

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 auf der entgegengesetzten Position betrachten Misserfolge hingegen als Ansporn für die eigene Weiterentwicklung.

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

Eine Frage der inneren Haltung

Seit langem befaßt man sich mit der Frage, von welchen Faktoren Erfolg und Misserfolg abhängen. Früh schon wurde klar, daß die *innere Einstellung* 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** sieht 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).

Da der Zufall beim Erfolg so keine Rolle spielt, wird er direkt angestrebt („gesucht“).

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* an, 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) deutete Erfolg als Resultat vor allem des Zufalls, sowie der Umstände (Uv, Us), und Misserfolg vor allem der Umstände, doch auch des Zufalls (Us, Uv). Dies ist eine Variante der Misserfolgssucher-Position, die das eigene Können nicht als Ursache des Misserfolgs sieht.

Die Wirkung des Misserfolgs

Während ein Erfolg den Selbstwert und Motivation des Erfolgssuchers steigert, führt ein Misserfolg eher zu noch

größeren Bemühungen. Denn dieser hängt nach seiner Ansicht vor allem von Anstrengung und Willenskraft (Pv) ab. Seine Ziele behält er also normalerweise bei.

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

Fall aus meiner Praxis:

Misserfolge bewirkten bei unserem Coachee keine direkte Schwächung des Selbstwertgefühls, und er sah keinen Anlaß, seine Fähigkeiten in Frage zu stellen. Doch sah sich als Opfer insofern, daß die Verantwortlichen in Organisationen es ihm unmöglich machten, eine Position zu erringen, in der er seine Fähigkeiten zur Geltung hätte bringen können. Seine Erfolge, sowie die aller Menschen, sah er als Zufall oder als Wirkung des „Klüngelns“ (also quasi der Vetternwirtschaft).

Entwicklungspfade für die Erfolgssuche

Dieser Denkfalle gilt es zu entkommen, denn die Strategie des Misserfolgsmeiders *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 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 keine Bedeutung.

Tatsächlich zeigte sich, daß auch ein „enthusiastisches Fischen im Trüben“ Erfolge zeitigt, eine Art der 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 *Misserfolgmeider* 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.

Roland Kapeller ist Berater und Coach

www.rolandkapeller.de