



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