

Erfolgssucher und Misserfolgsmeider

Der Denkfalle entkommen

Stichworte: Attribution, Selbstbewertung, Erfolg und Misserfolg, Kontrollüberzeugung, Coaching

Thema

In der Beratung, und häufiger noch im Coaching, begegnen uns Personen, die eine Art *Meidungsverhalten* gegenüber erfolgsversprechenden Wegen an den Tag legen. Typischerweise weisen sie auch die Mitverantwortung an Misserfolgen von sich.

Personen in der entgegengesetzten Position betrachten Misserfolge hingegen als Ansporn für die eigene Weiterentwicklung und Verbesserung.

Man spricht daher von *Misserfolgsmeidern* und deren Gegensatz, den *Erfolgssuchern*.

Eine Frage der inneren Einstellung

Seit langem befasst man sich mit der Frage, von welchen Faktoren Erfolg und Misserfolg abhängen. Früh schon wurde klar, dass die innere Einstellung (*Haltung*) für den Erfolg wesentlich ist.

	Ursache ist die eigene Person.	Ursache ist die Umwelt.
Ursache ist stabil.	(Ps) Fähigkeit / Können / Begabung	(Us) Umstände / Aufgabenschwierigkeit
Ursache ist variabel.	(Pv) Anstrengung / Wollen	(Uv) Zufall / Glück und Pech

Die Haltung eines Menschen beinhaltet Annahmen über die *Ursachen* seiner Erfolge und Misserfolge. Diese können in der eigenen Person oder aber in der Umwelt liegen, stabil oder aber variabel sein.

Ein *Erfolgssucher* betrachtet sich selbst als Ursache seines Erfolges, sieht es also in Faktoren wie *Können* und *Wollen* begründet (Ps, Pv). Misserfolg deutet er *variabel*, also abhängig von seinem Bemühen, sowie vom

Zufall (Pv, Sv).

Ein *Misserfolgsmeider* hingegen sieht die Ursachen seines Erfolgs in den äußeren „glücklichen“ Umständen, und betrachtet den Erfolg selbst als ein Zufallsprodukt (Us, Uv).

Misserfolg deutet er jedoch als *stabil*, als Folge der eigenen (mangelnden) Fähigkeiten, sowie der ungünstigen Umstände (schwierige Situation, Kollegen) (Ps, Us). Da er den Erfolg wegen des Zufallsfaktors nicht direkt angehen kann, wird versucht, den *Misserfolg zu meiden*.

Fall aus meiner Praxis

Einer meiner Coachees betrachtete Erfolg als Resultat vor allem des Zufalls, sowie günstiger Umstände (Uv, auch Us), und Misserfolg als Ergebnis vor allem widriger Umstände, doch auch des Zufalls (Us, auch Uv). Dies ist eine Mischform der zwei genannten Positionen, in der die eigene Person keine ursächliche Rolle mehr spielt.

Die Wirkung des Misserfolgs

Während ein Erfolg Selbstwert und Motivation des Erfolgssuchers steigert, führt ein Misserfolg zu größeren Bemühungen. Denn dieser hängt nach seiner Ansicht vor allem von Anstrengung und Willenskraft (Pv) ab. Seine Ziele behält er normalerweise bei.

Der Misserfolgsmeider hingegen hat aufgrund seiner Ursachenzuschreibung in externe Faktoren im Erfolgsfall keinen Lernerfolg, keine Bestätigung seines Selbstwerts. Misserfolgen kann er nur seiner Inkompetenz und den „bösen Anderen“ (wie Führungskräften, den Reichen, den Unwissenden etc.) zuschreiben, was zu Resignation und Gefühl der Hilflosigkeit führen kann.

Fall aus meiner Praxis

Misserfolge bewirkten bei meinem Coachee

keine direkte Schwächung des Selbstwertgefühls, und er sah keinen Anlass, seine Fähigkeiten in Frage zu stellen. Doch er betrachtete sich als *Opfer*, insofern, dass die Verantwortlichen in Organisationen es ihm unmöglich machten, eine Position zu erreichen, in der er seine Fähigkeiten zur Geltung hätte bringen können. Seine Erfolge, sowie die aller Menschen, bewertete er als Zufall oder als Wirkung des „Klüngelns“ (also quasi der Vetternwirtschaft).

Entwicklungspfade für den Erfolg

Der Denkfalle des Misserfolgsmeiders gilt es zu entkommen, denn seine Strategie *begünstigt* sogar den Misserfolg. Selbstverständlich haben in der Realität viele Ursachen an Erfolg oder Misserfolg der Unternehmungen einer Person teil. Doch führt das Gefühl der Hilflosigkeit auf Dauer zu *motivationalen, kognitiven und emotionalen Defiziten*: Die Kraft, die Dinge unter Kontrolle zu bringen, geht ebenso verloren wie die Fähigkeit, den Zusammenhang von Ereignissen und eigenem Handeln zu sehen. Außerdem wachsen Angst und Gefahr, depressiv zu werden.

Um sich nun vom Misserfolgsmeider zum Erfolgssucher zu entwickeln, müssen folgende Punkte gelernt und verinnerlicht werden:

a) Man ist fähig, den eigenen Erfolg zu bewirken, und die Umstände so zu verändern, dass dies *begünstigt* wird (*internale Kontrollüberzeugung*). Sind tatsächlich die Umstände nicht günstig, reicht oft eine Steigerung der Anstrengungen, dies wettzumachen.

b) Die Ursachen für Misserfolg muss man zunächst bei sich selbst suchen und sich entsprechend verbessern. Weil man auch mal einfach Pech haben kann, und nicht alle Unglücksfälle antizipiert werden können, liegt bei Misserfolg sehr oft kein Versagen vor.

Fall aus meiner Praxis

Mein Coachee fand sich in der oben dargestellten Matrix sofort zurecht. Wir arbeiteten folgendes heraus: Wenn Erfolg vornehmlich vom Zufall abhängt, heißt das nicht, dass er generell unwahrscheinlich ist. Freilich spielt

noch die jeweilige Situation eine große Rolle. Es gilt also, verschiedene Situationen „durchzuspielen“, das heißt, es „einfach zu versuchen“. Auf diese Weise kann (konform zum System des Coachees) der Zufall den Erfolg bringen. Eintretende Misserfolge haben so keine Bedeutung.

Tatsächlich zeigte sich, dass auch ein „enthusiastisches Fischen im Trüben“ Erfolge zeitigt, Selbstwirksamkeit also nicht von der Hand gewiesen werden kann. Auch Initiative (einschließlich der Führung Anderer) und Konzentration (auf die gefassten Ziele) sind erfolgversprechende Fähigkeiten (Ps), und Durchhaltewillen und Geduld sind Willensakte (Pv), die für dauernden Erfolg benötigt werden.

Zusammenfassung

Anhand der für Erfolg und Misserfolg bestimmten Ursachen lässt sich in der Regel eine Aussage treffen, ob eine Person eher ein *Erfolgssucher* oder ein *Misserfolgsmeider* ist. Selbstverständlich sind beide Strategien zu respektieren, doch unter der Maßgabe, dass *jeder* sich Erfolg wünscht, ist das Misserfolgsmeiden schlichtweg nicht zielführend.

Eine Entwicklung hin zur Erfolgssucherstrategie geht über die Revision der Ursachenzuschreibung. Hierzu wird empfohlen, in der Biographie nach den Gründen für die zu revidierenden Ursachenzuschreibungen zu suchen.

Der Verfasser dieses Texts

Roland Kapeller ist freier Unternehmensberater, Business Coach, und Entrepreneur. Er ist vorwiegend in Südosteuropa tätig.

Mehr auf www.rolandkapeller.de