

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

<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

9

<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 vermischt 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.

## Überarbeitet und zugleich unterfordert

Eines der häufigsten und heftigsten Argumente gegen Arbeit und Leistung lautet: »Wir sind doch alle total unterbesetzt und überlastet!« Kurz vor dem Burnout. Viele arbeitende Menschen fühlen sich seit Jahren erschöpft, matt und lustlos, fast ein wenig depressiv. Die Symptome passen, doch wir stellen ständig die falsche Diagnose: zu viel Arbeit!

Tatsächlich arbeiten wir nicht zu viel, sondern im Gegenteil zu wenig. Zu wenig von der Arbeit, die uns wirklich erfüllt und unserem inneren Antrieb folgt, uns in den Flow bringt. Natürlich gibt es viele Menschen, die objektiv überlastet sind. Alleinerziehende Mütter mit Halbtagsjobs, zum Beispiel. Oder Chirurgen, die wegen des Ärztemangels 12 Stunden am Stück im OP stehen und eine Operation nach der andere abliefern. Doch gerade der Vergleich zwischen diesen beiden exemplarisch extremgestressten Berufsgruppen macht den wahren Grund der Überarbeitung deutlich.

Viele Chirurgen sind nach 12 Stunden OP zwar erschöpft, aber danach noch ganz weit weg von der Kündigung – weil sie 12 Stunden lang ihrer Berufung nachgingen und das machten, was sie gut und gerne machen. Alleinerziehende Mütter dagegen reiben sich tagtäglich an so viel Papierkram, Behörden, verständnislosen Arbeitgebern, fehlenden Parkplätzen und einem indolenten sozialen Umfeld auf, dass die eigentlich beglückende Flow-Tätigkeit, sich um die eigenen Kinder zu kümmern, völlig zu kurz kommt und daher kaum bis kein Lebensglück mehr stiften kann. Muss man sich mal vorstellen! Solche Mütter sind nicht total überlastet, weil sie einen Burnout haben, sondern wegen einer Gratifikationskrise (sie geben so viel, und nichts kommt zurück). Und tatsächlich konzentrieren sich moderne Burnout-Therapien weniger auf die Reduktion von Belastung nach dem Motto »Weniger Arbeit!« als nach der Devise »Mehr von dem, was dich erfüllt!«

Wir brauchen eine offene Diskussion über Unterforderung, fehlender Erfüllung und keine heroischen Überarbeitungsmythen. Wir brauchen die Offenheit und Ehrlichkeit, so viele Fälle der mentalen Erschöpfung als das zu bezeichnen, was sie eigentlich sind: Depressionen, als verloren gegangener Antrieb, mangelndes Interesse – an der Arbeit.

## Gut für Gleichheit, schlecht für die Leistung

Schließlich gibt es auch einen gesellschaftlichen Trend, der aktiv bei der Ausrottung einer beglückenden Leistungskultur mitwirkt: Mitbestimmung und Beteiligung. Ich weiß, das klingt provokant und undemokratisch – also lassen Sie es mich darlegen.

Überspitzt gesagt: Heutzutage darf quasi jeder überall mit- und dreinreden, sein Veto einlegen, seinen Senf dazugeben, die immer weniger werdenden Macher kritisieren, gegen alles protestieren, sich empören. Das ist geradezu zum Volkssport geworden, auch in den USA. Dort nennen sie es »Outrage Porn«. Damit keine Missverständnisse entstehen: Auch ich möchte mitreden und mich gegebenenfalls

lautstark einmischen, wenn ein Investor am Ortsrand ein 250 Meter hohes Windrad bauen möchte! Oder wenn der Arbeitgeber sagt: Euch müssen wir leider entlassen.

Doch wenn ich den Spieß umdrehe, wird aus der legitimen Bürgerbeteiligung schnell ein Disincentive to Invest: Ich habe keine Lust mehr, angesichts so viel Empörung, Anfeindung, Shitstorm, Widerspruch und teurem Rechtsstreit noch ein Windrad zu bauen bzw. eine Belegschaft aufzustocken. Und genau das passiert aktuell tausendfach in der Republik: Es wird empört, aber nicht mehr gebaut. Weil Empörung als – vornehm ausgedrückt – Beteiligung gut ist für die Demokratie und schlecht fürs Vorankommen einer Nation, schlecht fürs Leistungsprinzip.

So lautet schon das alte Meeting-Motto lange vor der Erfindung der Windkraft-Gegner:

20

»Es wurde schon alles gesagt, nur nicht von mir.«

Wenn mir jeder dreinreden darf, zerstört das meine Leistungslust – Ihre doch auch, oder? Mitbestimmung untergräbt persönliche, individuelle Kompetenzen, ist das Gegenteil von Wertschätzung in »Expertenkreisen«. Mitbestimmung ist, wenn viele Köche am Brei mitwirken wollen.

Wir brauchen mehr Anerkennung von Expertise, von Erfahrung, von Kompetenzen. Wir brauchen eine wahre Wertschätzung, nicht in Form von Feedbackgesprächen, sondern der Würdigung von erworbenen und ausgebauten Kompetenzen.

## Das Glück des tätigen Lebens: Selbstwirksamkeit

Dass nichts vorangeht, wenn nichts gemacht wird, erleben wir in einem deutschlandweiten Feldexperiment seit Jahren in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlichen Ausprägungen. Doch nicht nur Nation und Gesellschaft nehmen dadurch Schaden – auch wir selbst als Bürger, Menschen und Individuen.

Denn Nichtstun betrügt uns um das beste Rezept für nachhaltiges Glück, Zufriedenheit und Selbstverwirklichung: Selbstwirksamkeit. Nur wer handelt, erfährt sich als wirksam. Selbstwirksamkeit wird von vielen Psychologen als eine der wichtigsten, wenn nicht *die* wichtigste Voraussetzung für nachhaltiges Glück betrachtet. Das sagen manchmal die Glücklichen unter uns mit Redewendungen wie: »Ich könnte Bäume ausreißen!« Warum wohl setzt diese Redensart ultimatives Glücksgefühl mit einer herkulischen Handlung gleich? Nicht weil ersteres die Voraussetzung für das zweite ist – wie jene Leute meinen, die ständig zu wenig Motivation für tatkräftiges Handeln vorschützen. Sondern weil es genau umgekehrt ist, weil unter anderem Herkules wie Sisyphus das Geheimnis des Glücks kannten: Ich handle, also bin ich – glücklich. Auf dem Sofa ist es zwar bequem, aber nicht glücklich. Die Couch Potato schiebt einen faulen Lenz und empfindet das als Genuss, doch nachhaltiges und erfüllendes Glück erlebt der Mensch nur im Tun.

Natürlich gibt es auch das Glück der stillen Kontemplation, der versunkenen Betrachtung einer schönen Landschaft oder den Genuss der Stille – unbestritten. Doch wenn es eine Rangfolge von Glück gibt, dann wissen wir aus eigener Erfah-

rung: Man kann nur so lange still bewundernd vor einem Caspar David Friedrich sitzen – dann nadelt es einen mächtig im Gesäß, dann spürt man Ameisen in den Beinen und damit ist nicht das Restless Legs Syndrome gemeint. Der Mensch ist zum Machen gemacht. Vita activa ist auf Dauer besser und erfüllender als Vita contemplativa, wie schon Hermann Hesse und Hannah Arendt wussten. Leider leugnet auch das unsere aktuelle kulturelle Verirrung.

Wir brauchen im Kontext von Arbeit und Ökonomie ein Verständnis von Menschsein als Wesen, das physisch tut, bewirkt, die Welt tatsächlich verändern kann – und nicht Vergleiche mit KI, wer schlauer ist, kreativer, besser denken kann.

## **Wir können uns nicht glücklich denken, sondern nur glücklich machen**

21

Betrachten wir die Selbstoptimierungsströmungen der letzten Jahre, fällt uns auf: Wir üben Positives Denken und sehen die Dinge positiv – anstatt sie, vielleicht zur Abwechslung, auch mal positiv zu *gestalten*. Wir formulieren Affirmationen statt Handlungspläne. Wir optimieren unseren Mindset anstelle unserer Aktivitäten – besonders auffällig im Sport, wo »Mindset« gerade das Modewort der Stunde ist. Sagt der C-Jugend-Trainer zu einer nebenstehenden Mutter während der sich abzeichnenden 0:5-Schlappe ihres Teams in der Halbzeit: »Dem Team fehlt es am richtigen Mindset!«

Die Mutter darauf mit ungläubigem Seitenblick auf den Trainer und hochgezogener Augenbraue: »Dem Team fehlt es vor allem an der nötigen Absprache in der Verteidigung, einem passsicheren Spielmacher im Mittelfeld und mindestens einem Stürmer, der auch nur aus fünf Metern Entfernung das leere Tor treffen könnte!« Technik, nicht Motivation. Wie sagte im Kontext Fußball doch gleich der legendäre, aber wenig bekannte Spieler und Trainer Adi Preißler:

*»Grau ist alle Theorie, maßgebend ist auf dem Platz.«*

In anderen Worten: Machen, nicht reden. Und was machen wir?

Wir arbeiten lieber an unserer Motivation (»Wollen«, »Dinge anpacken«) statt an unserer Volition (»Dinge durchziehen«), machen Bestellungen beim Universum, statt die Ärmel hochzukrempeln und begehen bei diesen modischen Anläufen aufs Glück den immer selben Attributionsfehler: Wir versuchen, uns glücklich zu denken. Weil wir Glück für einen Gedanken halten, einen Mindset, eine Affirmation, eine Haltung, eine Gratis-Gabe von höheren Gnaden oder eine Einstellung.

Dabei liegt im Tun die Kraft. Nachhaltiges Glück ist der Zustand während und nach tätiger Arbeit. Philosophen zum Beispiel nennen diese tiefgründige Freude durch Schaffenskraft »die existenzialistische Erfahrung«, Psychologen kennen sie als Konzept der Selbstwirksamkeit, für Sisyphus ist es der Felsbrocken, den er unermüdlich den Berg hinaufrollt. Albert Camus sagte dazu: »Wir müssen uns Sisyphus als glücklichen Menschen vorstellen.« Warum? Weil er tut, weil er anfängt, den Stein zu schieben, Zentimeter für Zentimeter. Er denkt sich sein von

Wir können uns nicht glücklich denken, sondern nur glücklich machen

den Göttern aufgezwungenes Los nicht schön, optimiert nicht seinen Mindset, formuliert keine Affirmationen à la »Ich muss es nur wollen!« und erspart sich jeden modernen Pathos »Ich mach' das für Euch / für eine nachhaltige Zukunft!«. Nein. Er denkt nicht. Er braucht keinen Sinn, keinen Noble Purpose, er macht einfach. Das macht ihn glücklich. Wie Goethes Engel am Ende seines Faust II sagten: »Wer immer strebend sich bemüht, den können wir erlösen.«

Im Handeln und Tun total aufgehen, das kennen Kreativitätsforscher als Flow. Und wer wollte nicht den lieben langen Tag im Flow arbeiten? Flow stellt sich nicht beim Relaxen, Chillen, Müßiggang oder Nichtstun ein – oder mit Perks & Benefits. Das Glück des Tuns belohnt uns nur beim Tun. Dieses Glück wartet auf jeden und jede von uns. Auf uns alle. Jeden Tag. Jede Stunde, jede Minute, bei wirklich jeder Tätigkeit, in jedem Beruf, in jeder Familie und jeder Situation – sofern wir das tun können und dürfen, was uns liegt, was unseren Kompetenzen entspricht, wenn wir einen Arbeitgeber und eine Führungskraft haben, die uns voll und ganz auf »die eigentliche Arbeit« konzentrieren lässt; wenn wir ein schönes Hobby haben: Eine halbe Stunde an der Werkbank, im Garten, im Vereinsheim, oder ganz schlicht mit den Kleinen gespielt, gebastelt, gemalt, gesungen – und schon ist der stressige Arbeitstag vergessen. Das ist die Kraft des konzentrierten Tuns, der Erfüllung beim Machen.

22

Aus diesem Grund wollen Menschen trotz Lotto-Gewinn und toxischer Führungskraft weiterhin arbeiten – oft weit über die Renten-Altersgrenze hinaus: Weil Machen glücklich macht. Unsere Kultur leugnet das. Sie impliziert nicht: »Lass mich mehr arbeiten, damit ich glücklicher werde!« Sie impliziert: »Lass mich weniger arbeiten, mit mehr Work-Life-Balance und am besten 4-Tage-Woche, damit ich die unsägliche Last der Arbeit besser ertrage.« Genauso gut könnte der Feuerwehrmann fordern: »Füll mehr Benzin in den Schlauch, damit ich das Feuer schneller löschen kann.« Wie konnten wir nur derart auf den Holzweg gelangen?

## Arbeit aus Lust am Tun

Erinnern wir uns: 85% würden trotz des Geldregens weiterarbeiten wollen, 56% trotz toxischer Chefs und Chefinnen. Diese Befragten haben die Wahl. Sie haben sie nicht nur, sie üben sie aus. Sie fühlen sich nicht als Packesel, der's nur für die Möhre, respektive Lohn, Bonus, Benefits tut. Sie würden selbst dann noch arbeiten, wenn sie nicht länger auf die Möhre angewiesen wären. Das ist seltsam.

Warum arbeiten die denn, wenn nicht wegen der Kohle? Sie arbeiten aus einem Grund, den viele Politiker, Redakteure, New-Work-Apologeten, Fernseh-Philosophen und Funktionäre für verrückt, paradox oder geradezu absurd halten. Was mag dieser Grund sein? Was tippen Sie?

*Diese Menschen arbeiten nicht (nur) wegen des Geldes. Sie arbeiten wegen der Arbeit. Beruf als Berufung.*

## 1 Warum wir über **Leistungslust** reden müssen

Sie arbeiten, weil ihnen die Arbeit etwas gibt – über Möhren, Geld und Status hinaus. Sie arbeiten (machen Sie ein Kreuzchen bei jedem folgenden »weil«, das Sie anspricht) weil sie sich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen. Weil sie sich einbringen können. Oder weil sie damit anderen helfen. Weil sie mit ihrer Arbeit etwas bewegen, konkrete Ziele erreichen, die Welt zwar nicht gleich retten, aber ein klein wenig besser machen. Weil sie dank ihrer Arbeit ihre Kompetenz beweisen können und dafür den verdienten Applaus ernten. Wie viele Kreuzchen haben Sie gemacht?

Menschen, die hier ihr Kreuz gemacht haben, arbeiten nicht (allein) wegen des Geldes, sondern (vor allem) wegen der Arbeit an und für sich. Weil sie nicht nur Geld, sondern auch Erfüllung in ihrer Arbeit finden.

Das wissen nicht nur diese Glücklichen. Das wissen Philosophen, Psychologen, Mediziner und Forscher schon sehr lange. Eigentlich seit Erfindung der Arbeit vor zehntausenden Jahren. Das wusste auch die Zitatgeberin unseres Eingangszitats: Das Geheimnis des Glücks liegt in der Arbeit selbst – nicht im faulen Nichtstun oder dem erzwungenen Hinterhertraben hinter Möhren. Vor allem gibt es kein nachhaltiges Glück, keine echte Erfüllung, keine anhaltende Zufriedenheit und Selbstverwirklichung bei der Arbeit nur wegen Belohnung (oder Bestrafung), sondern:

*Es gibt das Glück bei der Arbeit nur – und wirklich nur – durch die Arbeit selbst.*

Nicht bei Ihrer Arbeit? Weil Ihr Job echter Mist ist, die Führungskraft arrogant, der Stress mörderisch, die Teammitglieder inkompetent und die Kundinnen und Kunden nervig? Mit so einem Job kann wirklich keiner glücklich werden? Genau diesem Irrtum unterliegen jene, die zum Ausgleich für ihr Leiden an der Arbeit immer neue kompensierende Anreize fordern, das berühmte »Schmerzensgeld in Form einer Lohntüte«. Denn tatsächlich gilt das Gegenteil. Wirklich jeder verdammte Job macht glücklich – wenn er nur eine einzige Voraussetzung erfüllt:

*Jede Arbeit und jede Aufgabe machen glücklich, bei der Sie sich voll und ganz aufs Machen, aufs Tun, aufs Erledigen konzentrieren können, wollen und dürfen.*

Also auf das, was die meisten Berufstätigen als »Die eigentliche Tätigkeit« kennen und nennen. Genau deshalb werden doch viele Vorgesetzte als Störfaktoren empfunden: »Der Chef stört bei der eigentlichen Arbeit nur. Am produktivsten sind wir, wenn er auf Geschäftsreise ist.« Ist er dagegen im Haus, schaut uns ständig über die Schulter und redet uns unqualifiziert drein, fühlen wir uns bei der eigentlichen Arbeit gestört – und diese Störung verhindert unser Glück bei der Arbeit. Was machen wir dann?

Wir fordern die 4-Tage-Woche! Damit wir solche Störfaktoren wenigstens einen Tag weniger in der Woche ertragen müssen. Oder wir fordern einen anderen Perk als Kompensation für die diversen Störungen – einen Bonus, eine Gehaltserhöhung, Zulagen. Das befriedigt zwar kurzfristig (weshalb wir bald schon eine neue Kompensation fordern). Doch langfristig bringt uns das nicht die Selbstverwirklichung zurück, die der einzige Garant für Glück bei der Arbeit ist:

*Der Schlüssel zum Glück bei der Arbeit ist Arbeit.*

Im Tun liegt das Glück. Machen macht glücklich. Das ist die Kraft des Tuns, die etwas verleiht, das ich Leistungslust nenne: Das Glück und die innere Befriedigung über ein geschaffenes Werk. Das unvergleichliche Gefühl, etwas aus eigener Kraft, Dank eigener Kompetenz geschaffen, erledigt, erreicht zu haben. Konzept und Idee dieser Schaffenskraft und Schaffensfreude sind allgegenwärtig und tauchen in allen Disziplinen auf.

Das ist das Bestechende an der Leistungslust: Wir haben es selbst in der Hand. Das Glück bei der Arbeit und im Leben liegt voll und ganz in unserer eigenen Macht – sofern wir uns nicht von materiellen Motivatoren ablenken lassen und uns stattdessen voll und ganz auf die eigentliche, ganz konkrete Tätigkeit konzentrieren. Dann winken uns bei und durch die eigene Arbeit nachhaltige Arbeitszufriedenheit und ultimative Selbstverwirklichung.

24

Das ist mein Versprechen und die einzige Frage, die wir auf den folgenden Seiten gemeinsam erschöpfend beantworten werden:

Wie schaffen Sie es, dass Sie überzeugt sagen können: »Ich mache meinen Job gerne«, »Mir gefällt meine Arbeit«, »Ich gehe gerne zur Arbeit«? Wie verspüren Sie Leistungslust, die Lust, einfach gerne zu arbeiten?

Die Antwort auf diese Frage hängt überraschenderweise weniger von Ihrem aktuellen Job ab und viel stärker von dem, was Sie im Innersten antreibt. Was könnte das sein?

## 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?

## Erfüllung im Matsch und Dreck dieser Welt

Warum macht Putzen Sinn und gibt Erfüllung? Weil wir Menschen von alters her Sinn und Erfüllung im Konkreten finden, im geradezu unheimlich Konkreten, im Konkretesten, was man sich vorstellen kann: im Matsch und Dreck dieser Welt. Diesen Dreck wegzumachen, alles wieder sauber zu machen, schenkt eine intensive Wirksamkeitserfahrung: Siehst du diesen vor einer Stunde noch dreckstrotzenden Flur voller Schmutz, Flusen und Staub? Jetzt ist alles wieder blitzblank sauber – habe alles ich gemacht, ich allein, ich selbst, mit meinen Händen, mit einfachen Geräten, ohne KI & ohne großes Teamwork, ohne großen weltrettenden Sinn! Etwas tun, damit am Ende kein großes Werk entsteht, sondern schlichtweg nur Ordnung und Sauberkeit. So rein, dass man vom Boden essen kann. Saubere Arbeit.

**32** Das erfüllt einen doch mit Stolz und Freude; eben mit Leistungslust. Okay: nicht alle Menschen. Es gibt Menschen, denen schlicht Neigung und Motivation fürs Putzen fehlt, also der innere Antrieb dafür. Nicht, weil sie sich vor Schmutz oder Putzmitteln ekeln oder faul sind, sondern weil sie sich wohler fühlen im kreativen Chaos, mit Unordnung, mit Ungenauigkeit, weil die innere Erfüllung nicht so stark durch körperliche Tätigkeit und deren Ergebnisse entsteht, sondern eher im intellektuellen Erschaffen, vielleicht als Künstler.

Genau deshalb ist es so wichtig, dass wir diesen inneren Antrieb (er)kennen. Er ist bei jedem Menschen anders, weil jeder Mensch besonders ist. Deshalb sollte man sich irgendwann im Laufe des eigenen Lebens selber (besser) kennenlernen. Weil das wichtig ist. Weil ohne dieses Kennenlernen nachhaltiges Lebensglück nicht möglich ist. Das wusste schon das Orakel zu Delphi, über dessen Eingang zum Tempel (in der besser bekannten lateinischen Fassung) zu lesen war:

*Nosce te ipsum.*

Erkenne dich selbst – vor allem deinen inneren Antrieb. Was uns zur Frage bringt:

### Was ist Ihr Antrieb?

Die meisten Menschen kennen ihren inneren Antrieb nicht, oder besser gesagt: nicht genau. Weil niemand uns die Kunst der Selbsterkenntnis beigebracht hat. Als hilfreich haben sich dabei in der Praxis folgende Suchfragen erwiesen:

- *Wenn Sie einmal nicht an Ihren konkreten Job denken: Welche konkreten Aufgaben, Tätigkeiten, Abläufe, Hobbys machen Ihnen besondere Freude? Warum?*
- *Bei welchen Tätigkeiten können Sie sich richtig ausleben, mit Freude verausgaben? Warum? Was geben Ihnen diese Tätigkeiten?*
- *Wobei fühlen Sie sich echt, unverstellt, ganz, authentisch?*
- *Was liegt Ihnen mehr: Passiver Konsum von Medien und Gütern? Oder wenn Sie etwas ganz konkret tun, selbst machen?*

Wenn Sie auf diese Fragen nicht auf Anhieb klare konkrete Antworten erhalten – ist das ein gutes Zeichen. Unser Innerstes gibt sich nicht so ohne weiteres preis. Das erfordert etwas Mühe und Hinwendung. Doch wer beides investiert, wird unter Garantie belohnt. Mit dem Geheimnis der Zufriedenheit mit dem, was man tut – idealerweise bei der täglichen Beschäftigung, die wir »Arbeit« nennen. Hans Harbers hat es erkannt.

Er erkannte seinen inneren Antrieb, wechselte den Beruf und wurde glücklich. Indem er putzte. Irre. Putzen? Selbst wenn ein Intellektueller das macht, erscheint uns das immer noch als trivial, banal, dreckig. Wir sollten uns von diesem Anschein nicht von der Fährte des Glücks abbringen lassen. Denn tatsächlich ist nicht das Putzen an sich das Geheimnis des Glücks oder der saubere Glanz, der dabei herauskommt, sondern die Leistung, die der gute Professor (und Achim und Antonia und alle anderen mit sich zufriedenen Menschen) darin investiert und deren Früchte er erntet. Hoppla: Leistung?

Das ist doch ein Unwort!

### Wir müssen Leistung anders denken

Denn »Leistung« steckt in so unangenehmen, stressigen und belastenden Phänomenen wie »Leistungsdruck«, »Leistungsgerechtigkeit« oder »Leistungsgesellschaft«. Leistung löst Unbehagen bis Empörung aus, wenn wir ehrlich sind. Und wer ist daran schuld?

Klar, die verdammten Ökonomen! Von Smith über Marx, Keynes bis zu von Hayek – allen ging es mehr oder weniger: um's Geld, um's Kapital, um das Ergebnis von Leistung. Um Arbeit und Arbeiter als Variablen einer Gleichung.

Was okay ist. Leistung ist ein wichtiger ökonomischer Messbegriff. Sehr bedeutsam. Ohne Leistung finden wir morgens nach dem Aufwachen keine Brötchen, keinen Kaffee, keine Zeitung respektive Internet, keine Zahnpasta, keine Straßenbeleuchtung, keine Kleidung, keine U-Bahn. Die (medial und politisch) wichtigste Größe einer Volkswirtschaft? Richtig, das BIP, das Bruttoinlandsprodukt, also die effektive produzierende Leistung einer Volkswirtschaft (übrigens nicht nur unsere bewährte westliche Marktwirtschaft, sondern ebenso in planwirtschaftlichen, sozialistischen Modellen, nur mit dem Unterschied, wie sich Preise für die Leistungen ermitteln). Gut und richtig. Wenn Ihnen beim Begriff »Leistung« trotzdem leicht übel wird, liegt das jedoch nicht an Begriff oder Leistung an sich.

Es liegt vielmehr daran, dass wir es uns wegen der vielbeschworenen Ökonomisierung der Gesellschaft leider angewöhnt haben, Leistung nur noch und ausschließlich als ökonomische Größe zu betrachten. Im Sinne von: viel hilft viel. Bei diesem Bias, dieser gedanklichen Verzerrung, ignorieren wir jedoch ganz unbewusst ausgerechnet – und das ist nun wirklich paradox – jenen Aspekt von Leistung, der ausschlaggebend für unser Lebensglück ist (wie die Götter es vorsahen: gut versteckt): nicht den *ökonomischen*, sondern den *psychologischen* Aspekt von Leistung.



Dieser Aspekt ist in den letzten Jahrzehnten tatsächlich so gut wie nie selbst in hitzig geführten Leistungsdiskussionen aufgetaucht. Dabei ist er ausschlaggebend, weil in ihm das Geheimnis des Glücks liegt:

Leistung macht glücklich – wenn wir es psychologisch betrachten.

Wie wir an unseren drei ganz normalen glücklichen Menschen gesehen haben (es gibt Millionen mehr). Deshalb biete ich hier eine neue Definition von Leistung an:

### Wirken, machen, ändern

Leistung ist Lust. Leistungslust. Sollte jemand angesichts der verirrten öffentlichen und medialen Konnotation von »Leistung« noch Zweifel an der Lusthaftigkeit von Leistung haben, bitte ich ihn oder sie, an sein oder ihr Hobby zu denken, sei es Felsklettern, Fußball, Kochen, mit Kindern spielen, malen, Modelleisenbahnen zusammenschrauben, ja selbst geruhsame Tätigkeiten wie Yoga oder Walking: Macht Spaß, macht Lust, gibt Befriedigung und steigert das Selbstwirksamkeitsgefühl. Warum?

34

Weil ich im wahrsten Sinne, ganz ursprünglich etwas leiste, weil ich bei meinem Hobby oder vielleicht auch im Job etwas mache, bewege, verändere. Biken, Jäten, Stricken, Basteln, Spielen, Tüfteln, Werkeln, Schreiben... Das alles und viel mehr wollen wir im psychologischen Sinne ab sofort als Leistung an und für sich verstehen – und uns an diese Begriffsverwendung gewöhnen (auch wenn es eine Umstellung, eine Kehrtwende im Kopf erfordert).

Leistung in diesem Sinne ist nicht eine Kennzahl einer Volkswirtschaft, eine Ergebnisgröße, sondern die höchst individuelle Tätigkeit, die zu einem Ergebnis führt, wie auch immer das Ergebnis von anderen Menschen beurteilt wird.

Dass sich diese äußerst positive psychologische Begriffsbelegung von »Leistung« vor allem im deutschsprachigen Raum noch nicht ganz herumgesprochen hat, mag auch an einer Eigenheit der deutschen Sprache liegen. Andere Nationen haben es leichter.

Denn wie der Blick in ein Deutsch-Englisches Wörterbuch zum Beispiel enthüllt, gibt es in anderen Sprachen viele psychologisch äußerst aufschlussreiche Begriffe für das einsilbige deutsche »Leistung«, beispielsweise:

- *Performance: Darbietung von Können – vor Publikum eventuell, mit der Aussicht auf Applaus und Anerkennung*
- *Achievement: etwas geschafft, erreicht haben – und stolz darauf sein*
- *Output: es kommt hinten was dabei raus, ist also produktiv und effektiv*
- *Accomplishment: das Erreichte, Erzielte, Vorzeigbare, der nachweisliche Erfolgsbeweis*
- *Merit: die Meriten, die man sich mit Leistung verdient*
- *Power: Leistung ist »Power« im physikalischen Bereich*

Es gibt nicht wenige Menschen, die Leistung als Glück durch Handeln verinnerlicht haben. Warum nicht Ihr arbeitsscheuer Kollege, der sich gerne mit den fremden Federn Ihrer Leistung rühmt und dabei die heiklen Aufgaben lieber Ihnen überlässt, für deren Erledigung er wiederum unberechtigt die Meriten beim Vorgesetzten einstreicht? Warum ist er ein Leistungsverweigerer? Weil Leistung (für ihn) ein Problem hat.

### Das Problem: Leistung ist anstrengend

Wir würden ja alle gerne, wie Seneca es ausdrückte, »per aspera ad astra«, durch Mühsal zu den Sternen gelangen, durch Leistung zum Lebensglück. Doch da ist ein Problem: Leistung ist, wie Seneca es nannte, mühsam; Leistung ist anstrengend. Ist das tatsächlich ein Problem?

Leistung kann anstrengend sein, aber muss es nicht. Oder anders gedacht: Anstrengung kann positiv wahrgenommen werden.

Ziehen wir wieder den Vergleich zu unseren Hobbys; zu Wandern, Werkeln, Gärtnern, Angeln, Biken, Surfen, Klettern, Fußball, Volleyball, Schach ... Leistung? Ganz sicher! Mühsal? Qual? Ganz im Gegenteil. Dass Leistung lästig sei, ist eine typisch deutsche Assoziation, korrekt ausgedrückt: eine Fehlattribution (eine fälschliche Zuordnung von Eigenschaften). Das erkennen wir wiederum an den oben diskutierten englischen Begriffen: Wirklich keiner von ihnen deutet auch nur ansatzweise Anstrengung, Mühsal, Stress, Überforderung oder Qual an. Ganz im Gegenteil.

Das sind alles große, gute, strahlende Begriffe, weshalb sie das deutsche Management auch in seinen Business-Sprachgebrauch übernommen hat. In Ermangelung von eigenen deutschen Wörtern, die eine echte Leistungskultur beschreiben könnten. Eine Schlussfolgerung drängt sich auf: Wir sind bekanntermaßen eine Nation von Dichtern und Denkern, aber offensichtlich keine Leistungsnation. Zumindest nicht begrifflich und nicht im Sinne einer motivierenden, positiven Psychologie. Eine Psychologie der Leistungskultur kennen wir nicht. Nicht nur der Blick auf andere Sprachen bestätigt dies, sondern auch der Blick in die Naturwissenschaften.

### Leistung wie in der Physik – überraschend vielfältig

Pikanterweise hat die Physik keinerlei Probleme mit dem Leistungsbegriff. Leistung ist ganz zentral und einfach:

*Arbeit pro Zeit (W durch Delta t)*

Also der Quotient aus verrichteter Arbeit und der dazu benötigten Zeit. Eine Formel. So weit, so klassisch. Deshalb kommen etliche Vorgesetzte in den frühen Phasen ihrer Entwicklung zur Führungskraft auch auf die banale Idee, Aufforderungen zu tätigen wie: »Arbeitet schneller (Nenner des Quotienten wird kleiner), dann leistet ihr auch mehr!« Logisch (und nervig).

Nebenbei bemerkt: Betrachten wir im Lichte dieser Formel einmal die stellenweise hysterisch propagierte 4-Tage-Woche, muss uns auffallen: Je weniger Zeit ich für eine bestimmte Aufgabe habe, desto mehr muss ich für das gleiche Ergebnis »Leistung« arbeiten. Ob das dem eigentlichen Wunsch der 4-Tages-Apologeten entspricht, steht doch sehr in Zweifel.

Es gibt eine weitere Definition, eine zweite physikalische Formel für Leistung, die uns in eine psychologisch äußerst fruchtbare Richtung weist: Leistung ist demnach auch der Quotient aus aufgewendeter Energie  $\Delta E$  und der dazu benötigten Zeit  $\Delta t$ . Das macht ein kleines Aha-Erlebnis, weil: Leistung wird mit Energie assoziiert und Energie ist selbst in der Volkpsychologie durchaus positiv konnotiert. Auch steckt in Energie so etwas wie Potenzial, das von innen heraus wirkt, sehr positiv, auch – und jetzt springen wir von der Physik in die Psychologie – positiv auf die persönliche Entwicklung eines Menschen. Persönliche Entwicklung ist Verwirklichung von Potenzialen – und entsprechend die Entfaltung daraus resultierender Energie.

36

Solche Überlegungen führen uns geradewegs in eine neue Leistungskultur: positiv, energetisch, potenzialentfaltend. Hier scheint uns die Physik um Jahrhunderte voraus zu sein. Für sie ist Leistung etwas durch und durch Gutes. Als Gesellschaft sind wir von dieser Einstellung noch Jahrhunderte entfernt. Wir leben hierzulande eher in einer psychologischen Leistungswüste.

Es gibt in der Physik auch eine mechanische Leistung, die mit so schönen Begriffen beschrieben wird wie Translation, Rotation oder Hydraulik. Da steckt selbst für den Laien erkennbar was dahinter? Bewegung. Der bekannteste Begriff aus diesem Feld ist wohl die Pferdestärke: Da bewegt sich – zumindest im Volksmund, nicht streng wissenschaftshistorisch – ein Pferd und was es dabei an Last zieht, was es dabei leistet, ist per definitionem eine Pferdestärke. Das kennt jeder. Doch Leistungskultur mit Bewegung (statt mit Druck und Stress) gleichzusetzen, fällt uns trotzdem schwer. Und noch ein letzter physikalischer Leistungsbegriff.

Die elektrische Leistung. Sie ist die Stromstärke in Bezug zum Widerstand – manchmal könnte man meinen, Physiker könnten auch ziemlich gute Psychologen sein. Leistung überwindet Widerstände. Ist das nicht herrlich ermutigend, psychologisch betrachtet? Da bedankt sich der Psychologe bei der Physik. Leistung, die Widerstand überwindet, entwickelt Energie. Wissen wir nicht. Interessiert uns nicht. Uns interessieren solche essenziellen Formeln nicht, weil für uns nur eine Formel, eine simple Gleichung gilt:

*Leistung = Stress (und damit steigt im Quadrat die Burnout-Gefahr)*

Soweit unsere »Leistungs(un)kultur«. Wir pflegen noch andere kulturelle Leistungspathologien, in die man – wie Tucholsky meinte – eingetreten sein muss, zum Beispiel:

## Der Zweite gilt leider schon als der erste Verlierer

Als diese Zeilen geschrieben wurden, war Deutschland Gastgeber der Special Olympic World Games, an denen auch die deutsche Leistungskultur teilnahm und in der Disziplin »kultureller Amoklauf« startete, weshalb der Leiter des deutschen Teams, Tom Hauthal<sup>10</sup> ordentlich vom Leder zog:

*»Wenn ein Athlet oder eine Athletin am Höhepunkt des Jahres die beste Zeit, die er oder sie jemals gelaufen ist, bringt und damit den fünften Platz erreicht, dann ist das für mich die größte Leistung. In der Öffentlichkeit würde sie aber aufgrund unseres Leistungsbegriffs nicht gewürdigt werden. Britta Steffen ... war jahrelang unsere Sportbotschafterin und hat mir mal einen Satz gesagt, der mir sehr in Erinnerung geblieben ist: »Ich wusste, wenn ich zu Olympia fahre und nicht gewinne, selbst wenn ich Silber hole, dann gelte ich in der Öffentlichkeit schon als erste Verliererin.« Das ist doch verrückt! Wir müssen dringend unser Verständnis von Leistung überdenken.«*

37

Ich schließe mich diesem Angebot von Tom Hauthal an: Lassen Sie uns ab hier und heute Leistung fundamental anders verstehen. Weg von »Der Zweite ist schon der erste Verlierer« und hin zu »Leistung ist Tun, Machen, Bewegen. Leistung ist Lust«. Einverstanden?

Leistung ist all das, was wir machen, tun, anpacken und bewegen, weil wir davon überzeugt sind, dass es uns das wert ist. Komplexer Satz, der jedoch emotional einiges bei uns auslöst und innerlich bewegt, nicht wahr? Selbst notorische Leistungsverweigerer spüren beim Lesen dieses Satzes, dass sich innen drin etwas bewegt. Jeder Mensch wird sozusagen mit diesem Leistungs-Gen geboren. Auch wenn wir es kategorisch verleugnen: Es ist immer noch da, im Verborgenen. Es will einfach nur geweckt werden. Wird es geweckt, kommt die Lust mit dem Machen. Wenn das so ist: Warum machen wir dann so wenig Beglückendes? Anders gefragt:

## Motivforschung – Warum »tun« wir überhaupt?

Wir könnten auch den lieben langen Tag auf der faulen Haut liegen! Trotzdem tun wir so manches. Ja, klar, vieles davon ist einfach nötig für Essen, Trinken, Wohnen, Kleidung. Aber das Wohnmobil? Der große Garten, der Drittwagen, alle paar Monate ein neues Smartphone, drei Streaming-Abos, die Edel-Espresso-Maschine ... Ist das zum täglichen (Über)Leben wirklich »nötig«? Hierzu bedarf es eigentlich keiner Antwort – aber trotzdem arbeiten wir, um uns das alles leisten zu können, in immer neuen Facetten, in allen Lebensbereichen. Warum machen wir das?

Diese Frage hat schon viele Forscher interessiert, allen voran Psychologen wie Abraham Maslow mit seiner Bedürfnishierarchie<sup>11</sup>: Erst machen wir, weil wir essen müssen und ein Bett brauchen. Sind diese und andere Grundbedürfnisse erfüllt, hören wir nicht mit Machen auf, sondern erfüllen uns Sicherheitsbedürfnisse wie eine schöne Wohnung und ein sicheres Einkommen. Sind diese Bedürfnisse ... et cetera, bis zur Spitze der »Motivpyramide«. Schön und gut und leicht angestaubt: Maslow publizierte seine Theorie bereits in den 1940er-Jahren. Außerdem, wie

Wikipedia charmant andeutet: »Seine Theorie könnte von den Blackfoot-Indigenen inspiriert gewesen sein. Er hatte kurz vor der Verfassung seines Werkes mehrere Wochen bei ihnen verbracht.« Da erscheint das doch sehr basale Konzept der Pyramide gleich in einem ganz anderen Licht, weshalb Motivationsforscher seither weitergeforscht haben: Was treibt uns wirklich an, außer den niedrigschwelligen basalen Aktivitäten, die für Tier und Mensch gleich sind? Warum tut der Mensch (anders als das Tier), was er tut? Warum machen wir auch dann noch munter und oft gestresst weiter, wenn wir bereits alles haben, was man zum Leben braucht? Warum machen wir immer weiter und weiter, bis Klima, Umwelt, Weltfrieden und unser Seelenheil komplett zerstört sind? Was treibt uns um und an? Seit Maslow sind wir wesentlich weiter.

38

Nicht nur die psychologische Motivationsforschung, auch in der Pädagogik bzw. pädagogischen Psychologie, in der Sozialpsychologie, aber auch in den Kulturwissenschaften sind in den vergangenen Jahrzehnten einige Erkenntnisse und neue Erklärungsansätze zusammengekommen, die man im Wesentlichen auf drei Dimensionen reduzieren kann, jeweils mit gegensätzlichen Treibern wie sich anziehende und abstoßende Magnetpole<sup>12</sup>. Und so lässt sich eine Motiv-Landkarte wie mit Himmelsrichtungen vorstellen, wobei jeder Mensch nicht »entweder oder« tickt, sondern immer und fortwährend sich in verschiedenen Ecken, in verschiedene Richtungen auf dieser Motiv-Landkarte bewegt, eben im Gleich- oder Ungleichgewicht dieser wenigen Antriebskräfte des menschlichen Handelns<sup>13</sup>.

## Das 1. Motiv allen Machens: Zugehörigkeit

Wie heißt es so schön: wir sind soziale Wesen. Und das bedingt nicht nur, dass wir zusammenleben, in Gruppen leben und arbeiten, sondern dass wir uns gedanklich anderen Menschen bzw. Gruppen hingezogen fühlen – oder im Gegenteil: diese meiden, ablehnen. Wir suchen Zugehörigkeit, siehe Anschlussmotiv. Aber gleichzeitig sind wir allergisch gegen Vereinsmeierei und Dichtestress, weshalb dieses Motiv des Machens gegensätzlich wirkt:

### Soziale Gruppenorientierung vs. Wunsch nach Individualität

Wir suchen unser ganzes Leben lang nach Menschen, die ähnlich denken wie wir, unsere Werte teilen, die gleichen Ansichten haben. Wie treibend diese Suche ist, demonstrieren eindrucklich die sozialen Medien, die diesem Zugehörigkeitsmotiv ihre Existenz und ihre Milliardengewinne verdanken: Zugehörigkeit lassen wir uns was kosten! Wir fühlen uns geborgen in einer Gruppe Gleichdenkender. People that are like each other, like each other. Gleichzeitig hassen wir Konformismus und Überangepasstheit. In einer Gruppe Gleicher fühlen wir uns wohl, wollen aber trotzdem oder gerade deshalb gleichzeitig auch einzigartig innerhalb der Gruppe sein, vielleicht sogar stellenweise aus unserer Gruppe herausragen.

Das gelingt zum Beispiel im Sport allen Mannschaftskapitänen, Trainern, Abteilungsleitern, Vorständen, Kampf- und Schiedsrichtern ... Das gelingt auch auf

## 2 Leistungslust ist innerer Antrieb

Instagram: Ich fühle mich wohl in meiner Community zum Beispiel von Campern, will aber trotzdem das beste und schönste Urlaubsfoto von allen posten und bin erst dann zufrieden, nicht nur Likes zu bekommen (als Sinnbild der Gruppenzugehörigkeit), sondern auch Likes und Kommentare, weil ich Zuspruch zu meinen Fotos bekomme, die eine ganz eigene individuellen Interpretation eines schicken Campers darstellen. Nicht von der Stange gekauft, sondern selbst umgestaltet. Damit bin ich Teil der Gruppe, aber dennoch individuell.

Dieses ständige Hin- und Her zwischen »Wir-Gefühl« und »Ich-Gefühl« kann auch leicht dazu führen, dass nicht nur »innen« oder »außen« zählt, sondern auch »besser als die anderen«, was uns zum zweiten Motiv führt:

## Das 2. Motiv allen Machens: Vergleich

39

Der sogenannte soziale Vergleich ist ein Mega-Motiv, nicht nur unserer aktuellen durchdigitalisierten Social-Media-Tage. Es beherrscht geradezu unser Leben. Ein Beispiel? Jede Clique von Gleichaltrigen.

Das fängt schon im Kindesalter an und erreicht einen für viele Eltern nervenaufreibenden ersten Höhepunkt in der Jugend der Kinder: Hat das erste Kind in der Schulkasse sein erstes Smartphone/Pony-Reitkurs/E-Bike/Luxus-Sneaker etc., wollen bald alle andern auch das Gleiche. Warum? Weil man sonst im sozialen Vergleich zurückfällt, verliert – und keiner liebt Verlierer. Man steht fortwährend auf einer sozialen Leiter und schaut **nach oben**, zu **Vorbildern**, zu Leuten, die mehr haben, erfolgreicher sind (»sozialer Aufwärtsvergleich«) – und wird inspiriert, das man noch etwas erreichen kann.

Man schaut zugleich **nach unten** (»sozialer Abwärtsvergleich«), wo es viele Menschen gibt, die weniger haben, weniger können, denen es schlechter geht, die man tatsächlich als minderwertig, bemitleidenswert wahrnimmt.

Diese Leiter des sozialen Vergleichs wird prächtig gestaltet durch eine Konsumgüterindustrie, die uns unzählige Produkte bietet, die allein durch eine Preisgestaltung und trendwellen-artigen Verknappung eine Menge Distinktionspotenzial frei Haus liefert: nicht nur verspielte Gadgets und modische Accessoires, sondern bald auch teure Autos, Urlaube, exquisite Hobby-Artikel und Freizeit-Events, bis hin zur schicken Penthouse-Wohnung. Und immer heißt der gekaufte soziale Mehrwert: ich kann mir mehr leisten als die anderen, mir geht es besser, ich *bin* besser.

Sozialer Vergleich hält so ganze Volkswirtschaften am Laufen, trotz materiell irrationalen Verhaltens – doch das ist die Macht des sozialen Vergleichsmotivs. Natürlich könnten wir uns diesem Motiv auch verweigern. Kennen sie wen, der das tut? Warum fällt uns diese Verweigerung so schwer?

## Sozialer Vergleich – ein Abfallprodukt menschlicher Kulturgeschichte

40

Man muss weit in die Zeitgeschichte der Menschwerdung zurückgehen, um zu verstehen, wie der soziale Vergleich zustande gekommen ist. Der Psychoanalytiker Wolfgang Schmidbauer hat hierzu einen faszinierenden, weiten Bogen gespannt und den modernen Menschen mit dem prähistorischen Menschen psychologisch verglichen<sup>14</sup>. Stellen Sie sich einmal bildlich die folgende Situation vor: In grauer Urzeit, ein paar Urmenschen pflücken Beeren, andere sind gerade auf der Jagd. Sie tun das in kleinen Gruppen, Familien, Clans. Das Leben ist die Familie, die Gruppe. Es gibt schlicht noch keine Notwendigkeit, sich mit anderen hierarchisch komplex zu vergleichen, weil es sehr viel wichtiger war, dass jeden Abend genügend Beeren in der Schüssel waren und genügend Fleisch am Spieß hing. Wichtiger als der soziale Vergleich waren Nahrung und Überleben der Familie.

Dann, nach Jahrtausenden, taten sich durch die Sesshaftwerdung sehr viel größere Menschengruppen zusammen. Die Arbeitsteilung wurde erfunden, damit die Spezialisierung und diese führte unweigerlich zum sozialen Vergleich: Ich bin in einer Dorfgemeinschaft nur soweit etwas wert, solange ich etwas ganz Besonderes kann, in dem ich auf meinem Gebiet auch besser bin als andere. Jeder fürchtet instinktiv, dass er durch andere irgendwann überflügelt wird, dass die eigene Fertigkeit, das eigene Potenzial nicht mehr viel zählt.

Sprung in die Neuzeit: Wer bin ich, und was bin ich wert, bei der Arbeit, in der Nachbarschaft, in der Familie. Bin ich in der Gesellschaft weit oben genug, um das gute, beruhigende Gefühl zu haben, genug zu haben, genug zu können, um mich nicht ausgestoßen zu fühlen? Wenn der Nachbar ein neues teures E-Auto kauft, der alte Schulfreund ein schickes neues Motorrad sein Eigen nennt, viele Menschen im Lieblings-Café plötzlich diese sündhaft teure Marke tragen...

Das ist Angst vor dem Verlust des sozialen Status; Positionsangst. Der Urmensch hatte vor allem Existenzangst: »Habe ich genug zu futtern?«. Der moderne, zivilisierte Mensch hat dagegen vor allem Positionsangst: »Bin ich noch gut genug (im Vergleich zu meiner Peer Group)?« Also werden wir tätig, machen wir, tun wir, arbeiten wir, um zu verdienen, damit wir es wieder ausgeben können, um uns unserer sozialen Position auf der Leiter sicher zu sein.

Diese Angst, dieser fortwährende soziale Vergleich ist ein extrem starkes Handlungsmotiv. Motivation durch Angst – ein aufreibendes Handlungsmotiv. Und nicht nur im Sinne einer Konsumkultur, nicht nur durch häufig offensichtlich unnütze Status-Symbole, die lediglich ausdrücken helfen: »Ich kaufe es mir, weil ich es kann.«

Auch in der Arbeitswelt ist sozialer Vergleich ein ständiger Begleiter, denn dort umfasst der soziale Vergleich nicht nur das, was ich darstelle oder mir leisten kann, sondern man sieht sich direkt seinen Kompetenzen konfrontiert. Was ist das, was ich kann, in einem Unternehmen wert? Wir vergleichen dort ständig, was wir

tun, wir sind in einer sozialen Mikro-Umgebung, in der – nach Schmidbauer – im schlechtesten Fall ständig die Angst mitschwingt, nicht mehr gebraucht zu werden.

### **Sie sind mehr als ein soziales Wesen!**

»Der Mensch ist ein soziales Wesen.« Lernen wir schon in der Schule und hören und lesen wir täglich in den Medien. Leider reflektieren nur die wenigsten die Implikation: Wenn das stimmt, wenn wir wirklich vorrangig soziale Wesen sind, dann sind wir praktisch zum folgerichtigen sozialen Vergleich und zur damit einhergehenden Positionsangst verdammt.

Dann *müssen* wir uns mit den Meiers von nebenan messen, mit den Kontakten in den sozialen Medien, aber auch mit den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz. Wir müssen uns in Rankkämpfe verbeißen, andern am Stuhl sägen und uns selbst vor umtriebigen Neidern und subversiven Kronprinzen schützen, müssen Positionssicherung betreiben wie ein Infanterie-Major den Stellungskampf. Wir müssen unsere eigene Position möglichst imposant, überhöht, Applaus-heischend und Neid-erzeugend zur Schau stellen und dabei viel Energie auf ein soziales Motiv verschwenden, was uns individuell nicht wirklich hilft, was uns nicht unseren inneren Antrieb, unsere ureigensten Kompetenzen erleben lässt.

Wir machen uns damit selbst zu Opfern. Wir brauchen noch nicht mal einen Unterdrücker (Kollege mit Ellbogen, schlecht gelaunter Chefin...), der uns übel will. Wir machen das selber. Wir machen uns selbst zu Opfern des Sozialvergleichs, als ob wir noch wie vor Zehntausenden Jahren befürchten müssten, bei Positionsverlust aus dem Neandertal, geworfen zu werden. Das ist verrückt?

Nein, das darf man heutzutage nicht mehr sagen. Man sagt: »Das ist neuroty-pisch.« Also weit jenseits von verrückt. Machen wir Schluss damit. Machen wir Schluss mit dem Handlungsmotiv des sozialen Vergleichs. Verweigern wir uns diesem:

*Der Hund ist sicher ein soziales Wesen – aber Sie doch nicht!*

Nicht vorrangig und vor allem nicht ausschließlich – und schon gar nicht, wenn es darum geht, seinen inneren Antrieb zu finden. Der Mensch ist viel mehr. Er ist Macher, ganz gleich ob allein oder mit anderen zusammen. Wenn wir machen, sollten wir es nicht aus sozialen Ränkespielen heraus tun. Das ist vergebene Liebes-müh und bringt keine nachhaltige Leistungslust, nur Neidfrust, Erwartungsenttäuschung und Enttäuschungswut. Wenn wir dem Sozial- und Gruppen-Fetisch den Vorrang einräumen, riskieren wir leicht, dabei unsere individuellen Bedürfnisse und Ich-bezogenen Handlungsmotive zu vernachlässigen – und damit uns selbst im Kern der Leistungslust.

Trotzdem sprechen zum Beispiel Management-Ratgeber ständig von emotionaler Intelligenz (in Bezug auf Kollegium und Mitarbeitende), von Empathie für andere (anstatt von Reflexionskompetenz für ureigene Motive) und von moderner Führung als Fähigkeit, mit anderen auszukommen. Das alles ist wichtig. So wichtig wie die



Karosserie eines Autos. Doch der Motor treibt das Auto an. Unser Motor ist vor allem das Handlungsmotiv der persönlichen Entwicklung. Kinder wissen das noch.

### **Das 3. Motiv allen Machens: Entwicklung**

Wir machen vieles, damit wir uns weiterentwickeln, um weiterzukommen, weil das ein urmenschliches Bedürfnis ist. Schon das Kleinkind entflucht in einer unbeaufsichtigten Minute seinem Laufstall, um richtig, frei, ohne Sicherheitsgerüst Laufen zu lernen: Entwicklung!

Danach fällt es erleichtert in die Arme der besorgt herbeieilenden Mutter respektive Vater: Sicherheit! Wir merken schon: Dieses Modell unserer Motive weiß, wie komplex wir sind, wie dichotomisch (gegenpolig), weshalb es unser Handlungsmotiv der persönlichen Entwicklung zweiteilig differenziert in ein ständiges Hin und Her zwischen

42

#### **Selbsterweiterung und dem Gegenpol Stabilität, Sicherheit.**

Das deuten auch so bekannte Sprichwörter an wie: »Gib deinen Kindern, wenn sie klein sind Wurzeln und wenn sie größer werden Flügel.« Das stimmt grob, mit zwei Korrekturen: Auch kleine Kinder brauchen bereits Flügel, um zu wachsen – sonst bleiben sie in ihren Fähigkeiten immer klein. Und auch wir Erwachsenen brauchen neben großartigen Entwicklungsschritten auch immer einen sicheren Hafen der Stabilität, sonst stockt unsere persönliche Entwicklung im Dauerstress (was leider für viele Menschen in unserer Zeit der Fall ist: No Safe Haven!).

Wie gesagt: Bei Kindern ist dieser Handlungstrieb nicht nur herzallerliebste zu beobachten, sondern auch stark ausgeprägt. Kindern macht es sichtlich großen Spaß (Leistungslust), herauszufinden: Was kann ich schon alles?

Sie versuchen hoch motiviert, dem Laufstall zu entinnen, nicht weil sie »unartig« sind, sondern weil sie getrieben werden vom Entwicklungsmotiv: Kinder probieren aus. Was passiert, wenn ich das mache? »Kann ich das?«, »Ich kann das ganz alleine!«, »Schau mal, was ich kann!« Dabei lernen sie auch, was schmerzt, was die Umwelt (Eltern, Geschwister) reizt, was zu nichts oder gar zu negativen Konsequenzen führt. Dann sucht man Schutz in der Familie. Stabilität, Berechenbarkeit. Fühlen wir uns sicher, haben wir genügend Sicherheit aufgetankt, geht's wieder raus in die Welt, Neues lernen, uns weiterentwickeln.

Das kennen wir aus unserem bisherigen Verständnis von Leistung: Neues meistern, hinzulernen, über uns hinauswachsen, ständig neue Herausforderungen suchen und bewältigen oder wie es eine US-Studentin ausdrückte: »A culture of facing challenges.« Das ist Leistung, die unserem innersten Antrieb folgt, unserem Trieb zu persönlicher Entwicklung, was die Frage aufwirft: Warum werden wir dann im Laufe unseres Erwachsenenlebens im Vergleich zum Kleinkind (!) so träge, so lern-unwillig?

## Warum wir träge werden

Warum tendieren so viele von uns im Erwachsenenalter fast komplett zum Gegenpol Sicherheit und treten ins Selbsterweiterungs-Koma? Oder um Churchill zu variieren: No Challenges! Warum scheuen so viele von uns neue Aufgaben und neue Herausforderungen? Warum dauert es immer so lange, bis wir eine neue Challenge annehmen? Es gibt eine einfache Erklärung dafür, wenn man bewandert ist in Motiv-Modellen.

Wir werden träge, weil wir uns bei neuen Herausforderungen viel zu oft einreden lassen, diese ausschließlich aus der ökonomischen Perspektive zu betrachten: Was bringt mir das? Für meinen Gehaltszettel, meinen Bonus, die nächste Beförderung, meine Personal Brand? Das ist der Korrumpierungseffekt unserer Kultur: Ignorier doch einfach deinen inneren Antrieb zu persönlicher Entwicklung! Schau nur auf den Bonus, also die Möhre. Sei ein guter Esel! Und verrate dabei deinen inneren Antrieb! So hört man auf, zu lernen, zu leben und sich auch persönlich zu entwickeln. Nicht alle.

Neulich traf ich einen befreundeten Arzt, der mir stolz seine ersten Code-Zeilen am Notebook zeigte. Auf meine verwunderte Frage hin, ob er jetzt zu den Codern wechseln wolle und was das mit seiner Arbeit zu tun habe, antwortete er: »Nichts! Aber das hat mich schon immer interessiert, das finde ich super spannend. Meine Arbeit kenne ich schon – Kodieren ist doch mal was total Neues.« Weil es seine ganz persönliche Entwicklung vorantreibt. Seine Chefin hat (noch) nichts davon, die Teammitglieder und Patienten auch nicht – aber er. Und er ist sich selbst wichtig genug, um sich den Luxus persönlicher Entwicklung zu gönnen. Lernen, um Neues zu meistern – das ist persönlicher Gewinn, der in unserer Gesellschaft leider häufig genug wenig zählt. Gelernt wird an der Schule! Oder per Lernvideo auf YouTube, moderner Coaching-App oder Business-Ratgeber. Doch nicht im normalen Leben!

## Der gefährliche Korrumpierungseffekt der Motivation

Kinder folgen noch ganz automatisch ihrem Entwicklungsmotiv: Sie probieren sich aus, machen einfach mal was und wachsen an ihrem Tun, auch nehmen sie dabei viel Frust in Kauf, weinen, stampfen, fluchen, wenn etwas nicht auf Anhieb klappt. Aber sie machen! Sie machen und wachsen dabei als Persönlichkeit und je mehr sie dabei wachsen, desto mehr machen sie auch. Klingt nach dem perfekten Entwicklungsplan für einen hoch kompetenten, extrem intelligenten und charakterlich reifen Heranwachsenden. Aber sobald wir den Ernst des Lebens betreten, werden wir zurückhaltend, vorsichtig, stets gefasst und diszipliniert, vor allem: korrumpiert, im psychologischen Sinne.

Es gibt fiese Studien dazu. Studien an Kindern. Heute erlaubt diese sicher keine Ethik-Kommission mehr. Doch damals ließ man eine erste Gruppe Kinder malen. Kinder malen gerne. Das macht ihnen Lust. Weil sie dabei ihr Entwicklungs-Motiv ausleben und daran wachsen: Erst ein Strichmännchen, dann bekommt das

Strichmännchen ein Gesicht und am Ende steht der/die kleine Künstler/in. Das war Gruppe 1. Die Kontrollgruppe.

In der Experimentalgruppe nahm man nur eine einzige Veränderung vor: Man ließ auch diese Kinder Bilder nach ihrem Gusto malen. Doch diese Gruppe wurde dafür belohnt. Für jedes einzelne Bild.

Dann ließ man beide Gruppen erneut in Ruhe malen, und danach nochmal. Und zu Beginn der wiederholten Mal-Session geschah etwas erstaunliches. Die Kinder der Experimentalgruppe wollten nicht malen. Sie malten nur noch, wenn sie dafür belohnt wurden. Was als »Incentive«, als vielleicht gut gemeinte Belohnung, Bestärkung, positive Geste gemeint war, entpuppte sich als total kontraproduktiv. So schnell killt man Motive, den inneren Antrieb und die gesunde Entwicklung des Homo sapiens. Eigentlich ganz einfach. Halt einem Menschen eine Möhre hin und er transformiert sich in einen Esel. Das passierte glücklicherweise nur in diesen üblen Studien?

44

Alltägliches Geschäft am Arbeitsplatz: Verhandeln. Verhandeln um mehr. Mehr Gehalt, mehr Bonus, die bessere Stelle mit mehr Gehalt und allerlei Bling-Bling. Mehr Budget, mehr von allem. Mehr extrinsische Motivation, die auf die intrinsische Motivation, auf den inneren Antrieb pfeift. Leistung im klassischen Sinne von »mehr«, »immer mehr«. Korumpiert, des inneren Antriebs beraubt, zum perfekten Untertanen gemacht von einer leistungsfeindlichen Kultur der extrinsischen Belohnung. Wir bringen das bereits unseren Kindern bei: keine Belohnung – keine Leistung. Die persönliche Entwicklung als Handlungsmotiv wird konsequent operant wegkonditioniert – durch die Möhre.

Kein Wunder, dass so viele Esel herumlaufen. Übrigens ein passendes Bild: Der ungestört freilebende Esel braucht keine Möhre, um sich zu bewegen: innerer Antrieb. Der domestizierte Esel dagegen macht keinen Schritt mit seiner Traglast, wenn er dafür nicht belohnt wird. Der Antrieb des Eselmenschen wandert in der Selbstwahrnehmung von innen nach außen, der innere Antrieb geht verloren, bis wir alle nur noch hinter der Möhre der extrinsischen Belohnung her traben und unser gestörtes Selbstbild mit Hilfe des sozialen Vergleichs wieder ins Lot rücken wollen. Dabei gäbe es eine phantastische Alternative zur »Eselswerdung«: Flow.

## 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!)





## LEISTUNGSLUST IST IM »FLOW« SEIN

»The best moments in our lives are not the passive, receptive, relaxing times ... The best moments usually occur when a person's body or mind is stretched to its limits in a voluntary effort to accomplish something difficult and worthwhile.«

Mihaly Csikszentmihalyi

### Wenn der innere Antrieb alles um einen herum vergessen lässt

Flow? Kennen wir. Total aufgehen in einer Tätigkeit, alles um sich herum vergessen, erstmals systematisch erforscht vom Glücksforscher Csikszentmihályi<sup>15</sup>. Selbst Hobbysportler reden davon, Sportkommentatoren sowieso. Ständig hört man Redewendungen wie »Er hat den Rekord gebrochen, weil er war voll im Flow!« Oder: »Kein Wunder, dass sie so erfolgreich war – sie war voll in the Zone.« Flow muss was ganz Tolles sein. Ist es. Es ist, scheuen wir keine großen Worte, ein Spitzengrenzerlebnis, das ohne großen Aufwand selbst bei alltäglichsten Tätigkeiten erlebt werden kann. Und vor allem: es hat erst einmal rein gar nichts mit Leistung oder gar Spitzenleistung zu tun. Machen Sie den Test!

Denken Sie an Ihre liebste Freizeitbeschäftigung, alles geht: Surfen im Meer mit anschließendem Barbecue unter Palmen, Hobby-Gärtnern im eigenen Garten, Lesen, Basteln, Nähen, Kochen, Tagebuch-Schreiben, Cabrio-Fahren, Biken, SUP-Paddeling – also alles, bei dem Sie sich trotz einer gewissen »Bewältigungsmühe« nicht quälen, sondern die Tätigkeit durch und durch genießen können;



Stichwort: lustvolle Beschäftigung. Und nun Kreuzen Sie all jene Aussagen der Flow-Kurzskala (FKS)<sup>16</sup> an, die auf Sie bei der Ausübung dieser Tätigkeit zutreffen:

1. *Ich fühle mich dabei optimal beansprucht.*
2. *Meine Gedanken bzw. Aktivitäten laufen flüssig und glatt.*
3. *Ich merke gar nicht, wie die Zeit vergeht.*
4. *Ich habe keine Mühe, mich zu konzentrieren.*
5. *Mein Kopf ist völlig klar.*
6. *Ich bin ganz vertieft in das, was ich gerade mache.*
7. *Die richtigen Gedanken/Bewegungen kommen wie von selbst.*
8. *Ich weiß bei jedem Schritt, was ich zu tun habe.*
9. *Ich habe das Gefühl, den Ablauf unter Kontrolle zu haben.*
10. *Ich bin dabei völlig selbstvergessen.*

50

Wie oft haben Sie angekreuzt? Die meisten Menschen erreichen bei ihrer Lieblingsbeschäftigung sechs bis acht Kreuze. Herzlichen Glückwunsch! Das bedeutet, Sie sind bei dieser Tätigkeit im Flow. Wie fühlt sich das an? Eben. Laufen Sie dabei einer Möhre hinterher?

Ganz sicher nicht. Flow ist das Gegenteil davon. Flow entsteht rein über den inneren Antrieb und die Tätigkeit an sich. Eine von außen versprochene Belohnung würde dabei nur stören und den falschen Anreiz setzen. Wenn Kinder ganz selbstvergessen spielen, sind sie im Flow. Wenn Sportler wie in Trance Spitzenleistung bringen. Wenn Literaten das Buch des Jahres abliefern und hinterher nicht wissen, warum sie dafür einen Preis gewonnen haben. Wenn Musiker auf offener Bühne das Konzert ihres Lebens hinlegen (und dabei überhaupt nicht an die Gage gedacht haben). Das schafft man nicht mit der Möhre vor der Nase, das schafft man nur aus innerem Antrieb heraus. Das Ergebnis spielt dabei keine Rolle; Beispiel: Lesen im Urlaub. Nichts kommt dabei heraus.

### Wo man Flow nicht erwartet

Wir setzen uns nach dem Frühstück an ein schönes Plätzchen am Hotel-Pool, schlagen die erste Seite des Buches auf – und plötzlich ertönt der Gong zum Abendessen, wir haben die Zeit völlig vergessen, verloren und waren versunken und glücklich. Ohne jedes Ergebnis. Ohne Belohnung. Warum? Weil die Tätigkeit an sich die beste Belohnung ist. Die Tätigkeit, die man liebt, spendet Leistungslust (Lesen ist Leistung – lassen Sie sich da nichts einreden). Denken Sie nur: Eine der banalsten und ökonomisch kostengünstigsten Tätigkeiten spendet so eine Lust (für Menschen, die gerne Lesen; andere haben einen anderen inneren Antrieb mit korrespondierenden anderen Flow-Tätigkeiten).

Das heißt, dass wir, wenn wir echte Lebenslust erfahren möchten, weg müssen von der ökonomischen Betrachtung von Leistung, von Belohnung (Möhre), des Outputs, der Effizienz und Effektivität, der Produktivität und des »am Ende zählt nur, was unten dabei rauskommt«. Ja, auch – aber eben nicht vorrangig, wenn

man Lebenslust erfahren möchte. Echte Erfüllung im Sinne einer Leistungslust ist nicht ökonomischer, sondern psychologischer Natur und lässt sich nur durch das eigene Tun erreichen. Sich ganz dem hingeben, was man wirklich gerne und gut macht – und wenn es »bloß« Lesen ist. Was aber können immer weniger Kinder, weil immer weniger Eltern es mit ihnen praktizieren? Lesen. Laut der Internationalen Grundschul-Lese-Untersuchung 2023 (IGLU) versteht ein Viertel der deutschen Viertklässler einen gelesenen Text nicht. Dafür haben 8 von 10 Kindern bereits ein Smartphone. Es geht uns leider oft nicht ums Lebensglück unserer Kinder. Es geht uns leider zu häufig darum, dass sie bespaßt, unterhalten, beschäftigt sind – und nicht eine Tätigkeit (teilweise mühsam) finden und erlenen müssen, die ihnen wirklich wirklich liegt.

Aber machen wir die Gegenprobe: Ihr aktueller Job. Gehen Sie nochmal die FKS von oben mit Ihrem aktuellen Job durch. Wie viele Kreuze? Zwei, drei, null? Frönen wir kurz der ungezügelter Ironie.

51

### **Kennen auch Sie den Flow?**

Zum Beispiel Item 3: »Ich merke gar nicht, wie die Zeit vergeht.« Ha! Eher im Gegenteil: Wir zählen an vielen Tagen die Minuten; wann ist endlich Feierabend? Wann der nächste Urlaub? Der Tag / das Fiskaljahr nimmt wieder mal kein Ende!

Oder Item 4: »Ich habe keine Mühe, mich zu konzentrieren.« Wenn mich ständig ein Kollege, Kundin oder Chef stört?

Item 1: »Ich fühle mich dabei optimal beansprucht.« Nee, die Realität der eigenen Beanspruchung liegt meist zwischen Bore- und Burnout. Alles andere als »optimal«.

Oder die 8: »Ich weiß bei jedem Schritt, was ich zu tun habe.« Schön wär's! Selbst wenn, gibt es immer einen oder eine (Vorgesetzte, nervige Kollegin), die oder der mir unterstellt, ich wüsste es eben nicht oder schlimmer: Ich habe selbst keine Ahnung, was ich hier tue und welche Variante von vielen komplexen Optionen jetzt die beste Wahl wäre. Daher auch 9: »Ich habe das Gefühl, den Ablauf unter Kontrolle zu haben.« An einem modernen Arbeitsplatz hat man nur selten etwas unter Kontrolle, ständig droht das Chaos, das Unvorhergesehene regiert und die nächste Katastrophe wartet bereits. Wir leben bekanntermaßen in VUCA-Zeiten, die gekennzeichnet sind durch Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Und im Job ist eigentlich immer zu hören, wir müssten flexibler, dynamischer werden – von wegen sichere Flow-Routine. Wir kommen nie wieder in den Flow des optimalen tätigen Lebensglücks?

### **Wo der Flow auf Sie wartet – im Job**

Trotz VUCA und obwohl sich manche von uns bewundernswert intensiv und durchaus berechtigt über ihre Arbeit (Familie, Verein ...) beklagen können: Flow lauert überall, wenn wir uns auf ihn einlassen. Auf diese ubiquitäre Weise entdeckte

Csikszentmihályi übrigens den Flow: in Bullshit-Jobs, zum Beispiel in Detroit am Band (als dort noch Autos gebaut wurden). 99 von 100 Bandarbeitern beklagten sich über die monotone, nervtötende, hirnbetäubende Arbeit – einer von 100 war acht Stunden im Flow. Im selben Job!

Zweite Ausnahme: Selbst in Jobs am Band fanden sich einzelne Tätigkeiten, bei denen manch einer der sonst zu Tode gelangweilten Arbeiter im Flow war. Diese zweite Ausnahme ist Ihre große Hoffnung und Chance:

Es gibt selbst im schlimmsten Bullshit-Job zwei, drei, vier oder mehr einzelne Tätigkeiten, die sechs, sieben, acht FKS-Kreuze und Sie in den Flow bringen!

Wenn ich ein wenig nachbohre, kommen die meisten auch nach wenigen Sekunden auf diese Flow-Tasks, zum Beispiel eine total unterforderte Buchhalterin: »Ja, stimmt, muss ich zugeben: Alle paar Wochen zieht mich der Geschäftsführer von meinen langweiligen Tabellenkalkulationen ab und lässt mich Szenarien durchrechnen! Darin gehe ich total auf! Aber das passiert wie gesagt nur alle paar Wochen...« Als ich sie fragte, ob sie dann wieder Wochen warten oder lieber den Geschäftsführer dazu drängen wolle, ihr mehr davon zu geben, kicherte sie und meinte: »Darauf hätte ich auch selber kommen können!« Warum kam sie nicht drauf? Anerzogene Möhren-Mentalität. Nichts geht über einen sicheren Job und dem Fixgehalt am Ende eines jeden Monats. Und dafür wird gemacht, was (von der Führungskraft) gefordert wird und nicht, was einen in den Flow bringt. Doch das ist die Gewissensfrage unserer Tage, eher: die Frage unserer geistig-seelischen Gesundheit. Wollen wir immer nur abarbeiten, was die Möhre uns aufoktroziert – oder so regelmäßig in den Flow kommen, dass wir nach Feierabend zufrieden, erfüllt nach Hause gehen?

52

Es gibt einige wenige Tätigkeiten bei der Arbeit (in der Familie, in ...), die Sie in den Flow bringen? Dann: Mehr davon! Länger! Öfter! Mit anderen ähnlichen Elementen ergänzen! Andere Menschen bitten, dabei mitzuhelfen, mehr aus diesen Tätigkeiten zu machen! Sich freiwillig für solche Flow-Jobs melden! Andere Non-Flow-Tätigkeiten so modifizieren, dass sie mehr FKS-Kreuze bekommen! Nach dem Motto: »Was nicht passt, wird passend gemacht!« Wobei »passend« bedeutet: zu Ihrem inneren Antrieb passend, der Sie in den Flow bringt. Wir ernten den Flow, den wir sähen. Flow bekommt man nicht geschenkt, man muss ihn sich verdienen. Die meisten Jobs lassen sich so modifizieren, dass Sie deutlich mehr Flow erleben. Und wenn nicht?

Es gibt tatsächlich Tätigkeiten und Berufe, die bei einigen Menschen überhaupt nicht zu deren innerem Antrieb passen (aber manchmal gut bezahlt sind). Das geht kurzfristig gut, fordert jedoch langfristig einen hohen seelischen Tribut: Flow-Deprivation führt unweigerlich in resignative Arbeitszufriedenheit, Dauerstress, Neurosen, Kompensationshandlungen (z. B. Kaufrausch) und Psychosomatik. Das ist keine nachhaltige Lösung. Die Lösung liegt in der Frage: Was ist mir langfristig wichtiger? Möhre oder echte innere Erfüllung?

Viele Angehörige der Generationen Y und Z praktizieren das bereits, was ihnen vom Establishment als Leistungs- und Arbeitsverweigerung ausgelegt wird. Dabei verweigern nicht wenige junge Menschen lediglich die vorgehaltene Möhre – leider ohne zu wissen, was sie wirklich antreibt. Sie verweigern die Möhre, ohne zu wissen, was sie stattdessen wirklich wollen. Sie wissen, dass sie kein Esel sein wollen – aber was dann? Niemand hat ihnen die Fähigkeit zur Selbstreflexion beigebracht. Warum auch? Wer einen Esel braucht, will sicher nicht, dass dieser sich selbst reflektieren kann und irgendwann dabei entdeckt, dass eine Möhre auf Dauer nicht seinem inneren Antrieb entspricht. Umso wichtiger ist es heute für jeden Menschen, zu wissen: Bin ich Esel oder Rennpferd?

### Wo der Flow auf Sie wartet – im Leben

Flow ist Ausdruck, Resultat und Belohnung echten inneren Antriebs. Csíkszentmihályi entdeckte den Flow unter anderem auch bei seinen Interviews mit Personen, die »ohne Sinn« handelten; das heißt ohne ökonomische Relevanz, ohne Möhre. Darunter waren Extremkletterer<sup>17</sup> (ohne Influencer-Provision), Künstler (ohne lukrativen Galerie-Vertrag), Schachspieler im Park: Alles Tätigkeiten, die »nichts bringen«, also keine Knete, Kohle, Kies, Karriere im formellen Sinne. Warum machen die das, wenn das so sinnlos ist? Fragte sich Csíkszentmihályi.

Und fand heraus: Die machen das, weil sie bei diesen Tätigkeiten im Optimalfall alle 10 Statements der FKS ankreuzen können. Weil es sie hochgradig beglückt. Der Forscher nannte das Flow, das höchste der Gefühle, welches man bei einer konkreten Tätigkeit genießen kann. Alle Befragten zeigten vier Flow-Merkmale, die gleichzeitig die vier Faktoren sind, mit denen auch Sie in den Flow kommen:

1. *Nichts außer der aktuellen Tätigkeit zählt mehr; man ist komplett ins Machen involviert.*
2. *Bewusstsein und Handlung verschmelzen; es gibt keine Selbstzweifel mehr.*
3. *Ein Gefühl starker Kontrolle stellt sich ein.*
4. *Verzerrte Zeitwahrnehmung: Man vergisst Zeit und Raum.*

Insbesondere der vierte Faktor macht aus Flow quasi die billigste Zeitmaschine, die man sich selber basteln kann.

Wie kommen Sie in den Flow? Aus den vier Faktoren lassen sich Rezepte ableiten, die inzwischen millionenfach praxisbewährt sind, zum Beispiel:

### Flow braucht: Hundertprozentigen Fokus

Jeder Job ist komplex und besteht aus vielfältigen Tätigkeiten. Leider ist ein Job, im Sinne dieser komplexen Kombination von Tätigkeiten, nicht immer gleich der »Job mit Flow« schlechthin, aber einzelne Tätigkeiten des Jobs können es sein. Flow kann sich leichter bei Teilaufgaben einstellen (Detroit am Band!) – sofern Sie sich voll und ganz darauf konzentrieren.

Das klingt simpel, ist es jedoch nicht, weil wir den Kopf nicht ausschalten können, Beispiel Tennis: Nichts ist so geradezu körperlich befriedigend wie eine satte, absolut zentriert getroffene, mit voller Wucht und schmackigem Schwung durchgezogene Rückhand: Flow, Leistungslust. Und doch spüren wir bei neun von zehn Rückhandschlägen keinen Flow, sondern? Zweifel, Skepsis, »Treffe ich wieder nicht? Bleibt der Ball im Netz hängen? Verziehe ich? Stehe ich richtig?« Wir kommen nicht in den Flow, weil wir uns nicht hundertprozentig auf die Tätigkeit konzentrieren können. Deshalb hat Timothy Gallwey den Millionen-Seller »The Inner Game of Tennis«<sup>18</sup> geschrieben. Er erfand eine simple Konzentrationstechnik mit garantierter Wirkung:

*»Konzentrier dich nicht auf deine Störgedanken, sondern auf die Filzhaare des Balls!«*

54

Das funktioniert. Wer versucht, auf einem fliegenden Ball die Haare zu erkennen, hat keine kognitive Kapazität mehr übrig für Selbstzweifel. Kfz-Mechaniker, die höllische Angst vor einem schwierigen Kunden haben, weil sie nicht wissen, ob sie seine Karosse bis 17 Uhr Feierabend fertig repariert haben, lassen sich von ihren Zweifeln nicht vom Flow, ihrer Kompetenz und Produktivität ablenken, sondern denken immer nur an die nächste Schraube, die nächste Dichtung, den nächsten Handgriff und sind dem Flow deutlich näher als der inneren Blockade.

### **Flow braucht: Feedback durch die Tätigkeit selbst**

Ball nicht satt getroffen? Nächstes Mal Schlägergriff eine Viertelumdrehung rotieren. Radlager hat zu viel Spiel? Sachte nachziehen. Kollegin oder Chef runzelt die Stirn? Nachfragen!

Das Feedback aus der Tätigkeit selbst hält Sie im Flow – wenn Sie darauf hören und dabei nicht denken: Ah, Mist, warum kriege ich das immer noch nicht hin?! Warum mache ich immer noch so viele Fehler? Es gibt keine Fehler, nur Feedback – für Menschen im Flow. Gleichzeitig ist das die beste Fehlerkultur. Warum ist Feedbackwahrnehmung eine zentrale Voraussetzung für Flow?

Weil Sie nur mit Feedback und Handlungskorrektur immer besser und besser werden, Ihre Kompetenz ausbauen, dadurch persönlich wachsen und damit Ihrem innersten Antrieb folgen in Gestalt des ersten Motivs allen Machens: Persönliche Entwicklung (siehe oben).

Wichtig dabei: sehen Sie Feedback nicht zu formal, nicht als »Feedback-Prozess«. Ja, die sind wichtig, aber eher für komplexes Team- und Prozess- und Projektmanagement – aber nicht für Ihre ganz persönliche Flow-Erkenntnis, was Ihre konkrete Tätigkeit angeht.

### **Flow braucht: Alle Zeit der Welt**

Ebenso wichtig wie alle Faktoren, die Sie in den Flow führen, sind jene, die Sie daran hindern; sozusagen die Flow-Bremsen. Wenn Sie diese lösen, kommen Sie schneller, öfter und einfacher in den Flow. Was ist die häufigste Flow-Bremse?

Richtig geraten: Zeitdruck. Unter Zeitdruck fällt es jedem schwer, sich voll und ganz auf die eigentliche Arbeit zu konzentrieren (einer der beiden wichtigsten Flow-Faktoren, s. o.), weil man ständig mit einem Auge auf die Uhr guckt. Manchmal klagen Betroffene: »In diesem Stress finde ich doch nie zum Flow!« Das täuscht.

Den Gegenbeweis lieferte ausgerechnet ein Kollege, der Experte im Erstellen von Powerpoint-Präsentation ist. Eines Tages musste seine Chefin überraschend zum Vorstand und wies den Kollegen an, ihm binnen 20 Minuten ein paar Charts zusammenzustellen und teilweise auch neu zu »bauen«. Wer das schon mal in »Vorstands-Qualität« machen sollte, weiß: kaum zu schaffen. Also Stress-Trigger, weil: Zeitdruck! Massive Flow-Bremse. Der Kollege aber löste diese gekonnt, indem er verkündete: »Ich schaffe das in 19 Minuten!« Er schaffte es in 18 Minuten – im Flow. Er schloss sich ein, keiner störte ihn, Chefin ließ ihn in Ruhe (Stichwort: Vertrauen), sein Arbeitsplatz respektive Dateisystem war bestens organisiert. Und er verwandelte sich in einen Maus-Athleten. Bei dem Stichwort Athletik: Gäbe es keinen Flow unter Zeitdruck, gäbe es auch keine Olympiade oder Weltmeisterschaft. Da kommen viele Wettkämpfer auch und gerade unter Zeitdruck in den Flow, keine Höchstleistung ohne Zeitbegrenzung. Und gerade dort sieht man den Flow in vielen Gesichtern. Fällt Ihnen bei dem Beispiel oben noch eine Flow-Bremse auf?

Natürlich: Störungen von außen. Daher (auch) die Popularität von Homeoffice. Da kann man ungestört arbeiten. So löst man die Bremse (glauben viele, bis sie dahinterkommen, dass es eine Menge häuslicher Störungen geben kann).

### Lösen Sie die Anspruchs-Bremsen

Eine dritte Flow-Bremse sind überzogene eigene Ansprüche, welche die Transaktionsanalyse nach Taibi Kahler ursprünglich als Antreiber formuliert hat, aber leider auch sehr wirksame **Anspruchs-Irrtümer** darstellen können<sup>19</sup>:

1. **Sei perfekt!** *Was du da machst, ist nicht gut genug! Das wird es auch nie sein – für einen Perfektionisten.*
2. **Sei beliebt!** *Mach es allen recht und sag bloß nie nein! Bestes Rezept für Hektik, Stress und den Verrat an den eigenen inneren Bedürfnissen. Dieser rein auf nach außen projizierten Erwartungen basierende Antreiber ist praktisch das Gegenteil des inneren, authentischen Antriebs.*
3. **Sei stark!** *Komm stets allein zurecht und frag nie nach Hilfe! Direkter Weg in die garantierte Überforderung. Selbst Superman braucht manchmal Hilfe von der Justice League*
4. **Streng dich an!** *Erst wenn du völlig erschöpft bist, darfst du mit einer Aufgabe aufhören (auch wenn sie rein sachlich bereits mit 150% übererfüllt ist)! Das Mantra der Sport-Süchtigen.*

Das sind Flow-Verhinderer, innere Antreiber, die nur jene vom Flow abhalten können, die das Gegenmittel nicht kennen: innere Erlaubnisse via innerem Dialog:

1. *»Ich erlaube mir hiermit, diese Aufgabe mit 80% abzuliefern, Hauptsache, ich komme dabei in den Flow!«*
2. *»Ich muss nicht ständig den (oft vermuteten) Wünschen anderer hinterherhecheln – jetzt bin ich mal dran und zwar mit Flow!«*
3. *»Ich kann nicht alles wissen und können, schon gar nicht allein. Ich suche die Hilfe anderer Menschen, vor allem im Sinne einer Wiss- und Lernbegierde.«*
4. *»Leistung und Glück lassen sich nicht quantitativ messen, Leistung ist nicht zwingend »viel«, sondern vor allem »gut« – und ich lege fest, ob es in meinen Augen »gut« gelungen ist!«*

56

So kommt man leichter in den Flow. Verkürzt gesagt. Denn natürlich dauert es einige Tage ausdauernder Selbsterziehung, bis wir unsere jahrelang gepflegten Antreiber mit inneren Erlaubnissen überschreiben können. Manchmal ist das mehr Arbeit, manchmal weniger. Eine in der Transaktionsanalyse kompetente Coachin oder Coach kann dabei sehr hilfreich sein. Doch Antreiber-Management ist ein weites Feld, ein anderes Buch.

### **»Komm raus aus der Komfortzone!« Aber nicht zu weit...**

Eine ganz entscheidende Abkürzung zum Flow ist die Passung zwischen Aufgabe und Fähigkeiten, also auf gut Deutsch der Schwierigkeitsgrad. Weder bei Überforderung (langfristig: Burnout) noch bei Unterforderung (Boreout) kommt man in den Flow. Ein mittlerer Schwierigkeitsgrad führt am schnellsten in den Flow. Das klingt banal, doch dem widerspricht unsere aktuell herrschende Kultur, die uns mit dem Slogan zu manipulieren versucht:

Neulich im Hochseilgarten: »Hau rein! Gib alles! Nicht nach unten schauen! Überwinde dich!« Das ist gut gemeint, aber leider ohne jede wissenschaftliche oder empirische Fundierung: Es schießt Sie auf ein Adrenalin-Hoch – und es macht den Flow kaputt. Wegen Überlastung. Wer sich überfordert, katapultiert sich raus aus dem Flow-Fenster zwischen Unter- und Überforderung. Die Flow-Forschung zeigt klar:

#### **Fordern, nicht überfordern!**

Die Metapher eines Flow-Fensters zwischen Unterforderung und Überforderung hält: Stay in the middle! Denn oft stellt sich ein besonders eindrückliches Flow-Erlebnis gerade in der Mitte eines Zeitraums ein, nach einer Warmlauf-Phase und vor einem »Auslaufen«, einem Cool-Down, zwischen Vor- und Nachbereitung. Man kann nicht um 7.00 oder 8.30 Uhr ins Büro kommen, den Rechner hochfahren, den ersten Kaffee des Tages zapfen und 7.08 oder 8.39 Uhr einen satten Flow erwarten. Nein, Flow braucht Warmlaufzeit. Natürlich nur dann, wenn wir schon beim Warmlaufen nicht ständig gestört werden (s. o.). Warmlaufen – Flow – Ausklang. Flow lässt sich nicht forcieren. Vor allem nicht mit olympischen Höchstleistungs-Aufforderungen wie »Komm raus aus deiner Komfortzone!«

Weil das insbesondere viele Profi- und Freizeitsportler intuitiv oder aus Erfahrung ahnen oder wissen, haben die meisten von ihnen ihre Aufwärm-Rituale: Alle Sportler laufen sich ein, machen sich warm, dehnen sich vielleicht vorher kurz, schwingen das Racket ein, machen Probeschläge mit dem Ball, stimmen sich auch mental ein, nehmen Abläufe vorweg. Auf immer dieselbe Art und Weise: Aufwärm-Ritual. Der Surfer wachst sein Board mit immer denselben Handgriffen. Er begibt sich geistig-seelisch »in die Zone«.

Die Goldene Mitte gilt auch für den Schwierigkeitsgrad, egal ob PC-Spiele, Sprachenlernen, Rechenaufgaben oder Großprojekt bei der Arbeit: Auf Schwierigkeitsgrad Level 1 stellte sich kein Flow ein, weil man unterfordert ist. Auf Höchststufe Level 3 streicht man innerlich die Segel, weil man sich leicht überfordert fühlt. Auf Level 2 dagegen treten statistisch gesehen die meisten Flow-Events auf. Dort, wo sich Skills und Challenge die Waage halten. Das heißt: Das Glück des Lebens und der Arbeit können wir gezielt anvisieren. Wir können unseren Flow selbst aktiv steuern:

- *Wählen Sie eine Aufgabe, die Ihren Fähigkeiten entspricht!*
- *Das heißt auch: Verlassen Sie nicht zwangsläufig Ihre Komfort-Zone!*
- *Überfordern Sie sich nicht mit überzogenen Ansprüchen!*
- *Die Aufgabe per se überfordert Sie? Machen Sie bei geeigneten Teilen der Aufgabe Abstriche, soweit möglich (und soweit Sie Ihre inneren Antreiber, s. o. davon überzeugen können).*
- *Oder zerlegen Sie die Aufgabe in fordernde Teilaufgaben.*
- *Geben Sie überfordernde Elemente ab.*
- *Bilden Sie sich weiter, bis Ihre Skills zur Challenge passen.*

Das sind ziemlich viele Flow-Tools, nicht wahr? Kennen Sie jemanden, der diese anwendet? Das dürfte rein empirisch betrachtet eher selten der Fall sein. Wir sind nun mal keine Flow-Nation. Ganz im Gegenteil. Wir sind die Nation der Dauerstressten. Kein Wunder, dass so viele Menschen mit ihrer Arbeit und ihrem Leben unzufrieden sind. Wir sind »Beggars, sitting on a beach of gold«, wie Mike and the Mechanics singen. Wir könnten durchaus in den Flow kommen, aber irgendwie kriegen wir den Hintern nicht hoch vom bequemen Beach.

Fazit: »Get out of your Comfort Zone!« kommt zwar in jedem Motivationsseminar vor, doch das funktioniert nicht. Das ist ein gutgemeinter Mythos, solange man nur damit meint: »Tu was, irgendwas, Hauptsache Du tust«. Aber bewusst über seine Kompetenzen hinausgehen, das macht Stress, weshalb man das nicht lange durchhält. Flow dagegen kann man ewig »durchhalten«. Wer aus der Komfortzone rausgeht, geht in den Stress. Geh da nicht hin! Bleib im Flow!

Konzentrieren Sie sich nicht auf das Verlassen Ihrer Komfortzone, sondern auf die Tätigkeit an sich. Das heißt: Konzentrieren Sie sich nicht auf sich selbst (Komfortzone), sondern auf Ihre Handlung. Dann erleben Sie Flow. Folgen Sie nicht

»Komm raus aus der Komfortzone!« Aber nicht zu weit...



Ihrem Ego, sondern der Tätigkeit an und für sich, erleben Sie immer und immer wieder diese ganz spezielle Euphorie des Handelns. Das fühlt sich einfach gut an. So gut, dass Sie mehr davon wollen. Und immer mehr. Ahnen Sie das Problem? Oder haben Sie es gar schon selbst erfahren und erlitten?

### The Dark Side of Flow

58

Was ist die dunkle Seite von Flow? Leicht zu erraten: Suchtgefährdung. Eben weil Flow das höchste der Gefühle bei einer Aufgabe ist. Warum stürzen sich wohl Menschen in Wingsuits von Gebirgsklippen und kommen dabei ums Leben? Weil Flow süchtig machen kann. Weniger dramatisch: Warum spielen Jugendliche ihr liebstes PC-Spiel das komplette Wochenende durch, trinken nicht, essen nicht und schlafen nicht? Weil sie im Flow sind. Warum tüftelt der Ingenieur seit Wochen bis nachts um halb zwölf am neuen Getriebe, obwohl seine Kinder den Mann nicht mehr erkennen? Weil er im Flow ist.

Flow kann zur Sucht werden. Flow-Sucht. Unter Freizeit-Joggen ist das Phänomen bekannt als »Runner's High«. Joggt man *in the Zone*, kann das nicht bei allen, aber bei erstaunlich vielen Läufern eine derartige Kaskade an Botenstoffen triggern, dass man tatsächlich davon high wird und das Gefühl hat »Ich könnte ewig weiterlaufen!« und »Ich möchte nie wieder damit aufhören!« Suchtgefahr. Nicht nur beim Jogging, sondern auch im Büro.

Gerade weil man im Flow alles um sich herum vergisst, vergisst man auch, dass das Kreuz schon seit einer Stunde zwick, dass man viel zu wenig trinkt, dass andere Aufgaben und die Beziehung leiden. Glück macht süchtig. Beispiel Motorradfahrer<sup>20</sup>.

Sich in strammem Tempo in die Kurve zu legen, ist Flow auf Speed. Bis man aus der Kurve fliegt und von der nächsten Leitplanken-Verankerung zweigeteilt wird. Sämtliche Millionen-Kampagnen mit Slogans wie »Fahr vorsichtig!« haben versagt (was viele Initiatoren und Etatgeber bis heute nicht wissen oder nicht wahrhaben wollen). Man kann einem spielsüchtigen Jugendlichen ebenso wenig sagen: »Spiel weniger!«

Weil das eine wirkungslose Aufforderung ist? Nein, es ist viel zu abstrakt. Deutlich wirksamer ist eine konkrete Ansage an den jugendlichen Gamer wie: »Spiel wie du möchtest – aber exakt jede volle Stunde stehst du auf, rennst runter in die Küche und trinkst ein Glas Wasser! Sonst zieh ich dir den Stecker!« Das löst Frust aus (weil es den Flow stört, kurzfristig), führt zu Widerworten, wirkt jedoch in geschätzt 60 bis 80 Prozent der Fälle – Suchtgefahr abgewandt oder zumindest deutlich gemindert. Flow-Büroarbeiter machen das so; Beispiel A: »Jedes Mal, wenn ich Textpassagen abspeichere, trinke ich einen Schluck.« Beispiel B: »Ich drucke nicht mehr mit dem Büro-Drucker aus, sondern mit dem Etagen-Drucker – Bewegung muss sein.« Ergo: *Jeder Flow hat ein Ende, muss ein Ende haben. Deswegen definiere selbst vorher konkrete Grenzen.*

## Das höchste der Gefühle beim Machen

Stress, Frust, Unzufriedenheit, Lebenskrisen – trotz allen materiellen Wohlstands und aller Online-Frust-und-Kompensationskäufe erleben Millionen Menschen das täglich. Warum? Weil wir Krieg gegen uns selbst führen. Gegen unseren eigenen, authentischen inneren Antrieb. Das führt ins Unglück. Ins Glück dagegen führt uns das Ausleben des inneren Antriebs. Bezeichnenderweise folgen wir diesem inneren Antrieb am besten nicht durch Kontemplation, Denken und Meditation (so nützlich und gut diese intellektuellen Beschäftigungen auch sind), sondern durch tätiges Handeln: Machen bringt Glück.

Premium-Glück sozusagen bringt Machen, wenn wir dabei im Flow-Fenster tätig sind. Wie realistisch ist das? Sehr.

Csikszentmihályi selbst führt eine ganze Reihe von historisch verbürgten Beispielen auf, zum Beispiel vom Fleischer am Hof eines chinesischen Kaisers vor Hunderten von Jahren, der bei seiner äußerst gewöhnlichen Tätigkeit so tief im Flow war, dass er stets massenhaft Publikum anzog, welches das »Ballett« seiner fast schon tänzerisch aufgeführten Handbewegungen bewunderte. Im Internet finden sich Tausende von Videos mit Straßenhändlern vor allem in asiatischen Ländern, die komplexe Speisen in Sekundenschnelle tellerfertig zubereiten mit einer wirbelwindschnellen Choreographie fast schon ritueller Bewegungen, die uns Flow-fremde Westmenschen in den Kommentaren unter dem jeweiligen Video zu Begeisterungstürmen hinreißen. Und in jeder Werkstatt, jedem Büro, jedem Coworking Space, jeder Fabrikhalle gibt es meist einen älteren Meister oder erfahrene Mitarbeiterin, die mit der Hälfte der Handbewegungen der jüngeren Kollegen das Doppelte schafft.

Flow ist Könnerschaft, anmutiges Können, Souveränität – durch konkretes, geübtes und geliebtes Tun. Flow kommt nicht allein von wollen, Flow ist nicht »ich könnte«, Flow ist »Ich tue«.

## Anregungen für Führungskräfte & HR

Kann man Flow bei den Mitarbeitenden aktiv unterstützen? Leider relativ begrenzt, aber man kann Ablenkung der Angestellten reduzieren. Das kann sein:

- Als Führungskraft **den Rücken freihalten**, von störender Bürokratie, aber auch von zu viel »Demokratie« und Mitbestimmung.
- Viele Beschäftigte werden dann glücklich, wenn sie in der Tätigkeit ungestört aufgehen können, **ohne** viel über **Verantwortung und Teilhabe** am Großen und Ganzen nachdenken zu müssen.
- Auch lässt sich eher Flow erreichen, wenn man **Zeitdruck reduziert**, denn Flow braucht eine Anlaufzeit und vor allem auch die (begrenzt) zeitliche Freiheit der kompetenzorientierten Entfaltung.
- **Bewahren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch vor »zu viel« Flow**, denn das passiert leicht, wenn es mal »rund« läuft. Flow kann Überarbeitung bedeuten, im Moment des Genusses noch voller Hingabe, aber auf dem Arbeitszeitkonto, im betrieblichen Kontext einfach zu viel. Aber nicht *Sie* sollen kontrollieren und die Stechuhr anmahnen, sondern *die Menschen selbst* sollen wissen, dass die Firma nicht ihr Zuhause ist, dass man in der Firmenkultur ernsthaft und penibel die Arbeitszeiten und auch Erholungsmomente schätzt (angefangen von kleinen Pausen über Arbeitszeitplanung und -erfassung, bis hin zur Planung von Urlaub und anderen Abwesenheiten).

Im **Recruiting** ist es eine wahre Kunst, bei (zu besetzenden) Jobs **die ideale Passung der Aufgabe zu den Fähigkeiten herauszuarbeiten**, sonst wird Selbstwirksamkeit oder gar Flow der Arbeitskraft nie passieren. Und wichtig dabei als Anforderung an die Bewerbenden: **Der mittlere Schwierigkeitsgrad, die mittlere Herausforderung ist ideal**. Also nicht jemanden einstellen, nur weil er das Potenzial hat (evtl. zu hohe Herausforderung), aber auch nicht denjenigen, der es perfekt kann und nichts anderes gemacht hat (evtl. zu geringe Herausforderung). Gerade im Recruiting tendiert man dazu, diejenigen einstellen zu wollen, die exakt die Jobanforderung schon seit Jahren und Jahrzehnten ausüben – aber für diese Menschen wird das ewig Gleiche mit Sicherheit wenig herausfordernd sein.

Alle reden von Wertschätzung, aber **welche Werte erarbeitet eigentlich ein Mitarbeiter?** Sind sich die Mitarbeitenden eigentlich bewusst, was sie mit ihrem Tun bewirken? Welchen Mehrwert sie für ihr Unternehmen erarbeitet? Organisieren Sie z. B. über neutrale Dritte eine anonyme, qualitative Befragung, bei der eine Modera-

torin oder Moderator bzw. Coach oder Coachin das mit jeder einzelnen Person aus Ihrem Team individuell durchgeht. Gibt es ein Verständnis für die eigene Leistung im Sinne: weiß, was man erstellt, wozu man beiträgt, was es bewirkt, für wen es ist etc. Kennt man seine eigenen Kompetenzen im Team, kennt man die eigene Einzigartigkeit im Team? Falls Sie das Ergebnis erhalten, dass all dies nicht oder wenig bekannt ist: Denken Sie nicht über Sanktionen nach, sondern gehen Sie mit den Führungskräften der Teams die konsolidierten Ergebnisse durch, um eine Verbesserung der Transparenz der Leistung zu erhöhen, decken Sie mit der Führungskraft und den Mitarbeitenden auf, was ihr Beitrag ist, im Sinne des gemeinsamen Tuns, des Werks, des Wertes.

## Anregungen für Mitarbeitende

Flow ist nicht nur eine Eigenschaft eines tollen Jobs oder toller Umstände. **Flow liegt in der Tätigkeit**, die einem *wirklich wirklich wirklich* liegt – und Rahmenbedingungen, die einen ungestört und fokussiert diese Tätigkeit ausüben lassen. Für Flow ist man also zu großen Teilen selbst verantwortlich!

Herausfinden, was einen wirklich antreibt, kann man nicht nur mit professioneller Unterstützung oder Karriereberatung versuchen, sondern durch **Einsicht**. **Beschäftigen Sie sich mit sich selbst und erinnern Sie sich an Ansätze von Flow-Erlebnissen...**

- Welche Tätigkeit oder Beschäftigung, egal ob bei der Arbeit oder Freizeit, erzeugt bei mir absolute Begeisterung, innere tiefe Auseinandersetzung mit dem Thema? Überprüfen Sie dabei das »**Free Choice**«-Kriterium: Wie lange bleibt man aus freien Stücken bei der Sache? Je länger, desto mehr Flow-Potenzial mit dieser Tätigkeit. Achtung: bei Belohnung von außen findet evtl. eine kognitive Neubewertung statt, somit Korruptionseffekt!
- Sie können auch die Methode des »**Experience Sampling**« anwenden (»Erlebnis-Stichprobe«): Nehmen Sie ein Smartphone, programmieren Sie einen regelmäßigen Wecker tagsüber, etwa 5- bis 10-mal. Wenn es klingelt, schätzen Sie Ihr Befinden ein und geben Sie an, was Sie zu diesem Zeitpunkt konkret machen. Hierfür funktioniert am einfachsten eine Memo-App, evtl. mit Sprachaufzeichnung. Geben Sie als Titel der Kurznotiz auch die Bewertung Ihres Befindens an. Das alles machen Sie ein-zwei Wochen lang, dann werten Sie aus: Filtern Sie alle sehr positiven Memos, gehen die nochmal kurz durch und interpretieren, bei welchen Aktivitäten Sie besonders gut drauf waren. Und vielleicht gibt Ihnen das Hinweise auf Tätigkeiten, die bei Ihnen ein Flow-Potenzial haben.

- Eine einfachere Version des Experience Sampling ist die »**Diagnose per Rückschau**«, die man möglichst konkret und verhaltensnah anstellen sollte, praktischerweise schriftlich oder auch mit Tagebuch: Was mache ich auch ohne Belohnung immer wieder und ziehe das zeitlich vor? Wobei habe ich besonders gerne und problemlos gearbeitet, konnte kein Ende finden?
- Auch hilfreich sind »**Umkehr-Fragen**«, die helfen zu verstehen, was man vielleicht intensiv macht, aber es nicht wirklich gerne, mit dem inneren Antrieb macht (sondern wegen der »Möhre«): Wann konnte ich mich trotz erfolgreicher Arbeit nicht über das Ergebnis freuen? Gibt es einen »Schalter« für ungeliebte Tätigkeiten, die bei Ihnen sofort für einen negativen Stimmungsumschwung sorgen? (etwa »aufräumen müssen«, »Protokoll im Meeting schreiben müssen«, »einen Kunden anrufen müssen«)

# 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.

## Das Misserfolgs-Paradoxon der zu leichten und zu schweren Aufgaben

Es fällt auf, dass Menschen mit überwiegender Misserfolgsmotivation oft entweder viel zu leichte oder aber viel zu schwere Aufgaben wählen. Ersteres ist leicht zu verstehen: Ist die Aufgabe viel zu leicht, kann ich mich dabei nicht durch Misserfolg blamieren, weil ich die Aufgabe locker bewältige. Ich schütze dadurch mein Selbstwertgefühl vor Abwertung. Unvermeidlicher Nachteil: Ich unterschätze mich konsequent und prinzipiell. Ich mache es mir zu oft zu leicht, bleibe also unter meinen Möglichkeiten, wachse daher nicht in meinen Fähigkeiten, lerne wenig und erfahre daher auch keine oder kaum noch Leistungslust.

Wenn ich es mir im Leben viel zu leicht mache, erlebe ich so gut wie nie Misserfolge! Ich bringe es nur eben nicht sehr weit und habe auch kaum Freude an Erfolgen (weil sie so selten sind, wenn man hauptsächlich defensiv lebt). Die Vermeidung von Misserfolgen spendet nicht dieselbe Freude und Zufriedenheit wie das Erringen von Erfolgen. Das klingt logisch. Doch warum sollten viel zu hohe Ziele demselben Zweck dienen?

Weil auch und gerade im Misserfallsfall die Blamage ausbleibt, denn: »Sieht doch jeder, dass diese Aufgabe viel zu schwer für mich war!« Auch die anderen werden sicher denken: »Das hat nicht gutgehen können. Dafür kann sie/er doch nichts!« Damit ist ebenfalls das Ziel des Selbstwertschutzes durch Defensivverhalten erreicht. Der Misserfolg wird nicht dem eigenen Mangel an Fähigkeiten zugeschrieben, sondern der überwältigend schweren Aufgabe – die sogenannte externale Attribution, dazu gleich mehr.

Diese Taktik vermeidet zwar die Selbstbildbeschädigung, doch sie führt immer weiter weg von der lustvollen Erfolgsmotivation. Man steigert mit den gestiegenen Anforderungen nicht die eigene Kompetenz und erfährt daher viel zu selten die Selbstwirksamkeit des Stürmers: zu viel Defensive, zu wenig Offensive. Für ein gutes Fußballspiel und ein gutes Leben braucht man aber beides in einem ausgewogenen Verhältnis. Was heißt das?

Man möchte als Mensch doch auch Tore schießen und gewinnen und nicht einfach immer nur nicht verlieren. Nicht wegen irgendeines Pokals, eines Bonus, eines Wettbewerbs oder Siegerkranzes oder des schlichten Besser-sein-Wollens, sondern weil man nur mit Erfolgsmotivation erfährt, was man draufhat, was man alles bewegen, erreichen kann, sich in seiner eigenen Stärke, Kraft und Kompetenz erlebt: Selbstwirksamkeit, Leistungslust.

Das heißt aber auch: Wir müssen aufhören, hinter der Möhre her zu laufen. Wir sollten uns nicht wegen der Möhre anstrengen, sondern wegen unseres Selbstbildes und Seelenheils, unseres Selbstwertgefühls und einer gesunden, nachhaltigen Selbstwirksamkeitserfahrung.

Genau deshalb sind heutzutage doch so viele Menschen so unzufrieden mit Beruf, Familie und Leben. Nicht, weil sie keinen Bonus bekommen haben (sie ha-

ben), sondern weil sie an jedem Tag ihres Lebens nicht ausreichend mitbekommen, was sie alles draufhaben, was sie alles bewegen könnten – wenn man sie nur ließe und wenn sie sich nur selber ließen. Und wie schnell wird aus der vermeintlichen Erfolgsmotivation (»Bonus«) eine permanente Defensive, ein Verteidigen des Status Quo (»Bonus respektive bequemen Job bloß nicht verlieren, sonst steht man als Loser dar«)

### Der Ballast der kindlichen Erlebnisse

Sollten Sie noch Zweifel haben, wie entscheidend ein ausgewogenes Verhältnis von Erfolgs- und Misserfolgsmotivation sich auf unser Leben auswirkt: Hier die Ergebnisse einer etwas älteren psychologischen Studie von C. H. Mahone<sup>23</sup>, die heute noch Gültigkeit besitzt, weil sie einen grundlegenden Mechanismus menschlichen Erfolgs und Lebensglücks aufdeckt und beschreibt:

70

- *Überwiegend erfolgsmotivierte Menschen wählten der Studie nach zu 94 Prozent Berufe, die in der Beurteilung der studienbegleitenden Psychologen realistisch zu bewältigen sind, betrachtet man Können und Kompetenz der Studienteilnehmer.*
- *Überwiegend misserfolgsmotivierte Menschen wählten zu 83 Prozent hochgradig unrealistische Berufe (die im oben diskutierten Sinne viel zu einfach oder viel zu schwer waren).*

Das heißt: Wer in der Kindheit die falsche Balance der Leistungsmotivationen erlernt hat, wählt eher den falschen Beruf und leidet ein ganzes Leben lang darunter. Was deterministisch klingt, aber es nicht ist. Denn genauer formuliert müssen wir erkennen: Wer in der Kindheit zu defensiv erzogen und kulturell beeinflusst wurde – und seither nichts dazu gelernt hat in Bezug auf seine schlagseitige Handlungsmotivation – der leidet ein Leben lang unter dem falschen Beruf. Mit einem Risiko von 83 Prozent. Wie George Santayana sagte: »Those who don't remember the past are condemned to repeat it.« Wer dagegen sein Erbe der Kindheit erkennt, kann es ablehnen und hinzulernen, indem er seine Leistungsmotivation wieder in Balance bringt, denn – nochmal in aller Klarheit – Erfolgs- und Misserfolgsmotivation wird erlernt und ist reversibel.

Wer als Kind die falsche Leistungsmotivation lernte – und seither nicht umlernen – ergreift fast zwangsläufig den falschen Beruf. So viel zum Thema »Traumberuf«. Trotzdem ist das Problem natürlich lösbar: Was Hänschen gelernt hat, verlernt Hans locker – wenn er sich dazu aufraffen kann. Was Hänschen gelernt hat, kann und sollte Hans verlernen. Oder noch entwicklungsorientierter ausgedrückt: Ich höre im Alter von sieben Jahren nicht auf zu lernen, sondern lerne auch und gerade über meine Leistungsmotivation immer noch und immer weiter dazu. Denn sonst wache ich als 45-Jähriger Mensch eines unschönen Morgens in einem Beruf auf, den ich mir mit dem Mindset eines (Klein)Kindes unterbewusst gewählt habe. Das ist leider die Crux am Motivationsproblem: Wir erlernen beide Leistungsmotive

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

im Grunde völlig unterbewusst – und so wirken sie auch. Nirgends sieht man das deutlicher als bei der Frage: Wer ist schuld?

### Attribution: Wer hat's verbockt? Und wer hat's geleistet?

Zurück zur Sportmetapher: Unser Team hat schon wieder verloren! Wie kann das sein? Sind wir so schwach oder die Gegner so stark? Was stimmt mit unserer Leistung nicht? Wo haben wir Leistungsdefizite? Oder haben uns etwa die Schiedsrichter auf dem Kieker? Oder fehlt uns der Rückhalt der Fans?

Was zur Antwort auf diese Fragen führt, nennt man in der Psychologie »Attribution« (Zuordnung, Zuschreibung)<sup>24</sup>: An wem oder was liegt es? Wem ordnen wir – meist völlig unterbewusst – die Verantwortung für ein Resultat zu? Wir unterscheiden zwei diametrale Attributionsstile, die entscheidend unser Lebensglück, unsere Leistungslust und unseren Erfolg determinieren – auch wenn das die meisten Menschen noch nicht bemerkt haben, weil Attribution wie gesagt unterbewusst passiert:

- **Die internale Attribution:** *Ich habe es selbst geschafft, habe die Aufgabe erfolgreich gemeistert, aus eigener Tüchtigkeit, Leistung und Kompetenz heraus oder wie Goethe in seiner Sturm-und-Drang-Zeit (im »Prometheus«) meinte: »Hast du's nicht alles selbst vollendet, heilig glühend Herz?«*
- **Die externale Attribution:** *»Danke fürs Kompliment – aber ich hatte auch ein gutes Team (Glück, günstige Umstände, Hilfe durch den Zufall, ein großzügiges Budget).«*

Ja, wir alle kennen Menschen, die ihre Erfolge external attribuieren, sie also wegerklären und den Erfolg anderen oder günstigen Umständen zuschreiben. Das wirkt bescheiden bis altruistisch und sorgt dafür, dass external attribuierende Menschen selten bis nie die Früchte ihres Erfolgs genießen können, weil sie diese Früchte dankend ablehnen und immer gleich an andere verteilen. Wir kennen den Ausdruck »die Schuld auf andere schieben«. Nun, external Attribuierende mit ausgeprägter, einseitiges Misserfolgsmotivation schieben ausgerechnet *den Erfolg* (ja, den haben sie tatsächlich manchmal) anderen zu. Warum sie das tun, führt an dieser Stelle zu weit (über die tiefenpsychologischen Ursachen dieser fast schon charakterlichen Eigenart, dieses Traits, sind ganze Bibliotheken geschrieben worden). So tief wollen die meisten Menschen auch gar nicht gehen. Ihnen reicht die Erkenntnis: »Ja, da kenne ich auch einige super bescheidene Mauerblümchen.« Oder: »Stimmt – damit mache ich mir oft das Leben schwer.« Wie der Volksmund sagt: Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr.

Als sei dies im Erfolgsfall nicht schon selbstsabotierend genug, kommt bei solchen Menschen im Misserfallsfall noch etwas hinzu: Ist irgendwo irgendwem ein Fehler passiert, attribuieren sie nun *internal*: »Ja, mein Fehler (nein, war es objektiv betrachtet nicht oder nicht komplett), geht voll auf meine Kappe (warum das denn? Andere tragen doch auch Verantwortung), ich hau ständig daneben (ständig?

Stimmt doch gar nicht). Ich hab's halt nicht drauf (wegen eines banalen Fehlers die komplette eigene Kompetenz negieren?). Ich kapiere das nie (Selbstwertgefühl endgültig im Keller). So war ich schon immer (Kommentar erübrigt sich).«

Misserfolg wird internal attribuiert, Erfolg external – was brüllend unlogisch ist: Für den Misserfolg des gesamten mich umgebenden Biotops bin ich selbst, nur ich und nur ich allein verantwortlich, aber für meinen Erfolg immer nur die anderen? Das ist zwar nicht logisch, dafür aber psychologisch. So attribuieren Misserfolgsmotivierte: external für Erfolg, internal für Misserfolg. Es gibt kein wirksameres, nachhaltigeres oder tödlicheres Rezept für anhaltend tief empfundenen Unglück in Leben, Beziehung, Familie und Beruf. Und das machen die Betroffenen völlig freiwillig (aber eben unbewusst)! Die Hölle auf Rädern. Fehlattri-bution ist mieses Karma im Kubik. Daher meine Empfehlung, nein, mein dringender Wunsch:

72

### Hören Sie auf, sich selbst ein motivatorisches Bein zu stellen!

Was der Erfolgs-externale und Misserfolgs-internale Attributionsstil mit dem eigenen Selbstwertgefühl und den eigenen Erfolgsaussichten in der Zukunft anstellt, ist nicht selten verheerend. Wer so einen Attributionsstil (natürlich völlig unbewusst und unabsichtlich) pflegt, braucht keine Feinde und kann sich den Spruch von Pogo übers Bett hängen: »We have seen the enemy and he is us.« Auch Raymond Chandler variierte (in »The Long Goodbye«) dieses universelle Motto der Selbstsabotage: »There is no trap so deadly as the trap you set for yourself.« Eben, indem man Erfolg external und Misserfolg internal attribuiert. Es sollte genau umgekehrt sein:

Attribuieren Sie (auch mal) Erfolge internal, Misserfolge external!

Also zum Beispiel nach einer gelungenen Projektpräsentation: »Ja, mein Team war wieder einmal toll. Doch die Folien habe ich wirklich gut erklärt. Alle im Publikum haben spontan mit dem Kopf genickt. Das Erklären hab' ich einfach gut drauf.« Das ist Eigenlob, das stinkt? Ja und nein. Es ist Eigenlob, aber dass es stinkt, denken und sagen wirklich nur – wer?

Richtig geraten: Misserfolgsmotivierte. Es hilft ihnen (Ihnen?) schon, wenn man ihnen und/oder wenn sie sich täglich ein Dutzend Mal sagen: »Eigenlob stimmt!« Das ist vielleicht nicht immer sachlich gerechtfertigt, doch Eigenlob stimmt eigentlich immer in Bezug worauf? In Bezug auf unser Selbstwertgefühl. Dieses kann in unseren Weltkrisenzeiten gar nicht genug Lob bekommen.

Es heißt ja nicht nur deshalb »Selbstwert«, weil dieser Wert alles über uns selbst aussagt, sondern weil wir diesen Wert auch komplett selbst definieren können – wenn wir ihn *bewusst* definieren, zum Beispiel mit bewusster statt unbewusster Attribution. Manchmal gelingt das ganz leicht: »Ja, stimmt, ich hatte zwar auch ein gutes Team, aber die entscheidenden Impulse fürs Projekt kamen dann doch klar von mir. Dazu stehe ich.« Bravo! Gut attribuiert! Erfolg? Internal attribuiert, Selbstwertgefühl wächst! Leider selten. Häufiger höre ich:

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

»Aber ich hatte doch wirklich ein gutes Team! Ist doch eigenständig, wenn ich den Erfolg ganz für mich allein vereinnahme!« Nein, ist es nicht, sondern einfach nur mental-hygienisch erforderlich, angemessen und verhältnismäßig. Außerdem: Gehörst du nicht auch zum Team? Also was soll die übertrieben altruistische und kodependente Verschiebung des errungenen Erfolgs nur und ausschließlich aufs Team (also auf die anderen)? Warum sich selbst herausnehmen? Weil der situativ falsche aber leider unreflektierte Attributionsstil uns das diktiert. Wir sind die Sklaven seines Diktats – nicht des Schicksals, nicht des Lebens, nicht der widrigen Umstände: So, wie der Mensch attribuiert, so ist er auch. Nämlich erfolgreich, wenn er bei gegebenem Anlass Erfolge internal attribuiert oder unzufrieden, unterfordert und unglücklich, wenn er hauptsächlich nur external attribuiert. Daher die

### Eine Faustregel der Erfolgs- und Misserfolgs-Attribution

Nein, das heißt nicht, dass wir Misserfolge external stets andern in die Schuhe schieben: Bitte nicht immer so haltlos übertreiben! Und es heißt auch nicht, dass wir uns ständig internal mit fremden Federn schmücken. Wie jede Faustregel will auch diese mit Fingerspitzengefühl angewandt werden:

- *Sehen Sie und stehen Sie zu Ihrem persönlichen Anteil am Erfolg!*
- *Auch wenn er noch so klein und »unbedeutend« sein mag. Erfolg und Erfolgsbeteiligung ist niemals unbedeutend – nicht für Ihr Selbstwertgefühl.*
- *Denken Sie daran: Erfolg haben Sie sich verdient.*
- *Gönnen Sie sich diese Leistungslust!*

Und auf der anderen Seite:

- *Verfallen Sie bei Misserfolgen nicht in Toxic Self-Blaming: »Alles wieder meine Schuld! Bin einfach zu blöd dafür.«*
- *Vereinnahmen Sie lediglich Ihren Anteil am Fehler und lassen Sie anderen deren Anteil. Erinnern Sie die Gemeinschaft an der gemeinsamen Verantwortung.*
- *Akzeptieren Sie lediglich Ihren Problemanteil – und nicht die Schuld der ganzen Welt.*

### Sich der eigenen, auch kleinen Erfolge bewusst werden

Mit Fehlattribution aufzuhören geht nicht so leicht, wenn man das seit 20, 30, 60 Jahren praktiziert? Doch. Nehmen Sie zum Beispiel Ihren Werdegang. Sie sind, wo Sie sind, sind vielleicht zufrieden, stolz oder im Gegenteil frustriert über ihren aktuellen Bullshit-Job. Im letzteren Fall können Sie jammern, fluchen, auf Ihre Inkompetenz fehlattribuieren. Sie können sich aber auch bewusstwerden, was Sie bis hierhin alles schon geleistet, bewerkstelligt, gelöst, gelernt haben. Plötzlich ist es nicht mehr der aktuell miese Job, sondern eine weite Karriere, die eigentlich Respekt zollt.



Was haben Sie eben gespürt? Ein klein wenig Stolz wegen des hervorragenden Studiums, auch wenn dies schon ein wenig her ist? Ein wehmütiger Rückblick auf Ihre Leistungen in Ihrem ersten Job? Dann attribuieren Sie richtig (Erfolgs-internal). Oder ging bei Ihnen das spontane Bauchgefühl eher in die Richtung: »Soviel gemacht, soviel probiert, und nun bin ich hier...« Inzwischen wissen Sie, was das ist. Nicht gut. Gar nicht gut. Wenn Ihre Erfolgs-externale Attribution noch Hand in Hand mit Ihrer Misserfolgs-internen Attribution geht, werden Sie vielleicht selbst schon gespürt haben, wie dieser Attributionsstil Sie in Leben und Beruf behindert und unglücklich macht – und sich dafür insgeheim schämen; was bedeutet: noch mehr schädliche Misserfolgs-internale Attribution. Hören Sie auf damit!

74

Jetzt. Sofort. Und sagen Sie sich: »Stimmt eigentlich. Mein ganzer Werdegang ist Leistung. Ich habe vieles gut und gerne gemacht, klar, nicht alles, aber doch einiges!« Und das wird sich immer besser anfühlen, je öfter Sie korrekte, leistungsgerechte, selbstwertförderliche und glücksinduzierende Attribution lernen, neu lernen, wieder lernen und sich jeden Tag die nötige, notwendige und selbstwerterhaltende bis selbstwertförderliche Dosis gönnen. Als Kinder konnten wir das noch alle. Der Klötzchenturm steht? Freude! Er fällt? Dito Freude! Weil wir beides mit eigener Hände Leistung schafften. Wir sollten diese zutiefst menschliche Leistungslust nicht unterschätzen.

Denn wer nicht Erfolgs-internal denkt, attribuiert sich direkt in die latente bis galoppierende Depression, Lebenskrise und resignative Berufsunzufriedenheit. So schlimm das ist: Es kommt noch schlimmer.

### **Der Anstrengungs-Leistungs-Disconnect**

Was passiert schlimmstenfalls, wenn ein Mensch seinen Erfolg anderen in die Schuhe schiebt und jeden Misserfolg auf die eigene Kappe nimmt? Er durchtrennt praktisch mit dem ersten Tag, der ersten Fehlattribution die geradezu naturgesetzlich vorgegebene Verbindung zwischen eigener Anstrengung und verdienter Leistung.

Er strengt sich an, bringt Leistung und erzielt Erfolg – zu dem er nicht steht? »Ihre Verbindung wurde leider unterbrochen!« Er tut nichts, macht nichts, bringt keine Leistung und macht sich trotzdem für sich einstellenden Misserfolg verantwortlich? Dito Leistungsunterbrechung.

Auf Dauer zerstört das den Selbstwert jedes Nobelpreisträgers und Olympiasiegers. Das führt in die chronifizierte Opferhaltung der erlernten Hilflosigkeit<sup>25</sup>, bei der sich die Misserfolge häufen, weil man sie quasi selbst produziert, indem man falsch attribuiert. Weil man denkt, man sei Spielball des Schicksals, dunkler Mächte, sadistischer Führungskräfte, nerviger Ellenbogen-Kollegen, fieser Lehrer oder verständnisloser Beziehungspartner. Aus dieser Opferhaltung kommen Sprüche, Bücher und Filme à la »Das Schicksal ist ein mieser Verräter«. Das ist der Titel eines sehr populären Films, aber auch einer noch viel populäreren Fehlattribution: Das Schicksal diktiert mein Leben, nicht ich, ich (armes altes krankes etc.) Opfer.

Fällt Ihnen etwas auf? Stichwort Verschwörungstheorien. Nota bene: Viele arme alte kranke Menschen sind arm, alt und krank – und haben trotzdem beide Hände am Steuerrad ihres Lebens. Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun, wie auch Viktor Frankl, der Begründer der Logotherapie wusste: »Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.«<sup>26</sup>

Wer dagegen glaubt, dass ihm das Schicksal (wer oder was auch immer das sein mag) keine Wahl lässt, erfährt auch keine, weil er keine ausübt. Aber das ist jetzt fast schon philosophisch. Kehren wir lieber zurück auf die Ebene des konkreten Lernens von Leistungslust.

## Wie gute Führung bei Erfolgsattribution unterstützt

75

Vielleicht kam Ihnen auch schon der Gedanke: Die Parallelen zwischen Attribution und Führungskompetenz sind frappierend. Wir alle kennen Vorgesetzte (Eltern, Lehrer, Ausbilder, Trainer ...), die uns jede Fehlentwicklung (des Marktes, von Lieferanten, Geschäftspartnern, Umständen, Wetter, höhere Gewalt ...) pseudo-internat attribuierend in die Schuhe schieben, während sie unsere Erfolge ignorieren, external attribuieren (»Sie hatten doch bloß Glück!«) oder gar für sich vereinnahmen. Leaders from hell. Toxic Leaders.

Es gibt leider nicht viele Führungskräfte in Wirtschaft, Familie, Politik und Gesellschaft, die wertschätzend und konstruktiv attribuieren (können und wollen). Steile These? Dann verraten Sie mir doch mal, wann Sie das letzte Mal von einer Führungskraft im Misserfallsfall Sätze gehört haben wie:

- *»Das ging daneben – kein Ding, wir machen das Beste draus!«*
- *»Mund abputzen, weitermachen, einfach mehr anstrengen, dann packen wir (!) das auch!«*
- *»Wenigstens haben wir (!) was daraus gelernt und machen es das nächste Mal besser.«*
- *»Wegstecken und beim nächsten Mal: besseres Konzept, mehr Budget, bessere Vernetzung – damit schaffen wir's (!) dann!«*

Und jetzt die peinlichere Frage: Wann haben Sie das letzte Mal solche oder ähnliche Sätze gesagt? Zu Ihren Kolleginnen und Kollegen, in Ihrer Familie, beim Hobby, beim Sport, im Verein?

Wir leben in Krisenzeiten. Ständig wird uns das von Medien und Politik gepredigt. Zum Beispiel: Die Rezession droht! Sagen alle. Denken alle: Opferdenke. Wirklich selten hört man jemanden sagen: »Okay, der Markt ist schwach – dafür hauen wir umso stärker rein!« Das ist Motivation, das ist eine Erfolgsstrategie. Weil solche Sätze auf die internale Attribution von Erfolgen referieren. Und nur die internale Attribution von Erfolgen führt zu Leistung: Ich kann's, also mache ich's. Das ist das Geheimnis von Erfolg, oder wie die Amerikaner sagen: It works,

if you work it. Der einzige Garant für Erfolg: eigene Anstrengung. Man kann diese Garantie eigentlich nicht überschätzen – aber übertreiben.

### **Flogging a Dead Horse – Attribution hat Grenzen**

Wer Erfolg internal attribuiert und sich daher voll engagiert für das, was man tut, erntet unweigerlich psychologische Erfüllung, und nicht selten auch Erfolg. Mit einer Ausnahme: klinisch tote Projekte. Sich für diese zu engagieren, ist Zeitverschwendung. Trotzdem tun wir's (zu) oft. Weil wir emotional zu sehr daran hängen. Wir können nicht loslassen. Sollten wir aber.

76

Weil selbst mit größter Anstrengung nichts mehr zu holen ist. Dass Erfolg hauptsächlich ein Produkt unserer Anstrengung ist, sollte uns nicht zum Jimmy-Cliff-Übergeneralisierungsschluss verleiten: You can get it if you really want it! Nein, kannst du nicht. Nicht immer, nicht in jedem Fall.

Nicht alles im Leben ist Resultat eigener Skills, Kompetenz, Leistung und Anstrengung. Es gibt auch Zu- und Unfälle, Glück, Pech, höhere Gewalt und fiese Konkurrenten, die mit üblen Tricks spielen. Pessimisten missbrauchen dieses Naturgesetz zur Fehlfolgerung: »Sag ich schon immer: Es lohnt nicht, sich zu engagieren!« Typisch Misserfolgsmotivation. Wer sich nicht engagiert, blamiert sich auch nicht – denkt der Misserfolgsmotivierte. Doch in einer erfolgsmotivierten Kultur tut er das gerade durch seine Leistungsverweigerung (gut, dass wir keine Erfolgskultur haben). Erfolgsmotivierte Menschen kommen zu einer anderen Schlussfolgerung.

Sie denken und sagen: »Ich weiß, dass es Projektkiller und Shop Stopper gibt. Doch den Kill Point, den Point of no Return, an dem ich das Projekt aufgabe – den bestimme allein ich!« So sieht Selbstbestimmung, Leistungsethos und Erfolgsmotivation im Angesicht von unüberwindlichen Hindernissen aus. So fühlt sich das an. Stark, weil selbstwirksam.

## 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 niedrigere 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.