

Ingo Hamm

# LUST AUF LEISTUNG

## **WIE WIR ARBEIT (WIEDER) LIEBEN LERNEN**

Wir leben in einer Zeit kollektiver Frustration – zumindest, wenn es um Arbeit geht: Forderungen nach einer 4-Tage-Woche grassieren, nach mehr Life als Work, mehr Home als Office, mehr Auszeit statt Vollzeit, lieber Ausstieg als Aufstieg. Quiet Quitting, innere Kündigung und zunehmende psychische Belastungen zeugen von massenhafter Unzufriedenheit und Überlastung im Berufsleben: Leistung ist verpönt.

**WOLLEN WIR WIRKLICH NICHT MEHR ARBEITEN?**

**Vahlen**

**Prof. Dr. Ingo Hamm**

# **LUST AUF LEISTUNG**

**WIE WIR ARBEIT (WIEDER) LIEBEN LERNEN!**



**Verlag Franz Vahlen München**

**Prof. Dr. Ingo Hamm** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt, war Berater bei McKinsey & Company, arbeitete auf Konzernseite in Human Resources und Kommunikation und folgte schließlich seiner Leidenschaft für angewandte Forschung und Beratung.

Hamm berät Menschen und Organisationen bei den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7328 5

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7329 2

ISBN E-Book (ePub) 978 3 8006 7330 8

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Graphische Betriebe

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck,

Zweikirchener Straße 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



[vahlen.de/nachhaltig](https://vahlen.de/nachhaltig)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

# INHALTSVERZEICHNIS

5

<b>1</b>	<b>WARUM WIR ÜBER LEISTUNGSLUST REDEN MÜSSEN</b>	<b>13</b>
	Würden Sie als Lotto-Millionär noch arbeiten wollen?	13
	Der Zeitgeist: Weniger Arbeit ist bessere Arbeit	14
	Wir machen nicht das, was uns glücklich macht (zumindest tagsüber)	15
	Ökonomie ist nicht Psychologie	16
	Employability first, employee second?	17
	Muss Arbeit instagrammable sein?	18
	Überarbeitet und zugleich unterfordert	19
	Gut für Gleichheit, schlecht für die Leistung	19
	Das Glück des tätigen Lebens: Selbstwirksamkeit	20
	Wir können uns nicht glücklich denken, sondern nur glücklich machen	21
	Arbeit aus Lust am Tun	22
<b>2</b>	<b>LEISTUNGSLUST IST INNERER ANTRIEB</b>	<b>25</b>
	Oder anders gefragt: Was meint Leistungslust?	25
	Ganz konkret, ganz normal – Arbeiten wie ein Fährmann	26
	Wo bleibt Ihre Leistungslust? Der Leverage-Effekt	27
	Ganz konkret, ganz normal – Arbeiten wie eine Oberärztin	28
	Weil wir nicht finden können, was wir nicht suchen	29
	Ganz konkret, nicht normal – Arbeiten als Philosoph?	31

Erfüllung im Matsch und Dreck dieser Welt .....	32
Was ist Ihr Antrieb? .....	32
Wir müssen Leistung anders denken .....	33
Wirken, machen, ändern .....	34
Das Problem: Leistung ist anstrengend .....	35
Leistung wie in der Physik – überraschend vielfältig .....	35
Der Zweite gilt leider schon als der erste Verlierer .....	37
Motivforschung – Warum »tun« wir überhaupt? .....	37
Das 1. Motiv allen Machens: Zugehörigkeit .....	38
Das 2. Motiv allen Machens: Vergleich .....	39
Sozialer Vergleich – ein Abfallprodukt menschlicher Kulturgeschichte .....	40
Sie sind mehr als ein soziales Wesen! .....	41
Das 3. Motiv allen Machens: Entwicklung .....	42
Warum wir träge werden .....	43
Der gefährliche Korrumpierungseffekt der Motivation .....	43
Anregungen für Führungskräfte & HR .....	45
Anregungen für Mitarbeitende .....	46

### 3

#### LEISTUNGSLUST

<b>IST IM »FLOW« SEIN .....</b>	<b>49</b>
Wenn der innere Antrieb alles um einen herum vergessen lässt .....	49
Wo man Flow nicht erwartet .....	50
Kennen auch <i>Sie</i> den Flow? .....	51
Wo der Flow auf Sie wartet – im Job .....	51
Wo der Flow auf Sie wartet – im Leben .....	53
Flow braucht: Hundertprozentigen Fokus .....	53
Flow braucht: Feedback durch die Tätigkeit selbst .....	54
Flow braucht: Alle Zeit der Welt .....	54
Lösen Sie die Anspruchs-Bremsen .....	55
»Komm raus aus der Komfortzone!« Aber nicht zu weit... .....	56
The Dark Side of Flow .....	58
Das höchste der Gefühle beim Machen .....	59
Anregungen für Führungskräfte & HR .....	60
Anregungen für Mitarbeitende .....	61

<b>4</b>	<b>LEISTUNGSLUST DURCH SUCHE NACH ERFOLGEN STATT VERMEIDEN VON MISSERFOLGEN</b>	<b>63</b>
	Das Geheimnis des Glücks	63
	Schon Kinder lernen Leistungslust	64
	Sind Sie lieber Stürmer oder Verteidiger?	66
	Sind Sie lieber »Erfolgssucher« oder »Misserfolgsvermeider«?	67
	Nur Pessimisten sind »hinterher immer schlauer«	68
	Das Misserfolgs-Paradoxon der zu leichten und zu schweren Aufgaben	69
	Der Ballast der kindlichen Erlebnisse	70
	Attribution: Wer hat's verbockt? Und wer hat's geleistet?	71
	Hören Sie auf, sich selbst ein motivatorisches Bein zu stellen!	72
	Eine Faustregel der Erfolgs- und Misserfolgs-Attribution	73
	Sich der eigenen, auch kleinen Erfolge bewusst werden	73
	Der Anstrengungs-Leistungs-Disconnect	74
	Wie gute Führung bei Erfolgsattribution unterstützt	75
	Flogging a Dead Horse – Attribution hat Grenzen	76
	Anregungen für Führungskräfte & HR	77
	Anregungen für Mitarbeitende	78

7

<b>5</b>	<b>LEISTUNGSLUST DURCH »TIEFEN-INTERESSE« – DAS, WAS SIE KÖNNEN, MÖGEN UND WOLLEN</b>	<b>81</b>
	Mythos Möhre	81
	Vom Folgenanreiz zum Tätigkeitsanreiz	82
	Wissen, was man tun will – statt bekommen will	84
	Motivationale Kompetenz: Seinen inneren Antrieb finden wollen	85
	Schwer in Worte zu fassen	86
	Die »DNA des Tuns«: Warum mach' ich, was ich mach'?	87
	Passt Ihr Job zu Ihrer »DNA des Tuns«?	89
	Die 17 Archetypen der beruflichen Tätigkeit	89
	Die wenigen Dinge im Leben, die Sie <i>echt total</i> antreiben	93
	Kurztest: »Was treibt mich innerlich wirklich an?«	94
	»Ja, das bin genau <i>ich!</i> «	95
	Warum haben Sie den Beruf, den Sie haben?	95
	Es ist <i>Ihr</i> Beruf und nicht der Job des Arbeitgebers!	97
	Anregungen für Führungskräfte & HR	99
	Anregungen für Mitarbeitende	102

	<b>6</b>	<b>LEISTUNGSLUST DURCH WERT-VOLLES HANDELN</b>	<b>105</b>
		Das Wertvollste im Leben (und Beruf)	105
		Tun, weil es einem wert ist	107
		Werte als Konsens des Zusammenlebens	107
		Neun Werte als Bausteine einer jeden Kultur	108
		Der ehrbare Kaufmann – Stärker als Ökonomie	112
		Moral als Meta-Wert	113
		Warum Kant mehr denn je gefragt ist	114
		Wertebeispiel: Das aufstrebende Medienunternehmen	115
		Wertebeispiel: Der traditionsreiche Automobilkonzern	117
8		Wertebeispiel: Der locker-dynamische »Internet-Riese«	118
		Bleiben Sie Werte-treu!	119
		Anregungen für Führungskräfte & HR	120
		Anregungen für Mitarbeitende	121
	<b>7</b>	<b>LEISTUNGSLUST WIE EIN SPITZENSPORTLER</b>	<b>123</b>
		Wollen wir nicht alle spitze sein? Nicht wirklich	123
		»Willkommen im Leistungszentrum!«	124
		Der Mythos vom angeborenen Talent	124
		Was hatte Picasso, was van Gogh nicht hatte?	126
		Spitze auch später im Leben	127
		Decken Sie Ihr »Element« auf!	128
		Die 10.000 Stunden-Regel – Training intensiv, aber bitte gezielt	129
		Nur Fehler ohne Feedback sind dumme Fehler	130
		Fünf Grundprinzipien für Training, das nicht nervt	131
		Klassische Tugenden guten Trainings	133
		Gibt es die Talentpersönlichkeit?	134
		Sonst völlig normal	136
		Auch mal Glück haben – Beispiel Bill Gates	138
		Ein förderliches Umfeld suchen – Beispiel Beatles	139
		»Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne«	140
		Mutig sein, ein Talent auszugraben	141
		(Auf)Begehren – und dafür trainieren	142
		Anregungen für Führungskräfte & HR	144
		Anregungen für Mitarbeitende	147

<b>8</b>	<b>LEISTUNGSLUST: AN DIE GRENZEN GEHEN – UND TEILWEISE DARÜBER HINAUS</b>	<b>151</b>
	Flow ist leider extrem	151
	Voll im Stress – und zugleich im Flow. Wie geht das?	152
	»Way beyond my conscious understanding«	153
	Der schmale Grat zwischen Unter- und Überforderung	154
	Flow durch Grenzgang	155
	Volle Hingabe, volle Aufmerksamkeit	155
	Wie geht man im Job an die Grenzen?	157
	Job Crafting – das optimale Setting selbst fordern und fördern	157
	Von kreativen Putzkräften lernen	158
	Die drei Gestaltungs-Ebenen des Job Crafting	159
	Kämpfen Sie für Ihre berufliche Freiheit – im Job, nicht auf der Straße!	160
	Sein eigener Selbstgestalter sein	161
	Grenzgang – Hart an der Grenze, aber nicht jenseits der Grenze	162
	Wie Unternehmen Flow-Grenzgänge fördern können	164
	Was haben glückliche Frisör/innen, Köch/innen und Barista gemeinsam?	165
	Kundenorientierung sticht Purpose	166
	Empowerment als Herausforderung für Führungskräfte	167
	Anregungen für Führungskräfte & HR	169
	Anregungen für Mitarbeitende	170

<b>9</b>	<b>LEISTUNGSLUST IST, MIT RÜCKSCHLÄGEN UMZUGEHEN</b>	<b>173</b>
	Reality Slap: Wenn das Leben hart zuschlägt	173
	Resilienz made in Hawaii	174
	Job & Life Crafting	174
	Niemand ist von Natur aus resilient	175
	Wie ein Extremschwimmer den Stress umarmt	176
	Essenzieller Resilienz-Treiber: Selbstwirksamkeit	177
	Die Kunst, sich selbst ein Bein zu stellen	178
	Wie resiliente Menschen Stress umdefinieren	178
	Resilienz durch Selbstorganisation	179
	Schritt für Schritt, Meter für Meter	180

Krisenfest dank Regeneration .....	181
Resilienz-Ressource: Der Blick nach innen .....	181
Resilienz-Ressource: Umfeld und Beziehungen .....	182
Resilienz-Ressource: Der Körper .....	183
Resilienz-Ressource: Rückblick auf starke Momente .....	184
Resilienz-Ressource: Das Team .....	185
Was resiliente Teams so stark macht .....	186
Gesinnung sticht Kompetenz .....	188
Resilienz in fragilen Zeiten .....	189
Anregungen für Führungskräfte & HR .....	191
Anregungen für Mitarbeitende .....	192

## **10 LEISTUNGSLUST IST »EINFACH TUN« ..... 195**

Sinn ist nicht gleich Sinn .....	195
Der Fels des Sisyphos .....	196
Der Faden des Oknos – Sisyphos mit Esel .....	197
Der moderne Sisyphos lauert überall .....	198
Existenzialismus – Die Philosophie der befreienden Sinnlosigkeit .....	199
Umgang mit Sinnkrisen – Glauben ja, aber nicht nur an das Gute .....	200
Akzeptieren Sie: »Zur Arbeit gehört Vergänglichkeit« .....	201
Akzeptieren Sie: »Zur Arbeit gehört Leid« .....	202
Akzeptieren Sie: »Zur Arbeit gehört Ungerechtigkeit.« .....	203
Akzeptieren Sie: »Zur Arbeit gehört Angst.« .....	204
Das Leben als ständige Grenzsituationen – eine Sicht der Psychotherapie .....	204
Im Spannungsfeld zwischen »Ich« und »Anderen« .....	206
Über das Unbegreifliche sprechen .....	206
Selbstwirksamkeit oder: Warum spielen Menschen Federball? .....	207
Selbstwirksamkeit durch ganz konkretes Tun .....	209
Der Bergsteiger in dir – Selbstmächtigkeit durch Grenzgang .....	210
»Vogel fliegt, Mensch läuft« – Selbstwirksamkeit durch Bewegung .....	211
Pain? No Gain! .....	212
»Movere et labora« .....	213
»Wir müssen uns den Klempner als glücklichen Menschen vorstellen« .....	214

Das Sisyphos-Paradoxon – Die Tretmühle des Glücks .....	215
Anregungen für Führungskräfte & HR .....	217
Anregungen für Mitarbeitende .....	218
<b>11 LEISTUNGSLUST IST, SICH SELBST ZU FÜHREN .....</b>	<b>221</b>
Disziplin braucht mehr als Willen & Wünsche .....	221
Achtsamkeit – Zermahlen zwischen Vergangenheit und Zukunft .....	222
Schiffbruch im Hier und Jetzt – ein dramatisches Fallbeispiel .....	222
Die einzige Fähigkeit, die Erfolg garantiert .....	224
Disziplin ist keine Motivation, sondern eine Technik .....	225
Verantwortung für sich selbst übernehmen .....	226
Der Marshmallow-Effekt – Die Kunst, geduldig zu sein .....	227
»An Instrument of My Own Will« .....	228
Maßnahmen statt Ziele setzen .....	229
Angst vor der eigenen Zukunft – wenn sie zu groß erscheint .....	230
Die 5-Minuten-ganz-konkrete-Zukunft-Technik .....	231
»What to do on Monday morning?« .....	232
Die »Hoffnungsmaschine Google« und Mikro-Erfolge .....	233
Der Denkfehler der Fehlerkultur .....	234
Wie Sie 25 Prozent dümmer werden .....	235
Die Fehler der anderen sind die besseren Fehler .....	236
Die zwei wichtigsten Menschen in Ihrem Leben .....	237
Anregungen für Mitarbeitende, Führungskräfte & HR .....	239
<b>12 LEISTUNGSLUST KOMMT NICHT VON NEW WORK .....</b>	<b>243</b>
Tischkicker, dreieckig .....	243
Alles nur schmackhafte Köder? .....	244
Haben Sie einen Bullshit Job? .....	245
»Huch, ich habe einen Bullshit Job!« .....	246
The Great Escape: Raus aus dem Bullshit-Leben .....	247
Die Utopie von New Work durch No Work .....	248
New Work im »Psychology Check« .....	249
Besser »Good Work« statt »New Work« .....	250
Erfahrung – Die Kunst zu erleben, was man gerne macht .....	251
Immerhin steckt in New Work noch Work .....	252

Von der Führungskraft, die nicht mehr führt .....	253
Es braucht Führung mehr denn je .....	254
Ganz allein <i>Sie</i> machen <i>Ihr</i> New Work! .....	255
Anregungen für Führungskräfte & HR .....	256
Anregungen für Mitarbeitende .....	257

## **13 LEISTUNGSLUST ZUSAMMENGEFASST – WAS UNS BREMST UND WAS UNS ANTREIBT** ..... 259

Barriere: Automatisierung .....	260
Barriere: Kundenferne .....	260
12 Barriere: Nein- & Bedenken-Mentalität .....	261
Barriere: »Liking« ohne »Wanting« .....	261
Barriere: Richtungslose Motivation .....	262
Barriere: Mangelnde Wertschätzung .....	263
Barriere: Falsches Sinn-Verständnis .....	264
Treiber: Innerer Antrieb .....	265
Treiber: »Werkstolz« .....	266
Treiber: Trainieren wie ein Spitzensportler .....	267
Treiber: Arbeit als Kompetenzerleben .....	268
Treiber: Resilient dank Team .....	269
Fazit: Treiber und Barrieren .....	270

## **14 LEISTUNGSLUST ZUSAMMENGEFASST – IN 7 MAXIMEN** ..... 273

Die Weniger-ist-mehr-Maxime .....	273
Die Mach-trotzdem!-Maxime .....	274
Die Mehr-statt- Meer-Maxime .....	274
Die Mach's-passend!-Maxime .....	274
Die Arbeit-statt-Kohle!-Maxime .....	274
Die Trag-was-bei!-Maxime .....	275
Die Spitzensportler-Maxime .....	275

## **15 SCHLUSSWORT ZUM LEISTUNGSGLÜCK** ..... 277

<b>ANMERKUNGEN</b> .....	<b>279</b>
<b>QUELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>284</b>

# WARUM WIR ÜBER LEISTUNGS- LUST REDEN MÜSSEN

»Aber in der Beschäftigung selbst  
Vergnügen finden – dies ist das  
Geheimnis des Glücklichen!«  
Sophie Moreau

## Würden Sie als Lotto-Millionär noch arbeiten wollen?

Was ist das für eine Frage? Da fällt uns die Antwort doch leicht:

- Auf keinen Fall, dann hätte ich ja ausgesorgt!
- Hm, vielleicht noch ein wenig.
- Ich würde weiterhin arbeiten – mir würde etwas fehlen.
- Meine Arbeit gibt mir auch etwas; warum das aufgeben?

Was haben Sie angekreuzt? Wenn ich diese Frage privat oder im Hörsaal, bei Vorträgen oder bei Unternehmensbesuchen stelle, ist die spontane Antwort oft: »Auf keinen Fall!« Sobald die Leute jedoch über den spontanen Augenblick hinaus nachdenken, was die meisten unweigerlich tun, ändern viele ihre Meinung. Meinungsforscher bestätigen das<sup>1</sup>.

Sie stellten diese Frage einer repräsentativen Anzahl von Menschen und – was schätzen Sie? Wie viele von ihnen würden auch nach dem Gewinn der Lotto-Million noch arbeiten wollen?

Es sind erstaunliche 85 Prozent; selbst bei einem Gewinn von mehreren Millionen Euro. Wie verrückt ist das denn: Arbeit ist diesen Leuten wichtiger als mehrere Millionen Euro Lotto-Gewinn? Spinnen die? Von so einem Gewinn träumen wir doch alle!

Einmal im Lotto gewinnen und dann: Keine stressige Führungskraft, keine nervigen Kolleginnen und Kollegen und keine nörgelnden Kundinnen und Kunden mehr! Nur noch jeden Tag Cocktail schlürfend am Strand liegen oder wahlweise im Indoor-Pool – was will man mehr? Wer würde dafür nicht seinen Chef oder Chefin in die Wüste schicken? Antwort: 56 Prozent der Befragten einer zweiten Studie, diesmal von McKinsey<sup>2</sup>. Die Befragten dieser Studie hatten sogar eine toxische Führungskraft, also eine vorgesetzte Person zum Davonlaufen, der einen in den Wahnsinn treibt. Trotzdem wollten sie weiterarbeiten. Nicht, weil sie das Geld brauchen (wer braucht es nicht), sondern: An Arbeit muss was dran sein (außer Geld). Was?

14

Ganz gleich, was es auch ist, es muss mächtig sein. Mächtig, stark und hoch attraktiv. Tatsächlich muss es sehr viel attraktiver sein als ein Millionengewinn im Lotto – für viele Menschen, sicher nicht für alle, ganz sicher aber für Sie, sonst wären Sie nicht hier. Arbeit soll mehr wert sein als Millionen? Das will einiges heißen, so scharf wie jeder vernünftige Mensch auf eine schöne Stange Geld ist. Was ist es, das Arbeit entgegen aller Erwartung und sogar im Vergleich zu einem Lotto-Gewinn so attraktiv macht? Eine interessante Frage.

So interessant, dass sich Arbeitgeber, Gewerkschaften, Betriebsräte, Politiker, Forscher und nicht zuletzt wir Arbeitenden selbst brennend dafür interessieren. Was macht Arbeit so außerordentlich attraktiv?

Machen macht glücklich – darum geht es in diesem Buch, das ist das einfache Credo. Aber wie oft hören oder lesen Sie diesen Satz an einem normalen Tag? Null Mal? Was hören und lesen wir stattdessen? Worüber wird in Medien, Politik, WhatsApp-Gruppen und am Stammtisch stattdessen diskutiert?

Über die 4-Tage-Woche, die innere Kündigung, Work-Life-Balance, Homeoffice, »Quiet Quitting«, die innere Emigration am Arbeitsplatz, mehr Perks & Benefits, Workation, Holacracy (Wir brauchen keine Chefs und Chefinnen mehr), agiles Arbeiten, supermoderne Büro- und Schreibtischkonzepte, Homeoffice, Saftbar im Foyer, eigener Barista im Aufenthaltsraum, Mobilitätsbudget statt Firmenwagen, Firmen-E-Bikes, Fressnapf am Arbeitsplatz für Bello, Kinderbetreuung sowieso.

## **Der Zeitgeist: Weniger Arbeit ist bessere Arbeit**

Sind das nicht alles Synonyme für »Arbeit muss nicht unbedingt sein...«? Dieser ganze öffentlich-mediale Anti-Arbeit-Shitstorm läuft letztendlich auf die Empfehlung hinaus: »Lasst uns weniger arbeiten, damit wir glücklicher werden!«, üblicherweise intellektuell vermengt mit Utopien eines bedingungslosen Grundeinkommens. Das neue Credo. Zeitgeist. Kultur.

Was sagt das alles über die eigentliche Arbeit aus? Arbeit ist ein Übel, eine Last, uncool, stressig, belastend, reiner Gelderwerb, Pflicht, Fron, eines modernen Menschen unwürdig, Maloche und galoppierende Fremdbestimmung. Arbeit ist für einen normalen Menschen heutzutage nur noch mit wenig Arbeitstagen, satter Entlohnung und dem neuesten Tischkicker im Aufenthaltsraum zu ertragen. Ohne Zweifel: So empfinden momentan viele hart arbeitende Menschen ihre Arbeit, ihren Job, ihren Beruf, ihre Beschäftigung. Da herrscht in weiten Teilen der Bevölkerung ein großer Leidensdruck. Irgendwoher müssen die lauten Forderungen nach weniger Arbeitszeit, mehr Teil- und Freizeit, nach immer neuen Perks & Benefits ja kommen. Vom unerträglich gewordenen Leiden an der Arbeit.

Weniger machen macht glücklich. Angeblich. Zumindest glauben das viele. Viele? Die erschreckende Mehrheit. Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zeigt<sup>3</sup>:

- 73% der Befragten sind für die 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich.
- 97% der 4-Tage-Wöchler wollen auch deshalb nur noch vier Tage arbeiten, damit sie mehr Zeit für sich selbst zu haben.
- 89% wünschen sich mehr Zeit für die Familie,
- 88% mehr Zeit für Aktivitäten wie Hobbys, Sport, aber auch Ehrenamt.

Warum wollen so viele Menschen weniger arbeiten? Weil sie mehr Zeit mit dem verbringen wollen, was sie wirklich erfüllt. Sie wollen nicht wegen der Arbeit weniger arbeiten (»mieser Chef, schlechter Lohn, schlimme Arbeitsbedingungen«), sondern wegen eines erfüllten Lebens. Sie wollen grob gesagt nicht *weniger arbeiten*, sondern *mehr leben*, mehr *erleben*, mehr *sich selbst* erleben – und das in ihrer Freizeit, nicht bei der Arbeit. So weit, so bedenklich.

Seltsam ist nur: 17 Prozent der Befragten der Hans-Böckler-Studie tun was? Sie lehnen die 4-Tage-Woche ab. Sakrileg! Warum um Himmels willen wollen die länger als vier Tage arbeiten? Auch das sagt die Studie, was für ihre Seriosität spricht: 86 Prozent dieser befragten 17 Prozent 4-Tage-Ablehner geben an, dass sie Spaß bei der Arbeit haben. Unerhört! Ticken die noch richtig? Sowas darf man doch nicht laut aussprechen. Das ist politisch inkorrekt.

Denn wenn wir ehrlich sind, verspüren wir alle schon seit Jahren einen fortschreitend schleichenden Verlust der Zufriedenheit mit der eigentlichen Arbeit, ein Erschlaffen der inneren Motivation, einen Rückgang der Erfüllung im Job. Das hat einen so einfachen wie tabuisierten Grund:

### **Wir machen nicht das, was uns glücklich macht (zumindest tagsüber)**

Seien wir ehrlich: Die meisten von uns kommen nach einem anstrengenden Tag in der Fabrik, der Werkstatt, auf dem Bau oder im Büro abends ziemlich erledigt heim und freuen sich schon auf Familie, Freizeit und Hobby – da können wir uns richtig erholen, ausleben und wieder auftanken (Ähnliches gilt selbstverständlich für jene, die tagsüber in der Familie *arbeiten*). Und allein der Gedanke, dass es am nächsten

Morgen wieder zurück in die Tretmühle geht, verursacht uns mildes Unbehagen bis handfestes Magengrimmen. »Wenigstens wird der Job gut bezahlt!«, trösten sich die Gutbezahlten unter uns mit einer dieser Perks & Benefits-Karotten, ohne die wir Esel den Karren scheinbar nicht mehr ziehen würden. Nur noch mit der Karotte vorm grimmig verkniffenen Maul traben wir die vorgeschriebene Strecke und erledigen die aufgezwungene Arbeit. So von Esel zu Esel: Macht Ihnen das etwa Freude? Sicher nicht. Aber: Uns bleibt ja wohl keine andere Wahl!

Wir brauchen keine Work-Life-Balance, die Work und Life als zwei gegeneinander spielende Gewichte in zwei Waagschalen betrachtet, eine Diskussion, die somit Arbeit immer als negativen Gegenpol zum Leben betrachtet. Work sollte eine faire Chance bekommen, ein erfüllender Bestandteil des Lebens zu sein.

16 Es klingt paradox, jedoch: Die moderne Arbeitswelt fokussiert auf Prozesse ökonomischer Optimierung (ja, darunter fällt auch fast jeder Change-Prozess zur Digitalisierung des Arbeitsplatzes oder dem Erzeugen von mehr Agilität) und eben nicht auf die Förderung individueller Kompetenzen – und ich sage bewusst nicht: auf das individuelle Wohlergehen. Individuelle Kompetenzen sind aber unsere innersten Antriebe, unseren wichtigsten Motiven allen Machens, und gleichzeitig können die ökonomisch wirken. Aber in der modernen Arbeitswelt ist »individuell« häufig zu aufwändig. Damit verbietet sie Lebensglück und Handeln aus eigenem, innerem Antrieb, aus Kompetenzverwirklichung am Arbeitsplatz.

## Ökonomie ist nicht Psychologie

In meiner Beratungstätigkeit höre ich von Führungskräften oft die schlafraubende Frage: »Was kann ich tun, damit meine Mitarbeitenden mit 120 Prozent Leistung bei der Arbeit sind und nicht ständig von Teilzeit und ›Paid Time Off‹ reden?« Das ist die falsche Frage. Die richtige Frage ist: Was kann ich tun, damit meine Mitarbeitenden im Flow sind? Das beantwortet sowohl die erste wie die zweite Frage mit: Lass Sie machen! Nämlich das, was sie wirklich gut können und daher auch gerne machen. Kurz: Was sie gut und gerne machen. Dann hängen sie sich auch mit 120 Prozent rein – wie sie es für ein Hobby tun. Revolutionärer Gedanke. Doch keine Rede davon an modernen Arbeitsplätzen.

Kompetenzen werden in vielen Firmen nicht bei den Beschäftigten entwickelt, sondern am Markt »eingekauft«. Benötigt man eine bestimmte zusätzliche (oder neue) Kompetenz, holt man sich einen Zeitarbeiter oder Berater oder Interims-Manager und nach sechs Monaten: Aus. Schluss. Oder man stellt einfach neue Leute ein und hofft, dass die »Träger der nicht mehr benötigten Kompetenzen« mit dem nächsten Abfindungsprogramm freiwillig und unauffällig von selbst gehen.

Kompetenz als Kompetenzaufbau, als Kompetenzpflege, als Herstellen von kompetenzfördernden Arbeitsbedingungen gilt dem Unternehmer von heute als Kostenfaktor und nicht als bester Treiber der Motivation oder als Mittel zum Glück. Das ist die ultimative Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit. Warum ma-

chen viele Arbeitgeber so etwas? Warum vergessen sie den inneren Antrieb ihrer Mitarbeitenden?

Vielleicht weil sie den inneren Antrieb nicht kennen. Und weil Aufdecken und Fördern von Kompetenzen als teuer gilt. So mancher Personaler freut sich zum Beispiel, dass junge Menschen ihre Fort- und Weiterbildung selbst in die Hand nehmen und sich einbilden, hierfür reichen ein paar Online-Sessions in der morgendlichen U-Bahn zur Arbeit oder bei akutem Bedarf ein YouTube-Tutorial. Das spart (Arbeits)Zeit und Geld und hält nicht von der Arbeit ab. Doch das entfremdet noch stärker von der eigenen Arbeit, so dass gerade die Generationen X, Y und Z immer lauter nach der »Teilzeit schon für Berufseinsteiger« rufen: Die kurzfristige Lösung der betrieblichen Kompetenzverweigerung wird zum langfristigen Problem von Arbeitsmotivation und Produktivität. Bumerang-Effekt, Eigentor. Natürlich gibt es Unternehmen, welche die eminente Bedeutung von Personal- und Kompetenzentwicklung für Motivation und Produktivität erkannt haben und auch Geld dafür ausgeben. Rühmliche Ausnahmen. Seltsamerweise erleiden diese seltener einen Fachkräftemangel (das ist ironisch gemeint). Was stellt die moderne Arbeitswelt sonst noch mit unserer Motivation an?

17

### **Employability first, employee second?**

Es gibt tatsächlich in Deutschland etliche Studiengänge mit Ziel »Employability«: Wie kann ich junge Menschen so ausbilden, dass sie perfekt in die moderne Arbeitswelt passen? Denn auch die moderne Bildungsökonomie denkt vom Arbeitsmarkt, vom Job aus und nicht von den individuellen Kompetenzen. Sie »produziert« Arbeitnehmer bedarfsgerecht – wie Eier in der Hühnerfarm.

Die Ausrichtung auf ganz konkrete Jobs (auch und gerade der Zukunft) erschwert oder verhindert sogar eine kompetenzbasierte Ausbildung und Persönlichkeitsformung. Du hast zwar einen gutbezahlten Job, hängst dich auch rein, engagierst dich, aber darfst deine Kompetenzen nicht weiterentwickeln, erfährst kaum Selbstwirksamkeit, lernst deine eigenen Stärken nicht kennen und darfst sie nicht einsetzen und ausbauen. Du bist eher Maschine als Mensch. Aber gut bezahlt. Wenn dir das reicht ... Vielen reicht es eben nicht mehr. Daher die lauten Rufe nach mehr »Me Work«. Daher die Leistungsverweigerung im eigenen Beruf: innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift, Gammeldienst während der Arbeitszeit. Wenn wir uns neben Hobby, Beziehung und Familie überhaupt noch mächtig für etwas engagieren, dann wofür?

Wir brauchen Arbeit, die nicht nur Full-Time-Equivalents, Human Capital, Belegschaft sieht, sondern Menschen mit Motivation, etwas wirklich gerne tun zu wollen, idealerweise bei der Arbeit.

Wir brauchen HR-Abteilungen, die sich in die Niederungen der Rahmenbedingungen der Arbeit begibt, die individuelle Aus- & Weiterbildung in den Mittelpunkt stellt, auch wenn es Mühe macht.

Wir brauchen Führung, die Menschen als Individuen mit Potenzial sieht, die sich die Mühe gibt, überhaupt die Einzelnen zu betrachten, mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen, mit unterschiedlichen Werdegängen und Vorstellungen – und mit einer individuellen Motivation, die von innen kommen kann und muss und nicht von außen per Leitbild, Purpose oder Vision einfach verordnet wird.

## Muss Arbeit instagrammable sein?

Die Likes-Industrie ist milliardenschwer, weil so viele Millionen Menschen für eine Handvoll Likes buchstäblich alles tun (und davon Fotos und Videos posten). Warum? Warum sind TikTok und Konsorten fast noch die einzige Domäne, in der echtes Engagement in dieser Verbreitung anzutreffen ist?

18

Weil hier ein mächtiges Motiv unseres Handlungsantriebs wirkt: der soziale Vergleich. Soziale Medien sind die globale Arena des ewigen Kampfes um die eigene Position auf der sozialen Hackordnung, auf der Hühnerleiter der Gesellschaft. Ein Kampf, geführt mit der scharfen Waffe eines wackelig gefilmten Urlaubsvideos. Dank dieser Medien sind wir im permanenten Kampfmodus des unerbittlichen sozialen Vergleichs oder wie die Amerikaner sagen: »Keeping up with the Joneses«.

Auch im Arbeitskontext posten wir exotische Tagungs-Orte, lukullisch angeordnete Business-Lunch-Teller, exklusive Café Lounges im Coworking Space und brüsten uns mit möglichst ausgefallenen Workation-Workplaces. Und privat kaufen und kaufen wir – und posten unsere Einkäufe. Oder wie Robert Quillen, ein amerikanischer Komiker, schon vor ungefähr 100 Jahren gesagt haben soll: »Wir kaufen Dinge, die wir nicht brauchen, mit Geld, das wir nicht haben, um Leute zu beeindrucken, die wir nicht mögen.« Der ultimative soziale Vergleich regiert dabei nicht nur unser Urlaubs- und Privatleben, sondern ist auch bereits bis in die Berufswelt vorgedrungen. Frei nach Quillen:

*»Wir machen Jobs, die wir nicht wollen, für Geld, das wir nicht brauchen, um Chefs zu beeindrucken, die wir nicht mögen«*

Als sozial angesehen, respektiert und geachtet gilt heute nicht nur, wer gut verdient, sondern wer ganz im Sinne der 4-Tage-Ideologie möglichst viel Urlaub und Freizeit bei seinem Arbeitgeber herausverhandelt hat, wer möglichst oft im Homeoffice ist, fern vom Büro, auf Extratour – das alles sind in einer Ära der Leistungsverweigerung moderne Statussymbole. Nicht mehr wer am besten arbeitet, gilt am meisten, sondern wer es am meisten *nicht* tut. Die sozialen Medien fördern und propagieren diese Leistungsflucht. Sie sagen so implizit wie wirkungsmächtig:

*»Arbeite weniger! Klicke mehr! Like und werde geliked!«*

Millionen fallen auf diese Versuchung herein. Trotzdem ist es immer noch eine Versuchung, die von Glück durch (echte) Arbeit ablenkt.

Wir brauchen mehr Ich statt Wir, mehr »ich selbst« statt »die anderen«, mehr »ich denke über mich nach« statt »ich denke über die anderen nach«. Wert und Leistung fängt bei einem selbst an und nicht mit Resonanz durch andere.

## LEISTUNGSLUST IST INNERER ANTRIEB

»It's not whether you win or lose,  
it's how you play the game.«  
Grantland Rice, US-Sportreporter

### Oder anders gefragt: Was meint Leistungslust?

Eine indiskrete Frage: Ihr Beruf, Ihr Job oder Ihre aktuelle Aufgabe – eher total stressig oder überwiegend langweilig? Dito Familie oder Verein: Überfordert oder unterfordert Sie das oder treibt es Sie langsam in den Wahnsinn? Überraschenderweise hängt das nicht nur und vor allem nicht hauptsächlich davon ab, ob Ihr Beruf, Ihr Job oder Ihre aktuelle Aufgabe stressig oder langweilig ist, überfordernd oder irre.

Vielmehr hängt Ihr Berufsglück und Ihre Zufriedenheit von etwas ab, das in Arbeitswelt und Gesellschaft, in Medien und Tarifverhandlungen mit nahezu militanter Konsequenz seit Jahren weitgehend ignoriert wird: von Ihnen. Nicht ganz allein, aber ganz wesentlich.

Genauer: von Ihrem inneren Antrieb. Klingt unglaublich?

Dann an einem Beispiel verdeutlicht: Welcher Verrückte würde auf die Idee kommen, hundert Meter hohe glatte Wände ohne Sicherung hochzusteigen und sich dabei ganz wunderbar zu fühlen? Spiderman?

Jedenfalls kein normaler Mensch, weil: Was für ein Stress-Job! Extrem gefährlich. Unglaublich nervig, anstrengend, irgendwie sinnlos, wozu das Ganze? Angeben? Anderen etwas beweisen? Und dann auch noch bei geringer bis mieser Bezahlung. Hunderttausende Bergsteiger auf der ganzen Welt würden diesem Urteil vehement widersprechen. Warum?

Weil genau das, was für uns nach Mega-Stress klingt, ihre Leidenschaft ist, ihr innerer Antrieb.

Dieser innere Antrieb treibt sie buchstäblich die kahle Wand hoch. Sie leben dafür. Was ist das für ein Leben? Wofür genau leben sie denn? Für ein äußerst intensives Ganzkörper-Kompetenzerlebnis in grenzwertigen Extremlagen. Wenn das auch Ihr innerer Antrieb ist, gehen auch Sie irgendwann die Wand hoch. Weil das – für Sie, mit so einem inneren Antrieb – ein ganz tolles Erlebnis ist. Für Millionen andere wäre das der Horror. Doch für Menschen mit diesem inneren Antrieb fühlt es sich super an. Besser als alles andere: Das macht schlicht und einfach Lust. Leistungslust. Was ist das?

Es ist die überwältigende Lust, die wir emotional, intellektuell, manchmal fast schon spirituell und stets ausgesprochen körperlich erleben, wenn wir eine Aufgabe aus eigener Kraft auf Basis unserer eigenen Kompetenz erfolgreich meistern: Da – schau her! Das habe ich geschafft! Was sagste nun?

Es ist die Lust, etwas zu schaffen, zu bewegen, über sich selbst hinaus zu wachsen.

Schön und gut, aber nicht jeder von uns hat die Zeit und die Fähigkeit, das Matterhorn zu erklimmen? Weil die meisten von uns einen *ganz normalen* Job haben, Geld verdienen müssen, keine Zeit für so etwas Seltsames wie »Leistungslust« haben? Man mag einwenden, Leistungslust ist nur in extremen Lagen zu spüren. Da drängt sich als Gegenbeweis doch förmlich die Betrachtung von drei *ganz normalen* Menschen in ihren *ganz normalen* Jobs auf.

### **Ganz konkret, ganz normal – Arbeiten wie ein Fährmann**

Achim Landwehr hat einen Knochenjob am Neckar<sup>4</sup>. In einem kleinen Ort bei mir ganz in der Nähe. Er hat keinen Zukunftsberuf mit KI-Einsatz, Hochglanz-Marketing oder Weltenretter-Purpose. Nein, er schippert mit seiner antiquiert wirkenden Fähre über einen sicherlich nicht international bekannten Fluss und setzt Menschen und Fahrzeuge über. Und das mit irren Arbeitszeiten.

Im Winter arbeitet er von 6 bis 19 Uhr, im Sommer schon mal bis 20.30 Uhr (wo bleibt da der Arbeitsschutz?). Was für ein Job! Dann ist wenigstens sein Gehalt super? Mitnichten. Er macht 1.700 € im Monat plus Einnahmen aus Gebühren und ähnlichem. Als er gefragt wird, wann er das letzte Mal länger als eine Woche Urlaub hatte, muss er lange nachdenken, bevor er sagt: »Ich glaube, das war 1982.« Dann ist er wenigstens eine Sensation in den sozialen Medien? Auch nicht. In seiner WhatsApp-Gruppe sind gerade mal 90 Mitglieder; vor allem seine Stammkunden. Wie würden Sie so einen Job bezeichnen?

Rhetorische Frage, das Urteil fällt einstimmig aus: Bullshit-Job. Achim Landwehr aber sagt: »Das macht mir richtig Spaß. Die Dankbarkeit der Leute ist einfach unbezahlbar. Ich liebe diesen Job.« Verrückt. Oder?

Wenn ein namhafter internationaler Konzern diesen Job anbieten müsste, würden die brillanten Köpfe der hochbezahlten HR-Strategen rauchen: »Auf so einen Anti-Job bewirbt sich doch kein Mensch! Da müssen wir erst einen eminent wichtig klingenden Purpose drüberkleben!« Etwa: »Auf zu neuen Ufern!« Oder: »Gestalte die Zukunft der nachhaltigen Mobilität!« Achim Landwehr würde abwinken.

Der Fährmann setzt Tag für Tag über, ganz ohne knalligen Purpose, hochtrabende Mission oder mit Millionen-Etat aufgestelltem Corporate Statement, bei Wind und Wetter und unter widrigsten Bedingungen. Warum?

Weil sein Job – für ihn ganz allein, nach seinem Empfinden – einen inneren Antrieb hat, ihm tagtäglich etwas bietet, was er zutiefst schätzt: Menschen helfen, etwas für und mit Menschen machen, und das mit einem Schiff, wo er Technik und Wasser gleichermaßen mag. Für diesen inneren Antrieb ist sein »blöder« Job der perfekte Job. Bei jeder Überfahrt blickt er in dankbare Gesichter. Das lohnt sich. Für ihn. Nichts Besseres. Seine Leistung besteht darin, Menschen über den Fluss zu helfen, an ihr Ziel zu gelangen, ohne ihn sind sie buchstäblich gestrandet. Er kennt sich aus, er lenkt bei Wind und Wetter, ganz allein, er hält die Fähre in Fahrt und über Wasser, er sortiert die Autos, er ist Kapitän, Steuermann, Stewart in einer Person. Er kümmert und sorgt sich um seine Passagiere, damit sie heil ans andere Ufer kommen. Übrigens hat Landwehr nun nach mühsamer Suche einen Nachfolger gefunden<sup>5</sup>: Markus Seibert. Der wiederum sagt über seine Tätigkeit: »Geiler Job!«. Denn auch er erlebt direkt die Dankbarkeit seiner Fahrgäste, aber er begründet die Faszination dafür damit, dass »jede Fahrt anders ist«. So müsse er mit »Strömungen, kreuzenden Frachtkähnen, Motorboten und manchmal sogar mit unvorsichtigen Hobbykanuten« klarkommen. Das ist sozusagen das Geile daran für ihn: nicht hedonistischer Spaß, sondern Herausforderung, die in der Tätigkeit liegt, abwechslungsreiche Konkretheit, eine gewisse Bodenständigkeit des Tuns. Diese Leistung macht ihm Freude. Leistungslust. Was heißt das für Sie?

27

### **Wo bleibt Ihre Leistungslust? Der Leverage-Effekt**

Sicher haben Sie bereits im Hinterkopf Vergleiche zwischen Achims bzw. Markus' Job und Ihrem angestellt: Könnten Sie mit und in Ihrem Beruf, Ihrer Familie, Ihrem Verein ebenso glücklich werden wie ein Fährmann auf dem Neckar? Das ist die Frage. Ist Achims bzw. Markus' Beispiel übertragbar?

Klappt der Transfer auf Ihre Lebenssituation und die Adaption an Ihre persönlichen Bedürfnisse?

Natürlich muss niemand Fährmann werden, auch wenn er sich noch so sehr nach Glück im Leben und im Beruf sehnt. Denn nicht der Beruf »Fähmann« macht glücklich, sondern?

Die Übereinstimmung, der Fit, die Verzahnung, die Passung zwischen innerem Antrieb und Lohn der Arbeit, zwischen Antrieb, Leistung und Feedback im Job. Achim – genauso wie sein Nachfolger Markus – sehnt sich danach, etwas für Menschen zu tun und ihre unmittelbare Dankbarkeit zu genießen, und beides gibt ihm sein gewählter Beruf im Übermaß. Der Job, das Helfen ist so wahnsinnig konkret. Nicht erst auf die Weihnachtsfeier warten, wo die Führungskraft gönnerhaft auf die Schulter klopft, sondern nach jedem Übersetzen glückliche Kundschaft. Zufriedenheit generieren, trotz mieser Rahmenbedingungen: magere Bezahlung, irre Arbeitsstunden, Wind und Wetter. Doch das alles spielt keine Rolle für Sinn und Lebensglück, wenn der Job gleichzeitig bietet, was der innere Antrieb verlangt. Das ist der Leverage-Effekt der Leistungslust:

**28** Schon ganz wenig Befriedigung des inneren Antriebs macht ganz viel miese Arbeitsbedingungen wett.

Man könnte das auch die »Kraft der Authentizität« nennen: Nichts ist authentischer als der innere Antrieb. Wenn wir nur ganz wenig unseres inneren Antriebs in Job oder Familie oder sonstwo ausleben, bringt das ganz viel tiefe innere Befriedigung. Umgekehrt schließen wir: Arbeitsbedingungen machen noch keinen Glücks-Beruf – und auch keinen Horror-Job. Arbeitsbedingungen sind nicht notwendig und schon gar nicht hinreichend für Leistungslust und Arbeitszufriedenheit. Achim jucken seine irren Arbeitszeiten nicht, weil er in jeder Minute jeder langen Überstunde seine innersten Bedürfnisse befriedigen kann. Toller Job.

Warum sind dann umgekehrt selbst Menschen mit Traumjob und Traumgehalt oft unglücklich in ihrem Job?

Weil sie vor allem auf Bezahlung und Arbeitsbedingungen fokussieren. Das nennt der Psychoanalytiker Arno Gruen einen »Verrat am Selbst«<sup>6</sup>. Dass sie einen inneren Antrieb haben, wissen sie oft nicht einmal oder stellen ihn fahrlässig hintan. Achim dagegen ist sich seines inneren Antriebs wohl bewusst. Deshalb ist er glücklich in seinem »miesen« Job. Jeder miese Job wird zum Traumjob, wenn Sie Ihren inneren Antrieb darin ausleben (wollen). Das heißt nicht, dass Sie dafür auf ein Traumgehalt verzichten müssen: Man kann auch beides haben.

### **Ganz konkret, ganz normal – Arbeiten wie eine Oberärztin**

Sie ist Ärztin am Helios-Klinikum in Berlin<sup>7</sup>. Ärztin? In einer Klinik? In diesen Tagen? Mit diesem prekären Beruf assoziieren wir spontan Pflegenotstand, Unterversorgung, Kostenchaos, Krankheit und wuchernde Bürokratie an einem Ort, an dem man weder als Patient noch als Arzt gern sein möchte. Und vielleicht beklagt Antonia das alles auch täglich – wie ihre Kolleginnen und Kollegen, Patientinnen und Patienten. Doch sie sagt noch etwas anderes.

Sie sagt: »Was mich begeistert (...), sind vor allem die täglichen Erfolgserlebnisse. (...) Nach der Operation sind die Patienten wieder gesund und zufrieden – und meistens auch dankbar und glücklich.« Also der perfekte Job – für sie.

Denn ihr innerer Antrieb ist: Menschen glücklich und gesund machen, Patienten Gutes zu tun, Dankbarkeit ernten. Durch die eigene Leistung, durch die eigene Kompetenz und fachliche Erfahrung ganz konkret etwas bewirken. Tägliche Erfolgserlebnisse erzielen: Das ist eine gar nicht so nach Anerkennung heischende Leistung, sondern eine einfach-bewirkende Leistung, die glücklich macht. Und zwar selbst und gerade unter den schlimmsten Arbeitsbedingungen, die man sich in der modernen Arbeitswelt aktuell vorstellen kann. Das Leid, die Not und der Stress auf vielen Stationen vieler Krankenhäuser ist unvorstellbar. Oder wie eine Krankenschwester sagte: »Allein von den Arbeitsbedingungen hier wird man ja schon krank!« Und trotzdem liebt Antonia ihren Job, sie blüht darin auf – inmitten von Chaos, Stress und Not.

Und zwar nicht *trotz* Chaos, Stress und Not. Das ist ein weiterer Effekt von Leistungslust: Sie immunisiert gegen Chaos, Stress und Not. Antonia ist davon nicht unberührt – doch im Endeffekt perlt von ihr ab. Warum? Weil sie ihrem inneren Antrieb folgt und in der Tätigkeit an sich aufgeht. Umkehrschluss:

Eigentlich können nur Menschen gestresst sein, die ihren inneren Antrieb verloren (oder nie entdeckt) haben. Man erkennt solche Menschen an Eigenaussagen wie: »Totaler Stress bei der Arbeit – aber wenigstens ist die gut bezahlt.« Das funktioniert nicht. Auch das dickste Gehalt kann kein stressbedingtes Magengeschwür kompensieren. Wer dagegen im dicksten Stress seinem Nordstern folgt, seinem inneren Antrieb, also dem folgt, was seine Welt im Innersten zusammenhält, der und die ist nicht nur weitgehend Stress-immun, sondern erlebt auch und gerade im dicksten Stress eine stabile, tiefe Motivation. Persönliche Erfüllung selbst unter widrigsten Bedingungen.

Dieses antriebsgerechte Glück im Job erlebt Antonia Hammer übrigens ganz ohne die modischen Motivationstriebmittel unserer Zeit wie einen gesamtgesellschaftlich Gold-laminierten Purpose oder einen höheren Sinn, wie er uns aus Politik und PR-Publikationen entgegenschlägt à la: »Eine moderne Gesellschaft braucht eine moderne Medizin!« Das stimmt, das hört und liest man oft, auch von verzweifelt unter Fachkräftemangel leidenden Kliniken und deren Personalabteilungen – doch damit ködert man Antonia Hammer nicht. Das juckt sie nicht (wesentlich), das treibt sie nicht an, das ist allenfalls angenehmer Nebeneffekt, einen angesehenen Job auszuüben. Ihr innerer Antrieb sind, wie sie selbst sagt, »die täglichen Erfolgserlebnisse«, wenn Patienten wieder »gesund und zufrieden« sind und »dankbar und glücklich«. Das treibt sie an (ob das auch ihr Arbeitgeber weiß?). Warum treibt das nicht alle Ärzte an?

### **Weil wir nicht finden können, was wir nicht suchen**

Warum treibt das nicht ganz viele Abiturienten an, die aus diesem inneren Antrieb heraus dann das Medizinstudium und danach die notleidenden Kliniken in überwältigender Zahl überrennen?

Weil nicht nur die meisten Ärzte, Studierenden, Abiturienten und Arbeitgeber, sondern auch die meisten anderen Menschen ganz im Gegensatz zu Achim Landwehr und Antonia Hammer was nicht kennen, nicht reflektieren und nicht bewusst in Arbeit und Leben einsetzen?

Ihren inneren Antrieb.

Das klingt absurd. Doch das ist seit Tausenden Jahren bekannt. Schon immer bekannt war das den Philosophen, Weisen und Dichtern. Viele von uns kennen zum Beispiel die Legende vom Glück des Lebens. Die Götter der Legende beratschlagen, wo sie das Geheimnis des Lebensglücks verstecken sollen, damit moralisch ungefestigte Menschen es nicht finden und missbrauchen. In den Tiefen des Meeres? »Dann werden sie Fische dressieren, ihnen das Glück zu bergen.« Also auf den höchsten Gipfeln. »Dann werden sie mit langen Leinen und Maultierzügen die Berge erklimmen.« Zwischen den kleinsten Teilchen der Elemente? »Dann erfinden sie die Wissenschaft, um das Glück dort zu erspähen«. Am Ende beschließen die Götter, das Geheimnis des Lebensglücks dort zu verstecken, wo die Menschen es ganz sicher nicht suchen werden. In ihren Herzen.

30

So sagt es die Legende: im Innern des Menschen. Übersetzt: innerer Antrieb. Wir alle haben ihn, nur die wenigsten kennen ihn, weil nur die wenigsten wissen, wie man ihn entdeckt (mit Selbstreflexion, mit Erfahrung, mit guten Ratschlägen von Experten, die die Vielfalt innerer Antriebe benennen können). Wer seinen inneren Antrieb nicht kennt, kennt sich selbst (noch) nicht. Achim und Antonia kennen ihren inneren Antrieb. Und wir alle können es ihnen gleichtun. Warum tun wir das nicht längst alle?

Die meisten Menschen sind derart mit ihrer Arbeit und Geldverdienen, mit Familie, Sport, Gesundheit und Freizeitstress beschäftigt, dass sie keine Zeit und/oder keine Lust haben, zu der ganzen Arbeit auch noch ihren inneren Antrieb zu reflektieren oder ihn sogar ganz aktiv im eigenen Beruf einzubringen. Für Job und diverse Aufgaben gilt für sie: Man macht's halt, weil man's machen muss, weil man Geld verdienen, die Familie ernähren muss (extrinsische Motivation) – und nicht aus einem tiefen inneren Antrieb heraus (intrinsische Motivation). Innerer Antrieb will errungen, entdeckt, ausgegraben, erkannt, anerkannt, reflektiert werden.

Viele von uns denken nicht einmal an diese tiefgründige archäologische Arbeit der Selbsterkenntnis, weil sie sich ablenken und narkotisieren lassen von zugegebenermaßen üblen Rahmenbedingungen im Job: Stress, Leistungs-, Zeit- und Erwartungsdruck, miese Arbeitsbedingungen, Konflikte, toxische Kundschaft und Vorgesetzte, tägliche Sorgen. Wer hat da noch Zeit und Lust, seinen inneren Antrieb zu suchen? Zugegeben, das muss man sich auch erst einmal leisten können – sich die Zeit nehmen, um auf die Suche zu gehen, was einen innerlich wirklich antreibt, was tief in einem an Kompetenzen verborgen liegt, die man noch gar nicht ausleben konnte.

Das ist das Geheimnis der Leistungslust: Jeder »Bullshit-Job«<sup>8</sup> kann zum

Glücksberuf werden – wenn ich mir meines inneren Antriebs bewusst werde und ihn in meinem Beruf, Job, Familie, Verein ... auslebe, soweit es die Umstände eben zulassen. So machen es Achim und Antonia und Millionen anderer Menschen (von denen man selten hört, weil Jammern mehr Lärm macht als Glück). So macht es auch Hans Harbers.

### **Ganz konkret, nicht normal – Arbeiten als Philosoph?**

Hans Harbers ist niederländischer Professor für Philosophie. Besser: Er war es. Denn nach Jahren der erfolgreichen wissenschaftlichen Arbeit in Forschung und Lehre, das heißt nach Jahren von stressigem Publikationszwang, hyperbürokratischem Wissenschaftsbetrieb und dem Management prekärer Arbeitsverhältnisse (der wissenschaftlichen Mitarbeitenden) hatte er die Nase voll und kündigte<sup>9</sup>. Einfach so.

31

Als Philosoph war er natürlich besonders geeignet und motiviert, sich vorab Gedanken zu machen, was er denn stattdessen machen könnte, um glücklich mit seinem Leben und seiner Arbeit zu werden. Folgerichtig kam er nach reiflicher und wissenschaftlich fundierter Überlegung zum weisen Schluss und der beeindruckenden Berufswahl – worauf tippen Sie?

In welchem Beruf könnte ein Ex-Philosophieprofessor denn glücklich werden? Buchautor? Vortragsredner? Lehrer? Weltreisender? Oder ganz simpel: Besitzer eines Bio- & Fair-Trade-Ladens? Hans Harbers wurde Putzkraft.

Damit hat niemand gerechnet, weil damit niemand rechnen konnte. Das war und ist so überraschend, dass es damals öffentliche und mediale Aufmerksamkeit erregte. Der Ex-Professor wurde überschüttet von Interview-Anfragen, in denen eine Frage seine Motivation auf den Punkt brachte:

»Wie ist das denn so als putzender Philosoph – führen Sie beim Putzen tiefgründige philosophische Gespräche mit den Menschen über den Sinn des Lebens?«

Worauf Hans Harbers gleichbleibend antwortete: »Gar nicht. Ich habe schlicht geputzt.« Warum?

Und jetzt alle: Weil nicht nur gedanklich abgehobenes Philosophieren, sondern ganz schlichtes körperliches Aufräumen und Putzen Sinn und Befriedigung sein kann. Das sagt zumindest sein persönlicher innerer Antrieb. Seit wann ist Putzen Lebenssinn? Warum macht ausgerechnet Putzen Sinn?

Auch das wissen wir alle. Es ist nicht das Putzen an sich. Es ist der für viele Menschen beeindruckend motivierende Antrieb, dass man nach jedem Putzen sofort ein gutes, glänzendes, sauberes Ergebnis sieht. Es gibt vielen einfach ein gutes Gefühl, wenn alles wieder sauber ist. Das Fazit der frischgebackenen Putzkraft Hans Harbers: »Die akademischen Philosophen sollten einmal selbst mit den Füßen im Matsch und in der Welt stehen, anstatt noch ein Buch oder eine Analyse mehr zu lesen.« Warum?

## Anregungen für Führungskräfte & HR

---

**Sinnsuche ist nicht gleich Sinnsuche.** Viele denken, es geht um die existenzielle Frage des Lebens, »warum das alles?«. Oft ist aber die Sinnleere bei Mitarbeitenden eine negative Erfahrung ausbleibender Wirksamkeit. Nach dem Motto: Ich tue viel, einiges, schon seit langem etc. – aber ich spüre keinen Effekt. Das Warum meint dann hier: Passiert etwas mit dieser Arbeit, mit dem, was ich mache, herstelle, erledige? Was halten die anderen davon? Gibt es jemanden auf der Welt, der das gut findet und ganz konkret mit dem Ergebnis meiner Arbeit etwas anfangen kann? Kommt – gerade bei nicht selten voll-digitalisierter Arbeit – überhaupt etwas Konkretes bei heraus?

45

**Reduzieren Sie sozialen Vergleich** in Ihrem Unternehmen: Keine großen öffentliche Diskussionen um Gehälter, Privilegien, tolle Benefits, das schürt nur das Ur-Motiv des sozialen Vergleichs, das lenkt ab von Leistung und Tun. Und Vorsicht: Die Karriereleiter ist eine Leiter des sozialen Vergleichs (»Wer ist besser, wer ist schlechter«, »bin ich mehr (oder weniger) Wert als die anderen?). Also bitte keinen »Employee of the Month« mehr. Keine Angst, ein Verzicht auf zu viel (materielle) Benefits wird eben nicht dazu führen, dass alle weglauen. Die intrinsisch motivierten Angestellten werden bleiben – und genau die wollen Sie ja!

Nicht zuletzt: Akzeptieren Sie, dass es **ein erfülltes Leben außerhalb der Arbeitswelt** gibt – vielleicht nicht für Sie, aber für viele andere Arbeitnehmer, die andere Prioritäten setzen, die aber auch nicht so viel Glück in der Lotterie »Gute Bildung und Erfolgchancen« gehabt haben, die sich mit einfacheren Jobs über Wasser halten müssen, deren Kompetenzanforderungen gering sind. Betrachten Sie solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Vorurteile und gehen Sie davon aus, dass die ein Vertragsverhältnis erfüllen und gute Arbeit leisten wollen und können – dafür dann aber pünktlich nach Hause wollen, um wo anders als in der Firma Selbstwirksamkeit zu erfahren.

Überprüfen Sie Ihren **Mindset**: Die allermeisten Menschen wollen nicht weniger arbeiten, sie wollen mehr Erleben, erfüllendes Leben, etwas, was sie fordert und erfüllt. Will jemand weniger arbeiten oder gar ganz aufhören, das Unternehmen verlassen, ist er nicht faul, sondern er findet hier nicht seine Rolle entsprechend seiner Kompetenzen oder das Umfeld hindert ihn daran, seine Kompetenzen zu leben.

Unterschätzen Sie nicht die **Basics der Arbeitsplatzgestaltung & Arbeitsmittel**. Das sind lohnende Benefits mit direktem Bezug zum »Machen«. Natürlich darf man auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter locken mit Versprechungen, mit herausragender Ausstattung, aber nicht nur Dienstwagen und Dienstfahrrad, sondern

erfüllen Sie lieber arbeitsbezogene Wünsche wie das herausragende PC/Smartphone, die Luxus-Werkbank, erstklassiges Werkzeug, Software-Tools, Top-IT-Betreuung, Buch- und Zeitschriftenzugänge, Lernvideos, Unterstützung durch Coaches, Trainer, Moderatoren auch auf niedrigen Führungsebenen, vielleicht sogar auch schon für die Fachebenen.

## Anregungen für Mitarbeitende



46

Jeder Mensch trägt in sich bestimmte **Motive**, die für Leistungslust und Schaffenskraft nicht immer gut oder günstig sind. **Sozialer Vergleich ist unvermeidbar, aber nicht günstig.** Bei der Arbeit ist er Gift (Mobbing, Tratsch & Kungelei). Fokussieren Sie sich auf Ihre Tätigkeit und die Teammitglieder, die dafür wichtig und hilfreich sind.

**Jeder Mensch will wachsen** (»Selbsterweiterung«), will sehen und erleben, wie man mit eigenen Händen, durch eigene Tätigkeit Einfluss auf seine Umwelt nimmt, in der Welt einen Effekt hat. Das ist es, was wirklich antreibt, bei Ihnen im Innersten Energien freisetzt. Sobald Sie – umgekehrt – zu viel über Benefits nachdenken, über eine Belohnung Ihrer Leistung nachdenken, sollte das ein Alarmsignal sein, denn dann fehlt **der innere, inhaltliche Antrieb für die Tätigkeit** (oder den Jobwechsel)

Sie belohnen sich selbst, wenn Sie das tun können und dürfen, was Ihnen im Innersten liegt, Ihnen gefällt, Sie gut können.

**Motivation** kann man auch mal von der »Rückseite« her betrachten: von der **Depression** her, als GAU der persönlichen Motivation und Zufriedenheit. Denn ein psychologischer Zustand, der typisch bei Depressionen ist, nennt sich **Anhedonie, Lustlosigkeit**. Das meint den Verlust von Interesse und Freude – alles andere sind Nebensymptome.

- Achtung, bei der Diagnose Depression werden selbst manche Psychiater getrieben vom Vorurteil, dass Depression Verlust an Freude überhaupt sei. Tatsächlich ist aber das wesentliche Merkmal der Verlust an Freude bei eigentlich wertgeschätzten Aktivitäten oder **Verlust des Interesses, diese Tätigkeiten auszuüben.**
- Es geht also um **Willen versus Tun, Interesse versus Tätigkeit, oder: »Wanting« versus »Liking«.**
- Wenn wir vereinfachend und gerne über Glückshormone, v. a. Dopamin sprechen, ist dies nur auf das »Wanting«, die Erwartung von Lust beschränkt. Schaltet man im Tierversuch Dopamin aus, so verschwindet die Neugier, die Motivation nach

## 2 Leistungslust ist innerer Antrieb

Exploration – die Nager sitzen satt und genüsslich mümmelnd in der Ecke, aber machen nichts mehr, suchen kein Futter mehr.

- Werden Sie sich dieses Unterschieds bewusst: **mögen heißt noch nicht wollen!** Um zu mögen, zu genießen, muss man erst »seinen Arsch hochkriegen« (sorry für die barsche Formulierung, aber man muss es mal so drastisch ausdrücken, weil es oft übersehen, falsch gedeutet und nicht selten auch falsch behandelt wird!)

# 4

## LEISTUNGSLUST DURCH SUCHE NACH ERFOLGEN STATT VERMEIDEN VON MISSERFOLGEN

»I never dreamed of success.  
I worked for it.«  
Estée Lauder

### Das Geheimnis des Glücks

... in Beruf und Leben ist also: Leistungslust. Wenn das so ist, dann: Wollen wir! Brauchen wir! Bitte mehr davon! So schnell wie möglich, so viel wie möglich, so intensiv wie möglich. Aber:

Ausgesprochene Leistungslust als Basis für ein erfülltes Leben: Wie soll das gehen? Muss man damit nicht geboren sein? Ist das nicht vererbt? In die Wiege gelegt? Wer sich bei der Geburt die falschen Eltern ausgesucht hat, hat eine Niete gezogen? Dieses Argument der genetischen Prädisposition, des DNS-Determinismus höre ich oft: »Ja, verstehe, im Machen liegt das Glück. Aber ich war nie so ehrgeizig und leistungsgetrieben wie zum Beispiel einige Kollegen im Betrieb oder Mitglieder meiner Familie. So bin ich nun eben. In meinem Alter ändert sich das auch nicht mehr.« Richtig.

Ab einem bestimmten Alter ändern sich gewisse Dinge nicht mehr, viele körperliche Merkmale werden vererbt. Leistungslust nicht.

Leistungslust wird nicht ererbt, sondern erworben. Prinzipiell, generell, ausnahmslos. Und was man bislang noch nicht erworben hat, kann man jetzt erwerben. Jederzeit, jedermann/frau, überall. Leistungslust ist wie körperliche Fitness: nicht vererbt, sondern Trainingssache. Sie brauchen keinen Hometrainer oder Ab-Roller dafür. Das Training kostet auch kein Geld. Leistungslust braucht keine 60-Minuten-Trainingseinheit täglich – so viel Zeit hat ohnehin niemand mehr.

Alles in allem also ideale Voraussetzungen für ein erfolgreiches Training. Ein Wunder, dass nicht viel mehr Menschen Leistungslust trainieren und erwerben. Die Gründe dafür kennen wir bereits: kulturelle Leistungsverweigerung. Wobei diese kulturell verordnete Leistungsabneigung das beste respektive das schlechteste Argument dafür ist, dass Leistungsmotivation nicht vererbt, sondern erlernt ist. Denn unsere kulturelle Leistungsunlust haben wir nicht ererbt, sondern via Kultur *erlernt*. Kulturelle Indoktrination ist nichts anderes als ein Lernprozess. Für Erwachsene. Denn als Kinder haben wir etwas ganz anderes gelernt. Kinder sind extrem leistungsorientiert, oft bedeutend mehr als ihre Eltern – bevor Letztere Ersteren die Leistungslust gründlich austreiben.

64

### Schon Kinder lernen Leistungslust

Sie lernen Leistungslust ganz natürlich, automatisch, authentisch, menschlich, normal. Leistungslust liegt in der Natur des (jungen) Menschen. Ohne dieses Lernprogramm wäre die Menschheit längst ausgestorben. Das Erlernen von Leistungslust erst macht Menschen aus uns. Das wissen alle, die jemals kleine Kinder beim Großwerden beobachtet haben. Tun wir das, fällt uns früher oder später auf, was die beiden Pädagogen Manfred Holodynski und Rolf Oerter in vier Phasen aufgedeckt haben<sup>21</sup>:

1. **Freude am Effekt**, ab drei Monaten: Die menschliche Leistungsmotivation entwickelt sich bereits so früh. Klein-Susi zum Beispiel hat von ihrem Patenonkel eine schöne neue Rassel in die Krippe gereicht bekommen, die nicht viel kann: Sie rasselt halt. Susi hält sie beseelt lächelnd mit ihren kleinen Händchen, wedelt und rasselt damit, und als ihr stolzer Vater den Kopf in die Krippe steckt und »Oh, wie süß!« macht, zieht Susi ihm damit eins über, quietscht danach hörbar und sichtlich vergnügt. Warum? Beobachten wir hier frühe Symptome einer späteren Psychopatin, der es Freude bereitet, andere zu quälen? Nein: Leistungslust. So sieht Leistungslust im Alter von wenigen Monaten aus. Susi denkt, nein, empfindet eher: »Der Große macht ›Autsch!‹. Ich kann das! Ich habe diesen Effekt ausgelöst!« Freude am Effekt. Das ist die erste Lernphase beim Erwerb von Leistungsmotivation. Deshalb stoßen kleine Kinder mit großer Begeisterung Klötzchentürme um oder werfen Besteck vom Tisch. Das ist keine Zerstörungswut, keine Provokation der am Rande des Nervenzusammenbruchs changierenden Erziehungspersonen, sondern reine, pure, unverfälschte Lust am Effekt, ein erstes Kennenlernen der Selbstwirksamkeit. Kinder lernen ganz früh nicht (nur) Essen und Trinken, sondern vor allem: Leis-

#### 4 Leistungslust durch Suche nach Erfolgen statt Vermeiden von Misserfolgen

tung – im ureigenen Sinne einer bewirkenden Tätigkeit – wird belohnt, fühlt sich gut an! Die Geburtsstunde der Leistungsmotivation. Und so geht das weiter:

2. **Verständnis der Urheberschaft**, ab circa zwei Jahren: In diesem Alter erkennt und versteht das Kind die Urheberschaft des lohnenden Effekts seiner Handlung: Das bin ja ich! Ich bewirke das! Nicht die Rassel! Bis zu diesem Zeitpunkt hat das kleine Kind den Effekt nur sehr vage verstanden. Setzt jedoch das Aha-Erlebnis der Urheberschaft ein, signalisieren sie den Erwachsenen danach gehäuft »Selber machen wollen!« Sie lassen Papa nicht mehr die kleinen Schuhe zumachen – sie wollen selber. Auch und gerade, wenn sie das nicht einmal annäherungsweise können: So lernt man, so genießt man die eigene Urheberschaft. Leistungslust. Viele Kinder wollen in diesem Alter auch nicht mehr mit dem Löffel gefüttert werden, sie greifen ständig selber danach, obwohl sie mit Brei das Zimmer dekorieren, sobald sie den Löffel tatsächlich zu fassen kriegen. Ein Schlüsselmoment der Entwicklung von Leistungsmotivation. Stolz. Urheber-Stolz. Werkstolz. Ohne die Erkenntnis der Urheberschaft gibt es keine Leistung. Für uns ist das selbstverständlich. Es ist selbstverständlich – das war es zwei lange Jahre jedoch nicht. Wir haben das erst lernen müssen: Ich. Kann. Das.
3. **Erkenntnis der eigenen Kompetenz**, ab ungefähr drei Jahren: Das Kind schreibt das Ergebnis seiner Taten mehr und mehr allein seiner Urheberschaft und vor allem auch der der eigenen Tüchtigkeit, Fähigkeit, Kompetenz, Skills zu – und hier beginnt der Einfluss der sozialen Umwelt. Sie nimmt Einfluss, indem sie wertet: »Das hast du gut gemacht!« Damit wird die Kompetenz ganz im Sinne von B.F. Skinner verstärkt, konditioniert. Oder die Erwachsenen sagen nichts oder meckern. Dadurch wird die betreffende Fähigkeit geschwächt. Das Kind lernt in dieser Lernphase der Leistungslust, nicht mehr so sehr effektorientiert als stärker leistungsorientiert zu handeln: Effekt + Wertung = Leistung. In dieser frühen Phase bilden sich zwei Motive heraus, die unser ganzes Leben beherrschen werden: Erfolgsmotivation und Misserfolgsmotivation. Erfolg motiviert zur Wiederholung der Handlung, Misserfolg motiviert zu deren Vermeidung. Klein-Susi lernt: Rassel auf den Kopf von Papi hauen bringt zwar einen Effekt, wird auf Dauer aber als Leistung nicht honoriert – dafür strahlen alle Großen, wenn ich mein Glockenspiel an der Krippe selbst aufziehe. Damit hat Susi zwei für das Überleben eines jungen Menschen und einer ganzen Spezies extrem wichtige Dinge gelernt: Erfolgs- und Misserfolgsmotivation.
4. **Festlegen des Anspruchsniveaus**, ab circa viereinhalb Jahren: Kleine Menschen lernen jetzt, sich Ziele zu setzen aufgrund vergangener Erfahrungen mit Erfolgs- und Misserfolgsmotivation: Den Klötzchen-Turm noch ein wenig höher bauen als beim letzten Mal, ein noch schwierigeres Lego-Modell komplett zusammenbauen – und sich über den Kompetenzzuwachs zu freuen: Leistungslust.

**Fazit:** Nach diesen vier Lernphasen wussten und konnten wir alles, was Leistung bringt und wurden dafür mit Leistungslust belohnt. Damit war das Lernen nicht

beendet. Als Schüler, Jugendliche und Erwachsene lernten wir dank unserer westlichen Kultur hinzu, zum Beispiel: Leistung ist uncool, weil Strebertum, weil herausstechen, weil Ellenbogen. Streng dich bloß nicht zu sehr an! Chill mal, Alter! Daher verlernten wir nach und nach: Leistungslust ist etwas vollkommen Natürliches, Biologisches, Ur-Menschliches. Sie entwickelt sich, indem der Mensch sich entwickelt. Wir erwerben sie, indem wir sie erlernen. Wir haben schon ganz früh gelernt, uns an Leistung zu freuen – bevor uns Erziehung, Kultur und Sozialisation diese Freude durch soziokulturelle Wertung nicht selten vermiest oder genommen haben. Wie wir mit Leistung umgehen, haben wir früh gut gelernt, danach wieder verlernt – also können wir es wieder lernen, neu lernen. Das ist nicht kompliziert. Im Prinzip können wir uns dabei auf nur zwei Handlungsmotivationen konzentrieren: Erfolgs- und Misserfolgsmotivation. Ist wie beim Fußball.

### Sind Sie lieber Stürmer oder Verteidiger?

Leistungsmotivation hat zwei zentrale Dimensionen: Wir suchen Erfolg und versuchen, Misserfolg zu vermeiden<sup>22</sup>. Jede Fußballmannschaft (und jedes Team jeder anderen Ballsportart) macht es ebenso: Die »Offense« sorgt für Tore und so für den erhofften Erfolg, während die »Defense« den drohenden Misserfolg verhindern, indem sie den Gegner am Toreschießen/-werfen hindert. Konzentrieren wir uns auf diese beiden Handlungsmotive:

Erfolg suchen und Misserfolg vermeiden.

Wie jedes sportliche Team verspürt auch jeder Mensch täglich beide Handlungsmotive. Wir alle wollen Erfolg und meiden Misserfolg. Das ist nicht die Frage. Die Frage ist: In welchem Verhältnis? Stürmen Sie zum Beispiel im Beruf ständig ungestüm nach vorne und vernachlässigen dabei die »Verteidigung« Ihrer errungenen Erfolge? Oder verhalten Sie sich so defensiv, »mauern«, bremsen Sie Ihr Leben so stark aus, dass es fast zum Stillstand kommt? Anders gefragt: Wer sind Sie?

Eher Stürmer oder eher Abwehrspieler? Was überwiegt?

Einige wenige Fragen helfen bei der Aufklärung der eigenen Motiv-Balance. Stürmer mit überwiegender Erfolgsmotivation fühlen sich angesprochen von folgenden Aussagen (machen Sie gedanklich oder mit Stift Ihre Kreuzchen, und zwar grundsätzlich bzw. unabhängig davon, ob Sie dies in Ihrem aktuellen Job so umsetzen können):

- Ich setze mir gerne anspruchsvolle Ziele (also knapp über meinem aktuellen Kompetenzniveau).
- Es macht mir Freude, mich Herausforderungen zu stellen.
- Ich sehe in jeder Herausforderung eine Chance.
- Ich bin täglich daran interessiert, meine Fähigkeiten zu erweitern.
- Ich vervollkomme gern mein Können durch mein Tun.
- Ich fürchte mich nicht vor Fehlern – ich lerne gerne hinzu.
- Erfolg ist mein Treibstoff!

#### 4 Leistungslust durch Suche nach Erfolgen statt Vermeiden von Misserfolgen

Wie viele Kreuze haben Sie gemacht? Bei welcher Aussage war das Kreuz am stärksten, haben Sie die intensivste affektive Aktivierung verspürt? Wenn Sie sich von diesen Aussagen angesprochen fühlen, wenn diese etwas Positives in Ihnen auslösen, haben Sie das Naturell eines Stürmers in Beruf und Leben. Wenn Sie sich bei keiner dieser sieben Aussagen angesprochen und richtig wohlgeföhlt haben, sprechen Sie wohl eher folgende Statements an:

- Ich verhalte mich in Beruf und Leben umsichtig, vorsichtig, warte lieber mal ab, also direkt loszustürmen.*
- Fehler sind ärgerlich, und kein vernünftiger Mensch sollte leichtsinnig unnötige Risiken eingehen.*
- Man sollte sich immer der Konsequenzen des eigenen Handelns bewusst sein, dann auch lieber mal »Nein« oder »Stop!« sagen.*
- Ich betrachte jede Chance als Herausforderung.*
- Bei Misserfolgen fühle ich mich einfach mies, das kann ich nicht so leicht wegstecken.*
- Ich setze mir lieber leichte als schwere Ziele, denn dann prasselt auch weniger Kritik auf mich ein.*

Wer also sind Sie? Bei welchem der beiden Fragenblöcke haben Sie mehr Kreuze gemacht? Das ist natürlich kein wissenschaftlicher Test. Das sind bloß einige exemplarische Fragen, mit Hilfe derer Sie sich selbst auf die Schliche kommen können. Also:

### **Sind Sie lieber »Erfolgssucher« oder »Misserfolgsvermeider«?**

Räumen wir ein häufiges Missverständnis aus: Es gibt keine Erfolgs- und Misserfolgsmenschen. Es gibt keinen lebenden Menschen, der bei den ersten sieben Aussagen sieben Kreuz macht und bei den zweiten sechs keines – oder umgekehrt. Es gibt keine Menschen, die nur die eine, aber nicht die andere Motivation spüren (abgesehen von schwer Depressiven, Traumaopfern, Bipolaren oder ähnlichem).

Jeder Mensch erfolgsmotiviert sich in bestimmten Situationen, Gesprächen, Lagen, Kontexten und misserfolgsmotiviert sich in anderen. Wenn Sie also das Champions League-Upgrade dieses kleinen Tests machen wollen, dann beantworten Sie beide Blöcke situationsbezogen à la: »Wenn ich mit meiner Chefin rede, bin ich dann eher erfolgs- oder misserfolgsmotiviert?«, »Wenn ich mit meinem Beziehungspartner rede ...«, »Wenn plötzlich die Steuerprüfung ansteht, kriege ich dann Panik (Misserfolgsmotivation) oder freue ich mich, einer Finanzbeamtin meine tadellose Buchhaltung zu erläutern (Erfolgsmotivation)?«

Sie fühlen sich von diesen tiefgründigen Fragen intellektuell angeregt? Dann spüren Sie gerade Erfolgsmotivation. Sie finden die Fragen eher impertinent oder schambesetzt? Misserfolgsmotivation. Was von beiden ist richtig? Beide. Es geht nicht darum, dass eine Motivation besser ist als die andere. Es geht darum, zu erkennen, wann wir auf welche setzen und wann wir es lieber lassen sollten.

Sind Sie lieber »Erfolgssucher« oder »Misserfolgsvermeider«?

Ein Mensch, der erfolgreich Beruf und Leben bestehen möchte, braucht beide Motivationen – und das ist auch gar nicht anders möglich, so wie eine Fußball-Mannschaft auch Offensive und Defensive braucht. Eine Mannschaft, die bei einem von beiden Schwächen hat, mag zwar hin und wieder ein Spiel gewinnen oder zumindest nicht verlieren. Aber eine Meisterschaft gewinnt man so nicht. Deshalb sind Menschen mit kontextuell überwiegender Misserfolgsmotivation auch keine »Loser«. Sie verhalten sich ganz im Gegenteil absolut rational, indem sie Risiken vermeiden. Das ist zwar vernünftig, hat jedoch einen Haken: Wer Risiken vermeidet, vermeidet damit oft ungewollt auch Chancen. Das ist nicht mehr rational, sondern insbesondere auf Dauer selbstschädigend: So kann man sich Beruf und Leben kaputt machen. Indem man zu oft blind voranstürmt oder zu oft so heftig bremst, dass das eigene Leben zum Stillstand kommt. Beides ist ärgerlich, aber wie gesagt: vorwiegend unterbewusst verursacht.

### Nur Pessimisten sind »hinterher immer schlauer«

Meist kommen wir erst hinterher drauf: »Ich hätte meinem Chef nicht 20 neue Kunden versprechen dürfen, wenn ich schon zehn kaum schaffe!« Bereut der kontextuelle Über-Stürmer sein Ungestüm. Oder: »Als alle Kumpels Krypto kauften, hab' ich erst mal vorsichtig abgewartet. Jetzt sind einige der Kumpels reich, und ich kann kaum meine Wohnungsmiete bezahlen.« Die Klage des situativen Bremsers.

Hinterher sind wir immer schlauer – leider nützt das nichts, weil wir selten draus lernen. Besser als hinterher schlauer zu sein ist es, im Voraus schlauer zu sein. Das schaffen alle, die ihre leistungsmotivatorische Dysbalance zum Beispiel dank heuristischer Tests wie dem obigen erkannt haben und dann zum Beispiel im Coaching sagen:

- *»Im Mitarbeitergespräch morgen mit der Chefin werde ich meinen inneren Verteidiger die letzten fünf Minuten vom Gespräch vom Feld nehmen, damit mein innerer Stürmer endlich auf das Tor schießt und ich vielleicht die Gehaltserhöhung bekomme, die ich schon lang verdient aber nie erreicht habe, weil ich in solchen kritischen Gesprächen zu oft nur mauere!«*
- *»Nächste Woche im Projektmeeting nehme ich meinen Stürmer an die Zügel, damit er nicht noch mehr Arbeitspakete annimmt und große Leistung verspricht. Mir wird es sonst vielleicht langsam zu viel, und das nur zur übertriebenen Selbstdarstellung.«*

Wie das Orakel zu Delphi sagte: »Nosce te ipsum.« Wer sich selbst erkennt, kann sich ändern. Nur wer seine eigene Leistungsmotivation (er)kennt, kann hinzulernen, sich in kritischen Situationen anders zu verhalten. Was absolut rational ist. Apropos rational: Sind Sie beim letzten Statement des obigen Tests auch leicht zusammengesuckt? Kam Ihnen das auch etwas irrational vor, ja geradezu paradox? Da haben Sie recht.

## 4 **Leistungslust** durch Suche nach Erfolgen statt Vermeiden von Misserfolgen

## Anregungen für Führungskräfte & HR

Die beiden US-Amerikanerinnen Angie Morgan und Courtney Lynch haben eine, sagen wir, spezielle Erfahrung als Führungskraft hinter sich. Sie waren Offiziere bei den US Marine Corps. In dieser Zeit haben sie das Konzept des »Service Based Leadership« erarbeitet<sup>27</sup>, d. h. einem Führungsstil, bei dem sie explizit ihren Untergebenen gedient haben. Moment mal – ist das gerade beim Militär nicht komplett umgekehrt? Könnte man meinen, und Morgan & Lynch belehren uns einen besseren. Sie tun als Führungskräfte alles dafür, dass es ihren Teammitgliedern gut geht, sie helfen, wo sie können, sie unterstützen. Morgan & Lynch leben »Dienen« nicht als Unterwerfung oder bloße Geste des Respekts, sondern als eine radikale Ermöglichung der Selbstwirksamkeit bei ihren anvertrauten Teammitgliedern. Sie stellen sich demonstrativ hinter das Team, stellen ihre eigenen Ansprüche hinter denen des Teams. Die Grundidee dabei ist, dass man an als Führungskraft positive Rahmenbedingungen schafft, und zwar heruntergebrochen bis ins kleinste, scheinbar unbedeutende Detail des oft mühsamen Mitarbeiter-Alltags. Sie schaffen eine Grundlage, dass die Mitarbeiter nicht Mühe, nicht Misserfolge, nicht demotivierende Hierarchien und Statusgehabe sehen, sondern ein Umfeld zum Erfolgreich-sein bereitet bekommen. Was machen sie dabei ganz konkret?

77

- Service Based Leadership ist zum Beispiel: Sie gehen in die Kantine oder Feldküche und übernehmen auch mal die Essensausgabe, jedem einzelnen Soldaten persönlich mit der Kelle in der Hand bedienen. **Bedienen ist dienen**. Eine Geste, wie wichtig sie die Rekreation einstufen, und dass vermeintlich niedere Aufgaben von jedem übernommen werden können und sollten. Alle sind gleich – was basale Wirksamkeitserfahrungen und auch team-interne Unterstützung angeht.
- Service Based Leadership ist zum Beispiel: Sie pflegen den Grundsatz »Vorne mit dabei sein – und nicht im warmen Zelt«, nicht führen vom »Feldherrenhügel«, sondern die harten Arbeitsbedingungen selbst erleben, selbst kennen, führen von innen heraus.
- Service Based Leadership ist zum Beispiel: Sie haben von »Kollege zu Kollege« übertragbare **Abwesenheits-/Krankheits-Tage** eingeführt, denn gerade in den USA sind diese ja insgesamt spärlich – und reichen oft nicht für ein ausgeglichenes Privat- und Familienleben. Hier unterstützen sich dann die Teammitglieder selbst untereinander, selbstgesteuert, selbstverantwortlich. Jeder hilft jedem.
- Service Based Leadership ist zum Beispiel: Sie haben die **Standardkommunikation im Team einem Sprachcheck unterzogen** und eingeschlichene Bezeichnungen abgeschafft, die Teammitglieder und Rollen in mehr oder weniger nützlich

für die Haupthandlungen kategorisiert haben. So wurde etwa die Unterscheidung »operator vs. overhead« abgeschafft.

- Service Based Leadership ist zum Beispiel: **Meetings fangen immer mit dem Team an**, also nicht »die Führungskraft begrüßt und gibt zuerst eine Lageinfo«, sondern die Teammitglieder berichten reihum vom aktuellen Status, von Beobachtungen und Besonderheiten, so ergibt sich eine »bottom-up-Lage«.

Für Service Based Leadership haben Morgan und Lynch sich zur Realisierung und auch Aufrechterhaltung all dieser neuen Ideen und Ansätze ein **festes Zeitbudget für »frontline work«** eingerichtet, d. h. pro Tag eine feste Zeiteinheit raus aus dem Büro respektive Hauptquartier, hin zur Trainings- und Einsatzfront.

78

## Anregungen für Mitarbeitende

**Lernen Sie Leistungslust!** Dass wir als Kinder Leistungslust gelernt haben, heißt nicht, dass uns das Wiedererlernen heute leichtfallen würde. Eher im Gegenteil. Wer erinnert sich schon daran, wie er das als Kind gemacht hat? Außerdem erfahren nur wenige Erwachsene Leistungslust beim Klötzchenturm-Bauen. Also wissen wir oft nicht mehr, wie das geht: Leistungslust lernen. Hier einige Tipps und Abkürzungen, in der lern- und erfolgsförderlichen Ich-Form formuliert:

1. *Ich beanspruche meinen Anteil am Erfolg für mich! Ganz selbstverständlich und selbstbewusst.*
2. *Wenn mir das heute noch nicht gut gelingt, wird es mir morgen besser gelingen. Weil, wie gesagt: Das ist reine Trainingssache.*
3. *Ich stehe zu meinem Problem- und Misserfolgsanteil – zu mehr aber auch nicht!*
4. *Kann ich das aus dem Stand noch nicht, erinnere ich mich ad hoc freundlich daran, dass selbstwertförderliche Attribution ein Lernprozess ist: Ich lerne jeden Tag hinzu!*
5. *Im Fall unvermeidlicher Misserfolge nutze ich erst einmal (!) besser die Kraft der Tat statt der Mühe der Fehleranalyse: Das hat jetzt nicht geklappt, deshalb strenge ich mich das nächste Mal mehr an (bereite mich besser vor, konzentriere mich stärker, lege mir die noch fehlenden Fähigkeiten zu)!*
6. *Das heißt: Ich attribuiere Misserfolg nicht mit persönlichem Versagen (= Toxic Shame), sondern lediglich mit noch nicht ausreichender Anstrengung oder Kompetenz.*
7. *Champions eliminieren übrigens mit dieser Attribution 95 Prozent ihrer Misserfolge in Leben und Beruf: Es gibt keine Misserfolge, sondern lediglich Gelegenheiten zu lernen.*

## 4 **Leistungslust** durch Suche nach Erfolgen statt Vermeiden von Misserfolgen

8. *Ich lehne alle Einflüsterungen des sozialen Vergleichs ab, der mir einreden will, dass Misserfolg Versagen bedeutet. Ich weiß, dass dies eine (soziokulturelle) Fehlattribution ist.*
9. *Ich feiere (selbst kleine) Erfolge, wie sie fallen! Damit verstärke (konditioniere) ich meine Erfolgsmotivation, damit sie schön stark und nachhaltig bleibt.*
10. *Ich feiere – wenn ich die Erfolgsattribution exzellent beherrsche – selbst meine Misserfolge! Denn ich habe mich wirklich angestrengt, mir Mühe gegeben, Leistung gebracht – das ist ja alles vorhanden. Dass es diesmal nicht geklappt hat, liegt sicher nicht allein an meinem Input. Wie die Spitzensportler sagen: Es gibt keinen Misserfolg, wenn du alles gegeben hast!*
11. *Je mehr ich mich für errungene Erfolge selbst belohne, und sei es auch noch so bescheiden, Stück für Stück, Tag für Tag, desto eher werde ich künftig Leistungssituationen suchen – und der Erfolgskreislauf beginnt von vorne.*

79

**Hören Sie nicht auf »Tschakka-Motivations-Gurus!«** – zumindest nicht, wenn diese ständig, unisono, unaufhörlich und penetrant mittels sogenannten Kraftworts raten: »Du musst nur an dich selbst glauben! Und genau *jetzt*, *Tschakka*, wird alles besser!« Sehr populär, einleuchtend und falsch. Nach allem, was Sie auf diesen Seiten gelesen haben, **hat Leistungslust nichts mit reinem Glauben zu tun, sondern mit Erleben von Effekt.**

Es geht bei Glück im Leben und Leistungslust im Beruf nicht darum, an sich selbst zu *glauben*, sondern **sich als kompetent zu erleben**. Das ist etwas komplett anderes. Man kann an einen Gott *glauben*, doch Leistungslust lässt sich nur *erleben*. **Leistungslust ist Psychologie, nicht Theologie.** Natürlich ist es schön, nützlich und motivierend, wenn Sie an sich selbst glauben! Doch dieser Glaube allein verhilft Ihnen nicht zu Leistungslust. Das ist gerade bei den Problemfällen ähnlich absurd wie einer Person mit einer Angststörung zu raten: »Du brauchst keine Angst haben!«

Denken Sie bei der Arbeit, im Job **weniger rollenorientiert, nicht so sehr nach »Arbeitsvertrag«, sondern tätigkeitsbezogen**. Das, was Sie tun, sollte Sie erfüllen, und wenn sich das mit dem deckt, was Sie ohnehin immer schon gerne taten, dann werden Sie es auch gut tun. Und dadurch steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass nicht nur Ihre konkrete Tätigkeit positiv bewertet wird, sondern Sie als Person tatkräftig, motiviert, ganzheitlich positiv wirken – da schaut dann niemand mehr so sehr auf das, was im Papier stand.

Gewöhnen Sie sich in den Kreisen der Kolleginnen und Kollegen, Chefs und Cheffinnen einen **Habitus an, der Können und Erfolge ernst nimmt und sichtbar macht. Reden Sie über Erfolge**, im Sinne von »das und das habe ich geleistet, gemacht, konkret getan, fertig gemacht, zu Ende gestellt.« Das ist nicht zu ver-

wechseln mit karriereorientierter Selbstdarstellung oder Prahlerei. Zeigen Sie, was Sie können – und reden darüber. Aber sagen Sie auch, was Sie nicht können und was Sie nicht wollen – und was Sie noch lernen, verbessern wollen. Leistungslust ist ein Prozess, das muss sich erst entwickeln, und Sie spielen dabei die Hauptrolle.

Sehen Sie **Work-Life-Balance mal aus einer anderen Perspektive**: Nicht nur als Frage der zeitlichen Organisation, sondern als grundsätzliche Einstellungsfrage, **wo und wie Sie erfüllende Momente erleben** – und nicht nur, wann Sie und die Arbeit ruhen. Denn somit wird aus schnöder Erholung («Abschalten!») vielleicht auch ein angenehmer Lernerfolg, ganz nebenbei.

# ZURÜCK ZUR LEIDENSCHAFT IM JOB!

Deutschland hat aufgehört zu arbeiten! Gewiss: Wir alle reißen täglich unsere Stunden runter – aber wer hat noch Spaß dabei? Scheinbar keiner, was die lauten Forderungen nach 4-Tage-Woche, mehr Work-Life-Balance und immer neuen Benefits zeigen.

Zugleich beklagen Unternehmen einen nie dagewesenen Fachkräftemangel – kein Wunder, denn trotz New Work suchen wir im Job vergeblich nach Sinn und Erfüllung, fehlt uns Lust auf Arbeit, Lust auf Leistung. Wir denken, wir machen zu viel, aber dabei machen wir zu wenig – von dem, was uns erfüllt.

Wir brauchen keinen Überbietungswettbewerb von Belohnungen und Prämien, Benefits und Goodies. Wir wollen lieber die Arbeitsfreude zurück! Wir brauchen Tätigkeiten, die unsere natürlichen Kompetenzen fordern und fördern, in einem Umfeld, in dem jeder selbst gestalten, selbst erleben, selbst bewirken kann. So entsteht Freude am Machen und Stolz auf das Tun – Arbeit mit Werkstolz, Arbeit mit Lust auf Leistung.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie wieder Lust auf Leistung bekommen – und was Personalverantwortliche und Führungskräfte ihren Mitarbeitenden für mehr Leistungslust bieten müssen.

Mit zahlreichen Fallbeispielen, Praxisberichten und Tipps & Tricks vermittelt das Buch neue psychologische Erkenntnisse zu Motivation, Arbeitszufriedenheit, Kompetenzorientierung, Selbstverwirklichung, Sinnfindung und Talententwicklung – von der Leistungsverweigerung zum wirkmächtigen Tun, von einem Manchmal-Bullshit-Job und Beinahe-Burnout zu einem echten Glücks-Beruf.