

# Lust auf Leistung

Hamm

2024

ISBN 978-3-8006-7328-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Sicherheit, Gehalt und Status über alles geht. Irgendwann in seinem Leben muss und wird jeder Mensch sich entscheiden müssen, was ihm wichtiger ist: Gehalt oder Seele, Bonus oder Glück, Status oder Leistungslust. Je früher diese Entscheidung fällt, desto länger wird das Lebensglück.

### Ein förderliches Umfeld suchen – Beispiel Beatles

Malcolm Gladwell führt als weiteres Beispiel The Beatles an. Bevor sie berühmt wurden, reisten die Beatles von ihrer Heimat Liverpool nach Deutschland, wo sie in Hamburg in verschiedenen Clubs spielen konnten: Sie suchten sich die bessere Umgebung für ihre Talententwicklung. In Hamburg hatten sie die Möglichkeit, über mehrere Jahre hinweg Tausende Stunden Live-Musik zu spielen. Diese intensive musikalische Übung hat laut Gladwell dazu beigetragen, die Beatles in die außergewöhnlichen Musiker zu verwandeln, die sie später wurden. Ergo: Wenn sich Ihnen keine günstige Gelegenheit eröffnet, suchen Sie diese anderswo!

139

Gladwell argumentiert, dass solche besonderen Gelegenheiten und Umstände oft übersehen werden, wenn wir den überragenden Erfolg von Menschen und Teams betrachten. Gladwell schlägt vor, dass wir anstatt uns nur auf die individuellen Eigenschaften von erfolgreichen Menschen zu konzentrieren, auch die äußeren Umstände und Gelegenheiten berücksichtigen sollten, die zu ihrem Erfolg beigetragen haben. Natürlich muss das Training stimmen, das Können und das Wollen – aber eben auch das Umfeld.

Berufliche Selbstverwirklichung und Talententwicklung ist nicht nur das, was Sie aus sich machen, sondern auch das, was man Ihnen gestattet, was man Sie lässt und worin man Sie vielleicht sogar aktiv fördert. Verlassen Sie sich dabei nicht auf Zufälle und glückliche Fügungen! Suchen und/oder schaffen Sie die passenden Umstände selbst, sofern und soweit es in Ihrer Macht liegt. Eine Sachbearbeiterin in einem größeren Handwerksunternehmen sagt: »Ich hab' den Job gewechselt, und jetzt habe ich einen Abteilungsleiter, der mir mehr Freiheit einräumt und nicht wie meine alte Chefin ständig sagt: »Dafür bezahlen unsere Kunden nicht!« Oder: »Für sowas haben Sie doch gar keine Zeit! Konzentrieren Sie sich auf Ihre eigentliche Aufgabe!« Was nicht passt, wird passend gemacht. Daher sagen auch viele sehr talentierte Menschen: Talent ist keine Gabe, sondern eine Verpflichtung. Die Verpflichtung, es zu entwickeln.

Clevere HR-Abteilungen tricksen seit Neuestem den grassierenden Fachkräftemangel aus, indem sie bereits in der Stellenanzeige auf verschiedenste Weise formulieren, dass sie eben kein fertiges Talent suchen, sondern dass sie »Ihr Talent mit der nötigen Unterstützung so weiterentwickeln werden, bis Sie Ihr höchstes Niveau erreichen«. Günstige Nebenwirkung: Damit zieht man nicht die Menschen an, die nur wegen des Geldes kommen, sondern die besten, die leistungsbereiten Jobsuchenden. Jene, die nicht nur arbeiten, um zu arbeiten, sondern um bei der Arbeit auch ihr Talent zur vollen Entfaltung zu bringen. Klingt verlockend?

Das sagen mir an dieser Stelle der Argumentation viele und stellen gleich die nächste Frage: »Aber wie entdecke ich mein Talent?«

### »Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne«

Das ist leider die traurige Wahrheit unserer dissoziierten Biographie: Wir *mussten* zur Schule, wir *mussten* danach »irgendwas Sinnvolles« machen, also Ausbildung oder Studium, und wir mussten wiederum danach erst mal Geld verdienen. So reihte sich ein *Müssen* ans nächste, bis wir unser ureigenstes *Wollen* vergaßen, bis wir es sauber abgespaltet hatten (»Dissoziation« heißt der psychologische Fachausdruck). Das ist keine Schande, das ist normal im Sinne der gesellschaftlichen Norm. Das könnte man auch »Déformation Professionelle« nennen: Der Beruf verbiegt jeden; manche bis zur Unkenntlichkeit.

140

Sie (er)kennen sich selbst nicht mehr, vor allem nicht mehr ihr Talent, das häufig bereits beim Übergang von der Schule in die höhere Ausbildung (Lehre, Studium...) verschüttet geht. Betreiben wir autobiographische Archäologie. Graben wir Ihr Talent wieder aus (falls Sie es noch nicht wiederentdeckt haben sollten oder sich unsicher sind). Mit einer einfachen, jedoch buchstäblich tiefgreifenden Frage:

Wo haben Sie in Ihrer persönlichen Biographie etwas gemacht, so kurz es auch gewesen sein mag oder so unbedeutend, was Sie positiv fasziniert hat?

Oder wie Winfried Jock es formuliert: »In keinem Moment der Biographie eines Athleten ist die Struktur des Begehrens so deutlich erkennbar wie am Anfang seiner Laufbahn.« Irgendwann flackert im Leben jedes Menschen dieses Begehren spürbar auf – und dann wird er eingeschult und das Begehren wird kalt abgelöscht. Also schauen Sie weit in Ihre Biographie zurück! Je weiter, desto besser. Irgendwo finden Sie Ihr Faszinosum, Ihr Element wieder, Ihre Leidenschaft – oder zwei oder drei.

Sie können sich darauf verlassen: Jeder Mensch hat ein Gespür für seine schlummernden Talente, den besonderen Moment, in denen sie sich offenbart haben, wenn auch nur kurz – aber unmissverständlich eindrücklich.

Tennispieler wie Björn Borg oder Fußballer wie Günter Netzer erinnern sich und verbinden ihre »Erweckung« nicht selten mit ganz konkreten Situationen, Wehemomenten, Epiphanien, Erweckungserlebnissen häufig mit einem materiellen oder sozialen Auslöser: Borg bekam als Kind überraschend einen Tennisschläger geschenkt – und entwickelte sich zum Tennis-Star. Die Spitzen-Leichtathletin Liesel Westermann fand zufällig einen Diskus. Günter Netzer erinnert sich an eine Straßenfußballszene, bei der Passanten stehen blieben und über die Ballkünste der Straßen-Kids staunten. Das waren alles Aha-Momente mit unglaublicher Erweckungskraft. Was hat Sie als Kind fasziniert, was jetzt noch immer in Ihnen schlummert und nur entdeckt und wiedererweckt werden möchte?

Häufig machen uns andere Menschen auf unsere besonderen Qualitäten aufmerksam; quasi Mentoren, Entdecker, nicht unbedingt schon Trainer: »Das hast du gut gemacht! Das kannst du richtig gut!«

Diese Menschen geben einen Stups, eine erste und ganz wesentliche motivierende Rückmeldung. Leider geben sie meist nicht zugleich lebenslange Förderung. Danach müssen wir uns selbst umsehen.

Bei der Weitspringerin Heide Rosendahl war es ihre ganze erste Klasse, die einen ersten Leistungsmoment bezeugt und bestaunt und bei Rosendahl so stark in Erinnerung blieb, dass sie sich selbst als Seniorin noch immer exakt an ihre damals gesprungene Weite erinnern kann.

So motivieren uns die Zeugen unserer besonderen Leistung, unseres frühen Talents. Aber eben nicht im quantitativen Sinne einer früh erkennbaren Höchstleistung, sondern schlicht im Sinne einer Besonderheit, eines Andersseins, einer erstaunlichen Auffälligkeit. Wer hat früher mal so etwas in Ihnen entdeckt und gesehen – und Sie haben es inzwischen »vergessen«? Wo hat jemand mal ...? Das sind die Fragen, mit denen Sie Ihr verschütt' gegangen Talent wieder ans Licht heben können. Das sind die Indizien, die aus Ihrer frühen Biographie heraus Hinweise geben können, was alles in Ihnen schlummert und wiederentdeckt werden will.

141

### **Mutig sein, ein Talent auszugraben**

Natürlich kostet es auch heute noch gehörig Mut, sich gegen alles externale Müssen für das eigene internale Wollen und das eigene Talent zu entscheiden. Doch diese biographischen Stupse entwickeln oft einen erstaunlichen Ansporn, sich über die Norm einer leicht verirrten Gesellschaft hinwegzusetzen, der Gleichmacherei zu entkommen, seinen eigenen Weg zu gehen und dabei alle Widerstände erfolgreich zu überwinden.

Sie entwickeln diesen erstaunlichen Ansporn, weil die Stupse von Menschen kamen, die uns damals sehr wichtig und denen wir damals sehr wichtig waren; Beispiel: Die 48-jährige Geschäftsführerin eines Familienunternehmens, nein, sie schmeißt den Job nicht hin, doch sie verhandelt ihren Vertrag komplett neu, weil sie ein soziales Start-up gründen und leiten möchte. Begründung: »Meine Kurslehrerin hat mir damals mal gesagt, dass ich Menschen einfach guttue, mich gut um sie zu kümmern weiß. Habe ich all die Jahre vergessen, verdrängt, bis es mich fast zerrissen hat. Bisher hatte ich ein sehr erfolgreiches Leben. Jetzt will ich auch ein eigenes Leben.« Nennt sich Authentizität: Im Einklang mit seinen eigenen Wünschen, Interessen und Talenten zu leben und zu arbeiten. Ihr Arbeitgeber, der Familien- und Firmen-Patriarch, willigte übrigens sofort in den neuen Vertrag ein: »Ich wünschte nur, ich wäre so schnell wie Sie darauf gekommen. Ich bin erst mit 65 wirklich schlau geworden.« Er baut in seiner Freizeit seither Fahrräder, weil er mit 25 bei einer mehrwöchigen Radtour mit einem aus mehreren kaputten Rädern zusammengezimmerten »Neu-Rad« auf einem notgedrungenen Zwischenstopp einen Fahrradhändler so beeindruckte, dass dieser sagte: »Wow, das habe ich so auch noch nicht gesehen. Du hast es drauf.«

Damals hielt er das für ein nettes Lob in einem schönen Sommerurlaub und wunderte sich noch, warum das kurze Lob eines völlig Fremden ihn bis in die

Schuhspitzen elektrisierte. Damals erkannte er diese elektrisierende Wirkung noch nicht als Talenterweckungserlebnis. Heute schon – respektive eben erst mit 65. Nota bene: Seither *träumt* er nicht von einer eigenen Fahrrad-Marke, er *baut* Fahrräder.

Das ist nämlich die große Gefahr bei der Talent-Archäologie: Wir missbrauchen unsere Funde als eskapistische Phantasie. Wie der 39-jährige angestellte Bauingenieur sagt: »Der beste Tag im Leben meiner Jugend war, als ich mit 18 einen ganzen Tag lang meinen Onkel als Inhaber des Dorfladens vertreten musste. Ich starb fast vor Nervosität, aber was ganz Eigenes zu leiten! Chef im Ring sein! Der Boss zu sein – aber am Ende des Tages habe ich mich wie ein König gefühlt.« Und im nächsten Satz macht er die Talent-Renaissance zur rein eskapistischen Episode: »Ich träum' heute noch davon, mal was ganz Eigenes zu machen!« Was für eine Verschwendung von Talent! Er soll nicht träumen, sondern machen! Ein kleiner eigener Online-Handel lässt sich selbst in der Freizeit leiten und managen. Was möchte er wohl gerne auf seinem Grabstein stehen sehen?

142

a) »*Er war ein zuverlässiger Angestellter.*«

b) »*Er hatte einen tollen kleinen Laden aufgebaut.*«

Uns mag das egal sein. Doch für ihn ist es der Unterschied zwischen einem guten Leben und einem erfüllten Leben. Er weiß es nur nicht. Deshalb *spürt* er es umso mehr. In Form des Leidens am eigenen Leben. Wer nicht wissen will, muss spüren. Daher: Folge deinem Talent! Bevor es zu spät ist.

### (Auf)Begehren – und dafür trainieren

Sepp Maier, die Torwartlegende, erzählte: »Alles, was ich im Laufe meiner Entwicklung erreichte, habe ich mir vorher innigst gewünscht. Ich träumte davon jede Nacht.« Woher wir wissen, wovon Legenden träumen? Alle Beispiele der vorausgegangenen Passagen – und noch viele mehr – finden wir dankenswerterweise in einem feinen Buchbeitrag des Sportwissenschaftlers Gunter Gebauer<sup>47</sup>.

Wie konnte Sepp Maier so ein fabelhafter Torwart werden, wenn er nur davon geträumt hat? Ist das nicht ein Widerspruch in sich?

Nun, das hat er eben nicht. Nicht nur. Nachts träumte er und tags trainierte er, dass die Schuhschwarte krachte. Talent braucht beides. Das innige Begehren und das engagierte Training. Manche stöhnen selbst hier noch: »Meine Talent-Träume sind ja schön und gut – aber fürs Training habe ich keine Zeit und nicht die nötige Disziplin.« Dann können Sie sicher sein, dass Sie noch nicht über Ihr wahres Talent reden.

Wer sein wahres Talent (oder zwei oder drei) wiederentdeckt, entfacht die alte Flamme wieder neu, die damals vielleicht schon entzündet wurde. Wenn Sie also noch nicht brennen: Suchen Sie weiter! Talent ist etwas, dem wir uns nicht entziehen können (sobald wir es wiederentdeckt haben). Es quält uns, wenn wir ihm

nicht folgen. Also folgen wir ihm. Zunächst vielleicht skeptisch, zögerlich, doch dann mit wachsender Erfüllung motiviert, begeistert, enthusiastisch, engagiert. Und überwinden dabei alle äußeren und inneren Widerstände. Deshalb ist Talent so wesentlich für uns, unser Leben, unseren Erfolg und das erfüllende Gefühl, genau das – für uns – Richtige zu tun.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Anregungen für Führungskräfte & HR

Als »Trainer« von nicht nur sportlichen Talenten, von Menschen mit Potenzial und dem Willen, viel zu leisten, müssen Sie vor allem eins: **Leistung bewerten** – aber bieten Sie Leistungsbewertung (»**Performance Measurement & Management**«) freiwillig an, denn nicht jeder kann und will »Spitzensportler« werden, selbst wenn man gewissenhaft und mit Freude seine Kompetenzen in der täglichen Arbeit umsetzt. Als wertende Person jedoch sieht man sich einigen Herausforderungen ausgesetzt, um Fallstricke wie Machtgefälle, Abhängigkeiten, Subjektivität zu vermeiden. Deswegen...

- 144**
- Machen **Sie Ziele greifbar!** Übersetzen Sie die Strategie, machen Sie aus abstrakten Fernzielen konkrete, messbare Nahziele. Also besser »Wir wollen 20 neue Kunden!« statt »Wir wollen die besten sein!« Übersetzen Sie Strategie in die Sprache der Arbeit, ein Beispiel: »Wir gehen raus zu den Kunden, besuchen sie und überzeugen sie live von unserem neuen Produkt durch eine Möglichkeit zum Testen/Probierangebot« statt »Wir werden viele Kunden begeistern – dank eines sensationellen Produkts!« Achtung mit der Messbarkeit, denn dies kann sofort die gnadenlose Leistungsmessung oder sogar Überwachung suggerieren. Messbarkeit heißt zunächst einmal Konkretisierung, Operationalisierung. Was heißt etwa »viele Kunden« oder »die Besten«? Sobald es konkret wird, ist es machbar, es soll zunächst einmal zur Handlung anregen. Zur Leistungssteigerung gibt es dann eine weiterführende Regel des mittleren Anspruchsniveaus (s. u.)
  - Seien **Sie soziales Vorbild!** Sie führen nicht nur inhaltlich und formal, sondern sind auch soziales Vorbild, im psychologischen Sinne des sozialen Modelllernens: Ihr Verhalten wird beobachtet und nachgeahmt, man lernt von Ihnen Effektivität, Effizienz, aber auch Integrität. Als solch ein »Lernvorbild« sollten Sie Ihre Erwartungen möglichst oft und detailliert verbal formulieren, gerne auch informell, nicht immer gleich per »Aufgabenmail« oder »Strategie-Chart«, sondern individuell verknüpft mit Teilprojekten, Aufgabe, Spezialgebieten der Beschäftigten. Spiegeln Sie Lernerfolg wider, nicht nur als Lob, sondern auch als detaillierte Beschreibung, was sich in Ihren Augen positiv verändert hat, ganz konkret festgehalten am veränderten Verhalten. Dazu gehört auch...
  - Seien **Sie Role Model als »Challenger«**, nicht als »Berühmtheit«: Auf Basis Ihrer Erfahrung können Sie, wie ein erfahrener Trainer im Sport, fachlich detailliert fragen und hinterfragen. Sie sollen in dieser Rolle nicht glänzen oder Ihre Kompetenz unter Beweis stellen, sondern Ihre Rolle ist, Ihre Kompetenz zum Lernfortschritt Anderer zu vermitteln, weiterzugeben.

- Thematisieren **Sie Risiken**: Sie mit Ihrer Erfahrung können am besten einschätzen, wo Grenzen der persönlichen Entwicklung und eines zu intensiven »Trainierens« sind, wo Gefahr für Physis und Psyche lauern. Auch gilt es dabei ehrlich zu thematisieren, wenn eine weitergehende Entwicklung vom Mitarbeitenden angepeilt wird, aber wenig Fortschritt zu erwarten ist, wenn die Grenzen der Entwicklung individuell erreicht sind.
- Feiern **Sie Erfolge – mit dem Team**: die beste Rückmeldung zu einer Leistungs- oder Kompetenzverbesserung ist emotional zu reagieren, Freude zum Ausdruck bringen, Belohnungen und Entlastungen schenken.

Scheuen Sie sich als HR oder Führungskraft nicht, einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern **Feedback zu geben** – dauernd, intensiv, wertschätzend, motivierend. Konkret geht das am besten so:

145

- **Feedback sollte sich auf effektives Verhalten beziehen.** Menschen können selbst nicht zuverlässig ihren eigenen Trainings- und Lernfortschritt einschätzen, brauchen positive Rückmeldung, aber auch Detail zu weiterem Verbesserungsbedarf – und hierfür sind Sie als Führungskraft prädestiniert, wenn nicht sogar moralisch verpflichtet. Wer würde von sich behaupten kein Feedback zu geben, und wer kann einschätzen, ob sein Feedback wertvoll und wertschätzend, effektiv und wirksam ist? Etliche »goldene« Regeln zu gutem Feedback machen die Runde, doch psychologisch wertvolles Feedback besteht durch folgende Schlüsselfaktoren
- Feedback-Regel: die Prinzipien »guter« Erziehung von Kindern machen es vor: es gilt, **effektives Verhalten, Aktivitäten, Erfolge zu bestärken und nicht Charakterzüge!** Das bestärken von Persönlichkeit und Charakter kann, wenn man's übertreibt, narzisstische Verhaltensweisen verstärken. Also besser »Das hast Du gut hinbekommen!«, statt »Du bist einfach klasse!« (so wie uns das gängige amerikanische »You're great!« ja oft suggeriert) leider falsch!
- Feedback-Regel: Feedback baut auf **Verhaltens-Beobachtung** und nicht Gefühlen. Erst ein beobachtetes Verhalten kann ganz subjektiv eine Wirkung erzielen, aber dabei gibt es selten »richtig oder falsch«, über subjektive Wirkung kann und sollte man diskutieren und manchmal auch gepflegt streiten – und dann erst gemeinsam erarbeitete Vorschläge für eine Verhaltensänderung befolgen
- Feedback-Regel: **Kundenfeedback** ist auch Feedback, zwar meist indirekt, aber auch das gehört zur »Übersetzung von Strategie«, abstrakte Daten der Außenwelt zu Erkenntnissen und Thesen zu verdichten und die mit der Belegschaft zu teilen. Kommunizieren Sie Customer Insights, die normalerweise meist intern, in Marke-



ting-Kreisen erhoben und verwendet werden. Machen Sie Kundenfeedback konkret, durch Statements & Zitate, in Form von Interviews, Besuchen & Workshops.

- Feedback-Regel: Feedback ist keine kommunikative Einbahnstraße, im Feedback-Prozess geht es auch um **aktives Zuhören** – statt Kommunikation als Monolog. Erfassen Sie Reaktionen, Begründungen, Befindlichkeiten. Erfassen Sie, was die Mitarbeitenden wollen, können – und auch signalisieren nicht zu können oder zu wollen
- Eine effektive Leistungsbewertung im Stillen gibt es immer: das **Kundenfeedback**. Meist nur durch Marktforscher für's Marketing erhoben, liegt hier meist ein Schatz verborgen, der sehr detailliert die Einschätzung, ja oft auch Wertschätzung der Kundinnen und Kunden enthält, die man problemlos ins gesamte Unternehmen kommunizieren kann. Was gefällt den Kundinnen und Kunden? Warum? Und was nicht? Und warum nicht, das ist Führungsaufgabe, Kritik und Verbesserungsbedarf für die Angebotsverbesserung herunterzubrechen, d. h. Strategie ableiten und übersetzen.
- Binden Sie möglichst viele Mitarbeitende in die **Produktentwicklung** mit ein, nicht nur externe Experten oder Führungskräfte oder Marketingfachleute. Fast jeder im Unternehmen kennt die Produkte, kennt die Firma, kennt nicht selten auch die Kundschaft – und warum dies nicht als wertvolle Ressource einbinden? Zugleich erhöht diese Art der Wertschätzung ganz leicht das Involvement, die innere Motivation der Eingebundenen.
- Ermöglichen Sie gerade auch Beschäftigten, die weit entfernt von der »frontline« arbeiten, einmal **Kundenkontakt**. Ermöglichen Sie den »Leistungsträgern im Verborgenen« die Erfahrung, direkt diejenigen kennenzulernen, die für das wirtschaftliche Überleben der Firma entscheidend sind: die Kundinnen und Kunde. Setzen Sie dafür Programme auf wie etwa »Eine Woche im Laden stehen«, mit Vertriebsleuten gemeinsam zu Kundinnen und Kunden reisen, auf Messen am eigenen Stand sein (nicht um Prospekte zu verteilen oder »bella figura« zu machen, sondern um mit Kundinnen und Kunde zu sprechen!) usw.