleben

7. „Rollenspiel am Wochenende“ (Geld: mittel – Ehrgeiz: wenig)
--

Das FREIZEIT-MODELL

Mein Beruf? Okay. Aber meine Leidenschaft lebt woanders. In der Band. Im Ehrenamt. Beim Rollenspiel am Wochenende. Ich mache meine Arbeit gut, aber sie definiert mich nicht. Ich bin jemand, der lebt, um zu arbeiten, nein, umgekehrt: Ich arbeite, um zu leben.

- Zentrale Aspekte: Autonomie, Sinn außerhalb der Arbeit
- Verhältnis zur Arbeit: pragmatisch, abgrenzend
- Typische Branchen: viele – abhängig von Lebensentwurf, oft in Teilzeit
- Vorteile: emotionale Unabhängigkeit, kreative Energie
- Nachteile: wenig Aufstieg, wenig Einfluss, mangelnde Anerkennung im System

8. „Gründer/in“ (Geld: mittel/hoch – Ehrgeiz: hoch)

Das AUTONOMIE-MODELL

Ich gründe, weil ich Freiheit will, Wirkung, Gestaltungsmacht. Weil ich lieber scheitere, als mich zu langweilen. Geld ist mir wichtig, aber wichtiger ist, dass es *meins* ist. Ich brauche weder Titel noch Dienstwagen, sondern eine Steuernummer, die mich nachts wachhält.

- Zentrale Aspekte: Autonomie, Selbstwirksamkeit, Risiko
- Verhältnis zur Arbeit: schöpferisch, visionär, ungeduldig
- Typische Branchen: alle, von der App über das Café bis zum Sozialunternehmen
- Vorteile: radikale Freiheit, Selbstbestimmung, Gestaltungsmacht
- Nachteile: unsichere Einkommen, Verantwortungslast, existenzielle Risiken

Diese Verortung soll vor allem Spaß machen. Und vielleicht zum Nachdenken anregen. Niemand wird sich bewusst auf eine Beziehung zur Arbeit festlegen. Wie fast alle wichtigen Dinge geschieht dieses unbewusst. Unsere Beziehung wird von vielen sozioökonomischen Faktoren und der Volkswirtschaft, in der wir leben, beeinflusst. Und von unserem Willen. In einem Land wie Deutschland besteht die Möglichkeit alle diese acht Beziehungen leben zu können, in vielen anderen haben wir diese Auswahl gar nicht, geschweige denn die Möglichkeiten uns zu entscheiden.

Diese Auswahl soll auch vermitteln, dass jede Beziehung richtig ist, wenn sie zu uns passt. Es geht „nur“ darum in jungen Jahren nicht den falschen, d.h. unpassenden, Weg einzuschlagen und uns Jahrzehnte später nicht darüber zu ärgern, dass wir einen völlig langweiligen anspruchslosen Job gemacht haben, obwohl wir mehr wollten und mehr konnten. Dieses meint explizit die Festlegung auf den „Arbeitsplatz“, den wir dann für viele Jahre machen, nicht die „Jobs“, die ich als Teenager oder Student abreiße. Bei diesen gibt es keine falschen, je mehr desto besser, gerade die unangenehmen und harten bringen uns persönlich weiter.

Die drei erstgenannten und das achte Modell verlangen sicher mehr als andere, ggf. bringen sie auch mehr Sinn, Geld und persönliche Entwicklung. Wer diese Modelle selbstbestimmt nicht anstrebt, weil sie zu viel Entbehrungen verlangen, oder der Fokus v.a. auf Dingen außerhalb der Arbeit liegt, gut, aber wer sie aus Angst oder mangelndem Selbstvertrauen nicht angeht, wird vielleicht später voller Enttäuschung auf sein Berufsleben zurückblicken. So wie jede/r nur ein Leben hat, hat jede/r auch nur ein Arbeitsleben! Aber viel leichter als im Privatleben kann gewechselt, auf-

und abgestiegen werden, niemand muss nur einen Job haben, warum nicht alle fünf Jahre wechseln oder zwei gleichzeitig?

Der Titel dieses Unterkapitels „Du musst gar nichts“, von der großartigen Band *Die Sterne* entliehen, soll nicht deren Sponti-Charme weitergeben, sondern nur verdeutlichen, dass fast jede junge Frau und junger Mann die Wahl hat. Du musst kein Studium machen, Du musst keine Ausbildung machen, Du musst nicht dem Vorbild Deiner Eltern nacheifern, aber Du musst es auch nicht ablehnen, wenn es Dir eigentlich gefällt.

Wenn es hier doch ein Muss geben sollte, dann dass Du Dir Gedanken machen musst, wenn es Dir nicht egal sein sollte, wie sich das Arbeitsleben entwickeln wird. Selbst wenn Du beschließen solltest, dass es keine große Bedeutung haben soll, dann hast Du wenigstens eine Entscheidung getroffen. Eines kannst Du aber nicht verhindern, und für viele die schon beim Begriff „Arbeit“ zusammenzucken, ist das keine gute Nachricht, sie ist ein Teil Deiner Identität. Auch und gerade, wenn Du sie ablehnst und meckerst, gerade dann ist sie ein bedeutender, am (Arbeits-) Leben kommste nicht vorbei.

Vielleicht ist es auch ein Missverständnis, dass die Arbeit selbst Identität stiften soll. Vielmehr ist es unsere Haltung zur Arbeit, die uns Klarheit über uns selbst gibt. Zwei Menschen können exakt denselben Beruf ausüben und dennoch völlig unterschiedliche Beziehungen zu ihm haben. Die/Der eine definiert sich über Karriere, die/der andere über Sinn. Der eine geht in der Rolle auf, die andere sieht sie als Mittel zum Zweck. Unsere Beziehung zur Arbeit spiegelt damit unsere Werte, Prioritäten und unser Selbstbild. Wer weiß, warum er oder sie arbeitet, kennt sich selbst besser und kann sich jenseits der Erwerbsarbeit bewusster positionieren. Das bedeutet nicht, dass jede/r die eigene Arbeit lieben muss. Aber wer seine Haltung kennt, kann bewusster mit Arbeit umgehen, statt sich unbewusst von ihr bestimmen zu lassen.

Die zuvor skizzierten acht Arbeitstypen sollen genau diesen Zugang erleichtern: nicht als starre Kategorien, sondern als Spiegel, an dem man erkennen kann, was man von Arbeit erwartet und was nicht. Ob jemand Karriere, Sicherheit, Sinn oder Unabhängigkeit anstrebt, sagt weniger über das Berufsfeld als über die eigene Identitätslogik aus. Arbeit ist in diesem Sinne nicht nur Erwerb, sondern ein Medium der Selbstklärung. Für junge Menschen ist diese Einsicht besonders bedeutsam. In einer Welt, in der Berufe wechseln, Lebensentwürfe sich verschieben und Gewissheiten bröckeln, hilft eine bewusst gewählte Beziehung zur Arbeit, ein stabiles

Selbstbild zu entwickeln. Arbeit wird dann nicht zum Ort, an dem man sich finden muss, sondern zum Ort, an dem man sich zeigen kann.

Diese Identität muss dabei nicht ausschließlich durch äußere Leistung oder beruflichen Erfolg geprägt sein. Entscheidend ist vielmehr Kohärenz: dass das, was ich tue, mit dem übereinstimmt, was ich denke und fühle. Eine bewusst gewählte Haltung zur Arbeit, sei sie ambitioniert oder pragmatisch, schafft genau diese Stimmigkeit. Sie macht den Unterschied zwischen einem Lebenslauf und einem Lebensentwurf. In einer Arbeitswelt, die volatil, digital und zunehmend fragmentiert ist, kann eine stabile Beziehung zur Arbeit ein Anker sein. Nicht, weil sie Sicherheit garantiert, sondern weil sie Selbstvergewisserung ermöglicht. Wer weiß, warum er oder sie arbeitet, bleibt handlungsfähig, selbst wenn sich alles andere verändert. Genau das ist der Kern einer resilienten, zukunftsfähigen Identität und der notwendige Schritt, bevor man überhaupt darüber sprechen kann, welche äußeren Arbeitsbedingungen dafür geeignet sind.

Zu der Frage was meine Beziehung zur Arbeit bestimmt, gehören neben der Motivation und den Rahmenbedingen ganz entscheidend auch der Ort. Vielleicht brauchst Du nicht nur eine inhaltliche Freiheit, sondern auch eine räumliche? Vielleicht willst Du ja zuhause arbeiten, weil es da so schön ist und der Kaffee der beste.

Ein kurzes Wort zum Home-Office

Kommen wir kurz zu einer Entwicklung zurück, die durch die Corona-Epidemie verstärkt wurde und in den beiden Jahren danach ein zentrales Thema war, wenn es um die Zukunft der Arbeit ging. 2020, die Diskussionen um den möglichen Jobverlust durch KI und Robotik befinden sich auf einem ersten Höhepunkt, es wird sicher weitere geben, erscheint Home-Office fast als vernachlässigbar. Für mich als Soziologe bleibt diese gar nicht so neue Möglichkeit des Arbeitens aber weiter sehr interessant, weil in ihr unser Verhältnis zur Arbeit überdeutlich wird. Sie bietet Chancen der Flexibilität und Freiheit, wie Gefahren der Vereinsamung.

Nach den deprimierenden Jahren der Pandemie sollte nicht ein Stein auf dem anderen bleiben, Home-Office erfuhr eine starke Aufmerksamkeit, und zwar in beide Richtungen gleichzeitig. Viele Firmen ermöglichten Arbeitstage zuhause, während andere sie einschränkten. Der „verrückte“ Vordenker der neuen digitalen Wirtschaftswelt, der Tesla Gründer und CEO Elon Musk, wurde 2022 für seinen Vorschlag gegrillt, den Mitarbeiter/in-

nen die Anwesenheit im Office vorzuschreiben! Im Februar 2024 sorgte die Deutsche Bank für Aufsehen, weil sie ihren Führungskräften vier Tage Präsenzpflcht vorschrieb, den „normalen“ Angestellten übrigens drei Tage. (Business Insider Deutschland: Mindestens 4 Tage: Deutsche Bank holt Manager zurück ins Büro. 16.02.2024. Online unter: [businessinsider.de](https://www.businessinsider.de))

Für ein Land, in dem der heilige „Feierabend“ und „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“ zu den Evangelien gehören, muteten die Diskussionen um Home-Office und 4-Tage-Woche erst revolutionär an, dann aber nicht mehr so, zu selbstverständlich wurde inzwischen über Achtsamkeit, Selbstwirksamkeit und die Work-Life-Balance gesprochen, mit einer ganz fetten Betonung auf „Life“. Aber auch dieses Bild scheint sich 2025 und 2026 wieder gedreht zu haben. Arbeit wurde plötzlich wieder „ernster“, fast so wie in früheren Jahrzehnten. Für diesen Stimmungsumschwung sorgten neben der geopolitischen und wirtschaftlichen Lage auch politische Signale der neuen Bundesregierung unter Kanzler Friedrich Merz, der mehrfach betonte, Deutschland könne sich bestimmte Formen reduzierter Erwerbsarbeit langfristig nicht mehr leisten.

Besonders deutlich zeigte sich dies Anfang 2026 in der Debatte um die sogenannte „Lifestyle-Teilzeit“. Der Wirtschaftsflügel der CDU, genauer die Mittelstands- und Wirtschaftsunion (MIT), forderte in einem Antrag an den CDU-Bundesparteitag, den gesetzlichen Anspruch auf Teilzeit einzuschränken. Der Begriff löste massive Kritik aus, auch innerhalb der Union, und entwickelte sich innerhalb weniger Tage zu einem Symbol für den gesellschaftlichen Konflikt zwischen Leistungsorientierung und dem Wunsch nach mehr Selbstbestimmung in der Arbeitswelt.

Ich halte die Hinwendung zum Home-Office als einem hervorstechenden Teil der Umwälzung der Arbeitswelt für die falsche Entscheidung, auch wenn diese unter bestimmten Umständen die logische ist. Die Verlagerung der Arbeit in die privaten vier Wände treibt den Prozess der Entgrenzung der Arbeit weiter voran und hebt damit die Ökonomisierung des Sozialen auf eine neue Ebene. Gleichzeitig weiß ich, dass diese Verlagerung unumkehrbar ist, die scheinbaren und echten Vorteile sind zu attraktiv. Es gilt also in bester pragmatischer Manier, das Beste aus einer Entwicklung zu machen, die ich mir als Vater vor zehn Jahren herbeigesehnt hätte.

Durch die Verlagerung in die eigenen vier Wände oder nach draußen, verändert sich nicht nur der private Raum, sondern verlieren auf der anderen Seite die Büros ihre Bedeutung als Orte der Kommunikation und der Bündelung des Arbeitsprozesses. Während die eigene Wohnung immer weiter ökonomisiert wird, also Aspekte der Verwertung Einzug halten, so

kulturalisiert sich das Büro. Neuerdings soll man auch hier ganz man „selbst“ sein, authentisch und ehrlich, als wäre es ein ganz normaler Teil des Lebens, oder gar das Leben selbst.

Nur damit kein Missverständnis entsteht, das „Büro“ selbst, der deutsche Horror aus ergonomischen Stühlen und billigen Kaffeemaschinen, ist nichts das gerettet werden sollte, aber eben eine Grenze, wenn auch oft eine hässliche. Die Trennung von Produktion und Regeneration macht nach meiner Meinung heute ebenso Sinn wie vor 50 oder 100 Jahren, vielleicht sogar mehr. Die Grenze des Sozialen, die einst eingezogen wurde, um das Individuum zu disziplinieren und auszubeuten, während die Reproduktion im privaten geschützten Raum stattfinden konnte, ermöglichte es den kompletten Zugriff auf den „Arbeitnehmer“ (damals Arbeiter) zu verhindern. Das Home-Office sprengt diese Grenze der Arbeitswelt, durch Smartphones und Tablets kann überall gearbeitet und gesprochen werden und in der Zoom-Konferenz sitzen wir in Socken und hören das Geräusch der laufenden Kaffeemaschine! Aber unserer eigenen Kaffeemaschine!

Wir sprechen also über Entgrenzung. Seit über zwanzig Jahren beschäftigt mich die Frage, was diese Entgrenzung mit uns macht und ob sie eher Gewinn oder Verlust ist. Natürlich sind viele Gründe für Home-Office positiv: mehr Flexibilität, weniger Pendeln, mehr Zeit mit den Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen. Gleichzeitig bleibt eine banale Tatsache bestehen: Ein großer Teil der Arbeit, im Gesundheitswesen, in der Pflege, in der Infrastruktur, lässt sich schlicht nicht nach Hause verlagern und wird das auch in den nächsten Jahrzehnten nicht tun, trotz aller Robotikphantasien.

Das stärkste Argument für Home-Office ist für mich inzwischen das ökologische: weniger Pendelverkehr, weniger Stau, weniger Emissionen. Dazu kommen Fachkräftemangel und ein gesellschaftlicher Druck in Richtung Flexibilisierung. Während viele Unternehmen nach der Pandemie schrittweise ins Büro zurückkehrten, wurde Spotify zum Symbol einer neuen Arbeitsutopie: Seit 2021 wirbt der Konzern mit dem Modell „Work from Anywhere“, der Idee, dass gute Arbeit nicht an einen festen Ort gebunden sein muss.

Für mich überwiegen weiter (und vielleicht wieder) die Vorteile eines attraktiven Arbeitsortes, der an dem ich zusammen mit anderen arbeite, die Vorteile des Home-Office bei Weitem. Was ist schlecht daran, dass sich eine Phase des Privaten mit einer der Arbeit ablöst, beide funktionieren unter unterschiedlichen Logiken mit unterschiedlichen Zielen. Dieser Abschnitt soll ein Plädoyer sein für die klassische Trennung von Arbeit und Leben

und bei der ist es unerheblich, ob jemand für die Arbeit lebt oder das Leben arbeitet. Diese Trennung, letztendlich entstanden durch die Industrialisierung und die damit einhergehende Transformation der Gesellschaft, hat einem Schutzraum entstehen lassen, der nun bedroht wird. Nicht durch strenge Patriarchen, die dich schinden wollen rund um die Uhr, sondern durch smarte Diskurse um Flexibilisierung, New Work und Achtsamkeit. Der strenge Arbeitgeber wird ersetzt durch den sinnsuchenden Selbstoptimierer!

Ich sehe das Hauptproblem nicht einmal in der allumfassenden Ausbeutung des Individuums, die sehe ich eher bei den schlechtbezahlten Service-Jobs. Die eher vorsichtigen Work-Life-Balancierern passen hier sicher schon gut auf sich auf, sie sitzen zurzeit am längeren Hebel. Das Hauptproblem ist für mich die Entwertung beider Sphären, die ihrer eigenen Kraft und Attraktivität beraubt werden. Wer lebt sollte leben, essen, trinken, lieben, ohne Gedanken an die Timeline, Instastories und dem unangemessenen Verhalten, dass mich meinen Job kosten könnte, weil ich nachts um Drei kotzend auf dem Alex gesichtet wurde. Und wer arbeitet sollte arbeiten, viel wenn erwünscht und hart wenn nötig, und nicht immer macht es Spaß, aber hier entsteht im Idealfall eine eigene Form von Gemeinschaft. Eben nicht mit Freunden und nicht mit der Familie, sondern mit Kolleginnen und Kollegen.

Ich unterstützte junge Menschen explizit bei deren Forderungen nach flexibleren Rahmenbedingungen. Nutzt diese historische Chance, um bessere Arbeitsbedingungen und Organisationen zu schaffen, in denen ihr und alle anderen gern arbeiten! Aber gleichzeitig, hey Ambiguität ist doch gefragt, rate ich jungen Menschen ohne Kinder auf keinen Fall in Teilzeit zu gehen und eher mehr als weniger zu arbeiten! Warum? Weil ich unser Rentensystem kenne! Weil ich die materiellen Wünsche der GenZ sehe! Weil ich den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel sehe! Und weil auch diese Form der Gemeinschaft wichtig ist! Die Frage nach der Priorisierung des Privat- und Arbeitslebens ist immer auch etwas kindisch, wer lieber arbeitet als mit lieben Menschen zusammen zu sein, hat meist keine!

Der Boom des Home-Office hat sich nach der Pandemie nicht vollständig verstetigt. Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen, dass sich die Home-Office-Quote inzwischen bei rund einem Viertel aller Beschäftigten eingependelt hat. Homeoffice ist damit vom Ausnahmefall zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt geworden.

Die Folgen werden jedoch ambivalent bewertet. Studien der Hans-Böckler-Stiftung verweisen einerseits auf eine höhere Arbeitszufriedenheit, mehr Autonomie und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Andererseits steigen die Risiken von Entgrenzung, Selbstausbeutung und sozialer Isolation. Besonders für Berufseinsteiger kann die Arbeit auf Distanz problematisch sein: Informelle Lernprozesse, spontane Rückfragen und der Aufbau beruflicher Netzwerke gelingen häufig schlechter als im direkten persönlichen Kontakt. Dies kann langfristig auch die berufliche Entwicklung erschweren.

Home-Office ist gegenwärtig vor allem ein Privileg von Beschäftigten in wissensintensiven und hochqualifizierten Tätigkeiten, etwa in der IT, in kreativen Berufen, im Finanzsektor oder in Teilen der Verwaltung. Das ifo-Institut erhebt regelmäßig die Homeoffice-Quote und kommt aktuell auf durchschnittlich 1,6 Tage Homeoffice pro Woche. Damit liegt Deutschland über dem weltweiten Durchschnitt (1,2 Tage). Auffällig sind dabei große Unterschiede zwischen Branchen: In der Dienstleistungswirtschaft liegt der Anteil deutlich höher (über 30 %), während Industrie und Handel weit darunter liegen. Das ifo-Institut betont, dass sich diese Quoten seit 2022 stabilisiert haben und Home-Office sich als fester Bestandteil der Arbeitsorganisation etabliert hat. Noch tiefer geht die *Konstanzer Homeoffice-Studie* von 2025. Sie zeigt, dass 75 % der Beschäftigten hybride Modelle bevorzugen, im Schnitt wünschen sich Arbeitnehmer/innen 2,8 Tage Home-Office pro Woche. Nur 6 % möchten ausschließlich im Büro arbeiten, rund 19 % würden am liebsten komplett von zu Hause tätig sein. Die Studie hebt hervor, dass insbesondere junge Beschäftigte und Akademiker/innen stark von hybriden Modellen profitieren, während für Berufseinsteiger/innen auch Nachteile sichtbar werden: geringere Sichtbarkeit im Unternehmen, erschwerter Wissenstransfer und weniger spontane Lerngelegenheiten.

So ist es aktuell interessanterweise so, dass Home-Office in Deutschland ein Standortvorteil ist, während sich andere Länder schwerer tun. Nimmt man Wunsch und Wirklichkeit, so liegen hier nur etwas mehr als ein Tag dazwischen. Es scheint so zu sein, dass sich ein Modell etablieren wird, bei dem es zwei Home-Office Tage oder Nicht-Präsenz-Tage geben wird, vielleicht Mittwoch und Freitag und drei Bürotage, die intensiver für Meetings, Planungen und Absprachen genutzt werden.

Inzwischen haben viele Unternehmen eigene Modelle entwickelt, die den Wechsel zwischen Büro und Home-Office strukturieren. SAP etwa hat das Programm „Pledge to Flex“ eingeführt: Beschäftigte können in Absprache mit dem Team selbst bestimmen, wie sie Präsenz- und Homeoffice-Tage

kombinieren. Siemens spricht von einem „New Normal“, dass zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche als Standard vorsieht. Auch die Deutsche Telekom setzt mit ihrem Modell „Future Work“ auf eine hybride Lösung, bei der Teams eigenständig entscheiden, wann sie sich vor Ort treffen.

Verglichen mit den anderen Problemen der Arbeitswelt, der Digitalisierung und Veränderung durch KI, dem Fachkräftemangel und der Migration erscheint das Problem der Heimarbeitsmöglichkeit 2026 als fast vernachlässigbar. Schon jetzt wird diese gar nicht voll ausgeschöpft. Nach Schätzungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des ifo-Instituts gehen davon aus, dass in Deutschland langfristig etwa 35 bis 40 % aller Arbeitsplätze grundsätzlich im Home-Office erledigt werden könnten. Aktuell wird jeder vierte Arbeitsplatz regelmäßig ins Home-Office verlagert, obwohl schon heute die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für deutlich mehr Arbeitsplätze gegeben wären.

Das Verhältnis zur Arbeit bleibt also ambivalent und das wird es wahrscheinlich auch immer sein. Ein Plädoyer für weniger Home-Office wird sicher nicht verfangen, aber vielleicht ein bewussteres Nachdenken darüber, wie und wo ich eigentlich arbeiten möchte.

V. Die Zukunft der Arbeit

1. Die Zukunft ist schon da

Wer heute über die Zukunft der Arbeit spricht, spricht selten über die Zukunft. Meist sprechen wir über die Gegenwart. Genauer gesagt über die Unsicherheit der Gegenwart. Kaum ein gesellschaftliches Thema bündelt derzeit so viele Hoffnungen, Ängste und Projektionen wie die Frage, wie wir in zehn, zwanzig oder dreißig Jahren arbeiten werden. Werden Roboter unsere Arbeitsplätze übernehmen? Wird Künstliche Intelligenz Millionen Beschäftigte ersetzen? Arbeiten wir bald nur noch vier Tage pro Woche? Oder erleben wir im Gegenteil eine Rückkehr der Vollbeschäftigung, weil überall Fachkräfte fehlen?

Die ehrliche Antwort lautet: Wir wissen es nicht.

Das klingt zunächst ernüchternd. Schließlich beschäftigen sich ganze Forschungsinstitute, Ministerien, Unternehmensberatungen und internationale Organisationen mit genau dieser Frage. Jedes Jahr erscheinen neue Zukunftsstudien, Szenarien und Rankings. Doch wer einen Blick in die Geschichte wirft, erkennt schnell ein bemerkenswertes Muster: Die meisten Vorhersagen über die Zukunft der Arbeit lagen erstaunlich oft daneben.

Das ist kein Zufall. Die Zukunft der Arbeit gehört zu jenen Themen, bei denen Menschen regelmäßig die technischen Entwicklungen überschätzen und die gesellschaftlichen unterschätzen. Wir sehen die Maschine, aber nicht die Menschen, die lernen, mit ihr umzugehen. Wir erkennen, was verschwindet, aber selten, was neu entsteht.

Bereits während der Industrialisierung war die Sorge groß, Maschinen würden menschliche Arbeit überflüssig machen. Im frühen 19. Jahrhundert zerstörten englische Arbeiter mechanische Webstühle, weil sie um ihre Existenz fürchteten. Die Angst war nachvollziehbar. Viele Tätigkeiten verschwanden tatsächlich. Dennoch erwies sich die Grundannahme als falsch. Die Arbeit verschwand nicht. Sie veränderte lediglich ihre Form. Aus einer Agrar- wurde eine Industriegesellschaft. Aus Handwerkern wurden Fabrikarbeiter. Aus kleinen Werkstätten wurden Unternehmen.

Ein ähnliches Muster wiederholte sich im 20. Jahrhundert. Als das Automobil seinen Siegeszug antrat, diskutierten viele Beobachter über die Berufe, die nun aussterben würden. Kutscher, Stallmeister oder Hufschmiede galten als die großen Verlierer des Fortschritts. Kaum jemand fragte

dagegen, welche neuen Tätigkeiten entstehen würden. Niemand prognostizierte Tankstellen, Fahrschulen, Autohäuser, Raststätten oder die Millionen Arbeitsplätze der späteren Automobilindustrie. Die Menschen sahen das Ende des Alten, nicht die Entstehung des Neuen.

Auch die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts liefert zahlreiche Beispiele für diese Fehleinschätzungen. In den 1960er Jahren glaubten manche Ökonomen, dass die fortschreitende Automatisierung die Arbeitszeit drastisch reduzieren würde. Anfang des 21. Jahrhunderts, so die Erwartung, würden Menschen vielleicht nur noch zwanzig Stunden pro Woche arbeiten. In den 1980er Jahren wurde der Computer als Jobkiller gefürchtet. In den 1990er Jahren sollte das Internet ganze Branchen vernichten. Nach der Jahrtausendwende standen Globalisierung und Outsourcing im Mittelpunkt der Debatte. Heute übernimmt die Künstliche Intelligenz die Rolle des großen Hoffnungsträgers oder Untergangsszenarios, je nachdem, wen man fragt.

Bemerkenswert ist dabei weniger, dass sich die Technologien verändert haben. Bemerkenswert ist die erstaunliche Konstanz der Reaktionen. Fast jede Generation hält sich für Zeugin einer einzigartigen Revolution. Fast jede Generation glaubt, nun werde die Arbeitswelt grundlegend umgewälzt. Und fast jede Generation unterschätzt die Anpassungsfähigkeit von Menschen, Unternehmen und Institutionen.

Der amerikanische Science-Fiction-Autor William Gibson formulierte diesen Zusammenhang einmal mit einem Satz, der inzwischen zu den meistzitierten Beobachtungen der Zukunftsforschung gehört: *„Die Zukunft ist schon da. Sie ist nur ungleich verteilt.“* (Gibson, 1999)

Tatsächlich begegnen uns viele Elemente der vermeintlichen Zukunft bereits heute. Künstliche Intelligenz schreibt Texte, analysiert medizinische Bilder und unterstützt Programmierer. Roboter kommissionieren Waren in Logistikzentren. Digitale Plattformen vermitteln Aufträge in Echtzeit. Videokonferenzen haben einen Teil der Geschäftsreisen ersetzt. Die Zukunft der Arbeit beginnt nicht erst morgen. Sie hat längst begonnen.

Gerade deshalb lohnt sich ein Blick auf die großen Zukunftsstudien. Nicht weil sie die Zukunft exakt vorhersagen könnten, sondern weil sie zeigen, welche Entwicklungen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik derzeit für besonders wahrscheinlich halten.

Besondere Aufmerksamkeit erhielt 2013 die Studie der Oxford-Ökonomen Carl Benedikt Frey und Michael Osborne. Die beiden Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass langfristig rund 47 Prozent aller Arbeitsplätze in den USA durch Computerisierung gefährdet seien. Die Studie wurde weltweit diskutiert. Zum ersten Mal schien es denkbar, dass nicht nur Fabrikarbeiter,

sondern auch Sachbearbeiter, Buchhalter, Bankangestellte oder sogar Akademiker durch intelligente Systeme ersetzt werden könnten. Die öffentliche Resonanz war enorm. Viele Medien interpretierten die Ergebnisse als Beleg dafür, dass ein großer Teil menschlicher Arbeit vor dem Aus stehe.

Spätere Untersuchungen zeichneten allerdings ein deutlich differenzierteres Bild. Forschende der OECD kritisierten, dass Frey und Osborne ganze Berufe bewertet hatten. In der Realität werden jedoch selten vollständige Berufe automatisiert. Automatisiert werden einzelne Tätigkeiten innerhalb eines Berufs. Die OECD kam deshalb zu deutlich vorsichtigeren Ergebnissen. Nicht die Hälfte aller Arbeitsplätze sei bedroht, sondern eher zehn bis fünfzehn Prozent. Gleichzeitig würden sich jedoch die Aufgaben innerhalb fast aller Berufe verändern.

Dieser Unterschied erscheint auf den ersten Blick technisch. Tatsächlich verändert er die gesamte Perspektive. Die entscheidende Frage lautet nicht mehr: Welche Berufe verschwinden? Sondern: Wie verändern sich bestehende Berufe?

Genau an diesem Punkt nähern sich heute viele große Studien an. Das World Economic Forum erwartet bis 2030 erhebliche Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt, gleichzeitig aber auch einen deutlichen Nettozuwachs neuer Tätigkeiten (World Economic Forum, 2025). McKinsey prognostiziert tiefgreifende Veränderungen vieler Berufsbilder durch Künstliche Intelligenz und Automatisierung, geht jedoch nicht von einem Zusammenbruch der Beschäftigung aus, sondern von umfassenden Anpassungs- und Weiterbildungsprozessen (McKinsey Global Institute, 2023). Für Deutschland verweist das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung insbesondere auf die Folgen des demografischen Wandels. Selbst dort, wo Tätigkeiten automatisiert werden können, dürften Arbeitskräfteengpässe aufgrund der alternden Bevölkerung viele Rationalisierungseffekte teilweise kompensieren (Fuchs et al., 2024).

Und hier beginnt die deutsche Besonderheit. Während in den USA häufig über den Verlust von Arbeitsplätzen diskutiert wird, beschäftigt Deutschland zunehmend das gegenteilige Problem. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer verlassen in den kommenden Jahren den Arbeitsmarkt. Gleichzeitig rücken deutlich kleinere Generationen nach. Die Folge ist ein Mangel an Fachkräften, der viele Branchen bereits heute spüren. Die deutsche Zukunft der Arbeit wird deshalb vermutlich anders aussehen als die amerikanische. Nicht die Frage „Wo finden Menschen Arbeit?“ steht im Mittelpunkt. Sondern immer häufiger die Frage: Wo finden Unternehmen noch Menschen?

Nimmt man die wichtigsten nationalen und internationalen Studien zusammen, ergibt sich insgesamt ein erstaunlich nüchternes Bild. Weder die Untergangspropheten noch die Technik-Euphoriker scheinen vollständig Recht zu behalten. Die Arbeit verschwindet nicht, sie verändert eher ihre Gestalt. Und diese Veränderung betrifft weit mehr als einzelne Berufe. Sie verändert Qualifikationen, Organisationsformen und Karrierewege. Sie beeinflusst die Frage, welche Tätigkeiten gesellschaftlich wertgeschätzt werden und welche nicht. Sie verändert sogar unser Verhältnis zur Arbeit selbst.

Besonders deutlich wird dies in Deutschland. Über Jahrzehnte galt Erwerbsarbeit als zentrale Quelle sozialer Identität. Man war Ingenieur/in, Lehrer/in, Handwerker/in, Ärztin oder Beamter. Die Antwort auf die Frage „Was machen Sie beruflich?“ war immer auch eine Antwort auf die Frage „Wer sind Sie?“. Diese Selbstverständlichkeit beginnt langsam zu bröckeln.

Viele junge Menschen wünschen sich weiterhin interessante, sinnvolle und gut bezahlte Arbeit. Gleichzeitig soll Arbeit nicht mehr das gesamte Leben dominieren. Beruflicher Erfolg bleibt attraktiv, verliert jedoch seine Stellung als alleiniger Maßstab eines gelungenen Lebens. Freizeit, Familie, Gesundheit, Selbstbestimmung und persönliche Entwicklung gewinnen an Bedeutung. Arbeit soll wichtig sein, aber sie soll nicht alles sein.

Damit verändert sich nicht nur die Arbeitswelt. Es verändert sich auch die Rolle, die Arbeit im Leben der Menschen spielt. Wer die Zukunft der Arbeit verstehen will, muss deshalb zunächst die Kräfte verstehen, die diesen Wandel antreiben.

2. Die vier großen Treiber der Transformation

Wenn über die Zukunft der Arbeit diskutiert wird, richtet sich die Aufmerksamkeit häufig auf einzelne Berufe. Wird die Steuerberaterin durch Künstliche Intelligenz ersetzt? Brauchen wir künftig noch Programmierer? Welche Zukunft hat die Pflege? Solche Fragen sind verständlich, greifen aber zu kurz. Berufe verändern sich nicht im luftleeren Raum. Hinter ihnen wirken gesellschaftliche Kräfte, die weit größer sind als jede einzelne Tätigkeit. Wer verstehen möchte, warum sich Arbeit verändert, sollte deshalb weniger auf Berufe schauen als auf die Entwicklungen, die ganze Volkswirtschaften und Gesellschaften umformen.

Vier dieser Entwicklungen stechen derzeit besonders hervor: die Künstliche Intelligenz, der demografische Wandel, die ökologische Transforma-

tion und die zunehmende globale Vernetzung von Wirtschaft und Arbeitsmärkten. Interessanterweise werden diese vier Faktoren häufig getrennt voneinander diskutiert. Tatsächlich wirken sie jedoch wie Zahnräder eines komplexen Systems. Die Alterung der Gesellschaft erhöht den Fachkräftemangel. Der Fachkräftemangel erhöht den Druck zur Automatisierung. Die ökologische Transformation erzeugt neue Qualifikationsbedarfe. Migration und internationale Arbeitsmärkte gewinnen an Bedeutung. Wer nur auf einen dieser Faktoren blickt, versteht die Dynamik der Arbeitswelt nur zur Hälfte.

Beginnen wir mit der sichtbarsten Veränderung: der **Künstlichen Intelligenz**.

Seit der Veröffentlichung von ChatGPT Ende 2022 hat sich die öffentliche Wahrnehmung von KI grundlegend verändert. Was zuvor als Spezialthema für Informatiker, Technologieunternehmen und einige Zukunftsforscher galt, wurde innerhalb weniger Monate zum Gegenstand gesellschaftlicher Debatten. Plötzlich konnten Computer Texte schreiben, Bilder erzeugen, Präsentationen erstellen, Programmcode entwickeln oder komplexe Fragen beantworten. Tätigkeiten, die lange als typisch menschlich galten, schienen ihren Sonderstatus zu verlieren.

Bemerkenswert ist dabei weniger die Technologie selbst als die Geschwindigkeit, mit der sie in den Alltag eingedrungen ist. Die Dampfmaschine benötigte Jahrzehnte, um ganze Volkswirtschaften zu verändern. Das Internet brauchte ebenfalls viele Jahre, bis es selbstverständlich wurde. Künstliche Intelligenz erreichte innerhalb weniger Monate Millionen Nutzerinnen und Nutzer. Gleichzeitig erinnert die Debatte an frühere technologische Revolutionen. Wieder wechseln sich Euphorie und Untergangsstimmung ab. Für die einen steht eine neue Ära menschlicher Produktivität bevor. Für die anderen der Verlust von Millionen Arbeitsplätzen. Wahrscheinlich liegen beide Seiten daneben.

Denn wie so oft wird die entscheidende Veränderung nicht darin bestehen, dass Maschinen Menschen ersetzen. Die eigentliche Veränderung wird darin liegen, dass Menschen und Maschinen künftig anders zusammenarbeiten. Viele Routinetätigkeiten werden automatisiert werden. Gleichzeitig gewinnen jene Fähigkeiten an Bedeutung, die sich nur schwer standardisieren lassen: Urteilsvermögen, Kreativität, Kommunikation, Verantwortung und die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen. Was bleibt also übrig, wenn Künstliche Intelligenz bestimmte Aufgaben übernimmt? Die Antwort auf diese Frage wird die Arbeitswelt der kommenden Jahrzehnte prägen.

Mindestens ebenso bedeutsam ist jedoch ein zweiter Faktor, der deutlich weniger Aufmerksamkeit erhält: **die Demografie**.

Deutschland altert. Kaum ein Satz wird in wirtschaftspolitischen Debatten häufiger wiederholt. Vielleicht liegt genau darin das Problem. Die Aussage ist so vertraut geworden, dass ihre Tragweite leicht unterschätzt wird. Dabei handelt es sich um eine der tiefgreifendsten Veränderungen der kommenden Jahrzehnte. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer verlassen schrittweise den Arbeitsmarkt. Gleichzeitig rücken deutlich kleinere Generationen nach. Die demografische Entwicklung ist dabei keine abstrakte Zukunftsprognose, sondern längst statistische Realität. Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) werden die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in den kommenden Jahren schrittweise aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Bis Mitte der 2030er Jahre droht Deutschland dadurch der Verlust mehrerer Millionen Erwerbspersonen, sofern dieser Rückgang nicht durch Zuwanderung, höhere Erwerbsquoten oder Produktivitätssteigerungen kompensiert wird (Fuchs et al., 2021). Die Folgen sind bereits sichtbar. Pflegeeinrichtungen suchen Personal. Handwerksbetriebe finden keine Nachfolger. Schulen fehlen Lehrkräfte. Krankenhäuser werben international um Fachpersonal. Selbst Verwaltungen, die lange als sichere Arbeitgeber galten, berichten zunehmend über Rekrutierungsprobleme.

Interessanterweise verändert diese Entwicklung auch die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt. Über viele Jahrzehnte konkurrierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer um attraktive Stellen. In zahlreichen Branchen hat sich dieses Verhältnis inzwischen umgekehrt. Arbeitgeber konkurrieren zunehmend um qualifizierte Beschäftigte. Viele Entwicklungen der vergangenen Jahre lassen sich auch vor diesem Hintergrund verstehen. Home-Office, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsangebote oder moderne Führungskonzepte sind nicht nur Ausdruck eines kulturellen Wandels. Sie sind zunehmend Ausdruck eines Arbeitsmarktes, in dem Unternehmen attraktiver werden müssen, um Personal zu gewinnen.

Man könnte zugespitzt formulieren: Die Künstliche Intelligenz ist die lauteste Veränderung der Arbeitswelt. Die Demografie könnte die folgenreichere sein.

Ein dritter Treiber entsteht aus einer Entwicklung, die lange vor allem als ökologische Herausforderung betrachtet wurde: **der Klimawandel**.

Über viele Jahre wurde Klimapolitik häufig als Verichtsdebatte geführt. Weniger Auto. Weniger Energieverbrauch. Weniger Emissionen. Inzwi-

schen wird jedoch deutlich, dass die ökologische Transformation zugleich eines der größten Modernisierungs- und Investitionsprogramme des 21. Jahrhunderts darstellt.

Gebäude müssen saniert werden. Stromnetze werden ausgebaut. Windparks entstehen. Wasserstofftechnologien werden entwickelt. Verkehrssysteme werden umgestaltet. Produktionsprozesse werden angepasst. Jede dieser Veränderungen erzeugt neue Arbeit. Interessanterweise profitieren davon häufig Berufe, die in Zukunftsdebatten lange übersehen wurden. Während viele Menschen bei Innovation an Programmierer oder KI-Experten denken, werden für die Energiewende vor allem Handwerker, Technikerinnen, Ingenieure, Bauplaner, Elektriker oder Anlagenmechaniker benötigt. Die ökologische Transformation erinnert uns damit an eine einfache Wahrheit: Nicht jede Zukunft ist digital. Manche Zukunft muss gebaut werden. Und gebaut wird sie von Menschen.

Der vierte große Treiber schließlich ist **die globale Vernetzung von Wirtschaft und Arbeitsmärkten**.

Globalisierung ist zwar kein neues Phänomen. Neu ist jedoch ihre Reichweite und Geschwindigkeit. Unternehmen können heute weltweit nach Fachkräften suchen. Teams arbeiten über mehrere Zeitzonen hinweg zusammen. Digitale Plattformen ermöglichen internationale Kooperationen in Echtzeit.

Gleichzeitig wird Deutschland auf Zuwanderung angewiesen sein, um die Folgen des demografischen Wandels abzufedern. Migration ist deshalb längst nicht mehr nur eine gesellschaftspolitische Frage. Sie ist zunehmend eine arbeitsmarktpolitische Notwendigkeit. Damit verändert sich auch die Arbeitskultur. Teams werden internationaler. Karrierewege vielfältiger. Organisationen heterogener. Unterschiedliche Vorstellungen von Arbeit, Autorität, Verantwortung oder Zusammenarbeit treffen aufeinander. Für manche Beschäftigte bedeutet dies Unsicherheit. Für andere eröffnet es neue Chancen. In jedem Fall wird die Arbeitswelt der Zukunft kulturell vielfältiger sein als die Arbeitswelt der Vergangenheit. Betrachtet man diese vier Entwicklungen gemeinsam, entsteht ein interessantes Bild.

- Die Künstliche Intelligenz erhöht die Produktivität.
- Die Demografie erhöht die Nachfrage nach Arbeitskräften.
- Die ökologische Transformation schafft neue Tätigkeitsfelder.
- Die Globalisierung erweitert die Reichweite von Arbeitsmärkten.

Keine dieser Entwicklungen wirkt isoliert. Sie verstärken sich gegenseitig und erzeugen jene Dynamik, die wir heute als Wandel der Arbeitswelt

wahrnehmen. Deshalb wird die Zukunft der Arbeit weder durch Künstliche Intelligenz allein entschieden noch durch Migration, Klimawandel oder Fachkräftemangel.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die Wechselwirkungen zwischen diesen Kräften zu verstehen. Denn erst dann lässt sich beantworten, welche Berufe unter Druck geraten, welche sich verändern und welche möglicherweise stärker werden als jemals zuvor.

3. Warum Berufe nicht verschwinden – sondern sich verändern

Nachdem wir die großen Kräfte betrachtet haben, die den Arbeitsmarkt verändern, stellt sich zwangsläufig die Frage, die Eltern, Schülerinnen, Studierende und Journalisten gleichermaßen beschäftigt:

Welche Berufe haben eigentlich Zukunft? Die Antwort fällt überraschend unspektakulär aus. Die meisten Berufe werden weder vollständig verschwinden noch unverändert bestehen bleiben. Sie werden sich verändern. Wahrscheinlich schneller, als es vielen Menschen lieb ist. Genau an diesem Punkt scheitern jedoch viele Debatten über die Zukunft der Arbeit. Sie denken in Kategorien, die zwar einfach klingen, aber selten hilfreich sind. Berufe gelten als „sicher“ oder „gefährdet“, als „Gewinner“ oder „Verlierer“ der Digitalisierung. Die Wirklichkeit ist deutlich komplizierter.

Berufe sind keine Naturgesetze. Sie sind auch keine unveränderlichen Schubladen, die einmal geschaffen wurden und dann für die Ewigkeit bestehen bleiben. Berufe sind soziale Konstruktionen. Sie bestehen aus Tätigkeiten, Kompetenzen, Routinen, Erwartungen und institutionellen Regeln. Und all diese Elemente verändern sich ständig.

Ein Blick in die Geschichte genügt, um dies zu erkennen. Als in den 1980er Jahren die ersten Geldautomaten in größerem Umfang eingeführt wurden, prognostizierten zahlreiche Experten das Ende der Bankangestellten. Warum sollte man noch Menschen beschäftigen, wenn Maschinen Bargeld auszahlen konnten? Die Prognose klang plausibel. Sie war dennoch falsch. Banken existieren weiterhin. Auch Bankangestellte existieren weiterhin. Allerdings erledigen sie heute andere Aufgaben. Das Auszahlen von Bargeld wurde automatisiert. Beratung, Vermögensverwaltung, Kundenbetreuung und komplexe Finanzdienstleistungen gewannen dagegen an Bedeutung. Aktuell sind wiederum diese Bereiche des Finanzsektors von KI-Anwendungen bedroht.

Die Technologie ersetzt eher selten den Beruf, aber sie verändert ihn. Ähnliches geschieht derzeit in vielen akademischen Tätigkeiten. Künstliche

Intelligenz kann juristische Dokumente durchsuchen, medizinische Bilddaten analysieren oder Texte formulieren. Trotzdem werden Anwältinnen, Ärzte oder Journalistinnen nicht einfach verschwinden. Die Routinen verändern sich. Die Verantwortung bleibt.

Berufe bestehen fast immer aus einer Mischung unterschiedlicher Tätigkeiten. Manche davon sind standardisiert und regelbasiert. Andere erfordern Erfahrung, Urteilsvermögen, Kreativität oder soziale Kompetenz. Technologie greift selten einen Beruf als Ganzes an. Sie greift einzelne Bestandteile eines Berufs an. Die Arbeit einer Ärztin besteht nicht nur aus Diagnosen. Die Arbeit eines Lehrers besteht nicht nur aus Wissensvermittlung, die eines Steuerberaters nicht nur aus Steuererklärungen. Wer Berufe verstehen will, muss deshalb tiefer schauen als auf die Berufsbezeichnung selbst.

Aus den großen nationalen und internationalen Studien sowie den bisherigen Entwicklungen lassen sich sechs Faktoren ableiten, die helfen, die Zukunftsfähigkeit eines Berufs realistischer einzuschätzen. Sie sind keine mathematische Formel und ersetzen keine Kristallkugel. Sie ermöglichen jedoch eine deutlich differenziertere Betrachtung als die üblichen Schlagzeilen über „Jobs der Zukunft“.

Der erste Faktor ist die **Automatisierbarkeit**.

Je stärker eine Tätigkeit aus klaren Regeln, Routinen und standardisierten Abläufen besteht, desto leichter lässt sie sich automatisieren. Das gilt für körperliche ebenso wie für geistige Arbeit. Datenerfassung, einfache Buchhaltung, standardisierte Sachbearbeitung oder Teile des Kundenservices gehören deshalb zu den Bereichen, die besonders stark unter Rationalisierungsdruck geraten.

Ein Blick in die Praxis verdeutlicht dies. Bankfilialen beschäftigen heute deutlich weniger Personal für einfache Transaktionen als noch vor dreißig Jahren. Geldautomaten, Online-Banking und digitale Services haben viele Routinetätigkeiten übernommen. Ähnliches gilt für Reisebüros, einfache Versicherungsberatung oder standardisierte Verwaltungsaufgaben. Selbst in hochqualifizierten Berufen werden Routineanteile zunehmend automatisiert. Steuerberater nutzen Software zur Erstellung von Steuererklärungen, Anwälte lassen Verträge durch KI-Systeme prüfen und Radiologen erhalten Unterstützung bei der Auswertung medizinischer Bilder.

Der zweite Faktor betrifft die **Kompetenz- und Aufgabenstruktur** eines Berufs.

Berufe unterscheiden sich nicht nur durch Fachwissen, sondern vor allem durch die Art der Probleme, die gelöst werden müssen. Je mehr situative Entscheidungen, Kreativität, soziale Interaktion oder Kontextwissen erforderlich sind, desto schwieriger wird eine vollständige Automatisierung.

Ein Elektriker, der auf einer Baustelle eine unerwartete Situation lösen muss, arbeitet unter anderen Bedingungen als eine Maschine in einer Fabrikhalle. Eine Sozialarbeiterin, die zwischen Jugendamt, Familie und Schule vermittelt, benötigt Empathie, Erfahrung und situatives Urteilsvermögen. Eine Führungskraft muss widersprüchliche Interessen ausgleichen und Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Solche Tätigkeiten lassen sich bislang nur begrenzt standardisieren.

Interessanterweise zeigt die Forschung seit Jahren, dass gerade die Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten an Bedeutung gewinnt. Die Zukunft gehört vermutlich weder den reinen Technikexperten noch den reinen Kommunikationstalenten. Gefragt sind Menschen, die technische, soziale und analytische Kompetenzen miteinander verbinden können. Besonders deutlich wird dies bei Berufen wie Pflegeinformatikern, Nachhaltigkeitsmanagern, Projektleitern im Gesundheitswesen oder Spezialisten für digitale Bildung.

Der dritte Faktor ist die **Nachfrageentwicklung**.

Dieser Aspekt wird in öffentlichen Debatten häufig unterschätzt. Selbst ein hochgradig automatisierbarer Beruf kann wachsen, wenn die Nachfrage schneller steigt als die Produktivität.

Die Pflege liefert hierfür das bekannteste Beispiel. Viele Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben können digitalisiert werden. Trotzdem wird die Zahl der Beschäftigten in Pflegeheimen, Krankenhäusern und ambulanten Diensten voraussichtlich steigen, weil eine alternde Gesellschaft mehr Pflegeleistungen benötigt.

Ähnliches gilt für das Gesundheitswesen insgesamt. Moderne Diagnostik erhöht die Produktivität von Ärzten, gleichzeitig wächst die Nachfrage nach medizinischer Versorgung. Auch Lehrerinnen, Erzieher, Physiotherapeutinnen oder psychologische Berater profitieren von diesem Effekt. Technische Möglichkeiten und gesellschaftliche Bedürfnisse entwickeln sich nicht immer im Gleichschritt.

Der vierte Faktor betrifft die **institutionelle und kulturelle Einbettung** eines Berufs.

Manche Tätigkeiten sind tief in gesellschaftlichen Institutionen verankert. Schule, Gesundheitswesen, Justiz, Polizei oder bestimmte Handwerksberufe besitzen eine kulturelle Legitimität, die weit über ihre unmittelbare Funktion hinausgeht.

Natürlich werden auch diese Bereiche digitalisiert. Aber Digitalisierung bedeutet nicht automatisch Verdrängung. Eine Gesellschaft könnte theoretisch einen Teil der Bildung automatisieren. Sie wird dennoch Lehrerinnen und Lehrer wollen. Sie könnte Pflege stärker robotisieren. Die meisten Menschen möchten dennoch von Menschen gepflegt werden. Sie könnte juristische Entscheidungen durch Algorithmen vorbereiten lassen. Die Bereitschaft, zentrale Rechtsfragen vollständig an Maschinen zu delegieren, dürfte dagegen begrenzt bleiben.

Man stelle sich vor, ein Angeklagter erfährt, dass nicht ein Richter, sondern ein Algorithmus über seine Zukunft entscheidet. Oder Eltern hören, dass die Schule ihres Kindes künftig weitgehend durch KI-Systeme betrieben wird. Technische Machbarkeit und gesellschaftliche Akzeptanz sind offensichtlich nicht dasselbe.

Der fünfte Faktor ist die **Transformationsfähigkeit** eines Berufs.

Vielleicht handelt es sich sogar um den wichtigsten Faktor überhaupt. Berufe, die neue Technologien integrieren können, besitzen einen entscheidenden Vorteil. Sie verändern sich, ohne ihre Existenzberechtigung zu verlieren.

Die moderne Landwirtschaft arbeitet mit Satellitendaten, Sensorik und GPS-gesteuerten Maschinen. Architekten nutzen digitale Gebäudemodelle und Simulationen. Ärztinnen greifen auf KI-gestützte Diagnostik zurück. Journalisten recherchieren mit Hilfe intelligenter Suchsysteme. Selbst Handwerksbetriebe arbeiten heute mit digitalen Aufmaßsystemen, Drohnen oder 3D-Planungssoftware.

Die erfolgreichsten Berufe der Zukunft werden vermutlich nicht jene sein, die unverändert bleiben. Erfolgreich werden jene sein, die neue Technologien nutzen können, ohne ihre eigentliche Funktion zu verlieren.

Der sechste Faktor schließlich ist der **gesellschaftliche Kontext**.

Berufe existieren nicht im luftleeren Raum. Sie sind Teil einer Wirtschaftsstruktur, einer Kultur und eines politischen Systems. Deutschland unterscheidet sich in dieser Hinsicht erheblich von vielen anderen Ländern.

Die industrielle Basis ist stärker ausgeprägt als etwa in Großbritannien. Das duale Ausbildungssystem besitzt eine internationale Sonderstellung. Handwerk und technische Berufe genießen gesellschaftlich eine andere Bedeutung als in vielen angelsächsischen Ländern. Deshalb besitzen Berufe wie Mechatroniker, Industriemechaniker oder Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik in Deutschland häufig bessere Zukunftsperspektiven als vergleichbare Tätigkeiten in anderen Ländern.

Umgekehrt können Berufe, die in den USA stark nachgefragt werden, hierzulande weniger Bedeutung besitzen. Die Zukunft der Arbeit ist deshalb nie nur eine technologische Geschichte. Sie ist immer auch eine nationale, kulturelle und institutionelle Geschichte.

Nimmt man diese sechs Faktoren zusammen, entsteht ein deutlich differenzierteres Bild der Arbeitswelt. Berufe verschwinden nicht einfach. Sie bewegen sich vielmehr entlang eines Spektrums. Am einen Ende stehen Tätigkeiten mit hohem Routineanteil, geringer Anpassungsfähigkeit und sinkender Nachfrage. Dort ist das Risiko besonders groß, dass Beschäftigung zurückgeht oder einzelne Tätigkeiten vollständig automatisiert werden.

Am anderen Ende stehen Tätigkeiten mit hoher sozialer, kreativer oder situativer Komplexität, starker gesellschaftlicher Nachfrage und hoher Transformationsfähigkeit. Dort entstehen die robustesten Zukunftsperspektiven.

Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich deshalb nicht zwischen Mensch und Maschine. Sie entscheidet sich zwischen Anpassung und Stillstand. Die meisten Menschen werden ihren Beruf nicht verlieren. Viele werden jedoch erleben, dass sich ihr Beruf verändert. Neue Technologien übernehmen einzelne Aufgaben. Andere Tätigkeiten gewinnen an Bedeutung. Wieder andere verschwinden vollständig.

Der eigentliche Wettbewerb der Zukunft findet nicht zwischen Berufen statt. Er findet innerhalb der Berufe statt. Die „Gewinner“ werden jene sein, die bereit sind, sich gemeinsam mit ihrem Beruf weiterzuentwickeln. Genau deshalb lohnt sich nun ein genauerer Blick auf die unterschiedlichen Arbeitswelten. Denn die großen Transformationskräfte wirken keineswegs überall gleich. Manche Bereiche wachsen rasant. Andere stehen unter Druck. Einige werden grundlegend umgebaut. Andere verändern sich erstaunlich langsam. Die Zukunft der Arbeit sieht nicht überall gleich aus.

4. Die Zukunft der Arbeitswelten

Je länger ich mich mit Arbeitsmärkten beschäftige, desto weniger interessieren mich Berufsbezeichnungen. Die eigentliche Frage lautet: Womit verbringt ein Mensch seinen Arbeitstag? Arbeitet sie/er mit Dingen oder mit Menschen? Organisiert sie/er Prozesse oder erzeugt sie/er Ideen? Nutzt sie/er Daten oder erschafft sie/er etwas mit seinen Händen? Aus dieser Perspektive lassen sich die zahlreichen Berufe der modernen Arbeitswelt auf einige grundlegende Arbeitswelten zurückführen. Und genau diese entwickeln sich sehr unterschiedlich.

4.1 Die Welt der Dinge

Beginnen wir mit einer Arbeitswelt, die erstaunlich häufig unterschätzt wird.

Während Eltern ihren Kindern seit Jahrzehnten einreden, sie müssten unbedingt studieren, um erfolgreich zu sein, erleben viele handwerkliche und technische Berufe aktuell eine Renaissance. Fast jede politische Debatte über die Zukunft Deutschlands führt irgendwann zu derselben Erkenntnis: Es fehlen Menschen, die etwas bauen, reparieren, installieren oder herstellen können. Diese Arbeitswelt umfasst Landwirtschaft, Produktion, Handwerk, Bauwesen und Gebäudetechnik. Auf den ersten Blick wirken viele dieser Tätigkeiten altmodisch. Tatsächlich gehören sie zu den modernsten Bereichen der Wirtschaft.

Der Landwirt arbeitet heute mit Satellitendaten, Sensorik und GPS-gesteuerten Maschinen. Der Industriemechaniker überwacht hochautomatisierte Produktionsanlagen. Der Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik ist ein zentraler Akteur der Energiewende. Die Vorstellung, körperliche Arbeit sei automatisch einfache Arbeit, gehört zu den größten Irrtümern der modernen Arbeitsgesellschaft. Gleichzeitig verändert sich die Struktur dieser Arbeitswelt massiv. Die klassische Landwirtschaft wird weiter an Beschäftigung verlieren. Große Betriebe, Automatisierung und technologische Rationalisierung werden diesen Prozess fortsetzen. Die Bedeutung der Landwirtschaft als kultureller Identitätsanker bleibt jedoch bestehen.

Anders sieht es im Handwerk und im Bauwesen aus. Hier treffen mehrere Entwicklungen gleichzeitig aufeinander: Wohnungsbau, energetische Sanierung, Infrastrukturmodernisierung und Fachkräftemangel. Kaum ein anderer Bereich profitiert so stark von der ökologischen Transformation. Die Ironie besteht darin, dass ausgerechnet viele der Berufe, die lange als

wenig attraktiv galten, heute hervorragende Zukunftsaussichten besitzen. Ein Dach deckt sich nicht selbst. Eine Wärmepumpe installiert sich nicht per App. Ein Badezimmer renoviert sich nicht durch künstliche Intelligenz. Wer gerne sichtbar arbeitet, Ergebnisse unmittelbar erleben möchte und Freude daran hat, Dinge zu erschaffen, findet hier wahrscheinlich robustere Zukunftsaussichten als in vielen vermeintlichen Prestigeberufen.

Wenn ich in dieser Arbeitswelt einen „Leidenschaftsberuf“ auswählen müsste, wäre es überraschenderweise nicht der Landwirt, sondern **die/der Gärtner/in**. Der professionelle Gartenbau verbindet Natur, Gestaltung, Technik und Unternehmertum auf eine Weise, die in modernen Arbeitsmärkten selten geworden ist. Hier entsteht etwas Sichtbares. Etwas, das wächst. Etwas, das Menschen unmittelbar wahrnehmen können. Vielleicht ist genau das der Grund, warum viele Menschen diese Arbeit als besonders befriedigend erleben.

Ähnlich verhält es sich mit **der/dem Industriemechaniker/in**. Kaum ein Beruf vereint technisches Verständnis, handwerkliche Präzision und unmittelbare Wirksamkeit so konsequent. Während viele Tätigkeiten immer abstrakter werden, bleibt hier die Verbindung zwischen Denken und Tun erhalten.

Die Welt der Dinge wird kleiner werden als in der industriellen Hochphase Deutschlands. Verschwinden wird sie nicht. Wahrscheinlicher wird sie sogar wertvoller werden.

4.2 Die Welt der Daten

Wenn die industrielle Gesellschaft auf Kohle, Stahl und Maschinen beruhte, dann basiert die digitale Gesellschaft auf Daten. Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Allerdings besitzen Daten allein keinen Wert. Wert entsteht erst dort, wo sie interpretiert, verbunden und in Entscheidungen übersetzt werden, danach nennen wir sie Informationen. Genau deshalb wächst die Bedeutung jener Berufe, die Informationen sammeln, analysieren und nutzbar machen.

Zu dieser Arbeitswelt gehören Informatik, Naturwissenschaften, Geografie, Forschung, Datenanalyse, Cybersecurity und große Teile der KI-Entwicklung. Die Dynamik dieses Bereichs ist enorm. Während viele traditionelle Branchen über Fachkräftemangel klagen, wächst hier zusätzlich die Nachfrage. Praktisch jede Organisation wird in Zukunft stärker datengetrieben arbeiten. Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser, Schulen und Forschungseinrichtungen benötigen Menschen, die digitale Systeme verstehen und gestalten können. Programmierer werden nicht verschwin-

den. Aber sie werden anders arbeiten. Viele Routineaufgaben können inzwischen automatisiert werden. Gleichzeitig steigt die Bedeutung von Architektur, Problemlösung, Kommunikation und Systemverständnis.

Besonders spannend erscheint mir ein Beruf, von dem viele junge Menschen vermutlich noch nie gehört haben: **die/der Geomatiker/in**. Diese arbeiten an der Schnittstelle von Raum, Daten und Technologie. Sie vermessen Städte, analysieren Landschaften, nutzen Satellitendaten und erstellen digitale Modelle unserer Umwelt. Ohne sie wären moderne Verkehrsplanung, Hochwasserschutz, Windparks oder Smart Cities kaum denkbar. Vielleicht verkörpert kaum ein Beruf die Zukunft besser als dieser. Er verbindet Naturwissenschaft, Digitalisierung, Klimaschutz und konkrete gesellschaftliche Wirkung.

Die Welt der Daten wird weiter wachsen, aber auch hier gilt: Nicht die Technologie allein entscheidet über den Erfolg, sondern die Fähigkeit, Informationen sinnvoll einzuordnen.

4.3 Die Welt der Menschen

Je weiter die Digitalisierung voranschreitet, desto deutlicher wird eine paradoxe Entwicklung. Menschlichkeit wird knapper. Und gerade deshalb wertvoller. In dieser Arbeitswelt stehen nicht Maschinen, Gebäude oder Daten im Mittelpunkt, sondern andere Menschen. Gesundheit, Pflege, Bildung, Sozialwesen, Therapie, Beratung, Hotellerie und große Teile des Dienstleistungssektors gehören dazu.

Lange galten viele dieser Berufe als wenig attraktiv. Schlechte Bezahlung, hohe Belastung und begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten prägten ihr Image. Gleichzeitig wächst ihre gesellschaftliche Bedeutung kontinuierlich. Der wichtigste Grund dafür ist die Demografie. Deutschland altert. Die Zahl älterer Menschen steigt. Der Bedarf an Pflege, medizinischer Versorgung und sozialer Unterstützung nimmt zu. Gleichzeitig wächst der Bildungsbedarf in einer immer komplexeren Gesellschaft. Hier zeigt sich eine Grenze technologischer Entwicklung. Maschinen können unterstützen. Sie können dokumentieren, analysieren oder organisieren. Aber sie können keine echte Beziehung herstellen.

Ein Pflege-Roboter kann Medikamente bringen. Er kann jedoch keine Angst nehmen. Eine KI kann Lernmaterial erstellen. Sie kann aber keine vertrauensvolle Beziehung zu einem Kind aufbauen. Ein Chatbot kann Informationen liefern. Er kann keine echte Gastfreundschaft erzeugen. Deshalb gehören diese Berufe zu den robustesten der kommenden Jahrzehnte.

Die/der Notfallsanitäter/in steht exemplarisch für diese Arbeitswelt. Kaum ein Beruf verbindet Fachwissen, Verantwortung und unmittelbare

Wirksamkeit so direkt. Wer helfen möchte, ohne in romantischen Helferfantasien zu versinken, findet hier eine Form von Arbeit, deren Sinn sich täglich konkret zeigt.

Ähnlich unterschätzt ist die **Hotellerie**. Gute Gastgeber schaffen weit mehr als Dienstleistungen. Sie schaffen Erfahrungen, Beziehungen und Erinnerungen. In einer Welt, in der vieles digital wird, könnte genau diese Fähigkeit immer wertvoller werden.

Die Zukunft der Arbeit wird deshalb nicht nur technischer. Sie wird gleichzeitig menschlicher.

4.4 Die Welt der Organisation

Wenn es eine Arbeitswelt gibt, die durch Künstliche Intelligenz tatsächlich unter Druck geraten könnte, dann ist es die Welt der Organisation.

Das überrascht zunächst nicht. Verwaltung, Recht, Personalwesen, Logistik, Controlling oder große Teile des Managements gehören zu den klassischen Büroberufen moderner Gesellschaften. Gleichzeitig besteht ein erheblicher Teil dieser Tätigkeiten aus genau jenen Aufgaben, die Künstliche Intelligenz besonders gut beherrscht: Informationen verarbeiten, Dokumente auswerten, Regeln anwenden, Berichte erstellen, Anträge prüfen oder Prozesse koordinieren.

Wer heute eine Behörde, eine Versicherung oder die Verwaltung eines Großunternehmens besucht, begegnet vielerorts noch Arbeitsabläufen, die bereits teilweise automatisiert werden können. Künstliche Intelligenz kann Verträge analysieren, Schadensfälle bewerten, Dienstpläne erstellen, Bewerbungen vorsortieren oder komplexe Datenbestände auswerten. Man muss kein Technik-Enthusiast sein, um zu erkennen, dass zahlreiche klassische Sachbearbeitungsaufgaben in den kommenden Jahren verschwinden oder zumindest deutlich kleiner werden dürften.

Ausgerechnet jene Arbeitswelt, die lange als besonders sicher galt, könnte deshalb zu den großen Verlierern der Automatisierung gehören. Zumindest auf den ersten Blick. Denn hier beginnt ein interessanter Denkfehler. Viele Menschen verwechseln Organisation mit Verwaltung. Beides ist nicht dasselbe. Verwaltung verarbeitet Informationen. Organisation trifft Entscheidungen.

Dieser Unterschied mag sprachlich klein erscheinen. Für die Zukunft der Arbeit ist er jedoch entscheidend. Die meisten Organisationen leiden heute nicht unter einem Mangel an Informationen. Im Gegenteil. Unternehmen, Behörden und Krankenhäuser produzieren täglich mehr Daten, als einzelne Menschen jemals verarbeiten könnten. Genau deshalb erscheinen KI-Sys-

teme so attraktiv. Sie können Muster erkennen, Risiken berechnen und Vorschläge generieren. Was sie jedoch nicht können, ist Verantwortung übernehmen.

Ein Algorithmus kann ausrechnen, welche Schule geschlossen werden sollte, um Kosten zu sparen. Er kann jedoch nicht beantworten, ob eine Gesellschaft diese Entscheidung für richtig hält. Er kann den wirtschaftlich optimalen Standort eines Krankenhauses bestimmen, aber nicht entscheiden, welche medizinische Versorgung einer Region zusteht. Er kann Personalabbau empfehlen, trägt jedoch nicht die sozialen und politischen Folgen dieser Entscheidung. Je länger man darüber nachdenkt, desto deutlicher wird ein Paradox der digitalen Transformation.

Künstliche Intelligenz könnte einen erheblichen Teil klassischer Verwaltungsarbeit überflüssig machen und gleichzeitig die eigentliche Organisationsarbeit wichtiger denn je werden lassen. Denn moderne Organisationen existieren nicht in erster Linie, um Informationen zu verarbeiten. Sie existieren, um Verbindlichkeit herzustellen. Schulen organisieren Bildung. Krankenhäuser organisieren Gesundheit. Unternehmen organisieren Zusammenarbeit. Verwaltungen organisieren gesellschaftliches Zusammenleben. In allen Fällen geht es letztlich darum, Menschen dazu zu bringen, gemeinsame Ziele zu verfolgen, Konflikte auszuhalten und Entscheidungen zu akzeptieren.

Genau dort stößt Technik an Grenzen. Die Soziologie hat Organisationen deshalb nie als Maschinen verstanden. Organisationen sind soziale Systeme. Sie bestehen aus Erwartungen, Machtbeziehungen, Vertrauen, Konflikten und Kompromissen. Wer einmal eine Hochschule, ein Krankenhaus oder eine Kommunalverwaltung von innen erlebt hat, weiß, dass die größten Probleme selten technischer Natur sind. Meist geht es um widersprüchliche Interessen, knappe Ressourcen und schwierige Entscheidungen.

Genau hier liegt die eigentliche Ironie der KI-Revolution. Je mehr Informationen verfügbar werden, desto wichtiger wird die Fähigkeit, sie einzuordnen. Je mehr Prozesse automatisiert werden, desto größer wird der Bedarf an Menschen, die Verantwortung übernehmen. Und je intelligenter Maschinen werden, desto sichtbarer wird, dass Organisation letztlich keine technische, sondern eine soziale Leistung ist.

Die Welt der Organisation wird deshalb vermutlich nicht verschwinden. Sie wird sich jedoch stärker verändern als viele andere Arbeitswelten. Zahlreiche Routinetätigkeiten werden automatisiert werden. Gleichzeitig gewinnen jene Aufgaben an Bedeutung, die sich gerade nicht automatisie-

ren lassen: Führung, Konfliktlösung, Legitimation, Verantwortung und die Fähigkeit, unter Unsicherheit Entscheidungen zu treffen.

Die eigentliche Bedrohung durch Künstliche Intelligenz besteht daher nicht darin, dass Organisation überflüssig wird. Die Bedrohung besteht darin, dass wir Organisation auf Verwaltung reduzieren und vergessen, dass moderne Gesellschaften weit mehr brauchen als gut funktionierende Algorithmen.

Gerade deshalb lohnt ein genauerer Blick auf einzelne Berufe dieser Arbeitswelt. Viele von ihnen wirken auf den ersten Blick unspektakulär. Sie stehen selten im Mittelpunkt öffentlicher Aufmerksamkeit und tauchen kaum auf den Listen vermeintlicher Traumjobs auf. Gleichzeitig übernehmen sie Aufgaben, die sich erstaunlich schwer automatisieren lassen, weil sie juristische, organisatorische oder praktische Verantwortung mit menschlichem Urteilsvermögen verbinden.

Ein besonders spannendes Beispiel ist der Beruf der **Rechtspflegerin beziehungsweise des Rechtspflegers**. Er verbindet juristische Kompetenz mit unmittelbarer Gestaltungsmacht. Rechtspfleger/innen entscheiden eigenständig über zentrale Fragen des Rechtslebens, etwa in Grundbuch-, Nachlass- oder Vollstreckungsverfahren, und bleiben dennoch für die meisten Menschen weitgehend unsichtbar. Gerade darin zeigt sich ein Charakteristikum der Welt der Organisation: Ihre Bedeutung wird häufig erst dann sichtbar, wenn sie nicht mehr funktioniert.

Ähnlich faszinierend erscheint mir die Tätigkeit **nautischer Offiziere**. Während viele Menschen digitale Informationen verwalten, navigieren sie reale Schiffe durch reale Gewässer. Moderne Technik unterstützt sie dabei selbstverständlich. Satellitensysteme, digitale Karten und automatisierte Steuerung gehören längst zum Alltag. Dennoch bleibt die Verantwortung beim Menschen. Wer ein Schiff durch Nebel, Sturm oder stark befahrene Wasserstraßen führt, kann Entscheidungen nicht vollständig an Algorithmen delegieren. Technologie unterstützt die Arbeit, sie ersetzt weder Urteilstkraft noch Verantwortung.

4.5 Die Welt der Ideen

Die letzte Arbeitswelt ist vielleicht die seltsamste. Sie produziert keine Autos. Sie baut keine Häuser. Sie repariert keine Maschinen. Und dennoch beeinflusst sie, wie Menschen über all diese Dinge denken. Hier arbeiten Wissenschaftlerinnen, Soziologen, Medienmacher, Designerinnen, Kulturarbeiter, Journalisten und viele andere, die Wissen, Bedeutung und Orientierung erzeugen.

Lange galt dieser Bereich als unsicher. Teilweise zu Recht. Viele klassische Medienmodelle stehen unter Druck. Künstliche Intelligenz kann Texte schreiben, Bilder erzeugen und Inhalte produzieren. Dennoch könnte die Bedeutung dieser Arbeitswelt gerade steigen. Warum?

Weil Informationen im Zeitalter der KI zur billigsten Ressource überhaupt werden. Orientierung dagegen nicht. Je mehr Inhalte produziert werden, desto wichtiger werden Menschen, die einordnen, erklären und bewerten können. Die Gesellschaft der Zukunft wird nicht unter Informationsmangel leiden. Sie wird unter Orientierungsmangel leiden. Genau hier liegt die Rolle von Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften.

Vielleicht ist deshalb die **Soziologie** mein persönlicher Leidenschaftsberuf. Nicht weil sie besonders lukrativ wäre. Nicht weil sie sichere Karrierewege verspricht. Und nicht, weil ich selbst einer bin. Sondern weil sie eine seltene Fähigkeit trainiert: die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen. Soziologie fragt nicht nur, was geschieht. Sie fragt, warum es geschieht. Und manchmal sogar, warum Menschen glauben, dass etwas geschieht, obwohl es gar nicht geschieht. In einer Zeit, in der Algorithmen immer mehr Antworten produzieren, könnte die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, wertvoller werden als jemals zuvor.

Am Ende zeigt der Blick auf die fünf Arbeitswelten etwas Überraschendes. Die Zukunft gehört weder allein den Technikern noch den Kreativen, weder den Handwerkern noch den Akademikern. Sie gehört Menschen, die Probleme lösen können. Mal mit den Händen. Mal mit Daten. Mal mit Beziehungen. Mal mit Organisation.

Und manchmal einfach mit einer guten Idee.

5. Leidenschaft als Zukunftskompetenz

Was bedeutet all das eigentlich für den Einzelnen? Denn die meisten Menschen stehen morgens nicht auf und fragen sich, wie sich die globale Beschäftigungsstruktur entwickelt. Sie fragen sich etwas anderes: Welcher Beruf passt zu mir? Werde ich in Zukunft noch gebraucht? Und wie finde ich Arbeit, die mich nicht nur ernährt, sondern auch erfüllt? Genau an diesem Punkt schließt sich der Kreis zum Thema dieses Buches.

Denn vielleicht ist die wichtigste Erkenntnis der vergangenen Kapitel eine überraschend einfache: Die Zukunft der Arbeit wird nicht von Berufen entschieden. Sie wird von Menschen entschieden. Über viele Jahrzehnte war Berufsorientierung vergleichsweise einfach. Wer einen soliden Beruf

erlernte, konnte davon ausgehen, diesen Beruf bis zur Rente auszuüben. Veränderungen gab es natürlich auch damals. Doch die grundlegende Struktur blieb oft über Jahrzehnte erstaunlich stabil. Diese Welt verschwindet.

Die meisten jungen Menschen werden in Zukunft nicht nur einen Beruf ausüben, sie werden mehrere berufliche Rollen durchlaufen. Sie werden sich weiterbilden, spezialisieren, neu orientieren oder sogar völlig neue Tätigkeiten übernehmen. Die entscheidende Kompetenz der Zukunft besteht deshalb nicht darin, den richtigen Beruf zu finden, sondern mit Veränderung umgehen zu können.

Genau hier kommt Leidenschaft ins Spiel.

Leidenschaft wird häufig missverstanden. Viele Menschen verbinden damit außergewöhnliche Begabungen, spektakuläre Karrieren oder eine Art dauerhafte Begeisterung. Als müssten Menschen morgens aufwachen und jeden Tag voller Euphorie zur Arbeit gehen. So funktioniert Leidenschaft nicht. Leidenschaft ist kein Dauerfeuerwerk. Sie ist eine langfristige Bindung an eine Tätigkeit. Robert Vallerand beschreibt Leidenschaft wie bereits erwähnt als eine starke Neigung zu einer Aktivität, die Menschen wichtig finden, die sie mögen und in die sie Zeit und Energie investieren. Entscheidend ist dabei nicht der kurzfristige Spaß. Entscheidend ist die Verbindung zwischen Person und Tätigkeit. Genau deshalb wird Leidenschaft in einer dynamischen Arbeitswelt wichtiger. Wer ausschließlich auf Sicherheit setzt, wird immer wieder enttäuscht werden. Kaum ein Beruf ist vollkommen sicher. Keine Branche bleibt unverändert. Keine Technologie allein garantiert dauerhaften Erfolg. Leidenschaft dagegen schafft etwas anderes. Sie schafft Orientierung. Ein Mensch, der sich für Technik begeistert, wird sich wahrscheinlich auch dann weiterentwickeln, wenn sich Technologien verändern. Ein Mensch, der gerne mit Menschen arbeitet, wird auch in neuen Organisationsformen Wege finden, diese Stärke einzusetzen. Ein Mensch, der Freude am Lernen hat, wird sich leichter an neue Anforderungen anpassen als jemand, der lediglich versucht, Veränderungen zu vermeiden.

Leidenschaft ersetzt keine Qualifikation. Aber sie erleichtert die Entwicklung von Qualifikationen. Vielleicht erklärt dies, warum manche Menschen selbst große Umbrüche erfolgreich bewältigen, während andere an kleinen Veränderungen scheitern. Oft sind nicht Intelligenz oder Talent der entscheidende Unterschied. Häufig ist es die Bereitschaft, sich dauerhaft mit einem Thema auseinanderzusetzen.

Leidenschaft erzeugt und braucht Ausdauer gleichermaßen. Und Ausdauer wird in einer Welt des Wandels zu einem entscheidenden Vorteil. Interessanterweise gewinnt Leidenschaft gerade deshalb an Bedeutung, weil Künstliche Intelligenz leistungsfähiger wird. Maschinen können Wissen speichern, Informationen analysieren und Muster erkennen. Was sie nicht besitzen, ist ein eigenes Interesse an einer Sache. Eine Maschine interessiert sich nicht für Architektur. Nicht für Medizin und nicht für Musik. Sie interessiert sich nicht für soziale Gerechtigkeit. Sie verarbeitet Daten.

Menschen hingegen verfolgen Ziele, entwickeln Interessen und suchen nach Bedeutung. Vielleicht liegt genau darin ein Teil des menschlichen Vorsprungs. Die Zukunft gehört nicht den Menschen, die mit Maschinen konkurrieren. Sie gehört den Menschen, die etwas verfolgen, das über die Maschine hinausgeht. Je standardisierter Tätigkeiten werden, desto wichtiger werden Motivation, Kreativität, Verantwortungsbereitschaft und Gestaltungswille. All dies entsteht nicht durch Algorithmen. Es entsteht durch Menschen.

Damit soll Leidenschaft nicht romantisiert werden. Leidenschaft kann auch scheitern. Sie kann in Sackgassen führen. Sie kann zu Enttäuschungen und Überforderung führen. Nicht jede Leidenschaft wird zum Beruf. Nicht jede berufliche Tätigkeit wird zur Leidenschaft. Doch vielleicht ist dies die falsche Perspektive. Die entscheidende Frage lautet daher nicht wie ich den perfekten Beruf finde, sondern für welche Themen, Probleme oder Tätigkeiten ich bereit bin, mich langfristig zu engagieren?

Das ist die eigentliche Botschaft dieses Kapitels. Die Zukunft der Arbeit wird nicht vorhergesagt. Sie wird gestaltet. Von Menschen, die lernen. Von Menschen, die sich anpassen. Von Menschen, die Verantwortung übernehmen. Und von Menschen, die etwas gefunden haben, für das sie bereit sind, Zeit, Energie und Aufmerksamkeit zu investieren.

Man kann dieses Etwas Leidenschaft nennen. Vielleicht wird sie deshalb zu einer der wichtigsten Zukunftskompetenzen des 21. Jahrhunderts. Nicht weil sie uns vor Veränderungen schützt. Sondern weil sie uns hilft, mit ihnen umzugehen.

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.

Frägt 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.

Leidenschaft in Zeiten künstlicher Intelligenz – Oder wenn sich im Tiny-House langsam Langeweile breit macht!

Es war einmal ein Traum, der so schön war, dass man ihn fast glauben wollte: Reich werden, ohne viel zu arbeiten. Vielleicht noch ein bisschen investieren, ein paar Klicks im Internet, ein wenig Influencertum oder gleich das große Los im Krypto-Casino. Und wenn das nicht klappt: zurückziehen in ein Tiny-House in Neuseeland, ein paar Tomaten auf dem Balkon ziehen, Minimalismus predigen und sich vom Rest der Welt verabschieden. Hauptsache, nicht zu viel arbeiten.

Doch wie so oft in der Geschichte der Menschheit ist auch dieser Traum geplatzt, leise für die einen, krachend für die anderen. Reich wird man selten ohne Arbeit, und auch das schlankste Haus ist kein Ort ewiger Glückseligkeit. Es ist eher eine Holzkiste, in der sich der Minimalismus nach drei Wochen in einen maximalen Lagerkoller verwandelt. Der Traum von der Arbeit als Last, der man entkommen könnte, endet schnell im Albtraum der Langeweile. Die Idee vom Leben ohne Arbeit geht von der falschen Prämisse aus. Nicht ein Leben mit Arbeit ist die Hölle auf Erden, sondern ein Leben mit der falschen oder noch schlimmer mit gar keiner. Wenn uns die Arbeit erfüllt, uns Sinn gibt, Freude bereitet, gar Spaß, dann nennen wir sie schon nicht mehr so. Die Arbeit mit Leidenschaft zu tun, lässt sie nicht verschwinden, im Gegenteil. Sie tritt zutage, wird real und Teil unseres Lebens. Die Lehrerin, die eine wirklich gute werden wollte, scheitert am „System“ Schule, das sie ihre „Arbeit“ nicht so machen lässt, wie sie es gern wollte, als sie noch selbst in der Grundschule saß. All die Strategien des Verweigerens, Versteckens und Versagens machen das Problem nur umso größer. Die Lehrerin sollte mit dem Schulleiter sprechen, ihren Kolleg/innen und der Schulbehörde. Sie weiß, wie eine gute Schule aussieht! Leidenschaft heißt auch, sein Ding durchzuziehen. Ansonsten werde ich krank, Burn-out und Bore-out liegen hier ganz dicht zusammen.

Die Zukunft der Arbeit bedeutet sicher nicht weniger Arbeit, sondern andere Arbeit. Künstliche Intelligenz, Automatisierung, digitale Plattformen, sie nehmen uns Routinen ab, aber sie lassen genügend spannende Aufgaben übrig: komplexe Probleme lösen, in Netzwerken arbeiten, Menschen

überzeugen, Kreativität entfalten. Die Tätigkeiten werden anspruchsvoller, interaktiver, internationaler.

Wer gehofft hatte, dass Maschinen die Arbeit für uns erledigen und wir alle im Tiny-House nur noch Yoga machen, wird enttäuscht. KI schreibt vielleicht Mails oder analysiert Daten, aber sie nimmt uns nicht das Denken, Fühlen oder Entscheiden ab. Im Gegenteil: Sie hebt die Messlatte. Und auch hier, Yoga „funktioniert“ nur als Gegengewicht zur Anspannung der Arbeit, eine Woche voller Yoga wäre schlimmer als die allermeisten Jobs, u.v.a. entsetzlich langweilig.

Und hier kommt wieder die Leidenschaft ins Spiel. Maschinen können Muster erkennen, Wahrscheinlichkeiten berechnen und sogar Gedichte imitieren, aber sie können keine Leidenschaft empfinden. Sie kennen kein inneres Feuer, keinen Drang, sich an einer Sache festzubeißen, keine Begeisterung, die andere ansteckt. Genau das aber macht den Unterschied in der neuen Arbeitswelt. Wer Leidenschaft mitbringt, sei es für die Forschung, die Pflege, für die Technik oder Kunst, der wird sich in einer Welt voller Daten und Algorithmen behaupten. Leidenschaft ist das, was uns unverwechselbar macht. Sie ist die Energie, die uns nicht nur funktionieren, sondern gestalten lässt.

Was mir an der Idee vom Tiny-House sofort aufgestoßen ist, ist die Kleingeistigkeit die hier repräsentiert wird, unter dem Gewand minimalistischer Bescheidenheit. Wer denkt noch groß? Die Aufgabe der eigenen Träume mit einer verqueren Materialismuskritik zu verbinden, ist meist verlogen und aufgesetzt. Und der Verweis auf die „wirklich“ wichtigen Dinge ist einfach lächerlich, als gäbe es so etwas wie eine Entscheidung zwischen einem Leben in Wohlstand und dem Glück der Gemeinschaft. Natürlich beruht unser gesamtes Wirtschaftssystem auf dem Wunsch nach mehr Geld, um sich all die schönen Dinge kaufen zu können, die wir oft nicht brauchen. Aber es bleibt ein entscheidender Unterschied, ob wir uns diesem Mechanismus in voller Überzeugung verweigern, und unsere Energie in andere Bereiche lenken, oder ob wir uns einfach nicht eingestehen wollen, dass wir nicht bereit sind, für ein mehr an persönlicher Entwicklung zu kämpfen. Die Provokation des materiellen Erfolgs von Menschen, die wir komplett ablehnen, vielleicht sogar aus guten Gründen, besteht eben nicht allein in der Tatsache, dass sie so viel Geld anhäufen, sondern auch in der, dass sie aktiv und selbstwirksam sind, während wir dem Leben zuschauen.

Das Ikea-Regal und der schlichte Tisch im WG-Zimmer signalisierten den Aufbruch der Studenten ins Erwachsenenleben, weil Geld für Größe-

res, Teureres noch nicht da ist. Im Tiny-House sind wir schon klein gelandet, Marteria bringt es auf den Punkt:

*(...) „Was all die andern starten, sieht wie ‚ne Landung aus
Und die Welt, sie dreht sich weiter, nur nicht mehr ganz so laut.“*

(Textzeile aus: Kids – 2 Finger am Kopf, Marteria, 2014)

Ist es die Zukunftsangst, die völlig verständlich ist, gemischt mit der German Angst und Meckerigkeit, die unberechtigt bleibt, oder sind es die Deformationen durch den Klimawandel, Social-Media und Corona? Gerade weil wir in sehr „herausfordernden“ Zeiten leben, braucht es Optimismus und Leidenschaft, die Lust größer zu denken, wild und anders. Eine passive und schlecht gelaunte Haltung ist keine Lösung, auch kein Griff in die Speichen des Systems. Dieser Griff wäre eine leidenschaftliche Handlung, das Gegenteil larmoyanter Nöligkeit, die überall anzutreffen ist, in der Öffentlichkeit, im Privaten und der Arbeit. Lasst uns dem bitte eine aktive positive Energie entgegensetzen, gern gegen die Armut und den Kapitalismus, aber bitte v.a. für etwas. Für mehr Toleranz, für mehr Respekt, für mehr Gerechtigkeit und für mehr persönliches und professionelles Wachstum.

Die Zukunft der Arbeit zwingt uns, mehr zu denken, mehr zu fühlen, mehr zu gestalten. Sie wird uns manchmal überfordern, aber sie bietet auch Chancen auf Kreativität, auf Kooperation und auf Sinn.

Hannah Arendt hat uns daran erinnert, dass menschliche Tätigkeit drei Formen kennt: Arbeiten, Herstellen und Handeln. Arbeiten dient dem Überleben, Herstellen schafft eine Welt der Dinge, Handeln öffnet den Raum für Freiheit und Gemeinschaft. Künstliche Intelligenz kann das Arbeiten erleichtern und das Herstellen perfektionieren, vielleicht schneller und fehlerfreier, als wir es je vermochten. Aber das Handeln, das gemeinsame Beginnen, das Gestalten von Sinn, das Eintreten in eine Welt, die wir miteinander teilen, bleibt uns vorbehalten.

Und hier wird Leidenschaft unverzichtbar: Sie ist das, was Arbeit aus der Sphäre der bloßen Notwendigkeit herausführt und in schöpferische, gesellschaftliche Bedeutung verwandelt. Die Entscheidung für Leidenschaft ist eine Entscheidung für das Leben, für Resonanz statt Routine, für Handeln statt Anpassung, für Freiheit statt bloßen Funktionierens. In Zeiten künstlicher Intelligenz könnte es genau das sein, was uns Menschen unverwechselbar macht.

Und wer auch bis hierher nicht wirklich verstanden hat, warum ich, und ich bin nicht der Einzige, sich so stark auf die Leidenschaft bezieht,

und dieses Unverständnis ist durchaus gewollt, ist das dieser Begriff uns einfach nur zwingen soll, uns mit unserer Arbeit zu beschäftigen. Was tun wir da eigentlich und wollen wir das tun? Und daran anschließend, liegt es vielleicht an uns, an unseren Erwartungen an die Organisation oder uns selbst, das so wenig passiert? Ich glaube nicht daran, dass es immer die inkompetente und autoritäre Leitung ist, oder die nervigen Kolleg/innen, die unseren Ort des Arbeitens zu einem unangenehmen machen. Häufig und in den hier besonders adressierten Kreisen, sehr häufig, sind wir es selbst die nicht mehr wollen. Weil es anstrengend ist, weil es Nerven kostet, weil wir eine Familie haben und ja auch noch andere wichtige Dinge zu tun. Die in Kapitel I beschriebene schizophrene Haltung zur Arbeit in Deutschland löst sich nicht auf, vielleicht nehmen wir die Arbeit gar nicht zu ernst, wir nehmen sie nicht genügend ernst!

Also raus aus dem Tiny-House, das stellen wir bei Airbnb ein. Rein in die Firma mit neuen Ideen, Euren Ideen. Wie ihr arbeiten wollt, wie ihr wollt, dass die Firma arbeiten sollte. Redet mit Euren Kolleg/innen in der Kaffeeküche oder in der Lounge, treibt den Sport voran, geht ins Fitness-Studio und abends mit dem Hund raus. Bevor Ihr Euch mit den Freunden trifft und esst und trinkt und viel davon. Schlafen könnt Ihr noch, wenn ihr tot seid, vorher ist Leidenschaft angesagt.

Literaturliste

- Arendt, H. (1951): *Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft*. München: Piper.
- Arendt, H. (1958): *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. München: Piper.
- Bandura, A. (1994): Self-efficacy. In: Ramachandran, V.S. (Hrsg.): *Encyclopedia of Human Behavior*. New York: Academic Press, S. 71–81.
- Bandura, A. (1997): *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bell, D. (1973): *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bergmann, F. (2004): *Neue Arbeit, neue Kultur*. Freiburg: Arbor Verlag.
- Bertelsmann Stiftung & Millennium Project (2024): *2050: Die Zukunft der Arbeit*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bertelsmann Stiftung (2020): *OECD Lernkompass 2030. OECD-Projekt Future of Education and Skills 2030*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bertelsmann Stiftung (2022): *Berufliche Orientierung im dritten Corona-Jahr. Eine repräsentative Befragung von Jugendlichen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): *Arbeitszufriedenheit in Deutschland. Forschungsbericht 590*. Berlin: BMAS.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023/2024): *Arbeitsgesellschaft 2040. Szenarien zur Zukunft der Arbeit*. Berlin: BMAS Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft.
- Boltanski, L. & Chiapello, È. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Bourdieu, P. (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1993): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brecht, B. (1928): *Die Dreigroschenoper*. Berlin: Felix Bloch Erben.
- Bröckling, U. (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014): *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: WW. Norton.
- Büsch, O. (1962): *Militärsystem und Sozialleben im alten Preußen 1713–1807. Die Anfänge der sozialen Militarisierung der preußisch-deutschen Gesellschaft*. Berlin: de Gruyter.
- Business Insider Deutschland (2024): *Mindestens 4 Tage: Deutsche Bank holt Manager zurück ins Büro*. 16.02.2024.

- Cech, E.A. (2021): *The Trouble with Passion: How Searching for Fulfillment at Work Fosters Inequality*. Oakland: University of California Press.
- Coupland, D. (1991): *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. New York: St. Martin's Press.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Crozier, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990): *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000): The ‚What‘ and ‚Why‘ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), S. 227–268.
- Deloitte (2023): *2023 Gen Z and Millennial Survey*. London: Deloitte.
- Deming, D.J. (2017): The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), S. 1593–1640.
- Dore, R. (1987): *Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*. Stanford: Stanford University Press.
- Drucker, P.F. (1967): *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- Duckworth, A.L. & Gross, J.J. (2014): Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), S. 319–325.
- Duckworth, A.L. (2016): *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner.
- Duckworth, A.L., Peterson, C., Matthews, M.D. & Kelly, D.R. (2007): Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), S. 1087–1101.
- Durkheim, É. (1893/1992): *Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dweck, C.S. (2006): *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- Edmondson, A.C. (2019): *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley.
- Etzioni, A. (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Eurostat (2023): *Business Demography Statistics / Enterprise Birth Rates*. Luxemburg: Eurostat.
- Frankl, V.E. (1946): *... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*. Wien: Verlag für Jugend und Volk.
- Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2013): *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* Oxford: Oxford Martin School.

- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2021): *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen* (IAB-Kurzbericht No. 25/2021). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
- Gallup (2023): *State of the Global Workplace 2023 Report*. Washington, D.C.: Gallup.
- Gallup (2024): *State of the Global Workplace 2024 Report*. Washington, D.C.: Gallup.
- Gibson, W. (1999): *The Science in Science Fiction*. Talk of the Nation, National Public Radio, 30.11.1999.
- Giddens, A. (1991): *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Graeber, D. (2018): *Bullshit Jobs: A Theory*. New York: Simon & Schuster.
- Groh Verlag (Hrsg.). (2021). *Ich war kurz motiviert. Aber keine Sorge 2022* (Lustiger Wochenkalender fürs Büro). München: Groh Verlag.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976): Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), S. 250–279.
- Han, B.-C. (2010): *Müdigkeitsgesellschaft*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959): *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hochschild, A.R. (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (1997): *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Hong, R. (2022): *Passionate Work: Endurance after the Good Life*. Durham: Duke University Press.
- Howe, N. & Strauss, W. (1991): *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2022): *Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarkt-Themen 2021/2022*. Nürnberg: IAB.
- IfM Bonn (2023): *Selbstständige in Deutschland laut Mikrozensus*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung. Online unter: www.ifm-bonn.org.
- ifo Institut (2022): *ifo Konjunkturumfrage: Homeoffice-Quoten in Deutschland*. München: ifo Institut.
- ifo Institut (2025): *Homeoffice-Quoten in Deutschland*. München: ifo Institut.
- International Labour Organization (ILO) (2019): *Work for a Brighter Future. Global Commission on the Future of Work*. Genf: ILO.
- John, O.P. & Srivastava, S. (1999): The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In: Pervin, L.A. & John, O.P. (Hrsg.): *Handbook of Personality: Theory and Research*. 2. Aufl. New York: Guilford Press, S. 102–138.
- Jünger, E. (1932): *Der Arbeiter. Herrschaft und Gestalt*. Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt.
- Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

- KBO Lech-Mangfall-Kliniken (2022): *Porträt Anke Kowolik*. Agatharied: kbo-Lech-Mangfall-Kliniken.
- Kershaw, I. (1987): *Der Hitler-Mythos. Volksmeinung und Propaganda im Dritten Reich*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- KfW (2023): *KfW-Gründungsmonitor 2023*. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.
- Kracauer, S. (1930): *Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland*. Frankfurt am Main: Societäts-Verlag.
- Kunze, F. und Hampel, K. (2025): *Zwischen Präsenzpflcht und Homeoffice-Euphorie. Stand des mobilen Arbeitens fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie*. Konstanzer Homeoffice-Studie, Ergebnisreport April 2025, Universität Konstanz.
- Lex, M., Gielnik, M. M. & Frese, M. (2019): Effort and success as predictors of passion. In: R. J. Vallerand & N. Houliort (Hrsg.), *Passion for work: Theory, research, and applications* (S. 227–259). Oxford University Press.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Mair, J. & Martí, I. (2006): Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), S. 36–44.
- Malin, H. (2024). Purpose-focused SEL in high school: an evaluation of the Wayfinder purpose curriculum. *The Journal of Positive Psychology*. Advance online publication.
- Marteria (2014): *Kids (2 Finger an den Kopf)*. Auf: *Zum Glück in die Zukunft II*. Four Music.
- Marx, K. (1844): *Ökonomisch-philosophische Manuskripte*. Stuttgart: Reclam.
- Marx, K. (1867): *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band*. Berlin: Dietz.
- Maslow, A.H. (1954): *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McKinsey & Company (2022): *The Great Attrition Is Making Hiring Harder. Are You Searching the Right Talent Pools?* New York: McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute (2017): *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. New York: McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute (2023): *Generative AI and the Future of Work in America*. New York: McKinsey & Company.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Munich Startup (o.J.): *HopfON: Nachhaltige Akustik- und Dämmplatten aus Hopfenresten*. München: Munich Startup.
- OECD (2019): *Dream Jobs? Teenagers' Career Aspirations and the Future of Work*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2020): *OECD Lernkompass 2030 / Learning Compass 2030*. Paris: OECD Publishing.

- OECD (2023): *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2023): *OECD Productivity Statistics*. Paris: OECD Publishing.
- Parsons, T. (1951): *The Social System*. Glencoe: Free Press.
- Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pink, D.H. (2009): *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Polanyi, K. (1944): *The Great Transformation*. New York: Farrar & Rinehart.
- Project Wayfinder (2022): *Wayfinder 2022 Purpose Evaluation Report Brief*. Wayfinder.
- Putnam, R.D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Reckwitz, A. (2017): *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, A. (2019): *Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Reich, R.B. (1991): *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*. New York: Knopf.
- Rosa, H. (2005): *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990): Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), S. 185–211.
- Schelsky, H. (1957): *Die skeptische Generation. Eine Soziologie der deutschen Jugend*. Düsseldorf/Köln: Diederichs.
- Schumpeter, J.A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Seligman, M.E.P. (2011): *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York: Free Press.
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Sennett, R. (2006): *Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Sennett, R. (2008): *Handwerk*. Berlin: Berlin Verlag.
- Sennett, R. (2012): *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. München: Hanser.
- Shell Deutschland Holding (2019): *18. Shell Jugendstudie. Jugend 2019*. Weinheim: Beltz.
- Shell Deutschland Holding (2024): *19. Shell Jugendstudie. Jugend 2024*. Weinheim: Beltz.
- SINUS-Institut (2024): *SINUS-Jugendstudie 2024. Wie ticken Jugendliche?* Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung / SINUS-Institut.
- Statista (2023): *Arbeitszufriedenheit in Deutschland 2023*. Hamburg: Statista.
- Stuhr, M. (2010): *Mythos New Economy*. Bielefeld: Transcript Verlag.

- Tasler, L. (2025): New Work als Schlüssel zur Motivation der Generation Z: Eine Untersuchung der Selbstbestimmungstheorie im Arbeitskontext. *Wismarer Diskussionspapiere* (Wismar Discussion Papers), Heft 02/2025, Hochschule Wismar.
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Tooze, A. (2006): *The Wages of Destruction: The Making and Breaking of the Nazi Economy*. London: Allen Lane.
- Tucholsky, K. (1927): *Mit 5 PS*. Berlin: Ernst Rowohlt.
- Turner, F. (2006): *From Counterculture to Cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Twenge, J.M. (2017): *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood*. New York: Atria Books.
- Väth, M. u.a. (2019): *New Work Charta* [online]. Nürnberg: humanfy GmbH.
- Vallerand, R.J. (2015): *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*. New York: Oxford University Press.
- Vallerand, R.J. (2012): The Role of Passion in Sustainable Psychological Well-Being. In: *Psychology of Well-Being Theory Research and Practice*, Vol. 2, Art. 1, S. 1–21.
- Vallerand, R.J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C.F., Léonard, M., Gagné, M. & Marsolais, J. (2003): Les passions de l'âme: On Obsessive and Harmonious Passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), S. 756–767.
- Weber, M. (1905): *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. München: C.H. Beck.
- Weber, M. (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- World Economic Forum (2025): *The Future of Jobs Report 2025*. Genf: World Economic Forum.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001): Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), S. 179–201.
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009): Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. In: *Human Resource Development Review*, 8(3), S. 300–326.