



Nadja Kaderli

# Teamdynamiken anders denken

Praktiken für eine zukunftsfähige  
Zusammenarbeit

**HAUFE**

## **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!

Teamdynamiken anders denken



Nadja Kaderli

# Teamdynamiken anders denken

Praktiken für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit

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 978-3-648-19843-8      Bestell-Nr. 14706-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-648-19845-2      Bestell-Nr. 14706-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-648-19847-6      Bestell-Nr. 14706-0150

Nadja Kaderli

#### **Teamdynamiken anders denken**

1. Auflage, Juni 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de) | [info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © Nadja Kaderli

Produktmanagement: Mirjam Gabler

Lektorat: Juliane Sowah

Illustrationen: Florian Kaderli

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.

# Inhaltsverzeichnis

Zum Einstieg .....	7
<b>Teil I</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Zurück in die Zukunft</b> .....	<b>13</b>
1.1 Das Ende des New-Work-Versprechens .....	13
1.2 Die Reise gestalten .....	21
<b>Teil II</b> .....	<b>23</b>
<b>2 Team-Kompass: Praktiken für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit</b> .....	<b>25</b>
2.1 Die drei Säulen der Verantwortung .....	25
2.2 Praktik 1: Autonomie und Verantwortung .....	28
2.2.1 Demotivation verlernen .....	28
2.2.2 Den Kontext für Menschlichkeit und Wirksamkeit gestalten .....	31
2.2.3 Autonomie als Default, nicht als Belohnung .....	33
2.2.4 Verantwortung: die zweite Seite der Medaille .....	35
2.2.5 Autonomie und Verantwortung im Teamkontext denken .....	41
2.3 Praktik 2: Neue Führung .....	42
2.3.1 Sind Führungskräfte jetzt arbeitslos? .....	43
2.3.2 Wir haben eine Führungskrise .....	43
2.3.3 »Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen« .....	46
2.3.4 Von Macht und der Suche nach einer Ersatzdroge .....	50
2.3.5 Teilzeit und Inklusion .....	54
2.4 Praktik 3: Rollenarbeit .....	55
2.4.1 Hierarchie anders denken .....	56
2.4.2 Rollen sind wirklich wirklich anders .....	58
2.4.3 Ohne Transparenz keine Rollenarbeit .....	65
2.4.4 Entscheidungsmodi .....	66
2.4.5 Achtung Selbstbeschäftigungsfalle .....	67
2.4.6 Alles eine Frage der Beziehung .....	68
2.5 Praktik 4: Gemeinsame Ausrichtung .....	69
2.5.1 Gemeinsamer Zweck .....	71
2.5.2 Prinzipien statt Regeln .....	75
2.6 Praktik 5: (Ver-)Lernen .....	80
2.6.1 (Ver-)Lerngewohnheiten .....	81
2.6.2 Lernen will gelernt sein .....	88

---

2.6.3	Gemeinsame Bilder .....	89
2.6.4	It's the culture, stupid! .....	91
2.7	Praktik 6: Beziehungsarbeit .....	97
2.7.1	Authentisches Ich .....	101
2.7.2	Authentisches Wir – sechs Schritte Richtung Vertrauen .....	110
2.7.3	Gibt es ein »zu nah«? .....	122
2.8	Der Team-Kompass .....	123
2.8.1	Große Wahrscheinlichkeit für psychologische Sicherheit .....	125
2.8.2	Vom Hamsterrad zu Zeitkompetenz .....	128
2.8.3	KI schafft Raum für MI – sie ersetzt sie nicht .....	129
<b>Teil III</b>	.....	<b>135</b>
<b>3</b>	<b>Kulturarbeit: vom Modell zur Wirksamkeit .....</b>	<b>137</b>
3.1	Kultur ist gar nicht so abstrakt .....	137
3.2	Kultur entwickeln .....	138
3.3	Geschichten aus der Praxis .....	143
3.3.1	Die Ameisenkolonie .....	144
3.3.2	If you can't handle the heat, get out of the kitchen .....	146
3.3.3	Die perfekte Idylle .....	148
3.3.4	Team-Kompass goes Organisation .....	151
3.3.5	Die Inselbewohnerinnen .....	154
3.4	Playbook .....	156
3.4.1	Autonomie, Verantwortung und (Selbst-)Führung .....	156
3.4.2	Rollenarbeit .....	163
3.4.3	Gemeinsame Ausrichtung .....	166
3.4.4	(Ver-)Lernen .....	167
3.4.5	Selbstführung, Beziehungsarbeit, Kommunikation und Konflikte .....	171
3.4.6	Meetings .....	179
3.4.7	Moderation .....	183
Zum Abschied	.....	185
Danke	.....	187
Stichwortverzeichnis	.....	189
Die Autorin	.....	193
Quellen	.....	195

---

## Zum Einstieg

Wir haben eine Arbeitskrise. Der psychologische Vertrag ist gebrochen: Erwartungen von Mitarbeitenden und Angebote von Unternehmen passen nicht zusammen, teilweise widersprechen sie sich. Das sehen wir an den 62% der Quiet Quitters weltweit, die sich mit ihrer Arbeitseinstellung auf das notwendige Minimum beschränken – emotional distanziert und ohne Begeisterung. Rechnen wir jene dazu, die aktiv unzufrieden sind und ihre Frustration über unerfüllte Bedürfnisse offen ausleben, sind es 79%. (Gallup, 2025) Wie soll unter diesen Voraussetzungen nachhaltiger Unternehmenserfolg gelingen?

Auch die hohe Teilzeitquote, Debatten über die 4-Tage-Woche oder der Traum von der Frühpensionierung zeigen, dass Arbeit einen, gelinde gesagt, schlechten Ruf genießt. Wir möchten sie minimieren, um das Übel möglichst kleinzuhalten. Work und Life stehen sich gegenüber wie zwei konkurrierende Welten und haben kaum etwas miteinander zu tun. Das liegt daran, dass Work die Menschen noch an vielen Stellen ausklammert. Es wundert mich nicht, dass viele nicht mehr bereit sind, Vollgas zu geben.

Wir können nun versuchen, die Work-Life-Balance zu optimieren. Oder wir können verändern, wie wir Arbeit denken, fühlen und leben. Denn ich bin überzeugt, dass der Sonntagsblues kein Naturgesetz ist. Der Montag ist eigentlich ziemlich in Ordnung. Arbeit muss kein uninspirierender, energieraubender Pflichttermin sein. Sie kann tatsächlich ein Ort sein, an dem Menschen aufblühen.

Gleichzeitig steht Arbeit unter massivem Druck. Unternehmen kämpfen mit Komplexität, Dynamik und globaler Unsicherheit. Dennoch operieren die meisten Organisationen weiterhin nach Logiken aus einer anderen Zeit. Sie können den Anforderungen nicht mehr gerecht werden und das ist das zweite Spannungsfeld: Nicht nur Menschen wollen etwas anderes, auch die Welt verlangt Veränderung. Wir verlieren aktuell Potenzial für Zufriedenheit und Identifikation, für Wirksamkeit und wirtschaftlichen Erfolg. Für viele Unternehmen ist das ein existenzielles Thema.

### **Der (Beweg-)Grund für dieses Buch**

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich überzeugt bin, dass Arbeit anders sein und tatsächlich einen guten Ruf genießen kann. Dass sie nicht nur Zufriedenheit, sondern auch Wirksamkeit ermöglichen kann. Dass sie ein Ort sein kann, an dem wir uns positiv begegnen und unser Potenzial um ein Vielfaches heben und leben können.

Seit 15 Jahren beschäftige ich mich mit der Frage, was Menschen dazu bringt, morgens gern aufzustehen, und was Organisationen nachhaltig erfolgreich macht, und zwar monetär *und* zwischenmenschlich. Was für viele wie ein Widerspruch klingt, geht Hand in Hand. Zufriedenheit und Performanz bedingen sich gegenseitig.

Mein Start in die Arbeitswelt war, sagen wir mal, etwas holprig. Eine überforderte, choleriche Führungsperson vermittelte mir vor allem ein sehr praktisches Verständnis von Migräne. Es gibt das Statement, der erste Job präge mehr als das erste Kind (Ahlers, 2018). Wenn das stimmt, wundert es nicht, dass ich die Arbeitspsychologie als Berufsfeld gewählt und dieses Buch geschrieben habe. Diese Pointe wäre verführerisch und die Erfahrung sicher prägend. Doch traumatisiert hat sie mich nicht. Und sie ist nicht der Grund für dieses Buch.

Es folgten – und dafür bin ich dankbar – Begegnungen mit (Führungs-)Kulturen, die mich forderten, förderten und mir viel Positives mitgegeben haben. Und trotzdem ließ mich eine Frage nie los: Dafür habe ich Organisationspsychologie studiert? Um Excel-Tabellen zu pflegen, Talent-KPIs zu jonglieren und meiner Chefin zu berichten, die dann ihrem Chef berichtet, der wiederum an die Muttergesellschaft weitergibt, wie gut unsere L&D-Abteilung im internationalen Vergleich dasteht? Mit der Frage, wie Menschen arbeiten, lernen und wirksam sein können, hatte das alles sehr wenig zu tun.

Mich beschäftigen vor allem zwei Aspekte. Wo bleibt die persönliche Erfüllung? Und fast noch drängender: Sind die aktuellen Arbeitsroutinen wirklich wirksam? Sind sie effizient? Und verdienen Unternehmen mit ihnen nachhaltig Geld? Oder haben wir uns an Praktiken gewöhnt, die wir viel zu lange nicht hinterfragt haben? Irgendwann war mir klar, dass das besser gehen muss – und geht.

Ich habe die Arbeitswelt aus unterschiedlichen Perspektiven erlebt. Als Studentin der Organisationspsychologie, Konzernmitarbeiterin, People&Culture-Verantwortliche in einem holokratischen Tech-Start-up, Lernkultur-Verantwortliche in einem KMU, als Kulturberaterin und Organisationsentwicklerin. Ich kenne klassisch hierarchische Strukturen ebenso wie jene, die auf Selbstorganisation bauen. Letztere habe ich eingeführt, erlebt, gelebt und später als Beraterin begleitet. Immer wieder stellte ich mir dieselbe Frage: Was funktioniert, was nicht und warum?

Dieses Buch bündelt meine Beobachtungen und Erfahrungen sowie wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Arbeits- und Organisationspsychologie. Es ist eine Einladung, Arbeit anders zu denken. Es teilt Perspektiven auf Organisationen als Ganzes, setzt in der Umsetzung jedoch konsequent beim Team an. Es fordert gängige Annahmen heraus und zeigt, was kulturell möglich ist. Es ist eine Reise in Richtung einer nachhaltigen, besseren Arbeitszukunft.

### **Für wen ist dieses Buch?**

Dieses Buch ist für alle, die sich auf den Weg machen möchten. Für Teams, die ihre Zusammenarbeit bewusster, menschlicher und zukunftsfähiger gestalten möchten. Für Teams, die spüren, dass sie unter ihren Möglichkeiten agieren. Für Teams, die mit ihren bisherigen Anstrengungen, etwas zu verändern, noch nicht zufrieden sind. Für

Führungskräfte, die ihr Führungsverständnis weiterentwickeln wollen. Für HR-Verantwortliche und Organisationsentwicklerinnen, die nach Hebeln suchen, in einer dynamischen und komplexen Welt wirksam zu bleiben. Und auch für Skeptiker. Für jene, die Agilität und Selbstorganisation kritisch betrachten und sich fragen, ob die Arbeitswelt wirklich menschlicher werden muss.

### **Reisevorschau**

Das Buch gliedert sich in drei Etappen: Teil I, Zurück in die Zukunft, beginnt mit einer Standortbestimmung. Woher kommen wir? Wo stehen wir? Und was bedeutet das für die Zukunft? Teil II, Team-Kompass: Praktiken für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit, widmet sich der Frage, was Zukunftsfähigkeit bedeutet, und führt durch sechs Praktiken, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen und den Teams ermöglichen, in einem dynamischen Umfeld erfolgreich zu navigieren. Praktik 1, Autonomie und Verantwortung, zeigt auf, wie wir den Arbeitskontext menschlich gestalten. Mit Praktik 2, Neue Führung, fordern wir das gängige Führungsverständnis heraus und zeichnen ein neues Bild. Mit der dritten Praktik, Rollenarbeit, schauen wir uns an, wie Autonomie, Verantwortung und neue Führung strukturell abgebildet werden können. Mit Praktik 4, Gemeinsame Ausrichtung, erkunden wir, wie Kultur zum stabilisierenden Führungsinstrument werden kann, wenn sich alles um uns herum verändert. Praktik Nummer 5, (Ver-)Lernen, erläutert, wie Lernen und kontinuierliche Entwicklung tatsächlich gelingen und welche Fallgruben es zu beachten gilt. Mit Praktik 6 schließlich widmen wir uns der Praktik, die alles andere erst ermöglicht: Beziehungsarbeit.

Das abschließende Kapitel Team-Kompass verbindet die Praktiken, ordnet sie ein und zeigt ihren Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit, eine der wichtigsten Teamressourcen. Wir entdecken, wie die Praktiken unseren Umgang mit Zeit verändern und welche Bedeutung künstliche Intelligenz für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit hat.

Teil III, Kulturarbeit: vom Modell zur Wirksamkeit, widmet sich dem Kulturwandel und beschreibt, wie die neuen Gewohnheiten zum Leben erweckt werden können – ergänzt durch Praxisgeschichten und ein Playbook mit konkreten Übungen und Tools.

Das Buch muss trotz seines roten Fadens nicht von A bis Z durchgearbeitet werden. Die Praktiken sind verbunden, doch jedes Kapitel steht auch für sich. Es kann zudem als Nachschlagewerk dienen.

Genderhinweis: Ich nutze abwechselnd die weibliche und männliche Form. Aus Gründen der Lesbarkeit verzichte ich auf weitere Geschlechterformen. Gemeint sind immer alle Personen.

Die Reise beginnt.



# Teil I



# 1 Zurück in die Zukunft

## 1.1 Das Ende des New-Work-Versprechens

In den letzten zehn Jahren haben unzählige Bestrebungen stattgefunden, Organisationen beweglicher, resilienter und menschlicher zu machen, um den Herausforderungen von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI) zu begegnen. Die längst überfällige Inventur des Industriezeitalters nahm Fahrt auf. Agilität, New Work und andere alternative Organisationsdesigns erlebten ihre Blütezeit. Hierarchien wurden verflacht, Kreisstrukturen eingeführt, agile Prozesse etabliert – inklusive der infrastrukturellen Voraussetzungen: digitale Tools hier, hybride Settings dort. Selbst analoge Organisationen wurden spätestens in der Coronapandemie in Richtung Modernisierung katalysiert. Es gab schlicht keine Alternative. Über Nacht wechselten sie vom Festnetz zu Microsoft Teams, vom stationären Rechner zum Laptop und vom Büro ins Homeoffice. Die Pandemie hat in vielen Unternehmen Entwicklungen befeuert, die in diesem Tempo unter normalen Bedingungen unmöglich gewesen wären.

### Einordnung

Der Begriff »New Work« entstand in den 1970er-Jahren und wurde ursprünglich als kapitalismuskritische Gesellschaftsutopie von dem Philosophen Frithjof Bergmann geprägt. Er entwarf die Vision einer Arbeitswelt, die sich sowohl vom klassischen Kapitalismus als auch vom Kommunismus abgrenzte: einer Arbeitswelt, in der Menschen der Tätigkeit nachgehen, die sie »wirklich wirklich wollen« (Bergmann, 2017).

Heute ist New Work in der deutschsprachigen Wirtschaft zu einem Trend- und Containerbegriff geworden, in den vieles hineingeworfen wird und aus dem sich ebenso vieles herausziehen lässt. Die ursprüngliche Idee Bergmanns ist weitgehend in den Hintergrund getreten. Für die einen steht New Work vor allem für Homeoffice und hybride Arbeitsformen, für andere bedeutet er Selbstverwirklichung, Freiheit und Sinn und wieder andere verstehen darunter das Empowerment von Mitarbeitenden.

In diesem Buch grenze ich mich bewusst vom Begriff »New Work« ab. Wenn ich von der Zukunft der Arbeit spreche, meine ich Formen der Führung und Zusammenarbeit, die Adaption, Widerstandsfähigkeit, kollektive Intelligenz und Potenzialnutzung ermöglichen. Gemeint sind Arbeitsformen, die Menschen als fähige und willige Gestaltende begreifen, die Beweggründe menschlichen Verhaltens konsequent berücksichtigen und Rahmenbedingungen schaffen, in denen Verantwortung, Autonomie und Orientierung möglich sind, damit Menschen ihre beste Arbeit leisten und Organisationen erfolgreich bleiben können.

Wir geben ihr immer neue Namen – VUCA, BANI, PUMO – und versuchen damit, zu beschreiben, was wir erleben: eine Welt, die sich jeder linearen Logik entzieht, tiefe Unsicherheiten erzeugt, emotional überfordert und kaum noch begreifbar ist. Man könnte meinen, schneller könne sie sich nicht drehen. Und doch überrascht sie uns am nächsten Tag erneut. Dazu kommt die beispiellose Krisendichte, die uns alle und damit auch die Unternehmen unbestritten stark herausfordert: geopolitische Spannungen, Kriege, Kostendruck, geschwächtes Wachstum, Klima- und Umweltkrisen, demografischer Wandel. Eigentlich hätten uns all die Bemühungen um mehr Beweglichkeit und Widerstandsfähigkeit dafür wappnen sollen. Doch stattdessen lässt sich Ernüchterung beobachten. Es fühlt sich nicht so an, als könnten wir die Komplexität nun besser bewältigen. Und unter Selbstbestimmung, Flexibilität und Menschlichkeit haben viele sich auch etwas anderes vorgestellt.

Wir sitzen von morgens bis abends in Calls, unsere Kalender erinnern an das Bild eines Frachtschiffes, vollgepackt mit farbigen aufeinandergestapelten Containern. Der unachgiebige Rhythmus der Prozesse raubt uns jegliche Möglichkeit, auch nur einen kurzen Moment über ein Problem nachzudenken. Der Autor Markus Albers nennt es »Prozessionismus« (Albers, 2025): Die To-do-Liste platzt aus allen Nähten und lässt uns keinen Raum, ihre Sinnhaftigkeit zu reflektieren. Wir sind rund um die Uhr erreichbar, Arbeit ist grenzenlos geworden. Die Masse an Kollaborationstools müsste unsere Produktivität ins All katapultieren, doch tatsächlich führen sie hauptsächlich dazu, dass wir alle vier (!) Minuten unterbrochen werden (Starker et al., 2022). Wir sind weder effizient noch effektiv und fragen uns am Ende des Tages, was wir eigentlich geschafft haben. Die Innovationsrate sinkt weltweit, die Zahl der Quiet Quitters wächst weiter und die emotionale Bindung an den Arbeitgeber liegt längst in der Tiefsee. Wir rennen und rennen. Das Hamsterrad dreht sich immer schneller. Wir sind digital erschöpft. Wenn wir so weitermachen, kollaborieren wir bald nicht mehr, wir kollabieren. Warum passiert das alles?

Erstens hat sich Arbeit massiv verdichtet. Laut dem Forschungsprojekt AVENUE (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, o. J.) zeigt sich die Arbeitsverdichtung auf sieben Ebenen: die Menge an Aufgaben, die ständigen Unterbrechungen, die Gleichzeitigkeit der Projekte und Aufgaben, der hohe Abstimmungsbedarf, die Arbeitsspitzen bzw. Peaks, die ständige Erreichbarkeit sowie die Unklarheit über Verantwortungsreiche und Entscheidungskompetenzen.

Allein die vielen Unterbrechungen erzeugen Stress. Um die verlorene Zeit aufzuholen, arbeiten wir teilweise schneller, wie eine Studie herausfand. So treiben wir die Belastung weiter in die Höhe, zusammen mit 18% mehr Fehlern (Mark et al., 2008). Wir können also wählen zwischen Zeitmangel plus Stress und noch mehr Stress plus Fehlern. Ich frage mich nicht mehr, was das kleinere Übel ist.

Zweitens fließt viel Zeit in Scheinarbeit, auch bekannt als Fake Work oder Bullshit Jobs (Peterson/Nielson, 2009; Graeber, 2019). Gemeint sind Tätigkeiten, die sich zwar nach Arbeit anfühlen und auch so aussehen, in Wahrheit aber weder zu Produktivität noch zu Wirksamkeit führen. Es sind die unnötigen Aufgaben wie sinnlose Reports oder Meetings, die keine Entscheidungen hervorbringen oder zu denen man selbst nichts beizutragen hat, aber trotzdem beisitzt, weil es die Unternehmenspolitik so wünscht oder Gewohnheit ist. Es sind die Auswüchse der Bürokratie, die überflüssigen Mails mit zig Menschen in cc, die Doppelspurigkeit und Endlos-Abstimmungsschleifen, die unnötigen Freigaben oder symbolischen Rückversicherungen. Scheinarbeit produziert in erster Linie Overhead. Zudem verhindert sie nicht nur das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Sinn, sondern frisst auch die Zeit, die wir für relevante Arbeit einsetzen sollten. Für das Wesentliche. Und als wäre das nicht genug, fühlen sich viele Mitarbeitende weder gesehen und gehört noch wertgeschätzt und sie vermissen Entwicklungsmöglichkeiten sowie Gestaltungsraum.

Hinzu kommt eine wachsende Veränderungserschöpfung, die sogenannte Change Fatigue. Wer Wandel permanent zur einzigen Konstante erklärt, blendet aus, dass Veränderungen von Menschen getragen werden müssen. Es sind aber nicht nur die digitale Kollaboration und der permanente Veränderungsdruck, die uns zu schaffen machen, sondern auch die erwähnte Krisendichte. Starker et al. zeigen in ihrer Studie zu den Auswirkungen der allgemeinen Krisenstimmung auf Unternehmen und Führung, dass knapp die Hälfte der 1044 Befragten die Krisenstimmung sowohl im eigenen Unternehmen als auch in ihrem Arbeitsalltag wahrnimmt. Selbst Unternehmen, die nicht unmittelbar von den Krisen betroffen sind, zeigen Krisensymptome (Starker et al., 2024).

### **Sind wir gescheitert?**

Dass nur sehr wenige Veränderungsvorhaben gelingen – im Durchschnitt 22,16% (Mutaree, 2021) –, ist fatal und leider nichts Neues. Die Erkenntnis, dass die bisherigen Bemühungen um mehr Beweglichkeit und Widerstandsfähigkeit weitgehend verpuffen, führt zwingend zu einigen grundlegenden Fragen: Was läuft schief? Warum hat es noch nicht funktioniert? Und wie muss Veränderung gestaltet werden, damit sie wirksam wird? Denn es geht längst nicht mehr nur um Arbeitgeberattraktivität, sondern um Wettbewerbsfähigkeit bis hin zur unternehmerischen Existenz. Doch diese Fragen werden kaum gestellt. Schlimmer noch, wir können gegenteilige Entwicklungen beobachten. Medial wird uns vermittelt, dass das Pendel gänzlich zurückschwingt. Der autoritäre Führungsstil feiert ein Comeback, wir sehen eine rückschrittliche Tendenz zu »oben denken – unten machen«. So wie es uns Frederick Taylor vor über 100 Jahren lehrte. Die Tech-Giganten aus dem Silicon Valley und verschiedene politische Kräfte machen vor, wie dieser Rückschritt geht.

### Taylorismus

Der Taylorismus geht zurück auf den US-amerikanischen Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) und beschreibt ein Organisations- und Führungsverständnis, das Arbeit in möglichst kleine, standardisierte Einzelschritte zerlegt, klare Vorgaben macht und Denken (oben) von Ausführen (unten) trennt. Dieses Managementprinzip vernachlässigt soziale und psychologische Aspekte, wirkt entmündigend – und prägt die Arbeitswelt noch heute. Es äußert sich beispielsweise in starr hierarchischen Strukturen oder einer Führung, die sich primär als Steuerungs- und Überwachungsinstanz versteht. Während der Taylorismus im Industriezeitalter Effizienz und Produktivität erhöhte, steht er heute im Widerspruch zu den Anforderungen einer komplexen, dynamischen Arbeitswelt, die auf Mitdenken, Verantwortung, Handlungsspielraum, Vernetzung und Entwicklung angewiesen ist.

Doch wer befürwortet diesen Top-down-Ansatz eigentlich? Der World Values Survey (2022), der weltweit unter anderem die Haltung gegenüber autoritären Führungsformen untersucht, kam zum Schluss: Rund 43% der Befragten sprechen sich für autoritäre Macht aus. Seit den 1990er-Jahren ist diese Zustimmung gestiegen. In den USA nahm sie bereits vor Trumps zweiter Amtszeit von 24 auf 37% zu. Und auch in Deutschland zeigen die Daten ein ähnliches Bild. Je nach Region unterstützen bis zu 24,4% der Befragten autoritäre Führung (Schermuly et al., 2025).

Wie sieht es in der Wirtschaft aus? Starker et al. (2024) fanden in ihrer Studie heraus, dass 62% einer autoritären Führung in Krisenzeiten zustimmen. Auf der CEO-Etage finden wir noch extremere Daten: 86% der Geschäftsführenden sehen autoritäre Führung als geeignetes Instrument in Krisenzeiten. Das New-Work-Barometer, das jährlich Entwicklungen und Praktiken um New Work im DACH-Raum erhebt, konnte 2025 zwar keine autoritäre Wende in den Daten erkennen. Als Grund wird allerdings vermutet, dass der autoritäre Führungsstil nie weg war (Schermuly et al., 2025). Das wiederum deckt sich mit den Thesen, dass die Bemühungen um Beweglichkeit und Widerstandsfähigkeit bisher wenig Wirksamkeit erfahren haben und der Taylorismus die moderne Arbeitswelt nach wie vor stark prägt. Oder wie es die Autorinnen Vera Starker und Katharina Roos ausdrücken: »Es wurden viele agile Prozesse implementiert, aber wenig agile Organisationen geschaffen.« (Starker/Roos, 2025, S. 2)

Dass wir gerade in Krisenzeiten zu konservativen Einstellungen und autoritärer Führung neigen, lässt sich neuropsychologisch gut erklären. Unsicherheit, Ungewissheit und ein Gefühl subjektiver Bedrohung: All das löst Ängste aus. In unserem Gehirn wird eine Art Alarmanlage eingeschaltet. Die Amygdala – ein kleiner mandelförmiger Teil unseres limbischen Systems – ist zuständig für die Verarbeitung von Emotionen. Wird eine Situation als gefährlich eingestuft, setzt sie eine Stressreaktion in Gang. Wir gehen dann in einen Kampf-, Flucht- oder Erstarrungsmodus über. Unsere Wahrnehmung verengt sich und unser Körper fokussiert sich nur noch auf eines: die Gefahr aus der Welt zu schaffen. In dieser Situation tendieren wir zu einfachen Lösungen. Komplexere Alterna-

tiven werden systematisch ausgeblendet. Ein Schutzmechanismus. Der Wunsch nach einer starken Führungskraft, die wieder Stabilität und Sicherheit schafft und die Angst nimmt, ist genau das: eine einfache Lösung. Die überwiegende Zustimmung zu autoritärer Führung (62%) verwundert daher nicht.

Es lohnt sich allerdings ein kritischer Blick. Denn die Akzeptanz autoritärer Führung belegt nicht, dass Menschen sie grundsätzlich befürworten. Vielmehr geht es um den dringenden Wunsch, Angst zu reduzieren und Sicherheit zurückzugewinnen. Das ist ein großer Unterschied.

Unsere maximal kurzsichtige Amygdala verleitet uns zu schlechten Entscheidungen und führt uns in einen Teufelskreis, der sich intuitiv richtig anfühlt, aber kontraproduktiv ist. Ein reflektierter Umgang mit unserer Angst ist entscheidend, um die selbst verstärkende Dynamik gar nicht erst in Gang zu setzen: Die Krise führt uns vor Augen, wie begrenzt unsere Beweglichkeit und Widerstandsfähigkeit tatsächlich sind. Aus Angst greifen wir auf vertraute, autoritäre Führungsmuster zurück und blockieren damit ausgerechnet das, was jetzt erforderlich wäre: organisationale Resilienz. Diese Reaktion verstärkt wiederum die Angst. Die Dynamik nimmt ihren Lauf. Wenn unsere innere Alarmanlage aktiv ist, reagieren wir im Autopiloten und die Emotion steuert unser Verhalten. Selbst rationale Einsicht erreicht die Verhaltensebene kaum, das Gefühl dominiert unser Handeln.

#### Organisationale Resilienz

Organisationale Resilienz beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, ihre Funktionsfähigkeit in Krisen oder Phasen starker Veränderung aufrechtzuerhalten, Strukturen und Prozesse flexibel anzupassen und aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Resilienz fördernde Führung sowie die bewusste Gestaltung der Organisationskultur spielen dabei eine zentrale Rolle. (Hoffmann, 2017)

#### Führungskräfte und Mitarbeitende wollen nicht dasselbe

Schauen wir uns die Ergebnisse der Studie zu den allgemeinen Auswirkungen einer Krisenstimmung auf Unternehmen und Führung (Starker et al., 2024) genauer an, sehen wir, dass sich die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Führungskräften in Krisenzeiten deutlich voneinander unterscheiden: Während zweitens tatsächlich ein Bedürfnis nach autoritärer Führung äußern, haben Mitarbeitende ein Bedürfnis nach Klarheit in Bezug auf Handlungsspielräume, Strukturen, Verantwortung, soziale Regeln, Transparenz und Vertrauen. Diese Bedürfnisse haben wenig mit autoritärer Führung zu tun (Starker/Roos, 2025). Im Gegenteil: Sie zeigen nicht nur das Potenzial für eine gemeinschaftliche Krisenbewältigung, sondern sind auch deckungsgleich mit zukunftsfähigen Praktiken (Teil II).

Neben den Bedürfnissen geht es auch um die Frage: Was ist langfristig zielführend? Metaanalysen zeigen, dass autoritäre Führung mit schlechterer Aufgabenleistung und weniger Kreativität der Mitarbeitenden einhergeht (Hiller et al., 2019). Sie stört den Informationsfluss und den Austausch von Wissen, was die Leistung beeinträchtigt sowie

ein Gefühl der Hilflosigkeit fördert. Ebenso wissen wir, dass Kontrolle die intrinsische Motivation (Kap. 2.2.1, Demotivation verlernen) negativ beeinflusst. Demokratische Führungsformen wie der Empowerment-orientierte Führungsstil stehen hingegen mit mehr Leistung, mehr Innovationsverhalten, mehr Vertrauen in die Führungskraft und größerer Arbeitszufriedenheit in Verbindung (Kim et al., 2018).

### **Weshalb gelingt Veränderung nicht?**

In den letzten 25 Jahren galt das 8-Stufen-Modell *Leading Change* des Harvard-Professors John Kotter als dominierender Bezugsrahmen im Change-Management. Nach Kotter steht zu Beginn jeder Veränderung das Erzeugen eines »Sense of Urgency«: Mitarbeitende müssten die Dringlichkeit spüren, um Veränderung mitzutragen (Kotter, 1996). In der Praxis wurde diese Dringlichkeit oft über Untergangsszenarien erzeugt. »Wenn wir jetzt nicht handeln, dann ...« Change-Workshops, die mit dramatischer Musik, VUCA-Videos und apokalyptischen Zukunftsbildern starten, folgen genau diesem Muster. Dieser Ansatz scheint allerdings nicht zu funktionieren, wie die mickrige Erfolgsquote bei Veränderungsprozessen zeigt. Das ist psychoLOGISCH. Denn der Dringlichkeitsansatz erzeugt Angst oder Zynismus, aber keine Aufbruchstimmung.

Dass noch zu viele Veränderungsvorhaben nach John-Kotter-Rezept – und mit dem Wort »Rezept« fängt das Problem bereits an – erzwungen werden wollen, ist das eine. Doch mir geht es weniger um die 1990er-Berater, die sich, wenn sie nicht schon im Ruhestand sind, neu erfinden dürfen. Mir geht es um den Fakt, dass die meisten Veränderungsvorhaben nicht bis in die Gewohnheitsebene dringen. Sie schaffen es nicht, automatisch ablaufende Praktiken zu verändern. Das aufzubrechen, was als selbstverständlich erachtet wird. Das, was alle tun, weil man es hier halt so tut. Weil man es schon immer so gemacht hat. Gewohnheiten verlernen und durch Neue ersetzen: Das ist es, was Transformation von kosmetischen New-Work-Initiativen unterscheidet.

Ich durfte in den letzten zehn Jahren viele Teams und Organisationen erleben, beobachten, studieren. Von innen und außen. Als Mitarbeiterin, als People&Culture-Verantwortliche, als externe Begleiterin. Manche haben agile Prozesse eingeführt. Andere haben sich holakratisch oder soziokratisch aufgestellt, wieder andere ihre Hierarchien verflacht.

#### **Auf den Punkt**

Alle erfolgreichen Ansätze eint, dass sie Verantwortung im System verteilen. Dass sie sich von zentralisierter Macht verabschieden, um das Potenzial im Team und in der Organisation stärker zu nutzen. Diese Ziele waren im Fokus:

Beweglicher.

Schneller.

Effektiver.

Kollektiv intelligenter.  
 Näher am Kunden.  
 Zufriedenere Menschen.  
 Und somit resilienter.

Egal aus welcher Perspektive ich die jeweilige Organisation betrachtete, mich begleiteten stets die Fragen: Was funktioniert, was nicht? Was fällt schwer, was leicht? Welche Parallelen und Unterschiede lassen sich zwischen verschiedenen Organisationsgrößen, Branchen, Historien und Führungsverhältnissen erkennen?

Wenn es eine universelle Erkenntnis gibt, dann Folgende: Alle tun sich schwer, Verantwortung zu verteilen. Ich habe kein Team und keine Organisation erlebt, die es »einfach« umsetzen konnte. Und das ist nicht erstaunlich. Auch wenn die klassisch hierarchische Form der Zusammenarbeit – Top-down-Entscheidungen und die Trennung von Denken und Ausführen – historisch betrachtet mit ihren rund 115 Jahren ein junges Phänomen ist, haben wir bereits tief verinnerlicht, wie dieses Konstrukt namens Organisation funktioniert. Uns wurde über Jahrzehnte eingetrichtert und wir haben anderen eingebläut, dass eine starre Hierarchie das Erfolgsmodell ist. Dass wir Organisationen möglichst veränderungsresistent bauen müssen, damit sie funktionieren. Wir haben die Organisation über mehr als ein Jahrhundert lang auf Stabilität getrimmt. Und jetzt soll sie beweglich sein wie ein Vogelschwarm? Jetzt soll sie aussehen wie ein Netzwerk und nicht mehr wie ein Tannenbaum? Plötzlich soll Führung eine andere Bedeutung erhalten und alle sollen mitdenken? Diese neue Haltung erfordert bereits sehr viel Vorstellungskraft, von der praktischen Umsetzung ganz abgesehen.

Und doch fällt es den einen schwerer als anderen. Die einen beißen sich durch die zähen ersten Monate und Jahre, die anderen rudern nach einiger Zeit zurück. Ich möchte vier Beobachtungen teilen.

### **1 Flexibilität ohne Machtverschiebung ist keine Transformation**

Wir müssen Flexibilität und Selbstbestimmung zu Ende denken. Es wird Homeoffice eingeführt und als New Work betitelt. Dabei hat das eine mit dem anderen wenig zu tun, solange nicht an den Vertrauensbeziehungen gearbeitet wird und die Menschen nicht zu selbstbestimmtem Handeln ermächtigt werden. Von den Office-Fesseln zu den Bildschirm-Fesseln ist es nichts weiter als eine Verlängerung des Analogens ins Digitale. Wie damals, als man das Faxgerät mit WLAN ausstattete. Das Ergebnis: ein stressigeres, kein freieres Arbeiten. Veränderung endet genau dort, wo sie eigentlich beginnen müsste: beim Aufbrechen des ProzeSSIONismus und der Machtverhältnisse. Wenn wir Analoges ohne Weiteres ins Digitale übertragen, kurbeln wir keine Eigenverantwortlichkeit an, sondern die Arbeitsverdichtung. Was bleibt, ist teure Kosmetik, die mit nur scheinbarer