

1 Warum Leistung einen schlechten Ruf hat

»Wenn Leistung negativ besetzt ist, und das ist es bei uns, dann haben wir auf lange Sicht auch eine miese Gesamtfitness ... Wer Freude will, der muss etwas leisten. Wer die Anstrengung zurückschraubt, kriegt weniger Lust.«

Klaus Dehner, Verhaltensforscher

In diesem Kapitel geht es um die Gründe, warum wir überhaupt neue Lust auf Leistung brauchen. Was hat uns die ursprüngliche Lust verdorben? Unter welchen Bedingungen kann Leistung zu Last werden? Sie sind eingeladen, über Ihre eigene Einstellung zu Leistung nachzudenken und den Level Ihrer persönlichen Leistungslust zu bestimmen.

Am Potsdamer Platz in Berlin steht ein futuristisches Bürogebäude. Entworfen hat es der britische Stararchitekt Richard Rogers, von dem auch das Centre Pompidou in Paris und das Lloyd's Building in der Londoner City stammen. An einem der mehrgeschossigen verglasten Zylinder, die dem Neubau seine charakteristische Form verleihen, steht in großen Leuchtbuchstaben »Caroshi«. Ja, tatsächlich: An diesem Bürohaus in bester Lage prangt ein japanisches Wort, das auf Deutsch »Tod durch Überarbeiten« bedeutet. Der Begriff kam in Japan in den 1980er-Jahren auf, nachdem mehrere Manager nach fast ununterbrochener Arbeit buchstäblich tot umgefallen waren. Seit 1987 wird im Arbeitsministerium in Tokio die Zahl der plötzlichen Todesfälle infolge von Stress statistisch erfasst.

Karoshi am
Potsdamer Platz –
zum Glück nur
ein Gag

Doch was hat die Leuchtschrift »Caroshi« am Potsdamer Platz verloren? Des Rätsels Lösung ist einfach: So heißt eine Bar im Erdgeschoss des Bürohauses. Hier wird nicht gearbeitet, sondern höchstens getrunken bis zum Umfallen. Der Barbesitzer, dem dieser Name eingefallen ist, scheint einen zynischen Humor zu haben. Karoshi ist in Japan allerdings ein ernstes Problem. Und ein erschreckendes. Warum erschreckend? Ganz einfach: Plötzlich hat Arbeit wieder mit Leben und Tod zu tun. Das hatte unsere Wohlstandsgesellschaft eigentlich längst überwunden. Wer nichts leisten kann oder nichts leisten will, dem geht es nicht gerade prickelnd. Aber er muss nicht hungern. Das war die meiste Zeit in der Menschheitsgeschichte anders. Wir haben gerackert fürs Überleben. Da kommen wir her, das ist Teil unserer Evolution. Und das wirft seine Schatten bis heute.

Vom Überlebenskampf zum Müßiggang und wieder zurück

Vor langer Zeit haben unsere Vorfahren begonnen, sich im täglichen Überlebenskampf erste kleine Freiräume zu schaffen. Alles, was die Beschaffung der lebensnotwendigen Nahrung und den Schutz vor den Launen der Natur ein wenig einfacher machte, bedeutete einen Gewinn an Lebensqualität. So kamen erst Werkzeuge und Nutztiere, später Geräte und Maschinen, zwischenzeitlich – leider – auch Sklaven ins Spiel. Arbeit war dann am schönsten, wenn sie andere machten. In den frühen Hochkulturen, die dank Arbeitsteilung und Vorratshaltung erstmals so etwas wie einen stabilen Wohlstand hervorbrachten, war körperliche Arbeit schließlich regelrecht verpönt. Der griechische Dichter Homer erklärte den Müßiggang des Adels zum Ideal. Und der Philosoph Aristoteles meinte, ein Mensch, der zur Arbeit gezwungen sei, könne kein freier Mensch sein. Die alten Griechen bewunderten militärische Leistungen. Und natürlich sportliche – siehe Olympia. Für die Arbeitsleistung, den Broterwerb, hatten sie nichts übrig.

Mal war Müßiggang das Ideal, mal harte Arbeit

Durch das Christentum änderte sich das. Jesus und seine Jünger, aber auch der Apostel Paulus, kamen aus dem Milieu der Handwerker und Fischer, also der arbeitenden Mittelschicht. Das blieb nicht ohne Folge für die Religion, die unsere westliche Kultur entscheidend geprägt hat.

»Ora et labora« hieß die lateinische Devise in den mittelalterlichen Klöstern – bete und arbeite! Spiritualität und Arbeitsleistung gingen Hand in Hand. Das schien zu funktionieren, denn die reichen und mächtigen Klöster mit ihren Niederlassungen überall in Europa waren so etwas wie die Konzerne des Mittelalters. Der Reformator Martin Luther setzte im 16. Jahrhundert schließlich noch einen drauf, indem er schrieb: »Müßiggang ist Sünde wider Gottes Gebot.« Das protestantische Bürgertum der Neuzeit orientierte sich daran und machte die Arbeitsleistung zum Dreh- und Angelpunkt von Wohlstand und Rechtschaffenheit. Der Müßiggang des Adels, den Homer einst so gepriesen hatte, wurde nun als unmoralisch angeprangert.

Doch dann schlug das Pendel auch schon wieder zurück: Die rasant um sich greifende Industrialisierung zerstörte die christliche und bürgerliche Arbeitsidylle innerhalb weniger Jahrzehnte. Jetzt wurden massenhaft Arbeiter gebraucht, die in den Fabriken wie menschliche

Maschinen zum Einsatz kamen und kaum mehr als ihre reine Muskelkraft zur Verfügung stellten. Das Ganze sechs Tage die Woche und bis zu 16 Stunden am Tag. Eine Alternative bot sich dem Proletariat, das als entwurzelte Landbevölkerung in die Industriegebiete strömte, kaum. Anders als mit der kräftezehrenden »Maloche« waren die Familien nicht zu ernähren. Und manchmal nicht einmal damit. So war plötzlich alles wieder wie vor Tausenden von Jahren: Es ging ums Überleben, und jede kleine Erleichterung angesichts des Arbeitsdrucks war willkommen. Für Linderung sorgte schließlich die Arbeiterbewegung, deren Einfluss auf die Politik den modernen Sozialstaat hervorbrachte. Sein Anspruch ist es, Leistung zu honorieren und gleichzeitig niemanden fallen zu lassen, der es aus eigener Kraft nicht schafft, seinen Lebensunterhalt zu sichern.

Mit Vollgas durch die Überflussgesellschaft

Wo stehen wir heute? Paradoxerweise hat der gefühlte Leistungsdruck gerade in dem Moment dramatisch zugenommen, wo unser Überleben nicht mehr von der Dauerleistung jedes Einzelnen abhängt und uns alle möglichen Sicherungssysteme zur Not auffangen können. Es geht längst nicht mehr um unsere Existenz – und trotzdem schufteten einige bis zum Umfallen. Der Karoshi in den japanischen Büroetagen ist lediglich das extremste Beispiel. In Deutschland hat sich die Zahl der Krankheitstage wegen Burn-outs binnen acht Jahren um das 18-Fache gesteigert, berichtete das Magazin *Stern* im Januar 2013 unter Berufung auf Statistiken der Krankenkassen. Die Techniker Krankenkasse verzeichnet laut *Stern* eine Steigerung der von Ärzten verordneten Antidepressiva zwischen 2007 und 2012 um rund 50 Prozent.

18-mal häufiger
Burn-out binnen
acht Jahren in
Deutschland

Unser Wohlstand ist – allen Finanzkrisen zum Trotz – mittlerweile so groß, dass wir eigentlich einen Gang herunterschalten könnten. Ein deutscher oder österreichischer Durchschnittsverdiener würde mit seinem Einkommen in den meisten Ländern der Welt zu den Reichsten zählen. Wir reden uns die Köpfe heiß über die Vorteile oder Nachteile von Mac gegenüber PC, weil wir über das Lebensnotwendige längst nicht mehr nachdenken müssen. Aber statt entspannter zu

Werke zu gehen und die Früchte unserer Arbeitsleistung zu genießen, geben wir jetzt erst recht Vollgas. Der Unternehmensberater und Buchautor Bolko von Oettinger spricht deshalb von einer »Leistungsüberdrehung«. Er sagt: »Unser Leistungsbild hängt schief und schadet längst allen.« Doch warum überziehen wir maßlos, statt den Druck zu reduzieren? Vielleicht, weil wir es nicht anders gelernt haben?

Man kann es drehen und wenden, wie man will: Wir haben es in unserer Kulturgeschichte bis heute nicht geschafft, ein gesundes und natürliches Verhältnis zu Arbeit und Leistung zu entwickeln. Stattdessen schwanken wir immer wieder zwischen den Extremen. Als Leistung noch überlebensnotwendig war, hatte das zumindest den Vorteil, dass niemand ihren Sinn infrage stellte. Heute fühlt sich unser Beitrag zum Überleben der Gesellschaft abstrakt und entkoppelt an. Wir haben das Gefühl, dass alles auch dann weiter seinen gewohnten Gang ginge, wenn wir aussteigen und unsere Leistung verweigern würden. Und das Gefühl täuscht ja nicht einmal, denn solange die Zahl der Aussteiger nicht allzu groß wird, ändert sich tatsächlich nichts. Nur unter solchen Bedingungen können wir Leistung überhaupt grundsätzlich infrage stellen. Erst wenn der eigene tägliche Beitrag nicht mehr absolut notwendig ist, kann es zu Sinnkrisen kommen. Gleichzeitig haben wir kein Maß mehr, wann es genug ist. Mehr geht scheinbar immer: noch mehr PS im Auto, noch schnellere Computer, noch mehr Produkte im Supermarktregal. Wann reicht es? Das sagt uns keiner. Wir müssen es selbst herausfinden.

Wer nicht zur Besinnung kommt, kann schnell untergehen

Spitzensport und
Drecksarbeit - ist
Leistung gleich
Leistung?

Leistung hat einen schlechten Ruf, weil wir nicht mehr wissen, an was für einer Art von Leistung wir uns orientieren sollen. Wir bewundern die Leistung von Spitzensportlern, Klaviervirtuosen oder Nobelpreisträgern - und verdammen die »Drecksarbeit«, die »Nine-to-five-Jobs«, die Wiederholungsschleifen des schnöden Broterwerbs. Da gibt es nur eines: Wir müssen nachdenken und neue Lösungen entwickeln! Zwar können wir die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht außer Acht lassen - und ich werde noch mehrfach in

diesem Buch auf sie eingehen –, doch wirklich etwas ändern kann sich nur bei jedem einzelnen arbeitenden Menschen und in jedem einzelnen Unternehmen. Wenn Mitarbeiter wissen, worauf sie Lust haben, und Unternehmen bereit und in der Lage sind, Umgebungen zu schaffen, die diese Lust gezielt fördern, dann ist es egal, ob Leistung einen schlechten Ruf hat. Dann ist sie einfach das, was wir täglich selbstverständlich und gerne zeigen.

Ich werde in den späteren Kapiteln noch darstellen, dass Lust auf Leistung in Unternehmen, die diese Leistungslust fördern, keine Utopie ist, sondern in ganz konkreten Schritten umgesetzt werden kann. Doch vor jeder nachhaltig positiven Veränderung steht die Einsicht, dass die Dinge sind, wie sie sind. Wir müssen den Ist-Zustand annehmen, um ihn verändern zu können. Diese allgemeine Erkenntnis aus der Psychologie gilt auch beim Thema Leistung. Auf den folgenden Seiten geht es deshalb um unsere persönliche Einstellung zur Leistung. Welche Erfahrungen haben uns geprägt? Welche Glaubenssätze haben wir verinnerlicht? Welche Leitbilder zum Thema Leistung und Erfolg bietet uns die Mediengesellschaft an? Ich lade Sie ein, über diese Fragen nachzudenken, um sich selbst besser kennenzulernen und im nächsten Schritt das möglicherweise verschüttete Lustpotenzial Ihrer Leistung freizulegen.

Performer, Lebenskünstler, Aussteiger: Wer will wie viel leisten?

Etwas leisten, mich anstrengen, Ziele erreichen – das hat mir schon als Kind Spaß gemacht. Vielleicht ist es in meiner Familiengeschichte angelegt. Ich bin das jüngste von drei Kindern. Meine Schwester ist 14 Monate und mein Bruder zweieinhalb Jahre älter als ich. Immer habe ich mich mit meinen älteren Geschwistern gemessen und wollte mindestens so gut sein wie sie. Ich kam mit fünf Jahren in die Schule, wurde also früher eingeschult, wie zuvor schon meine Schwester. Kaum 18 geworden, hatte ich Abitur. So fühlte es sich für mich immer genau richtig an! Ein Lehrer sagte zu meinen Eltern einmal: »Bevor Christiane etwas anfängt, legt sie die Latte erst mal so hoch.« Dabei zeigte er

Wenn Leistung in der Familie liegt – oder auch nicht

mit der Hand bis weit über seinen Kopf. Als Kinder und Jugendliche haben wir auch alle viel Leistungssport gemacht. Meine beiden Geschwister sind allerdings groß und schlank, haben richtige Leichtathletenfiguren. Ich bin dagegen 1,70 Meter groß und von der Statur her eher kompakt, mit kürzeren Beinen. Da musste ich also erst recht powern, um mit meinen Geschwistern mitzuhalten! Und mit der Extraportion Kraft und Ausdauer habe ich es meistens geschafft.

Lust auf Leistung hatte ich also schon immer. Trotzdem ist auch mir diese Lust zwischenzeitlich vergangen. Davon werde ich gleich noch berichten. An dieser Stelle ist mir wichtig, Ihre Aufmerksamkeit auf die Prägungen in Ihrer Kindheit und Jugend zu lenken. Vielleicht erkennen Sie sich in meiner Geschichte wieder. Möglicherweise war es bei Ihnen aber auch ganz anders. Nehmen wir einmal an, Sie waren ein etwas überbehütetes Einzelkind und hatten keine Geschwister, die Sie zur Leistung anspornten und mit denen Sie sich messen konnten. Dann ist es sehr wahrscheinlich, dass Sie heute andere Lustressourcen aktivieren müssen, um mehr Spaß an Leistung zu haben, als jemand wie ich. Wichtig ist mir: Akzeptieren Sie Ihre Prägungen und Erfahrungen, so wie sie sind. Und vergleichen Sie sich nicht mit komplett anderen Persönlichkeitstypen. Wenn Sie nicht das Gefühl haben, dass Ihnen die Lust auf Leistung in die Wiege gelegt worden ist, können Sie trotzdem heute Aufgaben entdecken, bei denen Sie die Uhr vergessen. Sie brauchen dazu aber möglicherweise andere Anreize als jene Leute, die sich mit voller Power auf jede Herausforderung stürzen, weil sie es nie anders gekannt haben.

Hier ehrgeizige
Frauen, dort Männer
mit bunten
Biografien

In meiner Arbeit als Coach für Führungskräfte nehme ich übrigens einen gewissen Unterschied zwischen Frauen und Männern wahr. Viele Frauen, die heute Führungskräfte sind, haben schon als Kinder und Jugendliche einen enormen Ehrgeiz an den Tag gelegt. Ich denke da zum Beispiel gerade an eine 33-jährige stellvertretende Personalleiterin, die ebenfalls ein Jahr früher in die Schule kam und sich, genau wie ich, gerne mit ihren Geschwistern gemessen hat. Oder an eine 43-jährige IT-Leiterin, deren Kindheit meiner eigenen bis in die Details ähnelt. Bei den Männern sind die Biografien dagegen bunter. So war der Geschäftsführer eines größeren Unternehmens in der Schule ein richtiger Loser. Sein Vater war Medizinprofessor, doch er selbst hatte

während der gesamten Schulzeit einfach keine Lust. Erst nach dem Abitur, im Ausland, hat er dann Gas gegeben. Er studierte BWL und wollte allen zeigen, was in ihm steckt. Solche Spätzünder gibt es auch.

Reflexionsfragen

Wie haben Sie als Kind und als Jugendlicher Ihre Leistungen erlebt? Sind Sie gerne zur Schule gegangen, haben Sie gerne Sport gemacht und sich mit anderen gemessen? Oder waren Sie eher lustlos?

Erleben Sie sich heute im Erwachsenenalter noch genauso oder anders? Falls Sie Ihre Leistung heute anders erleben als früher: Können Sie dafür Auslöser nennen?

Machen Sie sich bitte bewusst, dass es keine richtigen oder falschen, guten oder schlechten Prägungen gibt. Unsere Vergangenheit ist unsere Vergangenheit und in jedem Fall vorbei. Wenn Sie mit 14 ein Loser waren, dann können Sie mit 40 Spitzenleistungen erbringen. Oder Sie können dann immer noch »keinen Bock« haben. Beides ist möglich. Ihre Prägungen sagen auch wenig darüber aus, ob Sie gefährdet sind, einen Burn-out zu erleben oder nicht. Es gibt Menschen, für die Leistung immer selbstverständlich war und die trotzdem irgendwann einen Burn-out erleiden. Dazu zähle ich. Andere waren vielleicht Spätzünder und haben dann in ihrer Aufholjagd völlig überzogen.

Hören Sie am besten ganz auf, sich mit anderen zu vergleichen. Aus meiner Coaching-Praxis weiß ich: Jeder Mensch bringt genügend Ressourcen für Lust auf Leistung mit. Egal, was ihn geprägt hat. Es kommt darauf an, dass wir alle unsere ganz eigenen Potenziale entdecken und nutzen. Dafür sollten wir uns auch davor hüten, Leistung automatisch mit Spitzenleistung gleichzusetzen. Nicht alle Menschen haben Lust auf Spitzenleistung – und das ist auch okay so. Entscheidend ist die große und kontinuierliche Lust auf die uns jeweils gemäße Leistung. Denn es geht nicht darum, unser Letztes zu geben, sondern unser Bestes.

Stehen wir alle kurz vorm Burn-out? Eher nicht

Leistung hat auch deshalb einen schlechten Ruf, weil sich die Gedankenkette »Leistung – Leistungsdruck – Burn-out« in vielen Köpfen festgesetzt hat. Wir erleben seit

Burn-out als
Modethema und
bequeme Ausrede

einigen Jahren eine lebhaftere Burn-out-Debatte. Diese hat einerseits eine reale Grundlage, weil die Diagnose »Burn-out« nachweislich immer häufiger gestellt wird und die Fehlzeiten wegen Burn-out in den Unternehmen dramatisch angestiegen sind. Andererseits wird in der Debatte auch oft übertrieben. So zum Beispiel, wenn bereits bei schlichter Überanstrengung, während harmloser Verstimmungen oder in Stressphasen, die einfach zum Leben dazugehören, das Wort »Burn-out« fällt. Früher hieß es: »Der ist urlaubsreif.« Heute hört man: »Der steht kurz vorm Burn-out.«

Die *Süddeutsche Zeitung* sprach sogar ironisch vom »Phantom-schmerz«, der unser ganzes Land befallen habe: »Das öffentliche Bekenntnis einiger Prominenter, sie hätten unter einem »Burn-out« gelitten, hat sie selbst ins Rampenlicht und das Thema in die Mitte der Arbeitsgesellschaft gebracht«, schreibt die Autorin Sibylle Haas in der SZ. Und weiter: »In manchen Runden drängt sich gar der Eindruck auf, wer noch immer keinen hatte, der leistet zu wenig, zu Deutsch: Der ist faul!« Das ständige Gerede von Burn-out hält Sibylle Haas für gefährlich. Echte Erkrankungen würden so verharmlost. Und man habe ein Schlagwort gefunden, um von der Verantwortung für das eigene Wohlbefinden abzulenken: »Es ist verführerisch, der Arbeit oder dem Chef die Schuld zu geben. Es ist im Übrigen auch der einfachere Weg. Weil man sich dadurch selbst der Verantwortung entziehen kann. Doch es ist möglich, selbst Grenzen zu ziehen: Jeder kann das Mobiltelefon nach Feierabend ausschalten oder E-Mails erst am nächsten Tag beantworten – oder eben auch nicht.«

Ich hatte immer gehofft, niemals mit meinem Burn-out kokettieren zu müssen. Doch neulich kam nach einem meiner Vorträge eine Zuhörerin lächelnd auf mich zu und sagte: »So einen *echten* Burn-out hatten Sie doch sicher nicht, Frau Theobald?« Sie glaubte anscheinend, wenn ich von meinem Burn-out spreche, dann meine ich die »Society-Variante«, die, laut Sibylle Haas in der *Süddeutschen*, inzwischen »schicker als ein Bandscheibenvorfall« sei. »Doch, doch«, antwortete ich der Dame. »Ich hatte einen *echten* Burn-out und war deswegen in fachärztlicher Behandlung.« Da bewegte sich ihre Kinnlade leicht nach unten und der Mund öffnete sich. Aber nicht, um noch etwas zu sagen.

Heute brenne ich vor Tatendrang – doch selbst mir ist die Lust auf Leistung zwischenzeitlich restlos vergangen. Kurz vor dem Burn-out lebte ich wie ein gehetztes Wild. Als Juristin und Spezialistin für Energierecht hätte ich pausenlos arbeiten können. Die Themenvielfalt ist enorm, und das Fachgebiet interessierte mich ja auch sehr. Ich mag es bis heute. Doch irgendwann strich ich sogar die Mahlzeiten – zugunsten eines paradoxen Effizienzgedankens – und stopfte mir nur noch während der Arbeit etwas hinein. Ich schlief schlecht und war ständig nervös. Spätestens ein Jahr vor dem Aus hätte ich etwas merken können. Ich kann mich erinnern, wie ich einmal Freunde zum Grillen im Garten unseres Hauses in Berlin-Steglitz eingeladen hatte. In allerletzter Minute raste ich mit dem Auto in die Einfahrt. Da standen die Gäste schon vor der Tür. Aber solche Warnsignale ignorierte ich. Vielen meiner Coaching-Klienten ging es ähnlich. Etliche Jahre, meistens so bis um die 40, ist es völlig selbstverständlich, sehr viel zu arbeiten und die Karriere in den Mittelpunkt zu stellen. Dann ist plötzlich die Krise da.

Gelebt wie ein gehetztes Wild - und nichts gemerkt

Mal Pause machen und Nachdenken kann Wunder wirken

Im Urlaub beobachte ich immer öfter mit Kopfschütteln, wie andere Urlauber gar nicht mehr abschalten können. Mein Mann und ich sind im Urlaub gerne sportlich aktiv. Da bietet sich hin und wieder ein Cluburlaub an, weil diese Variante einen Break vom Arbeitsleben erlaubt, ohne dass es größerer Organisation bedarf. Sonne und Meer und die Möglichkeit, täglich jede Menge Sport zu machen, das gefällt uns daran. Das letzte Mal waren wir in einem Ferienclub, in dem offensichtlich fast nur Businessleute Erholung suchten. Und ich traute meinen Augen kaum: Es gab niemanden, wirklich niemanden, der nicht mehrmals täglich mit iPad, Smartphone oder Laptop online gewesen wäre, um E-Mails zu bearbeiten oder Geschäftszahlen zu studieren. Da überall das WLAN funktionierte, wäre das theoretisch sogar noch in der Sauna möglich gewesen.

Es sind solche Leute, die dann irgendwann zu mir und anderen Coachs kommen und klagen, die ständige Erreichbarkeit mache sie fertig. Das sind diese Gewinntypen, die für ihre Firma alles machen, die immer Ja

Leitung braucht Selbstdisziplin, Pausen, Regeneration

sagen, die sofort ihre Familie die Koffer packen lassen, wenn jemand gesucht wird, der für ein Jahr nach China geht. Doch ist das alles wirklich noch »Leistung«? Kein Leistungssportler könnte so leben. Regenerationsphasen und ausreichender Schlaf, einschließlich Mittagsruhe, sind im Spitzensport Pflicht und werden mit großer Selbstdisziplin eingehalten. Hat das ständige Daddeln mit iPad und Smartphone noch mit Arbeitsdisziplin zu tun? Arbeiten die ständig Erreichbaren wirklich effektiv?

Die Antwort lautet allzu oft: Nein. Das hat die sogenannte Generation Y, die alle nach 1980 Geborenen umfasst, schon wesentlich besser verstanden. Immer öfter verlangen junge Talente schon in Einstellungsgesprächen, dass über Grenzen gesprochen wird: Grenzen der Belastbarkeit und der Erreichbarkeit. Die über 40-Jährigen, die ich kenne, ticken da in der Regel anders. Oft ging ihre Karriere mit Mitte 20 richtig los, und seitdem geben sie Vollgas, ohne das jemals wirklich infrage gestellt zu haben. Erst bei Schicksalsschlägen, wie zum Beispiel der Trennung vom Partner oder einer schweren Krankheit eines der Kinder, wird zum ersten Mal innegehalten. Das ist kein Klischee, sondern Realität. Aber wollen Sie wirklich auf einen Schicksalsschlag warten, um nachzudenken? Wie wäre es, wenn Sie freiwillig und regelmäßig kritisch hinterfragten, was Sie den ganzen Tag tun?

Das klingt so banal, dass ich mich kaum traue, es hier hinzuschreiben. Doch mir begegnen immer wieder Führungskräfte, die sich keine echte Reflexionszeit zugestehen. Mal ein paar Tage rausgehen aus der Firma, um nachzudenken – alleine, mit einem Coach oder in einer Gruppe von Gleichgesinnten –, gilt als Zeitverschwendung. Da lieber Urlaub machen, damit die Familie zufrieden ist – und dann am Pool heimlich mit dem iPad weiterarbeiten. Leistung wird einen schlechten Ruf behalten, solange wir Dauerstress, Hyperaktivität und permanentes Vollgasgeben mit Leistung verwechseln. Wer keine Achtsamkeit besitzt und nicht auf sich aufpasst, dem muss die Lust auf Leistung vielleicht zwangsläufig irgendwann vergehen.

24 Prozent aller Angestellten sollen »innerlich gekündigt« haben

Also lieber Vollbremsung als Vollgas? Längst hat sich »Bore-out« als Gegenbegriff zum Burn-out eingebürgert. Ein klarer Hinweis, dass Nichtstun auch keine Lösung ist. Wenn Mitarbeiter zwischen den Extremen von Überreizung und Lustlosigkeit hin- und herpendeln, leidet nicht

Was für ein Leistungstyp sind Sie?

Leistung ist – auch – Physik: Energie pro Zeit! Wird zum Beispiel eine Kilowattstunde Strom in einer Zeitspanne von einer Stunde bezogen, dann beträgt die Leistung 1 Kilowatt. Wird dieselbe Energie in einer halben Stunde bezogen, sind es 2 Kilowatt.

Bei Menschen ist es ähnlich: Die einen leisten gerne kontinuierlich über einen langen Zeitraum. Die anderen haben extreme Leistungsspitzen und brauchen dann wieder längere Erholungspausen. Unterm Strich ist die Energiebilanz bei beiden annähernd gleich.

Überlegen Sie doch einmal: Welcher Typ sind Sie? Eher der »On-Off-Performer«, der erst alles gibt und dann gerne wieder ausruht? Oder eher der ruhige und stetige Typ, der wie ein Flugkapitän seine Stunden im Cockpit verbringt?

Machen Sie sich klar: Weder der eine noch der andere Typ leistet »mehr«. Auch wenn es manchmal fälschlicherweise so aussieht. Jeder Typ sollte seinen passenden Rhythmus leben (dürfen).

nur die Produktivität des Unternehmens, sondern sie leiden auch selbst. Die aktuellen Umfragedaten von Gallup sind alarmierend: »Fast ein Viertel (24 Prozent) der Beschäftigten in Deutschland hat innerlich bereits gekündigt«, heißt es in der Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2012. »61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. Nur 15 Prozent der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen.« Haben wirklich nur noch 15 Prozent der Beschäftigten Lust auf Leistung? Spiegeln diese Zahlen etwa unser gesellschaftliches Klima wider?

Erfolgsgeil und statussüchtig? Fragwürdige soziale Leitbilder

Glaubt man dem Frankfurter Soziologen Sighard Neckel, dann sind wir schon lange keine »Leistungsgesellschaft« mehr, sondern eine »Erfolgsgesellschaft«. In Medien und Öffentlichkeit werden keine Leistungen gefeiert, sondern Erfolge. Zwar kann weiterhin auch Leistung zum Erfolg führen. Doch wie Erfolg zustande kommt, ist letztlich zweitrangig geworden. Ein Musiker kann jahrelang auf eine Chart-

platzierung hingearbeitet haben – oder sein Hit-Wunder einer Castingshow verdanken. Unterm Strich ist das egal. Erfolg ist immer weniger abhängig von der zuvor erbrachten Leistung. Auch wer beispielsweise über ein großes Erbe verfügt, muss nicht viel leisten, um Erfolg zu haben. Auf der anderen Seite gibt es immer mehr Menschen in Deutschland, die 40, 50 oder gar 60 Stunden in der Woche arbeiten und trotzdem auf keinen grünen Zweig kommen.

Nicht Leistung wird
bewundert, sondern
Erfolg – auch der
unverdiente

Sighart Neckel diagnostiziert für unsere Gesellschaft, dass soziale Anerkennung immer stärker von bloßem Erfolg und dem zur Schau gestellten Status abhängt. Die Folge sei ein regelrechter »Erfolgskult«, samt Begleiterscheinungen wie Promikult oder Starkult. Leistung verliert als Grundlage für soziale Anerkennung an Bedeutung. Die Frage, ob man seinen Erfolg auch verdient hat, spielt eine immer geringere Rolle. Für den sozialen Zusammenhalt und den gesamtgesellschaftlichen Wohlstand ist diese Entwicklung doppelt bedenklich. Wenn Leistung nicht mehr anerkannt wird und es nur noch darauf ankommt, irgendwie »Erfolg zu haben« und diesen vorzeigen zu können, dann wird auf längere Sicht auch immer weniger geleistet werden.

Als ich von dieser soziologischen Analyse zum ersten Mal gehört habe, musste ich spontan an die Doku-Soap *Die Geissens* denken. Der Quotenhit auf RTL II bezieht seinen alleinigen Reiz daraus, wie eine Millionärsfamilie ihren Besitz auf vulgäre Weise zur Schau stellt. Auch wenn Familienoberhaupt Robert Geiss inzwischen ins Mode-Geschäft zurückgekehrt ist und wieder Geld verdient, wurden die »Geissens« lediglich mit der Art und Weise berühmt, wie sie die Millionen aus dem Verkauf ihrer ersten Firma ausgaben. Leistung als Voraussetzung für Erfolg wird hier vollständig ausgeblendet. Natürlich haben solche und ähnliche Vorbilder ihre Folgen. In dem Film *The Bling Ring* von Sofia Coppola, der 2013 bei den Filmfestspielen in Cannes Premiere hatte, bricht eine Clique von Jugendlichen aus gutem Hause in die Villen von Hollywoodstars ein, um an deren Statussymbole zu gelangen. »Wir wollten Teil des Lifestyles sein, den alle wollen«, sagt einer der Jugendlichen im Film. Das Drehbuch basiert auf einem authentischen Fall. Eine Einbruchserie von statussüchtigen Jugendlichen hat es in Los Angeles tatsächlich gegeben.

Leben auf großem FuÙe – doch wer zahlt die Rechnung?

Wenn nur der Erfolg zählt – oder sogar nur der Lifestyle des Erfolgs –, dann sind die Abkürzungen irgendwann attraktiver als der Weg über die Leistung. Fast noch bedenklicher ist es, wenn gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Einfluss immer weniger nach Leistung vergeben wird. Sighart Neckel hält das Zeitalter der sozialen Aufsteiger längst für beendet. »Ein dreihundert Jahre währender Trend zur stärkeren sozialen Durchlässigkeit« habe sich »mittlerweile dauerhaft umgekehrt«. Entsprechend hätten wir es mit einer »Refeudalisierung« der Gesellschaft zu tun, bei der »die Schichtzugehörigkeit heute wieder weitgehend auf der dauerhaften sozialen Vererbung des gesellschaftlichen Status beruht.« Mit anderen Worten: Nicht was wir leisten, entscheidet über unseren Wohlstand, sondern wer unsere Eltern sind.

Status durch
Leistung statt
Vererbung ist
eine soziale
Errungenschaft

Auch der Philosoph Gernot Böhme sieht die Leistungsgesellschaft in der Krise. Nach seiner Analyse leben wir zwar im Überfluss, sind aber im Knappheits- und Mangeldenken gefangen: »Die Unternehmer leben unter der Drohung der Marktverdrängung und fühlen sich deshalb zu Rationalisierung und zum Wachstum gezwungen. Die Arbeitnehmer bangen um ihren Arbeitsplatz und fühlen sich dauernd zu Höchstleistungen getrieben. Alle Konsumenten, auch die gutverdienenden, haben das Gefühl, zu wenig Geld zu haben, weil sie dem Konsumangebot ... nur mit Mühe entsprechen können.« Die Behauptung, dass wir im Hamsterrad rennen, um uns Dinge leisten zu können, die wir eigentlich nicht brauchen, ist keineswegs neu. Sie ist aber nicht deshalb automatisch falsch, weil sie wenig originell ist.

Überhaupt das Thema Geld: Die Zockerstaaten und Kasinobanken haben in den letzten Jahren den Eindruck erweckt, als hätten Geldverdiener und Leistungserbringung kaum noch etwas miteinander zu tun. Dem Staat scheint das von seinen Steuerzahlern gefüllte Portemonnaie so locker zu sitzen wie nie zuvor. Allein auf die Rettung der Commerzbank musste der deutsche Staat jüngst 2,5 Milliarden Euro abschreiben. Geld, das der Fiskus nie wiedersehen wird. Schon mit diesem einen Buchungsposten hat jeder Erwerbstätige in Deutschland der Commerzbank rund 60 Euro »geschenkt«. Die Gesamtkosten der jüngsten Finanzkrise für die Steuerzahler sind noch gar nicht absehbar.

Der konservative Sozialwissenschaftler Meinhard Miegel schätzt, dass die Deutschen, wollten sie die Schulden in den Griff bekommen, ihren Lebensstandard auf 40 Prozent des derzeitigen Gewohntens senken müssten. Sie lebten dann wieder auf dem Niveau der 1960er Jahre. Ähnlich sehe es auch in den anderen europäischen Ländern aus. Das berichtet die *Deutsche Welle* in einem Beitrag. Kann Leistung sich dann noch lohnen? Für was sollen wir uns zukünftig anstrengen? So wird die Finanzkrise geradewegs zur Sinnkrise.

Die neue Lust auf Leistung braucht keine falschen Vorbilder

Leitbilder und Werte hinterfragen, statt sie ungeprüft zu übernehmen

Was also tun? Die Hände über dem Kopf zusammenschlagen und verzweifeln? Bitte nicht! Sie und ich können die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht von heute auf morgen ändern. Aber wir haben die Wahl, inwieweit wir uns von fragwürdigen sozialen Leitbildern beeinflussen lassen. Finden wir ein Leben wie das der »Geissens« wirklich erstrebenswert? Müssen wir prominent sein, um zufrieden zu sein? Brauchen wir auch im Urlaub die E-Mails auf dem iPad, um das Gefühl zu haben, dass wir wichtig sind? Es ist hilfreich, nicht nur ab und zu über sich selbst nachzudenken, sondern auch gesellschaftliche Leitbilder zu hinterfragen und nicht ungeprüft für sich gelten zu lassen. Ich möchte Sie dazu ermuntern, gesellschaftskritische Bücher und Artikel zu lesen! Sie müssen nicht jedem Autor in allem zustimmen. Aber Sie entwickeln vielleicht ein Gespür dafür, wie viele Werte und Glaubenssätze wir ungeprüft übernehmen, wenn wir sie uns nicht bewusst machen und sie infrage stellen.

Wer im heutigen gesellschaftlichen Mainstream einfach nur mit schwimmt, dem muss fast zwangsläufig die Lust auf Leistung vergehen. Doch ohne Leistung gibt es auf Dauer auch keinen Lebensgenuss. Darin sind sich Psychologen und Verhaltensbiologen einig. Wir sind durch unsere gesamte Evolution darauf hin angelegt, unsere Lebensumstände durch Leistung zu verbessern. Das wird sich auf absehbare Zeit nicht ändern. Stellen Sie sich nur einmal vor, wie der menschliche Körper aussähe, wenn die Evolution ihn allein fürs Chipsessen, Faulenzen und Fernsehen optimiert hätte. Erste Hinweise, wie das Ergeb-

nis wohl aussähe, können Sie in allen Wohlstandsnationen, insbesondere in den USA, beobachten. Der Verhaltensforscher Felix von Cube sieht den Menschen als geradezu »auf Anstrengung programmiert« an. Dauerfreizeit ist unerträglich. Denn sie wäre gegen unsere Natur.

Leistung hat einen schlechten Ruf. Na und? Je mehr wir uns davon lösen, was »die« Leute denken und was »man« von uns erwartet, desto mehr können wir entdecken, was uns wirklich Spaß macht. Und darauf kommt es letztlich an. Spaß bei der Arbeit ist kein überflüssiger Luxus, sondern der einzig wirklich verlässliche Indikator, ob wir das Richtige tun. Das ist keine Aufforderung zur Anarchie. Denn genau wie das Bedürfnis, etwas zu leisten, von Natur aus in uns angelegt und so schnell nicht totzukriegen ist, so gehört auch der Wunsch, *gemeinsam* etwas zu leisten, zu unserer Natur. Deshalb mache ich mir um die Zukunft der Unternehmen keine Sorgen. Wer Menschen Lust auf gemeinsame Leistung macht – und diese Lust zu erhalten versteht –, wird auch in Zukunft zufriedene Mitarbeiter haben.

Übung

Am Ende jedes Kapitels steht eine kleine Übung, mit der Sie Ihre eigene Lust auf Leistung neu befeuern können. Zunächst geht es darum, ein Gespür für Ihren aktuellen Leistungslust-Level zu bekommen.

Nehmen Sie ein Blatt Papier und teilen Sie es in zwei Spalten auf. In die linke Spalte schreiben Sie fünf Dinge, die Ihnen bei Ihrer aktuellen Tätigkeit am meisten Spaß machen. Rechts daneben schreiben Sie fünf Dinge, die Sie bei Ihrer Arbeit am meisten nerven. Anschließend rechnen Sie auf: Für jeden Nervfaktor, der stärker ist als jeder der Lustfaktoren, gibt es von maximal 5 Punkten einen Punkt Abzug. 5 Punkte haben Sie also, wenn nichts Sie so sehr nervt, dass es Ihren Spaß mindern könnte. Bei 0 Punkten sind Sie nur noch genervt und der Spaß wiegt es nicht mehr auf.

Wie fühlt sich Ihr Ergebnis an? Haben Sie damit gerechnet? Auch bei 4-5 Punkten werden Sie in diesem Buch sicher noch die eine oder andere Anregung für mehr Lust auf Leistung finden. 3 Punkte sind schon eher kritisch. Und bei 0-2 Punkten sollten Sie in jedem Fall handeln und etwas verändern.