

Christiane Nill-Theobald

Endlich wieder Montag!

Die neue Lust auf Leistung



WILEY

Christiane Nill-Theobald

Endlich wieder Montag!

Christiane Nill-Theobald

Endlich wieder Montag!

Die neue Lust auf Leistung

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2014

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung.

© **2014 Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA,
Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany**

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: init GmbH,
Bielefeld

Coverbild: calendar © TwilightEye/istock

Gestaltung: pp030 – Produktionsbüro
Heike Praetor, Berlin

Satz: immedialo Digital- und
Printmedien UG, Plankstadt

ePDF ISBN: 978-3-527-68424-3

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	7
Vorwort der Autorin	9
1. Kapitel: Warum Leistung einen schlechten Ruf hat	11
2. Kapitel: Wenn das Wesentliche fehlt	27
3. Kapitel: Wer arbeitet noch für Geld? Wir alle!	43
4. Kapitel: Turning Point – Wenn die Zeit gekommen ist	59
5. Kapitel: Brennfaktor Anerkennung	73
6. Kapitel: Brennfaktor Selbstentfaltung	87
7. Kapitel: Das Streichholz entzünden	99
8. Kapitel: Mehr leisten, mehr leben	115
9. Kapitel: Lustressourcen für mehr Leistung	129
10. Kapitel: Woher kommt die Luft zum Brennen?	143
11. Kapitel: Erfolg oder Zufriedenheit? Beides!	157
12. Kapitel: BurnOn – stetig und freudig weiterbrennen	171
Quellen	185
Die Autorin	189
Danksagung	191
Stichwortverzeichnis	193

Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

mal Hand aufs Herz, gehören Sie zu den Menschen, die sich auf den Montag freuen? Sehen Sie dem Beginn einer neuen Woche mit Freude, Leidenschaft und Leistungsbereitschaft entgegen? Sind Sie, trotz der alltäglichen Herausforderungen, die das Leben mit sich bringt, zuversichtlich und voll freudiger Erwartung auf das, was jeder Tag in Ihrem Berufsleben für Sie bereit hält?

Wenn Sie hier aus voller Überzeugung »ja« sagen können, dann freut es mich für Sie, denn Sie gehören zu denjenigen Menschen, die dieses Buch bestimmt gerne als weitere Bestätigung für ihre Lebenseinstellung lesen werden. Auch werden Sie bestimmt die eine oder andere Anregung finden, die für Sie hilfreich sein wird, den bisher eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

Wenn Sie zu denjenigen zählen, bei denen Montage Abneigung auslösen, dann wird Ihnen dieses Buch die Augen öffnen, wie Sie im Leben Ihr »inneres Feuer« mit Lust auf Leistung wieder mit Freude entfachen und im nächsten Schritt pflegen können.

Als ehemaliger Spitzensportler und Olympiateilnehmer weiß ich nur zu gut, was es heißt, das »innere Feuer« mit Lust auf Leistung nachhaltig am Brennen zu halten. Grundsätzlich gilt es, sich nicht vor dem »Ausbrennen« zu fürchten, sondern sich lieber auf das zu konzentrieren, was Ihnen Freude bereitet. Der Erfolg ist nur die logische Konsequenz dieser Geisteshaltung. Glauben Sie mir, es gibt keine SportlerInnen, die sich auf Angst oder negative Gefühle konzentrieren. Nachhaltige Lust auf Leistung ist geprägt durch den Fokus auf das Ziel und dem Wissen wofür wir brennen.

Dr. Christiane Nill-Theobald lernte ich als geschätzte Kollegin 2013 an der Asgodom Coach Akademie kennen – wir sind dort beide als Lehrcoaches tätig. Sie hat mit Ihrer Art sofort meine Sympathie gewonnen. Auch wenn unsere Lebensläufe komplett unterschiedlich sind, haben wir schnell festgestellt, dass unser allgemeines Verständnis von Coaching und unser ganzheitlicher Coaching-Ansatz eine hohe

Übereinstimmung aufweisen. Ein wichtiger Aspekt in der Arbeit von Christiane Nill-Theobald ist es, das »Entweder-Oder«-Denken gegen ein »Leben im Sowohl-Als-Auch« einzutauschen. Uns beiden geht es in unserer Beratung nicht um »entweder« Effizienz »oder« Menschlichkeit, sondern schlichtweg um beides. Der von ihr beschriebene Appell, sich von der Selbstverwirklichung, dem Ichbezogen sein auf Kosten anderer, hin zur Selbstentfaltung, also zu dem wie wir uns gemäß unseren Talenten und Interessen mit Freude im Arbeitsleben einbringen, zu entwickeln – genau das ist für mich eine der elementarsten Aussagen des Buches. Lust auf Leistung entsteht nicht im permanenten Vergleich mit anderen. Sie entsteht auch nicht im Erzeugen einer künstlichen Zufriedenheit, in der wir vergessen uns auf das Wesentliche im Leben zu konzentrieren und stattdessen Erfolge und deren kurzfristigen positiven Glücksgefühlen nachjagen. Lust auf Leistung entsteht durch individuelle, persönlich sinnvolle Ziele, die in einem Team bzw. einer Gemeinschaft eingebracht werden, welche ebenfalls sinnhafte Ziele dauerhaft und eben miteinander verfolgt. Genau diese Kombination hält das »innere Feuer«, die Lust an der Arbeit, am Brennen und beschert uns ein erfülltes Berufsleben.

Wie dies im Detail zu bewerkstelligen ist, genau das verrät uns Christiane Nill-Theobald in diesem Buch, das Businessratgeber und Sachbuch in sich vereint. Durch Übungen und Reflexionsfragen am Ende eines jeden Kapitels bietet es zudem wertvolle praktische Tipps, Hilfestellungen und Methoden an. In Übereinstimmung zu Nill-Theobalds Lehrmethodik basiert das Buch auf »positiver Psychologie« und einem ganzheitlichen Konzept, das ganz einfach Lust auf persönliche Spitzenleistung macht.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen und viele gute Einsichten.

Ihr Edgar Itt

*Olympiamedaillengewinner und Mentalcoach
für die deutsche Leichtathletik-Nationalmannschaft
www.edgar-itt.de*

Vorwort der Autorin

In den Unternehmen und an den Schreibtischen der Selbstständigen geht die Angst um: Macht Arbeit krank? Wird der Leistungsdruck immer schlimmer? Droht uns allen der Burn-out? Oder die kollektive Neurose? Es ist wie mit dem Essen: Wenn man sich zu lange mit den Inhaltsstoffen von Lebensmitteln beschäftigt, hat man irgendwann keinen Appetit mehr. Und das, obwohl unsere Lebensmittel noch nie so sauber waren wie heute! Wenn wir uns noch länger in die Risiken des Arbeitslebens hineinsteigern, dürfte uns die Lust auf Leistung restlos vergehen. Das aber wäre verheerend. Denn wie, wenn nicht mit überragenden Leistungen, wollen wir die enormen ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen der nächsten Jahre bewältigen?

Mittlerweile hat Leistung einen schlechten Ruf. Bei Leistung denken manche sofort an Leistungsdruck und chronische Überlastung. Ich habe selbst einen Burn-out hinter mir. Und gerade deshalb sage ich: Das negative Gerede über Leistung kann ich nicht mehr hören! Burn-out wird undifferenziert diskutiert und die grassierende Angst davor ist deshalb völlig übertrieben. Ich strotze heute vor Arbeitsfreude und purer Lust auf Leistung. Und ich behaupte: Jeder und jede kann diese Lust für sich entdecken und entwickeln. Deshalb war es mir ein Herzensanliegen, dieses Buch zu schreiben.

Mit meiner positiven Einstellung zur Leistung bin ich zum Glück nicht allein. Ja, das Blatt scheint sich gerade zu wenden. Der bekannte Zukunftsforscher Prof. Horst W. Opaschowski bezeichnet die »Lust zu schaffen« und eine »Leistungsexplosion der jungen Generation« bereits als einen der zehn wichtigsten Zukunftstrends. Für Opaschowski hat die Leistungsgesellschaft eine große Zukunft. Ich freue mich über solche Einschätzungen von Experten. Wir müssen jedoch aufpassen, dass wir wirklich Leistung honorieren und nicht bloßen Erfolg. Auch dazu werden Sie in meinem Buch etwas lesen.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen Auswege aus einem Dilemma zeigen. Weder die übertriebene Problematisierung von Arbeitsleistung bringt uns weiter noch ein blindes »Weiter-So« in den Unternehmen und bei den Selbstständigen. Dieses Buch will Augenöffner sein und

gleichzeitig konkrete Anregungen geben. Deshalb habe ich immer wieder Reflexionsfragen und Übungen eingebaut. Diese sollen Ihnen helfen, Ihre ganz persönliche Lust an Leistung neu zu entdecken und schrittweise zu steigern. Als Juristin habe ich gelernt, differenziert zu denken und Argumente gegeneinander abzuwägen. Deshalb bietet Ihnen dieses Buch auch keine einfachen Antworten und keine platten Rezepte. Ich gehe den Dingen auf den Grund und stelle größere Zusammenhänge her. Weil ich davon überzeugt bin, dass sich diese intellektuelle Anstrengung lohnt.

Egal, ob Berufseinsteiger, Führungskraft oder Unternehmenslenker – jeder soll sich von diesem Buch angesprochen fühlen. Weil jeder in der Verantwortung steht und die Möglichkeit hat, etwas zu ändern. Wir müssen endlich unsere Entweder-oder-Denke über Bord werfen und uns dem Sowohl-als-auch zuwenden. Es geht nicht um Effizienz oder Menschlichkeit, sondern um beides. Es geht nicht darum, viel zu leisten, um schneller fertig zu sein. Die Arbeitswelt soll andererseits kein Spielplatz für Erwachsene werden – aber trotzdem Spaß machen! Es geht mir nicht darum, alles anders zu machen, sondern vieles besser zu machen. Das gilt für jeden Einzelnen von uns, für die Unternehmen, ja für die gesamte Gesellschaft. Es gibt nicht die Arbeit hier und das Leben dort. Solche Polarisierungen sind künstlich und schädlich.

Machen wir die Arbeit lebens- und liebenswert! Für uns selbst und andere. Hören wir auf, uns über Frust zu beklagen, und steigern wir unsere Lust. Das betrifft uns selbst, unseren Umgang miteinander und unsere Organisationen – diese drei Ebenen. Und es ist gar nicht so schwer. Ein chinesisches Sprichwort sagt: »Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt.« Tun Sie ihn jetzt!

Herzlich Ihre

Dr. Christiane Nill-Theobald

www.nill-theobald.de

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