



Endlich wieder Montag!

Die neue Lust auf Leistung

Christiane Nill-Theobald
Wiley-VCH © 2014
194 Seiten
Buch: getab.li/21455

Bewertung

6 7 Umsetzbarkeit
5 Innovationsgrad
7 Stil

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Wer sein Leistungspotenzial voll ausschöpfen will, sollte mit Spaß an die Arbeit gehen.
- Burn-on statt Burn-out – wenn wir unseren Job gerne tun, geht das innere Feuer nie aus.
- Auch wenn Geld nicht alles ist – Die Vergütung muss fair sein.
- Suchen Sie sich einen Job, der zum roten Faden Ihrer beruflichen Karriere passt.
- Anerkennung und die Möglichkeit zur Selbstentfaltung halten das Feuer in Ihnen am Brennen.
- Bewahren Sie sich Ihre kindliche Begeisterungsfähigkeit und setzen Sie sie in die Leistung eines Erwachsenen um.
- Wer Spaß im Beruf hat, braucht keine einengenden Work-Life-Balance-Vorsätze.
- Hören Sie auch im Beruf auf Bauch und Herz und aktivieren Sie so Ihre Lustreserven.
- Erfolg macht nicht automatisch zufrieden, deshalb müssen Sie achtsam mit sich selbst umgehen.
- Wo Mitarbeiter bedürfnisgerecht eingesetzt werden und Führungskräfte Burn-on vorleben, ist die Lust auf Leistung garantiert.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) wie man mit Spaß an der Arbeit ein Burn-out verhindert und 2) welche Voraussetzungen es für Lust an der Leistung bedarf.

Rezeption

Die Trainerin und Unternehmensberaterin Christiane Nill-Theobald hat ein Buch gegen Arbeitsfrust geschrieben, inklusive einer Anleitung für mehr Zufriedenheit im Leben. Was ein bisschen dick aufgetragen klingt, ist durchaus ernst gemeint, und man spürt, dass die Autorin voll und ganz hinter ihren Ausführungen steht. Im Grunde ist es ja auch ganz einfach: Wir alle machen die Dinge besonders gut, an die wir mit Leidenschaft herangehen – nur beschränken wir uns dabei meist auf unsere Hobbys. Warum also nicht eine Arbeit suchen, die so viel Spaß macht, dass man den Montag kaum erwarten kann? Mit diesem Ansatz mag es sich die Autorin stellenweise etwas zu einfach machen, doch der Grundgedanke überzeugt: Wir müssen herausfinden, was uns wirklich Spaß macht, zu was wir uns berufen fühlen, und dann den Mut aufbringen, ein paar entscheidende Dinge umzukrempeln. Auch dank lockerer Schreibweise, zahlreicher Beispiele aus der Praxis und persönlicher Erfahrungsberichte der Autorin hält der Inhalt des Buches, was der Titel verspricht. Am Ende jedes Kapitels kann mithilfe einer Übung jeder für sich selbst herausfinden, wie er der Lust auf Leistung ein Stück näherkommt. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen, die den Montagsblues nicht mehr mitsingen wollen und zu Veränderungen bereit sind.

Zusammenfassung

„Wenn wir uns noch länger in die Risiken des Arbeitslebens hineinsteigern, dürfte uns die Lust auf Leistung restlos vergehen.“

„Entscheidend ist die große und kontinuierliche Lust auf die uns jeweils gemäße Leistung.“

Spaß an der Arbeit statt Burn-out

„Lust auf Leistung“ ist nach Zukunftsforscher Horst W. Opaschowski einer der zehn wichtigsten Zukunftstrends. Das stimmt zuversichtlich angesichts der grassierenden Angst vor Burn-out und des mittlerweile negativen Rufs von Leistung. Nur Leistung in den Bereichen Sport oder Kultur bewundern wir – geht es um den Broterwerb, lassen wir kein gutes Haar an ihr. Das rührt von unserer Prägung in Kindheit und Jugend her. Aber ganz egal, wie man geprägt wurde: Genug Potenzial für hohe Leistung bringt jeder Mensch mit. Wer viel leistet, braucht allerdings auch Pausen zur Regeneration – die ständig Erreichbaren, die für ihre Firma Purzelbäume schlagen, sind irgendwann ausgelaugt.

Es mag beklagenswert sein, dass Erfolg heute aus der Mode gekommen zu sein scheint; längst ist es gleichgültig, wie man zu Erfolg kommt – anerkannt wird nur der Erfolg, nicht die Leistung dahinter. Das können wir nicht ändern. Wir können uns aber darauf besinnen, was uns Spaß macht. Spaß bei der Arbeit bedeutet, dass wir das Richtige tun und dass uns dabei nichts Wesentliches fehlt.

Das Wesentliche im Blick

Ob Druck von außen, weil der Chef zu viel fordert, oder Druck von innen, weil Sie als Selbstständiger oder Unternehmer Ergebnisse brauchen – beides kostet Energie. Kommt die Energieaufnahme zu kurz, droht das Burn-out. Bei ausreichend Regeneration dagegen kann man von „Burn-on“ sprechen: Das innere Feuer brennt dann ständig weiter. Viele Menschen glauben, dieser Zustand ließe sich nur unter Bedingungen größtmöglicher Selbstbestimmung und Freiheit herstellen, als könne berufliche Autonomie alle Probleme am Arbeitsplatz lösen. Doch ein Selbstständiger kann seine Freiheit durchaus als goldenen Kä-

fig empfinden, während ein Manager, der seine Arbeit liebt und sich voll und ganz mit ihr identifiziert, vom Burn-out weit entfernt ist.

„Burn-on statt Burn-out bedeutet für Selbstständige und Freiberufler guten, bewussten, achtsamen Umgang mit sich selbst und im Unternehmenskontext eine umfassende ‚Mitarbeiterpflege‘.“

„Je mehr wir eine wissensbasierte Wirtschaft mit hohem Wohlstand sind, in der Hochqualifizierte als Schrittmacher der Innovation gelten, desto mehr Lustarbeiter gibt es.“

„Je besser wir mit dem Kern verbunden sind, desto mehr – scheinbar – unterschiedliche Dinge können wir beruflich machen. Alles speist sich dann aus derselben Kraftquelle.“

„Anerkennung ist kein Luxus, sondern Grundnahrungsmittel.“

In jedem Job gibt es Frustphasen, aber eben auch Highlights, auf die man sich immer wieder freuen kann. Wer sich schlecht fühlt, sollte sich fragen, was er am meisten vermisst, welches für ihn besondere Momente sind, denn die führen zum Wesentlichen. Dazu gehört für fast alle Menschen, dass ihre Stärken anerkannt werden, dass sie eine Tätigkeit ausüben, die ihren Fähigkeiten entspricht, und dass sie in ihrer Arbeit einen Sinn erkennen. Martin Seligman vertritt den Ansatz der Positiven Psychologie, die sich auf die Stärken der Menschen konzentriert und der Frage nachgeht, wie man ein erfülltes Leben führt. Er schlägt fünf Hauptfaktoren für persönliches Wohlbefinden vor, zusammengefasst in der „Perma-Formel“: „positive emotions“ (gute Gefühle), „engagement“ (Einsatz), „relationship“ (zwischenmenschliche Beziehungen), „meaning“ (Sinn) und „accomplishment“ (Zielerreichung). Diese Formel hilft dabei, herauszufinden, ob einem im Job womöglich ein wesentlicher Faktor fehlt.

Faire Bezahlung und die Suche nach neuen Ideen

Doch auch die Bezahlung muss stimmen, denn wir alle bringen Leistung gegen Geld. Es gibt aber immer mehr „Lustarbeiter“, für die der Spaß im Job an erster Stelle steht und nicht das Einkommen. Auch für mehr Geld wechseln sie nicht einen Arbeitsplatz, an dem sie sich wohlfühlen. Gerade für hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte spielt das Gehalt eine untergeordnete Rolle. Manchem sind auch Freiheit und Zeit wichtiger als Geld und er ist bereit, seine finanziellen Ansprüche entsprechend herunterzuschrauben. Für solche Menschen taugt Geld als Anreiz nicht. Jenseits von 5000 Euro im Monat hat Geld bei den meisten Menschen ohnehin keinen Antriebseffekt mehr. Geringverdiener dagegen lassen sich gern mit mehr Geld zu mehr Leistung anspornen. Was auf jeden Fall die Lust auf Leistung schmälert, ist eine im Vergleich zu anderen Mitarbeitern ungerechte Bezahlung.

Manchmal ist es an der Zeit, etwas zu verändern. Entweder ergeben sich von selbst neue Wege oder wir marschieren mit Mut zum Risiko freiwillig in eine andere Richtung. Letzteres setzt voraus, dass wir unsere Komfortzone verlassen und uns neu entdecken. So findet man das Metathema seiner beruflichen Tätigkeit, wie es beispielsweise die Innenarchitektin erfahren hat, die Sprecherin wurde, dann Ernährungsberaterin, um schließlich Hotelrestaurants bei Wohlfühlkonzepten zu beraten: So unterschiedlich ihre beruflichen Stationen waren, hatten sie doch alle mit sinnlicher Wahrnehmung zu tun (Sehen, Hören, Schmecken). Wer sein Metathema kennt und sich davon bei seiner Berufswahl leiten lässt, dem fehlt es nicht an Lust auf Leistung.

Anerkennung und Selbstentfaltung

Entscheidende Faktoren für Lust und Leistung im Beruf sind aber vor allem Anerkennung und die Möglichkeit zur Selbstentfaltung. Die emotional stärkste Form von Anerkennung ist Lob, aber auch Akzeptanz, Wertschätzung, Respekt und Fairness sind wichtig. Während ein Chef in den USA immer irgendeinen Grund für ein Lob findet, gehen deutsche Führungskräfte eher knausrig mit Anerkennung um und suchen eher das Haar in der Suppe. Laut einer AOK-Umfrage erhält hierzulande nur die Hälfte der Arbeitnehmer jemals Lob von ihrem Chef. Ohne Anerkennung aber schrumpft die Lust auf Leistung. Sie sollten allerdings nun auch nicht gleich Lob in Hülle und Fülle über Ihre Mitarbeiter ausgießen; es muss schon ehrlich gemeint sein und darf nicht aufgesetzt daherkommen. Echte Wertschätzung zeigt sich beispielsweise in gerechter Förderung, dem Anbieten von Aufstiegs-

chancen, respektvoller Kommunikation, ausreichendem Feedback oder der Würdigung des Mitarbeiters als Mensch.

Ein weiterer Anreiz für Lust auf Leistung ist Freiraum für Selbstentfaltung, also die Möglichkeit, seine Talente, Anlagen und Potenziale aufblühen zu lassen und sie mit dem Unternehmenskonzept in Einklang zu bringen. Bei allen Beteiligten eines Unternehmens sollten Können, Wollen und Dürfen zusammenfallen. Führungskräfte tun also gut daran, schon im Einstellungsgespräch herauszufinden, was den Kandidaten von innen heraus antreibt: Fragen Sie als Interviewer nach Hobbys und privaten Interessen, nach Wünschen und Träumen des Kandidaten. Aber Vorsicht: Das funktioniert nur, wenn Sie im Gegenzug auch etwas über sich verraten und darüber, was Sie antreibt.

Mit Begeisterung arbeiten

Wer etwas Bedeutsames schaffen will, muss voller Begeisterung für seine Sache eintreten. Es muss ja nichts Weltbewegendes sein, sondern ganz schlicht etwas, das uns persönlich am Herzen liegt. Kinder können sich noch vorbehaltlos begeistern, sie scheren sich nicht um Machbarkeit und vertrauen auf ihre Intuition. Bis zu 50 Mal am Tag begeistern sich kleine Kinder für etwas und jedes Mal werden neuroplastische Botenstoffe ausgeschüttet. So formt sich das Gehirn, bis die neuronalen Netzwerke schließlich eine einzigartige Struktur gewonnen haben. Auch als Erwachsene können wir uns für etwas begeistern und so die neuroplastischen Botenstoffe aktivieren, die unsere Hirnstrukturen verändern. Indem Sie Ihr kindliches Denken reanimieren, entfachen Sie das Feuer für die Lust auf Leistung von Neuem.

Ohne Begeisterung verkümmert das Gehirn. Wer in einer Sinnkrise steckt, sollte sich mit seiner kindlichen Begeisterung verbinden, damit das innere Feuer wieder zu lodern beginnt. Als Führungskraft brauchen Sie diese Begeisterung besonders, sonst können Sie andere nicht mitreißen. Sprechen Sie über Ihre Begeisterung und fragen Sie Ihre Mitarbeiter danach, was sie ihrerseits begeistert. Allein mit Begeisterung kommen Sie jedoch auch nicht ans Ziel, es müssen Willenskraft, Geduld, Konzentrations- und Durchhaltevermögen hinzukommen. Erst dann zeitigt kindliche Begeisterung erwachsene Leistung.

Gleichgewicht finden

Ausgleich ist wichtig. Passen Sie aber auf, dass Sie es nicht übertreiben. Viele Menschen bemühen sich um eine Work-Life-Balance und setzen sich damit nur noch mehr unter Druck. Wer glaubt, ständig etwas ausgleichen zu müssen, und sich nach Feierabend ins Fitnesscenter schleppt, obwohl er viel lieber mal für zehn Minuten die Beine hochlegen würde, wird nicht glücklich. Arbeit, die Spaß macht, ist nicht der Gegenpol des Privatlebens, sondern ein Teil davon. Nur wer den falschen Job hat, empfindet Arbeit als Belastung und müht sich verkrampft um mehr Work-Life-Balance, statt Grundsätzliches zu verändern.

Das heißt: Sie müssen Verantwortung übernehmen und sich entscheiden, ob Sie mit den Rahmenbedingungen in Ihrem Job klarkommen oder nicht. Solange die natürliche Balance zwischen An- und Entspannung stimmt, ist alles im Lot. Es spricht nichts dagegen, dass Sie in Ihrer Arbeit aufgehen und über dem Spaß die Zeit vergessen. Wer diesen „Flow“ erlebt, fühlt sich richtig gut. Gönnen Sie sich kleine Pausen: einen Spaziergang, einen Cafébesuch, eine Runde Schwimmen – mit Freude etwas leisten und gleichzeitig an sich denken, das ist wahre Balance.

„Selbstentfaltung ist im Gegensatz zu Selbstverwirklichung nicht auf Kosten anderer möglich.“

„Leistung raubt uns nicht das Leben, sondern schenkt uns Lebensqualität.“

„Darum geht es: jeden Tag immer mal wieder Zeit für sich haben. Innerlich zur Ruhe kommen.“

„Die Luft zum Brennen für eine berufliche Aufgabe ist dort besonders gut, wo die drei Aspekte Ich, Du, Wir wie Zahnräder zusammengreifen.“

Die meisten Unternehmen fragen nicht, ob eine Beförderung einen Mitarbeiter innerlich zufriedener machen würde.“

„Die neue Lust auf Leistung führt zu Klarheit über die persönliche Identität bei der Arbeit und ermöglicht eine gesunde Identifikation mit Aufgabe, Team und Organisation.“

„Burn-on muss Teil der Unternehmens- und Führungskultur werden!“

Lust fördern

Heute arbeiten viele Menschen nur noch mit dem Kopf. Sie spüren ihren Körper gar nicht mehr, Bauch und Herz sind stillgelegt. Da fehlt es dann auch an der Lust als positiver Verbindung zu unserem Körper. Wer angesichts der medialen Reizüberflutung die aktive Sinneswahrnehmung vernachlässigt hat, sollte wieder darauf achten, Dinge bewusst wahrzunehmen, zuzuhören, zu beobachten, zu fühlen, zu riechen, und so seine Lustressourcen neu aktivieren. In einem grauen Bürobunker mit trostlosen Arbeitsplätzen ist das zwar nicht einfach, aber oft reichen schon Kleinigkeiten, um die Büroatmosphäre zu verbessern. Am wichtigsten für die Lust auf Arbeit ist allerdings eine positive Kommunikation innerhalb des Unternehmens, die einen lebendigen Austausch zwischen allen fördert.

Wenn Sie mit Ihrem Job trotzdem nicht mehr warm werden, ist aber nicht unbedingt der Chef schuld. Er ist nicht Vater, Mutter und Seelenklempner in Personalunion, und er ist auch nicht allein dafür verantwortlich, die Luft zum Brennen zu bringen. Führungskräfte, Organisationsstrukturen und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter tragen gleichermaßen zu einer leistungsfördernden Arbeitsumgebung bei. Führungskräfte sollten unbedingt Extreme meiden: Weder militärischer Drill noch antiautoritäre Kommunikatmosphäre sind besonders leistungsfördernd. Ein leistungsfähiges „Lustsystem“ entsteht dort, wo Individuum und Organisation am Schutz vor Burn-out arbeiten. Jeder muss Verantwortung übernehmen und seinen Teil dazu beitragen, dass positive Veränderungen möglich werden.

Burn-on auf allen Ebenen

Oftmals fehlt es an Zufriedenheit. Interessanterweise sind häufig gerade sehr erfolgreiche Menschen besonders unzufrieden, obwohl sie sich doch in Anerkennung und materiellem Wohlstand sonnen könnten. Erfolg und Zufriedenheit sind bei Weitem nicht dasselbe. Achtsamkeit gegenüber sich selbst ist der Schlüssel zur Zufriedenheit. Leider fragen sich die wenigsten Menschen bei Karriereentscheidungen, wie es ihnen innerlich damit geht.

Lust auf Leistung bedeutet, sich mit seiner Aufgabe, dem Team und der Organisation in gesunder Weise zu identifizieren. Das innere Feuer darf also nicht ausgehen, wir müssen für Burn-on sorgen, um Burn-out zu vermeiden. Purer Aktionismus führt aber nicht zum Erfolg, weder bei Individuen noch bei Unternehmen. Und Gesundheitsmanagement kann nicht alles richten. Viel wichtiger ist es, die Mitarbeiter bedürfnisgerecht einzusetzen, damit sie mit innerer Begeisterung an die Arbeit gehen. Diese Aufgabe vollzieht sich auf der individuellen Ich-Ebene, der dualen, auf das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen bezogenen Du-Ebene und der organisationalen, auf Leitlinien und Kultur bezogenen Wir-Ebene der Arbeitslust. Alle drei Ebenen müssen ineinandergreifen. Um die Leistungslust zu fördern, wäre es ideal, die Funktion eines Burn-on-Managers zu schaffen: Als unabhängige Instanz mit besonderen Rechten ist er die Vertrauensperson für alle Mitarbeiter und sucht nach innerbetrieblichen Strategien gegen „Lustkiller“. Aber auch Führungskräfte, die selbst Burn-on vorleben, können ihre Mitarbeiter begeistern. Sie müssen dazu ihre Stärken kennen und in einer Firma arbeiten, die zu ihrem Selbstverständnis passt. Dann ist Arbeit nicht Last, sondern Leben.

Über die Autorin

Die Juristin **Christiane Nill-Theobald** hat ihre eigene Beratungsfirma und lehrt an der Asgodom-Coach-Akademie.