

Marie Günther

HAUFE

Architekten einer neuen Arbeitswelt

Wie HR Strukturen gestaltet, in denen Sinn, Leistung und Entwicklung entstehen



Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Architekten einer neuen Arbeitswelt

Marie Günther

Architekten einer neuen Arbeitswelt

Wie HR Strukturen gestaltet, in denen Sinn, Leistung und
Entwicklung entstehen

1. Auflage

Haufe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-19791-2 Bestell-Nr. 12292-0001
ePub: ISBN 978-3-648-19792-9 Bestell-Nr. 12292-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-19793-6 Bestell-Nr. 12292-0150

Marie Günther

Architekten einer neuen Arbeitswelt

1. Auflage, Juni 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg
www.haufe.de | info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © jacoblund, iStock

Produktmanagement: Elisabeth Heueisen
Lektorat: Gabriele Vogt

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Für meine Eltern – in Dankbarkeit

Inhaltsverzeichnis

Prolog	9
Teil A Der Architektur-Irrtum	15
1 Warum Verhalten aus Bedingungen entsteht	17
1.1 Struktur ist Kultur in Zeitlupe	23
1.2 Management by Principles	28
1.3 Governance als Entscheidungsarchitektur	33
1.4 Messlogik und algorithmische Architektur	40
1.5 Wer entscheidet wirklich?	51
Teil B Wohlbefinden als Systemleistung	57
2 Unter welchen Bedingungen Leistungsfähigkeit entsteht	59
2.1 Resilienzverschiebung	63
2.2 Regeneration ist Systemfunktion	68
2.3 Von Defizitsteuerung zu Ressourcensteuerung	72
2.4 Entscheiden unter Unsicherheit	78
2.5 Ein neues Organisationsprinzip	82
Teil C Führung ist Entscheidungsdesign	93
3 Wie Entscheidungen Verhalten und Verantwortung formen	95
3.1 Führung im System	99
3.2 Architektur in der Praxis	106
3.3 Möglichkeitsräume – wo Entwicklung entstehen darf	110
3.4 Falsche Zahlen, falsche Fragen	112
3.5 Das CORE-Modell – Entwicklung als Organisationslogik	116
3.5.1 C – Clarity: Entscheidungen lesbar machen	118
3.5.2 O – Ownership: Verantwortung wirksam machen	123
3.5.3 R – Resonance: Wenn Organisationen antworten	126
3.5.4 E – Evolution: Lernen als Betriebssystem	130

Teil D Die Entwicklungsgesellschaft	137
4 Wenn Entwicklung zum Prinzip wird	139
4.1 Das neue Entwicklungsversprechen	143
4.2 Arbeit als Entwicklungssystem	147
4.3 Entwicklungsgerechtigkeit	151
4.4 Zeitgerechtigkeit	158
4.5 Von der lernenden Organisation zur lernfähigen Gesellschaft	162
Memo an HR	171
Epilog	175
Dank	181
Die Autorin	183

Prolog

Ganas – Wenn Haltung auf Struktur trifft

»You've got to have ganas – the desire to succeed.

Without it, you can't do anything.«

Jaime Escalante

Im Klassenzimmer herrschte vollkommene Stille. Kein Flüstern, kein Murmeln, nur das leise Kratzen von Stiften auf Papier. Achtzehn Schüler saßen vertieft über ihren Prüfungsbögen, die Stirn in Falten gelegt, die Stifte fest in der Hand. Die Wanduhr tickte unerbittlich. Draußen raste ein Auto vorbei, ein Hupen durchschnitt die Stille, dann wieder absolute Ruhe.

Jetzt ging es um alles. Die Advanced Placement Calculus-Prüfung (AP), eine der anspruchsvollsten Mathematikprüfungen für High-School-Schüler in den USA, war in vollem Gange. Nur ein Bruchteil aller Schülerinnen und Schüler im Land legte sie überhaupt ab. Sie war nicht für eine breite Teilnahme gedacht, sondern galt als Ausweis besonderer akademischer Leistungsfähigkeit.

Für die Schülerinnen und Schüler der Garfield High School war dieser Test mehr als eine akademische Herausforderung. Er war eine seltene Gelegenheit, eine Grenze zu überschreiten, die sonst früh und unsichtbar gezogen wurde. Für viele war es die erste Prüfung, deren Ergebnis mehr bedeutete als eine Note – eine Prüfung, deren Ausgang tatsächlich etwas verändern konnte.

Die Garfield High lag in East Los Angeles, einem sozial schwachen Viertel, das für Bandenriminalität, Drogen und Armut bekannt war. Ein Großteil der Schülerinnen und Schüler stammte aus lateinamerikanischen Familien, viele wuchsen unter schwierigen Bedingungen auf, häufig mit begrenzten Englischkenntnissen. In diesem Umfeld erschien Bildung nicht als Sprungbrett, sondern eher als Sackgasse.

Dass Schüler dieser Schule überhaupt an einer Prüfung wie der AP Calculus teilnehmen würden, war alles andere als selbstverständlich. Jahr für Jahr dominierten dieselben Schulen die Listen akademischer Spitzenleistungen: Stuyvesant High in New York, Thomas Jefferson High in Virginia, Phillips Exeter Academy in New Hampshire – Eliteschulen mit hervorragenden Ressourcen, anspruchsvollen Curricula und einer langen Tradition des Erfolgs. Dort war Exzellenz erwartbar. An der Garfield High war sie es nicht. Erfolg

erschien hier nicht als naheliegende Folge von Talent und Förderung, sondern als unwahrscheinliche Ausnahme.

Als Jaime Escalante 1974 an die Schule kam, traf er nicht einfach auf zu wenig Mathematikunterricht oder zu wenige qualifizierte Lehrkräfte. Er traf vor allem auf eine Schule, in der es an etwas Grundsätzlicherem fehlte: an der plausiblen Erwartung, dass es sinnvoll sei, in diese Schülerinnen und Schüler in gleichem Maß zu investieren wie in andere. Zu verbreitet war die Annahme, Jugendliche aus armen Verhältnissen seien für anspruchsvolle mathematische Inhalte schlicht nicht gemacht. Schlechte Ergebnisse bestätigten diese Sicht. Gute Ergebnisse hätten irritiert.

Escalante ließ es nicht bei Zuspruch bewenden. Er änderte den Alltag seiner Schülerinnen und Schüler radikal: Zusätzliche Unterrichtsstunden, auch am Wochenende, und regelmäßige Tests gaben dem Lernen einen klaren Rhythmus, den es vorher nicht gab. Jeder Tag hatte eine klare Struktur und forderte kontinuierliche Anstrengung.

Gleichzeitig veränderte sich die Beziehung zwischen Lehrkraft und Schülern. Escalante forderte viel, aber er ließ seine Schülerinnen und Schüler mit diesen Anforderungen nicht allein. Er korrigierte, ermutigte, drängte, unterstützte und machte deutlich, wofür sich der Einsatz lohnen konnte – nicht abstrakt, sondern für die Jugendlichen selbst und oft auch für ihre Familien. Die Anforderungen waren hoch, nicht immer beliebt und oft mit Verzicht verbunden.

Die Schülerinnen und Schüler erlebten, dass ihre Anstrengungen Wirkung zeigten, und begannen, sich selbst mehr zuzutrauen. Ihre Fortschritte waren nicht nur das Ergebnis des Willens, sondern auch des täglichen Einsatzes und der Unterstützung, die sie erhielten. »You've got to have *ganás* – the desire to succeed. Without it, you can't do anything«, sagte Escalante immer wieder. In seinem Unterricht war *ganás* kein bloßer Appell an den Willen. Es wuchs dort, wo Schülerinnen und Schüler wiederholt erfuhren, dass ihr Einsatz nicht ins Leere lief. Motivation war nicht der Ausgangspunkt ihrer Entwicklung, sondern eine Folge von Erfahrung.

Nach Jahren intensiver Arbeit, die oft auch Rückschläge und Zweifel mit sich brachten, zeigten sich schließlich erste Erfolge. 1978 bestanden zwei von fünf Schülerinnen und Schülern die AP-Prüfung, 1980 waren es 14 von 15. 1987 schließlich, nach Jahren harter Arbeit und stetigem Fortschritt, bestanden alle 87 Schülerinnen und Schüler. Was an der Garfield High entstand, war keine einmalige Heldengeschichte, sondern ein System, in dem außergewöhnliche Ergebnisse unter gewöhnlichen Bedingungen wahrscheinlicher wurden.

Diese Geschichte zeigt, dass Leistung und Entwicklung nicht nur aus Talent oder Motivation entstehen, sondern dass auch Bedingungen erforderlich sind, unter denen

Potenzial überhaupt wirksam werden kann. Was Escalante seinen Schülerinnen und Schülern gab, war nicht bloß Zutrauen. Er schuf die Bedingungen, unter denen sie wiederholt erfahren konnten, dass sich Anstrengung lohnt. Darin zeigt sich ein psychologisch gut erforschter Mechanismus menschlicher Entwicklung.

Wie Erwartungen Entwicklung prägen

Bereits in den 1960er-Jahren stellten der Sozialpsychologe Robert Rosenthal und die Schulleiterin Lenore Jacobson eine einfache, aber folgenreiche Frage: Beeinflussen Erwartungen die Entwicklung von Schülerinnen und Schülern?

Um dieser Frage nachzugehen, informierten sie Lehrkräfte darüber, dass einige ihrer Schülerinnen und Schüler – angeblich auf Grundlage eines Tests – ein besonderes Entwicklungspotenzial hätten. Diese Kinder, so hieß es, würden in den kommenden Monaten größere Lernfortschritte machen als ihre Mitschüler. Was die Lehrkräfte nicht wussten: Die Auswahl dieser sogenannten »Academic Bloomers« war rein zufällig.

Ein Jahr später zeigten genau diese Schülerinnen und Schüler deutlich stärkere Lernzuwächse. Nicht, weil sich ihre Fähigkeiten verändert hätten, sondern weil sich ihr Schulalltag verändert hatte. Sie erhielten anspruchsvollere Aufgaben, bekamen mehr Zeit zum Antworten, wurden häufiger in Gespräche einbezogen und erhielten differenzierteres Feedback. Auch die Beziehungsgestaltung veränderte sich: mehr Aufmerksamkeit, mehr Ermutigung, mehr zugewandte Reaktionen.

Aus vielen kleinen Unterschieden entstanden andere Lerngelegenheiten. Erwartungen übersetzten sich in Entscheidungen. Entscheidungen formten Erfahrung. Und aus diesen Erfahrungen entwickelte sich Leistung.

Rosenthal und Jacobson beschrieben diesen Zusammenhang später als Pygmalion-Effekt – eine Form der selbsterfüllenden Prophezeiung. Entscheidend war nicht die Zuschreibung selbst, sondern das veränderte Handeln im Alltag. Erwartungen wirkten nicht psychologisch im Inneren der Schülerinnen und Schüler, sondern architektonisch: Sie veränderten die Bedingungen, unter denen Lernen stattfand.

Solche Effekte verweisen auf ein Grundmuster menschlicher Entwicklung. Menschen wachsen nicht allein aufgrund innerer Eigenschaften, sondern im Zusammenspiel mit den Bedingungen, unter denen sie lernen, arbeiten und Verantwortung übernehmen. Entwicklung entsteht über Zeit – durch wiederholte Erfahrungen unter ähnlichen strukturellen Voraussetzungen.

Warum dieses Buch – und warum jetzt?

Die Geschichte der Garfield High ist kein pädagogischer Sonderfall. Sie zeigt ein allgemeines Muster. Leistung entsteht dort, wo Erwartungen, Unterstützung und Struktur

systematisch zusammenwirken – und bleibt dort aus, wo genau diese Bedingungen fehlen. Darin liegt aber auch ihre Relevanz für Organisationen, denn auch hier wird Leistung oft als Eigenschaft von Personen gelesen, obwohl sie in hohem Maß von den Bedingungen abhängt, unter denen Menschen arbeiten.

Genau hier setzt dieses Buch an. Es adressiert ein zentrales Problem moderner Organisationen: Sie versuchen häufig, Verhalten zu verändern, obwohl sie eigentlich die Bedingungen verändern müssten, unter denen dieses Verhalten entsteht. Bleiben Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück, richtet sich der Blick daher häufig zuerst auf Motivation, Haltung, Kompetenz oder Führungsstärke einzelner Personen. Gleichzeitig bleiben die Strukturen erstaunlich stabil, die genau dieses Verhalten immer wieder hervorbringen.

Dieses Buch zeigt, warum Organisationen trotz guter Absichten oft an ihrer eigenen Architektur scheitern – und wie sich Bedingungen so gestalten lassen, dass Leistung, Entwicklung und Sinn wahrscheinlicher werden. Diese Perspektive macht die Hebel sichtbar, mit denen sich organisationale Probleme tatsächlich bearbeiten lassen. Wer zuerst auf Bedingungen schaut, kann Strukturen eher so gestalten, dass Leistung, Entwicklung und Sinnerleben wahrscheinlicher werden – ohne dass Menschen sich dauerhaft gegen das System aufreiben müssen.

Es geht dabei nicht darum, individuelles Verhalten kleinzureden oder persönliche Verantwortung auszublenden. Menschen handeln, entscheiden und prägen Organisationen mit. Aber in der Praxis schauen Organisationen oft zuerst auf den Menschen und zu selten zuerst auf die Bedingungen. Hier liegt der blinde Fleck: Nicht alles lässt sich aus Strukturen erklären. Aber sehr vieles wird zu schnell als Problem einzelner Personen verortet. Dieses Buch plädiert deshalb nicht für einen neuen Determinismus, in dem alles aus dem System heraus erklärt wird. Es plädiert für eine andere Reihenfolge des Hinschauens: erst auf die Bedingungen, dann auf das Verhalten, das unter ihnen wahrscheinlich wird.

Über viele Jahre meiner Berufstätigkeit habe ich immer wieder erlebt, was geschieht, wenn Ursachen, die in den Bedingungen der Organisation liegen, als persönliche Defizite gelesen werden. Ich habe aber auch Organisationen kennengelernt, die anders gebaut waren – und zwar so, dass gewünschtes Verhalten nicht nur gefordert, sondern durch die Architektur des Alltags wahrscheinlicher wurde. Diese Erfahrungen haben meinen Blick geprägt.

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich zu neuen Arbeitswelten beitragen möchte: zu Arbeitswelten, in denen Probleme nicht vorschnell personalisiert, sondern in ihren strukturellen Bedingungen verstanden und bearbeitet werden; in denen Wohlbefinden als Voraussetzung tragfähiger Leistung ernst genommen wird; in denen Führung nicht

vor allem als Eigenschaft von Personen, sondern als Gestaltung von Entscheidungsbedingungen verstanden wird; und in denen Entwicklung nicht als individuelle Bringschuld, sondern als organisationale und gesellschaftliche Aufgabe gilt.

Gerade jetzt wird diese Frage dringlicher. Organisationen stehen unter doppeltem Druck: Volatilität, geopolitische Unsicherheit und wirtschaftliche Dynamik erhöhen den Anpassungsdruck, während demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Bindung und Kapazität zu kritischen Engpässen werden. Zugleich erhöhen Daten, Kennzahlensysteme, Tools und insbesondere KI nicht nur das Tempo, sondern auch die Reichweite und Wirkung bestehender Entscheidungslogiken. Viele Organisationen reagieren darauf mit sichtbaren Veränderungen: mit neuen Leitbildern und Führungsprinzipien, mit Reorganisationen oder neuen Organisationsmodellen. Doch solche Veränderungen bedeuten noch nicht, dass sich die grundlegenden Funktionslogiken tatsächlich verschieben. Gerade unter Druck wird deutlicher, wie stark Leistung und Entwicklung von der Organisationsarchitektur abhängen.

In weniger dynamischen Umfeldern konnten Organisationen widersprüchliche Anforderungen oft über Zeit ausgleichen: durch Mehrarbeit, informelle Lösungen und persönliche Kompensation. Unter anhaltendem Druck verlieren Systeme jedoch diese Puffer. Reibungen nehmen zu, Fehlsteuerungen bleiben nicht lokal begrenzt und Entscheidungen wirken sich unmittelbarer auf Leistung, Kooperation, Belastung und Bindung aus. Was früher durch Engagement, Improvisation oder stille Zusatzarbeit kompensiert wurde, tritt heute deutlicher als Überlastung, Reibungsverluste und Bindungsprobleme hervor.

Gerade deshalb gewinnt HR an strategischer Bedeutung. Nicht nur als Funktion für Prozesse, Programme oder Personalinstrumente, sondern als Mitgestalterin organisationaler Bedingungen. HR prägt, wie Rollen definiert, Verantwortung verteilt, Entwicklung organisiert, Leistung gerahmt und Führung unterstützt wird. HR gestaltet mit, welche Erwartungen in Organisationen wirksam werden, wie Lernräume entstehen, wie Übergänge gelingen und wie tragfähig das Zusammenspiel von Menschen und Organisation unter Druck bleibt. Wenn Organisationen heute an Anpassungsfähigkeit gewinnen wollen, reicht es nicht, Verhalten zu adressieren. Sie müssen die Bedingungen gestalten, unter denen anderes Verhalten, andere Erfahrungen und damit auch andere Ergebnisse entstehen können.

Organisationen lassen sich dabei nicht als bloße Ansammlungen von Personen definieren, sondern als soziale Systeme, in denen Strukturen, Routinen und Beziehungen sich wechselseitig hervorbringen. Leistung und Entwicklung entstehen in ihnen nicht primär aus den Eigenschaften Einzelner, sondern wesentlich aus den Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten, entscheiden und Verantwortung übernehmen. Die Zukunft der Arbeit wird deshalb nicht allein durch Technologie entschieden, sondern durch die

Architektur unserer Organisationen. Technologie erhöht das Tempo. Ob daraus Orientierung, Wirksamkeit und nachhaltiger Wert entstehen können, hängt wesentlich von der Qualität der Bedingungen ab, unter denen Menschen arbeiten.

Was dabei oft fehlt, ist ein Orientierungsrahmen, der im Arbeitsalltag trägt – nicht nur in Workshops, Leitbildern oder Programmen. Einer, der hilft, Entscheidungssituationen zu erkennen, Widersprüche zu sortieren und jene Hebel sichtbar zu machen, die Verhalten tatsächlich verändern. Nicht als neues Kulturversprechen, sondern als Architekturarbeit: Wo sind Regeln, Zuständigkeiten und Kommunikationswege unklar oder widersprüchlich? Wo sind Entscheidungsrechte und Verantwortungsräume nicht sauber gekoppelt? Wo erzeugen Schnittstellen systematisch Reibung? Welche Erwartungen – etwa Ziele, KPIs oder strategische Vorgaben – stehen in Konflikt? Und wo fehlen verlässliche Zeitstrukturen, in denen Entscheidungen überprüft, Lernen organisiert und Entwicklung überhaupt ermöglicht werden können?

Die genannten Fragen lassen sich in vier miteinander verbundenen Dimensionen bündeln: Clarity, Ownership, Resonance und Evolution. Sie markieren zentrale Ansatzpunkte organisationaler Gestaltung. CORE ist damit kein Kulturprogramm und kein Idealbild guter Organisationen. Es ist ein praktischer Ordnungsrahmen für Gestaltungsarbeit. Er macht sichtbar, welche Architekturentscheidungen darüber bestimmen, ob Leistung als Systemleistung entstehen kann, ob Entwicklung im Alltag möglich wird und ob Menschen Sinn in ihrer Arbeit erfahren. Damit richtet sich dieses Buch an alle, die Organisationen nicht nur effizienter, sondern tragfähiger bauen wollen – und an HR ganz besonders, weil hier ein wesentlicher Teil dieser Gestaltungsverantwortung zusammenläuft.

Teil A Der Architektur-Irrtum

1 Warum Verhalten aus Bedingungen entsteht

Mitte der 1970er-Jahre bearbeiteten Mitarbeitende in einem großen US-amerikanischen Versicherungsunternehmen täglich Leistungsabrechnungen für chirurgische Eingriffe. Ziel war eine korrekte Auszahlung der Kosten. Um die Qualität der Bearbeitung sicherzustellen, definierte das Management zwei Kennzahlen: die Anzahl zurückgesandter Schecks und die Zahl der Beschwerdebriefe von Versicherten. Ergänzt wurde diese Qualitätslogik durch ein weiteres Ziel: Geschwindigkeit. Der überwiegende Teil der Fälle sollte innerhalb von zwei Tagen abgeschlossen werden. Das Beispiel ist in der Organisationsliteratur nicht zuletzt deshalb so präsent, weil es einen Mechanismus sichtbar macht, der weit über den Einzelfall hinausweist.

Im Arbeitsalltag entstand daraus eine wiederkehrende Entscheidungssituation: Eine Abrechnung ist unklar – nachfragen oder auszahlen? Nachfragen kostete Zeit, erhöhte das Risiko, die Durchlaufzeitziele zu verfehlen, und machte mögliche Probleme sichtbar. Auszahlen hielt die Quote und blieb häufig folgenlos. Unterzahlungen wurden fast immer sichtbar, weil sie Beschwerden auslösten. Überzahlungen dagegen blieben meist unbemerkt.

In dieser Konstellation etablierte sich eine informelle Regel, die neue Mitarbeitende schnell übernahmen: *When in doubt, pay it out.*

Das Verhalten war kein Ausdruck mangelnder Sorgfalt oder fehlender Verantwortung. Es war die naheliegende Reaktion auf die Bedingungen, unter denen entschieden werden musste – und damit lokal rational.

Solche Muster sind kein Einzelfall. Der Organisationspsychologe Steven Kerr hat sie mit der Formel »Reward A, while hoping for B« beschrieben: Organisationen belohnen ein Verhalten, hoffen aber auf ein anderes.¹ Im Versicherungsbeispiel wurden Geschwindigkeit und Störungsfreiheit faktisch belohnt, während Genauigkeit zwar erwartet, aber nicht systematisch abgesichert wurde.

Die vier verschiedenen Ebenen in Organisationen

Wie solche Widersprüche entstehen, lässt sich besser verstehen, wenn in Organisationen vier Ebenen unterschieden werden: die offizielle Selbstbeschreibung, die formale Struktur, die informale Ordnung und die operativen Konsequenzen. Häufig werden

1 Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769–783.