



„Warum der Spaß an der Arbeit verloren geht – und wie er zurückkommt

Als Felix von Cube Ende der 1990er-Jahre seine „Lust an Leistung“ beschrieb, war die Welt überschaubarer. Führung ließ sich noch mit Naturmetaphern erklären, Motivation mit Anstrengungsbereitschaft, und wer Leistung zeigte, durfte relativ sicher sein, dass sie gesehen – und belohnt – wurde.

Heute, gut ein Vierteljahrhundert später, wirkt diese Logik wie ein Faxgerät im Glasfaserzeitalter: technisch faszinierend, aber kaum noch anschlussfähig. Denn viele Menschen empfinden nicht Lust, sondern Frust an Leistung. Und das liegt nicht daran, dass sie bequemer geworden wären. Es liegt daran, dass sich die Spielregeln verändert haben.

Wenn Leistung sich nicht mehr lohnt

Die Motivationspsychologie kennt einen simplen, aber robust belegten Zusammenhang: Menschen investieren Energie, wenn auf Anstrengung (Leistung) eine Belohnung (Lust) folgt.

Genau diese Kette bricht heute häufig auseinander.

- Belohnungen sind entkoppelt von Leistung. Nicht die beste Leistung zahlt sich aus, sondern die wirksamste Darstellung der Ergebnisse. Studien zur organisationalen Gerechtigkeit zeigen, dass wahrgenommene Fairness ein zentraler Treiber von Engagement ist. Fehlt sie, sinkt die Motivation drastisch. (Quelle: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11419803/>)
- Leistung wird unsichtbar. Wissensarbeit produziert selten messbare Ergebnisse. Wer acht Stunden konzentriert denkt, sieht am Ende oft weniger „Output“ als jemand, der laut Meetings moderiert, jede Bühne zur Selbstdarstellung nutzt oder einen Schrank zimmert.
- Unsicherheit frisst Zukunftserwartung. Verhaltensökonomisch gesprochen sinkt der subjektive Erwartungswert von Anstrengung. Warum sich aufreihen, wenn Restrukturierung, KI-Automatisierung oder Budgetstopp morgen alles verändern können?
- Der proportionale Zusatznutzen von Mehrleistung sinkt.



Horst Lempart

Der Persönlichkeitsstörer

Eine Marke seit 1968. Seit mehr als 20 Jahren ist er als Coach, Trainer und Supervisor aktiv. Einem breiten Publikum ist er als Vortragsredner und Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel bekannt.

Zu seinen Kunden zählen Einzelklient:innen, Teams und Organisationen, vom Handwerksbetrieb bis zum Dax-Unternehmen.

Horst Lempart lebt und arbeitet in Koblenz.

www.horstlempart.de

Mehr Netto von Brutto? Fressen die steigenden Sozialabgaben wieder auf. Gehaltserhöhung? Nach Abzug der Steuern bleibt genauso viel wie vorher.

Kurz: Nicht die Leistungsbereitschaft ist geschrumpft – sondern die Renditeerwartung von Leistung.

Die Psychologie der Dauererschöpfung

Burnout ist längst kein Randphänomen mehr. Die Arbeitspsychologie beschreibt ein Muster aus:

- steigenden Anforderungen
- sinkenden Ressourcen
- permanenter Unterbrechung

Das Job-Demands-Resources-Modell zeigt klar: Motivation entsteht nicht durch Druck oder Versprechungen, sondern durch ein Gleichgewicht aus Belastung und Unterstützung. Digitale Arbeit hat dieses Gleichgewicht verschoben. Wir arbeiten nicht mehr zu viel – wir arbeiten ohne Ende. E-Mails kennen keinen Feierabend. Teams-Nachrichten keinen Sonntag. Und das Gehirn keinen „Speichern-und-Herunterfahren-Knopf“. Neurowissenschaftlich bedeutet das: chronisch erhöhte Stresshormone, reduzierte kognitive Flexibilität, sinkende intrinsische Motivation. Oder weniger akademisch: Wer ständig im Sprint lebt, entwickelt irgendwann eine tiefe Abneigung gegen Laufschuhe.

Sinnkrise statt Leistungsfreude

Die Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan) zeigt seit Jahrzehnten: Menschen sind motiviert, wenn drei psychologische Grundbedürfnisse erfüllt sind:

- Autonomie

- Kompetenzerleben
- soziale Eingebundenheit

Die drei Grundfaktoren, denen sich auch von Cube widmete. Genau hier liegt der moderne Bruch. Viele Organisationen predigen Selbstverantwortung – und liefern gleichzeitig Mikromanagement. Sie fordern Kreativität – und messen Excel-Kennzahlen. Sie sprechen von Purpose – und meinen Quartalsziele. Moderne Begriffe bewirken noch lange keinen Mind-Shift. Das Ergebnis ist ein klassischer Motivationskonflikt: Die offizielle Erzählung lautet Sinn, die gelebte Realität lautet Steuerung. Menschen reagieren darauf erstaunlich rational: Sie reduzieren ihr Engagement auf ein Niveau des absolut Notwendigen. Die Forschung nennt das „Quiet Quitting“. Früher hieß es schlicht: innere Kündigung.

Vergleich macht unglücklich – Social Media auch im Büro

Verhaltensökonomisch ist der Mensch kein Leistungsmaximierer, sondern ein Statusvergleicher. Digitale Transparenz verstärkt genau diesen Mechanismus:

- Kollegen präsentieren Projekterfolge in internen Netzwerken
- LinkedIn zeigt Beförderungen im Minutentakt
- TikTok zeigt die Bilder und Filme von Stars und Sternchen

Die Gehälter bleiben trotzdem intransparent. Das Gehirn zieht daraus einen simplen Schluss: Alle anderen gewinnen. Ich nicht. Relative Benachteiligung wirkt stärker als objektiver Wohlstand – ein gut belegter Effekt aus der Glücksforschung. Verluste wiegen höher als Gewinne. Frust entsteht also nicht aus harter Arbeit, sondern aus dem Gefühl, dass Anstrengung nichts Besonderes mehr ist und alle anderen schon am Ziel sind.

Führung im Kontrollparadox

Felix von Cube dachte Führung noch stark von biologischen Ordnungen her: klare Hierarchien, eindeutige Rollen, sichtbare Leistung. Heute erleben wir ein Paradox: Bei steigender Komplexität, mehr Eigenverantwortung und selbststeuernden Teams müsste Führung zunehmend Vertrauen schenken. Tatsächlich steigt in unsicheren Zeiten die erlebte Kontrolle. Heute getarnt durch Begriffe wie Reviews, Daily Standups oder CheckUp. Psychologisch passiert Folgendes: Die Kontrolle signalisiert Misstrauen, das Misstrauen reduziert die intrinsische Motivation. Sinkende Motivation erzeugt genau die Leistungseinbrüche, die Kontrolle rechtfertigen. Ein perfekter Teufelskreis organisationaler Demotivation.

Die große Verschiebung: Von Pflicht zu Lebensqualität

Vielleicht ist die wichtigste Veränderung kulturell. Für viele Menschen ist Arbeit nicht mehr identitätsstiftendes Zentrum, sondern ein Lebensbereich unter mehreren. Das ist kein Werteverfall – sondern ein Fortschritt. Die Glücksforschung zeigt stabil: Beziehungen, Gesundheit und Autonomie beeinflussen Wohlbefinden stärker als das Einkommen jenseits eines Grundniveaus. Wenn Arbeitsleistung diese Bereiche bedroht, verliert sie zwangsläufig an Attraktivität. Frust an Leistung ist dann kein Problem der Motivation – sondern ein Signal gesunder Prioritäten.

Wie Lust an Leistung heute entstehen kann

Der Gegenentwurf zu von Cube braucht keine Naturgesetze. Er braucht psychologische Realitätsnähe. Fünf mögliche Hebel sind empirisch gut belegt:

- Faire Systeme statt Motivationsparolen. Transparente Entscheidungen erhöhen Engagement stärker als jede Incentive-Kampagne.
- Echte Autonomie. Nicht „Du darfst entscheiden, wie du mein Ziel erreichst“, sondern: Du gestaltest Ziele mit.
- Sichtbarkeit von Wirksamkeit. Menschen brauchen Feedback, dass ihre Arbeit einen Unterschied macht – für Kunden, Kollegen oder Gesellschaft.
- Begrenzung statt Beschleunigung. Produktivität steigt nachweislich durch Erholungszeiten. Pause ist kein Luxus, sondern Neurobiologie. Deshalb ist die aktuell geforderte „Mehrarbeit“ kein Garant für Mehrleistung.
- Führung als Beziehungsarbeit. Die stärkste Motivation bleibt soziale Zugehörigkeit. Oder einfacher: Menschen strengen sich für Menschen an – nicht für PowerPoint.

Sondern, weil sie genauer spüren, wofür sich Einsatz wirklich lohnt. Oder, ganz unbiologisch formuliert:

Der moderne Mensch ist nicht leistungsfaul.

Er ist leistungswählerisch.

Und das könnte die beste Nachricht für gute Führung sein.

Fazit

Felix von Cube suchte die Lust an Leistung in biologischen Konstanten. Die Gegenwart zeigt: Motivation ist weniger Naturgesetz als Systemergebnis. Wo Leistung sich lohnt, Sinn erlebbar ist und Vertrauen herrscht, entsteht weiterhin Begeisterung für Arbeit. Wo Unsicherheit, Kontrolle und Sinnleere dominieren, entsteht Frust. Nicht weil Menschen schwächer geworden sind.