

2.1 Zum Einstieg


Die meisten Menschen streben danach, erfolgreich zu sein. Im Sport, beim Abnehmen, im Beruf, in Geldangelegenheiten, in zwischenmenschlichen Beziehungen und so weiter – es gibt unzählige Bereiche, in denen Menschen Erfolg haben wollen. Dabei stehen jedem von uns verschiedene Hürden im Weg, und nicht selten sind wir selbst unser größtes Hindernis. Stellen Sie sich bitte folgende vier Fragen oder beantworten Sie sie für einen nahestehenden Menschen, für den „Angst vor Erfolg“ ein wichtiges Thema sein könnte. Bringen Sie die Antworten zu Papier; nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit:

Fragen

In welchem Bereich Ihres Lebens möchten Sie erfolgreicher sein?



Wofür wollen Sie erfolgreich(er) sein?



Welche Ängste tauchen bei Ihnen auf, wenn Sie an Erfolg denken?



Was erwarten Sie von der Lektüre dieses Buchs?



Diese Fragen sollen Ihnen dabei helfen, mehr über Ihre Motive und Vorstellungen zum Thema Erfolg ans Licht zu bringen (zur Einschätzung des Autors später). In der Hektik des Alltags finden wir selten Zeit, uns über elementare Fragestellungen Gedanken zu machen. Im Folgenden finden Sie eine Zusammenstellung zahlreicher Aspekte, die das Thema „Erfolg“ und „Angst vor Erfolg“ beleuchten. Der Autor hat bewusst vieles angerissen, ohne allzu tief ins Detail zu gehen. Bei jedem Leser werden andere Faktoren Resonanz bewirken. Dort, wo Sie sich angesprochen fühlen, können Sie anhand der vorgeschlagenen Literatur tiefer einsteigen, um so das meiste für sich herauszuholen. Der Autor hat bekanntes Wissen recherchiert und aufbereitet anstatt den Versuch zu unternehmen, etwas Neues zu erfinden, gibt es doch zu dem zentralen Thema „Erfolg“ schon eine fast unüberblickbare Menge an Fakten und Material. Der Autor sieht seinen Beitrag vor allem in der Auswahl und Präsentation von komplexem Inhalt in einfacher Form mit Schwerpunkt auf einer wirksamen Umsetzbarkeit für den Erfolg des Lesers.

2.2 Was ist Erfolg?

Auch eine stehengebliebene Uhr zeigt zweimal am Tag die richtige Zeit an. So kann sie im Laufe der Jahre auf eine nicht enden wollende Reihe von Erfolgen verweisen.
(Marie von Ebner-Eschenbach, österreichische Schriftstellerin, 1830–1916)

Wagen wir den Versuch, den Begriff „Erfolg“ festzulegen. Erfolg lässt sich als das Erreichen von **Zielen** definieren. Es gibt Erfolg auf individueller Ebene und für Organisationen, von einer kleinen Gruppe bis zu einem Staat, sowie in unterschiedlichsten Bereichen. Das zu erreichende Ziel ist von außen vorgegeben, zum Beispiel das Unterbieten eines Weltrekords oder das Bestehen einer Prüfung, oder der betroffene Mensch legt es für sich selber fest, zum Beispiel eine bestimmte Zeitvorgabe bei einem Lauf oder das Erreichen seines Idealgewichts. Ein Ziel ist nur dann zu erreichen, wenn es vorher festgelegt wurde. Demnach braucht es für die Feststellung, ob jemand erfolgreich ist bzw. war, eine konkrete Beschreibung des zu erreichenden Zustands. Allerdings kann auch schon ein teilweise erreichtes, sehr hoch gestecktes Ziel einen Erfolg darstellen. *„Knapp daneben ist auch vorbei“* gilt nicht überall. Ein zweiter Platz bei einem Wettbewerb, eine gute Note bei einer schulischen Arbeit mit ein paar Fehlern, ein zufriedener Kunde trotz notwendiger Nachbesserung – auch wenn das eigentliche Ziel nicht ganz erreicht wurde, kann man mit dem Ergebnis eines Unterfangens zufrieden sein und es als Erfolg werten.

Es existieren auch Fälle, in denen sich Erfolg ohne vorher gesetztes Ziel einstellt. Manche Ziele sind nicht berechenbar, weil sie eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen. Beispiele sind die Zuerkennung eines Nobelpreises, ein Haupttreffer im Lotto, eine gewonnene Papstwahl – dies lässt sich nicht wirklich planen. In der Regel sollte aber ein Ziel festgelegt worden sein, um am Grad seiner Erreichung den Erfolg zu bestimmen.

Manche Menschen meinen, Erfolg sei das Verhältnis von Zielerreichung zu Aufwand. Eine sehr gute Note bei einer Prüfung würde demnach als wertvoller empfunden, wenn

man dafür nur kurze Zeit gelernt hätte. Die Befürworter dieses Ansatzes argumentieren, dass Ressourcen immer beschränkt und daher möglichst zielführend einzusetzen seien. Andere Menschen sind der Auffassung, es komme lediglich auf das erreichte Ziel an und nicht darauf, wie viel Anstrengung zum Erlangen erforderlich gewesen sei. Beiden Sichtweisen ist etwas abzugewinnen.

Erfolg ist nichts Absolutes. Nehmen wir einen 100-Meter-Lauf, der von jemandem in 20 Sekunden absolviert wird, zur Illustration. Die gleiche sportliche Leistung, also 100 Meter in 20 Sekunden, eines körperlich behinderten Menschen oder eines jungen Hobby-Athleten wird als großer Erfolg gesehen, während sie bei den Fans eines Profisportlers keine besondere Begeisterung hervorruft (der Weltrekord liegt aktuell bei knapp unter zehn Sekunden).

Ziele sind durch ihre Messbarkeit gekennzeichnet. Um Erfolg zu bewerten, wird er ebenfalls anhand unterschiedlicher Maßstäbe gemessen. Im Zentrum der Betrachtung steht die Erwartungshaltung bzw. die Vorstellung davon, was denn nun ein Erfolg sei und was nicht.

Lassen wir zwei Zitate zum Thema Erfolg auf uns wirken:

Holzhacken ist deshalb so beliebt, weil man bei dieser Tätigkeit den Erfolg sofort sieht. (Albert Einstein, Physiker, 1879–1955)

Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind. (Henry Ford, Automobilunternehmer, 1863–1947)

Erfolg ist eine **subjektive** Angelegenheit. Er lässt sich für unterschiedliche Situationen beschreiben. Was für einen Menschen einen großen Erfolg darstellt, ist für einen anderen vollkommen bedeutungslos. Selbst für ein und denselben Menschen ist Erfolg keine fixe Größe. Die Wertigkeit eines Erfolgs hängt von der Zeit und den Begleitumständen ab. Je nach Lebenslage sind den Menschen unterschiedliche Dinge wichtig. So verblasst die Relevanz schulischer Erfolge mit den Jahren. Sportler, die permanent neue Bestzeiten aufstellen, werden ihre früheren Rekorde mit fortschreitender Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten nicht mehr so hoch schätzen. Ein geläuterter Bankräuber wird seine geglückten Coups auch mit anderen Augen sehen als früher. Am Beispiel des Bankräubers erkennen Sie auch, dass Erfolg stark mit Wertungen zu tun hat. „Erfolge“ krimineller Organisationen werden vom Großteil der Bevölkerung auch nicht als Erfolge gesehen. Unterschiedliche Gruppen bewerten Tätigkeiten und Leistungen zum Teil konträr. Erfolge werden in das Wertesystem einer Gesellschaft eingeordnet. Ein Erfolg einer Interessenvertretung ist in vielen Fällen gleichzeitig ein Misserfolg für deren Gegenspieler (Gewerkschaft vs. Arbeitgebervertreter, Tierschützer vs. Pelzfarmbetreiber, Regierungspartei vs. Opposition etc.). Erfolg liegt, wie Schönheit, im Auge des Betrachters.

Innerhalb einer Organisation haben Mitarbeiter und ganze Abteilungen nicht selten gegenläufige Ziele. Auch Manager verfolgen manchmal Ziele, die einander widersprechen. Hier sind drei Beispiele angeführt:

Beispiele

Firma A

Firma A möchte ein neues Produkt auf den Markt bringen. Die Produktionsabteilung wünscht sich ein einfach herzustellendes Gut, damit sie dieses in gleichbleibender Qualität fertigen kann. Der Verkauf hätte am liebsten ein mit vielen tollen Eigenschaften ausgestattetes und preisgünstiges Produkt, welches sich gut verkaufen lässt. Die Entwicklungsabteilung wiederum würde gerne alle neuen Ideen und Konzepte in Form einer tollen Innovation verwirklicht sehen. Für alle drei Bereiche stellt der Begriff „Produkt“ etwas gänzlich anderes dar.

Firma B

In Firma B soll eine neue Pumpe angeschafft werden. Der Projektleiter hat eine bestimmte Kostenvorgabe einzuhalten. Daher empfiehlt er das billigste Gerät, obwohl er weiß, dass dieses mehr Strom als ein in der Anschaffung etwas teureres Modell verbraucht, wodurch die günstige Pumpe sein Unternehmen in Wahrheit viel mehr kosten wird. Dabei entsteht für den Projektleiter gar kein Interessenkonflikt. Er handelt pflichtbewusst nach seinen Vorgaben und trifft dadurch im Endeffekt bewusst eine „falsche“ Entscheidung.

Firma C

In Firma C gibt es, wie überall, kurzfristige und langfristige (strategische) Ziele. Weil der Umsatz im Vorjahr unter den Erwartungen lag, wurden Entwicklungsjobs abgebaut sowie die Produktionshalle verkauft und zurückgemietet. Dadurch konnte das kurzfristige Gewinnziel erreicht werden, allerdings auf Kosten des langfristigen Erfolgs.

Kategorien, in denen Menschen Erfolge für sich verbuchen, sind vielseitig. Einige davon sind hier aufgelistet:

- Beruflich (zum Beispiel schulisch, akademisch, Arbeitshierarchie, Entlohnung)
- Finanziell (zum Beispiel Vermögensaufbau, Schuldenabbau, Ausgabenreduktion)
- Körperlich (zum Beispiel sportlich, gesundheitsverbessernd, auf die Schönheit bezogen)
- Persönlich (zum Beispiel Hobbys, Bildung)
- Mental (zum Beispiel Charakterbeherrschung, Suchtverhalten)
- Familiär (zum Beispiel Zeit für seine Kinder, Harmonie mit dem Partner)

Ziele sind sachlicher und emotionaler Natur. Sie können genau definiert oder „weich“ formuliert sein. Ein quantitatives, sprich messbares Ziel, ist leichter zu prüfen als ein rein qualitatives.

In den folgenden Text eingebettet finden sich immer wieder Praxisbeispiele zur Auflockerung und Veranschaulichung. Wir starten mit den drei Arbeitskollegen Peter, Franz und Sabine. Weitere Personen folgen. Die Namen der realen Personen wurden geändert. Erwähnt sei auch, dass zur leichteren Lesbarkeit des Textes zumeist die männliche Form gewählt wurde.

Beispiel

Peter ist Anerkennung sehr wichtig. Er möchte für berufliche Erfolge von seinem Chef gelobt werden. Bonuszahlungen sind sekundär für ihn. Sein Arbeitskollege Franz wiederum strebt danach, möglichst hohe Verkaufszahlen sowie die damit verknüpften Prämien zu erzielen. Wie sein Chef über ihn denkt, ist für Franz nicht wesentlich. Sabine, die in der gleichen Firma arbeitet, hat keine besonderen beruflichen Ambitionen. Sie verdient ihr Geld und möchte vor allem Zeit mit ihrer Familie und ihren Freundinnen verbringen. Für Sabine ist ein Arbeitstag erfolgreich, wenn sie alle Aufgaben erledigen konnte und keine Überstunden notwendig sind.

Anhand dieser drei Personen sehen Sie, dass Ziele bzw. die Vorstellung von Erfolg sehr weit auseinander liegen. Wir Menschen neigen dazu, rasch Wertungen abzugeben, die uns richtig erscheinen, in den Vorstellungen der Mitmenschen jedoch nicht als passend empfunden werden.

- **Tipp** Versuchen Sie, sich in Bezug auf Erfolg von Attributen wie „gut“ oder „böse“ zu lösen, denn jedem Menschen ist etwas anderes wichtig.

Es gibt kleine (inkrementelle) Erfolge auf dem Weg zu einem gesetzten Ziel sowie große Erfolge (Stufen- oder Endergebnisse). Erfolg ist ein **Ziel**, kann aber auch der **Weg** dorthin sein – oder beides.

Nehmen Sie zur Verdeutlichung das Erlernen einer Fremdsprache: Es gestaltet sich entlang vieler kleiner Erfolge. Ebenso ist eine Beförderung das Ergebnis zahlreicher kleiner Schritte. Gerade bei „großen“ Erfolgen darf man nicht vergessen, dass zumeist ein langer Weg dorthin geführt hat.

2.2.1 Individueller Erfolg (relativer Erfolg)

Es gibt Erfolge, die man ganz privat erzielt und von denen Mitmenschen nichts erfahren. Man ist bei ihnen nicht auf die wohlwollende Einschätzung seines Umfelds angewiesen. Wer beispielsweise beim Laufen seine persönliche Bestzeit unterbietet, wird stolz auf sich sein. Dieser persönliche Triumph braucht nicht geteilt zu werden. Individueller Erfolg lässt sich auch als relativer Erfolg bezeichnen. Die Begleiterscheinungen von individuellem Erfolg sind gering. Wenn man niemandem davon erzählt, bleibt er auch höchst individuell. Es gibt bei einem persönlichen Erfolg keine Neider und „Kommentatoren“. Ein individueller Erfolg nährt das Ego, und man erringt ihn im Wesentlichen für sich selber.

2.2.2 Erfolg in einer Gruppe (absoluter Erfolg)

Bei Wettkämpfen und anderen kompetitiven Tätigkeiten, etwa im Beruf, erkennen bzw. definieren mehrere Personen, wer im Vergleich zu seinem Umfeld erfolgreich ist. Jene Erfolge, die ein Einzelner in einer Gruppe erfährt, sind automatisch der Wertung anderer Menschen unterworfen. In der Regel wird ein derartiger Erfolg positiv aufgenommen, zumindest von den meisten. Es kann aber auch missgünstige, eifersüchtige Menschen geben, die dem Erfolg des Einzelnen nicht wohlwollend gegenüberstehen. So erzeugt Erfolg auch Ablehnung, die ab und an in Sanktionen oder sonstigen Animositäten gegenüber dem Erfolgreichen mündet. Um keine derartigen, unerwünschten Reaktionen unter Kollegen, Nachbarn und sonstigen Menschen aus dem persönlichen Umfeld auf sich zu ziehen, kann ein Mensch nun geneigt sein, einen Erfolg bewusst oder unbewusst zu verschweigen oder sogar zu verhindern, weil er der Auffassung ist, dass die unerwünschten Begleiterscheinungen gegenüber dem Glücksgefühl des Erfolgs überwiegen. Neben Neid können auch andere Effekte den Erfolg begleiten. Beispielsweise stellt das Umfeld nun höhere Erwartungen an einen, denen man jedoch glaubt, jetzt oder in Zukunft nicht mehr gewachsen zu sein. Auch ist bekannt, dass Menschen mit großem, öffentlichem Erfolg wenig Privatsphäre haben, was mitunter abschreckend auf Erfolgsuchende wirkt.

Absolute Erfolge sind in der Lage, ebenso wie individuelle Erfolge, persönliche Genugtuung zu verschaffen. Sie sind in der Regel beständiger als individuelle Erfolge, und ihre Wirkung auf den Betroffenen tendiert dazu, größer zu sein. Menschen streben nach **Anerkennung**, und Erfolg in der Gruppe ist dazu ein geeignetes Mittel.

2.2.3 Jeder Erfolg braucht seine Zeit

So wie Information nur zu gewissen Zeiten relevant ist – denken Sie beispielsweise an die Uhrzeit –, wird ein bestimmtes Resultat nur zu seiner richtigen **Zeit** als Erfolg gewertet.

Beispiele

- Ein Sprint in Bestzeit gilt nur so lange als Erfolg, bis der Rekord von jemand anderem gebrochen wird.
- Bestimmte Produkte, die Leute einst unbedingt haben wollten, verkaufen sich heute überhaupt nicht mehr, denken Sie etwa an Lederkrawatten, Glockenhosen oder Kameras mit Filmrolle.
- Biotreibstoffe sind nur erfolgreich am Markt, wenn sie preislich mit fossilen Energieträgern mithalten.
- Wenn ein Künstler zu Lebzeiten am Hungertuch nagt und Jahre bzw. Jahrhunderte danach weltweit gefeiert wird, wie ist sein Erfolg – für ihn – zu bewerten?
- Ein Geistesblitz ist nur dann ein Erfolg, wenn davor niemand dieselbe Eingebung bereits zum Patent angemeldet hat.

- Bestimmte Produkte setzen sich erst durch, wenn die nötige Infrastruktur vorhanden ist; In China erlaubt ein ausgebautes Straßennetz den Verkauf unzähliger Autos, während der indische PKW-Markt viel langsamer wächst.

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Für Erfolg ist es manchmal wesentlich, „zur rechten Zeit am rechten Ort“ zu sein bzw. genau mit jenen Fähigkeiten aufzuwarten, die gerade nachgefragt werden – wie Henry Ford sagte.

2.2.4 Wen bzw. was braucht es zum Erfolg?

Der Beste macht nicht immer das Rennen. Bekannt ist Aesops Fabel vom Hasen und der Schildkröte:

Eine Schildkröte – wegen ihrer Langsamkeit von einem Hasen verhöhnt – wagte es doch, ihn zu einem Wettlauf herauszufordern, den der Hase auch mehr aus Scherz als aus Prahlerie annahm. Der Tag des Wettlaufs kam, das Ziel wurde bestimmt, beide betraten die Rennbahn.

Die Schildkröte kriecht langsam, jedoch unermüdlich fort. Der Hase aber legt sich, um den Hohn gegen die Schildkröte aufs höchste zu treiben, nach unendlich vielen Seitensprüngen, nur noch wenige Schritte vom Ziele entfernt, in das Gras nieder und schläft aus Mattigkeit ein, bis er durch der Zuschauer lauten Jubel geweckt, die Schildkröte bereits oben an dem Ziel erblickt.

Schon sah er sie zurückkehren, ging aber aus Scham auf die Seite und gestand frei: in seinem zu großen Vertrauen auf seine Behändigkeit habe ihn das langsamste Tier der Welt beschämt [1].

In dieser Fabel ist es der Hochmut, der den Hasen beim Wettrennen gegen die Schildkröte verlieren lässt. Sie zeigt, dass Erfolg von mehreren Faktoren abhängig ist. Nicht alle Einflussgrößen, die für Erfolg ausschlaggebend sind, liegen in der Hand des Betroffenen.

Wenn beispielsweise ein Erfinder eine tolle Idee hat, kann er sie in den seltensten Fällen selber bis zu einem Produkt umsetzen, das sich gut verkauft, weil ihm einfach wichtige Fähigkeiten dazu fehlen.

Beispiele

Coca Cola

Coca Cola ist heute ein äußerst erfolgreiches Produkt. Der Erfinder selbst hat es jedoch nicht geschafft, seine Innovation aus dem Jahr 1886 zu dem zu machen, was es heute ist: eine Ikone Amerikas und eine der wertvollsten Marken weltweit. Das haben andere Menschen geleistet; Menschen, die komplementäre Kompetenzen zum Erfinder aufwiesen [2].

Facebook

Facebook ist eine Idee von Mark Zuckerberg. Bis zum Börsengang des Unternehmens haben viele unterschiedliche Menschen daran mitgewirkt, dem Unternehmen zu sei-

nem extremen Erfolg zu verhelfen. Als Einzelkämpfer hätte Zuckerberg sein Unternehmen nicht dorthin gebracht, wo es heute steht.

Aufzeichnungsverfahren

Auf dem Markt setzt sich nicht immer die beste Technologie durch. Ein Lehrbuchbeispiel ist der Kampf der Aufzeichnungsverfahren „VHS“, „Betamax“ und „Video 2000“.

Ein hohes Potenzial (der Hase in Aesops Fabel) bzw. eine gute Leistung (die Entwicklung von Coca Cola) reichen offenbar nicht aus, um einen Erfolg herbeizuführen. Der Preis eines Produkts allein ist es ebenfalls nicht, der dessen Markterfolg bestimmt. Manche Menschen bevorzugen Designerhandtaschen berühmter Marken, obgleich es funktionell gleichwertige Modelle für einen Bruchteil der Kosten zu erstehen gibt.

Es existiert kein Anspruch auf Erfolg; ein exzellenter Studienabschluss garantiert keine gut bezahlte Anstellung; ein literarisch brillantes Buch wird nicht zwangsläufig zum Bestseller; eine liebende und sich sorgende Ehefrau und Mutter kann nicht immer damit rechnen, Dank und Anerkennung zu ernten. Erfolg stellt sich – leider – bei Vorliegen guter Voraussetzungen nicht automatisch ein.

Erfolg ist nicht von Bestand gekrönt, wenn man nicht fortwährend daran arbeitet. Einen einmal zuerkannten Weltmeistertitel oder einen Dokortitel verliert man in der Regel nicht mehr. Ein Vermögen geht unter Umständen jedoch wieder verloren, ebenso eine berufliche Position. Arbeit ist erforderlich, um einen Erfolg zu halten und sogar auszubauen. In der Regel erfordert das Halten eines Erfolgs umso mehr Aufwand, je mehr Energie seine Erringung gekostet hat.

2.3 Was bedeutet Erfolg für Sie?

Nehmen Sie wieder einen Stift zur Hand und bringen Sie Ihre persönlichen Gedanken in Bezug auf das Thema Erfolg zu den folgenden vier Fragen zu Papier:

Fragen

Gab es schon einmal eine Situation, in der Sie mehr Erfolg „verdient“ hätten, als Sie tatsächlich hatten?



Erinnern Sie sich auch an den umgekehrten Fall, dass Sie mehr Erfolg ernteten, als Sie sich selbst „gerechterweise“ zugebilligt hätten?



Wie viel Erfolg brauchen Sie, um sich erfolgreich zu fühlen?



Was genau brauchen Sie, um sich erfolgreich zu fühlen?



Die Einschätzung des Autors zu diesen Fragen lesen Sie wiederum etwas später.

2.4 Wie wird Erfolg gemessen?

Erfolg wird in unserer Gesellschaft manchmal auf den kommerziellen bzw. beruflichen Erfolg einer Person reduziert. In das Wirtschaftsleben eingebundene Menschen leiten ihren Erfolg vom „Marktwert“, sprich: ihrem Einkommen, ab, und Firmen von ihrem Jahresgewinn. Dies ist eine, zumindest in unserem Kulturkreis weit verbreitete, jedoch eingeschränkte Sichtweise auf Erfolg.

Lassen Sie uns das anhand von zwei Beispielen veranschaulichen.

Beispiel 1: Welcher Mann ist erfolgreicher?

Person A: Geschäftsmann, Einkommen 10.000 Euro/Monat, arbeitet 12 Stunden am Tag, geschieden, 1 Herzinfarkt

Person B: Geschäftsmann, Einkommen 3.000 Euro/Monat, arbeitet 8 Stunden am Tag und lebt in einer glücklichen Partnerschaft

Das absolute Einkommen von Person A ist zwar höher, er zahlt dafür jedoch einen Preis gegenüber Person B. Wer Erfolg nicht nur anhand des Einkommens definiert, wird Person B als erfolgreicher einstufen. Ob man nun für die Beurteilung von Erfolg ein einzelnes Kriterium oder die Gesamtsituation heranzieht, hängt vom **Wertesystem** und der aktuellen Lebenslage des Betroffenen ab. Es gibt kein „gut“ und „mangelhaft“, sondern lediglich ein „gut in meinen Augen“ bzw. „mangelhaft aus meiner Perspektive“, und jeder Mensch beurteilt individuell.

Beispiel 2: Wie bewerten Sie den Erfolg dieser beiden Firmen?

Firma A: Satter Jahresgewinn im Vorjahr durch Verzicht auf hohe Ausgaben für Instandhaltungsinvestitionen

Firma B: Geringer Jahresgewinn im Vorjahr, allerdings einige Patente eingereicht, mehrere Produktentwicklungen abgeschlossen und Durchführung einer umfassenden Modernisierung der Produktion

Firma A ist wohl kurzfristig erfolgreicher als Firma B, doch über einen längeren Beobachtungszeitraum dürfte es sich umgekehrt verhalten. Firma B hat bessere Chancen, in den nächsten Jahren erfolgreich zu sein als Firma A.

Erfolg wird auch vom **Umfeld** bestimmt. In einer wirtschaftlich schwierigen „Großwetterlage“ ist ein kleiner Jahresverlust mitunter ein besseres Resultat als eine Umsatzsteigerung von drei Prozent, wenn der Gesamtmarkt um zehn Prozent gewachsen ist.

Die Idee, dass sich Erfolg von Organisationen in mehreren Dimensionen messen lässt, haben Robert S. Kaplan und David P. Norton Anfang der 1990er Jahre an der Harvard-Universität zur sogenannten „*Balanced Score Card*“ (BSC) [3] entwickelt. BSC lässt sich als „ausgewogener Berichtsbogen“ ins Deutsche übersetzen. Die Kernidee der BSC ist, den Erfolg eines Unternehmens in mehreren Bereichen zu bewerten, nicht nur anhand kurzfristiger finanzieller Kennzahlen. Typische Dimensionen sind Strategie, Finanzen, Kunden und interne Prozesse (Mitarbeiter). Man erhält beim Blick auf eine BSC, die mit Ampelfarben arbeitet, rasch ein Gefühl für den Zustand eines Unternehmens. Hinweis: Die BSC ist ein typisches Controlling-Instrument. Die Kriterien für den Erfolg eines Unternehmens, die mit einer BSC gemessen werden, sind frei wählbar. Sie sollen messbar sein. Eine Schwierigkeit kann darin bestehen, diese Messbarkeit für „weiche Kriterien“ wie Mitarbeiterzufriedenheit, hohe Innovationskraft oder Kundenzufriedenheit, die für den Erfolg eines Unternehmens wesentlich sind, zu schaffen.

2.5 Wie wichtig ist Erfolg?

Erfolg ist in unserer leistungsorientierten Gesellschaft ein zentrales Thema. Abb. 2.1 zeigt die Ergebnisse einer Umfrage unter Sportlern zu der Frage, wie wichtig Leistung bzw. Erfolg für sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit sind.

Anhand von Abb. 2.1 ist zu erkennen, dass nur ein kleiner Anteil der Sportler eine stark ausgeprägte Haltung zu Erfolg hat – entweder er ist ihnen wichtig oder unwichtig. Zwei Dritteln der Menschen ist Erfolg entweder wenig, mittelmäßig oder recht wichtig. Natürlich legen manche Menschen mehr Wert auf Erfolg – wie auch immer sie diesen definieren – als andere. Sich nur Erfolg an sich zu wünschen bringt noch keinen Erfolg. Wer jedoch eine Sache mit **Leidenschaft** betreibt, hat nachgewiesenermaßen große Chancen auf Erfolg.

2.6 Leere Siege

Ein sogenannter Pyrrhussieg ist ein Sieg, der einen hohen Preis erfordert hat und sich dadurch eigentlich gar nicht mehr als wahrer Erfolg werten lässt. Der Begriff geht auf König Pyrrhus von Epirus (319/318–272 v. Chr.) zurück. Er soll nach einem Sieg über die Römer in der Schlacht bei Asculum in Süditalien gesagt haben: „*Noch so ein Sieg, und wir sind verloren!*“ Leere Siege kennen die meisten Menschen. Manchmal erkaufen wir uns bestimmte

Angst vor Erfolg?

Wie Sie aufhören, sich selbst zu sabotieren

Lackner, M.; Huber, M.E.

2014, XVI, 118 S. 40 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00844-4