Leistung

Zeitz / Feidt

2027
ISBN 978-3-8006-7893-8
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.

Dr. Arndt Zeitz & Kristina Feidt

LEISTUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

LEISTUNG

HIGH PERFORMANCE IST KEIN ZUFALL

Dr. Arndt Zeitz & Kristina Feidt

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Hinweis: Die in diesem Buch vertretenen Ansichten und Meinungen spiegeln ausschließlich die persönlichen Auffassungen des Autorenteams wider. Sie stellen nicht notwendigerweise die Positionen oder Meinungen der jeweiligen Arbeitgeber oder verbundenen Organisationen dar. Hinzu kommt, dass die Verwendung der männlichen Formulierung der Lesefreundlichkeit geschuldet ist und wir natürlich alle Geschlechter mit einbeziehen.

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im Vahlen-Newsletter unter: **https://www.vahlen.de/newsletter**.

vahlen.de

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN PRINT 978 3 8006 7893 8

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2027 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Satzkiste GmbH
Umschlag: Alexander Alexandrou – United Potential, Nikosia
Bildnachweis und Autorenfoto: Anatol Kotte, Hamburg

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

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.

WELCHE ERFAHRUNGEN UND MOMENTE IN DEINEM LEBEN HABEN DEIN VERSTÄNDNIS VON LEISTUNG GEPRÄGT?

Mein Verständnis von Leistung beginnt tatsächlich schon zu Hause, bei meiner Mama. Sie hatte immer eine sehr realistische Sicht darauf, was Leistung bedeutet – für sie war es nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Weg dorthin. Ich bin in Gambia aufgewachsen, wo das Miteinander oft wichtiger ist als das Ergebnis, weil wir als Gemeinschaft aufeinander angewiesen sind. Meine Mutter wurde dort sogar manchmal »die Deutsche« genannt, weil sie so strukturiert und fleißig war. Sie hat ihr ganzes Leben lang hart gearbeitet, war alleinerziehend mit vier Söhnen und hat es geschafft, nach Deutschland zu kommen und bei den Vereinten Nationen zu arbeiten. Als ich meinen Master gemacht habe, hat sie gleichzeitig ihren eigenen nachgeholt – sie hat mir immer vorgelebt, dass sich Arbeit lohnt und dass Leistung auch Verantwortung bedeutet. Diese Einstellung habe ich von ihr übernommen und sie prägt mein Verständnis von Leistung bis heute.

Pa M. K. Sinyan, Regional Managing Partner, Gallup

Ganz klar meine Kindheit. Mein Zwillingsbruder und ich sind mit einer alleinerziehenden Mutter und sehr wenig Geld aufgewachsen. Schon früh hatte ich das Gefühl: Wir schaffen das nur gemeinsam, und ich muss meinen Teil dazu beitragen. Daraus entstand mein Selbstverständnis: Ich passe auf, ich helfe, ich trage mit. Nicht, weil jemand es verlangt hätte, sondern aus innerer Überzeugung. Unsere Familie hatte wenig Geld, aber klare Werte. Meine Mutter sagte immer: »Auch wenn der Vater nicht da ist, lassen wir unsere Werte nicht kleiner werden. Es muss schön sein, es

muss fein sein und wir lassen die Würde nicht gehen.« Diese Haltung begleitet mich bis heute. Später war ich selbst alleinerziehende Mutter. Und ich bin dankbar, dass ich früh gelernt habe, leistungswillig zu sein, aber niemals unter Druck. Ich brauchte weder die Wurst vor der Nase noch den Tritt von hinten. Leistung war für mich nie ein Unwort, sondern etwas Positives: mit Sinn, Entwicklung und dem Gefühl verbunden, wirksam zu sein, beizutragen und Teil von etwas zu sein.

Christiane Werron-Schulz, Executive Director Global Education & Spa, Augustinus Bader Skincare

Wahrscheinlich waren es vor allem meine Eltern – oder auch meine Onkels, die Handwerker waren. Für sie war der Beruf nicht nur ein Job, sondern alles. Sie haben sich so stark damit identifiziert, dass es keinen Unterschied zwischen Arbeit und Person gab. »Ich bin das, was ich arbeite« – dieses Denken hat mich von früh an geprägt. Deshalb war Leistung für mich immer selbstverständlich: Egal, was kam, die Haltung war: »Ja klar, mach ich, kann ich.« Das war sozusagen mein Start in die Selbstständigkeit.

Ich habe meine Partnerin vor über 20 Jahren kennengelernt. Sie spricht viele Sprachen, hat studiert und kann unzählige Dinge. Und ich? Ein klassisches Handwerkerding: Fast ohne Schulabschluss, dreimal sitzen geblieben. Trotzdem wollte ich mich beweisen und ihr zeigen, dass noch mehr in mir steckt und habe meinen Meister gemacht. 2017 kam dann der Punkt, an dem ich sagte: »Ich habe mir viel zu viel zugemutet.« Ich hatte einen Verdacht auf einen Herzinfarkt und landete im Krankenhaus. Mein Sohn war noch nicht mal zwei Jahre alt. Nach einer Woche im Krankenhaus begann ich ernsthaft darüber nachzudenken, wie Leistung funktioniert – nicht nur für mich, sondern auch für mein Umfeld. Erst da habe ich richtig reflektiert und mich gefragt: Muss man wirklich immer alles leisten? Kann man nicht auch anders an die Dinge herangehen? In dieser Zeit begann ich wirklich zu merken, wie wichtig es ist, vernünftig mit den eigenen Ressourcen umzugehen. Ich fragte mich: Lohnt sich das alles, was ich tue? Oder könnte man manches auch anders gestalten?

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Meine Mitarbeiter sind seit über 20 Jahren meine Kumpels. Bei uns ist die Firma mehr als nur ein Arbeitsplatz; es ist ein romantischer Gedanke davon, wie man eine Firma führen kann. Vertrauen ist immer da, besonders im Handwerk, wo man sich aufeinander verlassen muss – oft geht es buchstäblich um Leben und Tod. Gleichzeitig habe ich erlebt, wie problematisch Geld im Handwerk sein kann: schon in der Ausbildung wurde mein Lohn oft verspätet gezahlt. Mein Onkel hat mich nicht richtig bezahlt, und wir hatten einen riesigen Streit und reden bis heute nicht mehr miteinander. Ganz generell war es damals üblich, dass man erst auf der Baustelle bezahlt wurde, Fahrtzeiten oft nicht anerkannt wurden. Überall wurde gespart und den Leuten manchmal falsche Versprechungen gemacht. Ich erinnere mich, dass

mein Chef mal sagte, er hätte kein Geld und ist dann mit dem Motorrad zur Formel 1 nach Monaco gefahren – während Familienväter, die hart gearbeitet hatten, nicht einmal in den Urlaub fahren konnten. Diese Bilder und Erfahrungen haben mich extrem geprägt. Das wollte ich von Anfang an anders machen. Mir ist wichtig, dass alle fair bezahlt werden – keine halben Sachen, keine Tricks.

Andreas Kamm, Zimmerermeister

Vielleicht muss ich kurz etwas zu meinem Hintergrund erzählen: Mein Vater ist Iraner, meine Mutter Deutsche. Mein Vater kam ursprünglich zum Studieren nach Deutschland, wollte eigentlich wieder zurück, ist dann aber wegen des Studiums und meiner Mutter geblieben. In der Zeit des Iran-Irak-Kriegs gab es wirtschaftliche Sanktionen, was es für ihn schwierig machte, Geld zu verschicken oder Unterstützung zu bekommen. Er musste sich gemeinsam mit meiner Mutter hier alles selbst aufbauen – das hat mich geprägt und steht vielleicht auch stellvertretend für viele Menschen mit Migrationshintergrund, die von klein auf das Gefühl haben, etwas erreichen zu müssen. Ich selbst bin sehr behütet und privilegiert auf dem Land aufgewachsen und hatte alles, was ich mir wünschen konnte – sogar ein eigenes Pferd. Gleichzeitig gab es aber auch klare Erwartungen: Während andere vielleicht ein Tamagotchi oder eine Playstation hatten, hieß es bei uns: »Du hast ein Pferd, also kümmere Dich auch darum.« Das bedeutete Verantwortung übernehmen, früh aufstehen, ausmisten, sich kümmern – das war mein erster Kontakt mit dem Thema Leistung.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

In der Schule war ich eher durchschnittlich, meine Eltern haben nie großen Druck gemacht, dass ich überall Einser haben muss. Aber mein Vater, der zehn Sprachen spricht, war für mich immer ein Vorbild. Gerade in Sprachen wollte ich immer besonders gut sein, einfach um mir selbst zu beweisen, dass ich das kann – und heute spreche ich sieben Sprachen, weil es mir Spaß macht und ich diese persönliche Challenge immer angenommen habe. Diese Mischung aus Privilegien, Verantwortung und dem Vorbild meines Vaters hat mein Verständnis von Leistung und meinen Anspruch an mich selbst sehr geprägt.

Maral Koohestanian, Dezernentin für Smart City, Europa und Ordnung in Wiesbaden

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

LEISTUNG IST DESIGN, NICHT MORAL

»Leistung muss sich wieder lohnen!« »Schluss mit Obstkorb und Kuschelkurs.« »Jetzt wird wieder abgeliefert!« – selten wurde so viel und so laut über Leistung gesprochen wie heute. Und selten so gedankenlos.

Unserer Beobachtung nach meinen fast alle, die das Wort Leistung benutzen, etwas anderes damit und kaum jemand sagt, was er oder sie konkret darunter versteht. Solange das unausgesprochen bleibt – ob im Angestelltenverhältnis, in Projekten oder in der Zusammenarbeit mit Auftragnehmern – wird Leistung eingefordert, bewertet und sanktioniert, ohne dass klar ist, worum es eigentlich geht. Die Folgen sind vorprogrammiert: Missverständnisse, Frustration, Fehlsteuerung und Erschöpfung.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Dieser Widerspruch hat uns nicht losgelassen. In unserer Arbeit mit Führungskräften, Teams und Organisationen begegnet uns immer wieder dasselbe Muster: hoher Einsatz, gute Absichten, kluge Köpfe auf allen Seiten – und trotzdem verpufft die Wirkung. Nicht, weil zu wenig geleistet würde, sondern weil Austausch und Konsens darüber fehlen, was unter Leistung in dem jeweils konkreten Kontext verstanden wird und wie sie bestmöglich für die Organisation, das Team und die einzelne Person erbracht werden kann. Wenn Leistung ausbleibt, wird zudem zuerst auf die Menschen geschaut – auf ihre Motivation, ihre Disziplin und ihre Belastbarkeit. Sehr viel seltener wird gefragt, ob die Bedingungen überhaupt geeignet waren, gute Leistung entstehen zu lassen.

Genau deshalb haben wir dieses Buch geschrieben. Wir nehmen Leistung ernst. Sie entsteht nicht durch mehr Appelle, nicht durch mehr Anstrengung und nicht auf Knopfdruck durch die nächste Technologie. Leistung entsteht unserer Meinung nach dort, wo Struktur und Vertrauen, Orientierung und Eigenverantwortung, Ergebnis und Wirkung ausbalanciert werden. Kurz: Leistung ist Design, nicht Moral.

Diese Balance ist dabei kein Zustand, den man einmal erreicht und dann besitzt. Sie gilt es permanent auszugleichen wie beim Balancieren auf einem Seil. Wer oben bleiben will, steht nicht still, sondern verlagert ständig den Schwerpunkt, justiert nach, fängt sich neu.

Führung heißt, für diese Balance Sorge zu tragen.

Weil Leistung immer persönlich eingefärbt ist, geformt von Glaubenssätzen, die wir verinnerlicht haben oder gegen die wir rebellieren, beginnt dieses Buch mit der Frage: Was hat Dein Verständnis von Leistung geprägt? Auf der Suche nach Antworten lassen wir bewusst Menschen zu Wort kommen, die Leistung in sehr unterschiedlichen Kontexten erleben: in Unternehmen, Wissenschaft, Leistungssport, Kreativwirtschaft und Handwerk sowie Verwaltung. Ihre Geschichten und Erfahrungen ordnen das Thema Leistung und liefern Praxisanker für alles, was in diesem Buch folgt.

Unsere gemeinsame Reise auf dem Weg zu einem geteilten Leistungsverständnis führt über drei Kapitel. Im ersten räumen wir mit vier hartnäckigen Leistungsirrtümern auf. Das zweite Kapitel zeigt, wie Führung Leistung überhaupt erst möglich macht – von der Selbstführung über das Führen anderer Menschen bis zur Gestaltung der Kontexte, in denen Leistung wirksam wird. Das dritte Kapitel soll Dir helfen, die gewonnenen Erkenntnisse selbst direkt umzusetzen und den direkten Transfer in Deinen Alltag zu ermöglichen. Acht klar definierte Prinzipien können Dich dabei unterstützen, in Dir und Deinem Umfeld LEISTUNG zu ermöglichen und zu fördern.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Lass uns Leistung neu denken – differenzierter, ehrlicher, konkreter und am Ende wirksamer. Denn High Performance ist kein Zufall, sie ist im Miteinander gestaltbar.

Wir wünschen Dir viel Spaß und Inspiration beim Lesen!

Herzlichst
Arndt Zeitz und Kristina Feidt

INHALTSVERZEICHNIS

Leistung ist Design, nicht Moral 9

1. LEISTUNG IM WANDEL **13**

Leistungsirrtum 1: Wir wissen doch alle, was mit Leistung gemeint ist. 13

Leistungsirrtum 2: Wenn sich nur alle genug anstrengen, entsteht Leistung von selbst. 23

Leistungsirrtum 3: Mit mehr Druck erzeugen wir dauerhaft Höchstleistung. 29

Leistungsirrtum 4: Der Einsatz von KI wird unsere Arbeitsleistung auf Knopfdruck steigern. 39

2. LEISTUNG UND FÜHRUNG **57**

Das AMO-Modell: Können, Wollen, Dürfen 57

Leading Yourself – Selbstführung als Ausgangspunkt jeder Führung 63

Leading Others – Menschen führen, Potenziale heben 97

Leading the Business – Kontextgestaltung ist Führungsaufgabe 131

3. DEIN TRANSFER IN DIE PRAXIS **169**

LEISTUNG – woraus Leistung entsteht 170

Wenn Du mehr willst – die Kunst, Leistung in Balance zu halten 177

Dein Aktionsplan – drei Wege durch die Praxis 184

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

FAZIT 189
Danksagung 191
Interviewverzeichnis 193
Die Interviewpartner:innen 195
Literaturverzeichnis 199
Wenn Du weiterlesen möchtest 207
Anmerkungen 211
Anhang 213
Charakterstärken von Christopher Peterson und Martin Seligman 213

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG