

Lust auf Leistung

Hamm

2024

ISBN 978-3-8006-7328-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Hamm
Lust auf Leistung

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Prof. Dr. Ingo Hamm

LUST AUF LEISTUNG

WIE WIR ARBEIT (WIEDER) LIEBEN LERNEN!

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

© 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

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

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

INHALTSVERZEICHNIS

5

1	WARUM WIR ÜBER LEISTUNGSLUST REDEN MÜSSEN	13
	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
2	LEISTUNGSLUST IST INNERER ANTRIEB	25
	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
6	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	
	IST IM »FLOW« SEIN	49
	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

4	LEISTUNGSLUST DURCH SUCHE NACH ERFOLGEN STATT VERMEIDEN VON MISSERFOLGEN	63
	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
5	LEISTUNGSLUST DURCH »TIEFEN-INTERESSE« – DAS, WAS SIE KÖNNEN, MÖGEN UND WOLLEN	81
	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

6	LEISTUNGSLUST DURCH WERT-VOLLES HANDELN	105
	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
7	LEISTUNGSLUST WIE EIN SPITZENSORTLER	123
	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

8	LEISTUNGSLUST: AN DIE GRENZEN GEHEN – UND TEILWEISE DARÜBER HINAUS	151
	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

9	LEISTUNGSLUST IST, MIT RÜCKSCHLÄGEN UMZUGEHEN	173
	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
11 LEISTUNGSLUST IST, SICH SELBST ZU FÜHREN	221
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
12 LEISTUNGSLUST KOMMT NICHT VON NEW WORK	243
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**

ANMERKUNGEN	279
QUELLENVERZEICHNIS	284